

Geschichten über Führung

EINE GESCHICHTE ÜBER WERTSCHÄTZUNG



EINE GESCHICHTE ÜBER WERTSCHÄTZUNG

Ich hätte es fast übersehen.

Weil es so leise war.

Im Q2-Rollout läuft gerade vieles parallel. Region 3 stabilisiert sich, Region 4 startet, Supportmodell im Aufbau. Die Kalender sind voll, die Köpfe auch. Wir sind in diesem typischen Zustand, in dem Leistung hohe Geschwindigkeit bedeutet – und Menschlichkeit oft „später“ dran ist.

Im Management-Update am Dienstag geht es um Zahlen. Stabilität, Kundenfeedback, Kostenkurven. Die Geschäftsführerin nickt, der CFO will Details, wir entscheiden zwei Dinge, setzen einen neuen Termin. Alles gut.

Als der Call endet, sehe ich in der letzten Sekunde Priya's Gesicht. Sie lächelt kurz, aber ihre Augen wirken müde. Das ist kein Drama, aber ein Signal.

Ich rufe sie nach dem Meeting an. „Hast Du fünf Minuten?“

„Klar“, sagt sie. Ihre Stimme klingt wach, aber ich kenne sie gut genug, um zu hören: Sie hält sich.

„Wie geht's Dir gerade wirklich?“ frage ich.

Ein Atemzug. „Hm. Ich bin okay. Nur... es ist viel.“

„Ja“, sage ich. „Das sehe ich.“

Stille. Ich merke, dass sie auf etwas wartet. Vielleicht auf eine Gegenforderung, ein „aber wir müssen“. Ich habe selbst auch die Tendenz, in solchen Momenten sofort zu optimieren.

Aber ich will diesmal nicht optimieren. Ich will würdigen.

„Priya“, sage ich ruhig, „Region 3 wäre ohne Dich nicht so stabil geworden. Du hast in den lokalen Runden Leute gewonnen, wo ich keine Chance gehabt hätte. Und Du hast das in einer Phase gemacht, in der Du selbst am Limit warst. Das will ich Dir heute bewusst sagen.“

Sie sagt einen Moment nichts. Dann lacht sie leise. „Danke. Das höre ich gerade selten.“

„Das ist mein Fehler“, sage ich ehrlich. „Wir sind so im Rennen, dass ich es zu wenig ausspreche.“

Sie wird wieder leiser. „Ich mache es gern. Aber manchmal fragt man sich schon, ob es jemand sieht.“

Dieser Satz trifft mich, weil er genau das beschreibt, was Wertschätzung oft verhindert: Man sieht Leistung, aber man sagt es nicht. Und dadurch entsteht Unsichtbarkeit.

Ich lege auf und bleibe einen Moment sitzen.

Ich will nicht, dass Menschen bei uns in Unsichtbarkeit arbeiten.

Am Nachmittag schreibe ich eine kurze Nachricht in den Lead-Chat. Kein Roman, keine Blumen. Nur konkret: „Team, ich möchte Euch kurz danken:

- Jonas für die Standard-Kernarbeit, die uns Region 4 überhaupt ermöglicht.
- Priya für die lokale Ownership, die in Region 3 den Durchbruch gebracht hat.
- HR-Lead für das Training, das gerade in Rekordzeit skalierbar wird.

Ich weiß, dass Ihr alle auf Reserve lauft. Eure Arbeit ist gesehen.“

Ich lese die Nachricht zweimal, bevor ich sie abschicke, aus Angst, sie könnte „zu weich“ wirken. Dann schicke ich sie trotzdem.

In der nächsten halben Stunde kommen Rückmeldungen. Kein Theater, aber ein paar kurze Sätze:

Jonas: „Danke. Tut gut, das zu hören.“

Priya: „Gesehen werden hilft tatsächlich.“

HR-Lead: „Das Timing war gerade richtig.“

Ich merke, wie sich im Teamkanal etwas verändert. Nicht in der Aufgabenlast, aber im Ton. Wertschätzung ist kein Bonus. Sie ist Treibstoff.

Am nächsten Tag bin ich in einem Workshop mit Region-4-Leads. Ein Pilotverantwortlicher, Roberto, präsentiert einen Plan. Er ist gut, aber noch nicht zu Ende gedacht. Früher hätte ich direkt in die Lücke gegriffen.

Heute sage ich zuerst: „Roberto, ich sehe, wie klar Du die lokalen Risiken benannt hast. Das ist genau das, was wir brauchen. Lass uns auf der Basis jetzt die letzten zwei Knoten lösen.“

Er schaut kurz überrascht – und wird sichtbar mutiger im Gespräch. Ein kleiner Moment, aber ich sehe, wie er aufrecht wird.



Später, in einer Pause, kommt er zu mir. „Danke, dass Du das gesagt hast“, meint er. „Ich war unsicher, ob der Plan so überhaupt trägt.“

„Er trägt, weil Du ehrlich warst“, sage ich.

Am Abend denke ich darüber nach, warum Wertschätzung so schnell unter die Räder kommt. Vielleicht, weil wir sie als „nett“ missverstehen. Dabei ist sie hoch funktional: Sie macht Menschen sichtbar, und Sichtbarkeit macht Bindung.

Ich habe lange geglaubt, Wertschätzung müsse groß sein, feierlich, vielleicht sogar selten. Heute sehe ich: Sie ist am stärksten, wenn sie konkret, situativ und echt ist.

Und wenn ich ehrlich bin, macht sie auch mich anders. Weniger getrieben. Verbundener.



Impuls zum Mitnehmen

Wertschätzung

Wertschätzung in Führung heißt, Leistung und Haltung konkret zu sehen und auszusprechen, sodass Menschen sich in ihrer Wirksamkeit wahrgenommen fühlen. Sie stärkt Bindung und Mut, weil sie Unsichtbarkeit verhindert.

Nimm Dir heute 5 Minuten und sage einer Person konkret, welche Wirkung ihre Arbeit hat – nicht allgemein („toll gemacht“), sondern spezifisch („dadurch konnten wir X erreichen“). Wertschätzung wirkt, wenn sie greifbar wird.

REFLEXIONSFRAGEN ÜBER WERTSCHÄTZUNG

1. Wen sehe ich, aber sage es zu selten?
2. Welche Leistung oder Haltung wird bei uns gerade „still“ getragen?
3. Wie kann ich Wertschätzung konkret ausdrücken, ohne Hochglanz daraus zu machen?



Ihre Ansprechpartnerin ist:
Victoria Beckers
E-Mail: beckers@energie-durch-entwicklung.com
Telefon: +49 172 90 69 280

Energie durch Entwicklung GmbH
Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich
+49 (0)2161 93 72 820 |
info@energie-durch-entwicklung.com
www.energie-durch-entwicklung.com