

WhitePaper: Wertschätzung

Lernen von Eisbergen: Themen dort lösen, wo sie entstehen.



Author: Danilo Assmann
Status: released
Version: 1.2.0 (build 131)
Date: 2024-05-09
Copyright: © 2024. This work is openly licensed via [CC 4.0 BY SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



OrgIQ Manifest: Passion for People builds Systems for Success

Welcome to OrgIQ, where we are pioneering the future of organizational development by aligning business practices with the core of human essence. At the heart of our approach lies a profound belief in the power of harmonizing organizational structures with the natural dynamics of human relationships, psychology, and social interactions. We champion an environment where acceptance, relationships, and purpose are valued above traditional metrics of attention, coercion, and management.

Our manifesto is not just a set of ideals but a reflection of our lived experiences and successes. We have witnessed the transformative impact of fostering genuine connections, embracing individuality, and leading with purpose. OrgIQ is committed to sharing these insights, offering strategies that promote a culture of inclusivity, respect, and mutual understanding.

OrgIQ is not a new methodology; it's a small shift in perspective, with a huge impact. It's a movement towards creating workplaces where people feel truly valued and organizations achieve sustainable success by being profoundly human.

Join us on this journey to redefine organizational excellence, where every individual is seen, heard, and appreciated, and where companies thrive by embracing the true potential of their people. Welcome to OrgIQ.

Content

Wertvolle Organisationen.....	.4
Die Story.....	4
Die Realität.....	4
Wertschätzende Organisation.....	.5
Schauen wir dem Traum unter die Haube.....	5
Was sind denn nun „echte Soft Skills“?.....	7
Wie kann ich Wertschätzung geben?.....	.8
Neue Instrumente.....	8
Bestehende Instrumente.....	8
Summary.....	12

Wertvolle Organisationen

Die Story

Ich komme zu euch in die Organisation. Ihr gebt mir einen Ausweis und ich darf mit jedem Menschen hier sprechen. Ohne Berücksichtigung von Rolle, Position und Rang. Und jede Antwort zählt gleich. Und meine Frage ist ganz einfach: „Liebst du es hier zu arbeiten? Wenn es Sonntagabend ist, freust du dich dann auf Montag oder denkst du daran, dass die Miete und das Essen halt bezahlt werden müssen?“

Also, los geht's. Und gleich bei meiner ersten Begegnung geschieht es. Ich komme gerade mal zum ersten Teil der Frage „Liebst du es hier zu arbeiten?“

Und da geht schon ein Strahlen über das Gesicht. Und es sprudelt nur so heraus: „Es ist der absolute Hammer. Tolle Arbeit und gleichzeitig ein Platz wo wir ganz Mensch sein können. Ich habe die tollsten Kollegen, die du dir vorstellen kannst. Wir helfen uns, wo immer nötig und wir können auch was. Aber ich habe ein Netzwerk von Leuten, die ich immer fragen kann; also auch über Bereichsgrenzen hinweg. Weil unsere Themen hier kann niemand alleine lösen. Da braucht es immer ein paar kluge Köpfe. Wir inspirieren und ermutigen uns auch. Und dann solltest du mal unser Management erleben. Ich war in vielen Organisationen, aber die hier, die schaffen es, die Vision ganz klar in unsere Köpfe zu bekommen. Die leben unsere Werte und geben uns die Richtung, die wir brauchen. Und sie helfen uns in jeder Form, das auch zu leben. Du weißt ja, im Druck des Alltags, kann man in dem ganzen Grau auch mal die Richtung verlieren und da ist diese Klarheit der Richtung, die sie uns geben, wunderbar. Wir alle brauchen Erinnerung, dass wir gemeinsam unterwegs sind. Ich bin soviel im Flow jede Woche. Produktiv wie noch nirgendwo und es macht einfach Freude. Und von Jahr zu Jahr wird es besser.“

Okay, ich gebe zu, damit hatte ich nicht gerechnet. Ich bin ja Berater und Assessor, also denke ich erstmal, dass es da offensichtlich ein gutes Memo mit der „richtigen Antwort“ gab. Alleine dafür schon ein großes Kompliment. Super interne Kommunikation und jemand kennt wenigstens die richtige Antwort. Respekt!

Auf der anderen Seite haben die Augen geleuchtet und es sah so gar nicht auswendig gelernt aus.

Nachdem ich aber die 80ste solcher Antworten bekommen habe, oft auch noch mit weiteren Aspekten, weiß ich: Das ist echt. Ein Geist der sozialen Professionalität. Ein echtes Miteinander. Das ist *Startup-on-Steroids* mit den Ressourcen eines Konzerns. Gerade, wenn es um *Changes* und Transformationen geht. Es ist immer klar, wie das unserem *Purpose* dient. Es ist gut für das System. So lernen wir, von oben nach unten und von unten nach oben. Jeder hat seinen Platz und dient einem gemeinsamen Zweck.

Ich will mich sofort hier bewerben.

Die Realität

Wird es diese Organisation je geben? Sicher nicht. Wir alle schleppen viel zu viel persönlichen Ballast mit uns herum. Da bräuchten wir auch noch Therapiezentren.

Lohnt sich jeder Schritt in diese Richtung? Ganz sicher. Je näher wir dieser Vision kommen, desto niedriger werden interne Reibungsverluste, aber vor allem steigt die Energie und Lust was zu machen. Menschlichkeit und Vertrauen blüht auf, und aus der Energie schaffen wir soviel mehr. Inspiration ist viel mehr als eine Worthülse.

Dazu kommt der soziale Effekt. Mit solchen Unternehmen wird auch die Gesellschaft wieder auftauen und wärmer werden. Mit solchen Kollegen wird es keine Einsamkeit mehr geben.

Es ist eine Vision von Unternehmen und Gesellschaft, die uns auch auf dem Weltmarkt wieder in eine Spitzenposition bringen wird. Ein positives Alleinstellungsmerkmal, dem gerne alle nacheifern dürfen.

Ist OrgIQ der einzige Weg dahin? Sicher nicht. Gleichgültig, wer diese Vision hat, ist unser Verbündeter. Viele charismatische Menschen sind Naturtalente und machen das aus dem Bauch heraus. In kleinen und großen Organisationen. Auch in der Politik.

Aber an vielen Stellen ist eine systematische Unterstützung hilfreich. Warum sich nicht um diese Themen – den menschlichen Kern unserer Organisationen und unserer Gesellschaft – auf eine professionelle Weise kümmern?

Wertschätzende Organisation

Schauen wir dem Traum unter die Haube

Das Weltbild, indem in der Vergangenheit 97% der Organisationen gebaut wurden, tut sich mit den Menschen schwer. Wir wissen zwar, dass da bei uns Menschen arbeiten, aber wir reden lieber über Rollen oder „Zahnräder“. Das Menschliche ist ja nicht so greifbar. Wie kann ich Vertrauen in einen Prozess einzeichnen? Wie kann ich Offenheit befehlen?

Das schließt auch die Agilität ein. Dort wird gerade beim Mindset in der Theorie schon viel vorausgesetzt, aber methodische (systematische) Unterstützung ist noch dünn. Es ist mehr Erwartung, als eine vollumfängliche Versorgung.

Gut, wir wollen hier aber nicht jammern, sondern schauen, was wir brauchen, damit der Traum realer werden kann. Dazu gehört ein nützlicheres Bild vom Menschen. Nützlich bedeutet hier, dass es der Vision dient. Wir brauchen menschlichere Modelle. Wir wollen das neuronale-sozial-psychologische Potenzial der Menschlichkeit unserer Organisationen nutzbar machen.

Das Bild, das für Organisationen hilfreicher ist, ist – mal wieder – der Eisberg. Wir haben den Teil vom Menschen, der direkt sichtbar und kontrollierbar ist. Und dann gibt es noch den – „die Gedanken sind frei“ – Teil, der sich unserer Steuerung entzieht.

Die *Hard Skills* sind sichtbar und kontrollierbar, weswegen wir sie als „hard“, was hier „real“ meint, betitelt haben. Daneben gibt es den genauso realen Teil, der sich aber unter der Oberfläche versteckt.

Um auf Bewährtes zurückzugreifen, unterteilen wir es in den technischen Teil und den emotionalen Teil. Der technische Teil ist sichtbar, aber wird vom unsichtbaren Teil getragen. Und genauso wie ich auf der technischen Ebene Bedarf und Fähigkeiten habe, die auch gepflegt und entwickelt werden müssen, so ist es auch mit der emotionalen Seite.

Dazu ein Gedanke, den wir später noch brauchen: Ich erreiche in der Kommunikation jede Farbe, nur wenn ich aus derselben Farbe komme. Also bei technischen Themen kann ich aus der technischen Schicht kommen. Vom Sichtbaren zum Sichtbaren, sozusagen.

Emotional muss ich über einen emotionalen Kontakt kommen. Das können durchaus auch Bilder und Geschichten sein, die sind aber nicht für den Neo-Kortex, sondern für das Limbische System.

Dazu habe ich entweder eine Beziehung – echtes Vertrauen – oder zumindest eine so hohe Glaubwürdigkeit, dass die Geschichte und Bilder authentisch sind.

Schauen wir in der Literatur nach (oder fragen ChatGPT etc.), dann kommt eine Liste von *Soft Skills*, die wir auch aus den *Human Resource* Prozessen kennen.

Da geht es um Kommunikation, Anpassbarkeit, Problemlösungs-Fähigkeiten, Kollaborations-Fähigkeit, Führung, Kreativität, Zeit-Management, Konfliktlösung und solche Sachen.

Die Liste variiert natürlich nach Quelle und alle diese Dinge sind wertvoll.

Ganz ohne Frage. Es sind aber nicht wirkliche „Soft Skills“. Es sind alles Themen, die direkt nützlich sind. Sie werden also unmittelbar im technischen Umfeld gebraucht. Sie gehen also nicht so tief, dass wir auf die menschliche Ebene kommen. Weil, diese Dinge sollen Maschinen auch können. Und wir sehen das bei der Künstlichen Intelligenz durchaus.



Abbildung 1: Das alte Bild: Soft Skills gibt es halt auch, aber die interessieren nur sekundär.

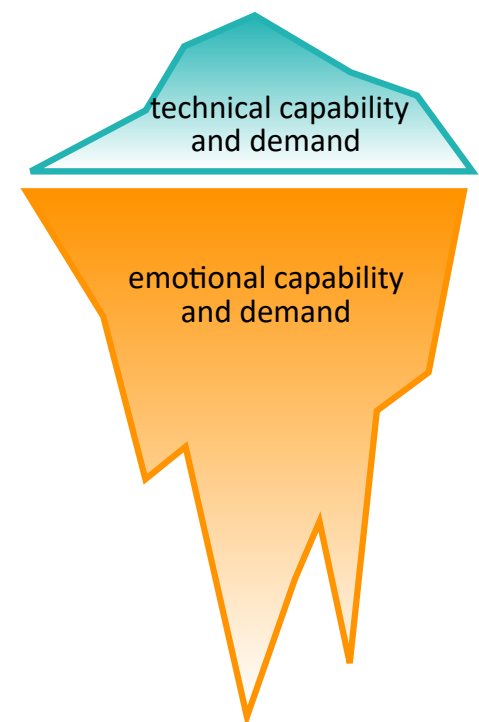


Abbildung 2: Was wir brauchen und können. Wir sind in zwei Farben (Welten) unterwegs. Das untere trägt aber das obere.

Was wir uns da anschauen, ist also nur die Schnittstelle zwischen den echten Soft Skills (Deep Soft Skills, DSS) und den Hard Skills. Wir müssen also noch eine Schicht weiter nach unten, damit es wirklich spannend wird. Wir sind ja auf dem Weg zu unserer Vision: Wie müssen wir die Menschen in unseren Organisationen versorgen, damit die Vision realer wird?

Die Grundidee ist einfach: Wir behandeln den Teil unter Wasser genauso explizit, wie den über Wasser. Beides ist Teil der Person. Als Menschen dürfen und sollen wir schräg (speziell) sein, aber können trotzdem aufblühen und orange sein. Toxisches Verhalten kommt nur aus Angst und Unsicherheit. Ein Weltbild des Schmerzes. Das dürfen wir aufgeben.

Die meisten Menschen wollen das ja auch. Sobald sie eine Alternative kennen.

Alles was einen Arbeitsplatz bequem und gemütlich macht – schöne Büros, freier Kaffee, tolles Essen, Fitness-Studio, Tischkicker, eigene Hotelanlagen für Workation, Dienstwagen/Fahrrad/Bahncard 100, etc. sind schöne Sachen, ohne Frage. Aber sie schaffen nicht Wertschätzung, sondern sind nur ein Gegengewicht – eine Ausgleichszahlung – für alles, was nicht stimmt. Kognitiv sind wir dann durchschnittlich zufrieden.

Deswegen sind die „Great Place to Work“ Bewertungen oft besser als die emotionale Realität. Auch da versuchen wir auf der türkisfarbenen Welt zu antworten. Unser Neo-Kortex antwortet. Aber unser Limbi (das limbische System im Gehirn; das Gefühls- und Entscheidungszentrum, das keine Sprache kennt) ist die ganze Zeit am Quengeln, weil es für ihn keinen Durchschnitt gibt. Hinter der rationalen Maske bin ich unzufrieden und jammere, aber nach außen ist alles super. Als rationaler Mensch verstehe ich mich selbst nicht. Ich habe alles, aber fühle mich trotzdem unzufrieden?

Die Fachkräfte¹ sind auch da Spiegel der Organisation: Wenn ich nur Wert auf die blanke Oberfläche lege und darunter es durchaus modrig sein kann, ohne dass ich mich kümmerge, werden die Fachkräfte genauso sein. Sie haben einen faulenden Kern unter einer glänzenden Oberfläche. Und eine verfallende Organisation ist daran zu erkennen, dass sie ihre Werte nicht konsequent leben, sondern nur da, wo es bequem ist.

Auch das wird bei den Fachkräften so sein. Wir geben die Kultur und den Ton vor. Wenn die voller Widersprüche und Beschönigung sind, dann hat Jede:r das Recht, es genauso zu tun.

Wir finden in Unternehmen Muster, die wir aus den letzten 100 Jahre Erziehung kennen: Ich erwarte von meinen Kindern eine emotionale Regulierung, die ich selbst nie erreicht habe. Das ist dann Dressieren und nicht Erziehen. Wir erwarten so viel von unseren Kindern und genau in den Momenten, in denen wir selbst das Gegenteil tun. Das funktioniert mit den Kindern nicht. Und in unseren Organisationen noch viel weniger.

Hinweis: Egal wo ich gearbeitet habe oder als Berater hineingeschaut: Es gab immer wundervolle Vorbilder! Das Problem sind aber die faulen Äpfel. Denn wenn ich eine Apfelkiste sich selbst überlasse, dann reicht ein fauler Apfel, um alle anderen zu verderben. Bis auf paar ganz robuste. Eine Organisation, die sich den unteren Teil der Eisberge nicht anschaut und aktiv gestaltet, sondern nach dem Prinzip Hoffnung lebt, wird sich in eine Kiste fauler Äpfel verwandeln. Bis auf einen kleinen Rest, der das gallische Dorf ist.

In kleinen Organisationen ist eher der Mut und die Nähe da, solche Themen anzusprechen. Wenn es mehr Hierarchiestufen und Distanz gibt, wird das schwierig. Dann geht das Krähen-Thema los, dieses „eine Krähe hackt bei anderen nicht herum“. Der Gedanke ist dann „Meine Karriere ist mir dann doch wichtiger, als ihre/seine Werte ... also mische ich mich nicht ein. Dies sind ja selber groß.“ Das ist das Ende von *Accountability*. Je mehr ich zu verlieren habe und es keine Beziehung gibt, werde ich gleichgültig. Der Start in die Abwärtsspirale.

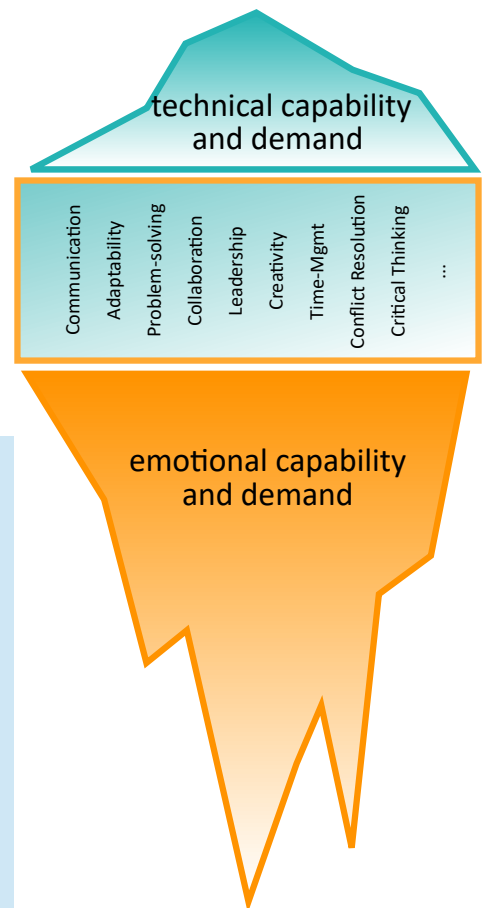


Abbildung 3: Was wir oft Soft Skills nennen, sind nützliche Träger der Technik. Es ist eher die Schnittstelle zwischen Technik und der Emotionalen-Welt.

1 Wir verwenden den Begriff Fachkräfte um systematisch zwischen den Mitarbeitenden in der Struktur (Management) und den Mitarbeitenden in der Produktivität (Fachkräfte) zu unterscheiden.

Was sind denn nun „echte Soft Skills“?

Die Liste ist sicher noch länger, aber zu den echten Soft Skills, oder eben den DSS, gehören Integrität, Vertrauen, Empathie, Authentizität, *Accountability* und weitere. Diese Dinge finden sich oft auch in den Nennungen der kulturellen Werte. Deswegen ist es eine gute Idee, diese Elemente auf dem Radar zu haben. Denn wir wünschen uns diese Werte, aber ich muss erst die Fähigkeit, sie zu leben, entwickeln. Das gilt für jeden Menschen in der Organisation, aber auch für die Organisation als Ganzes. Dazu gehört ein gemeinsames Verständnis, was diese Dinge bedeuten und wie es aussieht, wenn sie gelebt werden.

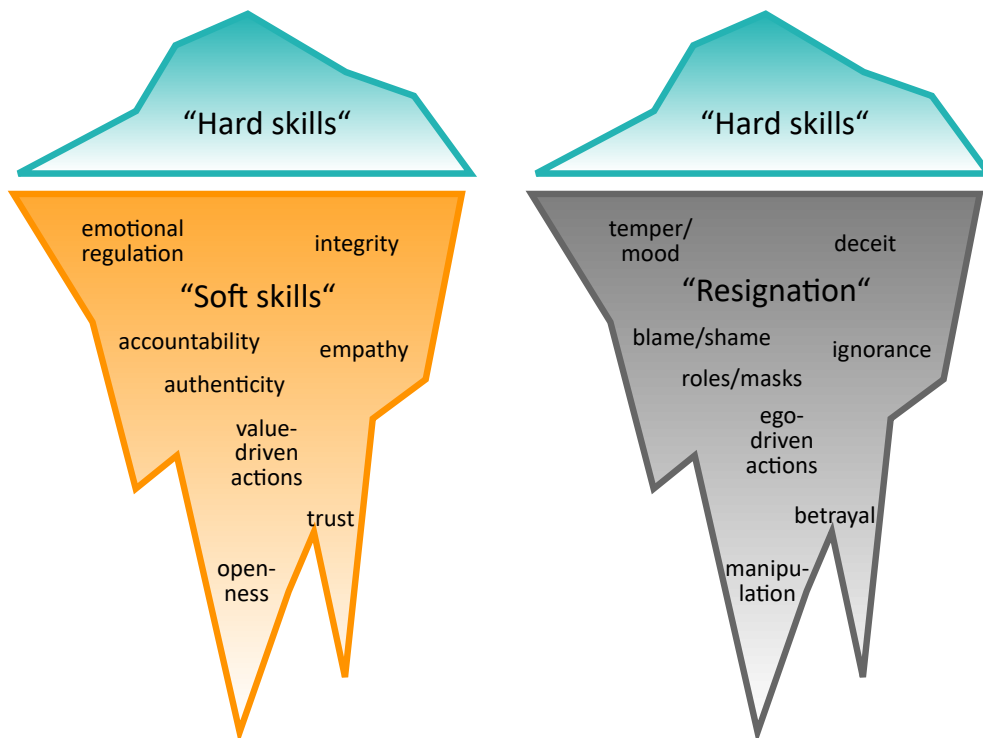


Abbildung 4: Beides ist möglich. Wenn ich offen bin, dann habe ich die emotionale Fähigkeit und es wird sich auch nach oben zeigen. Für alles gibt es auch ein Gegenstück in der Welt des Schmerzes. Und das ist das Tragische: im Türkis kann beides sehr gleich aussehen. Ich merke erst spät, was der Antreiber ist. Gehen wir in eine Richtung, oder macht doch jeder sein Ding und macht gute Mine zum bösen Spiel. (Auch an den Redewendungen merken wir, dass das kein neues Thema ist.)

Und nach dem Verständnis kommt das gemeinsame Üben und Lernen. Wir brauchen einander, dass wir uns sagen „hey, das läuft bei dir noch nicht so gut“. Und um das sagen – und hören – zu können, braucht es viel Vertrauen. Wie das dann im Idealfall aussieht, ist in der Abbildung oben auf der linken Seite dargestellt. Das Problem in der Praxis ist, dass ich gerne diese Erwartung für jeden Menschen in meiner Organisation haben kann, das heißt dann aber nicht, dass es Realität ist.

Um es direkt zu sagen: Von den Menschen in Orange gibt es wenige. Sehr wenige und es werden eher weniger. Deswegen haben wir die Kälte und Einsamkeit in der Gesellschaft. Das ist auch einer der Gründe, warum wir uns als Organisationen darum kümmern müssen. Stärker als vor 70 Jahren. Mit den Generationen und sozialen Bewegungen verschieben und verändern sich die Herausforderungen. Wir als Organisationen leiden darunter. Aber auch als Volkswirtschaft. Der internationale Wettbewerb ist ein wichtiger Grund, alles zu tun, unsere Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Ohne es hier zu vertiefen: Es ist wichtig zu verstehen, dass alle diese „Skills“ (die DSS) in zwei Varianten vorliegen können. In Orange oder Grau. Was bedeutet entweder aus einer Perspektive der Fähigkeit, Gestaltung und Hoffnung (orange) oder aus einer Perspektive der Hoffnungslosigkeit, Angst und Resignation (grau). Ich bin trainiert in den Skills, oder noch nicht.

Um unsere Vision zum Leben zu erwecken, brauchen wir ein klares Verständnis, wie ich sehen kann, welcher Mensch wo steht. Wer ist orange und wer grau? Dazu brauche ich auch Sprache und sogar Metriken für diese Themen. Und wie bei den Werten, lohnt es sich, sich auf eine überschaubare Anzahl zu konzentrieren. Wir können nicht sofort alles ändern.

In der Realität ist es ja ein Farbverlauf. Aber es wird ein Weltbild vorherrschend sein. Und wenn wir das Weltbild kennen, dann dient es nicht dazu, diese Menschen zu verurteilen, sondern sie in der Kompetenzentwicklung zu unterstützen.

Wie kann ich Wertschätzung geben?

Neue Instrumente

Gehen wir zurück in unsere Vision. Wenn in diese Organisation ein Mensch käme, der innen komplett grau ist, dann würde es nicht lange dauern, dann würden wir radikale Veränderung sehen.

Warum sind Menschen grau? Weil sie es wollen? Weil sie dumm sind? Weil sie böse sind?

Meistens nicht. Sie sind enttäuscht. Sie haben resigniert. Vermutlich waren es die Idealisten, mit der größten Hoffnung und Perspektive, die immer und immer wieder enttäuscht wurden. Sie wollten glauben, aber da war keine Glaubwürdigkeit.

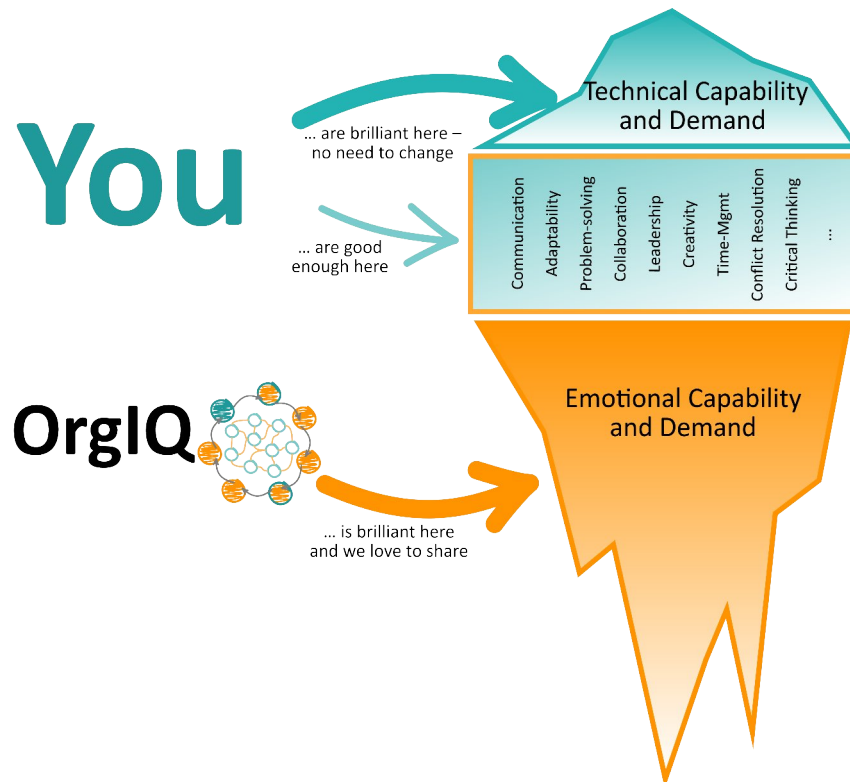


Abbildung 5: Wir stärken nur zusätzlich das Fundament. Die drei Schichten: sichtbar, verbindend, unsichtbar. Die Schnittstelle ist nicht der Fokus, von daher können wir die materielle Schicht von der emotionalen unterscheiden, oder wir können es auch technisch gegenüber menschlich sehen.

Und darin steckt die Lösung. Will ich Wertschätzung leben, dann muss ich glaubwürdig sein. Ich muss den anderen tatsächlich als wertvoll sehen.

Dazu muss ich den Menschen sehen. Oder besser noch sehen, hören, verstehen und berühren. Und da Beziehungen immer gegenseitig sind, muss ich mich auch sehen, hören, verstehen und berühren lassen.

Wenn wir über „Wert-Schätzung“ und „Wert-Schöpfung“ und alle anderen Worte mit „Wert“ reden, dann geht es um Werte. Dabei müssen wir beide Welten betrachten: technisch und menschlich. Oder eben materiell und emotional.

Bei dem Thema Wertschätzung im klassischen Ansatz fokussieren wir auf das Materielle. Und genau wie unsere ganze Gesellschaft, versuchen wir in dem Denken das, was emotional oder menschlich fehlt, über das Materielle auszugleichen. Also wir beschreiben emotionale Werte, leben aber materielle. Das führt zu Verwirrung und Zerrissenheit.

Das sehen wir auch am Aufbau von Bewertungskonzepten wie Great Place to Work. Sie basieren auf Kompensationsmechanismen. Und es ist ein gutes Zeichen, dass Menschen sagen: „Hey, ich habe da im emotionalen, menschlichen Bereich ein Defizit, und das geht mit besserem Essen und einem tollen Monitor nicht weg.“

Der große Anklang, den Home Office (mobiles Arbeiten) gefunden hat, ist ein Zeichen, dass wir weniger Kompensation wollen. Wir wollen Mensch sein. Und in dem Moment, indem wir die Technik und den Menschen zusammenbringen, brauchen wir die

Flucht nicht mehr. Also die Frage nach der Wertschätzung braucht eine zusätzliche Antwort im emotionalen und menschlichen Bereich. Und das muss persönlich und ehrlich sein. Das kann ich nicht automatisieren.

Das ist die Basis für jeden Kontakt. Ich lasse die Rollen hinter mir. Ich schlüpfe auch nicht mehr in Krisensituationen in eine Rolle. Gerade beim Thema *Accountability*, muss ich dem anderen als authentischer Mensch begegnen. Es kann nur eine gegenseitige Erinnerung sein.

Also wenn ich das *Orange* erreichen möchte, dann muss ich aus dem *Orange* kommen.

Das gilt für alle Beispiele, die in der Abbildung gezeigt sind. Emotionale Regulierung ist sicherlich eins von den wichtigsten, aber auch nicht ganz leicht. Weil da geht es darum, dass ich lernen muss Gefühle wahrzunehmen. Denn Unterdrückung oder Überlagerung von Gefühlen ist eben keine Regulierung.

Und erst wenn ich mit den Gefühlen gut und sinnvoll umgehen kann, kann ich auch als vollständiger Mensch agieren. Und das ist die Voraussetzung, dass ich an meiner emotionalen Kompetenz arbeiten kann. In Organisationen haben wir oft die „professionelle“ Maske. Gerade wenn es um schwierige Situation mit Menschen geht. Diese Art der Professionalität ist nur eine Entmenschlichung. Ich tue Dinge, die ich als Mensch nicht tun kann. Deswegen schlüpfe ich in die Rolle der „Professionalität“. Das haben wir durch die gesamte Menschheitsgeschichte gesehen und es war nie eine gute Idee. Und tatsächlich ist es so, dass ich alles, was ich tun muss, immer im Einklang mit den Werten tun kann. Was ich nicht als Mensch – also im Einklang mit den Werten – tun kann, sollte ich einfach nicht tun. Dafür sind Werte ja da, dass wir merken, dass nicht alles eine gute Idee ist.

Zurück zur Wertschätzung: Wertschätzung ist eine Grundhaltung und zielt auf den Menschen ab. Eine Rolle kann nie (orange, also emotionale oder menschliche) Wertschätzung erfahren, weil sie – per definitionem – austauschbar ist.

Wertschätzung ist der Wunsch nach Bedeutung. Ich als Mensch mache einen Unterschied. Daher kann dieser Teil der Wertschätzung nur persönlich sein. Deswegen geht es um die tagtägliche Erfahrung. Ich werde wertgeschätzt, wenn ich täglich dankbar (!) gesehen werde. Von Menschen, die ich auch sehen kann. Die sich zeigen und nicht nur um sich selbst kreisen. Denn wenn jemand keine Bedeutung hat, und die im Außen sucht, dann kann dieser Mensch auch keine Bedeutung geben.

Das Bild von der Gans mit den goldenen Eiern passt da gut: Der Fokus muss ernsthaft auf dem Wohlergehen der Gans liegen. So glaubwürdig, dass ich mich um die Gans kümmern würde, wenn sie auch mal einen Tag oder Monat keine goldenen Eier legt.

Und das können nur Beziehungen leisten. Sobald der Nutzen von einem Menschen im Mittelpunkt steht, funktioniert Wertschätzung nicht mehr. Das ist auch bei allen Instrumenten so, die in die Breite gehen. Alle Gießkannen-Instrumente sind schön, aber erreichen uns nicht an dem Punkt, an dem wir Wertschätzung suchen.

Der beste Platz, Wertschätzung zu bekommen und zu geben, sind die persönlichen Netzwerke. Und diese Netzwerke müssen wir fördern und befähigen.

Bestehende Instrumente

Mit dem Verständnis schauen wir in die bisherige Praxis. Wir wissen also: Alles, was aus dem Türkis kommt, wird im Türkis bleiben und das Orange nicht erreichen.

Was aus dem Grau kommt, macht grau. Und was in Grau geht – der Empfänger spielt also auch eine Rolle – wird grau bleiben. Wenn Orange mit Geduld nach Grau sendet, wird es was ändern. Das haben wir oben schon gesehen. Aber das braucht durchaus viel Zeit.

Zur Erinnerung: Grau ist grau, weil es so oft enttäuscht wurde. Grau ist nicht böse, sondern resigniert. Grau hat die Hoffnung (Orange) verloren. Grau ist zynisch, sarkastisch und distanziert, weil es nicht nochmal verletzt werden möchte. Das ist im Prinzip alles. Erlebt Grau Vertrauen, kann dies zu neuer Hoffnung führen. In der Kombination mit Macht, aber auch zu großem Verrat. Deswegen ist Macht generell eine schlechte Idee für unsere Vision, weil es die graue Welt stärkt. Und schlechte Beispiele weit ausstrahlen. Im unsichtbaren Teil des Eisbergs gelten andere Gesetze. Vor allem gibt es keinen Durchschnitt. Es zählt nur der erlebte Worst Case.

Und damit sind wir bei einem Problem der Praxis: Selbst die tollsten Tools sind wirklich „toxisch“, wenn sie aus dem falschen Grund angewandt werden. Das Problem mit dem Menschsein ist, dass es da nicht darauf ankommt, was man tut, sondern warum man es tut.

Die Instrumente an sich sind weder gut noch schlecht. Ich muss sie nur mit der richtigen Herzeshaltung anwenden. Und sie müssen die richtige Ebene adressieren. Sonst richte ich mehr Schaden als Nutzen an. Und ich muss schauen und lernen, wer dafür gemacht ist. Und welche anderen Strukturen damit kollidieren und es ad absurdum führen.

Gehen wir ganz praktisch einen üblichen Katalog an Werkzeugen durch, den wir so in einer großen Menge von Organisationen finden. Als Quelle haben wir die Literatur, interne Prozesse und auch Job-Ausschreibungen verwendet.

Die Richtung der Maßnahmen ist Top-Down. So sind sie aufgesetzt, um sie zu systematisieren. Diese Richtung bringt allerdings auch Einschränkungen und Herausforderungen mit sich.

Bei der Bewertung schauen wir deswegen auf die verschiedenen Ebenen (Türkis und Orange/Grau), als auch die Weltbilder (Orange/Grau). Beide Dimensionen habe ich in internen *Human Resources* Prozessen noch nicht gesehen. Wir arbeiten nicht auf dieser Ebene, weil wir da unsicher sind. Und deswegen gehen so viele gut gemeinte Ansätze nach hinten los. Es ist auch der Grund, dass *Human Resources* eher belächelt wird. Die Fachkräfte misstrauen ihnen und die Manager sind auch befremdet. Es ist meist eine Welt für sich, die das Marketing im *War for Talents* macht, aber in der Realität des Alltags wenig Bedeutung hat. Dass überwiegend tatsächlich noch der Ausdruck *Human Resources* verwendet wird, schafft schon Misstrauen bei den Fachkräften, weil es eben bedeutet, dass nur der türkisene Teil von meinem Eisberg gesehen und bedient wird. Eine Umbenennung in *Employee Relation* oder *People & Culture*, kann ein erster Schritt sein. Aber mit der Umbenennung muss auch eine radikale Änderung folgen. Wenn das nicht geschieht, wird weiteres Vertrauen der Fachkräfte verspielt.

Alleine diese Betrachtung zeigt schon, dass es ein sehr sensibles Thema ist. Es fühlt sich an wie ein Minenfeld. Soziale Strukturen kann ich nicht ersetzen. Beziehung über strukturelle Mechanismen ersetzen zu wollen, ist eine Form von Kompensation. Genaugenommen von Prostitution. Und das kommt bei uns innen (orange, emotional, menschlich) un- gut an, auch wenn wir es von klein auf gewohnt sind.

Nun zu den Instrumenten und was sie erreichen.

Finanzielle Anreize

Dazu gehören Gehaltserhöhungen, Boni, Gewinnbeteiligungen und andere finanzielle Vorteile, die direkt den materiellen Wert der Arbeit anerkennen.

Bewertung: Diese Anreize sind gut und wichtig. Aber sie wirken auf der Ebene der Resultate. Sie sind Türkis und wirken nur auf das Türkis im Empfänger. Wichtig ist es dabei, dass ich nur Dinge belohne, die auch Werte-kompatibel sind. Das ist nicht immer leicht. Dann können es wichtige Instrumente sein, um Werte und *Purpose* zu steuern und zu stärken.

Sehen wir es als Maßnahme für Wertschätzung, haben wir ein materielles Denken. Wir appellieren an die Bequemlichkeit der Fachkräfte. Ich gebe nicht direkt Wertschätzung, erhöhe aber die Opportunitätskosten für die Fachkräfte, die Organisation zu verlassen.

Der beste Test ist eigentlich ganz einfach. Natürlich nur ein Gedankenexperiment: Im Jahresgespräch sollte man jedem Mitarbeiter 100k€ und eine vergleichbare Stelle bei einer anderen Organisation anbieten. Also wenn möglich ein Unternehmen, was in der Branche noch attraktiver wahrgenommen wird. Und da eine vergleichbare Stelle, gleiche Bezahlung, noch besseres Essen, all diese Sachen.

Und jetzt die Frage: Wer würde bleiben? Wer hat etwas bei euch, dass ihr/ihm 100k€ wert sind? Und was ist das?

Anerkennungsprogramme

Viele Unternehmen haben formelle Anerkennungsprogramme etabliert, die Fachkräfte für herausragende Leistungen, Innovationen oder langjährigen Dienst auszeichnen. Dazu können Zertifikate, Preise oder öffentliche Anerkennungen in Meetings oder Firmenveranstaltungen gehören. Auch Belohnungen für Betriebszugehörigkeit gehören dazu.

Bewertung: Hier spielt die Generation sicher noch eine Rolle. Für Babyboomer kann das tatsächlich Wertschätzung sein. Für die folgenden Generationen ist es eher das Gegenteil. Wenn die Anerkennung auf einen persönlichen Kanal mit hohem Vertrauen kommt, dann hat sie einen Wert. Für alle. Wenn allerdings ein Serienbrief-Charakter aufkommt, was ab einer gewissen Unternehmensgröße fast zwangsläufig der Fall ist, dann wird es gut gemeint geschickt, kommt aber „grau“ an. Noch schlimmer, wenn es über einen direkten Kanal kommt, bei dem die Beziehung belastet ist.

Wir dürfen verstehen, dass kein Manager zu allen Personen im Team die gleiche offene und glaubwürdige Beziehung haben kann. Daran ist niemand schuld, so funktionieren wir Menschen halt nicht. Das ist eine türkisene Erwartung an Manager, denen kein Mensch gerecht werden kann. Und nur, wo diese Beziehung besteht, kann Wertschätzung transportiert werden. Zumindest in der *Post-Human Resources* Zeit. Und die hat mit den Babyboomern aufgehört.

Flexible Arbeitszeiten und Home-Office-Möglichkeiten

Die Flexibilität bei der Arbeit zeigt den Fachkräften, dass ihre Zeit und ihr Wohlbefinden geschätzt werden. Es erlaubt ihnen, eine bessere Work-Life-Balance zu erreichen.

Bewertung: Ein wichtiges Instrument für alle ab Generation X. Das ist empfundene Freiheit und Lebensgestaltung. Das kann Vertrauen ausdrücken, wenn es über die persönlichen Beziehungen ins Management auch so gelebt wird. Sonst ist es Flucht vor dem Mikromanagement. Oft ist es erst mal nur „weniger Grau“. Dinge weniger schlimm zu machen ist ein wichtiger Schritt zur Genesung.

Als Gegeneffekt kann es zu einer Schwächung der persönlichen Netzwerke führen. Vor allem ist es deutlich schwerer, diese persönlichen Netzwerke aufzubauen.

Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten

Investitionen in die berufliche Entwicklung der Fachkräfte durch Schulungen, Workshops, Konferenzen oder Fortbildungen zeigen, dass das Unternehmen an ihrer Karriere und ihrem Wachstum interessiert ist.

Bewertung: Das ist überwiegend Türkis. Die meisten Schulungen fokussieren auf die *Hard Skills*. Wenn *Soft Skills* adressiert werden, dann die unmittelbar nützlichen. Für die tieferen Schichten, die Deep Soft Skills, wird selten was angeboten. Es gibt kaum was auf dem Markt und in den Organisationen noch weniger.

Wenn diese allerdings adressiert und entwickelt werden, dann hat das einen starken orangen Effekt. Emotionale Fähigkeiten können wachsen, und Themen wie emotionale Regulierung sind *Game Changer*. Aber auch nur, wenn sie sich auf allen Ebenen der Organisation ändern. Solange wir klassische Hierarchien haben, können wir die Vorbildfunktion gar nicht überschätzen. Bei den Fachkräften werden wir das finden, was in der Hierarchie gelebt wird; nicht das, was gesagt wird.

Feedback und Kommunikation

Regelmäßiges, konstruktives Feedback sowie offene und ehrliche Kommunikationskanäle signalisieren Wertschätzung für die Meinungen und Beiträge der Fachkräfte.

Bewertung: Das kann (könnte) ein mächtiges Tool sein, wenn es ehrlich und gegenseitig ist. Dieses Tool ist ein Verstärker. Sind beide orange, dann wird es gut. Ist eine Seite grau, bewirkt es das Gegenteil, von dem, was gewünscht wurde.

Dazu müssen wir aber verstehen, dass Offenheit wohl einer der schwersten Werte überhaupt ist. Offenheit ist Beziehungsbauer, aber viel mehr, als Ehrlichkeit und Transparenz. Und Offenheit ist bidirektional. Ich kann Offenheit nur fordern, wenn ich es lebe. Und Offenheit ist das Ende von Politik, *Hidden Agenda*, Ego und dem Reden über andere. Offenheit bringt *Accountability*, auf Basis von Beziehung.

Auch hier der Check (an alle): Spreche ich über Menschen, wenn sie nicht dabei sind? Falls ja, informiere ich sie danach/davor, was ich mit wem besprechen werde?

Da dies sehr hohe Ansprüche sind und wir alle diesen Ansprüchen nicht leicht gerecht werden, werden diese Gespräche schnell eine Farce. Eine politische Diskussion hinter Masken und Mauern. Ja, das war schon immer so, aber auf der Suche nach echter Wertschätzung ist das ein großes Risiko. Habe ich eine Orange-Orange Beziehung, dann ist es super. Sonst wird es sehr grau.

Gesundheits- und Wellnessprogramme

Angebote wie Firmenfitness, Gesundheitschecks, psychologische Beratungsangebote oder sogar Entspannungsräume im Büro demonstrieren eine Fürsorge für das physische und psychische Wohl der Belegschaft.

Bewertung: Zuerst ist es eine Erhöhung der Opportunitätskosten eines Wechsels. Alle diese Annehmlichkeiten will ich nicht missen. Also bleibe ich aus dem falschen Grund.

Die Pflege der körperlichen Gesundheit ist super wertvoll. Wenn wir auch die psychische und emotionale Gesundheit unterstützen, dann ist es ein oranger Anteil. Dieser besteht allerdings außerhalb der Arbeitssituation. Ist also nicht direkt arbeitsrelevant. Worst Case ist dabei, dass ich meine Meditation mit der Hauspsychologin mache und danach in ein toxisches Team zurückgehe.

Betriebliche Zusatzleistungen

Zusatzleistungen wie betriebliche Altersvorsorge, Unfallversicherungen oder Zuschüsse zu Kinderbetreuungskosten erhöhen die finanzielle und emotionale Sicherheit der Fachkräfte.

Bewertung: Das Thema Sicherheit ist definitiv relevant, aber gleichzeitig eben wieder eine Erhöhung der Opportunitätskosten eines Wechsels. Es ist nicht Wertschätzung, sondern eher „Käuflichkeit“.

Team Building und Firmenveranstaltungen

Veranstaltungen wie Betriebsfeiern, Team-Ausflüge oder gemeinschaftliche Freizeitaktivitäten fördern den Zusammenhalt und das Gefühl, Teil einer Gemeinschaft zu sein.

Bewertung: Alle diese Instrumente sind ein Verstärker der Grundsituation. Bin ich orange, dann können diese Instrumente mein Weltbild stärken und Wertschätzung und Verbundenheit fördern. Bin ich grau, wird das verstärkt.

Arbeitsumgebung und -ausrüstung

Eine moderne, ergonomische und angenehme Arbeitsumgebung sowie die Bereitstellung hochwertiger Arbeitsmittel zeigen, dass das Unternehmen in das Wohlbefinden und die Produktivität seiner Fachkräfte investiert.

Bewertung: Das ist etwas, was die Arbeit schöner macht. Aber es ist vom Wesen her türkis und wird auch da wirken. Es ist trotzdem gut, aber keine Wertschätzung.

Persönliche Anerkennung

Einfache Gesten der Anerkennung, wie ein persönliches Dankeschön von Vorgesetzten, individuelle Notizen oder das Feiern von persönlichen Meilensteinen, können eine große Wirkung auf die Mitarbeitermotivation haben

Bewertung: Auch hier kommt es auf die Beziehung an. Es ist wieder einer dieser Verstärker: Wenn beide orange sind, dann erreichen wir den gewünschten Effekt, ist eine Seite grau, erreichen wir das Gegenteil. Es funktioniert nur, wenn es absolut echt und glaubwürdig ist.

In einer offenen und ehrlichen Beziehung ist es super, sonst ist es eine Verschlimmerung. Deswegen ist es so wichtig zu wissen, wie die „innere Farbe“ ist. Von den Fachkräften und dem Management. Ohne das können wir den Effekt nicht vorhersagen. Und es dem Zufall zu überlassen, ist sehr teuer.

Beobachtung

Wir haben seit Jahren das Thema auf dem Radar und unglaublich viele Instrumente. Die „Goldene Uhr“ gibt es vermutlich seit 100 Jahren. Das Problem war nur, dass wir eben das Bild vom Menschen als Zahnrad hatten. Und Organisationen sind eben keine Uhrwerke.

Wie George Edward Pelham Box mal sagte „Im Grunde sind alle Modelle falsch ... aber manche sind nützlich.“ Und dieses Modell von der Welt, das wir hatten, war nützlich, aber unvollständig. Und je mehr wir unsere Menschlichkeit suchen, desto mehr merken wir, was wir alles nicht gesehen haben.

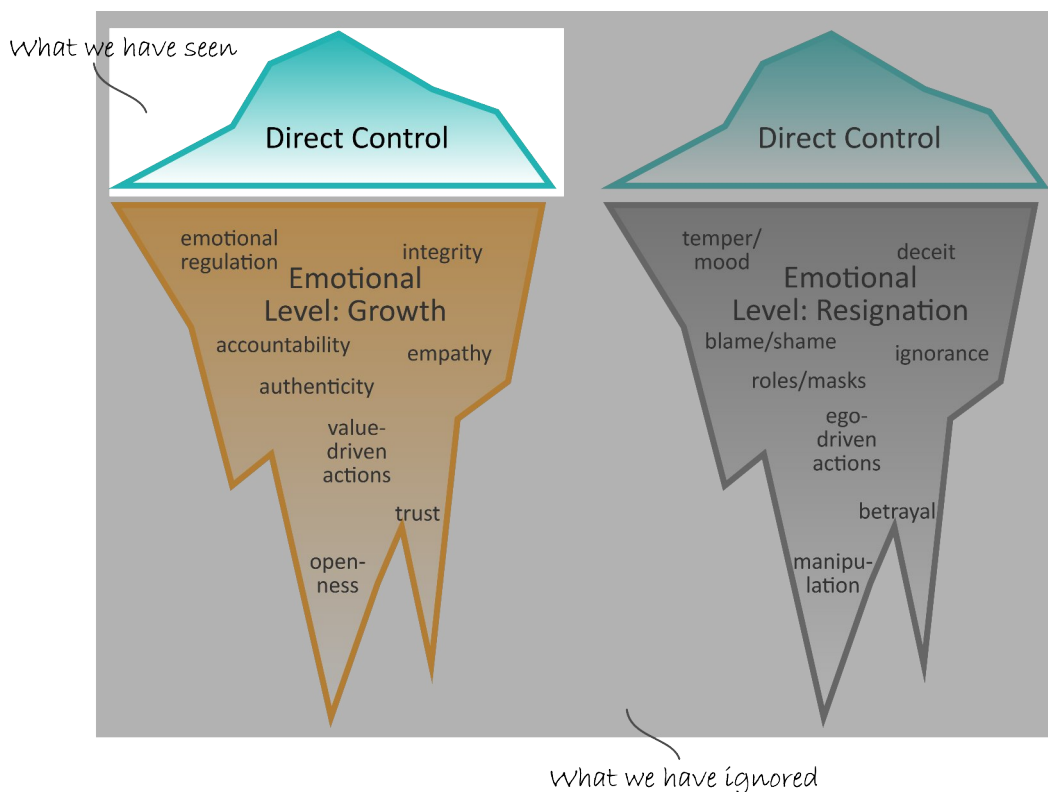


Abbildung 6: Das alte Modell von der Welt und wie OrgIQ die Welt und Menschen sieht. Je mehr wir sehen, desto klüger handeln wir.

Und es ist überhaupt nicht schlimm. Wir können die Vergangenheit nicht ändern und jetzt wissen wir mehr und fangen an so zu handeln.

Summary

Die Sehnsucht nach Wertschätzung ist menschlich und tatsächlich nicht leicht zu lösen. Für die türkise (technische, materielle) Wertschätzung sind wir gut aufgestellt. Da müssen wir lediglich beachten, dass manche Instrumente Seiteneffekte haben können.

Die orange, emotionale, menschliche Wertschätzung sollten wir hingegen ganz aus der Hierarchie befreien und vollständig ins persönliche Netzwerk geben. Dazu gibt es schon eine Reihe von Instrumenten aus Management 3.0 und anderen Quellen. Wichtig ist ein einheitliches Verständnis in der Organisation, warum ich es anders gestalten muss. Dann fange ich bewusster an den Unterschied zu sehen, was ich erreichen möchte und was ich tatsächlich erreiche.

Zudem müssen wir uns die orange/ grauen Teile anschauen: Wenn wir 95% unseres Menschseins ignorieren, dann fühlen wir uns alle nicht gesehen, gehört und verstanden.

Jede einzelne Angst, Geschichte und Unsicherheit hat ihren Grund. Nehmen wir uns nicht die Zeit diese Gründe zu analysieren und die wirkliche Chance zur Entwicklung und Verbesserung zu sehen, dann ändert sich alles. Aber auch das gilt dann für alle. Haben wir den Mut dazu?

Tun wir es nicht, wird mit Macht jede neue Sau durch die Organisation getrieben und die Glaubwürdigkeit schwindet immer mehr.

Dabei ist es in modernen Organisationen gar nicht nötig, sich diesen Stress zu machen. Der erste Schritt ist leicht: wir, als Teil der Hierarchie, hören auf aus Unsicherheit Dinge kaputtzumachen.

Vielleicht sind paar von diesen emotionalen Themen einfach nicht unser Ding. Dann übertragen wir das an Leute, die das mögen und können. Wenn wir in unseren Teams Brückenbauer haben, dann machen die das sowieso. Und jetzt ganz offiziell und mit unserer Unterstützung. Diese unglaublich überhöhten Erwartungen an das Management müssen aufhören. Das sind auch Menschen und sollen so behandelt und eingesetzt werden.

Wir haben viele Wahrheiten nebeneinander. Das ist das Wesen von Komplexität. Es gibt nicht ein Richtig oder Falsch. So leicht geht es in komplexen Systemen nicht. Es gibt unzählige Wege den *Purpose* zu leben. Wir müssen uns nur helfen, dass wir einander nicht das Leben schwer machen. Aus Unsicherheit wurde fehlender *Purpose* (das Warum und Wozu) in der Vergangenheit durch ein Mehr an Wie und Was ausgeglichen. Das ist auch der Hintergrund von Mikromanagement. Das funktioniert auf der sichtbaren Ebene, aber im unsichtbaren Eisberg-Teil erhöht es die Unstimmigkeit und Leere. Das *Law of Peter Pater*: „Mit zunehmender Anzahl von Menschen steigt die Anzahl der Meinungen exponentiell. Mit den Meinungen wächst auch der Reibungsverlust bis zum totalen Stillstand.“

Mit der Arbeitsteilung – oder Spezialisierung in Silos – verlieren wir den gemeinsamen *Purpose* aus den Augen. Und ohne den wird es mehr Politik. Deswegen ist es so oft für kleinere Organisationen leichter, einen klaren *Purpose* zu haben. Deswegen ist es die zentrale Aufgabe von Führung und Management diesen zentralen *Purpose* und alle abgeleiteten *Purpose* und Storys bereitzustellen.

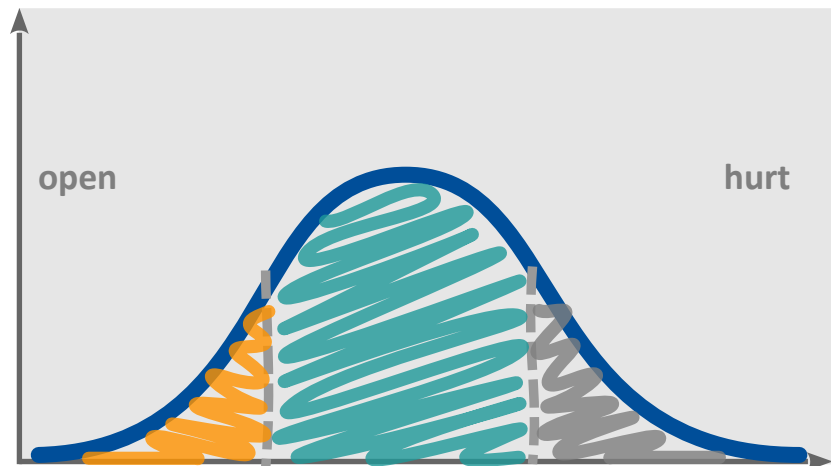


Abbildung 7: Es ist wichtig zu verstehen, wer wo steht. Erst dann können wir die klassischen top-down Instrumente einsetzen. Beziehungsweise wissen wir, wann wir sie nicht einsetzen dürfen. Was wieder problematisch ist, wenn nicht alle gleich behandelt werden. Eine Zwickmühle.

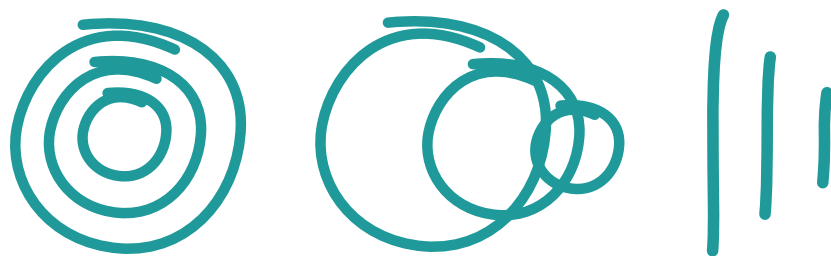


Abbildung 8: Jedes System hat verschiedene Wahrheiten. Perspektive und Weltbild bestimmen, was wir sehen.