

Das Werte- und Entwicklungsquadrat als Navigationsinstrument in Konflikten

Das Werte- und Entwicklungsquadrat hilft Führungskräften bei Konflikten und Zwickmühlensituationen die Balance wiederzuerlangen und sich selbst besser zu steuern – durch Selbstreflexion und die Beachtung des Kontexts.

Wo Menschen zusammenarbeiten, treffen zwangsläufig unterschiedliche Bedürfnisse, Meinungen und Erwartungen aufeinander. Unterschiedliche Sichtweisen sind das Salz in der Suppe der Zusammenarbeit, sind wichtige Zutaten eines guten, zielführenden Dialogs – wenn sie gegenseitig angehört, verstanden und ernst genommen werden. Gerade das kann zur Herausforderung werden, wenn es um etwas Wichtiges geht oder wenn die Situation angespannt ist. Dann bekommt unsere Kommunikation schnell eine „Schlagseite“, wir verlieren die Balance, die für einen konstruktiven Dialog essenziell wäre. Das Werte- und Entwicklungsquadrat (Schulz von Thun) kann helfen, durch Selbstreflexion mögliche Dysbalancen zu erkennen und ihnen gegenzusteuern.

Konstruktion eines Werte- und Entwicklungsquadrats

Das Modell folgt in seinem Aufbau dem dialektischen Grundgedanken der wechselseitigen Ergänzung zweier Werte oder Qualitäten: Ein Wert kann demnach nur dann positiv wirken, wenn er durch einen

zweiten Wert ergänzt und situativ ausbalanciert wird. So ist die Anerkennung von Leistungen in Gefahr, zu einer unkritischen Lobhudelei und damit bedeutungsarm zu werden – wenn sie nicht durch einen kritischen Blick ergänzt wird auf das, was verbesserungswürdig oder danebengegangen ist. Kritik ohne Wertschätzung wiederum verkommt zur geringschätzigen Strenge (getreu dem Motto „Nicht gemeckert ist genug gelobt“). Jeder Wert kann übertrieben werden, die jeweilige Übertreibung findet sich in den unteren beiden Kästchen des Modells (siehe Abbildung 1). Die diagonal gegenüberliegenden Kästchen stehen im Gegensatz zueinander (Kritik ist der Gegensatz von Lobhudelei; Lob und Anerkennung bilden das Gegenteil zur geringschätzigen Strenge).

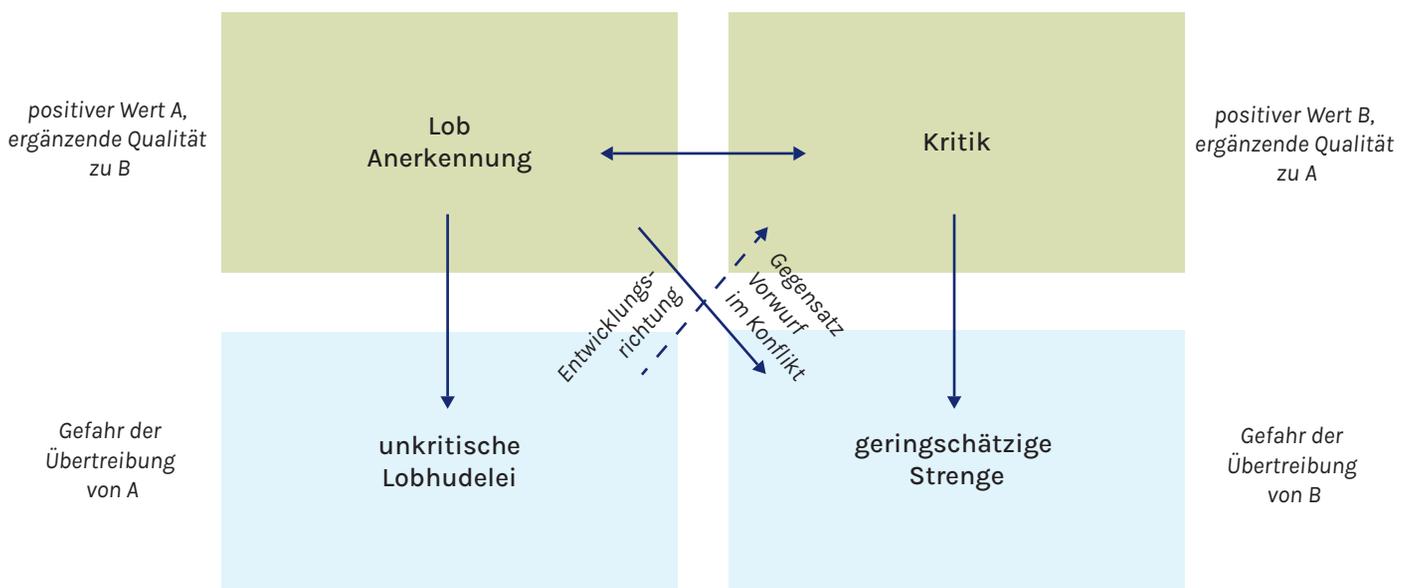
Die Diagonalverbindung, von oben nach unten betrachtet, entspricht der Vorwurfsrichtung, der gegenseitigen Entwertung des Verhaltens im Konflikt: „Ich sehe die Dinge, die gut laufen, ich erkenne und benenne Positives – aber du, du bist immer so geringschätzig und streng!“ – „Von wegen! Ich scheue mich nur nicht, die Dinge klar anzusprechen, während du jede Kleinigkeit zur anerkennenswerten



Karen Zoller

ist Diplompsychologin und Kommunikationspsychologin, Coach in eigener Praxis, Buch- und Fachartikelautorin. Sie bietet Beratung und Training für Unternehmen sowie Non-Profit-Organisationen. Zuletzt erschienen: Karen Zoller, Paul Nussbaumer „Persönlichkeitsbewusst führen“ (2019).

Abbildung 1:
Grundstruktur des Werte- und Entwicklungsquadrats



Leistung hochspielst!“ Umgekehrt betrachtet, von unten nach oben verlaufend, zeigt die Diagonale die Entwicklungsrichtung auf, die aus der Übertreibung wieder in die dynamische Balance zurückführt: Wer dazu neigt, es mit dem Loben zu übertreiben oder Minderleistungen unkommentiert zu lassen, dessen Entwicklungsrichtung geht dahin, Kritisches offen anzusprechen. Wessen Blick hingegen allzu streng ist, sollte sich im Wahrnehmen und in der Anerkennung dessen üben, was gelingt und gut läuft.

Von der positiven Ergänzung zur „Regenbogenqualität“

Im Werte- und Entwicklungsquadrat geht es nicht um ein zu jeder Zeit ausgeglichenes Verhältnis beider Werte. Bezogen auf das obige Beispiel ist vielmehr die Frage, ob die Führungskraft imstande und bereit ist, situativ ange-

messen zu würdigen und zu kritisieren. Mal braucht es die eine, mal die andere Qualität. Hat beispielsweise ein noch junger Mitarbeitender eine herausfordernde Aufgabe vielleicht noch nicht optimal, aber mit guten Überlegungen und viel Engagement gelöst, wäre eine Würdigung seiner Leistung sehr angebracht. Hingegen würde das gleiche Arbeitsergebnis bei einer erfahrenen Mitarbeitenden Anlass zur Kritik geben, wenn diese deutlich unterhalb ihren Möglichkeiten geblieben ist. Manchmal entsteht gerade erst aus der Verbindung von beiden Qualitäten etwas Neues. So wie Regen und Sonne gemeinsam einen Regenbogen hervorbringen, kann aus der Verbindung zweier Qualitäten eine „Regenbogenqualität“ (Schulz von Thun) werden, wenn sich beispielsweise aufrichtige Anerkennung und ehrliche Kritik zu einer Rückmeldung verbinden, die wachstumsförderlich ist und den Menschen ernst nimmt.

„Einer hat immer Unrecht, aber mit zweien beginnt die Wahrheit“ (Friedrich Nietzsche)

Einen Standpunkt klar zu vertreten und sich argumentativ nicht zu schnell die Butter vom Brot nehmen zu lassen, ist eine Qualität. Wer sich auf diese Weise auseinandersetzt, der liefert Reibungsfläche für eine zielfdienliche Klärung – aber nur dann, wenn aus seinem Engagement für den eigenen Standpunkt kein stures Beharren wird und er auch offen für die Sichtweise des anderen ist. Hier schützt der selbstkritische Blick auf das eigene Gesprächsverhalten: Begegne ich meinem Gegenüber so empathisch und offen, wie es die Sache und unsere Beziehung verdienen? Bin ich zugänglich für seine Sichtweise, lasse ich das Gehörte an mich heran und setze mich damit ehrlich auseinander?

Wer dies bejahen kann und sich entsprechend verhält, trägt dazu bei, dass aus

einem „Austauschen von Sichtweisen“ ein konstruktiver Dialog wird, an dessen Ende gute Kompromisse oder ganz neue Lösungswege stehen. Jedoch ist auch mit der Zugänglichkeit eine Gefahr verbunden: Sich um des lieben Friedens willen auf einen (faulen) Kompromiss einzulassen oder dem anderen zu früh zuzustimmen, rächt sich in Form von Unzufriedenheit, weil Differenzen nicht ausreichend geklärt wurden. Vereinbarungen, die so zustande kommen, sind meist nicht tragfähig. Wer die Tendenz zu früher Anpassung bei sich erkennt, dessen Entwicklungsrichtung ist das beherrzte Eintreten für die eigene Meinung. Umgekehrt sollte jemand, der dazu neigt, sich in der eigenen Sichtweise festzubeißen, sich mehr seinem Gegenüber öffnen (siehe Abbildung 2).

Konflikte im Licht des Werte- und Entwicklungsquadrats

Die wenigsten Menschen mögen Konflikte, aus gutem Grund: Sie kosten Zeit und Energie, drinzustecken kann höchst unangenehm sein und ihr Ausgang ist selbst dann nicht vorhersagbar, wenn beide Seiten sich redlich um einen konstruktiven Umgang bemühen. Zugleich sind Konflikte unvermeidlich und wer sie dauerhaft unter den Teppich kehrt, wird auf kurz oder lang darüber stolpern: Die unbenannten Differenzen und unausgesprochenen Vorbehalte von heute sind die Vorwürfe und Konflikte von morgen. Lässt ein Konflikt sich hingegen gut klären, kann er mitunter als Dünger wirken und zur Reifung eines strittigen Themas und zur Weiterentwicklung der Beziehung beitragen.

Ist es also grundsätzlich empfehlenswert, den Konflikt-Stier bei den Hörnern zu packen und durch offenes Ansprechen der kritischen Themen dafür zu sorgen, dass der eigene psychische pH-Wert nicht in den sauren Bereich abrutscht? Ja und nein! Konflikte anzugehen und nicht alles

Abbildung 2:
Werte- und Entwicklungsquadrat für den Austausch von Sichtweisen

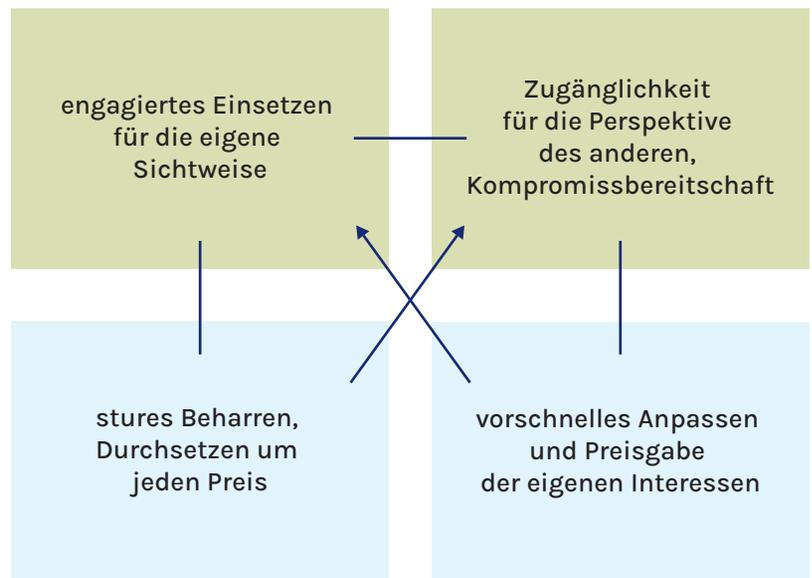
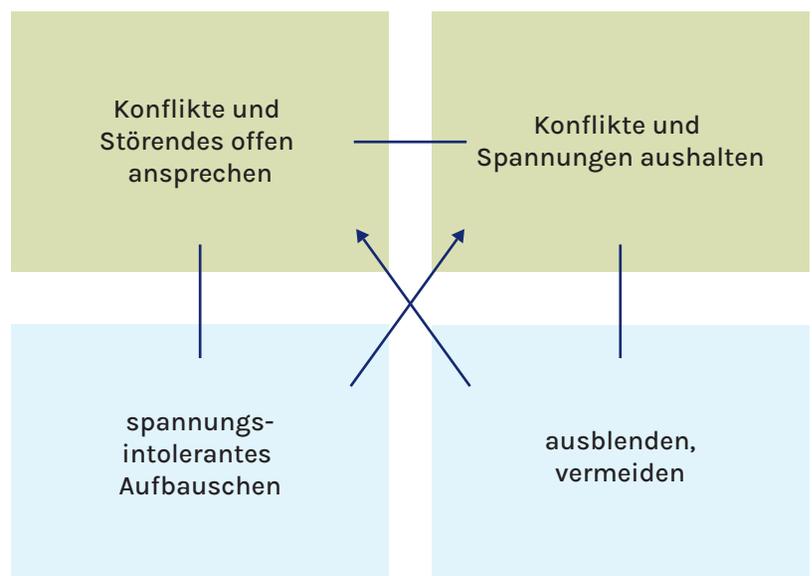


Abbildung 3:
Das Austragen und Aushalten von Konflikten



herunterzuschlucken, bis man einen Aggressionskropf bekommt, ist eine Qualität. Aber nicht jede Unstimmigkeit sollte automatisch ein Klärungsgespräch zur Folge haben, nicht alle Konflikte lassen sich (gleich) klären und nicht jede Beziehung verträgt die Offenheit eines Klärungsgesprächs. Die Fähigkeit, Spannungen auszuhalten und mit Besonnenheit zu entscheiden, ob und wie ein Thema in die Auseinandersetzung kommen soll, sind deshalb wichtige Schwestertugenden zur Klärungsbereitschaft.

Vorbereitung auf Konfliktgespräche

Zur Konfliktfähigkeit gehören gleichermaßen das Austragen und das Aushalten konflikthafter Themen und der damit verbundenen Gefühle (siehe Abbildung 3). Je nachdem, wie stark die Führungskraft zu einer der beiden Qualitäten neigt, sollte sie die Ergänzungsqualität umso aufmerksamer im Blick behalten, um nicht in die Einseitigkeit und damit in die Übertreibung abzurutschen. Folgende Fragen helfen, um sich auf ein Konfliktgespräch vorzubereiten:

- Womit möchte ich vom anderen gehört und verstanden werden? Was sollte ich deshalb ansprechen?
- Wo liegt eine mögliche „Übertreibungsgefahr“ in meinem Verhalten? Worauf sollte ich deshalb besonders achten?
- Wie deutlich oder diplomatisch sollte ich mit Blick auf die andere Person kommunizieren? Mit welcher Wirkung rechne ich?
- Bin ich offen, die Sicht meines Gegenübers anzuhören und mich damit auseinanderzusetzen?
- Was ist mein Ziel? Will ich vom anderen Recht bekommen oder in der konflikthaften Angelegenheit vorankommen?
- Kann ich das Gespräch alleine führen oder braucht es eine moderierende Person?

Zwickmühlen-Management

Das Werte- und Entwicklungsquadrat entpuppt sich mitunter als kleines Zaubertrickmittel im Umgang mit Dilemmata oder „Zwickmühlen“: Zwei Alternativen stehen zur Entscheidung, beide haben jedoch unerwünschte Auswirkungen auf die jeweils nicht gewählte Alternative. Das Werte- und Entwicklungsquadrat hilft, in führungstypischen Zwickmühlen die Übertreibungsgefahr zu erkennen, beide Seiten sorgsam gegeneinander abzuwägen – im Sinne eines „Kostenbewusstseins“ – und, wo möglich, die Verbindung zu suchen.

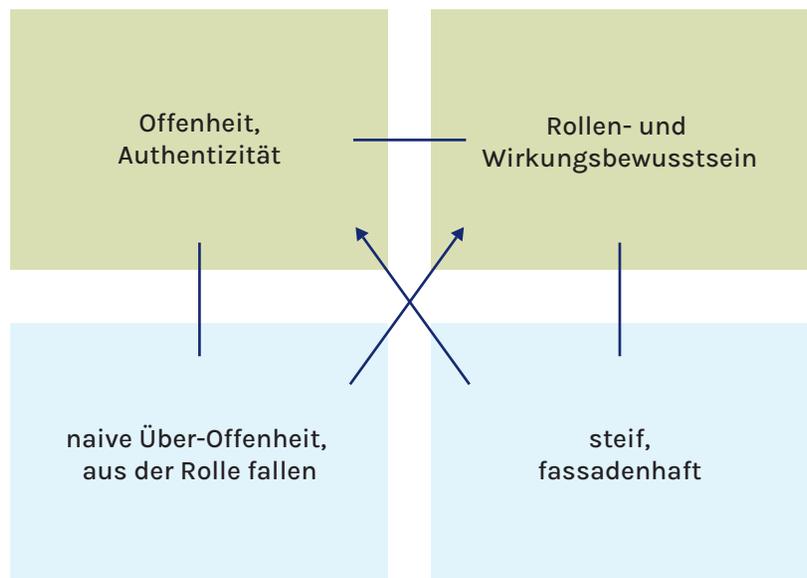
Beispiel: Offenheit und Transparenz sorgen für Klarheit und bauen Vertrauen auf. Mitarbeitende wollen eine Führungskraft, die ihnen authentisch und

ehrlich begegnet. Gleichzeitig kann zu viel Offenheit zulasten der Autorität und des Standings gehen. Wer seine Sorgen, Unsicherheiten und Fragezeichen ungefiltert offenbart, fällt aus der (Führungs-) Rolle, verliert den Respekt oder wird von seinen Mitarbeitenden mit führungrelevanten Themen „verschont“. Das Werte- und Entwicklungsquadrat zeigt, dass Offenheit und Rollen- sowie Wirkungsbewusstsein keine Widersprüche sind, sondern sich ergänzen (siehe Abbildung 4). So kann aus dem gefühlten Entweder-oder ein Sowohl-als auch werden.

(Nicht nur) im Konflikt sollten Chefinnen und Chefs sich fragen, wie sie auf eine rollenbewusste Weise authentisch sein können (Ruth Cohn hat den hier gut passenden Begriff der „selektiven Authentizität“ geprägt). Beispiel: Eine

Abbildung 4:

Dilemma zwischen Offenheit und Verschwiegenheit bearbeiten



Führungskraft hat eine größere Veränderung eines zentralen Arbeitsprozesses angekündigt, der die bisherigen Abläufe ablösen soll. Sie hat die Hintergründe und Ziele erläutert. Die Mitarbeitenden reagieren mit Verunsicherung und Irritation. Die Führungskraft sollte zunächst die Erst-Resonanz der Mitarbeitenden mit offenen Ohren anhören und mögliche Fragen notieren, um diese zeitnah bei einem zweiten Termin in Ruhe zu beantworten und zu diskutieren. Sie sollte darüber hinaus aber auch selbst Farbe bekennen. Die Verkündung eines idealisierenden „Zukunfts-Glanz-und-Gloria“ wäre hier fehl am Platze und würde als unglaubwürdig empfunden werden.

Wenn die Führungskraft aus einer authentischen und zugleich rollenbewussten Haltung heraus reagieren kann, wird daraus eine Quelle von Souveränität: „Mir ist bewusst, dass die Umstellung nicht nur leicht wird, das will ich nicht schönreden. Ich rechne damit, dass die Übergangszeit euch und mich Geduld und Nerven kosten wird, bis das neue System vollständig etabliert ist. Ich stelle mich dieser Aufgabe und auch den Schwierigkeiten, die sich daraus ergeben mögen. Ich stehe euch für Fragen zur Verfügung, auch wenn ich diese vielleicht nicht immer im gleichen Moment beantworten kann. Auch ich selbst habe noch den einen oder anderen Klärungsbedarf, das ist bei einem solchen Veränderungsprozess nicht anders zu erwarten. Gleichzeitig bin ich überzeugt, dass wir hier den richtigen Schritt gehen (...)“

Konzept der Stimmigkeit

Die Frage nach dem passenden Maß an Offenheit lässt sich nicht ohne den Blick auf die eigene Rolle und die Position auf dem Spielfeld beantworten. Dem Konzept der Stimmigkeit (Schulz von Thun) folgend, sollte eine Führungskraft dabei folgende Empfehlungen beachten:

”
Chefinnen und Chefs sollten sich fragen, wie sie auf eine rollenbewusste Weise authentisch sein können: Es geht nicht um eine vollkommene, sondern eine selektive Authentizität.
 “

1. Kommuniziere in Übereinstimmung mit dir selbst: Welche Gedanken und Gefühle löst die Situation in mir aus? Was sollen meine Mitarbeitenden von mir hören / wissen / verstehen? Ein Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen kann helfen, das für sich selbst zu klären und dann zu entscheiden, was ich anspreche oder aber besser für mich behalte.
2. Kommuniziere in Übereinstimmung mit dem Kontext: In welcher Situation befinden wir uns? Was wird von mir in meiner Rolle erwartet? Welche Wirkung sollte ich günstigenfalls erzeugen?
3. Suche den metakommunikativen Dialog mit deinen Mitarbeitenden: Führung ist keine Einbahnstraße, die Mitarbeitenden müssen Gelegenheit bekommen zu äußern, wie sie die Führung erleben und was sie sich gegebenenfalls anders wünschen.

Fazit

Das Werte- und Entwicklungsquadrat ist ein wertvolles Navigationsinstrument, um in herausfordernden Führungssituationen zu einer klaren Haltung und damit zu einem klaren Verhalten zu kommen, indem Optionen sorgsam abgewogen werden.

Quellen und weitere Infos

- Friedemann Schulz von Thun (1989). Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Karen Zoller, Paul Nussbaumer (2019). Persönlichkeitsbewusste Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Springer Gabler. In Kapitel 12 „Kompetenzinventar“ werden 30 Wertequadrate dargestellt, die als Baukastensystem für die Leistungsbeurteilung und für Feedback dienen können.