Rezension zu: Stephan Josef Dick - Gertraud Wegst - Iris Dick: Wertschätzung, Wie Flow entsteht und die Zahlen stimmen.



Stephan Josef Dick - Gertraud Wegst - Iris Dick: Wertschätzung, Wie Flow entsteht und die Zahlen stimmen. - Impulse und Praktiken zur Gestaltung gelingender Zusammenarbeit, Vahlen, München 2017 (347 Seiten, ISBN3800654377, 9783800654376)

Zentrales Thema des Buches ist die Wertschätzung als innere Haltung und Methode, sei es die Wertschätzung von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern (und umgekehrt) oder auch die wechselseitige Wertschätzung unter Kollegen. Wie die Untertitel des Buches schon verdeutlichen, erwarten die Autoren positive Effekte aus der Wertschätzung: Die Zusammenarbeit wird verbessert, Konflikte leichter gelöst, die Motivation gesteigert, die Zufriedenheit erhöht; was sich letztlich dann auch positiv in den Zahlen niederschlägt. Das Buch ist aus der Beraterpraxis entstanden und als praxisorientierter Managementratgeber angelegt.

Nach einem ersten Überblickskapitel wird im zweiten Kapitel anhand eines "Ampelmodells" plakativ verdeutlicht, in welchen unterschiedlichen "Seins-Zuständen" sich Organisationen befinden. Im "roten" Modus dominieren Hierarchien und feste Regeln. Führung beruht allein auf Macht, bei den Mitarbeitern kommt es zu Furcht, Rückzug und Lethargie oder Aggression und Kampf. Die Organisation im gelben Ampellicht ist ein Fortschritt gegenüber rot, aber auch noch nicht optimal. Der Fokus liegt auf der Suche nach Fehlern, Kontrolle, Rechthaben, Risikominimierung und Verbesserungen. Verbesserungen sind möglich, aber mit viel Stress und Anstrengung verbunden. Das grüne Ampellicht symbolisiert dagegen eine Organisation, in welcher die Stärken und Potenziale im Vordergrund stehen, den Mitarbeitern viel Vertrauen entgegengebracht wird, unterschiedliche Sichtweisen und Problemlösungen geschätzt werden sowie Motivation durch einen gemeinsam gelebten Sinn erzeugt wird. Die Mitarbeiter erleben Freude an der Arbeit, nutzen ihre Fähigkeiten zugunsten der Organisation, finden kreative und unkonventionelle Lösungen für Probleme.

Das umfangreiche dritte Kapitel beschreibt, welche Transformationen und Durchbrüche auf dem Weg zu einer "grünen" Organisation nötig sind. Beispielhaft für insgesamt sieben beschriebene Handlungsfelder seien genannt: Die Aufmerksamkeit auf das lenken, was an Gutem, an Fähigkeiten und Potenzialen schon da ist, einen gemeinsamen inspirierenden Sinn und Zweck finden, Selbstorganisation Raum lassen, Vertrauen schenken. Die Grundüberzeugung lautet: Jeder trägt frei und gerne das Seine zum Ganzen bei. Aus dieser Grundüberzeugung heraus kann beispielsweise Hierarchie abgebaut werden, kleine Einheiten agieren als selbstorganisierende Teams mit klarem Auftrag aber ohne detaillierte Vorgaben. Führung besteht darin, die Teams mit den notwendigen Informationen und brauchbaren Praktiken zu versorgen. Bei einem Pflegedienst in Holland sind beispielsweise Zwölferteams für einen bestimmten Wohnbezirk völlig selbstverantwortlich. Die Aufgabenverteilung, der Einkauf, die Abrechnung, ja selbst Kündigungen und Einstellungen sind dem Team überlassen.

Das vierte, fünfte und sechste Kapitel stellen die praktische Umsetzung in den Vordergrund. Im vierten Kapitel wird die "Wertschätzer-Methode" in sechs Schritten konkretisiert. Der erste Schritt besteht darin, die automatische Fokussierung auf Fehler

und Schwächen zu erkennen. Im zweiten Schritt sollte man das "Rechthaben" loslassen und andere Sichtweisen zulassen. Eine wohlwollende, vertrauensvolle Haltung gegenüber sich selbst, anderen und der Umwelt ersetzt im dritten Schritt den Angst- und Stressmodus. Auch in Fehlern und Problemen steckt etwas Gutes, nämlich die Möglichkeit zu einem Wachstumsschritt. Solche Lernmöglichkeiten zu erkennen beinhaltet der vierte Schritt. Im fünften Schritt wird eine gewünschte Zukunft kreiert. Der sechste Schritt besteht darin, auf diese gewünschte Zukunft hin zu handeln. Eine präzise strukturierte Anleitung in Form eines Fragenkataloges unterstützt die Umsetzung.

Das fünfte Kapitel beschreibt unterstützende Methoden: Coaching, Appreciative Inquiry, konsensorientierte Ansätze, wertschätzende Kommunikation, Open Space und World Café. "Open Space", um eine Methode genauer zu beschreiben, ist eine Tagungs- und Konferenzmethode, die ganz ohne herkömmliche Moderation auskommt. Welche Workshops, Vorträge, Diskussionen und Gruppentreffen passieren und welchen Inhalt diese haben, entscheiden die Teilnehmenden vor Ort. Zu Beginn machen die Teilnehmenden Angebote zu Themen. Deren Anzahl ist nicht begrenzt und jeder ist frei, jederzeit und eigenverantwortlich den Ort zu wechseln. Es entstehen verschieden große Gruppen in wechselnder Zusammensetzung. Die Ergebnisse werden als Kurzprotokolle gesammelt und direkt veröffentlicht. Der Output wird gemeinsam gesichtet und Projekte über die Veranstaltung hinaus formuliert. Beteiligte können selbstorganisiert Themen und Anliegen weiterverfolgen. Die Methode entstand aus der Erfahrung, dass bei herkömmlichen Konferenzen die Teilnehmer nach eigenem Bekunden oft die interessantesten Gespräche in den Pausen geführt hatten, wo sich Themen und Gruppen zwanglos selbst bildeten. Im sechsten Kapitel werden alle erwähnten Werkzeuge in einer Toolbar geordnet und übersichtlich zusammengefasst.

Das Buch ist ein Buch aus der Praxis für die Praxis. Viele Beispiele machen die Lektüre anregend und erhellend. Durch zahlreiche Übersichten, Übungen, Tipps und Methoden lädt es zur Umsetzung ein. Manches wird mehrfach wiederholt und manches wirkt auch idealisiert. Wie die Autoren selbst darlegen, besteht die Gefahr, dass man die Methode als oberflächliches "Wertschwätzen" missversteht. Darum betonen sie auch, dass es um eine echte innere Haltung geht und nicht um eine einfache Gebrauchsanleitung zur besseren Mitarbeiterführung. Wertschätzung meint im Kern: Den Blick auf das Gute und die Potenziale richten, statt auf die Fehler und Schwächen; den Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringen, ihnen viel mehr Freiräume zur Selbstorganisation geben, Arbeit mit Sinn erfüllen. Wer selbst schon Erfahrungen mit "roten" und "grünen" Organisationen gesammelt hat, kann die Praxisrelevanz des Themas nur unterstreichen. Durch Wertschätzung steigt nicht nur die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Zugunsten des Unternehmens kann der "Schatz" der Mitarbeiterpotenziale durch eine wertschätzende Haltung gehoben werden. Davon sollten viel mehr Unternehmen Gebrauch machen.

Die Rezensentin



Elisabeth Göbel

Nach Abschluss einer Ausbildung zur Industriekauffrau studierte Elisabeth Göbel von 1979 bis 1985 Wirtschaftswissenschaften an der RWTH Aachen und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Tübingen. 1991 promovierte sie sich in Tübingen zum Dr. rer. pol. 1997 erhielt sie dort die venia legendi in Betriebswirtschaftslehre. Während der Promotions- und Habilitationszeit arbeitete sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Planung und Organisation von Prof. Dr. Franz Xaver Bea. Nach einer

Umhabilitation ist sie seit dem Jahr 2000 als außerplanmäßige Professorin in Trier tätig.