

Der Kontext der (Nicht-)Wertschätzung

Zu einer praktischen Theorie der Wertschätzung in Organisationen

Mirko Zwack, Audris Muraitis und Jochen Schweitzer

Zusammenfassung

Wertschätzung ist ein Phänomen, das allen gut tun würde, aber dennoch viel zu selten praktiziert wird. Diese Feststellung ist häufig verbunden mit einem fordernd-anklagenden Habitus gegenüber dem »Wertschätzungzurückhalter« (meist das Management). Der Artikel geht einen Schritt weiter, indem er die »guten Gründe« der Nicht-Wertschätzung fern von Ignoranz und bösen Absichten offenbart. Ausgangspunkt ist die empirische Frage, woran Mitglieder in Organisationen merken, dass sie wertgeschätzt werden. Aufbauend auf diesem Begriffsverständnis wird auf Basis der Theorie sozialer Systeme nach Luhmann untersucht, welche Kontextfaktoren Wertschätzung begünstigen und welche sie erschweren. Abschließend werden die praktischen Konsequenzen für Management und Beratung skizziert.

Schlagwörter: Wertschätzung – Systemtheorie – Organisationen – Stufenmodell – Beratung

Summary

Appreciation and its context – towards a practical theory of appreciation in organizations

Appreciation seems to be a phenomenon that everyone would profit from. Nevertheless everyone agrees, that it is rarely seen. This consideration is often accompanied by an idealistic affectation and the request towards the management to stop ignorance and set appreciation free. This article wants to move one step further in revealing good reasons for the lack of appreciation beyond bad will and ignorance. Therefore it is first specified what members of organizations have in mind, when they request more of it. Based on social system theory it is analyzed in a second step, which context factors contribute to the appearance and absence of appreciation within organizations. The article ends with first ideas how this knowledge could be fruitful for managers and consultants.

Key words: appreciation – social system theory – organizations – stage model – consulting

1 Einleitung – Mehr davon!

Ein Blick in die Presse genügt um festzustellen: Wertschätzung ist ein Phänomen, von dem die Welt nicht genug bekommt. Allem und jedem mangelt es daran: »Mehr Wertschätzung für Lebensmittel« forderte die Bundesministerin Ilse Aigner (Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz), »mehr Wertschätzung für Fleisch« etwas spezifischer Interessensvertreter auf einem Portal für »Schweinezucht und Schweinemast« (SUS). »Mehr Wertschätzung für Mütter und Väter!« fordert eine Kooperative aus dem Väter-Experten-Netz Deutschland (VEND) und dem Verband berufstätiger Mütter (VBM). »Mehr Wertschätzung für Pfleger« fordert eine SPD-Politikerin, »Mehr Wertschätzung für Lehrer« ein ehemaliger Bundespräsident und »Mehr Wertschätzung und kostenloses Telefonieren« fordert ein Mitglied des Bundestages für deutsche Soldaten in Afghanistan. Alle diese Forderungen (Zeitpunkt der Google-Recherche 1.03.2012) erscheinen uns vertraut, zumindest überraschen sie nicht. Irgendwie sind alle plausibel und so liegt demjenigen, den sie erreichen, rasch ein »Ja, genau!« auf der Zunge. Denn Wertschätzung bedeutet auch »Wertschöpfung«. Ihre positiven Effekte sind bekannt. So legen es Studien nahe (vgl. bspw. Schuster, 2010; Zapf, 2002) und so wird es seit Jahren von Organisationsberatern humanistischer Prägung vermittelt.

Wertschätzung scheint etwas zu sein, das alle wollen und von dessen Nutzen alle überzeugt sind. Und dennoch bleiben alle Beteiligten unterversorgt. Systemiker fordert dieser Tatbestand dazu heraus, den jeweiligen *Kontext*, in dem die Wertschätzungsforderung geäußert wird, genauer unter die Lupe zu nehmen. Bei derart »chronifizierten« Problemen liegt die Frage nach ihrem *Nutzen* nahe. Diese Fragen ermöglichen andere Unterscheidungen und damit ein differenzierteres Begriffsverständnis. Eine Landkarte, die praktische Konsequenzen hat – für Beratung und Management von Organisationen und ihren Mitgliedern und vielleicht noch darüber hinaus.

Zunächst erkunden wir, was unter Wertschätzung überhaupt verstanden werden kann. Dazu stellen wir in erweiterter Form ein bereits eingeführtes Modell der Wertschätzung vor (vgl. Zwack et al., 2011). Die daraus abgeleitete Arbeitsdefinition bildet die Grundlage für die anschließenden Kontextuntersuchungen. Im Anschluss werden verschiedene Aspekte des organisationalen Kontexts unter die Lupe genommen und abschließend Schlussfolgerungen für die (organisationale) Praxis angeboten.

2 Wertschätzung – was ist das eigentlich?

Fragt man Menschen, die in Organisationen arbeiten, woran sie merken würden, dass sie wertgeschätzt werden¹, erhält man unterschiedliche Antworten. Sie reichen von einer kleinen Aufmerksamkeit, wie zum Beispiel einem freundlichen Gruß oder der aufgehaltene Tür, bis hin zu größeren Gesten wie einem Firmenwagen, Erster-Klasse-Fahrten oder auch eigenen Büros. Manche fordern ihre »eigene Mikrowelle auf dem Stockwerk«, andere »weniger Lärm«. Einige möchten, dass ihre Leistung »endlich mal gesehen wird« und andere wollen, dass sie »einfach mal in Ruhe gelassen werden«. Es verfestigt sich der Eindruck, Wertschätzung ist vor allem eines: je nach dem, wen man fragt, immer etwas anderes. Ein von uns entwickeltes Stufenmodell bringt Ordnung ins »Kuddelmuddel« (vgl. auch Zwack et al., 2011).

2.1 Das Stufenmodell der Wertschätzung

Auf der untersten Stufe des Modells geht es »Wertschätzungsempfängern« darum, dass ihre eigene *Anwesenheit wahrgenommen* wird. (Nicht) wertgeschätzt fühlt sich, auf wen in seiner/ihrer Präsenz (keine) Rücksicht genommen wird. (Nicht-)Wertschätzung erkennen Betroffene daran, dass man ihnen (nicht) die Tür aufgehaltet oder ihnen (k)einen Schluck Kaffee in der Kanne gelassen hat. Dies mögen Kleinigkeiten sein, sie signalisieren jedoch, dass mit mir als Anwesendem gerechnet wird. Jeder, der in einem Meeting schon einmal keines Blickes gewürdigt wurde, weiß, wovon hier die Rede ist und wie gewichtig im psychischen Erleben diese »Kleinigkeiten« sind. Die Tatsache, dass es sich dabei um Kleinigkeiten handelt, mag bereits ein Grund dafür sein, warum Wertschätzung landauf, landab vermisst wird. In der konkreten Situation gibt es oft 1.000 gute Gründe, das hohe Maß an Aufmerksamkeit, das die kleinen Dinge erfordern, nicht aufzubringen. Und so haben die kleinsten Gesten der Wertschätzung in der konkreten Situation oft das Nachsehen. Verstärkt wird dies dadurch, dass der

1 Im Rahmen des von der VW-Stiftung geförderten Forschungsprojekts »Demographie und Organisationskultur« haben wir das in zwei Großbetrieben getan. Es wurden insgesamt 36 Gruppendiskussionen durchgeführt. Im Zentrum stand dabei die Frage, wie die Betriebe den antizipierten oder faktischen Herausforderungen der demographischen Entwicklung begegnen können. Aufbauend auf knapp 60 Führungskräfteinterviews wurden Themenschwerpunkte für Gruppendiskussionen gebildet, von denen einer Wertschätzung war. Sieben Gruppen widmeten sich explizit Wertschätzungsfragen. Darüber hinaus flossen auch Ergebnisse anderer Diskussionen in die Auswertung ein, da ein »Mehr an Wertschätzung« – auch wenn nicht explizit als Thema vorgegeben – häufig als Lösungsansatz in anderen Themenfeldern genannt wurde. Die Gruppen wurden sowohl hierarchie- und professionsübergreifend als auch getrennt voneinander befragt.

Einzelne es sich selbst oft verwehrt, diese kleinen Gesten einzufordern. Man will nicht wie jemand dastehen, der aus der berühmten Mücke den nicht minder bekannten Elefanten macht. Was in der einzelnen Situation leicht übersehen wird, ist jedoch schwer kontinuierlich »auf dem Schirm« zu halten, und deshalb ist der Weg zur Wertschätzung lang und schwer. Nicht *obwohl*, sondern *weil* die kleinste Geste schwerfällt, bevor sie leicht und selbstverständlich geworden ist.

Was wir hier auf der ersten Stufe über die Anwesenheit gefasst haben, ähnelt den Ausführungen des amerikanischen Moralphilosophen Darwall (1977) über das, was er »recognition respect« nennt. Diesen definiert er als *angemessene Berücksichtigung* eines bestimmten *Faktums*.² Es geht dabei darum, etwas zu berücksichtigen, und das heißt, es als Einschränkung des eigenen Handlungsraumes anzunehmen (»Ich pöbele nicht in der Nase – bzw. nur hinter dem Monitor, wenn meine Kollegin mir gegenüber sitzt.«).³ Ebenso sehr wie es um die kleinen Gesten geht, geht es auf dieser Stufe wie auf jeder anderen auch um eine Disziplin-Leistung. Wertschätzung basiert auf zwei Bewegungen: der der *Geste*: »Ich tue etwas, und damit schätze ich dich wert«, und der *Zurückhaltung*: »Ich wertschätze dich, in dem ich auf bestimmte Handlungsoptionen in deiner Gegenwart verzichte«.

Auf der nächsten Stufe geht es »Wertschätzungsempfängern« darum, in ihrer *Funktion* für die Organisation und in ihrer *professionellen Identität* wahrgenommen zu werden. Wertschätzung meint hier *Wert* schätzen (vgl. Seliger, 2008). Es geht um die Formulierung von Lob wie Kritik als Zeichen, dass das Getane einen Wert für die Organisation hat (Lob) oder zumindest einen höheren Wert haben könnte (Kritik). Wer Wertschätzung als Forderung nach einem »warmen Regen« abtut, liegt fehl. Vielmehr geht es um die Bestätigung der gegenwärtigen und Sicherung der zukünftigen Funktionsfähigkeit des Einzelnen für sein Kollektiv. Und so wundert es nicht, wenn sich jene nicht wertgeschätzt fühlen, die sich aufgrund von Zusatzaufgaben (Klassiker: Dokumentation) nicht mehr in der Lage fühlen, ihrer primären Aufgabe (Therapieren, Forschen, Planen, Zeichnen, Konzeptentwicklung etc.) nachzugehen.

Neben den als professionsfern empfundenen »Zusatzlasten« ist ein weiterer Grund für Wertschätzungsmangelgefühle oft, dass derjenige, der »einfach nur seinen Job macht«, im Alltag am schnellsten vergessen wird. Auffallen tut nur der, der von den an ihn gerichteten Erwartungen abweicht. Lowperformer schwitzen und Highperformer wärmen sich in der Aufmerksamkeit ihrer Chefs. Doch wer einfach nur tut, wofür er da ist, überrascht nicht und gerät damit schnell in Vergessenheit. Dahinter steht meist kein böser Wille, sondern eine Gesetzmäßigkeit,

2 Recognition respect »is a disposition to weigh appropriately some feature or fact in one's deliberations. Strictly speaking the object of recognition respect is a fact« (Darwall, 1977, S. 39).

3 »To have recognition respect for something is to regard that fact as itself placing restrictions on what it is permissible for one to do« (Darwall, 1977, S. 40).

nach der unsere Aufmerksamkeit organisiert ist. Dem »Gesetz der Bewusstwerdung« zufolge (Claprède, 1919) wird uns Selbstverständliches erst gewahr, wenn es seine Funktion verliert. Mitarbeitern, die die an sie gestellten Anforderungen »einfach nur« erfüllen, gebührt daher ein Lob, das naturgemäß selten ausgesprochen wird.

Auf der dritten und letzten Stufe geht es darum, den Mitarbeiter *in seiner Person anzusprechen*. Niemand in einer Organisation möchte *nur* die Tür aufgehalten bekommen und, so schön es ist, *nützlich zu sein – niemand möchte mit seinem Nutzen verwechselt werden*. Im Zentrum steht hier der *persönliche Stil*, der berücksichtigt werden will. Jeder kommt als Mensch und wünscht sich, die Arbeit zumindest ein Stück weit nach der eigenen *Façon* angehen zu können. Haben derartige stilistische Differenzen keinen Raum, fühlt sich der Betroffene verkannt, auch wenn er mit den Zielen der Organisation weiterhin identifiziert ist.

Darüber hinaus verweist diese Stufe auf *kritische Lebensereignisse*, die außerhalb der Arbeit liegen (bspw. Hochzeiten und Geburten, Pflege- und Todesfälle) und dennoch berücksichtigt, zumindest wahrgenommen werden wollen. Eine weitere Dimension persönlicher Wertschätzung können wir wieder mit Rückgriff auf Darwall (1977) hinzufügen. Er stellt »recognition respect« »appraisal respect« gegenüber. Damit definiert er den Teil der Wertschätzung, der sich auf Charaktereigenschaften des Wertgeschätzten bezieht. Diese sollten von Dauer sein (logisch) und ein Zutun des Wertschätzungsempfängers enthalten (ebenfalls). Die Körpergröße kann allenfalls im Sinne von »recognition respect« berücksichtigt werden (bspw. durch einen entsprechenden Bürostuhl), Wertschätzung im Sinne von »appraisal respect« kann dafür nicht ausgesprochen werden: »just as one cannot respect an ant for its ability to carry comparatively large objects long distances to the anthill« (Darwall, 1977, S. 42). Wie viel ich abgenommen habe, oder der eiserne Wille, der mir dazu verholfen hat, kann hingegen wertschätzend aufgegriffen werden. Zur persönlichen Wertschätzung eignen sich Darwall zufolge besonders Dinge, in denen wir als »moral agents« zu Tage treten. Dabei zielt er auf »dispositions to act for certain reasons, also auf Handlungen und die für diese Handlungen grundlegenden Überzeugungen« (Darwall, 1977, S. 43). Hier kommen alle Tugenden wie Ehrlichkeit, Eifer, Fairness, usw. in Frage. Hinzu kommt »higher-level disposition« im Sinne der Selbstverwirklichung. Ein Beispiel für die Arbeitswelt wäre wohl die Lernbereitschaft des jeweiligen Mitarbeiters.

Wertschätzung offenbart sich im organisationalen Alltag auf drei Ebenen. Von der bloßen Wahrnehmung der Anwesenheit über die Berücksichtigung der Funktion hin zu persönlichen Charaktereigenschaften des Organisationsmitglieds. Dabei äußert sich Wertschätzung sowohl *als Geste* wie *als Zurückhaltung*. Entgegen geläufigeren Stufenmodellen postuliert unseres nicht, dass zum Erreichen einer »höheren« Stufe vorhergehende Stufen gemeistert werden müssen. Vielmehr drücken die Stufen die Wertigkeit aus, die ihnen von den Befragten großteils zugesprochen werden. Es ist also sehr wohl möglich, die höchste Stufe zu

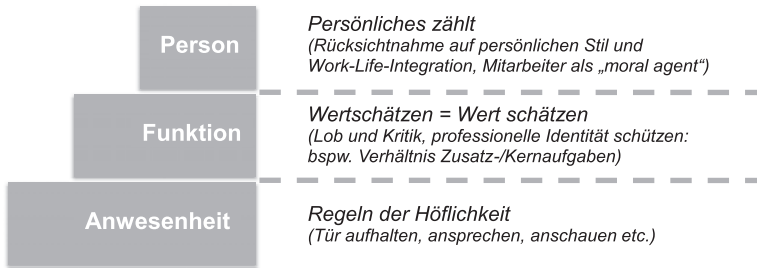


Abbildung 1: Das Stufenmodell der Wertschätzung

erlangen, ohne eine der unteren zu berücksichtigen. Auf Dauer wird eine einseitige Strategie jedoch mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit als Nicht-Wertschätzung verstanden. Denn wer sich nur an Anwesenheit erfreut, verwechselt Mitarbeiter mit Topfpflanzen (»Es ist einfach schön, Sie hier zu haben.«), wer sich nur an ihrer Funktionserfüllung erfreut, degradiert sie zum Betriebsmittel (»Das flutschte früher besser bei Ihnen, Schmidt!«), und wer nur auf persönliche Vorzüge achtet, muss sich den Vorwurf gefallen lassen, er hätte intimere Interessen (»Sie sehen heute wieder verzaubernd aus, Frau Adler, verzaubernd wie immer!«).

2.2 Wertschätzung als Inklusion?

Anwesenheit, Funktion und Person sind Kriterien, nach denen sich die Frage der Systemzugehörigkeit in unterschiedlichen Systemtypen (Interaktionssystem, Organisation und Familie) entscheidet.

Ob ich Teil eines Interaktionssystem bin, entscheidet sich über Anwesenheit. Anwesend sind Teilnehmer dann, »wenn und soweit sie einander wechselseitig (also nicht nur einseitig!) wahrnehmen können« (Luhmann, 1975, S. 22). »Der Kommunikation genügt jedoch die Unterstellung, dass wahrnehmbare Teilnehmer wahrnehmen, dass sie wahrgenommen werden« (Luhmann, 1998, S. 814). Das gilt an der Bushaltestelle wie am Kaffeeautomaten. Wann immer Menschen in die Situation kommen, in der sie die Anwesenheit anderer wahrnehmen, selbst wahrgenommen werden möchten und gleichzeitig wahrnehmen, dass ihre eigene Anwesenheit übersehen (oder im Erleben öfter: »übersehen«) wird, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, sich nicht aufgenommen zu fühlen.

Selbiges gilt im umgekehrten Fall: Ein Minister, der seinem Mitarbeiter auf der Pressekonferenz Wahrnehmung schenkt und damit ignoriert, dass dieser am liebsten gar nicht wahrgenommen werden würde, darf sich in der Folge über Stilfragen in der Führung seines Hauses nicht wundern.⁴ Wie in jedem System

4 Hier wird auf den »Eklat« von Wolfgang Schäuble angespielt, der auf einer Pres-

setzt Inklusion für Interaktionssysteme Selbst- («ich will dazugehören») und Fremdselektion («Du gehörst dazu!») voraus. Ist die Selbstselektion gegeben und trifft auf keine wahrnehmende Geste, fühlen wir uns nicht wertgeschätzt. Ist die Selbstselektion *nicht* gegeben, gilt es im Sinne des »recognition respects« auf die Bezugnahme zu verzichten: »Nicht jeder wahrnehmbar Anwesende [muss] für die Inklusion in die Interaktion in Betracht kommen, zum Beispiel nicht Sklaven oder Diener oder die, die im Restaurant an anderen Tischen sitzen« (Luhmann, 1998, S. 814).

Einer Organisation zugehörig ist der, der sich als ihr *Mitglied* bezeichnen darf und als solches bezeichnet wird. Treffen wir uns außerhalb von Organisationen, kann jeder »immer auch anders handeln und mag den Wünschen und Erwartungen entsprechen oder auch nicht – *aber nicht als Mitglied einer Organisation*. Hier hat er sich durch Eintritt gebunden und läuft Gefahr, die Mitgliedschaft zu verlieren, wenn er sich hartnäckig querlegt« (S. 829). Mitglied werden wir durch eine Kombination von Selbstselektion («Ich will den Job.») und Fremdselektion («Der könnte passen.»). Wie in der Ehe müssen auch hier zwei Ja's zusammenkommen, während für die Aufhebung der Mitgliedschaft ein einziges Nein reicht (Austritt oder Kündigung). Diese Mitgliedschaft betrifft jedoch nicht die gesamte Person, »sondern nur Ausschnitte ihres Verhaltens, nur eine Rolle neben anderen« (Luhmann, 1998, S. 829). Die Rolle, die hier von Interesse ist, ist jene, die zur Bewerkstelligung der Aufgabe, derer sich die Organisation verschrieben hat, zuträglich ist. Angenommen fühlen wir uns in Organisationen deshalb, wenn wir gegenwärtig oder zumindest perspektivisch *gebraucht* werden, und zwar für das, worin wir uns selbst für brauchbar halten. Diesbezügliche Inkongruenzen führen mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit dazu, sich nicht ausreichend wertgeschätzt zu fühlen. Das Kompliment »Du bist ein super Finisher! Es ist toll, wie du Dinge, die ich anstoße, zu Ende bringst« ist nur dann Ausdruck von Wertschätzung, wenn sich der Empfänger auch so beschreiben würde *und* in Zukunft so beschrieben werden möchte.

Intime Kommunikation zeichnet sich dadurch aus, dass »alles, was eine Person betrifft [...] für die Kommunikation zugänglich [ist]. Geheimhaltung kann natürlich praktiziert werden und wird praktiziert, aber sie hat keinen legitimen Status. Man kann eine Kommunikation über sich selber nicht ablehnen mit der Bemerkung: das geht Dich nichts an. Man hat zu antworten und darf sich nicht einmal anmerken lassen, mit welcher Vorsicht man auswählt, was man sagt. Wer bereit ist, sich dieser Regel zu fügen, ist bereit zu heiraten« weiß Luhmann (1990,

sekonferenz alle Journalisten darauf warten ließ, so dass sein Sprecher Herr Offer ungewöhnliche Präsenz erhielt: »Kann mir mal einer den Offer herholen ... Wir warten noch, bis Herr Offer da ist. Er soll den Scherbenhaufen schon selber genießen.« Herr Offer hatte es nicht geschafft, den Journalisten rechtzeitig ein Datenblatt zukommen zu lassen (vgl. auch <http://www.zeit.de/politik/deutschland/2010-11/schaeuble-offer-pres-sekonferenz>; letzter Zugriff am 22.02.12).

S. 201), und spielt damit auf den Akt der Selbst- und Fremdselektion an, der personenorientierter Kommunikation Tür und Tor öffnet. *Alles* kann hier zumindest potenziell zum Thema gemacht werden und das Gegenüber muss bereit sein sich *alles* anzuhören (Luhmann, 1990, 2009). Luhmann beschreibt damit das Sozialsystem Familie. Diese Form intimer Kommunikation hat jedoch auch in der Arbeitswelt Relevanz. Intime Kommunikation (meist in Form von Andeutungen, Insidern, usw.) zeigt, dass man im Kreise derer ist, die sich *mehr zu sagen haben*. Ausgeschlossen fühlt sich, wer nicht gefragt wird und an wessen »Geheimnis« (»Ich habe im Studium auch mal ... ausprobiert.«) nicht angeschlossen wird.

Diese theoretischen Ausführungen verdeutlichen, wie eng das Gefühl der Wertschätzung an ein Gefühl der Teilhabe geknüpft ist. Teilhabe entsteht, wenn Selbst- und Fremdselektion zusammentreffen. Mitunter kann ein diffuses »Ich fühle mich nicht wertgeschätzt!« mit Fragen rund um die Teilhabe zielführend konkretisiert werden (bspw.: »Fühlen Sie sich außen vor?«, »Haben Sie das Gefühl, nicht eingeschlossen zu sein?« und im Anschluss daran: »Was tun die anderen, dass dieses Gefühl entsteht?« und »Was tun Sie?«, »Welche Einladungen bräuchten Sie?«, »Was können Sie tun, sich für diese empfänglich zu halten?«).

Anhand des Stufenmodells sowie dieser theoretischen Ergänzung kommen wir zu einer vorläufigen Arbeitsdefinition von Wertschätzung:

Wertschätzung bezeichnet demnach das Gefühl, in seiner Anwesenheit, Funktion und Person soweit berücksichtigt zu werden, dass man sich in der für einen relevanten Kommunikation (Selbstselektion) im Unternehmen eingeschlossen fühlt (Fremdselektion). Das Gefühl, berücksichtigt zu werden, hängt von den dispersiven wie disziplinären Leistungen des Umfelds ab.

Diese Definition ist vorläufig und blendet für den Moment bewusst die subjektiven Erwartungen des »Wertschätzungsempfängers« aus (vgl. dazu Abschnitt 5). Sie reicht uns jedoch, um einen ersten Blick auf den Kontext zu werfen, in dem Wertschätzung (nicht) stattfindet, und daraus weitere »gute Gründe« für das allgegenwärtige Wertschätzungsdefizit abzuleiten.

3 Kontextfaktor Aufgabenorientierung

Das Stufenmodell ist ein Spiegel der Erwartungen, die Menschen, die in Organisationen arbeiten, häufig mehr oder weniger bewusst pflegen. Während sich erste Gründe für das chronische Wertschätzungsdefizit bereits aus Stufe 1 und 2 ableiten lassen (»Nichts ist schwerer als Kleinigkeiten, bevor sie selbstverständlich geworden sind« und »Wer einfach seinen Job macht, gerät naturgemäß am schnellsten in Vergessenheit«) bietet der Blick auf Stufe 3 weitreichendes Erklärungspotenzial. Denn wie bereits erwähnt, haben Organisationen immer nur ein Partikularinteresse an Personen. Die Primärerwartungen der Organisationen

an ihre Mitglieder leiten sich aus ihrer Aufgabe ab. Das ist ihnen nur bedingt zu verübeln, schließlich hängt ihre Überlebensfähigkeit davon ab. Um diese zu sichern, müssen sie sich personenunabhängig aufstellen. Nur so können sie älter werden als die Menschen, die in ihnen arbeiten. Daher sind sie dankbar, wenn sie sich um den »Rest«, der uns Personen anhaftet (Eheprobleme, Kinder, Alkohol, etc.) nicht kümmern müssen, und sperren sich mitunter, wenn es ihnen ein Anliegen werden soll.⁵

Im Fokus steht die Funktion, die zu erbringen ist, um Zweck und Ziele der Organisation zu erfüllen. Im Einzelfall wie auf Teamebene gilt: Wenn es nicht gelingt, an die gegenwärtige Aufgabendefinition anschlussfähig zu bleiben, sichert die tadellose Bewerksstellung der bisherigen Aufgabe den eigenen Verbleib nicht. Man kann als Team wunderbar harmonieren, wenn man an die Aufgabendefinition der Organisation nicht anschlussfähig bleibt, wird man »vernachlässigt«, »degradiert« oder gar »ausradiert«. Meist gehen diese Veränderungen der Aufgabenbeschreibung auch mit personalem Wechsel in den Führungspositionen einher. So sieht die neue Chefin anstelle eines tiefenpsychologischen Therapiekonzepts ein verhaltenstherapeutisches als zielführender und stellt damit das therapeutische Team vor die Herausforderung, im neuen Rahmen weiterhin einen Platz zu finden. Das Beispiel verdeutlicht, dass die Tatsache, dass bestimmte Techniken an eine Person gebunden sind (»der Tiefenpsychologe«), in Organisationen nicht für deren Beibehalt als Argument herhalten kann. Das wiederum wird oft *persönlich* genommen.

Formulierungen wie »The task is the leader!« oder »Hier gilt die Hierarchie des besten Arguments!«, die mitunter als Maximen ausgegeben werden, verraten bereits, dass Organisationen alles sind, aber mit Sicherheit nicht ausschließlich aufgabenorientiert. Eine Organisation kann nicht vollständig durchformalisiert werden (Luhmann, 1999). Ein Dienst nach Vorschrift führt in den Ruin, denn die organisatorische Ordnung ist nicht nur von Regelsetzung, sondern ebenso von »Subjektivität« und der angemessenen Interpretation der jeweiligen Situation durch Personen abhängig (Schimank, 1986). Wie überall menschelt es daher auch hier. Und immer wieder macht Yvonne (nicht), was nur Yvonne (nicht) machen darf. Doch diese Form der Personenorientierung führt meist zu Unfrieden und zumindest auf der rhetorischen Ebene dazu, dass auch Yvonne ihren entsprechenden Beitrag zur Aufgabenerfüllung leisten muss. Menschen bewegen sich in Organisationen in einem Feld, in dem es zwar immer wieder menschelt, das ständig jedoch darum bemüht ist, sich gegenüber eben diesen Individuen möglichst unabhängig zu positionieren. Damit werden Hoffnungen auf eine persönliche Ansprache einerseits immer wieder geweckt und andererseits unausweichlich immer wieder enttäuscht. Das in der Diskrepanz zwischen Aufgaben- und Personenorientierung liegende psychologische Kränkungspotenzial ist

5. Zumindest könnte man den Widerstand, den betriebliche Gesundheitsmanager zum Teil berichten, so deuten.

enorm: Eine betriebsbedingte Kündigung kann im wahrsten Sinne des Wortes einfach nur Ausdruck dessen sein, dass der Betrieb seine Kernaufgabe neu definieren muss und deshalb auf die qualifizierte Mitarbeit in einem bestimmten Bereich verzichtet. Die Gründe mögen außerhalb der Person des Arbeitnehmers liegen. Diese Entscheidung nicht persönlich zu nehmen, sprengt jedoch fast die menschliche Möglichkeit. Deshalb kann es für beide Seiten hilfreich sein, als Überbringer *betriebsbedingter* Kündigungen diese *persönlich* zu bedauern.

Die Aufgabenorientierung von Organisationen birgt ein strukturelles Enttäuschungspotenzial für all jene, die darauf aus sind, *persönlich gemeint zu sein* (vgl. auch Zwack u. Pannike, 2009). Gleichzeitig ist dies ein wertvolles motivationales Pfund, mit dem ein Betrieb auch wuchern wird. Dies kann jedoch stets nur temporär und im Sinne der Aufgabenorientierung erfolgen. Jede Form der notwendigen Besinnung auf das, was Organisationen älter werden lässt als ihre Mitglieder, kann für diese ein beträchtliches Kränkungspotenzial bereithalten.

4 Kontextfaktor Programmierung von Arbeit

Dieser Zusammenhang wird verschärft, wenn wir die Programme betrachten, nach denen in Organisationen entschieden wird, was zu tun ist. Luhmann (2000) unterscheidet in Anlehnung an March und Simon (1994) zwischen *Konditional-* und *Zweckprogrammen*. Es ist durchaus üblich, dass Zweck- und Konditionalprogramme in Mischformen Anwendung finden (Luhmann, 2000, S. 263). Um der Klarheit willen lohnt sich ein idealtypischer Blick auf die beiden Programme in Reinform.

4.1 Konditionalprogramme

Das klassische Beispiel für Konditionalprogramme ist die Fließbandfertigung in der Automobilindustrie. Wenn die erste Tür kommt, ist zu feilen. Kommt die nächste Tür, ist wieder zu feilen. Immer wenn eine Tür kommt, ist zu feilen. Konditionalprogramme schreiben den Mitgliedern der Organisation vor, »beim Eintritt eines vorher definierten Stimulus bestimmte Verhaltensweisen« zu zeigen (Kühl, 2001, S. 211). »Wenn der Stimulus eintritt, wird erwartet, dass eine vorgeschriebene Handlungsabfolge in Gang gesetzt wird« (S. 211). Sie werden deshalb auch als »Wenn-dann-Programme« bezeichnet. Konditionalprogramme erzeugen so »ein hohes Maß an Berechenbarkeit (oder wenigstens der Illusion davon), weil sie auf Dauer und Wiederholung angelegt sind und ein regelmäßiges Entscheidungsverhalten beim Auftreten gleichartiger Stimuli erzeugen können« (S. 211). Genau genommen müsste man sie als »Nur-wenn-dann-Programme« bezeichnen: Denn »was nicht erlaubt ist, [...] ist verboten« (Luhmann, 2000,

S. 263). Wehe, einer greift, wenn die Tür kommt, anstatt zur Feile zum Pinsel oder gar zum Kaffee.

Spätestens mit dem Einzug humanistischer Ideen in die Arbeitswelt geriet diese Form der Programmierung zunehmend in die Diskussion. Bemängelt wurden vor allem die fehlenden Freiheiten. Im Konditionalprogramm sind die Möglichkeiten, sich einzubringen, statisch vorgegeben. Selbstverwirklichung ist in diesem Kontext nur begrenzt möglich. Wer also im Konditionalprogramm sitzt und Erwartungen an persönliche Handlungsspielräume hat, muss enttäuscht werden. Genauso gilt umgekehrt: Wer im Konditionalprogramm eigentlich glücklich ist, kann mit überzogenen humanistischen Anforderungen (von Kollegen, Partnern, oder Chefs – siehe Abbildung 2) ins Unglück getrieben werden.



Abbildung 2: Humanismus im Konditionalprogramm (mit freundlicher Genehmigung von Arist und Björn von Schlippe, aus: von Schlippe u. von Schlippe, 2012)

Konditionalprogramme sind die Reinform der Aufgabenorientierung in Organisationen. Damit ist die Art der Wertschätzungsgefühle und Wertschätzungsmangelgefühle vorgegeben. Wertgeschätzt fühle ich mich in meiner funktionsorientierten Leistung. Ich weiß am Ende des Tages, was ich geschafft habe («35 Türen»). Durch Vergleiche wird versucht, die Funktion zu personalisieren («Drei mehr als Manni!«). Tatsache bleibt jedoch, dass es sich um weitgehend austauschbare Tätigkeiten handelt. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass ein Arbeitnehmer dies im Laufe der Erwerbstätigkeit auch zu spüren zu bekommt (vgl. die Entwicklung der Zeitarbeit in klassisch konditionalprogrammierten Bereichen – so verdoppelte sich zwischen 1997 und 2007 die Zahl der Zeitarbeiter in Metall- und Elektroberufen; Schäfer, 2009). Die Verantwortung für das, was zu tun ist, liegt bei der Führungskraft. Sollte das Feilen keinen Sinn machen, hat der

Mitarbeiter das nicht zu verantworten. Das kann als Entmündigung oder aber auch befreiende Entlastung erlebt werden.

4.2 Zweckprogramme

Zweckprogramme sind der antagonistische Gegenspieler der Konditionalprogramme. Während bei Konditionalprogrammen gilt: »was nicht erlaubt wird, ist verboten«, gilt für Zweckprogramme »was nicht verboten ist, ist erlaubt« (Luhmann, 2000, S. 266).

»Zweckprogramme sind [...] an den erstrebten Wirkungen orientiert« (Kühl, 2001, S. 211). Ist das Ziel definiert (bspw. 10 % mehr Umsatz, 15 % weniger Patientenbeschwerden etc.), wird von den Mitgliedern erwartet, dass sie die geeigneten Mittel zu deren Erreichung eigenständig finden. »Im Vergleich zu Konditionalprogrammen sind Zweckprogramme zukunftsöffener, weil sie nicht im voraus festlegen, mit welchen Mitteln auf welche Impulse reagiert werden muss« (Kühl, 2001, S. 211). Die Humanismuskritik am Konditionalprogramm gab und gibt zum Teil noch heute Zweckprogrammen Rückenwind. Insbesondere mit der »Einführung der Gruppenarbeit findet bei der Koordination der Arbeit im wertschöpfenden Kern eine punktuelle Umstellung von Konditionalprogrammen auf Zweckprogramme statt« (S. 211). Zunehmend wichtig wird damit, »was hinten herauskommt«. Der Weg dorthin wird »unsichtbar«.

Im Konditionalprogramm definiert die Führungskraft Mittel und Wege zur Erreichung des Ziels. Im Zweckprogramm definiert sie Ziele (idealerweise im Mitarbeitergespräch mit den betroffenen Mitarbeitern gemeinsam) – den richtigen Weg zu finden, obliegt den Aufgabenträgern. Damit verliert die Hierarchie an Bedeutung und die *Person* des Mitarbeiters gerät zwangsläufig stärker in den Fokus (vgl. Kühl, 2001, S. 216). Sie ist das Mittel zum definierten Zweck. Auch Erfolg und Misserfolg werden zunehmend *persönlich*. Während sich im Konditionalprogramm die Funktion der Person auf die Aufgabe begrenzt, erstreckt sie sich im Zweckprogramm über die ganze Person. Erfüllt man die Anforderungen des Konditionalprogramms und scheitert dennoch, hat man *das Falsche* gemacht. Scheitert man mit den selben Tätigkeiten im Zweckprogramm, war man *der Falsche*. Das Schwanken zwischen Wertschätzungs- und Missachtungsgefühlen wird zum Regelfall. Gerade in personenorientierten Dienstleistungen, wie in den Bereichen sozialer Arbeit oder der Psychotherapie, die in Organisationen eingebettet sind und deren Erfolg von multiplen Faktoren abhängig ist, lassen »Loser« und »Gurus« wenig Platz dazwischen. Im Zweckprogramm kann sich keiner hinter Regeln verstecken (»Das ist hier nicht vorgesehen.«) oder einfach distanzieren (»Da hatte ich keinen Dienst.«). Man ist auf *sich* zurückgeworfen. Das ermöglicht Helden oder erzeugt Versager und damit Mitarbeiter, die entweder wertschätzungsautonom agieren, denn ihr Erfolg ist offensichtlich, oder Wertschätzungsmangelernährte, deren Mühen keiner sieht.

Diese Ausführungen sollten deutlich gemacht haben, inwiefern die Programmierung der Arbeit wesentliche Auswirkungen hat auf das Gefühl der (Nicht-)Wertschätzung. Während im Konditionalprogramm die Persönlichkeit des Mitarbeiters wenig Platz hat, ist im Zweckprogramm alles persönlich.⁶ Solange der Erfolg nicht ausbleibt, ist alles in Ordnung. Tritt Misserfolg ein, geht er mit dem Verlust der Wertschätzung für eingebrachte Mühen und Anstrengungen einher.

5 Kontextfaktor moralische Kommunikation

Die bisherigen Ausführungen erwecken den Eindruck, Wertschätzung sei vor allem von der Umwelt ihres Objekts abhängig. »Hier wird man nicht wertgeschätzt!« ist die geläufige Formulierung, in der das Wertschätzungsdefizit meist kundgetan wird. Die Sprache tut so, als sei Wertschätzung ein Paket, das vergessen wurde zuzustellen. Dabei wird übersehen, dass Wertschätzung eine Ko-Produktion der Erfahrungswelt des (nicht) Wertgeschätzten mit seiner Umwelt ist. (Nicht-)Wertschätzung ist demnach vielmehr eine *emotionale Interpretation des Umweltverhaltens* als ein objektiv feststellbarer Missstand. Unsere Definition gewinnt damit einen weiteren Aspekt hinzu:

Wertschätzung bezeichnet das Gefühl eines Mitarbeiters, in seiner Anwesenheit, Funktion und Person (Ebenenmodell) soweit berücksichtigt zu werden, dass er sich in die für ihn relevanten Kommunikationen (Selbstselektion) im Unternehmen eingeschlossen fühlt (Fremdselektion). Ob er sich berücksichtigt fühlt, hängt in letzter Instanz von seiner emotionalen Interpretation der dispersiven wie disziplinären Leistungen seines Umfelds auf allen drei Ebenen ab.

Übertragen wir die Ausführungen Luhmanns zur moralischen Kommunikation (1998) auf die Kommunikation eines Wertschätzungsdefizits, wird deutlich, welche Funktion die Kommunikation dieser emotionalen Interpretation möglicherweise haben kann.

Die Forderung nach »mehr Wertschätzung« ist *diffus*. Was genau zu tun ist, bleibt offen. Damit ist die Forderung weniger konfliktträchtig, da sie nicht auf konkrete Handlungen zielt. Wer einen eigenen Parkplatz möchte, dem kann aus guten oder weniger guten Gründen widersprochen werden. Wer mehr Wertschätzung fordert, lässt offen, was das konkret heißt, und vermindert das Risiko eines Widerspruchs. Zum einen, weil mehr Information in aller Regel weniger

6 Dieser Zusammenhang ermöglicht Mitarbeitern jede Situation durch Kontextualisierungen der eigenen Arbeit als Konditional- oder Zweckprogramm opportunistisch für sich auszulegen. Misserfolg kann durch fehlende Vorgaben und optimierungsbedürftige Prozesse abgewendet werden (Konditionalprogramm). Das eigene Heldentum wird deutlich, wenn die eigene Leistung und die erreichten Ziele des Zweckprogramms thematisiert werden.

Akzeptanz bedeutet (Luhmann 1998, S. 316). Darüber hinaus, weil »aus der Entrüstung, die leicht zu erregen ist, [...] noch nicht [folgt], was praktisch wirksam zu tun ist« (Luhmann, 1998, S. 405). Die geringe Handlungsrelevanz der allgemeinen Wertschätzungsforderung mindert das Konfliktrisiko und so mehren sich die Annahmewahrscheinlichkeiten eines kommunizierten Wertschätzungsdefizits. Ganz zu schweigen davon, dass sich keiner findet, der offen behauptet, er sei gegen Wertschätzung im Betrieb, so wie sich keiner findet, der gegen den Weltfrieden oder *fair play* im Sport und anderen Lebensbereichen ist. Es scheint ein elftes Gebot zu geben (»Du sollst nicht nicht wertschätzen!«), was die Forderung nach Wertschätzung zu einer nahezu unabwehrbaren Aussage werden lässt. Auf kommunikativer Ebene verwandelt moralische Kommunikation – wie symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien im Allgemeinen – »auf wunderbare Weise Nein-Wahrscheinlichkeiten in Ja-Wahrscheinlichkeiten« (Luhmann, 1998, S. 320). Und genau hierin liegt ihr Vorzug.

Die Konditionierung von Annahmewahrscheinlichkeiten durch eine Wertschätzungsforderung bringt individuelle Vorteile für die Mitglieder der Organisation mit sich, die bisweilen zur Chronifizierung eines Wertschätzungsdefizits beitragen können. So können Mitarbeiter im Ruf nach Wertschätzung die *Macht der Ohnmächtigen* finden. Sie entscheiden in letzter Instanz, ob sie wertgeschätzt werden oder nicht. Damit können sie gegenüber der Chefin eine Forderung offen und ein Defizit vorhalten, das aufgrund der »praktischen Ratlosigkeit« (Luhmann, 1998, S. 405), die die Forderung hinterlässt, mit einem geringen Konfliktrisiko einhergeht. Im mikropolitischen Spiel kann dies an der einen oder anderen Stelle verhandlungstechnisch hilfreich sein und erklärt, warum sich trotz hartnäckigen Nachfragens Wertschätzungsforderer mitunter schwer tun, konkret zu werden. Gleichzeitig wirkt die konditionierte Annahmewahrscheinlichkeit *versichernd*. Bleibt die Beförderung aus, und ich deute das als Wertschätzungsdefizit, ist das Beipflichten der Kollegen sicherer, als wenn ich die sachliche Argumentation des jeweiligen Entscheiders offenbare. In Situationen der individuellen Rückschläge führt die Forderung nach Wertschätzung zu kollektivem Zuspruch. Dieser kann versichernd wirken. Und nicht zuletzt kann über moralische Kommunikation der eigene *Rückzug gerechtfertigt* werden. Wem bestätigt wird, dass ihm nicht genug Wertschätzung entgegengebracht wird, dem wird ein Missverhältnis von Geben und Nehmen zu seinen Ungunsten attestiert. Es ist nur folgerichtig, wenn sich der Betroffene im Folgenden zurückzieht und Dienst nach Vorschrift macht. Es liegt auf der Hand, dass all diese individuellen Strategien die Zukunft des Systems gefährden können. Moralische Kommunikation übernimmt in diesen Fällen auch eine »Alarmfunktion«, die signalisiert, dass dringende Probleme auftreten, von denen nicht absehbar ist, wie und ob sie überhaupt innerhalb der Organisation und ihrer bisherigen Logik gelöst werden können (vgl. Luhmann, 1998, S. 404).⁷

7 Luhmann argumentiert analog für Funktionssysteme.

Es sollte deutlich geworden sein, dass die Forderung nach Wertschätzung aus kommunikationstheoretischer Sicht opportun sein kann. Ein »Ja, genau!«, wie es uns bereits am Anfang des Artikels auf der Zunge lag, ist aufgrund der Diffusität, der hohen Abstraktion wie der moralischen Färbung nahezu sicher. Damit birgt die Forderung nach Wertschätzung Missbrauchsmöglichkeiten zugunsten der persönlichen Vorteilnahme. Sie kann dabei auch eine »Alarmfunktion« im System übernehmen. Dann steht sie als Ausdruck dafür, dass ernsthafte Probleme bestehen, die das System in seiner bisherigen Logik an den Rand seiner Lösungsfähigkeiten bringen.

6 Zum Schluss – Praxis

Diese Ausführungen verstehen sich als *eine* Landkarte der semantischen Welt der Wertschätzung in Organisationen. Wir sind davon überzeugt, dass die begriffliche Differenzierung, die der Artikel leistet, einen Unterschied in der praktischen Auseinandersetzung mit Fragen der Wertschätzung macht. Beispielhaft seien hier Felder praktischer Relevanz skizziert:

- *Woran hapert's?* Für jede Form der Interaktion hilft das Stufenmodell blinde Flecken aufzudecken. Im übrigen auch in der Paartherapie. Die Äußerung »Ich fühle mich nicht wertgeschätzt« findet sich hier beispielsweise, wenn funktionale Kommunikation (»Hast du den Müll schon rausgebracht?«, »Ist das Essen schon fertig?«) überhandnimmt oder völlig aus dem Blick geraten ist (»Er weiß gar nicht, wie viel Arbeit die Wäsche macht!«, »Das sieht er gar nicht.«). Das Stufenmodell bietet ein begriffliches Raster, das die Beantwortung der einfachen Frage, woran es denn hapert, unterstützt. Da es sich oft um Selbstverständlichkeiten und Kleinigkeiten handelt, ist es mitunter gar nicht so leicht, auf die Frage »Woran würden Sie denn merken, dass Sie wertgeschätzt werden?« eine befriedigende Antwort zu geben. Das Stufenmodell kann hier ein hilfreicher Kommunikationskatalysator sein.
- *Missbrauchssensibilisierung.* Insbesondere in Teamsupervisionen scheint es uns wichtig zu sein, sich des Konditionierungseffekts einer Wertschätzungsforderung auf ihre Annahmewahrscheinlichkeit bewusst zu sein. Sie ermöglicht einen unerschrockeneren Einstieg ins differenzierte Nachfragen und bietet eine Erklärung, warum Gesprächspartner dabei manchmal einfach nicht konkret werden. Sie offenbart die Macht der Opfer und sensibilisiert für die Preise, die gezahlt werden müssen, wenn beide Seiten sich zur Veränderung entschließen sollten. Um diese Aspekte zu wissen und sie gegebenenfalls benennen zu können, erlaubt, Betroffene zurück in verantwortbare und verhandelbare Positionen zu führen.
- *Reframing und Erwartungsanpassungen.* Für Nicht-Wertschätzung gibt es gute Gründe. In der Auseinandersetzung zwischen »Wertschätzungsspendern« und »empfängern« kann es im Team versöhnlich wirken, wenn das »Ausbleiben«

nicht allein auf bösen Willen oder Unachtsamkeit zurückzuführen ist. Es führt zu fruchtbareren Erwartungshaltungen, wenn deutlich wird, dass Kleinigkeiten den Wertschätzungsakt anfangs nicht leichter, sondern schwerer werden lassen. Es ist versöhnlicher, wenn die Nicht-Rückmeldung auch als positive Rückmeldung verstanden werden kann. Es steigert das Verständnis zwischen Mitarbeiter und Team, wenn die Einsicht besteht, dass es im Sinne des Teams um ein kontinuierliches Ausbalancieren persönlicher und aufgabenbezogener Interessen geht. Und ein Verständnis der vorliegenden Programmierung der eigenen Arbeitswelt fördert positive Ernüchterungen im Coaching. Nichts ist bekanntlich enttäuschender als unbegründete Hoffnung.

Literatur

- Claparède, E. (1919). La conscience de la ressemblance et de la difference chez l'enfant. *Archives de Psychologie*, 17, S. 67–80.
- Darwall, S. L. (1977). Two Kinds of Respect. *Ethics*, 88 (1), 36–49.
- Kühl, S. (2001). Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten. Rezentralisierung und Rehierarchisierung in Vorreiterunternehmen der Dezentralisierung. *Zeitschrift für Soziologie*, 30 (3), 199–222.
- Luhmann, N. (1975). Interaktion, Organisation, Gesellschaft. In N. Luhmann (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*.
- Luhmann, N. (1990). *Sozialesystem Familie*. In N. Luhmann (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven* (S. 196–217). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1998). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1999). *Funktionen und Folgen formaler Organisation: Mit einem Epilog 1994*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2009). Glück und Unglück der Kommunikation in Familien: Zur Genese von Pathologien. In N. Luhmann (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung 5: Konstruktivistische Perspektiven* (S. 210–219). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- March, J. G., Simon, H. A. (1994). *Organizations*. Cambridge, Mass. u. a.: Blackwell.
- Schäfer, H. (2009). »Entwicklung der Zeitarbeit.« In M.-O. Schwaab, A. Durian (Hrsg.), *Zeitarbeit* (S. 3–15). Wiesbaden: Gabler.
- Schuster, N. (2010). Stress und Burnout bei Bankmanagern. *Verhaltenstherapie. Praxis, Forschung, Perspektiven*, 20, 259–264.
- Seliger, R. (2008). *Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Schimank, U. (1986). Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen. Eine Theorieperspektive (S. 71–91). In R. Seltz, U. Mill, E. Hildebrandt (Hrsg.), *Organisation als soziales System*. Berlin: Sigma.
- Schlippe, A. von, Schlippe, B. von (2012). *Paradoxer Alltag. Ganz normale Verrücktheiten*. Stuttgart: Klett-Cotta.

- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237–268.
- Zwack, J., Pannicke, D. (2009). Surviving the Organization. Einige Landkarten zum Überleben im ganz normalen organisationalen Wahnsinn. In A. Schreyögg, C. J. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Organisation in Supervision und Coaching* (S. 111–125). Wiesbaden: VS Verlag.
- Zwack, M., Muraitis, A., Schweitzer, J. (2011). Wozu keine Wertschätzung? Zur Funktion des Wertschätzungsdefizits in Organisationen. *Organisationsberatung, Supervision und Coaching*, 18, 429–443.

Korrespondenzadresse: Dr. Mirko Zwack, Sektion Medizinische Organisationspsychologie des Universitätsklinikums Heidelberg, Bergheimer Str. 20, 69115 Heidelberg; E-Mail: kontakt@mirkozack.de