

Mettler- von Meibom, Barbara  
**Mit Wertschätzung führen. Wege zum nachhaltigen Erfolg in Lehr- und Lernprozessen**

*Der pädagogische Blick 15 (2007) 3, S. 156-167*



Quellenangabe/ Reference:  
Mettler- von Meibom, Barbara: Mit Wertschätzung führen. Wege zum nachhaltigen Erfolg in Lehr- und Lernprozessen - In: Der pädagogische Blick 15 (2007) 3, S. 156-167 - URN: urn:nbn:de:01111-opus-95338 - DOI: 10.25656/01:9533

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:01111-opus-95338>

<https://doi.org/10.25656/01:9533>

in Kooperation mit / in cooperation with:

**BELTZ JUVENTA**

<http://www.juventa.de>

#### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, auführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.  
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.  
This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

#### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Digitalisiert

# Der pädagogische Blick

Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis  
in pädagogischen Berufen

15. Jahrgang 2007 / Heft 3

Editorial .....	131
<i>Thema:</i>	
<i>Führung in pädagogischen Berufen</i>	
Thorsten Bührmann/Eckhard König Führung in der Schule: Eine anthropologische Perspektive .....	132
Ulrike Nollmann/Anne Schlüter Frauen in Leitungspositionen in pädagogischen Berufen .....	147
Barbara Mettler-v. Meibom Mit Wertschätzung führen. Wege zum nachhaltigen Erfolg in Lehr- und Lernprozessen .....	156
<i>Aktueller Beitrag</i>	
Norbert Meder Kontingenz im pädagogischen Handlungszusammenhang – Eine Auseinandersetzung mit Luhmanns Systemtheorie .....	168
<i>Aus der Disziplin</i>	
Berufsqualifizierende Vorbereitung ( <i>Michaela Harmeier</i> ) .....	178
<i>Aus der Profession</i>	
Die Paradoxien des Leistungslernens und ihre lernwiderständigen Folgen ( <i>Uwe Findeisen</i> ) .....	180
Der ProfilPASS – Was bedeutet das Instrument in und für die Beratungspraxis? ( <i>Thorsten Bührmann/Annette Manz</i> ) .....	183

## *BV-Päd. Intern*

Der BV-Päd. erstmals beim Erziehungswissenschaftlichen Fakultätentag/EWFT ( <i>Thorsten Bührmann/Annette Manz</i> ) .....	189
--	-----

## *Rezensionen*

Christiane Schiersmann (unter Mitarbeit von Christoph Strauß): Profile Lebenslangen Lernens. Weiterbildungserfahrungen und Lernbereitschaft der Erwerbsbevölkerung ( <i>Stefanie Jütten</i> ) .....	191
---	-----

---

Barbara Mettler-v. Meibom

## Mit Wertschätzung führen

Wege zu nachhaltigem Erfolg in Lehr- und Lernprozessen

---

*Dieser Beitrag geht von folgender Prämisse aus: Wenn Lehrende Menschen darin unterstützen wollen, eigenverantwortlich und eigenständig ihre Potenziale zu entfalten, dann besteht eine entscheidende Erfolgsvoraussetzung im Wie der Kommunikation; das Was ist dagegen zweitrangig. Das Wie der Kommunikation prägt die Beziehungskultur, d.h. im Wie entscheidet sich, ob eine tragende Lernkultur entsteht, in der sich die Teilnehmer und Teilnehmerinnen eines Lehr- und Lernangebots gesehen, gewürdigt und wertgeschätzt fühlen. Wertschätzung zu leben und aus dieser Haltung heraus Menschen zu führen, ist nicht selbstverständlich. Sie ist das Ergebnis des Willens und der Bereitschaft zum Selbstmanagement.*

### Beziehungskultur schafft Lernkultur

Wer kennt diese Herausforderung nicht? In Lehr- und Lernsituationen möchte ich alle erreichen; ich möchte, dass der „Funke überspringt“, dass Menschen, die sich mit mir in einen Lernprozess freiwillig oder unfreiwillig begeben haben, bereit sind, aus eigenem Wunsch und Bedürfnis heraus ihre Fähigkeiten zu entwickeln! Doch was ist der Schlüssel, um in Lehr- und Lernprozessen nachhaltig eine intrinsische Motivation zu erzeugen – fernab von Druck, Manipulation oder steriler Routine?

Dazu im Folgenden eine kleine Geschichte. In ihrem Mittelpunkt steht bewusst ein Kind, nicht ein Erwachsener, obgleich es hier um die Bildungsarbeit mit Erwachsenen geht. Warum? Weil wir an Kindern lernen können, was einen Menschen im Tiefsten erreicht und anspricht:

*Ich warte am Flughafen auf den Einlass ins Flugzeug. Neben mir steht eine Mutter mit ihrer Tochter. Sie ist wohl fünf Jahre alt und quengelt unüberhörbar und entnervend. Entnervt bin nicht nur ich, sondern vor allem ihre Mutter. Zwischen ihr und der Tochter ist die Kommunikation offensichtlich blockiert. Die Mutter schweigt, doch die unterschwellige Botschaft ist klar: Bleib mir vom Hals, lass mich in Ruh! Ich überlege, wie ich die Situation verwandeln kann und spreche die Mutter an. Was meinerseits gut gemeint war, hat offensichtlich den gegenteiligen Effekt. Sie „bellt“ zurück und ich beschließe, mich in die unvermeidliche Situation zu fügen. Doch unerwartet tut sich etwas bei ihr. Unvermittelt wendet sie sich für einen Moment der Tochter direkt zu und spricht sie an. Was sie sagt, ist völlig belanglos, doch wie sie es sagt, das ist neu. Für eine Sekunde zeigt sie wirkliches Interesse, zeigt dem Kind, dass es für sie wichtig ist, gibt ihm Wert und Würde. Die Wirkung ist durchschlagend: Als hätte das Kind die ganze Zeit nur auf ein Zeichen echter Zuwendung gewartet, löst es sich völlig befreit von der Mutter, das Quengeln verstummt und die Kleine bewegt sich nunmehr auf*

*sich selbst konzentriert und ins Spiel versunken im Raum. Friede ist eingekehrt.*

Was lehrt diese Episode? Ich möchte hier eine These wagen: Wenn wir Menschen darin unterstützen wollen, eigenverantwortlich und eigenständig zu lernen und damit 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 Lernkultur entsteht, ob sich die Teilnehmer und Teilnehmerinnen eines pädagogischen Angebots gesehen, gewürdigt und wertgeschätzt fühlen und ob sie aus einer tragenden Beziehung heraus mutige Schritte der Potenzialentfaltung tun.

Diese Aussage gilt für alle Arten von pädagogischen Maßnahmen: für Maßnahmen der Erwachsenen- oder Weiterbildung, für Trainingsmaßnahmen im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung, aber auch für alle schulischen oder universitären Situationen des Lehrens und Lernens.

Für dieses *Wie der Kommunikation* ist in erster Linie die Lehrperson verantwortlich, die durch ihre Position eine natürliche Autorität mitbringt. Sie kann sie nutzen, ja sie muss sie nutzen. Denn durch ihre Haltung als Führungskraft legt sie den tragenden Grund für die Art der Beziehungsqualität. Diese Beziehungsqualität entscheidet ganz wesentlich über Erfolg oder Misserfolg der pädagogischen Maßnahme. Oder anders herum formuliert: Fehlt bei der Lehrperson diese Haltung der Wertschätzung, so ist die Beziehung zwischen Lehrperson und den Lernenden gestört, Blockaden werden aufgebaut, Strategien der Selbstverteidigung oder des Buhlens um Aufmerksamkeit gewinnen an Kraft und eine intrinsische Lernmotivation kann sich nicht wirklich entfalten.

## **Wertschätzung oder die kommunikative Kraft der Liebe**

Die Kommunikationswissenschaft hat sich lange um das Thema Liebe herumgedrückt. Im modernen Wissenschaftsverständnis und -betrieb scheint Liebe keinen Platz zu haben. Sie ist zu diffus, zu wenig greifbar, sie entzieht sich der einfachen empirischen Überprüfung. Liebe erscheint als privates Gefühl, als eine Restgröße, um die man sich nicht kümmern muss. Ihre zentrale Bedeutung für gelingende Kommunikation bleibt dagegen weitgehend unthematisiert.

Zu Unrecht, denn Kommunikation zwischen Menschen ist von Konflikten und Missverständnissen aller Art geprägt. Kommunikation ist immer gefährdet und misslingende Kommunikation steht im Widerspruch zu zentralen Grundbedürfnissen von Menschen: dem Grundbedürfnis nach Zugehörigkeit, dem Grundbedürfnis gesehen, gehört, geachtet zu werden und dem Grundbedürfnis, die eigenen Potenziale zur Entfaltung zu bringen (vgl. Fromm, Maslow, Assagioli, Dürckheim, C.G. Jung etc.).

In konfliktreichen Beziehungen und Umständen braucht es daher einer wirkungsvollen Kraft, die Trennungen, Abspaltungen, Interessenkonflikte und Missverständnisse aller Art überwinden hilft, und die den Boden für eine Verständigung auch in widrigen Umständen legt. Diese Kraft ist in letzter Konsequenz die Liebeskraft, mag man sie auch nennen wie man will: Respekt, Achtung, Achtsamkeit, Wertschätzung. Während Angst Trennungen erzeugt, überwindet Liebe Trennungen. Sie schafft den Boden für Verständigung, weil sie über das Ich zum Du und zum Wir befähigt.

Fast alle Wissenschaftsdisziplinen wie Pädagogik, Psychologie, Politik- und Sozialwissenschaften vermeiden weitestgehend die Auseinandersetzung mit dem Thema Liebe. Das gilt für die eine Disziplin weniger, für die andere mehr. Während die Politikwissenschaft das Thema so gut wie ganz ausblendet, ist z.B. der Eros des Lehrens und Lernens zum Thema eines Sammelbandes geworden, der von Heger und Manthey herausgegeben wurde (Heger/Manthey 1993). Dennoch: Wo Liebe zum Thema gemacht wird, konzentriert sich die wissenschaftliche Aufmerksamkeit meist auf das Kleinkind. Zu Unrecht, denn Vorhandensein oder Mangel an Liebe, Achtsamkeit und Respekt ist für Menschen aller Altersstufen und in allen Bereichen menschlicher Interaktion und Potenzialentwicklung relevant – nur dass Erwachsene sich dies meist weniger eingestehen wollen. Unser grundlegendes Bedürfnis nach Liebe und Wertschätzung bleibt wenig thematisiert! Das hat zur Folge, dass deren Gestaltungskraft nicht ausreichend wahrgenommen, gewürdigt, entwickelt und gepflegt wird.

Erst in letzter Zeit beginnt sich das Thema „Liebe“ als ein ernstzunehmendes Thema zu etablieren<sup>1</sup>. Der Impuls stammt weniger aus dem wissenschaftlichen Raum als aus einem Raum spiritueller Suchbewegungen, die weit über den Bereich des Christentums und der Kirchen hinausreichen. Hier geht es um die uralte Frage, was der Mensch ist, was der Sinn des Lebens ist, und was Leben gelingen lässt.

Vor dem Hintergrund dieser Fragen zeigt sich ein Zugang zum Thema Liebe, der Liebe nicht auf ein privates Gefühl reduziert, sondern die vielfältigen und unterschiedlichen Gesichter der Liebe in den Blick nimmt: Liebe als Fühlen, Liebe als Handeln, Liebe als Ermächtigung, Liebe als bedingungslose Annahme und Liebe als Einheit-Stiftende Kraft, die hilft, Trennungen zu überwinden und zu transformieren.

Sich mit diesen vielfältigen Facetten der Liebeskraft zu befassen, ist für Lehrende aller Art angesagt, weil jeder Vorgang des Lehrens und Lernens ein Kommunikationsvorgang ist, an dem Menschen beteiligt sind –, egal ob es sich um Lernen im gemeinsamen Wahrnehmungsraum (face-to-face-Kommunikation) handelt oder um einen technisch unterstützten Lehr- und Lernprozess.

Solch ein erweiterter Blick auf die Liebe und ihre gestaltende Kraft lässt sich nicht nur spirituell oder transpersonal sondern auch kommunikationswissenschaftlich begründen.

## **Communicatio und Communio**

In dem Begriff Kommunikation sind zwei lateinische Begriffe enthalten: *Communicatio* und *Communio* (Mettler-v.Meibom 2000). *Communicatio* ist alles,

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu die Konferenzen Stuttgart von Carpe Diem: *Vom Ich zum Du zum Wir*, 11.-13.Mai 2007 <http://www.carpe-diem.at/page2.htm>, 3. Spirituelle Sommerakademie, organisiert von Creatio ex Nihilo e.V. in Kooperation mit dem Kamphausen Verlag *Liebe das bist Du*, <http://www.spirituelle-sommerakademie.de/news/inhalt.htm> Raketensstation/Museumsinsel Hombroich; oder eine Tagung vom 12.-14. Mai 2006 in der Evangelischen Akademie Loccum, die sich mit *Liebe als Thema der Wissenschaft* auseinandergesetzt hat.

was unter die Aspekte von Information, Mitteilung, Nachricht fällt. Inhalte der Communicatio lassen sich technisch speichern, verarbeiten, verändern und transportieren – egal ob es sich um Worte, Töne, Daten, Nachrichten, feste oder bewegte Bilder handelt. Der beispiellose Aufschwung der Informations- und Kommunikationstechniken führt uns immer neue Varianten dieser Möglichkeiten vor Augen. Communio hat dagegen mit Teilhabe, mit dem Dazwischen, mit der Beziehungsdimension von Kommunikation zu tun.

Diese Unterscheidung findet sich auch in dem berühmten Kommunikationsaxiom von Watzlawick (Watzlawick et al. 1982) wieder, wonach in jedem Kommunikationsvorgang Inhalts- und Beziehungsaussagen enthalten sind, egal, ob sie nun sprachlicher Art sind oder nicht. Beziehungsaussagen vermitteln sich über den Kontext, in dem Kommunikation stattfindet: über die Haltung, Gestik, Mimik, Sprachmelodie und den Tonfall der Kommunizierenden sowie über die Wahl der Worte, die geäußert werden.

Welche Beziehungsaussagen von den Adressaten wahrgenommen werden, hat die Person, die sich mitteilen will, nicht allein in der Hand. Vielmehr entscheidet letztlich die Person, die eine Kommunikationsabsicht empfängt, wie diese von ihr wahrgenommen wird. Die konstruktivistische Schule der Kommunikationswissenschaft (Merten et al. 1994) hat zu Recht herausgearbeitet, dass Menschen sich ihre Wirklichkeit selbst konstruieren, da die Kommunikationsabsicht vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen, mentaler Modelle, psychisch-seelische Dispositionen interpretiert und eingeordnet werden. Insofern ist jeder Mensch letztlich selbst verantwortlich dafür, was er/sie wahrnimmt, für wahr nimmt, welcher Sinn sich damit individuell konstruiert und d.h. in letzter Konsequenz, was ein Mensch erlebt und fühlt.

Daraus folgt, dass eine Lehrkraft niemals *allein* die Verantwortung dafür hat, welche Beziehungskultur sich in einer Lehrsituation entwickelt. Jede und jeder trägt durch die individuelle Konstruktion der (eigenen) Wirklichkeit dazu bei, wie Mitteilungen aufgenommen werden. Doch die natürliche Autorität einer Lehrperson – egal ob in Personal- und Organisationsentwicklung –, in der Führungskräfteentwicklung oder in Erwachsenenbildung und Weiterbildung führt dazu, dass die Führungskraft eine besondere Verantwortung dafür trägt, welche Beziehungskultur und damit welche Lernkultur zwischen den Beteiligten entsteht.

Wenn also Beziehungsaussagen in Kommunikationsprozessen unvermeidlich sind, und wenn eine Lehrperson eine besondere Verantwortung für die Qualität der Beziehungskultur hat, dann spitzt sich alles auf die Frage zu, welche Art von Beziehungsaussagen explizit oder implizit von der Lehrperson getätigt werden. Genauer:

*In welchem Geist, aus welcher Haltung heraus macht eine Lehrperson ihre Beziehungsaussagen? Ist es eine Haltung, in der sich Akzeptanz, Wertschätzung, Respekt bzw. Liebe in allen ihren Gesichtern ausdrückt? Oder ist es eine Haltung der Gleichgültigkeit, des unbeteiligt Sein, der inneren Abwehr, der Selbstverteidigung, der Aggression oder all der verschiedenen Facetten von Angst und Unsicherheit, die einen wirklichen Kontakt verhindern und die einem Prozess des miteinander und voneinander Lernens abträglich sind?*

Der Geist oder die Haltung, um die es hier geht, nenne ich Wertschätzung. Wertschätzung ist für mich ein anderes Wort für Liebe. Es ist eine Haltung des Her-

zens, die akzeptiert was ist, die nicht gleich bewertet, sondern das Vorhandene als gegeben würdigt, einfach, weil es den Rang des Wirklichen hat. Wo Wertschätzung in Prozessen des Lehrens und Lernens gelebt wird, sind die Energien nicht mehr in Angst und Abwehr gefangen, sondern es wird ein mutiger Blick auf die Wirklichkeit gewagt. Dann werden Kräfte frei für eine Lernkultur, in der die Potenziale und höheren Ideale von Menschen sich entfalten können.

## **Wertschätzung von sich und anderen**

Wertschätzung in diesem Sinne als Haltung zu leben, ist nicht einfach. Je wertender die biographischen Erfahrungen sind, die eine Lehrperson im eigenen Leben gemacht hat, desto größer ist die Herausforderung, hier zu einem tief greifenden Haltungswechsel zu kommen. Persönlichkeitsentwicklung und ganzheitliches Selbstmanagement<sup>2</sup> ist daher eine zentrale Herausforderung, wenn man pädagogisch nachhaltig Erfolg haben will. Denn ob eine pädagogische Führungskraft im Alltag Wertschätzung leben kann, hängt ganz wesentlich davon ab, ob sie gelernt hat, sich selbst die Wertschätzung entgegenzubringen, die sie anderen gegenüber ausdrücken will.

Wo Selbstentwertung, Selbstzweifel und Unsicherheit über den Eigenwert vorherrschen, fehlen entscheidende Voraussetzungen dafür, anderen gegenüber echte Wertschätzung auszudrücken und auszustrahlen. Wer selbst im Mangel ist, kann andere nur schwer zur Fülle führen. Wer andere lieben, achten und respektieren will, braucht daher die Akzeptanz und Annahme der eigenen Person mit all ihren Fehlern und Unzulänglichkeiten. Doch es ist müßig, daraus einen „Strick zu drehen“ nach dem Motto, wenn du dich selbst nicht wertschätzt, kannst du andere nicht wertschätzen. Wertschätzung von sich und anderen zu lernen, ist das Ergebnis einer Willensentscheidung und eines allmählichen Prozesses des Wachsens: Im Du werde ich Ich, im Ich werde ich frei zum Du.

Wer um die eigenen Begrenzungen und Unzulänglichkeiten weiß, kann andere auch mit ihren Unzulänglichkeiten annehmen. Wer die Fähigkeit entwickelt hat, die eigenen Grenzen zu überwinden, kann andere darin unterstützen, ihre Flügel in die Freiheit der eigenen Möglichkeiten zu wagen. Wer gelernt hat, für etwas, statt gegen etwas zu kämpfen, kann andere darin begleiten, nach Lösungen in schier auswegslosen Konfliktsituationen zu suchen. Nachhaltiger Erfolg und Freude im Tun erwächst aus der Doppelbewegung von Selbstmanagement und Management, von Selbsttransformation und Potenzialentwicklung bei anderen. Wir sind Lehrende und Lernende. Indem wir lehren, lernen wir. Und indem wir lernen, lehren wir.

## **Wertschätzung leben**

Im Folgenden werden einige pädagogische Zugänge in der Arbeit mit Menschen und Gruppen im Licht des Themas Lernkultur-Beziehungskultur-Wertschätzung gesehen und z. T. mit kleinen Geschichten illustriert. Dabei geht es

---

2 Ich nenne dies Spirituelles Selbstmanagement©, weil es im Prozess des Selbstmanagement die Weisheit des Herzens aktiviert, vgl. dazu [www.communio-essen.de](http://www.communio-essen.de).

um Wertschätzung, die sich durch Haltung, durch die Art des Kommunizierens / Prozessmanagements sowie durch Handeln manifestiert.

Noch fehlen breitere empirische Forschungen zur Wirkung und Wirksamkeit von Wertschätzung / Liebe in der pädagogischen Praxis (Aus- und Weiterbildung, Erwachsenenbildung, Potenzial-, Persönlichkeitsentwicklung und Organisationsentwicklung). Es wäre dringend zu wünschen, dass das Wissenschaftssystem sich mutig derartigen Fragen, trotz aller Schwierigkeiten, zuwendet. Doch im Bereich der Organisationsentwicklung und der Prozessbegleitung gibt es immerhin eine Reihe von Erfahrungsberichten<sup>3</sup>.

### **Wertschätzung hilft, Blockaden zu überwinden**

*Zum Einstieg eine Erfahrung aus der Führungskräfteentwicklung: 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. Die Arbeitsfreude und -atmosphäre ist 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 Abwehr und Abneigung ihm gegenüber durchbricht und 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 eine grundlegende Verbesserung des Arbeitsklimas eingetreten ist.*

### **Wertschätzung schafft Vertrauen**

In Führungskräfte-Trainings oder Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung neigen viele Teilnehmer und Teilnehmerinnen dazu, eine Fassade der Selbstdarstellung aufrecht zu erhalten. Sie haben in der Vergangenheit erlebt, wie sehr Selbstschutz angebracht ist – sei es, weil die gemeinsamen Erfahrungen nicht vertraulich behandelt werden (z.B. gegenüber der Personalabteilung, in der Kneipe, bei Kollegen), sei es weil man um Rückwirkungen für die Karriere im Betrieb fürchtet.

Mangel an Vertrauen erschwert Lernen und Wachstum, weil Lernen sich dann vor allem auf den kognitiven Bereich beschränkt und nicht die Kräfte des Unbewussten einbezieht. Der Raum des Unbewussten wird in einer Haltung der Angst und Abwehr geschützt. Doch in Konflikten und Krisen übernimmt das Unbewusste die Führung und steuert das menschliche Verhalten. Potenzialentwick-

---

3 Vgl. dazu die Methoden und Erfahrungsberichte lösungsorientierter wertschätzender Prozesse des gemeinsamen Lehrens und Lernens, unter anderem aus dem Bereich der Großgruppenarbeit, die vor allem in der Organisations- und Stadtentwicklung relevant ist. Dazu gehören auch der sogenannte Appreciative Inquiry Ansatz / Die wertschätzende Befragung. Vgl. u.a. zur Bonsen 2006; Bruck/Müller 2007, Burow 2000; Fritz 2000; Hartkemeyer et al. 1998. 2005; Hinze 2001; Lundin et al. 2002; Königswieser/Keil (Hrsg.) 2000; Owen 1990, 2003; Mettler-v.Meibom 2006, 2007

lung verlangt daher tiefgreifende Lernprozesse, d.h. einen Zugang zu den Schichten des Unbewussten. Das gilt für Transformationsprozesse bei Menschen ebenso wie für Transformationsprozesse in/von Organisationen.

Menschen haben im Unbewussten widerstreitende Teilpersönlichkeiten (Schulz-v.Thun 1981 ff.; Assagioli 2004), die in Konflikten angetriggert werden und die Führung übernehmen. Persönlichkeitsentwicklung geschieht dann, wenn diese Kräfte, die immer auch Potenziale sind, Beachtung finden, angenommen werden und dem bewussten Ich der Persönlichkeit als Potenzial zur Verfügung gestellt werden.

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. in einem Raum des Unbewussten. Eine tiefgreifende Änderung der Organisation kann nie nachhaltig erfolgreich sein, wenn diese unbewussten Schichten nicht erreicht werden.

Der Schlüssel zum Unbewussten ist Wertschätzung, und zwar sowohl auf der individuellen wie auf der organisatorischen Ebene. Er öffnet den Zugang zum Raum des Unbewussten. Warum? Weil Wertschätzung nicht sogleich zu einer Bewertung kommt, sondern das, was ist, in den 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 und des Austausches auf Augenhöhe zeigen. Erst von dort aus kann Wachstum und Integration erfolgen.

Eine Lehrperson (das kann auch ein Prozessbegleiter oder Facilitator sein) trägt entscheidend Verantwortung dafür, dass dieser Raum des Vertrauens entsteht. Sie kann sich dabei wertschätzender Techniken der Steuerung von Gruppenprozessen bedienen. Solange diese nicht einfach als Technik, als Tool aus ihrer Toolbox, sondern als bewusste Hilfen für den Prozess der Vertrauensbildung eingesetzt werden, kann eine überraschende Öffnung stattfinden. So berichten Teilnehmer und Teilnehmerinnen aus so ausgerichteten Führungskräfte trainings oder aus Großgruppenveranstaltungen immer wieder, wie erstaunlich sie es finden, dass in sehr kurzer Zeit eine vertrauensvolle Kommunikation und gemeinsames Lernen möglich wird.

Kleine Maßnahmen aus einer Haltung der Wertschätzung am Anfang eines Trainings können ebenso Wunder wirken wie lösungsorientierte Prozesse mit großen Gruppen, in denen von Struktur und Ablauf her Bedingungen für Vertrauensbildung und gemeinsames Lernen geschaffen werden. Dazu gehören z.B.:

- Alle Arten von Anwärmbungen in Gruppenprozessen: David Platts, ein begnadeter Gruppentrainer, hat die These aufgestellt, dass eine Gruppenarbeit so gut wird wie die Anwärmpphase. Die Palette von Anwärmbungen ist schier unerschöpflich (Platts 1996). Dazu gehören soziometrische Übungen, in denen die innere Beziehungsstruktur aufgedeckt wird, ebenso wie Anwärmspiele aller Art.
- Das Klären von Erwartungen, Befürchtungen, Hoffnungen: Diese Übung am Anfang einer Veranstaltung fokussiert nicht nur die Aufmerksamkeit der Teil-

nehmer und Teilnehmerinnen, sondern gibt ihnen auch die Chance, sich vor der Gruppe zu zeigen. Was dort geäußert wird, gilt es von der Führungskraft in einer Haltung der unbedingten Akzeptanz und Wertschätzung aufzugreifen. Diese Beiträge sind für sie das innere Skript für das *Wie* der Prozessbegleitung.

- Großgruppenverfahren, die vor allem in der Organisations- und Stadtentwicklung eingesetzt werden, sind von ihrer Struktur und ihrem Ablauf her auf Vertrauensbildung und Lösungsorientierung angelegt. Der wertschätzende Ansatz ist hier zum Struktur gebenden Prinzip geworden. Zu den Großgruppenverfahren gehört nicht nur die sogenannte Appreciative Inquiry, die Wertschätzende Befragung, sondern auch Open Space Technology, Zukunftskonferenzen, Zukunftswerkstätten, Perspektivenwerkstätten oder Verfahren, die die Fish-Philosophie (Ludin et.al. 2002) nutzen. Elemente dieser jeweiligen Verfahren haben darüber hinaus Eingang in Erwachsenenbildung, Führungskräftetraining, Personal- und Organisationsentwicklung gefunden.

### **Wertschätzung öffnet den Blick für unterschiedliche Sichtweisen**

Es gibt eine berühmte Geschichte von Buddha. Darin vergleicht er Menschen mit Blinden, die sich um einen Elefanten herum gruppieren. Jeder hat ein bestimmtes Bild der Wirklichkeit und ist davon überzeugt, dass er im Besitz der Wahrheit ist. Wer auf dem Hinterteil sitzt, denkt, er sei auf einem Berg, der oder die unter dem Bauch meint, sich in einer Höhle zu befinden; wer sich am Ohr aufhält, wähnt sich bei einem großen Blatt usw. Solange alle auf der eigenen Wahrheit beharren, können sie niemals die Wirklichkeit begreifen, ja sich ihr noch nicht einmal annähern.

Der einzige Weg zur Verständigung und zur Entwicklung einer übergeordneten Sichtweise, die alle anderen Sichtweisen in sich enthält, ist das Gespräch. Doch es bedarf dann einer bestimmten Gesprächsqualität. Anstatt der *nein-aber-Kommunikation* oder der *ja-aber-Kommunikation*, die wir alle zur Genüge kennen, braucht es dann die *ja-und-Kommunikation*. In ihr sind wir offen für die Sicht des anderen, sind bereit zu lernen und von dort aus die eigene Wahrnehmung und Sicht der Dinge zu erweitern. Dies ist die Grundlage von Verständigung selbst unter schwierigen Bedingungen – eine Fähigkeit, die im beruflichen wie im privaten Alltag hilft, mit leichteren und schwerwiegenderen Konflikten umzugehen. Die oben erwähnten Großgruppenverfahren sind von ihrer Struktur her so angelegt, dass die jeweiligen Sichtweisen kommuniziert und in einen Dialog gebracht werden.

Wie effektiv die Erweiterung der eigenen Sicht sein kann, kann jede und jeder schnell austesten. In einer verfahrenen Situation, in der alle Recht behalten wollen, braucht es immer mindestens eine Person, die offen ist, die Sichtweise der anderen zu erfahren. Dies ist wie ein Türöffner, um dem Gespräch eine lösungsorientierte Richtung zu geben.

### **Wertschätzung ist die Grundlage der gewaltfreien Kommunikation**

Die Technik der gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg wird inzwischen weltweit in Organisationen trainiert (Rosenberg 2002, 189). Sie unterscheidet vier Stufen im Prozess der Konfliktklärung. Die erste Stufe ist zugleich die bei weitem schwierigste: die *Beobachtung*. Reines Beobachten ist

frei von Bewertungen. Wir haben jedoch gelernt, unsere Beobachtung sofort in ein Bewertungsraster zu packen: Das ist gut, das ist schlecht; das stimmt, das stimmt nicht... In der reinen Beobachtung äußert sich der Kern der wertschätzenden Haltung: *Akzeptieren, was ist, ohne es zu bewerten.*

Reines Beobachten ist, in dem obigen Bild der Elefanten gesprochen, die Wiedergabe dessen, was die einzelnen Blinden unter ihren Händen spüren, ohne zu interpretieren, „dies ist eine Höhle, ein Blatt...“ und ohne zu sagen, „dies ist die Wahrheit, jenes ist die Unwahrheit“.

Beobachten, ohne zu bewerten, erfordert Übung. Es geht darum, die eigenen Wahrnehmungen hinsichtlich der Bewertung offen zu halten. Beobachten ohne Bewerten lässt den Gesprächspartnern den Raum, ihre eigene Sicht der Dinge zu äußern. Reines Beobachten eröffnet dem Gegenüber einen Freiheitsraum; dieser Raum ist frei von der Notwendigkeit, sich selbst zu behaupten, zu verteidigen oder zum Angriff überzugehen, z.B. weil man sich nicht gesehen oder gehört fühlt.

Die zweite Stufe ist mitzuteilen, welche *Gefühle* diese Beobachtung auslöst. Dies geht nur, wenn die eigenen Gefühle nicht unterdrückt sondern angenommen, wertgeschätzt werden. Hier beginnt also der Raum der Selbstwertschätzung. Doch indem ich zwischen Beobachtung und dem von der Beobachtung hervorgerufenen Gefühl unterscheide, öffne ich einen Spalt dafür, dass der andere/die andere es anders gemeint haben könnte, als ich es verstanden habe. Ich begegne also auch dem anderen/der anderen mit einer Haltung der Wertschätzung.

In der dritten Stufe teile ich meine *Bedürfnisse* mit. Auch dies ist ein Akt der Selbstwertschätzung. Ich nehme meine eigenen Wahrnehmungen so ernst, dass ich sie dem Gegenüber mitteile.

In der vierten Stufe formuliere ich meine *Bitte* an den anderen /die andere. Auch hier gilt: Ich sage ja zu meinen Wünschen und mute mich dem anderen mit meinen Wünschen zu. Ich übernehme also Verantwortung für das, was in mir ist und bringe es in die Beziehung ein.

Es versteht sich von selbst, dass ich – wenn ich in diesem Sinne kommuniziere – auch offen bin, dem anderen dasselbe zuzugestehen. Kommunizieren und Zuhören wechseln einander ab.

Gewaltfreie Kommunikation ist in sich bereits ein Akt der Wertschätzung von sich und anderen: Ich nehme mich ernst, ich mute mich dem anderen zu. Ich zeige damit meine Bereitschaft, Kontakt, Nähe, Kommunikation zu wagen. Die Erfahrung zeigt, dass mit dieser Art der Kommunikation bereits viele Konflikte entschärft werden, selbst, wenn den geäußerten Wünschen nicht stattgegeben wird. Unser tiefes Bedürfnis nach Akzeptanz und Selbstakzeptanz macht die klare Formulierung der eigenen Sicht und der eigenen Anliegen zu einer Quelle der Heilung selbst dann, wenn das Gegenüber sich auf der Verhaltensebene verweigert. Die Technik der gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg verdeutlicht aber auch, dass diese Eigenklärung nur dann nicht zur Konflikteskalation führt, wenn sie in einer Haltung der Wertschätzung vorgenommen wird. Dies geschieht, indem ich *Verantwortung übernehme für meine Beobachtung, meine Gefühle, meine Interpretationen und meine Wünsche.*

## **Wertschätzung ist die Grundlage einer dialogischen Haltung**

Der Dialogbegriff ist heute in aller Munde, obgleich viel, was unter diesem Begriff läuft, mit Dialog wenig zu tun hat. Martin Buber mit dem „Dialogischen Prinzip“ (Buber 1996) und David Bohm mit der Technik des „Offenen Dialogs“ (Bohm 2000) haben jeweils ein Verständnis von Dialog entwickelt, dessen Grundlage eine Haltung der Wertschätzung ist. Der andere wird als Subjekt, nicht als Objekt wahrgenommen.

Auch im Dialog geht es daher darum, im gemeinsamen Gespräch ein Wissen höherer Ordnung zu entwickeln, neuen Sinn zu konstruieren, in dem die unterschiedlichen Sichtweisen aufgehoben, d.h. enthalten sind. Martina Hartkemeyer (Hartkemeyer et al. 1998; 2005) hat in ihren Büchern zum Dialog zehn dialogische Kernkompetenzen zusammengestellt, die nochmals verdichten, was hierbei hilfreich ist (Hartkemeyer 2005, S. 39-47):

- Eine lernende Haltung einnehmen
- Radikaler Respekt
- Von Herzen sprechen
- Generatives Zuhören
- Annahmen und Bewertungen suspendieren, in der Schwebelage halten
- Erkunden
- Produktiv Plädieren
- Offenheit
- Verlangsamung

Heute leben wir in einer Wissensgesellschaft, in der wir in der Lage sein müssen, mit Fremdem und Unerwartetem in kurzer Zeit kreativ und lösungsorientiert umzugehen. Diese Fähigkeit ist überlebenswichtig und wird durch eine dialogische Haltung befördert. Konnektivität (Komplexität und Vernetzung zugleich) ist typisch für die Gegenwart (Beispiel Klima; Arbeitsmarkt; Finanzströme). Konnektivität führt zu einer beispiellosen Beschleunigung, auf die Einzelpersonen, Organisationen und politisch Verantwortliche rasch reagieren können müssen. Die alten Grabenkämpfe des Recht-haben-Wollens sind angesichts dessen äußerst unproduktiv, ja sogar schädlich. Wer heute Führungsverantwortung übernehmen will, muss daher die eigene Fähigkeit zum Dialog entwickeln – als Haltung und als Prozesskompetenz. Das gilt auch für pädagogische Führungskräfte, die diese Fähigkeit wiederum lehren wollen.

## **Wertschätzung ist die Grundlage von nachhaltiger Wertschöpfung**

Unsere gegenwärtige Wirtschaft ist renditefixiert, d.h. es geht darum, aus Geld mehr Geld zu machen. Solche materielle Wertschöpfung geschieht heute zunehmend unter Absehung von immaterieller Wertschöpfung (Arbeitsklima, Ressourcenschonung, Motivation, Einsatzfreude, Vertrauen und Konfliktfähigkeit). Wo materielle Wertschöpfung auf Kosten der immateriellen geschieht, wird mittelfristig mehr Wert vernichtet, als dass er geschaffen wird, denn materielle Wertschöpfung kann nachhaltig nur gelingen, wenn eine Balance mit der immateriellen Wertschöpfung gefunden wird (Mettler-v.Meibom 2006b).

Wo solche Gesetzmäßigkeiten nicht beachtet werden, kommt es zu Verwerfungen und gefährlichen Unbalancen aller Art: global z.B. als ökologische Katastro-

phen und Kampf der Kulturen, organisatorisch z.B. als Entwertung der arbeitenden Menschen und tiefgreifende Entfremdung, lokal als soziale Erosion und individuell als Burn-Out, Angstneurosen und Vereinsamung. Wo Wertschätzung von sich und anderen gelebt wird, unterstützen wir daher Balancen, die nachhaltige Wertschöpfungsprozesse fördern.

## **Wertschätzung ermöglicht nachhaltigen Erfolg**

Wertschätzung ist wie ein Kitt, der alles zusammenhält. Wo Wertschätzung fehlt, mangelt es an Vertrauen; wo Vertrauen fehlt, mangelt es an Einsatzfreude; wo Einsatzfreude fehlt, mangelt es am Erfolg, egal ob in Wirtschaft, Politik, Gesellschaft, Organisation, Didaktik, Pädagogik oder im privaten Alltag.

Kommunikationsstörungen und Kommunikationsblockaden gelten heute nicht ohne Grund als wichtigste Hemmnisse für (wirtschaftlichen) Erfolg. Menschen gehen in die Selbstblockade oder die innere Emigration, machen Dienst nach Vorschrift, werden krank – seelisch und körperlich, verlieren ihre Leistungsfreude und Leistungsbereitschaft, werden beziehungsunfähig, vereinsamen.

Wertschätzung zu leben, zu lehren und zu fördern, ist also ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg auf allen Ebenen. Erfolg heißt dabei, dass wir leben und arbeiten, ohne unsere Lebensgrundlagen ökologisch, ökonomisch, körperlich, sozial oder seelisch-geistig zu zerstören. Erfolg heißt, dass wir durch unsere Haltung und unser Tun Gesundheit, Beziehungsfähigkeit und eine Entfaltung der (eigenen) Persönlichkeit unterstützen. Erfolg heißt, dass wir Grundlagen für unser gemeinsames Überleben auf diesem Planeten schaffen und dass wir Wege zum Frieden mit der inneren und äußeren Natur ebnen.

Wertschätzung ist auf diesem Weg unverzichtbar. Sie ist eine Antwort auf das grundlegende Bedürfnis des Menschen, gesehen, geliebt und anerkannt zu werden, so wie er/sie ist – ohne Bedingung und ohne Bewertung. Wertschätzung ist eine Haltung des Herzens. Sie ist der „Kitt“ in unseren komplizierten gesellschaftlichen und privaten Beziehungen. Wertschätzung ist die Kraft, die den Raum der Potenzialentwicklung öffnet, in dem das Unbekannte angenommen und entwickelt werden kann. Wertschätzung ist weder blind noch unkritisch und auch nicht apologetisch gegenüber dem Status quo. Doch Wertschätzung eröffnet einen Raum der Freiheit, indem sie akzeptiert, was ist und von dort aus Wege wagt, wie wir zu humaneren Zukünften gelangen können.

## **Literatur:**

- Assagioli, Roberto (2004): Psychosynthese. Handbuch der Methoden und Techniken (Neuedition von Ulla Pfluger-Heist). Rümlang.
- Bohm, David (2000): *Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen.* Stuttgart.
- Bonsen, Matthias zur (2006): Appreciative Inquiry. Der positive Weg der Veränderung, in: Wielens, Hans/Kohtes, Paul J. (Hrsg.): *Raus aus der Führungskrise. Innovative Konzepte integraler Führung.* Bielefeld, S. 132-142.
- Bonsen, Matthias zur/Maleh, Carole (2001): *Appreciative Inquiry (AI). Der Weg zu Spitzenleistungen,* Weinheim.

- Bruck, Walter/Müller, Rudolf (2007): Wirkungsvolle Tagungen und Großgruppen. Offenbach.
- Buber, Martin (1992): Das Dialogische Prinzip. Gerlingen, 6. durchges. Aufl.
- Bunker, Barbara B./Alban, Billie T. (1997): Large Group Interventions. Engaging the Whole System for Rapid Change. San Francisco.
- Burow, Olaf-Axel (2000): Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen. Stuttgart.
- Dürckheim, Karlfried Graf (1988): Durchbruch zum Wesen. Bern, 9. Aufl. (1. Aufl. 1954).
- Fritz, Robert (2000): Den Weg des geringsten Widerstands managen. Stuttgart.
- Fromm, Erich (1990): Die Kunst des Lebens. Frankfurt/Main.
- Hartkemeyer, Martina/Hartkemeyer, Johannes.F. /Dhority, L. Freeman (1998): Miteinander Denken. Das Geheimnis des Dialogs, Stuttgart.
- Hartkemeyer, Johannes F./Hartkemeyer, Martina. (2005): Die Kunst des Dialogs. Kreative Kommunikation entdecken. Erfahrungen, Anregungen, Übungen. Stuttgart.
- Heger, Rolf-Joachim/Manthey, Helga (1993, Hrsg.): LernLiebe. Über den Eros beim Lehren und Lernen. Weinheim.
- Hinze, Dieter F. (2001): Führungsprinzip Achtsamkeit. Der behutsame Weg zum Erfolg. Frankfurt /M.
- Jung, Carl Gustav (1991): Die Beziehungen zwischen dem Ich und dem Unbewussten (1971 – 1991). München. 3. Aufl.
- Jungk, Robert/Müllert, Norbert R. (1995): Zukunftswerkstätten, München. 5. Aufl.
- Ludin, Stephen C. Lundin/Paul, Harry/Christensen, John/Strand, Philip (2002): Noch mehr Fish!, Frankfurt/Wien.
- Maslow, Abraham (1996): Motivation und Persönlichkeit. Reinbek. (amerik. 1954).
- Maslow, Abraham (1994): Psychologie des Seins. Frankfurt/Main (amerik. 1968).
- Merten, Klaus/Schmidt, Siegfried J./Weischenberg, Siegfried (1994, Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien. Opladen.
- Mettler-v.Meibom, Barbara (2007): Gelebte Wertschätzung. Eine Haltung wird lebendig. München.
- Mettler-v.Meibom, Barbara (2006): Wertschätzung. Wege zum Frieden mit der inneren und äußeren Natur, München.
- Mettler-v.Meibom: Wert finden, Wert schätzen, Wert schöpfen (2006b) in: Wielens, Hans/Kothes, Paul (Hrsg.): Raus aus der Führungskrise. Innovative Konzepte integraler Führung. Bielefeld, S. 24-37.
- Mettler-v.Meibom, Barbara (2000): Die kommunikative Kraft der Liebe, Petersberg.
- Osterhammel, Bernd (2006): Pferdeflüstern für Manager. Weinheim.
- Owen, Harrison (2003): The Practice of Peace. Open Space Institutes.
- Owen, Harrison (1990): The Spirit of Leadership, San Francisco.
- Platts, David Earl (1996): Playful Self-Discovery. A Findhorn Foundation Approach to Building Trust in Groups. Forres.
- Rosenberg, Marshall B. (2002): Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn.
- Schultz-v.Thun, Friedemann (1981 ff.): Miteinander Reden Bd. 1- 3. Reinbek.
- Watzlawick, Paul et al. (1982): Menschliche Kommunikation. Formen Störungen Paradoxien. Bern. 6., unv. Aufl.
- Zadow, Andreas v. (1995): Perspektivenwerkstatt, Berlin.

*Prof. Dr. Barbara Mettler-v.Meibom, Communio-Kommunikations-und Kooperationsberatung, Grafenstr. 50, 45239 Essen, info@communio-essen.de*