

Stephan Josef Dick  
Gertraud Wegst  
Iris Dick

# Wert- schätzung

**Wie Flow entsteht  
und die Zahlen stimmen**

Impulse und Praktiken  
zur Gestaltung gelingender  
Zusammenarbeit

**Vahlen**

## **Zum Inhalt:**

### **Dieses Buch setzt neue Maßstäbe für gelebte Wertschätzung und Zusammenarbeit**

Seit Jahren zeigt sich das gleiche Bild: Die Mehrheit der Arbeitnehmer leistet trotz meist positiver Arbeitseinstellung lediglich „Dienst nach Vorschrift“, und „innere Kündigung“ kostet die deutsche Volkswirtschaft laut der Gallup-Studie 2017 rund 100 Milliarden Euro jährlich. Verantwortlich dafür sind u.a. eine zu geringe Einbindung der Mitarbeiter, vor allem aber mangelnde oder falsch verstandene Ansätze wertschätzender Führungspraktiken.

Gängige Missverständnisse aufzulösen und Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten – dem hat sich dieses Buch verschrieben. Transformative Perspektiven und Praktiken auf Basis eines Ampelmodells inspirieren zur Umsetzung im Arbeitsalltag.

- Wertschätzung ist wirksam: beim konstruktiven Umgang mit Konflikten, bei der Burnout-Vermeidung, der Stressreduktion sowie bei der Verbesserung von Führungsqualität.
- Wertschätzung ist essentiell: für Selbstverantwortung und Selbstorganisation, für Kreativität und innovatives Denken sowie für die Identifikation mit dem Unternehmen.

Dieses Buch überrascht: Es integriert eine fiktive Figur, die anhand eigener Erlebnisse und Herausforderungen ihren Weg zur Wertschätzung findet. So werden zentrale Perspektivwechsel und kraftvolle Werkzeuge nicht nur sachlich, sondern auch anschaulich am Beispiel einer Führungskraft und ihres Teams vermittelt.

Anhand vieler Unternehmensbeispiele können Führungspersonen, engagierte Mitarbeiter und Menschen mit Entdecker- und Entfaltungsfreude sowie Teamplayer, Coaches und Unternehmensberater sofort starten und dem „Helden“ nacheifern.

## **Zu den Autoren:**

**Gertraud Wegst, Iris Dick** und **Stephan Josef Dick** sind Mitglieder des Leitungsteams von DIE WERTSCHÄTZER, einem Zusammenschluss von erfahrenen Coaches und Trainern, die sich als Impulsgeber, Wegbereiter und Begleiter für eine Welt der Empathie und Wertschätzung verstehen. Sie erzeugen, vertiefen und lehren ein neues Verständnis praktisch gelebter Wertschätzung in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik.

# Wertschätzung

Wie Flow entsteht und die Zahlen stimmen

Impulse und Praktiken zur Gestaltung  
gelingender Zusammenarbeit

von

Stephan Josef Dick

Gertraud Wegst

Iris Dick

Verlag Franz Vahlen München

„Die Würde des Menschen ist unantastbar.“  
Artikel 1 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland

## Vorwort

Was, wenn Ihre Arbeit sich zum Lieblingssort für Sie entwickelt, an dem statt Druck, Problemen und Grabenkämpfen Entspannung, Flow und Erfüllung herrschen?

Was, wenn Sie Ihre Ziele mit weniger Stress und mehr Genuss erreichen können?

Was, wenn Konflikte und Spannungen durch wertschätzende Praktiken einfach und schnell gelöst werden und zum gegenseitigen Miteinander und Vertrauen beitragen?

Wie ist Ihr Arbeitsklima, wenn Fehler, Schwächen und Missverständnisse nicht vermieden oder gar vertuscht werden müssen, sondern selbstverständlich dazu genutzt werden, Stärken und Potenziale zu fördern?

Was, wenn auch der Abenteurer in Ihnen zu neuen Ufern aufbrechen kann und dabei etwas entdeckt, wofür es sich für ihn wirklich lohnt, täglich zur Arbeit zu gehen?

Wir behaupten nicht weniger, als dass all die gefragten Qualitäten verfügbar sind – für Sie persönlich und in Ihren Arbeitsteams.

Obwohl die in diesem Buch vermittelten wertschätzenden Praktiken und Impulse auf recht einfache Weise einen Sog in Flow und Erfolg hinein bewirken, ist deren Umsetzung jedoch ein unternehmerischer Schritt, der einem Wendepunkt gleichkommt: kompromisslose Wertschätzung fordert Sie nämlich, mit Ihrer Kraft und Lebendigkeit in Verbindung zu treten, lockt sowohl Sie und Ihre Einzigartigkeit, als auch das beste Potenzial Ihres Teams heraus und transformiert verfahrenere und angstbesetzte Situationen. Sie provoziert oft überraschende, immer jedoch stimmige Ergebnisse und entfesselt mit Vorliebe eine erstaunliche Arbeitsfreude.

Ein Aha-Erlebnis der besonderen Art bietet das Wertschätzer Ampelmodell: Sie gewinnen damit eine sichere Einschätzung der betrieblichen Situation und Ihrer eigenen einflussreichen Rolle darin.

Mithilfe geeigneter Perspektivwechsel und Tools können Sie auf dieser Grundlage strategisch gezielt eingreifen.

Gelebte Wertschätzung kann und wird Ihr Leben verändern. Wagen Sie es, sich und Ihrem inneren Wissen zu vertrauen, wie erfüllendes menschliches Zusammenwirken gelingen kann!

Wir wünschen Ihnen viel Entdeckerfreude!

Stephan Josef Dick, Gertraud Wegst und Iris Dick

P.S. Eine wertvolle Hilfestellung für die konkrete Anwendung der wesentlichen Praktiken bekommen Sie auch durch drei Endlosfaltkarten: Das Wertschätzer Ampelmodell, die Wertschätzer Perspektiven und die Wertschätzer Methode, die Sie unter: [www.wertschaetzen.com/faltkarten](http://www.wertschaetzen.com/faltkarten) bestellen können.

## Danksagung

Wer das Privileg hat, solch ein Buch schreiben zu dürfen, steht vor der großen Herausforderung, all die Menschen, die daran beteiligt waren, anzuerkennen. Schnell wird klar, dass die Ereignisse und Geschichten und die dabei beteiligten Personen, die zur Entstehung dieses Werkes beigetragen haben, ein weiteres Buch füllen würden. Es ist weit mehr, als die Leistung Einzelner. Ein Gefüge von großartigen Menschen und deren individuellen Handlungen ist Ursache für diese Arbeit. Daher möchten wir als erstes Sie als Leserinnen und Leser anerkennen. Ohne Ihre Offenheit und Bereitschaft, sich von dem, was wir zu sagen haben, berühren zu lassen, würde dieses Werk nicht existieren.

Aus unseren Vorbildern wollen wir zwei bekannte Persönlichkeiten herausstellen, die mit ihrem Lebenswerk einen fundamentalen Beitrag für dieses Buch geleistet haben:

- David L. Cooperrider hat uns mit seinem Ansatz „Appreciative Inquiry“ die Augen für den konsequenten Blick auf das schon vorhandene Gute geöffnet und eine Methode an die Hand gegeben, Veränderungsprozesse anzustoßen und zu begleiten.
- Frédéric Laloux erforschte in 50 Unternehmen die Erfolgsfaktoren für eine sinnstiftende Form der Zusammenarbeit. Die Art und Weise, wie er zwölf davon in seinem Buch „Reinventing Organizations“ beschrieb, ermutigte uns ungemein, unsere eigene Arbeit konsequent weiter zu entwickeln. Erst dadurch wurde die Entstehung des Wertschätzer Ampelmodells möglich.

In diesem Zusammenhang möchten wir auch den Beitrag und die Unterstützung von all den Menschen in der weltweiten Community, die aus der Arbeit von Cooperrider und von Laloux entstanden ist und deren Teil wir sein dürfen, würdigen. In vielen Konferenzen, Arbeitsgruppen und Diskussionen entstanden wertvolle und bereichernde Impulse und Inputs für dieses Buch.

Auch möchten wir allen danken, die mit uns Gespräche über das Ampelmodell führten und damit wesentlich zur Praxistauglichkeit unserer Ideen beitrugen.

Ein großes Dankeschön geht insbesondere an unsere fünf Kollegen Marco Bienlein, Christine Sönning, Marianne Rögner, Dorothee Bornath und Dr. Reto Diezi. Mit ihnen arbeiten wir in unserer Beratungsorganisation seit 2010 sehr intensiv zusammen. Gemeinsam vertieften wir unsere Erfahrungen mit Appreciative Inquiry, den konsentorientierten Ansätzen und dem Wertschätzer Ampelmodell. Auch die Wertschätzer Methode ist auf der Basis unserer kollegialen Arbeit entstanden. Im Rahmen der Fertigstellung dieses Buches möchten wir Dorothee Bornath anerkennen für ihre Vorarbeit der letzten Jahre zu den methodischen Texten in Kapitel 5 sowie unseren Standbein, Dr. Reto Diezi, für sein unermüdliches, liebevolles und geduldiges da Sein innerhalb der letzten Monate.

Zwei Personen wollen wir danken, ohne deren Impulse dieses Buch nicht entstanden wäre:

- Zum einen Hermann-Josef Kracht. Er hat unseren Impuls zur Implementierung eines Wertschätzungsbeauftragten in Unternehmen<sup>1</sup> aufgegriffen. Durch die gemeinsame Erarbeitung von Ausbildungskriterien wurde klar, dass wir ein Buch benötigen, das praktisch umsetzbaren Ansprüchen für die Qualität von Wertschätzung in Unternehmen gerecht wird.
- Als wir im Januar 2016 unsere Buchidee Dennis Brunotte, Lektor für den Vahlen Verlag, vorstellten, lautete eine seiner ersten Fragen: „Was soll der transformative Beitrag Ihres Buches sein?“ Erst die Beschäftigung mit dieser Frage ermutigte uns, die transformative Kraft von Wertschätzung neu zu durchdringen und in Form eines Ampelmodells greifbar zu machen.

Ein großes Dankeschön möchten wir unseren Kunden und Geschäftspartnern aussprechen, die uns in unserer Kompetenz als Wertschätzungsexperten genutzt und somit unser Know-how vertieft und weiterentwickelt haben.

Unsere besondere Wertschätzung gebührt unseren Familienangehörigen, insbesondere Rolf K. Wegst und Raphael Dick, die uns in allen Alltagsangelegenheiten umfangreich unterstützt und dauerhaft ermutigt haben. Danke auch den vielen Probelesern für die tolle Ermutigung und das wertvolle Feedback sowie unseren Korrektorinnen Christina Marscheider, Christine Sönning, Ute Tiegs und Michaela Jordi, die mit ganzem Herzen dabei waren und entscheidend zum letzten Schliff beigetragen haben.

---

<sup>1</sup> Siehe [www.wertschaetzungsbeauftragte.de](http://www.wertschaetzungsbeauftragte.de).



# Inhaltsverzeichnis

<b>Kapitel 1: Ein Blick auf dieses Buch</b> .....	1
<b>Kapitel 2: Das Wertschätzer Ampelmodell – Alltags-Bewusstseinszustände verständlich, greifbar und handhabbar gemacht</b> .....	7
2.1 Stopp: Rote Ampel! .....	11
2.2 Gelbes Blinklicht – Achtung Störung! .....	21
2.3 Grünes Licht – freie Fahrt! .....	40
2.4 Das Wertschätzer Ampelmodell – Grundlage für gelebte Wert- schätzung .....	52
2.5 Zusammenfassung des Ampelmodells .....	64
<b>Kapitel 3: Transformative Perspektiven und Praktiken kreieren Durchbrüche</b> .....	67
3.1 Durchbruch in Erfolg – gelebte Potenziale erhöhen die Wirksam- keit .....	80
3.2 Durchbruch in Stille – wertschätzende Reflexion entspannt und öffnet Perspektiven .....	100
3.3 Durchbruch in Identität – in der gemeinsamen Ausrichtung ist mein Wert präsent .....	124
3.4 Durchbruch in Frieden – achtsames Hinhören dient der Konfliktlösung .....	144
3.5 Durchbruch in Freude – echt sein dürfen ist ein Glück .....	161
3.6 Durchbruch in Einheit – selbstverantwortliche Eigenständigkeit beflügelt das Miteinander .....	181
3.7 Durchbruch in Freiheit – Vertrauensvorschuss lässt Verantwortung ergreifen .....	197
<b>Kapitel 4: Die Wertschätzer Methode</b> .....	215
4.1 Was ist Wertschätzung? .....	218
4.2 Die sechs Schritte der Wertschätzer Methode .....	219
4.3 Anleitung zur Wertschätzer Methode .....	221
<b>Kapitel 5: Kernmethoden für wertschätzende Zusammenarbeit</b> .....	225
5.1 Coaching im Dunkeln wirkt erhellend .....	227
5.2 Appreciative Inquiry – Die Kraft und Weisheit von Erfolgen nutzen	238
5.3 Konsensorientierte Ansätze – ein Kurzüberblick .....	253
5.4 Wertschätzende Kommunikation .....	259
5.5 Open Space – eine Einführung .....	271
5.6 World Café .....	273

<b>Kapitel 6: Toolbar</b> .....	279
6.1 Gebrauchsanweisung für die Toolbar .....	280
6.2 Tools für die Ampel in Rot, Gelb und Grün .....	280
6.3 Tools zur Unterstützung von Durchbrüchen .....	296
6.4 Wertschätzende Fragen – ein einfaches Werkzeug mit großer Wirkung .....	328
<b>Empfohlene Literatur</b> .....	337
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	339

# Kapitel 1

## Ein Blick auf dieses Buch

---

Wir befinden uns im Kontext eines mittelständischen Unternehmens im deutschsprachigen Raum. Die Führungskraft eines kleinen Teams sitzt am Samstagmorgen am Frühstückstisch und denkt über die gestrige Abschlussbesprechung der Woche nach. Seine Mitarbeiter hatten ihm einen neuen Spitznamen gegeben: „Wertschwätzer“ hatten sie ihn genannt!

Die Geschichte hatte vor einigen Wochen begonnen. Durch eine Mitarbeiterbefragung wollte die Unternehmensführung erkunden, wie es mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter stehe und was sie noch verbessern könne. Er war begeistert dabei gewesen und hatte seine Leute eindringlich darum gebeten, die anonyme Umfrage offen und ehrlich auszufüllen.

Das Ergebnis konfrontierte: Es war zwar das meiste wie erwartet ganz in Ordnung – schließlich hatte man sich seit Jahren um Weiterqualifizierung, gerechte Löhne, gute Ausstattung der Arbeitsplätze und flexible Arbeitszeiten bemüht. Doch trotz allen Engagements fiel eine Sache aus dem Rahmen, bei der sich die Beteiligten offensichtlich einig waren: Es fehlte an Wertschätzung und Anerkennung.

Als er dann letzte Woche im Radio von einer Untersuchung des Gallup Institutes hörte, die aussagte, dass Unternehmen, in denen Führungskräfte mehr loben und anerkennen, auch bessere Ergebnisse liefern, war seine Entscheidung schnell getroffen: „Ich werde jeden Tag mindestens drei Leute anerkennen.“

Gestern Mittag war er noch stolz darauf gewesen, dass er seinen Vorsatz eine ganze Woche lang durchgehalten hatte. Doch die Rückmeldung seiner Leute hatte ihm dann den Teppich unter den Füßen weggezogen. Sein kleines Team war besorgt und irritiert gewesen. „Stimmt etwas nicht?“, hatten sie gefragt.

„Ihr wisst, dass ich Offenheit und Ehrlichkeit schätze. Was ist los?“, hatte er vielleicht etwas zu laut verlangt.

„Wertschwätzer!“, rutschte es spontan aus einem der Gegenüber heraus. Als dieser das erschrockene Gesicht seines Chefs sah, bemühte er sich um eine Erklärung: „Wir sind es nicht gewohnt, von Ihnen ein Dankeschön oder Lob zu bekommen. Wir haben uns gefragt, ob Sie das ehrlich meinen oder ob da irgendetwas dahinter steckt. In der gestrigen Kaffeepause ist dann das Wort „Wertschwätzer“ gefallen, weil wir vermuten, dass Sie sich wegen der Mitarbeiterbefragung mehr Mühe geben wollen. Aber ehrlich gesagt, Chef, da müssen Sie noch etwas üben!“

Damit hatten Sie ihn dann stehen lassen ...

---

### **Wertschätzung ist heute „in“!**

Ohne Wertschätzung scheint es nicht mehr zu gehen, insbesondere, seitdem Wertschätzung als Produktivitätsfaktor für Unternehmen entdeckt wurde. Organisationen, in denen die Mitarbeiter und insbesondere Führungskräfte öfter einmal Danke sagen und ihre Mitmenschen ehrlich loben und aner-

kennen, genießen eine erhöhte Mitarbeiterbindung und bringen tatsächlich<sup>1</sup> bessere Ergebnisse hervor.

Da schon jedes Kind weiß, wie Loben, Anerkennen oder Danke Sagen funktioniert, scheint das Erzeugen von mehr Wertschätzung keine große Sache zu sein. Wenn es denn so einfach wäre! Auch ein Kuchen wird kein Kuchen, wenn wir nur Zucker, Eier, Hefe, Milch und Mehl zusammenrühren. Zwei wichtige „Zutaten“ fehlen dabei nämlich: Wärme und Zeit.

Es wäre entsprechend viel zu kurz gegriffen, Wertschätzung im Unternehmen darauf zu reduzieren, dass Führungspersonen lediglich ausreichend Lob- und Anerkennungsbonbons verteilen.

Fehlende Wertschätzung hat mehrere Ursachen, allen voran ein mangelndes Bewusstsein für die Prinzipien und die Auswirkungen einer authentisch wertschätzenden Haltung.

Auf der Suche nach wirtschaftlichem Erfolg und dem Optimieren von Leistungsfaktoren übergehen wir oft, häufig sogar Tag für Tag, Bedürfnisse und sinnvolle Anliegen unseres menschlichen Seins, die im Grunde leicht mit einem effektiven Arbeiten vereinbar wären. Damit verzichten wir jedoch unwissentlich auf wertvolle Ressourcen praktizierter Wertschätzung wie Flow, Arbeitsfreude, Leichtigkeit, nachhaltige Wirksamkeit und Wertschöpfung, auf Sinnempfinden und gute synergetische Verbindungen.

Es grenzt an Verschwendung von Lebenszeit, diese Qualitäten beim Arbeiten nicht voll zu nutzen – schließlich verbringen wir einen Großteil unserer Lebenszeit damit!

Wenn Führungskräfte nicht die nötige Zeit dafür verwenden, die häufig vernachlässigten Wertschätzungszutaten zu (re)aktivieren, sie einzumischen und mit Energieaufwand einen Verwandlungsprozess zu initiieren, fällt die gute Absicht von mehr Wertschätzung wie ein Kuchenteig schnell zusammen und das Ergebnis wird klebrig und pampig. Stellen Sie sich zur Veranschaulichung einen kritikfreudigen Chef vor, der plötzlich damit beginnt, sich bei seinen Mitarbeitern zu bedanken. Wie würde dies üblicherweise ankommen? Seine Mitarbeiter würden denken:

- Was will er denn jetzt von mir?
- Stimmt etwas nicht mit mir?
- Das geht schon wieder vorbei, bestimmt war er gerade auf einem Seminar.
- Ist etwas im Busch und er macht auf Schönwetter?

Thomas Gordon, ein Pionier der humanistischen Psychologie, schrieb in seinem Weltbestseller „Die Familienkonferenz“<sup>2</sup> unter dem Stichwort „Die typischen

<sup>1</sup> Siehe den Engagement-Index von Gallup Deutschland. Hier wurden die volkswirtschaftlichen Kosten allein aufgrund von innerer Kündigung für 2015 auf zwischen 75,6 und 99,2 Mrd. Euro beziffert ([www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx](http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx), abgerufen am 25.02.2017).

<sup>2</sup> Erste deutsche Ausgabe: „Die Familienkonferenz“, Hoffmann u Campe Verlag GmbH (Dezember 1988).

Zwölf<sup>3</sup>, dass die meistverbreitetsten Arten, Menschen zu führen wie Anordnen, Belehren, Überzeugen oder Loben, Andere misstrauisch werden und mit innerer Abwehr reagieren lässt. Daran hat sich bis heute nichts geändert.

Wertschätzung ist keine Technik, die man wie eine Formel anwenden kann. Sie ist auch kein Trick, Mitarbeiter zum besseren Arbeiten zu motivieren. Wertschätzung beginnt bei einer Haltung, einer Art zu sein, die Würdigung, Einfühlungsvermögen, Vertrauen, Mitmenschlichkeit und Achtsamkeit zum Ausdruck bringt und dazu noch nicht einmal unbedingt Worte benötigt.

„Wer du bist ist lauter als was du sagst.“

Unbekannter Autor

Bei Wertschätzung geht es also in erster Linie um unser Sein, aus dem heraus wir dann handeln, nicht umgekehrt.

Diese Reihenfolge finden Sie auch im Aufbau dieses Buches wieder: Basierend auf dem Wertschätzer Ampelmodell, das verschiedene Stufen unseres Bewusstseins und die daraus resultierenden Handlungsoptionen im Arbeitsleben unterscheidet, gewinnen Sie auf einfache Weise eine neue Perspektive über Ihre ganz persönliche Art zu sein. Gleichzeitig wird ersichtlich, in welchen unterschiedlichen „Bewusstseins-“ oder auch unbewussten Seins-Zuständen ein System, ein Unternehmen, oder eine Organisation lebt. Dieses Verständnis gibt Ihnen eine sichere Basis für nächste angemessene Handlungsschritte und konkrete Praktiken.

Im darauf folgendem Kapitel finden Sie sieben zentral wichtige Bereiche oder Handlungsfelder. Hier stehen Ihnen jeweils „Durchbrüche“ in Aussicht. Die Bezeichnung „Durchbruch“ beschreibt einen Wechsel in ein neues Paradigma, hinein in ein neues Erleben Ihres Arbeitsalltags, in dem andere Gesetzmäßigkeiten wirken und sich frische unternehmerische Möglichkeiten eröffnen.

Ob es der Durchbruch der Mobilität war zu einer Zeit, als Autofahren noch mit Pferdestärken (PS) verglichen wurde, die vielfältigen Möglichkeiten des Internets, die unsere Art der Verbundenheit auf diesem Planeten auf eine völlig neue Ebene gebracht haben oder auch nur die für uns heute so selbstverständlichen Dinge wie etwa fließendes Wasser oder Strom aus der Steckdose ...

**... eine neue Idee, deren Zeit gekommen ist, bringt so umfassende Veränderungen, dass sie unsere bisherigen Vorstellungen weit übertreffen.**

Wundern Sie sich daher bitte nicht, wenn die in Aussicht gestellten Durchbrüche Ihnen vielleicht zunächst seltsam oder sogar weltfremd erscheinen. Diese nicht für möglich zu halten oder die Vorreiter gar für verrückt zu erklären, ist völlig normal und Teil eines jeden umfassenden Veränderungsprozesses. Wenn ein Durchbruch schließlich geschehen ist, erscheint er uns jedoch logisch,

---

<sup>3</sup> Siehe Toolbar „Die typischen Zwölf“ nach Thomas Gordon (Kommunikationssperren), [https://de.wikipedia.org/wiki/Kommunikationssperre\\_\(Psychologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Kommunikationssperre_(Psychologie)), abgerufen am 25.02.2017.

verständlich und leicht nachvollziehbar. Vor oder während eines Durchbruchs haben wir dagegen mit einigen Widrigkeiten oder Widerständen zu rechnen<sup>4</sup>.

Ein Beispiel aus der Schweiz macht deutlich, wie schwer es uns fällt, Altes loszulassen und uns für vielleicht längst überfälliges Neues zu öffnen: Bis in die 1970er Jahre waren die Schweizer Weltmarktführer in der Uhrenherstellung. Mehr als jede zweite Uhr stammte damals aus diesem kleinen Land. Ein Schweizer Hersteller war es auch, der die erste digitale Uhr mit Quarztaktung entwickelte. Was waren die Reaktionen auf diese Innovation? Richtig, Widerstände:

- „Eine Uhr ohne mechanisches Uhrwerk ist doch keine richtige Uhr.“
- „Elektronisch, ganz ohne unser traditionelles Know-how? Damit wollen wir nichts zu tun haben.“
- „Moderner Quatsch, den wir nicht brauchen.“

Während die Schweizer Hersteller also weiterhin an ihrer handwerklichen Tradition festhielten, übernahmen japanische Unternehmen diese Idee und überschwemmen wenige Jahre später den Weltmarkt mit billigen Quarzuhren – zum Leidwesen der Schweizer Uhrmacher.

Wir Autoren sind der Meinung, dass wir heute in der Art und Weise, wie wir Menschen miteinander umgehen, vor einem gesellschaftlichen Durchbruch stehen. Dieser Umgestaltungsprozess wird weit größere Auswirkungen haben als der Wechsel von der mechanischen Uhr zum Quarzwerk oder der Einzug des Computers in unsere Unternehmenswelt. Wir sind uns sicher, dass nach den großen Meilensteinen in den letzten 100 Jahren, wie etwa der Gleichstellung von Mann und Frau, dem Siegeszug der Demokratie oder dem Bewusstsein für frühkindliche Prägungen, nun ein Paradigmenwechsel in der Art, wie wir Menschen zusammen arbeiten und leben, bevorsteht.

Wir glauben, dass die in naher Zukunft gelebten Antworten unsere bisherigen Vorstellungen von Miteinander und Zusammenarbeit bei weitem übertreffen werden. Die daraus resultierenden positiven Auswirkungen auf uns Menschen, unsere Organisationen, unsere Kultur, auf die Natur und deren Ökosysteme sind heute noch unvorstellbar.

In Gesprächen über die absehbare Endlichkeit der jetzt vorherrschenden Führungspraktiken und den Wunsch nach Vereinbarkeit von persönlicher Wertewelt und Arbeitsrealität ist aktuell jedoch noch ein großer Spannungsbogen spürbar. Dieser zeigt sich auch in einer Studie<sup>5</sup> des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Führungskräfte haben demnach sowohl einen klaren Blick

<sup>4</sup> In einem Klassiker der Systemischen Arbeit namens „Zärtliches Tempo“ beschreibt Harriet Lerner schon 1991, dass sich Systeme gegen Veränderung sträuben. Man solle darauf vorbereitet sein, denn mit erhöhtem Aufwand versuchten sie, das alte Gleichgewicht wiederherzustellen. Wenn das nicht gelänge, würden sich die Systeme jedoch nach einiger Zeit auf das Neue einstellen.

<sup>5</sup> BWAS Studie „Wertewelten Arbeiten 4.0“. [https://www.arbeitenviennull.de/fileadmin/Downloads/BMAS\\_Halbzeitkonferenzl.pdf](https://www.arbeitenviennull.de/fileadmin/Downloads/BMAS_Halbzeitkonferenzl.pdf), siehe auch die Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ ([www.inqa.de](http://www.inqa.de)), abgerufen am 25.02.2017.

auf ihre Werte<sup>6</sup> und Wünsche, als auch auf die Erfordernisse der Wirtschafts- und Arbeitswelt von morgen. Wie genau der Weg dorthin geht, mit welchen Widrigkeiten zu rechnen ist und welches Handwerkszeug, welche Prozesse und Strukturen bei der Erreichung dieser Zukunft wirksam unterstützen können, darüber gibt es noch jede Menge offener Fragen.

Konkrete Antworten und Hinweise, wie Sie einen konstruktiven Paradigma-wechsel einleiten und durchführen können, finden Sie im 3. Kapitel. Jeder hier erzielbare Durchbruch wird dabei an mindestens einem Unternehmensbeispiel illustriert. Dabei handelt es sich nicht um Vorzeigeunternehmen, sondern um ganz normale Firmen wie ein Einrichtungshaus, ein Büro für Datenverarbeitung, eine Versicherung oder ein Werk zur Bearbeitung von Aluminiumdraht.

In Kapitel 4 begegnen Sie dabei der auf dem Ampelmodell fundierenden „Wertschätzer Methode“, einem schnell wirksamen „Destillat“ aus der Erfahrung Hunderter wertschätzender Coachings und Trainings in Unternehmen. Mit dessen Hilfe können Sie unmittelbar befähigende Schritte in einem angespannten Thema gehen.

Einen abschließenden Überblick über die von uns am häufigsten genutzten empfehlenswerten Kernmethoden wie Coaching, Appreciative Inquiry, konsensorientierte Ansätze, Wertschätzende Kommunikation, Open Space und World Café finden Sie in Kapitel 5.

Eine „Toolbar“ in Kapitel 6, in der Sie alle erwähnten Werkzeuge wohlgeordnet wiederentdecken, ermöglicht Ihnen schließlich, nach Wunsch und Bedarf Ihren eigenen „Toolmix“ zusammenzustellen. Die von uns angeführten Fußnoten verweisen häufig auf vertiefende, lesenswerte Inhalte im Internet. Damit Sie sich nicht die Mühe machen müssen, die vorhandenen Links abzutippen, finden Sie unter [www.wertschaetzen.com](http://www.wertschaetzen.com) die entsprechenden Webadressen, sortiert nach den Kapiteln.

Dieses Buch ist ein Buch für die Praxis. Es will Sie immer wieder anregen, in den für Sie aktuellen Themenbereichen zu stöbern. Außer den wesentlichen Grundlagen bietet es Ihnen viele unterschiedliche Beispiele, Anregungen und praxiserprobte Tipps. Die angebotenen Übungen, Methoden, Experimente, Prozesse und Modelle laden ein, sofort mit der Umsetzung zu beginnen. So können Sie nach und nach Ihre Arbeitswelt damit zunehmend aus dem häufig vorhandenen Stress in den Bereich von Wertschätzung rücken.

Unsere Gesellschaft befindet sich bereits mitten in diesem Veränderungsprozess! Was wird erst möglich sein, wenn das hier vermittelte Wissen, das Bewusstsein und die praktischen Anwendungen so selbstverständlich Einzug in unser (Arbeits-)Leben genommen haben wie Tablets oder Smartphones?

Wir werden es erleben!

---

<sup>6</sup> Das Barret Values Centre LLC. (US) bietet jedem ein freies Assessment (auch in Deutsch) der eigenen Werte an, ein interessantes Tool. Die persönliche Auswertung wird per E-Mail verschickt. <https://www.valuescentre.com/our-products/products-individuals/personal-values-assessment-pva> abgerufen am 25.02.2017.

# Kapitel 2

## Das Wertschätzer Ampelmodell – Alltags-Bewusstseinszustände verständlich, greifbar und handhabbar gemacht

### Übersicht

<b>2.1 Stopp: Rote Ampel!</b> .....	11
2.1.1 Unser Roter Bewusstseinszustand .....	11
2.1.2 Ampelfarbe Rot als Modell menschlichen Zusammenlebens .....	12
2.1.3 Vom Ich zum Wir .....	13
2.1.4 Eine gut verankerte Regel hilft! .....	15
2.1.5 Sofortmaßnahmen im akuten Fall von Roter Ampel .....	16
2.1.6 Übersicht über das Leben im Roten Ampellicht .....	19
<b>2.2 Gelbes Blinklicht – Achtung Störung!</b> .....	21
2.2.1 Unsere Gelbe Bewusstseinsstufe .....	22
2.2.2 Der Verstand wird zum Chef befördert .....	22
2.2.3 Es besser machen – vom Ich zum Wir .....	25
2.2.4 Die Falle von Gelb .....	30
2.2.5 Typische Charakteristik und Auswirkungen von Angst und Stress bei Gelber Ampel .....	32
2.2.6 Die wenig beachtete Parallelwelt unserer Gedanken .....	33
2.2.7 Wo ist der Weg aus Gelb? .....	35
2.2.8 Übersicht über das Leben im gelben Ampellicht .....	37
<b>2.3 Grünes Licht – freie Fahrt!</b> .....	40
2.3.1 Unsere dritte Bewusstseinsstufe – die Ampel ist Grün .....	40
2.3.2 Grün – Der Sprung in eine neue Qualität .....	44
2.3.3 Das Ich-Grün und dessen Anderssein – der Ich-Wertschätzer .....	46
2.3.4 Der Schritt vom Ich-Grün zum Wir-Grün .....	47
2.3.5 Was kann dieses Ampelmodell über mich aussagen? .....	48
2.3.6 Übersicht über das Leben im Grünen Ampellicht .....	51
<b>2.4 Das Wertschätzer Ampelmodell – Grundlage für gelebte Wertschätzung</b> ..	52
2.4.1 Kurzübersicht der drei Ampelfarben .....	53
2.4.2 Hat Denken eine Farbe? .....	55
<b>2.5 Zusammenfassung des Ampelmodells</b> .....	64



„Offensichtlich bin ich noch nicht wirklich eine gute Führungskraft, sonst hätten sie mich nicht Wertschwätzer genannt“, sagte er zu seiner Frau, die gerade am Frühstückstisch erschienen war.

„Sieh das doch nicht so eng“, meinte sie, „ich halte mit meinen Bekannten auch so manches Schwätzchen. Das ist doch nicht nur negativ.“

„Vielleicht hast du ja recht“, überlegte er, „aber wenn ich ehrlich bin, dann müssen meine Mitarbeiter schon einiges von mir einstecken. Gerade durch mein Vorhaben, täglich drei Leute zu loben, ist mir aufgefallen, wie unzufrieden ich sonst meistens herumlaufe, und dass ich als Erstes immer die Mängel und Fehler sehe und die Leute sofort darauf hinweise. Ich scheine ein ständiges Alarmlicht von „Hier stimmt doch was nicht!“ auszustrahlen – kein Wunder, dass sie mich jetzt Wertschwätzer getauft haben. Meine Leute haben wohl recht: Ich sollte mir mal meine Art, zu denken und zu bewerten, genauer anschauen.“

Dieses zweite Kapitel lüftet das Geheimnis, wie es kommt, dass sich eigentlich jeder mehr Wertschätzung im Privat- oder Arbeitsleben wünscht, es aber an der Umsetzung hapert. Vielleicht wurden auch Sie bei Ihren ernsthaften Versuchen, Ihre Mitarbeiter, Kollegen oder Chefs öfter mal anzuerkennen, belächelt oder haben abwehrende Reaktionen erlebt wie „Das war doch selbstverständlich!“ oder „Nicht der Rede wert“. Wenn es mit der Wertschätzung so einfach wäre, dann würde die Welt heute anders aussehen, weil es so viele Menschen gibt, die im Grunde nichts anderes wollen als ein aufbauendes Arbeitsklima, bei dem jeder gesehen wird und sein bestes Potenzial entfalten kann.

Um eine gute Antwort zu finden, haben wir Autoren uns intensiv mit unserem Gehirn befasst, um manch unverständliches Verhalten im (Berufs)Alltag zu ergründen. Gehirnwissenschaftliche Erkenntnisse haben wir mit bestehenden Businessmodellen abgeglichen und dabei herausgefunden, warum Wertschätzung nicht einfach verordnet werden kann, warum sie in bestimmten Phasen gar nicht funktioniert und was es braucht, um einen Raum von Wertschätzung zu schaffen. Auf Basis neurobiologischer Erkenntnisse ist so ein einfaches, höchst alltagswirksames Diagnosetool entstanden, das Wertschätzer Ampelmodell.

Mit dessen Hilfe können Sie blitzschnell erkennen, in welchem der drei Betriebsmodi von Rot, Gelb oder Grün Sie sich gerade befinden. In jedem sind unterschiedliche Regionen unseres Gehirns vorherrschend aktiv. Diese verursachen durch ihre jeweils spezifische neuronale Aktivität und Hormonausschüttung unterschiedliche Seinsarten, bzw. psychische und körperliche Befindlichkeiten. Das heißt auch, dass jeweils gravierend andere Lebensqualitäten und Handlungsfähigkeiten ausgelöst werden. Jeder dieser Zustände braucht einen anderen Zugang und andere Vorgehensweisen, um sie wandeln bzw. nutzen zu können.

Als wirksame Grundlage für eine Veränderung lassen sich die verschiedenen Reaktionen unseres Gehirns nach dem Wertschätzer Ampelmodell nicht nur mit menschlichen Verhaltensmustern, sondern auch mit den integralen Ansätzen der Organisationsentwicklung nach Frédéric Laloux und deren Vorreiter wie Ken Wilber, Don Beck, Chris Cowan, Clare Graves<sup>1</sup> verbinden.

<sup>1</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Clare\\_W.\\_Graves](https://de.wikipedia.org/wiki/Clare_W._Graves), abgerufen am 25.02.2017. Graves entwickelte durch die Fragen seiner Erstsemesterstudenten im Psychologiestudium eine

Indem wir die drei Ampelfarben menschlichen Bewusstseins auf Gruppen und Organisationen übertragen, ergeben sich Einsichten darüber, an welchem Punkt ein Unternehmen steht und welcher nächste Entwicklungsschritt möglich ist. Mit diesem Überblick bekommen Sie in Ihrer jeweiligen Situation einen neuen Zugang, um Ihre persönlichen Handlungsoptionen im Arbeits- oder Privatleben klarer zu erkennen und gezielt mit entsprechenden wertschätzenden Maßnahmen zu intervenieren.

Sie dürfen gespannt sein, wir versprechen viele neue Einsichten und Aha-Erlebnisse!

**Wichtig:** Wie jedes Modell so ist auch das Wertschätzer Ampelmodell ein vereinfachtes Betrachtungsschema. Es ist nicht nach allgemeingültigen wissenschaftlichen Standards erforscht, sondern aus unserem Fundus an methodischem Wissen und den daraus resultierenden Erlebnissen und Erfahrungen entwickelt. In vielen Gesprächen haben wir die beglückende Erfahrung gemacht, dass wir dabei eine Sprache gefunden haben, die jeder sofort mit dem eigenen Erfahrungsschatz vergleichen und so selbst die Gültigkeit des hier vorgestellten praxisnahen Modells überprüfen kann. Es geht dabei nicht um die einzig gültige Wahrheit. Es geht um eine leicht nachvollziehbare und klare Darstellung, die uns hilft, komplexe Vorgänge im sozialen Miteinander zu verstehen und einzuordnen. Auf dieser Grundlage können wir gezielte Handlungsschritte für eine gewünschte Richtung ergreifen.

### Ein Hilferuf

Nachdem sich unser Wertschwätzer, angestoßen durch die Abfuhr seines Teams, intensiv mit seinem Denken und seinen ständigen inneren Bewertungen auseinandergesetzt hatte, kam er plötzlich sehr in Bedrängnis. Um sich über seinen Gedankenwirrwarr klarer zu werden, verfasste er einen Beschwerdebrief, von dem wir hier eine Kopie veröffentlichen. Er wird ihn schnellstmöglich an den Hersteller senden – er muss nur noch die Zustelladresse herausfinden ...

### Mein Hirn – ein Beschwerdebrief an den Hersteller<sup>2</sup>

„Wenn ich ehrlich bin, dann muss ich zugeben: Ich kenne mich einfach nicht mehr aus mit dem Teil da oben, dem Gehirn, meine ich. Ich muss mal eine Beschwerde beim Hersteller einreichen! Da hat man mir so ein gigantisches Teil mitgegeben und erst nach mehr als 50 Jahren unterschiedlichster Lebens- und Nutzungsphasen komme ich dahinter: Mir fehlt offensichtlich eine Gebrauchsanleitung!

---

Existenztheorie mit zyklischen Ebenen. Cowan und Beck waren die Begründer von Spiral Dynamics, die auf den Forschungen von Graves aufbauten. Ken Wilber, beeinflusst durch diese Vorreiter, begründete die Integrale Theorie und Laloux übertrug diese Grundlagen auf unterschiedliche Entwicklungsstufen von Organisationsformen – zu Letzterem siehe auch [https://www.youtube.com/watch?v=CzD2gpd\\_txc](https://www.youtube.com/watch?v=CzD2gpd_txc), abgerufen am 25.02.2017.

<sup>2</sup> Nachempfunden und weiterentwickelt aus einem Newsletter von Ralf Senftleben aus dem Jahr 2015. Da der Newsletter nicht online verfügbar ist, hier ein Link zur Selbstdarstellung von Ralf Senftleben: <http://www.zeitzuleben.de/author/ralf-senftleben/>, abgerufen am 25.02.2017.

Es sagt mir häufig: „Dies oder jenes musst du unbedingt haben“, obwohl die wenigsten seiner Empfehlungen mich glücklicher, lebensfroher oder lebendiger gemacht haben. Und man stelle sich vor: Vor dem, was mich wirklich weitergebracht hat, da hat es mich sogar gewarnt! Als ich das entdeckt hatte, bin ich fuchsiger geworden und dachte: „Das mit dem Hirn, das musst du dir doch mal näher anschauen.“ Und siehe da, ich bin fündig geworden:

- Es präsentiert mir Sorgen um meine Mitarbeiter, meine Partnerschaft, die Familie, das Geld, und ich habe festgestellt, die allermeisten dieser Prognosen treten gar nicht ein.
- Wenn ich jemanden treffe, dann sagt es mir nach wenigen Augenblicken, ob mir dieser Typ sympathisch ist oder nicht und ob ich mehr Aufmerksamkeit für die Person haben darf oder nicht. Und weil ich in letzter Zeit nicht immer sofort tue, was mein Kopf meint, habe ich bemerkt, dass das wirklich völliger Quatsch ist und sogar die scheinbar schlimmsten Typen meist ganz okay sind und vielleicht ja sogar echte Freunde werden könnten.
- Zu Situationen und Vorgängen bietet mir mein Gehirn – und stell dir das mal vor – sogar ungefragt Meinungen. Und das auch dann mit großer Selbstsicherheit, wenn ich wirklich wenig Ahnung davon habe. Und dann erwische ich mich auch noch dabei, darüber zu reden, als wüsste ich's – wie peinlich ist das denn!
- Ja, und seine Meinung über mich – die ist ein echter Hammer! Es sagt mir ständig, was ich alles nicht geschafft habe, was wieder alles falsch gelaufen ist und warum ich immer noch nicht gut genug bin. Da läuft ein ständiges „hättest du, wärest du doch ...“ in meinem Kopf. Und ich gestehe, ich habe mal die anderen um mich herum gefragt, die sehen das wirklich komplett anders. Und ich habe mich jetzt entschieden, denen mehr zu glauben als meinem Kopf.
- Und dann gibt es immer mal wieder Situationen, in denen mich mein Gehirn „Rot sehen“ lässt und ich sofort draufhauen oder abhauen soll. Offensichtlich ist das ein Teil meines Hirns aus der Steinzeit, der mir suggeriert, dass es hier richtig gefährlich ist – und ich sag's dir, in den ganzen 50 Jahren hat mich noch keiner (außer mein Bruder) verprügelt oder mein Leben ernsthaft bedroht.

Und das Schlimmste, dieses Hirn da in meinem Kopf, es ist sogar echt fies und gemein. Es nutzt doch tatsächlich meine schwächsten Situationen aus.

Wenn ich mal wirklich nicht weiter weiß und von einem Ereignis so richtig kalt erwischt wurde, dann wird es obendrauf noch richtig kreativ. Es erinnert mich an andere Erlebnisse, schnappt Worte, kleine Handlungen oder Gedankenketten auf, kombiniert diese und erfindet ein echtes Horrorszenerario, wie schlimm es „in Wahrheit“ ist. Das Ganze macht es so realistisch, dass ich doch tatsächlich glaube, „erst jetzt“ die wirklich „wahren“ Zusammenhänge zu erkennen und mit meinem Blickwinkel unfehlbar richtig zu liegen.

Als Krönung dieser großartigen Hirnleistung fordert es mich dann noch dazu auf, mich entweder abzuschotten und mich stundenlang, ja manchmal sogar viele Tage im Selbstmitleid zu baden und mit keinem mehr ein Wort zu reden oder die Sache jetzt auf der Stelle zu beenden und alles kaputt zu hauen.

Und tatsächlich, egal welcher der beiden scheinbar einzigen Möglichkeiten ich folge, dieses Unglück nimmt dann gar kein Ende und ist insbesondere für mein Umfeld mehr als eine Zumutung. Und da ich ja jetzt misstrauisch geworden bin, habe ich mich in letzter Zeit getraut, meine Horrorgeschichten mit den Beteiligten abzugleichen und kann daher mit Bestimmtheit sagen: Das Allermeiste, was mir mein Hirn da zusammenbraut, ist schlichtweg erfunden, erstunken und erlogen – und wie oft bin ich da drauf reingefallen!

Was soll ich also mit solch einem mächtigen Werkzeug wie meinem Gehirn machen, wenn ich keine Gebrauchsanleitung dafür habe?

### **Und ich habe viele gefragt und keiner konnte mir eine geben!**

„Dann schreib ich halt selber eine“, habe ich mir gedacht. Sie mag noch unausgereift sein, aber besser eine unfertige und unvollständige Gebrauchsanleitung als gar keine!“

## 2.1 Stopp: Rote Ampel!

Lieben Sie Actionfilme? Unser Wertschwätzer steht auf Thriller, besonders in 3D. Wenn er – identifiziert mit dem edlen Filmhelden – nach atemberaubenden Verfolgungsjagden und harten Kämpfen mehrfach dem Tod knapp von der Schippe gesprungen ist, fühlt er sich äußerst angeturnt und könnte Bäume ausreißen. Abends vor dem Ins-Bett-Gehen muss er allerdings alleine fernsehen, denn seine Frau sagt, sie könne dann nicht einschlafen, weil ihr sonst noch so lange die Nerven flattern würden.

Wenn unser Wertschwätzer nach der Rettung der Welt dann tatendurstig ins Bett geht, kriegt er dort meist einen Dämpfer von seinem holden Ehefrau – sie murmelt dann öfters solch unfreundliche Dinge wie „gib’ endlich Ruhe“ oder „schlaf’ erst mal deinen Adrenalinrausch aus!“

Im Arbeitsalltag hat der Wertschwätzer oft einen sehr ähnlichen Thrill, manchmal sieht er dort nur noch rot – doch macht dieser Nervenkitzel leider viel weniger Spaß als im Film.

Was es damit auf sich hat, wollte er wissen, und vor allem, wie er aus solchen heftigen Zuständen schnell wieder herauskommen kann ...

### 2.1.1 Unser Roter Bewusstseinszustand

Wenn es um das Überleben, eine Jagd, eine brenzlige Verkehrssituation oder eine Sportmedaille geht, ist es eine wunderbare, vielleicht lebensentscheidende Tatsache, dass das sogenannte Reptiliengehirn die Regie übernimmt. Der Körper wird dabei mit Stresshormonen überflutet. Der Mensch ist auf einen Schlag hellwach, denn eine solch herausfordernde Situation bewirkt sofort eine Erhöhung von Blutdruck und Puls. Energie (Blutzucker) wird bereitgestellt, um für Kampf oder Flucht eine gesteigerte Muskeltätigkeit zu ermöglichen. Nicht überlebensnotwendige Funktionen wie die Darmtätigkeit werden gehemmt. In diesem Zustand wird das Reptiliengehirn schlagartig aktiv, entscheidet blitzschnell und hat dabei genau drei Alternativen:

- Angriff – sich der Gefahr stellen,
- Flucht – vor der Gefahr weglaufen oder
- Totstellen – warten, bis die Gefahr vorbei ist.

Doch diese Mechanismen laufen nicht nur bei tatsächlicher Gefahr ab. Dieselbe biologisch bedingte Reaktion wird auch ausgelöst durch psychologischen Druck oder Stress im (Berufs-)Alltag. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn ein uns wichtiges Anliegen in Bedrängnis gerät oder wenn eine Erfahrung in uns angriggert wird, die für uns beispielsweise als Kind bedrohlich war.

Man könnte sagen, wir sind im Alltag immer dann in diesem Modus, wenn jemand unsere „Knöpfe drückt“ und wir unüberlegt und heftig reagieren. Das passiert uns, z. B. in Teamsitzungen oder in gemeinsamer Projektarbeit, wenn jemand uns oder etwas in Frage stellt, was wir uns hart erkämpft hatten oder was uns außerordentlich wichtig ist.

Hinterher bedauern wir unser spontanes, unreflektiertes Handeln. Wir hatten mal wieder „Rot“ gesehen.

### Der Grund für die Ampelfarbe Rot

Das Überleben der Gattung Mensch hing im Lauf der Geschichte vor allem von der Fähigkeit ab, auf Bedrohung schnell reagieren zu können. Bei Gefahr schaltet unser Gehirn blitzschnell um, vom Großhirn (dem Ort des logischen, komplexen Denkens) auf das „Angstzentrum“, die sogenannte Amygdala (Mandelkern, Sitz oberhalb des Stammhirns). Dieses aktiviert sofort die zur Gefahrenabwehr notwendigen Körperreaktionen. Stresshormone wie Adrenalin und Cortisol werden ausgeschüttet. Der Teil unseres Nervensystems, der für Aktion und Reaktion zuständig ist – der Sympathikus – läuft zu Höchstleistungen auf. Die Aufmerksamkeit wird komplett auf die potentielle Gefahr ausgerichtet. Das ist sehr sinnvoll und stellt sicher, dass ein Mensch, ohne darüber nachdenken zu müssen, blitzschnell reagieren und sich in Gefahrensituationen in Sicherheit bringen kann. Differenzierte Überlegungen und Handlungen haben dabei keinen Platz.

Auf „soziale Bedrohung“ wie auftretende oder schwelende Konflikte, Streit, schlechte Nachrichten, Überforderung, Mobbing, drohenden Jobverlust etc. reagiert unser Gehirn auf exakt dieselbe Weise wie auf faktische existenzielle Bedrohung.

Bei jeglicher Empfindung von Bedrohung, auf welche Weise auch immer diese sich darstellt, werden auch die kreativsten Menschen einfallslos und können nicht mehr angemessen auf komplexe Zusammenhänge reagieren. Diese Reduzierung der Handlungsfähigkeit und deren negative Auswirkungen auf Gesundheit, Produktivität und Wertschöpfung sind erheblich.

Wie bei einer roten Ampel der Verkehr stoppt, so kommt hier vernünftiges Denken, soziales Handeln und Arbeitsfähigkeit zu einem Stopp.

### 2.1.2 Ampelfarbe Rot als Modell menschlichen Zusammenlebens

In unserer Art menschlichen Zusammenlebens gibt es zwei Organisationsmodelle, die wir aufgrund ihrer Erscheinungsform und Kultur der hier beschriebenen Ampelfarbe Rot zuordnen. Wir betrachten diese hier näher, denn sie geben uns ein neues Verständnis für uns selbst und andere, deren „rote Knöpfe“ gerade gedrückt werden. Außerdem zeigen wir Ihnen, welche wertschätzenden Handlungsoptionen hier möglich sind.

Wir bezeichnen diese zwei Organisationsmodelle als das „Ich-Macht-System“ und das „Wir-Macht-System“, im Laufe des Buches auch Ich-Rot und Wir-Rot genannt.

Ich-Macht-Systeme kennen viele von uns aus ihrer Kindheit. Vielleicht waren Sie in einer Gruppe von Kindern oder Jugendlichen, in der das Recht des Stärkeren galt, oder Sie kommen aus einer Familie, in der Vater oder Mutter noch mittels körperlicher oder psychischer Gewalt regierten. Das besondere Merkmal ist die Willkür des Machthabers, der Handlungen nach seiner persönlichen Befindlichkeit ausführt und damit für die Beteiligten schwer einzuschätzen ist.

Hier gilt das Recht des Stärkeren und dessen aktuelle Laune. Die Gruppe ordnet sich ohne Möglichkeit der Einflussnahme unter. Der Ich-Machthaber dominiert und bestimmt so lange, bis ein anderes Ich stärker ist und den vorherigen Führer ablöst. Seine Art zu herrschen hängt von seiner aktuellen Stimmung und seinem Gutdünken ab. Es gibt keine klaren Regeln, sondern nur Wahrscheinlichkeiten, nach denen man sich richten kann.

Aufgrund ihrer zerstörerischen Eigendynamik sind solche Systeme nicht stabil und können leicht auseinanderbrechen. Sie umfassen in der Regel nicht mehr als ein paar Hundert Menschen.

Manche Unternehmen werden auch heute von Menschen geleitet, deren Führungsverhalten zumindest zeitweise auf Ich-Macht basiert, nämlich genau dann, wenn die roten Knöpfe der Geschäftsführung gedrückt wurden. Die Folgen sind Einschüchterung und Schmerz oder ein Klima von Entwürdigung und Angst. Gerade wenn es eine Führungskraft ist, die „austickt“, bleiben Angst und Vorsicht im System noch lange erhalten, selbst wenn diese sich selbst wieder beruhigt hat und sich an ihren Ausbruch kaum noch erinnert.

### 2.1.3 Vom Ich zum Wir

In der Geschichte der Menschheit gab es einen bahnbrechenden Wachstumsschritt, der es möglich machte, aus kleinen Ich-Macht-Systemen zu größeren Einheiten wie beispielsweise Fürstentümern, Ländern ja sogar zu länderübergreifenden Reichen zusammen zu wachsen, z. B. das Römische Reich, das mit seiner Pax Romana ein damals unvorstellbar riesiges Gebiet beherrschte. Im Wir-Macht-System dominiert die Regel, das Gesetz, das mit Macht (Strafe bei Nichteinhaltung der Regel) seine Gültigkeit einfordert. Dadurch können große Menschengruppen, wie etwa Konzerne, Länder, ja ganze Staaten als Gruppe oder Menschengemeinschaft miteinander leben und große, manchmal Jahrhundertprojekte (wie den Kölner Dom mit einer Bauzeit von 1248 bis 1880) umsetzen.

Der Durchbruch von der Ich-Macht zur Wir-Macht ist das Aufstellen, Akzeptieren und Einhalten von Regeln. Man hat gelernt, sich auf sie zu berufen, vor allem wenn der Disput allzu heiß, der Stress allzu groß wird. Dies war auch historisch gesehen der große Durchbruch im Machtgefüge, als die Herrschenden und Regierenden anfangen, sich an Regeln und Vorgaben zu halten, statt allein nach Dominanz, Willkür und Hormonzustand zu handeln.<sup>3</sup>

Solche Systeme begrenzen die Machimpulsivität des Einzelnen und sind uns heute noch sehr bekannt. Ihre Kennzeichen sind neben den Regeln die unantastbaren Hierarchien. Oben bestimmt, Unten muss folgen. Wir finden diese beispielsweise in konservativen, meist patriarchalisch geführten Unternehmen,

<sup>3</sup> Wie wesentlich dieser Durchbruch ist, kann man leider in Bürgerkriegsländern wie Somalia, Syrien, Afghanistan oder Libyen sehen, in denen das Staatssystem (Wir-Macht-System) zusammengebrochen und wieder die Willkür der Warlords eingezogen ist. Dies gilt auch für alle Systeme und Gemeinschaften, in denen bei Streit keine Regeln mehr gelten.

beim Militär, in vielen religiösen Gruppierungen, im Schulsystem, in Universitäten, ja unser gesamtes Rechtssystem ist ein solches Wir-Macht-System.

Hier bestimmt der Chef über die Mitarbeiter auch dann, wenn diese bessere Ideen haben. Der begabteste Student bekommt keinen Titel, weil er in einem bestimmten Bereich zum zweiten Mal durch die Prüfung gefallen ist. Oder der Richter urteilt nach dem gültigen Recht, auch wenn er die Strafe für den Betroffenen nicht wirklich hilfreich findet.

Da feststehende und von „Untergebenen“ nicht beeinflussbare Regeln (Gesetze) der Maßstab aller Dinge sind, bietet dieses Anpassungssystem für diejenigen, die es in Frage stellen oder nicht vollständig erfüllen wollen, jede Menge Anlass für:

- schlechtes Gewissen,
- Widerstand,
- innere Kündigung,
- Heimlichtuerei, Vertuschung,
- Missbrauch und Lügen,
- Rivalität und Konkurrenz,
- Ausgrenzung und Mobbing,
- Rache, gegenseitige Behinderung,
- Radfahrer-Mentalität (nach oben buckeln, nach unten treten).

Falls Sie in solch einem Unternehmen oder Team arbeiten und sich für Wertschätzung engagieren wollen, können Sie das natürlich in gewissem Grad in Ihrem direkten Umfeld bzw. in einer Nische des Systems ungehindert tun und dort die in diesem Buch weiter aufgeführten Ansätze erproben. Wollen Sie jedoch umfassendere Wirkungen hervorbringen, dann haben Sie nur eine Chance, wenn Sie den Regelgeber, den Vorstand, die Geschäftsleitung für die Implementierung von wertschätzenden Praktiken (Wertschätzung als Regel) gewinnen.

Sie werden damit mit Sicherheit viel Gutes erreichen, auch wenn das System selbst durch seine Machtstrukturen einer wirklichen Ausbreitung von Wertschätzung letztendlich im Wege steht. Am Beispiel der katholischen Kirche, einem 2.000 Jahre alten Wir-Macht-System, können Sie das einfach nachvollziehen. Durch den Impuls der Nächstenliebe haben viele Menschen innerhalb der Kirche im Laufe der Geschichte viel Gutes hervorgebracht<sup>4</sup>. Die immer noch vorherrschenden Wir-Macht-Strukturen begünstigen jedoch durch oben beschriebene Begleiterscheinungen bis zum heutigen Tage eine Vielzahl unschöner Begebenheiten, wie beispielsweise die Inquisition oder den sexuellen Missbrauch von Kindern.

Dennoch ist es uns wichtig, diese Organisations- und Gesellschaftsformen nicht zu verurteilen. Sie dienen als wesentliche Pfeiler von Gesellschaft und Staat und entsprechen damit dem aktuellen gesellschaftlichen Bewusstsein, das sich diesem System anvertraut.

---

<sup>4</sup> Hier zwei herausragende Beispiele: Mutter Theresa (14.11.2016 [https://de.wikipedia.org/wiki/Mutter\\_Teresa](https://de.wikipedia.org/wiki/Mutter_Teresa)) und Schwester Elvira (14.11.2016 [www.cenacolo.at](http://www.cenacolo.at)).

Der Übergang vom Ich-Macht-System zum Wir-Macht-System zeigt uns einen wertvollen Entwicklungsschritt, der uns gerade in unseren persönlichen „Rotphasen“ einen wichtigen Beitrag leistet.

Unser Wertschwätzer soll wieder einmal seine Frau zum Zug bringen. „Wenn sie doch endlich fertig wäre – so werden wir nie rechtzeitig zum Bahnhof kommen“, denkt er und sitzt schon ungeduldig wartend im Auto. Endlich ist sie da. „Schatz, ich hab’ doch glatt meinen Lippenstift liegen lassen, bin gleich wieder da.“

„Frauen“, denkt er und wird jetzt richtig unruhig. „Hoffentlich klappt das noch, sonst ist mein schönes freies Wochenende hin.“

Sie: „Kannst du nicht schneller fahren, es wird knapp.“ Er verliert langsam die Ruhe: „Ich bin doch nicht schuld daran“, erwidert er erbost.

Da passiert es! Diese unnütze Ampel schaltet gerade jetzt auf Rot.

Trotz heftiger Emotionen bremst unser Wertschwätzer und zählt die Sekunden, die sie wahrscheinlich zu spät am Bahnhof sein werden.

Eines ist jedoch erstaunlich: Wenn eine Regel, wie die einer roten Ampel, stark verankert ist, dann stellen wir diese auch bei heftigen Emotionen und trotz freier und übersichtlicher Kreuzung nicht in Frage. Entwicklungspsychologisch gesehen ist dies eine starke Leistung. Die Regel geht vor Emotion und Impuls.

Gute Regeln sind wesentlich, insbesondere bei Rot! Damit unser Überlebensmodus nicht die Alleinherrschaft übernimmt, unterstützen uns (zwei oder drei) wenige Basisregeln. Diese müssen wir so gut verankern, wie die bekannte Verkehrsregel: Rote Ampel – Stopp!

#### 2.1.4 Eine gut verankerte Regel hilft!

Eine gut verankerte Regel übertrifft die automatischen Handlungsmuster von Angriff, Rückzug oder Schockstarre.

Benjamin Zander, ehemaliger Dirigent des Bostoner Philharmonie Orchesters, empfiehlt Regel Nr. 6 und erzählt dazu eine Geschichte<sup>5</sup>, die wir hier sinngemäß wiedergeben:

##### ! „Regel Nr. 6“

Es findet eine wichtige Sitzung statt – der Leiter moderiert mit seiner ganzen Aufmerksamkeit durch die brisanten Themen – da kommt ein Mann zur Tür herein. Er ist sehr aufgeregt und ruft zum Sitzungsleiter: „Sie müssen unbedingt kommen, es ist etwas wirklich Schlimmes passiert – ich brauche Ihre Hilfe.“ Die Antwort lautet: „Jim – erinnere dich, Regel Nr. 6.“ Jim besinnt sich und wird ruhig und sagt: „Ah – ja, danke“, dreht sich um und geht aus dem Raum.

Kurze Zeit später taucht eine hübsche junge Frau auf. Sie ist ganz verwirrt und sucht offensichtlich Orientierung. Wieder spricht der Moderator: „Betty, erinnere

<sup>5</sup> <http://archive.teachfind.com/ttv/www.teachers.tv/videos/benjamin-zander.html>, abgerufen am 17.12.2016.



dich, Regel Nr. 6.“ Die Dame wird sichtlich ruhig, entspannt sich, entschuldigt sich und verlässt den Sitzungssaal.

Gegen Ende der Sitzung passiert genau das Gleiche nochmals. Eine offensichtlich gestresste Person betritt den Raum – „Regel Nr. 6“, die Person entspannt sich und zieht sich zurück.

Die Sitzungsteilnehmer sind erstaunt und fragen: „Wie machen Sie das? Und was genau bedeutet Regel Nr. 6?“

Der Leiter der Sitzung erläutert:

„Regel Nr. 6 heißt: Nimm dich selbst nicht so verdammt wichtig!“

„Und wenn diese Regel so bemerkenswert wirkt, wie lauten die Regeln 1–5?“

„Die gibt es nicht!“

Wenn etwas oder jemand unsere Knöpfe drückt, ist es empfehlenswert, in Erwägung zu ziehen, dass unsere aktuellen Gefühle, Gedanken und Handlungsimpulse – so richtig und dringend sie uns bei Rot auch erscheinen – wenig zielführend sind. Es ist hilfreich zu erkennen, dass sie in dem Moment im wahrsten Sinne des Wortes „nicht so verdammt wichtig“ genommen werden sollten. Wir alle kennen es, dass wir später unsere voreiligen Reaktionen bereuen oder gerne ungeschehen machen würden.

Stattdessen empfehlen wir, sich bei Ampelfarbe Rot folgende „Regeln“ durch regelmäßige Anwendung anzutrainieren:

### 2.1.5 Sofortmaßnahmen im akuten Fall von Roter Ampel

Wie Sie Ihr Gehirn vom Reptilienmodus „umschalten“ und sich wieder in einen denkenden Menschen verwandeln können:



#### Toolbar: Regelvorschlag Nr. 1

Die biologischen Automatismen erkennen und sich davon unterscheiden  
Sinnbildlich bedeutet das:

Bremsen, Anhalten, Unterbrechen, Pause machen!

Umschauen und die Illusion entlarven: Keine akute Lebensgefahr!

Oder nach Benjamin Zander, **Regel Nr. 6:**

„Nimm deine Sichtweise und die damit zusammenhängenden Gefühle, Emotionen und Handlungsimpulse nicht so verdammt wichtig!“

Erkennen Sie den Unterschied? Sie sind nicht Ihre Gefühle und Gedanken, Sie haben welche. Ihre subjektive Realität wird nur durch biologische Vorgänge erzeugt, mehr nicht!



## Toolbar: Regelvorschlag Nr. 2

### **Zeit nehmen, atmen, lachen**

Tun Sie etwas, was Sie entspannt und Ihnen Zeit gibt, Ihr bewusstes Denken wieder zu Wort kommen zu lassen.

Folgende drei Handlungsempfehlungen helfen schnell und effektiv:

#### **1. Innehalten**

Sie können z. B. einfach innerlich bis zehn zählen, bevor Sie reagieren und dabei etwas Beruhigendes denken wie etwa: „Alles gut!“ Das gibt physiologische „Entwarnung“ und entspannt.

Wenn die Amygdala „feuert“, setzt das Denken aus, wir reagieren nur reflexartig. Das dient keiner Situation, in der es nicht ums Überleben geht. Also macht es Sinn, dass Zeit verstreicht, bevor Sie reagieren. Dies gibt dem rationalen Denken Raum, sich wieder einzuschalten und unser Angstzentrum zu „entwarnen“.

Übung:

Entspannen Sie das Angstzentrum durch das Wort „Pause“. Unterbrechen Sie alles und gönnen sich ein Innehalten. Sollte dies wegen Ihres Umfelds nicht möglich sein, nutzt notfalls ein Gang auf die Toilette.

Kurze Gedanken wie „alles gut!“, „nichts ist gefährlich!“ geben ein Signal zur Entwarnung.

Machen Sie es sich zur Regel – egal was gerade ist – zu unterbrechen, sich zurückzuziehen und zu warten, bevor Sie im Konfliktfall reagieren. Oder führen Sie mindestens drei der im nächsten Punkt beschriebenen tiefen, langsamen Bauchatmungen durch.

#### **Bewusst Atmen**

In einer Stress- bzw. Konfliktsituation wird durch das Ausschütten von Adrenalin die Atmung flach und findet vor allem in der Brust statt, der Bauch ist angespannt – wir sind in einem kurzatmigen Zustand. Die Betonung liegt auf dem Einatmen, oft ist die Atmung forciert. Wenn Sie dies bemerken, ist bewusstes in den Bauch Atmen immer hilfreich. Es entspannt und Sie werden wieder konstruktiv handlungsfähig.

Übung:

Atmen Sie zunächst einmal aus, und zwar solange Sie können. Danach atmen Sie automatisch tief ein. Dabei achten Sie darauf, dass der Atem sanft in den Bauch strömt, ohne ihn zu forcieren. Lassen Sie den Atem wieder langsam und lange gehen. Hier liegt die Betonung auf der Ausatmung. Ein und aus, wie die Wellen bei Ebbe am Strand.

Sie können diese sanfte, tiefe Bauchatmung (wenn Sie allein sind) auch noch dadurch unterstützen, dass Sie das Ausatmen mit einem Laut unterstützen, der sich wie ein HHHaaaaaaaaaaaa anhört.

Wenn es Ihnen möglich ist, ziehen Sie die Mundwinkel dazu noch hoch. Lächeln und Adrenalinausschüttung schließen sich gegenseitig aus. Das mag sich am Anfang noch etwas angestrengt anfühlen, wird aber mit der Zeit immer einfacher. All dies unterstützt den Prozess, dem Adrenalin direkt entgegen zu wirken.

#### **2. Lachen\*<sup>6</sup>**

Ist nicht nur die beste Medizin. Bewusstes Betätigen der Lachmuskeln, auch ohne im Moment wirklich fröhlich zu sein, ist das effektivste Mittel, das die

<sup>6</sup> Vera Birkenbihl: „Freudehormone fressen Stresshormone auf!“ Siehe auch: <https://youtube.com/watch?v=zjMqTW5n6w8>, abgerufen am 26.02.2017.

Gehirnwissenschaft kennt, um das Angstzentrum und die damit verbundenen Ausschüttung von Stresshormonen sofort abzuschalten.

Es mag vielleicht nicht hilfreich sein, in der Gegenwart von Menschen, mit denen ein Konflikt schwelt, sich vor Lachen auszuschütten. Doch wenn Sie sich selbst den Luxus gönnen, alleine oder noch viel effektiver mit jemandem zusammen, dem Sie vertrauen, über das Ganze zu lachen, dann entspannt sich das Angstzentrum. Die dort verstandene Botschaft ist: „Wenn du lachen kannst, dann kann es nicht lebensbedrohlich sein.“ Die Adrenalinausschüttung wird gestoppt. Tatsächlich ist schon ein vorgetäushtes Lachen nahezu gleich effektiv wie ein auf natürliche Weise entstandenes. Diesen Effekt erreichen Sie auch, wenn Sie einfach ein Lächeln „aufsetzen“.

#### Übung:

Suchen Sie Menschen auf in deren Gesellschaft viel gelacht wird und überwinden Sie sich, einfach dabei zu sein und sich vom Lachen der anderen anstecken zu lassen.

Falls Sie dazu akut keine Gelegenheit haben, können Sie folgende Alternative anwenden:

Stellen Sie sich vor den Spiegel oder eine Person Ihres Vertrauens und ziehen Sie mit möglichst geschlossenen Lippen die Mundwinkel soweit es irgend geht in Richtung der Ohren. Meist dauert es nicht lange und Sie und Ihr Gegenüber – live oder im Spiegel – kann nicht anders als loszuplatzen. Genießen Sie die Entspannung durch das befreiende Lachen. Jetzt können Sie sich in Ruhe wieder Ihrer Arbeit oder dem nächsten Schritt in diesem Prozess widmen. Wenn Sie alleine sind, können Sie auch einen Stift quer zwischen die Zähne klemmen. So müssen Sie automatisch die Mundwinkel hochziehen und Ihrem Gehirn wird „lächeln“ suggeriert. Das mag vielleicht befremdlich klingen, funktioniert aber. Experimentieren Sie einfach mal selbst.



#### Toolbar: Regelvorschlag Nr. 3

##### Um Hilfe bitten

Bitten Sie eine Person Ihres Vertrauens um Hilfe. Zeigen Sie sich in Ihrer Situation und erkennen Sie an, dass Sie gerade „abgeschossen oder angetriggert“ sind. Stellen Sie sicher, dass Ihr Zuhörer Sie zuallererst bei der Entspannung unterstützt, um wieder „auf den Teppich“ zu kommen. Teilen Sie als erstes mit, dass Sie etwas nur kurz aussprechen wollen, um es loslassen zu können.

Diese Form von Unterstützung kann besonders gut übers Telefon stattfinden, da die gewünschte Vertrauensperson sofort kontaktiert werden kann und zeitnah zur Verfügung steht. Zusätzlich ist es für den Zuhörer durch den geschützten Raum ganz einfach, gelassen zu bleiben und somit leichter zur Beruhigung der Situation beizutragen.

#### Was tun bei hohem Dauerstress?

Generell empfiehlt es sich bei hoher Stressneigung, eine der hier vorgeschlagenen Übungen regelmäßig durchzuführen – gut wäre drei bis viermal am Tag.

Wenn Sie experimentierfreudig sind, schreiben Sie sich einfach eine Erinnerung zu einer dieser Techniken und heften diese an Ihre „Kriegsschauplätze“: Am

Frühstückstisch, in Ihren Besprechungsraum oder wo auch immer Ihre Roten Reaktionsmuster häufig aktiviert werden.

Machen Sie es sich zur Regel, im Konfliktfall mindestens zehn Sekunden zu warten und sich in dieser Zeit für einen dieser Impulse zu entscheiden, anstatt einfach weiter zu machen oder unüberlegt zu reagieren.

Auch ein körperliches Ausagieren, ohne dass dabei jemand zu Schaden kommt, reduziert akut, aber auch insgesamt unseren Adrenalin Spiegel und damit unsere Stress- und Infektanfälligkeit. Einige Firmen haben tatsächlich einen Sandsack im Keller zum Dampf Ablassen. Ein Spaziergang in der Mittagspause, regelmäßig Sport treiben, all das hilft ebenfalls. Tun wir nichts von alledem, wirkt dieser erhöhte Stresslevel wie ein Gift, das langfristig gesundheitsschädigende Folgen haben wird.

Alternativ zu den hier beschriebenen Möglichkeiten können Sie natürlich auch anderes tun. Ob dreimal um den Block laufen oder ein Notizheft zur Hand nehmen, in das Sie einfach Ihre Gedanken ungefiltert notieren und damit „Dampf ablassen“ – Finden Sie etwas, das zu Ihnen passt. Und das Wichtigste, trainieren Sie sich das als Regel an und verankern Sie diese damit in Ihren Gewohnheiten, genauso wie Sie trotz heftiger Emotionen vor einer roten Ampel stehen bleiben.

### 2.1.6 Übersicht über das Leben im Roten Ampellicht

Ampelfarbe	ROT
Motivation	Überleben, Sicherheit, Stabilität
Physiologie: Gehirn- und Hormontätigkeit	<p><b>Das Stammhirn übernimmt das Kommando</b></p> <p>Es steuert unbewusst Reflexe, Atmung, Herzschlag und Stoffwechsel. Nach Aktivierung des Angstzentrums und der dort ausgelösten Überflutung mit Stresshormonen wie Adrenalin und Cortisol übernimmt das Stammhirn das Kommando.</p> <p>Blutdruck und Blutzucker steigen, sämtliche Energie wird für muskuläre Aktivität bereitgehalten.</p> <p>Die Atmung wird flach und schnell, die Darmfunktionen werden reduziert.</p> <p>Der Neocortex und damit das vernünftige Denken sind weitestgehend abgeschaltet.</p>
Charakteristika	Es geht um das physische, psychische oder soziale Überleben

Ampelfarbe	ROT
<b>Handlungsoptionen</b>	<p>Handlungen laufen als automatische Reaktionen ab. Nur drei Möglichkeiten bestehen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Angriff</li> <li>2. Flucht</li> <li>3. Totstellen</li> </ol> <p>Sinneswahrnehmungen sind äußerst selektiv: Ein „Tunnelblick“ herrscht. Soziale, vorausschauende oder kreative Handlungen sind unmöglich. Arbeitsfähigkeit ist auf klare Anweisungen, antrainiertes und stark verinnerlichtes, vor allem muskuläres Handeln beschränkt.</p>
<b>Wertschätzung in Roten Organisationen</b>	<p>Echte Wertschätzung steht als Handlungsoption nicht zur Verfügung. Ich Macht-System oder Wir-Macht-System Im Ich-Macht-System bekommt der Starke und Mächtige Loyalität und im gewissen Sinne Anerkennung dafür, dass er seinen „Schutzmantel“ um seine treuen Gefährten oder seine Familie hält. Loyalität wird belohnt. Wir-Macht-Regelsysteme nutzen gerne Orden, Urkunden, Noten oder Zertifikate, Abschlüsse und Titel. Wer alles genau so richtig macht, wie es gewünscht wird, wird durch einen „Schein“ belohnt.</p>
<b>Gefühlszustand</b>	<p>Nur drei Möglichkeiten:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. wütend, aggressiv, kriegerisch</li> <li>2. angstvoll bis panisch</li> <li>3. ohnmächtig, bzw. erstarrt</li> </ol>
<b>Typisches Verhalten</b>	<p>Reflexartiges, unreflektiertes Angriffs-, Flucht- oder Vermeidungsverhalten Bewusste, absichtliche Verhaltensänderungen sind nur durch gut verankerte Regeln möglich.</p>
<b>Sozialverhalten und Arbeitshaltung</b>	<p>Egoismus des Einzelnen, Blindheit gegenüber anderen bzw. anderen Gruppen Konfrontation, streitsüchtig, unbeherrscht Abwehr, sich entziehen, zurückziehen Isolation, Kälte Ein Gegenüber bzw. andere Gruppen tauchen als (mögliche) Gegner und Störfaktoren oder als Leidenspartner und Mitsreiter auf.</p>
<b>Aufgabe/Herausforderung/Anforderung</b>	<p><b>Sicherheit herstellen und handlungsfähig werden</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Physisches Überleben sichern</li> <li>2. Soziales und psychisches Überleben sichern</li> <li>3. Mit klaren Regeln Denk- und Handlungsfähigkeit wiedergewinnen</li> </ol>

Ampelfarbe	ROT
<b>Gesellschaftliche Einordnung und Unternehmensprozesse</b>	<p>Ich-Macht-System: impulsiv, tribal, egozentrisch. Machtausübung durch Gewalt und ständig änderbare Vorgaben von oben.</p> <p>Wir-Macht-System: regelkonform, ethnozentrisch</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regeln und Gesetze bleiben über lange Zeit gültig</li> <li>2. Stabile formale Hierarchien</li> <li>3. Langzeitperspektive, stabile Prozesse</li> </ol> <p>Durchbruch vom Ich-Macht zum Wir-Macht-System: Sicherheit und Planbarkeit wird durch das Einhalten von stabilen Gesetzen und Regeln erfahrbar.</p>

## 2.2 Gelbes Blinklicht – Achtung Störung!

Heute hat die liebe Ehefrau ihrem Wertschwätzer doch tatsächlich vorgeworfen, er könne ein richtig ätzender Workaholic sein – nur weil er wieder Überstunden gemacht hatte und beim Abendessen auf dem Handy noch kurz ‚was Wichtiges‘ gecheckt hat.

Sie fragte ihn, ob ihm etwas fehle, dass er so dermaßen seinen Selbstwert von seinem Arbeitserfolg abhängig mache? Und warum ihn sein Arbeitskollege so sehr aus der Fassung bringen könne mit einer kleinen, noch dazu unberechtigten Kritik?

Es könne ihm außerdem doch egal sein, was hinter seinem Rücken geklatscht werde, die Tratschtanten und -onkel seien sowieso nur neidisch.

Wem er denn durch Buckeln und Treten und Mehrarbeit beweisen müsse, dass er jemand sei und was taue – sie habe jedenfalls einen Mann geheiratet, der die Hosen an hat – und keinen Waschlappen!

Dem Wertschwätzer blieb erst mal die Spucke weg. Diese sprachlose Stille nutzte seine Frau für eine weitere Botschaft. Sie lachte ihn an und meinte: „Guck mal, das hab ich gefunden: Schon Wilhelm Busch kannte dich – und Werner Stangl<sup>7</sup> hat es in deine Welt übertragen:

Wirklich, er war unentbehrlich!  
Überall, wo was geschah,  
zu dem Wohle der Gemeinde,  
er war tätig, er war da.  
Tennisstunde, Golf und Polo,  
Hauptbilanz, Quartalsbericht,  
Vorstandssitzung, Konferenzen,  
ohne ihn da ging es nicht.  
Ohne ihn war nichts zu machen,  
keine Stunde hatt' er frei.  
Gestern, als sie ihn begruben,  
war er richtig auch dabei.“

„Na also, da bin ich ja auf dem richtigen Weg!“, meinte der Wertschwätzer zwinkernd, „und bevor ich ins Gras beiße, will ich noch ‚was vom Leben haben!‘“, sprach er und schnappte sich sein Weib, um schnell einen ordentlich nassen Kuss auf dem überraschten Gesicht zu platzieren ...

<sup>7</sup> Dieses Gesicht von Wilhelm Busch wurde von Werner Stangl in der 2. Strophe auf die heutige Zeit umgeschrieben: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/STRESS/default.shtml>, abgerufen am 25.02.2017.