

Die Kraft der Wertschätzung

So entwickeln Sie den Spirit von Organisationen © ¹

Barbara v. Meibom

Communio - Institut für Führungskunst Berlin/Essen

Wie lässt sich der „Spirit“ einer Organisation heben? Wie können Organisationen zu einem lebendigen Organismus werden, in dem die Menschen aus eigenem Wunsch heraus das Beste aus ihren Fähigkeiten für sich und das Ganze machen? Was ist der Schlüssel zur intrinsischen Motivation – ohne Druck, Manipulation oder sterile Routine?

Ich möchte hier eine These wagen: Wenn wir Menschen darin unterstützen wollen, eigenverantwortlich ihre Potenziale zu entfalten, dann geht es in erster Linie um das *Wie* der Kommunikation; das *Was* ist dagegen zweitrangig. Im *Wie* entscheidet sich, ob eine tragende Kultur der Zusammenarbeit entsteht, ob die Beteiligten sich gesehen, gewürdigt und wertgeschätzt fühlen, und ob sie aus einer tragenden Beziehung heraus mutige Schritte der Potenzialentfaltung tun. Für dieses *Wie der Kommunikation* ist in erster Linie die Führungsperson verantwortlich. Sie bringt durch ihre Position eine natürliche Autorität mit. Diese kann sie nutzen, ja sie muss sie nutzen. Denn durch ihre Haltung als Führungskraft legt sie den tragenden Grund für die Art der Beziehungsqualität. Fehlt bei der Führungskraft diese Haltung der Wertschätzung, so ist die Beziehung gestört, Blockaden werden aufgebaut, Strategien der Selbstverteidigung oder des Buhlens um Aufmerksamkeit gewinnen an Boden. Eine intrinsische Motivation kann sich nicht entfalten.

¹ Erschienen in Bildung aktuell, Österreichisches Online-Magazin 2007

Wertschätzung als Führungsprinzip

Die Kommunikationswissenschaft lehrt: Wir können nicht *nicht* kommunizieren, und: jeder Sachaussage liegt zugleich eine Beziehungsaussage zugrunde. Deswegen spitzt sich alles auf die Frage zu: *Aus welcher Haltung heraus kommuniziert eine Führungskraft?* Ist sie geprägt von Respekt, Wertschätzung, Akzeptanz? Oder drückt sie das Gegenteil aus: Gleichgültigkeit, Unbeteiligt Sein, innere Abwehr, Selbstverteidigung, Aggression, Angst, Unsicherheit? Kurz: Ermöglicht sie oder verhindert sie Kontakt, gemeinsames Lernen und Kooperation? *Wertschätzung* ist die Haltung, die eine tragende Beziehungskultur unterstützt. Wertschätzung ist eine Haltung des Herzens, die zuerst einmal von dem ausgeht, *was ist*. Solche Wertschätzung bewertet nicht gleich, sondern achtet das Vorhandene nach dem Motto: *Was ist, ist* – ohne alles darum herum Reden, Verleugnen oder so Tun als ob.

Wo eine Führungskraft eine solche Haltung der Wertschätzung lebt, sind die Energien nicht mehr in Angst und Abwehr gefangen, sondern für alle Beteiligten kann ein mutiger Blick auf die Wirklichkeit gewagt werden. Dann können Kräfte frei werden für eine Kultur des Miteinanders und der Kooperation, in der die Potenziale und höheren Ideale von Menschen sich entfalten können. Warum ist das so?

Wertschätzung schafft Vertrauen

Zum Einstieg:

Eine junge Frau aus einem multinationalen Großkonzern berichtet im Führungskräfte-Training von einem Chef, der cholerisch, entwertend und unberechenbar ist und sich zum Alptraum der gesamten Abteilung entwickelt hat. Arbeitsfreude und Arbeitsatmosphäre sind erheblich belastet. Angeregt durch das Training will sie sehen, ob Wertschätzung zu einer Änderung beitragen kann. Fortan beginnt sie sich für den Menschen hinter der Fassade zu interessieren und ihm durch Aufmerksamkeit und Fragen Wertschätzung entgegen zu bringen. Der Mann spürt, dass hier ein Mensch ist, der die Welle der Abneigung ihm gegenüber

durchbricht. Er fasst zu ihr Vertrauen. Nun kann sie ihm den einen oder anderen Rat geben. Der Chef verändert zusehends sein Verhalten und es dauert nicht lange, bis in aller Wahrnehmung eine grundlegende Verbesserung des Arbeitsklimas eingetreten ist.

Menschen haben im Unbewussten widerstreitende Kräfte, die in Konflikten angetriggert werden und unvermutet die Führung übernehmen. Dies führt leicht zu Abwehrgefechten gegen die inneren „Dämonen“ bzw. zu Strategien, die nach außen der Stabilisierung der Persönlichkeit dienen.

Auch Organisationen haben einen unbewussten Raum, weswegen sie gerne mit einem Eisberg verglichen werden. Die Strukturen und bekannten Regeln der Organisation liegen auf der Wasseroberfläche, die Werte, Haltung, Kommunikationskulturen und Erfahrungen liegen jedoch unterhalb der Wasseroberfläche, im „Bauch“, d.h. im Raum des Unbewussten. Eine tiefgreifende Änderung der Organisation kann nur erreicht werden, wenn diese unbewussten Schichten erreicht werden, ohne dass es bei Abwehrgefechten bleibt. Der Schlüssel hierfür ist Wertschätzung, und zwar sowohl auf der individuellen als auch auf der organisatorischen Ebene. Warum? Weil Wertschätzung nicht sogleich zu einer Bewertung kommt, sondern das, was ist, in der Raum der achtsamen Aufmerksamkeit hebt. Was ins Unbewusste abgespalten oder verdrängt wurde, was nie bewusst angesehen werden durfte, verursacht Angst und Unsicherheit. Deswegen kann sich das Unbekannte und tendenziell Gefährliche nur in einem Raum des Vertrauens zeigen. Erst von dort aus können Wachstum und Integration erfolgen.

Mit Selbstmanagement zur Wertschätzung

Wertschätzung in diesem Sinne als Haltung zu leben, ist nicht einfach. Je entwertender die biographischen Erfahrungen sind, die eine Führungskraft im eigenen Leben gemacht hat, desto größer ist die Herausforderung. Wer sich selbst entwertet und an sich zweifelt, dem/der fehlt die Kraft zum Empowerment von anderen. Wer sich

im Mangel sieht, kann andere nur schwer zur Fülle führen. Wer andere achten, respektieren und fördern will, braucht die Akzeptanz und Annahme der eigenen Person mit all ihren Fehlern und Unzulänglichkeiten. Wenn ich um meine eigenen Begrenzungen und Unzulänglichkeiten weiß, kann ich leichter die von anderen annehmen, Wenn ich gelernt habe, meine eigenen Grenzen zu überwinden, dann kann ich auch leichter andere darin unterstützen, ihre Flügel in die Freiheit der eigenen Möglichkeiten zu wagen. Wenn ich gelernt habe, *für* etwas, statt gegen etwas zu kämpfen, dann ist es mir auch eher möglich, andere darin zu begleiten, nach Lösungen in schier auswegslosen Konfliktsituationen zu suchen. Deswegen führt der Weg zur „Wertschätzenden Organisationskultur“ über den Prozess des Selbstmanagements der Führungskräfte. Dieser Weg ist herausfordernd, doch er stärkt nicht nur die Leistungsfähigkeit, sondern auch die Leistungsfreude aller Beteiligten.

Zur Person:

Univ. Prof'in Dr. Barbara v. Meibom, Ltg. von **Communio**-Institut für Führungskunst Berlin/Essen www.communio-fuehrungskunst.de mit Tätigkeiten in Coaching, Weiterbildung und Organisationsentwicklung. Autorin zahlreicher Bücher: u. a. Barbara [Mettler-]v.Meibom: Wertschätzung. Wege zum Frieden mit der inneren und äußeren Natur, München: Kösel 2006/2008 und dies. Gelebte Wertschätzung. Eine Haltung wird lebendig, München: Kösel 2007/2010. Barbara v. Meibom: Spirituelles Selbstmanagement. Ein Weg zur Versöhnung von Macht und Liebe, Bielefeld: Kamphausen 2009. 1. Vors. der Deutschen Psychosynthesegesellschaft (2005-2011) Mitglied im Team des Lassalle-Instituts/Schönbrunn CH.