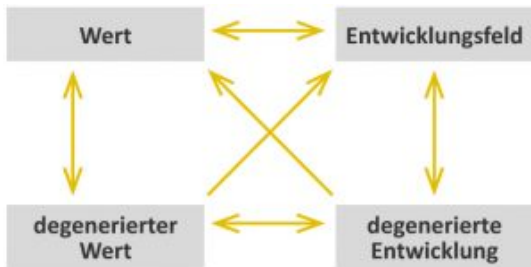




FÜHREN MIT DEM WERTEQUADRAT (50/3)

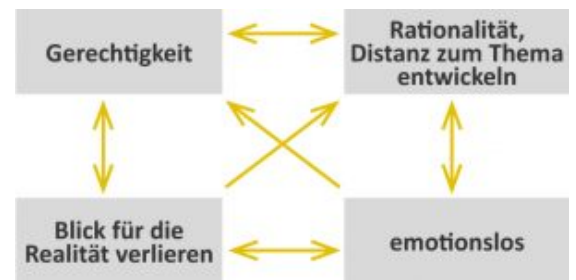
Mit jeder neuen Aufgabe, jedem Feedback, jeder Krise, jeder neuen Kollegenkonstellation, jeder neuen privaten Beziehung entwickeln sich Menschen ein Stückchen weiter. Entweder in Richtung Verfestigung ihrer Einstellungen und Verhaltensweisen oder in Richtung ihrer ‚Verflüssigung und Flexibilisierung‘. Dieser Prozess wird durch ein Verfahren zum Ausdruck gebracht, das aus der Feder **Nicolai Hartmanns** stammt, von **Paul Helwig, Friedemann Schulz von Thun** und **Ralph Schlieper-Damrich** [attributiv-adjektivische Variante] weiterentwickelt wurde: dem Wertequadrat.



Seine Grundidee ist, dass jeder Wert [verstanden als eine dem Wesen einer Person zutiefst entsprechende und in deren Verhalten sich zeigende, positive Persönlichkeitsakzentuierung] nur dann seine volle konstruktive Wirkung entfaltet, wenn er durch eine zusätzliche positive Haltung derart balanciert wird, so dass er nicht zu einer sich selbst *entwertenden* Übertreibung verkümmert. Diese bereichernde Qualität wird Ausgleichshaltung, Schwestertugend oder Entwicklungsfeld [wenn dieses balancierende Verhalten erst noch zu erlernen ist] genannt.

Das Wertequadrat in der Führung

Für jeden Wert kann man ein Wertequadrat entwickeln, und für jeden Wert lässt sich eine Ausgleichshaltung entdecken, die ihrerseits dann dahingehend geprüft werden kann, ob sie sich bereits im Verhalten einer Person zeigt oder sich bislang als ‚Lippenbekenntnis‘ darstellt. Spannend wird die Anwendung in der Führung, dann vor allem bei Anerkennungs- oder Kritikgesprächen.



Wird zum Beispiel [siehe Grafik] ein Mitarbeiter kritisiert, notwendige Arbeiten nicht zu Ende zu führen und wohl ‚den Ernst der Lage nicht zu erkennen und den Blick für die Realität zu verlieren‘, so könnte dieser entgegen, dass er sich doch nur dafür helfend einsetze, dass ein anderer Kollege entlastet wird, ‚wo diesem doch so viel aufgehalst wird‘. Er wolle doch lediglich, dass die Lasten gerechter verteilt werden.

Erkennt er nun im Gespräch jedoch, dass er sich dabei verrennt, weil er seine eigenen Aufgaben vernachlässigt, so wäre ihm zu empfehlen, etwas mehr ‚Distanz zu diesem Problem‘ des Kollegen herzustellen. Würde er Distanzierung nun seinerseits als Ausdruck von Gefühllosigkeit deuten und sich so auf keinen Fall verhalten wollen, dann wäre sein Wert ‚Gerechtigkeit‘ dafür ‚gut‘, eben nicht als ‚kalt und ohne Emotionen‘ angesehen zu werden. Vielleicht reflektiert er sogar, dass er in seinem Leben diese Form der Gefühlskälte bereits auf belastende Weise erlebt hat und seither ‚ausgleichender Gerechtigkeit‘ [attributiv-adjektivische Variante] große Bedeutung beimisst.

Besteht nun nach wie vor die Kritik der Führungskraft darin, dass der Mitarbeiter sich mehr in Distanz üben müsse, dann wird sich der Mitarbeiter leichter tun, diese Kritik anzunehmen, wenn ihm zuvor auf positive Weise seine auf Ausgleich und Gerechtigkeit gerichtete, kollegiale Haltung gespiegelt wird. Ohne einen solchen Hinweis besteht das Risiko, dass der Mitarbeiter die Führungskraft ihrerseits als ‚emotionslos‘ ansieht und dies um so mehr dazu beiträgt, die an sich ‚gesunde‘ Erweiterung der Verhaltensoptionen nicht vorzunehmen.

Sie möchten selbst einmal ein Wertequadrat erstellen?

1. Benennen Sie einen Ihrer Werte [z.B. Offenheit oder Genauigkeit] und formulieren Sie die kritisch-negative Übertreibung dieses Wertes.
2. Dann die Ausgleichshaltung, mit der Sie verhindern können, so erlebt zu werden, wie Sie es beim übertriebenen Wert notiert haben.
3. Dann die negative Übertreibung dieser Haltung.

4. Dann, wie Ihr Wert in der Lage ist, zu verhindern, dass Sie so erlebt werden, wie Sie es in der übertriebenen Ausgleichshaltung beschrieben haben. Nur wenn dieser vierte Schritt plausibel für Sie ist, dann ist das Wertequadrat komplett stimmig.
5. Zum Schluss, wie Sie konkret das zur Ausgleichshaltung passende Verhalten für andere beobachtbar zeigen können.