



Bild: Gajus/Stock/Getty images Plus

Wertschätzung als Wettbewerbsvorteil begreifen

Ein viel „benutzter“ Begriff in trockenen Unternehmenspräsentationen: Wertschätzung. Im praktischen Arbeitsalltag ist davon meist wenig zu spüren. Warum tun sich viele Menschen, Führungskräfte und Unternehmen so schwer damit? Wertschätzung gilt es als Schlüsselkompetenz für persönliche, berufliche und gesellschaftliche Entwicklung zu begreifen – und damit auch als Wettbewerbsvorteil im Einkauf.

Für Lutz Berners ist Wertschätzung mehr als ein bloßer Soft Skill, sondern vielmehr die Basis für rationalere und lösungsorientiertere Ansätze in Konfliktsituationen und damit ein entscheidender Wettbewerbsvorteil: „Wertschätzung fördert ein tieferes gegenseitiges Verständnis und kann auch in globalen Kontex-

ten Missverständnisse minimieren.“ Der Geschäftsführer der Berners Consulting (Friedrichshafen) war bei Robert Bosch in verschiedenen Einkaufs- und Vertriebsfunktionen tätig. Seit 2009 unterstützt er europäische und chinesische Unternehmen bei globalen Geschäftsaktivitäten. „Wertschätzende Ansätze können beispielsweise die Auswirkungen von Marktveränderungen mildern. Durch stabile Lieferantenbeziehungen lassen sich Preissprünge oft abfedern. Lieferanten, die sich als wertgeschätzt wahrgenommen fühlen, werden diesen Einkäufer in Knappheitssituationen bevorzugt beliefern“, betont Lutz Berners. Lieferanten seien in diesem Fall auch eher bereit, sensible Daten offenzulegen oder zusätzliche Anforderungen zu erfüllen – ein klarer Vorteil also für Unternehmen, die auf Compliance und Nachhaltigkeit setzten. Berners hält Wertschätzung auch in harten Verhandlungen für einen starken Hebel. Rat: „Freundlich im Ton und hart



Lutz Berners
Geschäftsführer
Berners Consulting GmbH
(Friedrichshafen)

in der Sache lassen sich Forderungen durchsetzen, ohne die Beziehung langfristig zu belasten – ein Ansatz, der Handlungsfähigkeit stärkt und Reibungsverluste reduziert.“

Erst intern, dann extern

Auch bei Transformationsprojekten im Einkauf spielt Wertschätzung eine entscheidende Rolle. Projekte gelte es von innen nach außen zu gestalten. Das meint, zunächst interne Abläufe und Unternehmenskultur in den Fokus zu nehmen, bevor die wertschätzende Haltung systematisch nach außen getragen werden, etwa in die Lieferantenkommunikation. Dieser schrittweise Ansatz könne sicherstellen, dass Wertschätzung nicht nur theoretisch angestrebt, sondern auch in der Praxis gelebt werde. Unternehmen, die Wertschätzung glaubhaft als integralen Bestandteil ihrer Unternehmenskultur verankerten, profitierten von einem positiven Kreislauf, so der Berater, der auch schon für das Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur als Themenfeldverantwortlicher für den Bereich Batterieelektromobilität tätig war.

Bloße Taktik kann sich rächen

„Fehlt Wertschätzung oder wird sie nur oberflächlich ‚angewendet‘, dann werden Aussage und Person als unauthentisch empfunden“, erklärt Lutz Berners. Kontraproduktiv werde es gar, wenn Mitarbeitende oder Geschäftspartner bloße Taktik dahinter zu erkennen meinten. Mögliche Folgen seien Widerstand, Abstand, Demotivation, (zunehmend) unproduktive Ergebnisse. Wo eine nicht-menschenorientierte Kultur herrsche, hätten erst grundlegende Transformationen zu erfolgen, bevor Wertschätzung gelebt werden könne. Unternehmensleitung und Führungskräfte müssten dabei eine ehrliche Analyse des eigenen Handelns und einen Wertediskurs anstoßen. Das alles erfordere Geduld und einen klaren Fahrplan.

Wertschätzung in klar messbare Ziele und KPIs übersetzen? Das geht, bedeutet für Unternehmen aber eine besondere Herausforderung. Qualitative Umfragen zur Wahrnehmung sind hilfreich, überdies lassen sich auch quantitative Indikatoren wie Liefertreue, Reklamationsquote, Reaktionszeit oder die Erfüllungsquote bei Sonderanfragen heranziehen. „Transparenz macht es einfacher, Wertschätzung systematisch zu fördern und ihren Effekt sichtbar zu machen“, betont Lutz Berners. Er hat eine Methodik entwickelt, die Kunden befähigt, Vertrauen und stabile Partnerschaften mit internationalen Lieferanten nachhaltig aufzubauen.

Beispiel: Brugger Magnetsysteme

Für die Brugger GmbH Magnetsysteme (Hardt/Schwarzwald) wurde eine wertschätzende Kommunikations- und Kooperationsstrategie entwickelt, die starke Beziehungen zu den Schlüssellieferanten zum Ziel hatte. Brugger profitiere nun seit über einem Jahrzehnt von „äußerst stabilen und qualitativ leistungsstarken Lieferketten“, erklärt Lutz Berners. Das habe sich besonders während der Pandemie als enormer Vorteil erwiesen. Bruggers wertschätzender Ansatz wurde im Übrigen mehrfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem Umweltpreis des Landes Baden-Württemberg und dem „More than a Market Award“ der deutschen Auslandsvertretung in China.

Ein wissenschaftlicher Ansatz und Buchtipp

In vielen Unternehmen herrscht eine Wertschätzungslücke. Motto: „Nicht geschimpft ist halb gelobt.“ Mit einem schnöden „Gut!“ wird allenfalls Übererfüllung von Zielen bewertet. Wer sich als Vorgesetzter damit nicht (mehr) begnügen und Motivation glaubhaft fördern will, sollte sich eingehend mit der komplexen Materie befassen. Interessante Ansätze liefert das Autorenquartett Natalja Althaus (Autorin, Regisseurin), Cristina Petzolt (Wirtschaftspsychologin), Stephan Grabmeier (Transformationsexperte) und Stephan Petzolt (Organisationsentwickler und Business-Coach) in der Publikation „Was Menschen verbindet – Sozialer Klimawandel durch neue Wertschätzung“ (Springer Nature, Wiesbaden, 2024).

Behandelt werden unter anderem die Entwicklung des Begriffs beziehungsweise das jeweilige Verständnis von der Historie bis zur Jetztzeit, relevante Ansätze der Wissenschaft und praktische Anleitungen für Menschen in Beruf und Gesellschaft. Tenor: Mangel an Wertschätzungssorge für Inkohärenz. Gerade in Zeiten von Industrie 4.0, Digitalisierung und Klimawandel sei Wertschätzung als Erfolgsfaktor zur Verminderung von Komplexität und Schaffung angstfreier Räume ohne Repressalien zu begreifen. Stefan Siemer (Head of Corporate Sustainability bei Weleda) kommt im Buch als Interviewter zu Wort. Er ist mit der Steuerung und Koordination aller nachhaltigkeitsrelevanten Themen in enger Abstimmung mit den Fachabteilungen betraut. Der Generation-X-



Natalja Althaus
Co-Autorin (Freiburg)

Vertreter berichtet von einem „anständigen Miteinander und kaum aggressiver Kommunikation“. Wertschätzung für Leistungen und Beiträge des Einzelnen hält er für wesentlich, ebenso die Basisannahme, dass alle in guter Absicht und bestmöglich handelten. Bei Weleda gefalle ihm besonders „ein hohes Maß an Transparenz gegenüber allen Mitarbeitenden und die Absicht, alle zu beteiligen und sichtbar werden zu lassen“.

„Gehirn-Cocktail“

Co-Autorin Natalja Althaus (Freiburg) verweist auf sich verändernde gesellschaftliche Perspektiven, die sich auch in unternehmerischer Hinsicht auswirkten. „Wertschätzung – das zeigt sich schon auf der frühesten Entwicklungsstufe – löst eine Reihe chemischer Botenstoffe aus, auf die wir alle aus sind – wie etwa Dopamin und Serotonin. Der Motivationsfaktor wird so richtig angekurbelt. Es ist also nicht zu viel gesagt, wenn wir meinen, dass Wertschätzung den besten (Gehirn-) Cocktail mixt.“ In kleineren Unternehmen sei der Umgang im Übrigen stärker auf ein Miteinander und weniger auf rigide, hierarchische Konzepte ausgerichtet. „Individualität bietet besondere Chancen und darf nicht als Manko oder gar als unternehmerisches Minus begriffen werden“, betont Natalja Althaus.

„Psychologischer“ Exkurs: Do's

„Wertschätzende Arbeitskulturen ermutigen dazu, eine eigene Meinung zu vertreten, kritische Themen und Annahmen zu hinterfragen. Sie sorgen für Transparenz und Fairness, indem die Mitarbeitenden ihre eigene Wirklichkeit einbringen, und fördern echtes Feedback, das

Lernen und Weiterentwicklung auf individueller und organisationaler Ebene ermöglicht“, heißt es im Buch.

Das Gehirn arbeite sequenziell und könne mehrere Gedanken, die nicht direkt miteinander zu tun hätten, nur sehr schwer verarbeiten. (Gute) Fragen trügen dazu bei, die Gedanken in die richtige Richtung zu lenken und den Prozess der Lösungsfindung zu unterstützen. Darum gelte es beispielweise auch, möglichst wenig in der Vergangenheitsform zu sprechen. Das Gehirn „möge“ die Gegenwart lieber, weil es in die Vergangenheit nicht mehr eingreifen könne – „ein Überlebensmechanismus aus Urzeiten“.

Dont's

Was laut den Autoren zu vermeiden ist: Worthülsen und unpersönliche Phrasen; Kommunikation von oben herab; Reizüberflutungen (dabei schalte das Gehirn auf „selektive Wahrnehmung“); Stressen des Gesprächspartners (das Gehirn blockiere dann automatisch Lernprozesse); vorschnelle und negative Bewertungen, aggressive Äußerungen und Bevormundung (alles, was ein Mensch als Gefahr für sich empfinde, löse Abwehrreaktion aus); Umständlichkeit, Kompliziertheit und Komplexität (je abstrakter das Gehörte erscheine, desto größer sei der Energieaufwand im Gehirn); störendes „aber“ (könne Widerstände einleiten). Und: Anerkennende Worte gelte es nie als Vorspann für anschließende Kritik in einem Paket auszusprechen. Beides sollte gut begründet getrennt voneinander erfolgen – auch das unterstreiche Wertschätzung.

Ein Artikel von Sabine Ursel (Wiesbaden)



Sabine Ursel, Journalistin, Autorin und Kommunikationsexpertin, lebt in Wiesbaden und verfügt über langjährige Erfahrung in den Bereichen Medienmanagement und Wirtschaft. Ihre Schwerpunkte: Einkauf, Vertrieb, China-Business etc. Nach dem Studienabschluss übernahm sie vielfältige Führungsaufgaben in renommierten Zeitungs-/Buchverlagen und beim Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) e.V.

amc

Präsenz in Süddeutschland ausgebaut

Mit der Eröffnung eines neuen Standorts in München, unternimmt das amc einen weiteren Schritt zur Stärkung seiner Präsenz in Süddeutschland, Österreich und der Schweiz. Lorenz Kleinert, Partner bei amc, betont die Bedeutung dieser Expansion für die enge Zusammenarbeit mit den Kunden und begrüßt gleichzeitig die Expertise von Hochschul-Professor Dr. Florian Kleemann im Team. Über die Zusammenarbeit mit Florian Kleemann intensiviert das Beratungshaus seine Kontakte in die

Hochschullandschaft. Der SCM-Experte leitet an der Hochschule München einen Lehrstuhl für Supply Chain Management, insbesondere für Einkauf und Beschaffung. Er wird das Münchner Team als Executive Advisor unterstützen: „Von amc überzeugt hat mich der fachlich-methodische Anspruch des Unternehmens sowie die klare Zukunftsorientierung in meinem Herzensthema Einkauf“, so Kleemann.

www.amc-group.de