

# Dem, was war, ist und sein könnte, einen Wert geben

## *Wertschätzung in kirchlichen Organisationen*

**Persönliche Wertschätzung und ebenso jene für die getane Arbeit ist eine mächtige Ressource. Um sie zu nutzen, lohnt es sich, der Auswertung von Aktivitäten und Erfahrungen Aufmerksamkeit zu widmen. Wege dafür zeigt nicht nur modernes Management, sondern bereits die geistliche Tradition.**

### **»Ich kenne eure Mühen«**

**D**ie Mühen und die Mühsal der kirchlichen Gemeinden und Gemeinschaften sind hinlänglich bekannt. Spiritualität und Religiosität boomen, aber weitgehend an den »alten Orten« von Kirche vorbei. Ratlosigkeit, Traurigkeit, Resignation über so viel Vergeblichkeit machen sich breit. Kirchliche Gemeinden und Organisationen sind heute oft in Zwickmühlen bis hin zu ernstlichen Existenzängsten, was sie noch mehr und noch schneller agieren lässt – immer in der Hoffnung, doch nicht nur auf der Stelle zu treten und endlich vorwärts zu kommen, doch noch Mitglieder zu rekrutieren oder zumindest für die Umwelt nicht völlig aus der Plausibilität zu fallen. Der gewünschte Erfolg jedoch lässt auf sich warten, das Selbstvertrauen ist klein geworden und der »Geschmack« von Sinnhaftigkeit und Vitalität weitgehend geschwunden.

Ein Blick auf die sieben Gemeinden, die in der Offenbarung des Johannes (Off 1,9-3,22) nicht nur erwähnt werden, sondern mit »Sendeschreiben«, mit Briefen besonders bedacht werden, könnte bedeutsam sein, ähnelt ihre Situation doch in mancherlei Hinsicht unserer eigenen heute. So lohnt es sich, dort nachzuschauen und sich von Analogien ansprechen zu lassen: Es sind kleine Gemeinden, fremd, unwichtig, zerstreut, irgendwo am Rande der damaligen großen Welt. Sie sind teilweise von außen her bedroht, aber was sie noch mehr plagt, sind interne Meinungsverschiedenheiten und die Sorge, wie sie mit ihrem kleinen, jungen Glauben in dieser

### **»Das Selbstvertrauen ist klein geworden.«**

großen Welt bestehen können. Auf jeden Fall versuchen sie, ihrem neuen Glauben eine Gestalt zu geben, mit aller Ungewissheit, ob ihr eigenes Lebensprojekt »christlicher Glaube und christliche Gemeinschaft« auch tatsächlich eine Zukunft haben wird.

»Ich kenne eure Mühen, ich kenne eure Werke, ich kenne eure Liebe, eure Bedrängnis und euer Ausharren«, so lautet fast stereotyp die Einleitung zu jedem dieser Briefe. Erst danach

kommen Kritik und Korrektur; erst danach wird auf die Konflikte und auf die Götzen Bezug genommen. In dieser Reihenfolge scheint ein Geheimnis zu liegen: Zuerst sind die Wertschätzung, die Würdigung, der Respekt dran; dann erst alles andere. »Einen Wert sehen und geben« hängt etymologisch mit »werden« zusammen. Wertschätzung ermöglicht das Werden.

## Wertediskussion

Die Wertediskussion ist in aller Munde, zumindest im Munde derer, die erkannt haben, dass wir es in allen Arten von kirchlichen und anderen Non-profit-Institutionen (also nicht nur in den Gemeinden, sondern auch in den Orden, in der Caritas usw.) mit neuen ethischen und Werteherausforderungen zu tun haben. Besonders spürbar ist das auch im Gesundheits- und Bildungswesen. Wie aber ist es mit dem Schätzen der Werte, mit dem Wertschätzen dessen, was etwas wert ist? Wer ist etwas, mehr, viel wert?

Auch die neuere Organisationsentwicklung und die Führungskräftewelt wissen um die Bedeutung der Wertschätzung und beschäftigen sich mit »Anerkennungsmanagement«, »Evaluation«, »Motivations- und Motivierungsstrategien« oder »Appreciative Inquiry«<sup>1</sup>, also mit wertschätzender Erkundung (in) einer Organisation. In der so genannten freien Wirtschaft versucht ein ausgeklügeltes materielles Belohnungssystem (Gehaltsprämien und »Incentives«,

### »Anerkennungsmanagement«

also großzügige Geschenke in Form von Reisen oder besseren Autos) Wertschätzung für Einsatz und Loyalität zu zeigen und zu installieren. Die »Halbwertszeit« solcher Belohnungen für engagierteres Mitarbeiten beträgt laut Reinhard

Sprenger ganze 48 Stunden.<sup>2</sup> Wie diese 48 Stunden genau zu verstehen sind, gibt Sprenger nicht an, aber er weist deutlich darauf hin, dass eine solche Vorgangsweise Mitarbeitende zu belohnungssüchtigen, fremdbestimmten Kindern machen würde, und er nennt diese Belohnungsstrategie ein Sisyphos-Dilemma.

Dennoch schauen Mitarbeitende aus kirchlichen und sozialen Einrichtungen oft neidvoll auf ihre KollegInnen in der Wirtschaft. Auch wenn Geld keineswegs alles ist, so ist ein gewisser Zusammenhang zwischen Einsatz und Abgeltung doch nicht von der Hand zu weisen.

### »Förderung zielorientierten, produktiven Arbeitens«

So bleibt tatsächlich zu fragen, warum Engagement in kirchlichen und sozialen Bereichen finanziell relativ schlecht abgegolten wird. Ist es vielleicht gerade in diesen Milieus nicht gar so ernst gemeint mit der Wertschätzung, weil doch der Einsatz vermeintlich ohnehin selbstverständlich und doch für ein »höheres Ziel« geleistet wird?

Evaluiert wird heute auf jeden Fall in fast allen Organisationen viel (die geringer werdenden Ressourcen an Geld und Personal machen es nötig), aber vor allem quantitativ und im Sinne der Steigerung der Produktivität. Das ist an sich noch kein schlechtes Anliegen, es sei denn, die Qualitäten und die zugrundeliegenden handlungsleitenden Bewirkabsichten werden übersehen, die die eigentlichen Beweggründe erst ausmachen. Auch im Non-Profit-Bereich sind in den letzten Jahren die »strukturierten MitarbeiterInnengespräche« auf allen Hierarchieebenen gang und gäbe geworden, die ein ähnliches Grundanliegen zu verfolgen scheinen: die Kommunikation von Wertschätzung und damit die Förderung zielorientierten, produktiven Arbeitens.

Mir geht es in diesem Beitrag nun um Haltungen, aber auch um eine sehr konkrete Methode, wie Wertschätzung und Anerkennung glaubwürdig und hilfreich praktiziert werden kann: einerseits als Instrument von persönlicher Würdigung und von Wachstum und andererseits als eines der Instrumente einer »lernenden Organisation«.

## Einen Wert geben

Der heilige Ignatius von Loyola (1491-1556) war nicht nur einer der ganz großen spirituellen Lehrer; er war auch – Jahrhunderte vor der »Erfindung« der Psychologie – ein hervorragender Psychologe und wusste, wie Menschen gedeihen, reifen, lernen, sich entwickeln können. Ignatius hat dabei viel mit Zurückschauen, Sich Erinnern, Innewerden gearbeitet in der Annahme, dass in den gemachten Erfahrungen schon der Stoff für Gegenwärtiges und Zukünftiges liegt. Eigentlich ist das ein revolutionärer theologischer Ansatz, im 16. Jahrhundert auf das zu vertrauen, was im Menschen liegt und was er durchlebt hat.

Das folgende Wertschätzungs- und Auswertungsschema geht in seiner ursprünglichen Struktur auf das so genannte Examen aus den Geistlichen Übungen<sup>3</sup> zurück. Hier wird es

*»In den Erfahrungen  
liegt der Stoff für*

*Gegenwärtiges und Zukünftiges.«*

selbstverständlich mit Adaptionen auf heutige Sprache und Anwendbarkeit für Individuen, aber auch für Institutionen verwendet, die nicht primär auf Gewinnmaximierung und Marktpositionierung, sondern auf »höhere Ziele« ausgerichtet sind. Ignatius geht es im »Examen« darum, dass der Mensch sich und die Dynamiken

seines Lebens kennen lernt und dass er darin Grundlinien entdecken kann. Glaubende Menschen können das auch die Spuren Gottes in ihrem Leben nennen.

Ignatius übt einen Blick auf Qualitäten und Kriterien ein, indem er strikt auf Reduktion zielt: »Nicht das Vielwissen sättigt die Seele, sondern das Verspüren und Verkosten der Dinge von innen her.«<sup>4</sup> Bei aller Wichtigkeit von Quantitäten – hier geht darum, dem was war und wie es eben war, noch einmal einen Wert zu geben und somit zu vertrauen, dass in diesem »Verkosten« auch schon die Grundnahrung für die Zukunft liegt.

Diese Form der Auswertung unterbricht das rastlos-getriebene »Vorwärts« und schaut zurück. Eigentlich ist das eine uralte spirituelle Tradition (an Tagesrückblick oder Revision de vie sei erinnert), aber sie wird in der Pastoral wenig praktiziert. Sie vertraut dem eigenen Augenmaß, der eigenen, intuitiven und meistens treffsicheren Einschätzung. Sie ist hilfreich, wenn ein Arbeitsauftrag oder ein Projekt nach einem längeren Zeitraum abgeschlossen ist oder wenn eine natürliche Zäsur erlebt wird (z.B. die Sommerpause eines Pfarrteams nach einem Arbeitsjahr).

## Einfache Fragen

Mit vier elementaren Fragen wird die Wirklichkeit in den Blick genommen. Sie mögen auf den ersten Blick einfach klingen und wollen vor allem einen Prozess des gemeinsamen Durchkauens, des gemeinsamen Durchbuchstabierens in Gang setzen. Auf diesen Prozess kommt es an. Da die Fragen auch eine Handreichung für konkretes Erproben dieser Art von Auswertung sind, werden sie mit »Sie« formuliert wiedergegeben. Entscheidend ist ihre Reihenfolge.

1) Lassen Sie in Ihrer Rückschau drei Ereignisse, Veranstaltungen, Begebenheiten auftau-

chen, die Sie als gelungen einschätzen. Was ist gelungen, was war erfreulich – und warum, wodurch, wie? Die drei können auch vier oder nur zwei sein, auf jeden Fall gilt der Hinweis des Ignatius: »Nicht das Vielwissen, sondern das Verkosten ...« Diese Begebenheiten sind zu verkosten: die Freude, die Zufriedenheit, der Stolz über ein vollbrachtes Werk, die Erkenntnisse, die Erfahrung von Zusammenhalt, die Lernschritte, ...

Ignatius spricht – in seiner alten Sprache – vom »Dank für die empfangenen Wohltaten«<sup>5</sup>. Dann erst kommt alles andere. Für defizitorientierte Menschen, die gut darauf trainiert sind, grundsätzlich vom Einsatz für die anderen zu leben und keine eigene Anerkennung zu brauchen, ist das manchmal schon eine erste gewaltige Herausforderung. Aber Ignatius spricht ja

### **»Dank für die empfangenen Wohltaten«**

auch von »Übungen«; niemand muss ein Meister darin sein, und üben heißt vor allem: dranbleiben und sich Unfertigkeiten erlauben.

Eine besondere Qualität zeigt sich durch dieses Fragen nach »warum, wodurch, wie«. Denn es geht nicht einfach um eine Bestandsaufnahme und schnelle Zuordnung, sondern es geht um das Heben von Qualitätskriterien. Das wird umso spannender, wenn verschiedene Menschen verschiedene Ereignisse mit verschiedenen Einschätzungen versehen.

2) Lassen Sie drei Ereignisse, Veranstaltungen, Begebenheiten auftauchen, mit denen Sie unzufrieden sind oder waren. Was daran ist nicht gelungen, was war unerfreulich – und warum, wodurch, wie? Auch hier wird einem das »Verkosten« zugemutet. Auch Frust, Enttäuschung über nicht eingehaltene Arbeitsvereinbarungen,

die Erkenntnis, sich doch viel zu viel und zu unkonkret vorgenommen zu haben – all das darf sein. Wieder ist es das »Warum«, das aus dem schnellen Urteilen und gleichsam »Notenvertellen« herausholt.

3) Welchen Gewinn hat es gegeben? Und für wen? – Für die Arbeitsgruppe, für die Institution, persönlich, ... Die Bibel selber spricht viel von Wachstum, das Reich Gottes wird in

### **»Warum ist die Scheu so groß, dieses Mehr zu benennen?«**

Wachstums- und Fruchtbarkeitsbildern beschrieben. Ignatius spricht von »Magis«: Die Menschen dürfen, sollen ein Mehr an Erkenntnis, Glauben, Selbstvertrauen, Kommunikationsfähigkeit, Aufmerksamkeit gewinnen können. Warum bloß die Scheu davor so groß ist, diesen Gewinn und dieses Mehr zu benennen?

4) Welche Hilfen hätten die Mitarbeitenden und Mittragenden gebraucht und von wem? »Hätten gebraucht« – vorbei ist vorbei, könnte man sagen. Aber bei klugem Hinhören können Verantwortliche erkennen, wie sie Strategien für ihre Führungsaufgabe entwickeln und die Mitglieder ihres Teams fördern und unterstützen können. Natürlich setzt das ein bestimmtes Verständnis von Führen und Leiten im kirchlichen Kontext bei den Verantwortlichen voraus. Und bei den Mitarbeitenden die Fähigkeit, konkret und erkennbar zum Ausdruck zu bringen, was sie von wem brauchen. Das ist ein Lernprozess auf beiden Seiten.

## **Die lernende Organisation**

Eine gute Kultur der Auswertung setzt – über die Inspiration durch Ignatius hinausgehend – das Verständnis einer so genannten »lernenden

Organisation« voraus. »Eine lernende Organisation ist eine Gruppe von Menschen, die einander brauchen, um etwas zu erreichen, und im Laufe der Zeit kontinuierlich ihre Fähigkeiten ausweiten, das zu erreichen, was sie wirklich anstreben.«<sup>6</sup>

In dieser Perspektive ermöglicht Auswertung also:

- Wertschätzung für den eigenen Einsatz und für den Einsatz anderer Personen. Diese muss konkret und erkennbar und somit glaubwürdig geäußert werden, was in der Schnelligkeit des Alltags und der Anforderungen leicht untergeht.
- das Erkennen von handlungsleitenden Kriterien und Motiven für Erfolg und Misserfolg. Das oben erwähnte Durchbuchstabieren, das Sprachesuchen und -finden bringt diesbezüglich größere Klarheit und Bewusstheit.
- Freude über das Bewältigte und Wertschätzung der eigenen Lebenszeit und der Investition von Engagement und oft genug auch Herzblut für ein Anliegen.
- eine Zusammenschau, die Zusammenhänge, innere Logiken und Entwicklungen erkennen lässt, die sonst in der Bruchstückhaftigkeit

### »Sprache suchen und finden«

des Alltags nicht erfasst werden können. Somit ermöglicht die Auswertung auch, die zugrunde liegenden relevanten Themen und die weiterführenden Fragen zu identifizieren.

- das Entdecken von nötigen Rahmen- und sonstigen Arbeitsbedingungen, um sich nicht durch mangelnde Stützmaßnahmen auf der Beziehungsebene zu überfordern.
- das Zusammenwachsen einer Gruppe bzw. eines Teams durch das Kommunizieren von Einschätzungen. Durch diese Selbst- und Fremdeinschätzung ist Auswertung ein Instrument der Teamentwicklung.

- kluge Strategien und Pläne für die Zukunft zu entwickeln, die der Organisation selbst, aber auch dem »Markt«, d.h. potentiell Suchenden oder Interessierten, »KundInnen« oder PartnerInnen, angemessen und nutzbar sind.

Der aufmerksame, sorgfältige Blick in die Vergangenheit produziert zunächst nichts Neues, was vielleicht einer der Gründe für die mangelnde Praxis von Auswertung ist. Aber die wertschätzende Aufmerksamkeit auf das, was war

### »der Blick für das, was sein könnte«

und was ist, gewährt eben auch Hilfe und Treffsicherheit, um gezielter nächste, zukünftige Schritte zu gestalten und öffnet so den Blick für das, was sein könnte. Die Zukunft muss nicht neu erfunden werden; das meiste und die entscheidenden Fragen sind in der Vergangenheit schon grundgelegt: Wer sind wir? Wer wollen wir sein? Wozu sind wir da? Für wen wollen wir zum Segen und zum Nutzen sein? Was wollen wir bewirken und für wen und mit wem? Was war und ist unsere Ursprungsintention und wie ist sie heute zu leben?

### Thesen zur Wertschätzung

Die folgenden Thesen versuchen die Bedeutung der Wertschätzung in der Organisation kirchlicher Pastoral und Sozialarbeit zusammenzufassen und Kriterien für ihre Praxis zu skizzieren.

- Wertschätzung muss immer konkret, erkennbar und glaubwürdig sein. Ein übertriebenes oder zu allgemeines Lob wird eher missachtend wahrgenommen und bewirkt genau das Gegenteil von guter Wertschätzung, nämlich das Gefühl, nicht ernst genommen oder vielleicht sogar verachtet und verspottet, also klein gemacht zu werden.

- Wertschätzung nährt eines der tiefsten Bedürfnisse der Menschen: Ansehen und Würde zu haben, und diese kann man sich nun einmal nicht selber geben. Somit ist Wertschätzung eine der Quellen für ein gut verwurzeltes Vertrauen in sich selbst und in das Leben. Wertschätzung hat eben, wie eingangs schon erwähnt, mit dem Werden zu tun.
- Wertschätzung hebt das kreative Potential, sozusagen »das Beste« im Menschen und ist somit ein Anstoß zur Menschwerdung.
- Wertschätzung ist grundsätzlich partizipativ, d.h. sie zielt auf das Zusammenspiel mehrerer Personen ab. Sie ist auch hierarchie-umkehrbar. Reinhard Sprenger bezeichnet als höchste

**»Wertschätzung  
zielt auf das Zusammenspiel  
mehrerer Personen ab.«**

Form von Motivation und Wertschätzung das Interesse aneinander und an der gemeinsamen Arbeit<sup>7</sup>, und das kann auch eine mitarbeitende Person ihrem Vorgesetzten erweisen. Selbstverständlich kann ein Vorgesetzter einem Mitarbeiter Anerkennung und Lob aussprechen. Noch fruchtbarer ist es, wenn das auch umkehrbar ist und ausgedrückte Wertschätzung in beide Richtungen möglich ist. So werden Hierarchien nicht noch mehr zementiert, sondern die Beteiligung und partnerschaftliche Mitverantwortung gefördert.

- Wertschätzung schafft durch die Umkehrbarkeit und durch den großen Stellenwert des Verkostens des Gelungenen einen angstfreien Raum und macht Menschen zu Veränderung und zum Lernen bereit. Insofern ist sie eine kreative Kraft und kann eine solche hervorbringen. Wertschätzung glaubt daran, dass Menschen und Institutionen keineswegs nur aus Kritik lernen und vorankommen.

- Wertschätzung ist ressourcenorientiert, d.h. sie geht nicht von Defiziten aus, sondern von dem, was war und was ist und was sein könnte, und nicht von dem, was sein sollte oder müsste oder sein hätte müssen. Daher ist sie eine Hilfe zur Ausweitung des Möglichen.
- Wertschätzung will und kann Potenzial heben, anerkennen, würdigen, und sie glaubt daran, dass das »Werkzeug« zum Lösen von Problemen bereits in den jeweiligen Menschen und

**»Das Werkzeug ist bereits  
in den Menschen angelegt.«**

Organisationen angelegt ist. Insofern ist Wertschätzung eine hoch produktive und motivierende »Angelegenheit«. Welche Mittel und Strategien für die Problemlösung gesucht werden können und wie das bereits Angelegte nutzbar gemacht werden kann, sind natürlich noch einmal besondere Herausforderungen.

- Wertschätzung allein ist noch keine Lösung eines Problems, aber sie verändert die Aufmerksamkeit, die Wahrnehmung, den Fokus und kann somit helfen, Wichtigkeiten und Dringlichkeiten neu einzuordnen.
- Wertschätzung lässt darüber freuen und erkennen, was in der Vergangenheit schon alles (auch an Schwierigem) bewältigt wurde und

**»Wertschätzung ist  
eines der Lerninstrumente.«**

kann dadurch ein wenig Zukunftsangst abbauen. Wertschätzung ist also auch eine Quelle vertrauensvoller Offenheit für Bevorstehendes und Herausforderndes.

- Wertschätzung ist eines der Lerninstrumente eines jeden Menschen. Schon ein Kind, das Schreiben lernt – und wenn es noch so auf dem Papier kratzt –, braucht Wertschätzung und

Bestärkung, ohne die andere Seite der Wirklichkeit zu verleugnen. Das Mengenverhältnis scheint entscheidend zu sein, das rechte Maß: Durch wie viel Wertschätzung lernt ein Mensch, und durch wie viel Kritik, Korrektur und Maßregelung lernt er/sie?

● Wertschätzung ist auch eines der Lerninstrumente einer lernenden Organisation. Auf Kirche angewandt könnte das folgendermaßen lauten: »Die Kirche ist eine Gruppe von Getauften, die einander brauchen, um die Botschaft von der Zuwendung Gottes zu verstehen und zu

leben, und die im Laufe der Geschichte ihre menschlichen und spirituellen Fähigkeiten ausweiten, um das Geheimnis Gottes zu berühren.«<sup>8</sup>

---

**Christine Rod MC** ist Theologin, Organisationsentwicklerin und Supervisorin. Sie ist als Pädagogische Mitarbeiterin im Kardinal König Haus, dem Bildungszentrum der Jesuiten, in Wien tätig. Ihre Schwerpunkte sind: Aus- und Weiterbildung und Begleitung von Führungskräften im kirchlichen, pädagogischen und Gesundheitsbereich. Sie ist Mitglied der Ordensgemeinschaft der Missionarinnen Christi.

<sup>1</sup> Matthias zur Bosen/Carole Malek, Appreciative Inquiry. Der Weg zu Spitzenleistungen, Weinheim-Basel 2001.

<sup>2</sup> Reinhard K. Sprenger, Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse, Frankfurt 2005, 73.

<sup>3</sup> Ignatius von Loyola, Geistliche

Übungen bzw. Exerzitienbuch, um 1530, Nr. 43.

<sup>4</sup> Exerzitienbuch, Nr. 2.

<sup>5</sup> Exerzitienbuch, Nr. 43.

<sup>6</sup> Michael Bangert, Lernende Kirche? Zeiten, Orte und Strategien des Lernens im Laufe der Kirchengeschichte, in: Valentin Dessoj u.a.,

Kirche als lernende Organisation. Supervision in einem von Tradition und Entwicklung geprägten System, Bensberg 2000, 177-199, hier 180.

<sup>7</sup> Sprenger, Anm. 2, 204

<sup>8</sup> Bangert, Anm. 6, 180f.