

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur

Band: 93 (2013)

Heft: 1008

Artikel: Wertschätzung hat ihren Preis

Autor: Sprenger, Reinhart K.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-737079>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 20.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Wertschätzung hat ihren Preis

Wertschätzung – in welche Führungsleitlinie man auch hineinschaut, dieses Wort fehlt nie. Gefordert wird der «wertschätzende Umgang», eine «Kultur der Wertschätzung» oder gar – sprachspielerisch – «Wertschöpfung durch Wertschätzung».

Warum diese Konjunktur? Weil es an Wertschätzung mangelt, wie es die aktuelle Konjunktur der Chefbeschimpfungsbücher nahelegt? Weil sie ein gedankenloses pars par tout für allgemein Wünschbares ist? Oder ist es wieder nur ein Fall jener Gehirnwäsche, die sich politische Korrektheit nennt?

Formal haben wir es mit einem zusammengefügten Substantiv zu tun: mit «Schätzung» und «Wert». Wenn wir fragen: «Um welchen Wert handelt es sich, der da geschätzt werden soll?», werden wir im Unternehmen kaum auf einen so allgemeinen Begriff wie «Menschenwürde» stossen.

Konstruieren wir soziale Beziehungen im Unternehmen hingegen als Leistungspartnerschaften, dann schätzen wir eine konkrete Person, insofern sie ihre Rolle oder Aufgabe gut ausführt. Wir schätzen den Verkäufer, wenn er gute Umsätze bringt, wir schätzen den Produktentwickler, wenn ihm ein marktfähiges Produkt gelingt. Das heisst, hier wird Leistung geschätzt, konkretes Handeln, Vernunftfähigkeit, Erfolg, das Verhältnis von Geben und Nehmen. Und das ist auch die traditionelle Bedeutung von Wertschätzung, die ursprünglich aus der Ökonomie kommt und erst im 18. Jahrhundert in die Moralphilosophie wandert. Es geht also um einen Tausch: Wertschätzung gegen Leistung. Fällt die Leistung weg, fällt auch die Wertschätzung weg. Kurz, Wertschätzung muss man sich verdienen. Und genau das passiert ja auch im Unternehmen: Unser Wert wird permanent geschätzt, eingeschätzt, beurteilt. Wer heute hingegen besinnungslos einen «wertschätzenden Umgang» fordert, will gerade auf die Bewertung des Leistungsbeitrags eines Mitarbeiters verzichten. Kann man das mit Wirklichkeitssinn fordern?

Wenn wir also über Wertschätzung sprechen, dann wird ein Problem deutlich, das in der Regel übersehen wird: Wertschätzung ist ein Preis in einem Tauschgeschäft. Wertschätzung ist



Reinhard K. Sprenger

ist Philosoph und einer der führenden deutschen Managementberater. Zuletzt von ihm erschienen: «Radikal führen» (2012).

eine Preis-Verleihung. Man kann sich praktisch eben nicht wertschätzend verhalten, ohne dass da ein Wert ist, der von Betrachtern auf Märkten unterschiedlich geschätzt wird. Ja, ohne Leistung gibt es keinen Wert; aber ohne Schätzung eben auch nicht.

Und wem es an Wertschätzung fehlt, der hat mindestens eine wertvolle Information: dass der Wert seiner Arbeit an dieser Stelle nicht geschätzt wird (was nicht heisst, dass sie nicht woanders wertgeschätzt werden kann), dass seine Sozialchancen auf diesem Spielfeld eher gering sind. Der selbstdefinierte Eigenwert ist dann höher als der Wert, den ein anderer mir zubilligt. Offensichtlich fürchtet er nicht, dass ich meine Leistungsbemühungen einstelle – weil er ohnehin darauf verzichten kann. Offensichtlich fürchtet er auch nicht, dass ich das Unternehmen verlasse, dass ich meinen Wert also woanders anbiete. Dieses Signal des Marktes mit der Forderung nach abstrakter Wertschätzung zu trüben, kommt der Forderung nach Schonung, Unklarheit, Lüge gleich.

Sollen wir also auf den Gebrauch des Begriffs verzichten? Beser nicht. Aber wir sollten ihn seiner passiv-aggressiven Tendenz entkleiden – wir sollten ihn dynamisieren. In einer modernen, pluralistischen Gesellschaft, die nicht mehr vom Normalstandard, sondern von Individualität und Subjektivität, mithin vom Wertkonflikt geprägt ist, sollten wir die Wertschätzung nicht nur verstehen als Anerkennung dessen, «was ist», sondern als Beginn des Gesprächs, als Auseinandersetzung um den richtigen Weg, als das Verhandeln unterschiedlicher Erwartungen, als In-Bewegung-Setzen dessen, was erstarrt war. Das ist die Frage: Passen wir zusammen? Wird diese Auseinandersetzung um Wertkonflikte durch die imperative Forderung nach Wertschätzung eingebnet, haben beide nichts voneinander.

Halten wir fest: Wertschätzung ist nicht einklagbar. Sie lässt sich nur als Tauschhandel fruchtbar machen, und da gehört sie nach Herkunft des Wortes auch hin. Nicht in die Moral, sondern in die Ökonomie. <