



MC NOTIZ

1-2002

Management Center Vorarlberg

Beiträge zur Führung, Beratung und Entwicklung von Menschen, Gruppen und Organisationen

Warum Wertschätzung?

„Sie ist nicht abhängig von Situationen, Handlungen und Verhaltensweisen, sondern eine Lebenseinstellung, die lebenslang geübt und praktiziert wird.“

Waldefried Pechtl: Zwischen Organismus und Organisation, Veritas 1995

In der Arbeit mit Menschen erlebe ich Wertschätzung als einen hohen, häufig proklamierten Wert. Wir wollen in unserem Wert erkannt und respektiert werden, aber auch anderen signalisieren: Du bist mir wertvoll um deiner selbst willen! Aber auch: Ich sehe deine Fähigkeiten, deinen Beitrag zum Ganzen.

Ich finde, Wertschätzung verdient zu Recht einen hohen Stellenwert. Und deshalb ist es mir wichtig, etwas aufmerksamer die verschiedenen Möglichkeiten zu betrachten, uns von diesem Wert im alltäglichen Handeln leiten zu lassen:

Eine Möglichkeit ist die Werkzeugmentalität: Wir instrumentalisieren. Wir bekunden Wertschätzung, um den anderen milde zu stimmen oder zu motivieren. Ich setze also Wertschätzung als Werkzeug ein, um etwas zu erreichen. Ich meine nicht den anderen, sondern strebe ein Ergebnis an, für dessen Erreichung ich den anderen benötige. Weil ich die gewünschten Ergebnisse sehr schätze und den anderen zu ihrer Erreichung benötige, zolle ich ihm oder ihr Wertschätzung, in der Hoffnung, ihn oder sie für die Erreichung meiner Ziele zu gewinnen. Meine Ziele sind gemeint, nicht der andere.

Eine weitere Möglichkeit ist eine Verkürzung der Tatsachen, die darin besteht, dass ich nur das Positive wahrnehme und anspreche. Ich wage nicht, neben den angenehmen Seiten unserer (Arbeits-) Beziehung auch das Schwierige anzusprechen, weil ich glaube, damit nicht mehr wertschätzend zu sein. Wertschätzung wird als eine Haltung verstanden, die sich das positiv Sehende auf die Fahnen geschrieben hat. Diese Haltung - durchaus in wohlmeinender Absicht verwurzelt - entwickelt einen Absolutheitsanspruch. Sofern ich einen Wert wie „Wahrhaftigkeit“ habe, opfere ich diesen im Zweifelsfall und zeige nur meine halbe Wahrheit.

Eine dritte Möglichkeit ist die Begegnung: Wertschätzung heisst: Du bist es mir wert, dass ich dir meine (momentane) Wahrheit zumute: Das, was für mich leicht und schön, wertvoll und bereichernd ist, aber auch das, wo ich mit dir hadere, wo es schwierig wird für mich, mich auf dem gemeinsamen Weg stolpern lässt. Vielleicht handelt es sich um einen holprigen aber die Mühe lohnenden Weg, vielleicht ist es ein Hinweis, dass etwas grundsätzlich nicht zusammenpasst. Manchmal entpuppt sich bei genauerem Hinsehen der Stolperstein als ein Schatz, den es gemeinsam zu heben gilt. Lass es uns herausfinden. Du bist es mir wert, dass ich dir und mir nichts vormache, nicht indifferent bleibe, sondern Farbe bekenne und an deiner Farbe interessiert bin. Wie sehr unsere Farben harmonieren, sich ergänzen oder gar einen aufregenden Kontrast bilden werden, wie leicht oder schwierig es dann ist, wird sich zeigen.

Soweit habe ich mich zunächst auf den Inhalt dessen bezogen, was zur Sprache kommt und sichtbar wird. Wertschätzung drückt sich natürlich nicht nur im „Was“, sondern auch im „Wie“ aus. Wenn ich mich entscheide, auch Kritisches anzusprechen - wie wertschätzend tue ich das? Rede ich über meine Wahrnehmung, meine Sichtweisen, meine Erwartungen und Ziele und lasse meinem Gegenüber die Hoheit über seine Wirklichkeitsinterpretation, oder ver falle ich in Vorwürfe, Abwertungen, Pauschalisierungen und unterstelle böse Absichten, wenn sein oder ihr Verhalten ein nicht zu leugnendes Problem für mich ist? Die Antwort auf diese Frage scheint klar und einfach, ja sogar banal zu sein. Wer Wertschätzung als einen hohen Wert betrachtet, wird vermutlich eheres in der Auseinandersetzung befürworten: ich betone meine subjektive Wirklichkeit und bin interessiert an der Wirklichkeit des anderen. Aber auch hier lockt die Werkzeugmentalität: tue

ich etwa nur so, als ob ich nur über meine Wahrnehmung spreche, weil ich gelernt habe, dass der andere dadurch offener bleibt, zugänglicher für kritische Betrachtung des Gewesenen? Oder meine ich es ehrlich, bin ich wirklich interessiert am anderen und bereit, mich in meiner mühselig zurechtgezimmerten Wirklichkeit wieder erschüttern zu lassen?

Ich stelle fest: es ist ein Leichtes, Wertschätzung zu proklamieren, und eine hohe Kunst, sich selbst nichts vorzumachen und Wertschätzung nicht nur als Mittel zum Zweck einzusetzen in einer Welt, in der wir Beziehung zur Geschäftsgrundlage erhoben haben (Relationship Management nach dem Motto: Unsere Mitarbeiter / Kunden / Geschäftspartner sind unser wertvollstes Gut).

Wann meinen wir wirklich den anderen, und wann nur das, wofür wir den anderen benötigen?

Eine Frage, die jeder nur für sich allein beantworten kann. Eine Entscheidung, die nur jeder für sich allein immer wieder von Neuem treffen und deren Konsequenzen er immer wieder von neuem erfahren darf.

Mir geht es hier nicht darum, den moralischen Zeigefinger zu erheben. Mir geht es schlichtweg um Bewusstheit in unserem Umgang miteinander. Wir sind freie Menschen und können uns für die drei erwähnten und auch andere Möglichkeiten frei entscheiden. Welche Konsequenzen die jeweils gewählte Variante hat, haben wir weniger im Griff. Ich persönlich bin überzeugt, dass wir das Potential an gemeinsamer Kraft, das unserem Mit einander innewohnt, nur in dem Maß erschließen können, in dem wir Mut zur ehrlichen Begegnung haben.

Eine Garantie für eine blühende und Früchte tragende Zusammenarbeit ist es allerdings nicht - aber eine unerlässliche Voraussetzung hierfür. Ob uns die Begegnung das Wagnis wert ist, ist ganz uns selbst überlassen.

INGO HEYN