

# Über den Begriff Wertschätzung in Führung und Beratung

## Einführung

*„Gedanken sind Gefühle, die uns lenken und leiten, mit denen wir siegen oder untergehen“. (Oskar Schellbach)*

Wertschätzung ist zu einem Schlagwort geworden. Allgemein wird darunter verstanden, dass ein Mensch wertgeschätzt werden will. Ansonsten wird der Begriff abgewandelt, zum Beispiel das Wort „Wertschöpfung“. Leider ist diese Assoziation gefährlich, weil sie den Eindruck erweckt, als sei Wertschätzung durch Leistung und Erfolgsstreben zu erreichen.

Auf jeden Fall brauchen Sie heute gute Menschenkenntnisse, ob Sie als Führungskraft oder als Berater für ein Unternehmen tätig sind. In allen Berufen nimmt die Wertschätzung eine zunehmend größere Rolle ein. Das Ziel ist, die zwischenmenschlichen Beziehungen zu stabilisieren und neu zu entdecken.

Wo Wertschätzung gepflegt wird, dort herrscht eine Atmosphäre des menschlichen Miteinanders. Sie ist erfüllt von Respekt, Vertrautheit und Offenheit. Durch den wertschätzenden Umgang entfalten sich darüber hinaus wichtige Tugenden, die ein wohlwollendes Miteinander möglich machen.

Warum werden Wertschätzung und die damit verbundenen Verhaltensweisen wieder aktuell? Ein Motiv ist trotz der durchrationalisierten Welt, dass ein tiefes Bedürfnis nach Anerkennung, Lob und innerer Anteilnahme erwartet und gewünscht wird. Führungskräften sollten in der Lage sein, „wertschätzende Gespräche“ zu führen, die nicht nur an der Oberfläche kratzen, sondern dass ein geistiger Tiefgang entsteht.

Zunächst wollen wir uns dem zentralen Punkt der Wertschätzung, dem Gespräch nähern und uns fragen: **Was ist ein gutes Gespräch?** Eine erfolgreiche Konversation hängt vom Austausch der gemeinsamen Gedanken ab; dann die Wahl der Worte, die Sprechweise und

die körpersprachlichen Ausdrucksformen, sie bestimmen über den Verlauf einer Unterhaltung.

Jedes Gespräch hat gewisse Handlungsweisen zur Folge. Beispiele:

- jemanden überzeugen
- überreden
- beeindrucken
- an etwas appellieren
- anregen
- oder Tendenzen und Entwicklungen aufzeigen

In Gesprächen haben Menschen die Neigung, ihre Motive von ihren Einsichten beeinflussen zu lassen, um auf diese Weise ihre Chancen, jemanden zu überzeugen, für sich zu nutzen.

Einen großen Teil unseres Lebens verbringen wir damit, im Dialog mit anderen verwickelt zu sein. Wie nützlich, ausführlich, zufriedenstellend, erforderlich oder unnötig ein Gespräch ist, hängt von den Umständen, Ereignissen oder Zielen ab, die Sie damit in Verbindung bringen.

Ein Gespräch ist ohne eine gemeinsame Sprache nicht möglich. Denn hinter der Sprache verstecken sich Gedanken, Erfahrungen und Erlebnisse und ein individueller Eindruck, den wir uns vom anderen machen. Nur auf diese Weise ist Verständigung sinnvoll. Denn sich mit einem anderen verständigen bedeutet, dass die Gesprächspartner ihre Gedanken auf vielfältige Art äußern. Menschen haben im Gespräch das Bedürfnis nach Klarheit oder sie suchen nach neuen Einsichten, um die Angemessenheit ihres Urteils zu überprüfen.

Gespräche kosten Zeit, deshalb ist die richtige Gesprächsstrategie, der Gesprächsverlauf und das Ende eines Gespräches, soweit das möglich ist, vorzubereiten. Die tägliche Erfahrung zeigt, dass nicht jedes Gespräch so verläuft, wie es vorgesehen war. Dennoch sollte zum Beispiel bei Konflikt-, Kritik-, Arbeits- oder Bewerbungsgesprächen eine zeitliche Begrenzung eingeplant werden, denn das uferlose Ausarten führt erfahrungsgemäß zu keinem besseren Ergebnis.

In Gesprächen taucht ein wesentliches Problem auf, indem Menschen sich „missverstehen“. Besonders schnell wird dann der Pfad der Wertschätzung verlassen, indem Vorurteile, unterschiedliche Meinungen, falsche Bewertungen oder Behauptungen die Gesprächsatmosphäre verschlechtern. **Kurz:** Wichtig ist, prüfen Sie, ob ihr Gesprächspartner Sie richtig verstanden hat.

In den weiteren Ausführungen möchte ich Ihnen einige Aspekte gewinnbringender Gesprächsführung vorstellen, die Sie vor allem unter dem Aspekt der Wertschätzung, zeitnah und effektiv nutzen können.

*„Der kürzeste Weg zwischen zwei Menschen ist ein Lächeln.“ (Anonym)*

### **Wie Sie andere noch besser verstehen lernen!**

Zunächst einige Gedanken, die Sie bei Ihren Gesprächen begleiten sollten:

- Welche Gedanken entwickeln sich aus dem, was Ihr Gegenüber sagt oder meint?
- Was machen seine/ihre Gedanken mit Ihnen?
- Wie werden Sie beeinflusst?
- In welcher Welt sind die Gedanken Ihres Gesprächspartners eingebettet?
- Wo finden sich Ansätze, damit sich das Gespräch weiter entwickeln kann?
- Woran lässt sich anknüpfen?

Achten Sie darauf, dass Gespräche nicht zur Belehrung, sondern zur Suche nach einem gemeinsamen Verstehen sinnvoll sind. Beachten Sie, dass rhetorische Formulierungen (z. B. das ist interessant) in einem Gespräch keinen Platz haben, denn ein Gespräch sollten Sie herzlich, zuvorkommend und neutral führen. Loben, würdigen, hinweisen, bestätigen oder ein feiner Widerspruch zeigt Ihre innere Haltung gegenüber Ihrem Gesprächspartner.

Ferner ist die Wirkung von Humor und Ernst in einem Austausch in der richtigen Dosierung hilfreich. Vor allem, wenn Sie einem Menschen zum ersten Mal begegnen, unterstützt das positiv die Gesprächsatmosphäre.

## Was zeichnet ein erfolgreiches Gespräch noch aus?

Wenn Sie Gespräche führen, legen Sie Wert darauf, dass Sie dazu beitragen, Ihren Gesprächspartner auf andere, neue und anregende Gedanken zu bringen. Gemeinsam sollten Sie an vorhandenes Wissen anknüpfen und prüfen, ob das mit den bisherigen Anschauungen übereinstimmt.

Möglich ist auch, in einem Gespräch herauszufinden, inwieweit das eigene oder gemeinsame Handeln neu zu bewerten ist. Eine entscheidende Rolle spielt dabei die Frage nach dem Wahrheitsgehalt. Das herauszufinden sollte immer Teil eines Gesprächsverlaufes sein.

## Was sind Meinungen?

Manche Menschen neigen bei der Wahrheitsfindung dazu, ihre subjektiven Meinungen zu verkünden. Das kann dazu führen, dass Gespräche abgleiten. Die Folge sind Konfliktgespräche. Hierzu finden Sie eine Reihe von Kerngedanken, die zu Meinungsverschiedenheiten führen können. Beispiele:

- Meinungen sind Einseitigkeiten des Denkens, sie widersprechen den Gepflogenheiten von Gesprächen.
- Meinung bedeutet: meinen, daherreden, ohne Wahl einer Alternative oder die eigene Vorstellung äußern.
- Meinungen sind Selbstgespräche, denn der andere muss sich mit der Meinung abgeben.
- Meinungen sind Einseitigkeiten, die Scheinwahrheiten provozieren können.
- Über sich eine Meinung haben: Wer bin ich? Wieso passiert mir das? Wie denke ich über mich?
- Alfred Adler (österreichischer Arzt und Psychotherapeut): *Der Mensch formt sich durch seine Meinungen und Ansichten, sich sein Leben „zurechtlegen“.*
- Oder nach dem Motto: Es gibt zwei Meinungen – meine und die falsche.

## Was in einem Gespräch nicht geschehen sollte:

- eine Frage stellen, die nicht beantwortet werden kann

- eine Geste der Abwehr zeigen
- eine Situation herbeiführen
- jemanden verunsichern
- durch Ironie, die Gedanken des anderen unterwandern

**Viel wichtiger in einem Gespräch ist:**

- Widersprüche zurückspielen
- sich zu erkennen geben
- Inhalte zurückkoppeln
- konkret etwas gegenüberstellen
- durch weitere Fragen die Gedankengänge des anderen unterstützen
- dem anderen zuhören
- gedankliche Korrekturen vortragen
- Unausgesprochenes herausheben

Bereits im 17. Jahrhundert schrieb **Blaise Pascal**

(französischer Mathematiker, Literat und Philosoph in *Penses* Nr. 9.)

*„Wenn man mit Erfolg entgegen und einem anderen aufzeigen will, dass er sich irrt, muss man darauf achten, von welcher Seite er die Sache ansieht. Denn von hier ausgesehen, ist sie meist wahr; und diese Wahrheit muss man ihm zugeben, ihm dann aber die Seite aufzeigen, von wo aus sie falsch ist. Damit wird er zufrieden sein, denn er sieht, dass er sich nicht täuscht, dass er nur versäumte, sie von allen Seiten zu sehen.“*

**Wenn Sie ein Gespräch führen, dann treten zwei Aspekte in den Vordergrund:**

1. Sie haben ein Sachthema auf irgendeine Weise mit jemanden zu besprechen.
2. Sie stehen vor einem Problem, das Sie durch ein Gespräch lösen möchten.

Dazu sind einige Kerngedanken hilfreich, die zeigen, wie Sie in der Bewältigung eines Problems vorgehen können:

- a) Wenn Sie in einem Problem feststecken, dann suchen Sie mit Ihrem Gesprächspartner nach Auswegen, die zeigen, wie Sie mit dem Problem gemeinsam fertig werden wollen oder auf welche Art eine Wende eintreten kann.
- b) Wenn Sie merken, dass mit Ihrem Gesprächspartner das Problem keinen Fortschritt erzielt, dann machen Sie alternative Angebote, die deutlich zeigen, welche anderen Wege zum gemeinsamen Ziel führen können.
- c) Wenn Sie in einem Gespräch vor einer ungelösten Aufgabe stehen, dann ist es vielleicht ratsam, jemanden Neutrales hinzuziehen. Auf diese Weise werden neue Einsichten gewonnen, die eine Entscheidung reifen lassen. Vor allem sollen es Einsichten sein, die Mut machen und neue Wege bahnen.
- d) Wenn Sie in eine Situation geraten, indem sich Ihr Gesprächspartner in seinen Gedankengängen unlogisch verhält - weil er oder sie nicht einsehen will, dass sich die eigenen Ideen als falsch erwiesen haben, dann können sich unterschiedliche Reaktionen einstellen. Das Falsche wird verteidigt. Zum Beispiel: „Ich weiß nicht mehr weiter“, „Ich trete auf der Stelle“, „Ich hänge in den Seilen“, „Ich bin ja an der Sache selbst schuld“. **Vorsicht:** Dabei handelt es sich oft um Ausreden (das geht nicht, weil ...), die wie abgeschwächte Eingeständnisse (Buße tun) klingen. Man spricht auch von Verstiegtheit und meint Überspanntheit, Überspitztheit, Übertriebenheit, Extravaganz.

Diese Beispiele zeigen, dass es vor allem in einem wertschätzenden Gespräch um Wahlmöglichkeiten handelt, die eigene Vorstellung zu konkretisieren. Nehmen Sie folgende Situation an. Zum Beispiel ist ein Mitarbeiter oder ein Kunde in seiner Entscheidungsfindung unschlüssig. Möglich, dass dahinter ein Problem steckt. Ein Gespräch soll Abhilfe schaffen. Die 11 Leitgedanken zu einem wertschätzenden Gespräch eröffnen neue und interessante Möglichkeiten, Ihre zukünftigen Gespräche zu bereichern:

1. **Dem Gesprächspartner „Wege bahnen“.** Aussage: „Das wird nicht gut gehen“! „Das geht nicht, wie ...“, „Wir haben das ganz anders gemacht“! Wo Wege verbaut sind, lohnt es sich, den Weg frei zu machen für neue Ideen, Möglichkeiten und Chancen.  
**Warum nicht?**

2. **Auf Umwegen zum Ziel kommen.** Manchen Menschen gelingt es nicht, auf direkte Weise zum Ziel zu kommen. Da hilft es, wenn dem Gesprächspartner Möglichkeiten zur **Selbsterfahrung** angeboten werden. Kurz: Der Umweg ist das Ziel.
3. **Angst vor dem großen Ziel:** Manche Menschen trauen sich nicht, das endgültige Ziel anzusteuern. „Ob ich das wohl schaffe?“ Ein Weg z. B. kann sein, dem Gesprächspartner etwas „schmackhaft machen“.
4. **Jemanden auf andere Gedanken bringen:** Manche Menschen sind bereit, sich „beflügeln“ zu lassen, einfach deshalb, weil sie die eigene Fantasie einsetzen können. Mit unserer Sprache können wir das Denken des anderen in eine neue Richtung bringen. Kurz: Die Welt mit anderen Augen sehen.
5. **Vom „noch nicht“ sich nicht entmutigen lassen.** Vorsicht kann oft ein starker Grund für Stillstand bedeuten. Das Gefühl, es noch nicht zu tun, versetzt den Menschen in eine geistige und körperliche Starre. Ermutigen ist die richtige Rezeptur: **Gerade jetzt einen neuen Weg gehen.**
6. **Einem neuen Weg oder einem neuen Ziel einen Sinn geben:** Dem Gesprächspartner sollten Ziele oder Perspektiven aufgezeigt werden. Ziele sind nur dann überzeugend, wenn sie gezeigt, sichtbar und richtungsweisend sind.
7. **Alles nur das nicht:** Das ist eine Form der indirekten Zielsetzung, denn der Gesprächspartner zeigt zwar den Willen, aber seine Angst vor Konsequenzen ist größer.
8. **Alles bisher Gedachte war noch nicht radikal genug:** Manches wird probiert, versucht u. ä. Der Erfolg bleibt meistens irgendwo stecken. Ergebnis: Etwas wird ganz fallen gelassen oder zeitverschoben noch einmal angepackt. Was hilft? Eine Sache einmal von einer ganz anderen Seite „radikal“ angehen.

- 9. Einsichten fördern:** Zu neuen Einsichten kommen stößt oft gegen die eingefahrenen Denkgewohnheiten. Und nicht selten werden die eigenen Einsichten/Ansichten infrage gestellt. Denn wenn sich einmal etwas gedanklich festgesetzt hat, wird es unter dem Konto "Erfahrung" gebucht und wann immer erforderlich, vehement verteidigt. Viel besser ist es, wenn es gelingt, dass sich jemand etwas „neu“ zu „Eigen“ macht. Also einen geistigen Besitzwechsel vornimmt. „Damit kann ich mich identifizieren.“
- 10. Beschlüsse, innere Ansichten sollen reifen:** Manche Entscheidungen, die hinausgezögert oder verschleppt werden, sind Scheingefechte. Man möchte einerseits und andererseits wieder nicht. Besser ist das Pferd nicht von hinten aufziehen oder „nichts überstürzen“. Dieses Denken ist nicht falsch, aber in gewissen Lebenslagen hinderlich. Besser ist, sich geistige Brücken zu bauen, die Stück für Stück zum Ziel führen. Kurz: Mut machen Entscheidungen zu treffen.
- 11. Mut machen, gegen den eigenen Widerstand vorgehen.** Der Mensch steckt häufig in der Zwickmühle zwischen „einerseits – andererseits“. Das „Für und Wider“ wird nicht in Handlung umgesetzt. Die eigenen Gedanken werden dem Diktat des „Dagegen - seins“ geopfert. Die Chancen des Widerspruchs erkennen, den eigenen Widerstand kennenlernen. Kurz: Den Widerstand würdigen und nach anderen Wegen Ausschau halten. Der Ohnmacht die Kraft nehmen, indem man durch Gegenargumente den Widerspruch entmacht.