

Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 45, Februar 2007

Thema:

COACHING TOOL „WERTE-QUADRAT“

INHALT:

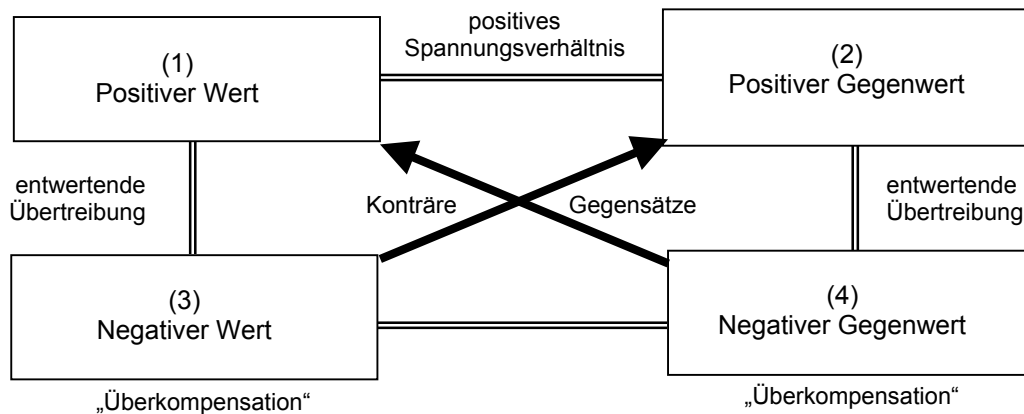
- Werte-Quadrate: Grundannahmen
- Entwicklung von Werte-Quadraten
- Werte-Quadrate im Business-Kontext
- Das Werte-Quadrat als Instrument der Orientierung
- Das Werte-Quadrat in der Moderation und Diagnostik
- Kolumne: Am erweiterten Horizont
- Zu guter Letzt...

Werte-Quadrate: Grundannahmen

von Eckart Fiolka und Torsten Rückerl

Die Grundannahme für die Arbeit mit Werte-Quadraten besteht darin, dass jeder Wert (Tugend, Leistungsprinzip, Persönlichkeitsmerkmal) für sich nur dann zu seiner optimalen Wirkung gelangen kann, wenn er sich in einem konstruktiven Spannungsverhältnis zu seinem positiven Gegenwert befindet (z.B. „Vertrauen“ versus „Vorsicht“). Dies bedeutet, dass sich beide Werte in einer Balance befinden und im Idealfall gleichwertig in der Persönlichkeit repräsentiert sind. Beim Werte- und Entwicklungs-Quadrat wird die Vorstellung eines optimalen Wertes zugunsten der Vorstellung einer dynamischen Balance aufgegeben.

Im Werte-Quadrat gibt es vier Arten der Beziehung, durch die das Verhältnis der Begriffe zueinander charakterisiert ist:



1. Die obere Linie zwischen den Werten bezeichnet das positive Spannungsverhältnis zwischen dem Wert und seinem Gegenwert.
2. Die Diagonalen bezeichnen die konträren Gegensätze zwischen den Werten und ihren Negativ- oder Unwerten.
3. Die Senkrechten bezeichnen die entwertenden Übertreibungen der jeweiligen Werte.
4. Die untere Linie, zwischen den beiden Negativ-Werten, bezeichnet die Überkompensation. Oftmals beschreiten Menschen, die eine Veränderung anstreben und nicht die Kraft haben, sich in die positive Spannung der oben stehenden Werte einzuarbeiten, unbewusst diesen Weg. Sie fliehen von einem Extrem in das entgegengesetzte andere Extrem.

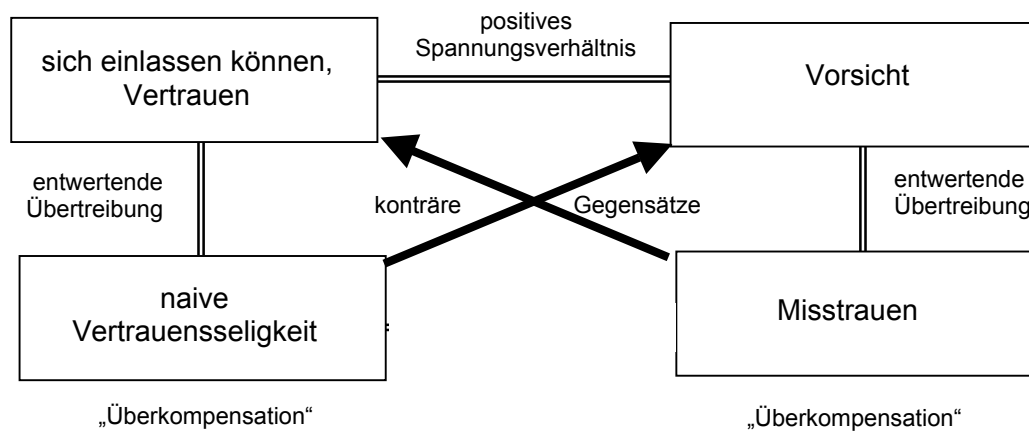
Entwicklung von Werte-Quadraten

Werte-Quadrate können sowohl in Coachingprozessen als wirkungsvolle Werkzeuge dienen, als auch bspw. von Vorgesetzten in Mitarbeitergesprächen genutzt werden.

Die Konstruktion eines Werte- und Entwicklungs-Quadrates hilft, um eine Aussage darüber zu treffen, in welche Richtung oder mit welcher Zielsetzung ein Veränderungsprozess initiiert werden soll. Das folgende Beispiel zeigt auf, welche konstruktiven Entwicklungsmöglichkeiten für negativ erlebte Eigenschaften bestehen.

Beispiel:

Ein Vorgesetzter erlebt das Vertrauensverhältnis eines Mitarbeiters als stark gestört. Um diesem Misstrauen konstruktiv zu begegnen, lässt sich folgendes Werte-Quadrat entwickeln:

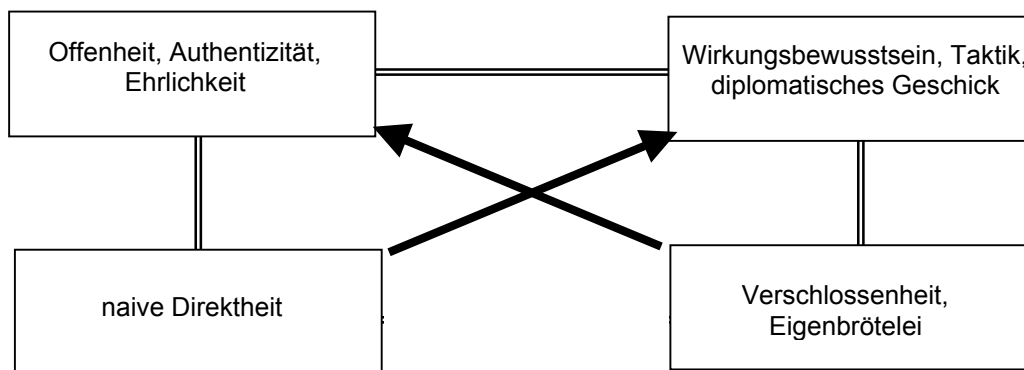


1. Die negative Eigenschaft „Misstrauen“ wird in das Feld 4 eingetragen.
2. Als nächstes wird das extreme ebenso unerwünschte Gegenteil (Überkompensation) von „Misstrauen“ herausgearbeitet. Dies könnte „naive Vertrauensseligkeit“ sein (Feld 3).
3. Jetzt werden die positiven Kerne der negativ bewerteten Eigenschaften entwickelt. Für „Misstrauen“ könnte man in das Feld 2 „Vorsicht“ und für „naive Vertrauensseligkeit“ „Vertrauen“ oder „sich einlassen können“ ins Feld 1 eintragen.
4. Im Gespräch mit dem Mitarbeiter lässt sich nun deutlich darstellen, in welche Richtung sich das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter entwickeln kann.

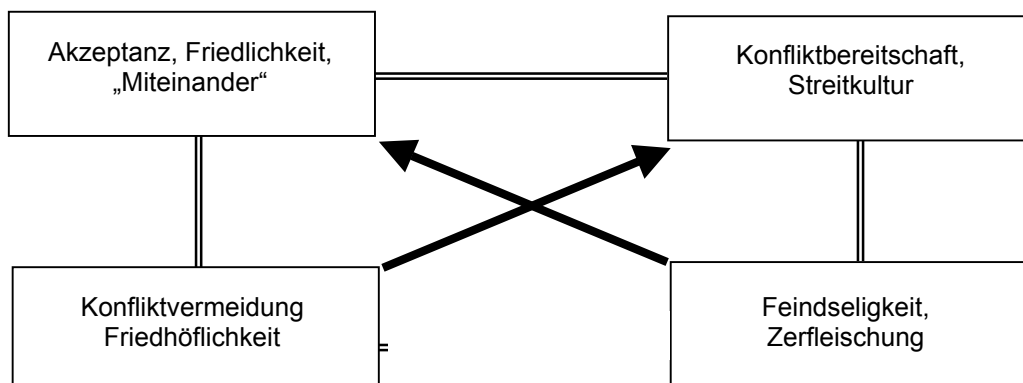
Das Werte-Quadrat im Business-Kontext

Für die Kommunikation im Business-Bereich zwischen Führungskräften und Mitarbeitern werden noch einmal zwei grundlegende Werte-Quadrate aufgezeigt.

Das erste Quadrat beschäftigt sich mit der oft geäußerten Zielsetzung „mehr **Offenheit** bei uns im Team“. Der Wert „Offenheit“ wird im Business-Kontext erst im Zusammenhang (Spannungsverhältnis, Balance) mit „Wirkungsbewusstsein“ und „Taktik“ wirklich wertvoll. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Offenheit in naive Direktheit umschlägt, die sehr verletzend auf andere wirken kann. Der Negativ-Wert zum Wirkungsbewusstsein könnte mit Verschlossenheit - im Sinne von Eigenbrötelei - beschrieben werden.



Das nächste Quadrat beschäftigt sich mit den Polen Akzeptanz und Konflikt - zentrale Aspekte bei der Zusammenarbeit im Team. Es geht dabei um das Klima im Team. Aus dem Werte-Quadrat kann man ablesen, dass die positive Eigenschaft „Akzeptanz“ nur in einem gesunden Spannungsfeld mit der Fähigkeit, Konflikte konstruktiv auszutragen zu einem positiven Arbeitsklima beiträgt. Ansonsten besteht auf der einen Seite die Gefahr von „Friedhöflichkeit“ bzw. dem Vermeiden und Leugnen von Konflikten. Auf der anderen Seite kann sich aus der Bereitschaft zur Konfrontation ohne Akzeptanz offene Feindseligkeit entwickeln.

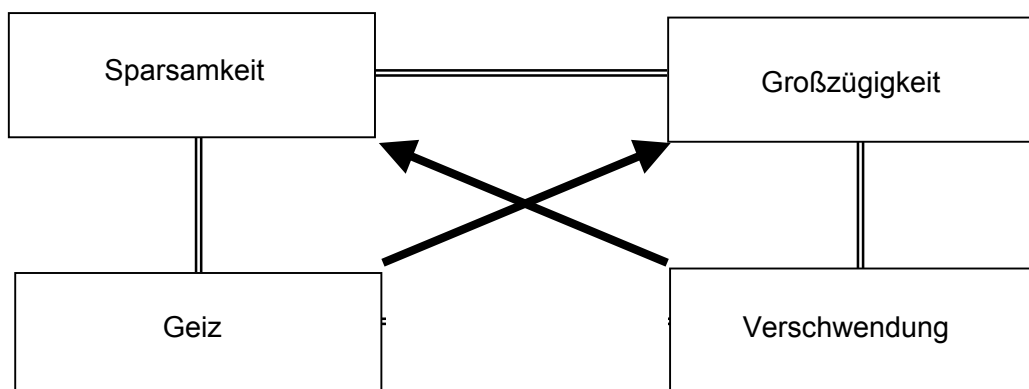


Das Werte-Quadrat als Instrument der Orientierung

Das Modell der Werte-Quadrate bietet uns eine Orientierung, wie Sie Kritisches konstruktiv ansprechen können. Schulz v. Thun hat die psychologische „Zauberformel“ $A \times K = E$ formuliert: Die Verknüpfung von Akzeptanz und Konfrontation fördert die Entwicklung. Wenn Sie jemanden mit einem kritischen Anliegen konfrontieren, müssen Sie sicherstellen, dass Ihre Intervention von dem anderen angenommen werden kann. Das Modell des Werte-Quadrats kann Ihnen helfen, kritische Anliegen so darzustellen, dass Ihr Gegenüber den wohlwollenden Zusammenhang versteht.

Wenn es darum geht, Kritisches konstruktiv anzusprechen, ist es besonders wichtig, in den kritischen Aspekten das Positive zu erkennen („Des Guten zuviel“). Dieser positive Kern ist die Grundlage, auf der Sie Ihre Kritik äußern können. Der positive Wert steht im Werte-Quadrat oben links über der kritischen Eigenschaft (unten links). Wenn Sie sich die Felder des Werte-Quadrats bewusst gemacht haben, können Sie Ihrem Gesprächspartner leicht vermitteln, dass Sie seine Sparsamkeit sehr schätzen, dass es aber in letzter Zeit einige Situationen gab, in denen es Ihnen zu viel des Guten war. Da hätten Sie sich als ausgleichenden Wert Großzügigkeit gewünscht. Dies ist die Entwicklungsrichtung, die aus dem Werte-Quadrat (oben rechts) hervorgeht.

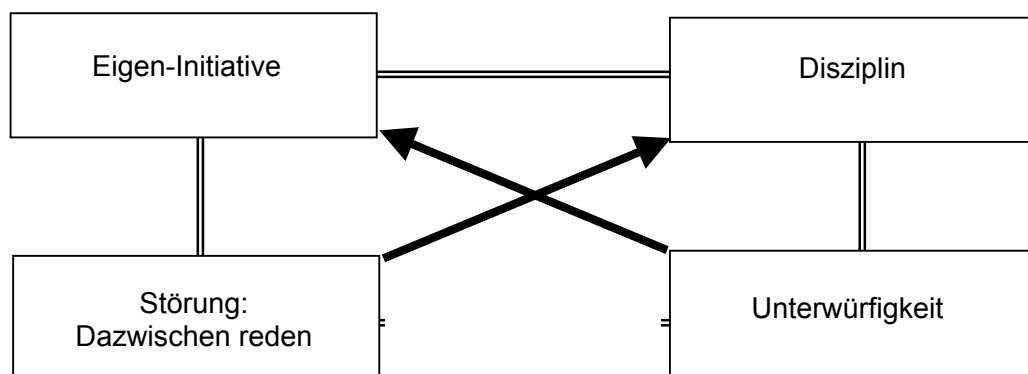
Zum genaueren Verständnis hier das entsprechende Werte-Quadrat:



Sparsamkeit braucht als Gegenpol die Großzügigkeit. Ohne Großzügigkeit verkommt Sparsamkeit zum Geiz. Andersherum gilt jedoch auch: Großzügigkeit verkommt ohne Sparsamkeit zur Verschwendung.

Das Werte-Quadrat in der Moderation und Diagnostik

In der Moderation kann das Werte-Quadrat dem Moderator helfen, konstruktiv mit störenden Teilnehmern umzugehen. Das störende Verhalten (z. B. Dazwischenreden) tragen Sie unten links ein. Dann suchen Sie nach dem konstruktiven, positiven Kern - zum Beispiel Optimierungs-Bewusstsein. Hiermit unterstellen Sie dem Störer grundsätzlich eine positive Absicht und gleichzeitig würdigen Sie diese Absicht. Diese Wert-Haltung führt zu einem konstruktiven Dialog mit dem Störenden. Er wird Ihnen nicht mehr unterstellen, dass Sie ihn ablehnen, sondern in der Tendenz eher bereit sein, sich mit Ihrer Kritik auseinander zu setzen. Die Diagonale entspricht der Entwicklungsrichtung - in diesem Fall Disziplin.



Das Werte-Quadrat kann in einem weiteren Zusammenhang hilfreich sein: In der Einstellungs-Diagnostik macht es Sinn, sich nicht von einer isolierten positiven Eigenschaft „blenden“ zu lassen. Ein durchsetzungsfähiger Mitarbeiter kann leicht zu einem „Rambo“ werden, wenn ihm die Fähigkeit fehlt, sich in das Team einzufügen, und im richtigen Moment auch mal nachzugeben. Es ist also sinnvoll, sich bei jeder Eigenschaft oder Verhaltensweise, die prägnant wird, zu fragen, ob die „Schwestertugend“ ebenfalls vorhanden ist. Hilfsbereitschaft braucht als Gegenpol die Fähigkeit, sich abzugrenzen, sonst ist die Verausgabung vorprogrammiert. Eine Eigenschaft für sich genommen ist in der Wirkung auf Dauer nicht positiv.

Durchsetzungskraft braucht als Ergänzung die Fähigkeit, auch mal nachzugeben, wenn es der Zielerreichung des Teams dient. Ein Kollege, der sich beständig durchzusetzen versucht, ist schnell unerträglich. Alle Eigenschaften, alle Werte, jede Tugend, jede Persönlichkeitsstärke kommen im Leben nur dann zu einer konstruktiven Wirkung, wenn sie durch einen Gegenpol ausbalanciert sind.

Kolumne: Am erweiterten Horizont

Der Trainer in uns

Vor ein paar Tagen traf ich Anne, eine hochaufgeschossene Mitdreißigerin, unweit des Nabels der Welt, einem Fußballplatz im Hamburger Schanzenviertel. Es war der Tag, an dem Thomas Doll und Felix Magath die Schlagzeilen beherrschten: Die Wachablösung zweier Trainer, die in ihrer jeweiligen Rahmensituation wohl nicht unterschiedlicher sein konnte.

„Die beiden konnten einfach die Leistung der Spieler nicht abrufen, klarer Fall von mangelndem Einfühlungsvermögen. Und da spielt es keine Rolle, ob man Letzter oder Vierter ist, das Potenzial entscheidet und das Scheitern der Mannschaft zeigt dem Trainer sein Potenzial.“ Für Anne war das ganz einfach erklärt, und mir kam es auch seltsam einfach vor. „Natürlich geben die Erwartung des Vereins, die Medien und die Fans mächtig Druck auf den Kessel, aber entscheidend ist doch, wie die Spieler auf dem Platz reagieren. Und wenn Taktik und Strategie an der Gruppendynamik scheitern, ist das doch nur wieder einmal der Beweis, dass im Konfliktfall die Beziehungsebene den Ausschlag gibt. Und dafür steht der Trainer.“ An diesem Punkt sollte ich vielleicht erwähnen, dass Anne die B-Lizenz besitzt und Trainerin einer Herrenmannschaft ist.

Mir kamen tausend Fragen in den Kopf, die ich Anne gerne sofort gestellt hätte, aber sie war in ihrem Element; die Kunst des Zuhörens war gefragt. „Profifußball ist nun mal eine Männerangelegenheit - also, alles was außerhalb des Spielfeldes passiert, ist Ausdruck der männlichen Fantasie. Und dort muss man leider hin, wenn man sie abholen will - Vereinsführung wie Spieler. Kämpfen, um zu gewinnen und hin und wieder auch zu verlieren entspricht dem männlichen Ideal. Als Frau unterliegt man dem Reiz derartig konfliktreicher Strategien eher selten, Kooperation und Wertschätzung bringen einen oftmals effizienter zum Ziel.“

Vielleicht sollte ich an diesem Punkt erwähnen, dass Anne hauptberuflich als Vertriebstrainerin über 200 Trainingstage im Jahr hochpreisig verkauft.

„Beim Job wie auch auf dem Fußballplatz, entscheidend ist die Möglichkeit sich zu beteiligen, sein Wissen einzubringen, um Verantwortung zu übernehmen und für sich erfolgreich zu sein. Und was Erfolg bedeutet, sollte jeder für sich genau klären, sonst wirst du irgendwann Weltmeister in einer Randsportart und wunderst dich, dass der Trainerwechsel eines Abstiegs kandidaten der Bundesliga mehr Schlagzeilen macht.“

An diesem Punkt sollte ich vielleicht erwähnen, dass inzwischen ungefähr 15 Männer auf dem Platz auf Anne warteten.

„Ja, die Welt scheint manchmal ungerecht“, ließ sie mich noch wissen. „Doch wir Trainer dieser Welt haben es in der Hand, daran etwas zu ändern. Es kommt nur auf das Potenzial an. Sind wir in der Lage, unseres zu entfalten, werden wir auch den Potenzialen unserer Mitmenschen nicht im Wege stehen.“ Dann trabte sie locker auf den Platz und begrüßte ihre Männer.

Mit einem Mal überkam mich das Verlangen, in die Garderobe zu laufen und mich umzuziehen. Aber ich war nur zufällig vor Ort, hatte keine Sportklamotten dabei und stand sowieso schon seit Jahren nicht mehr auf dem Feld. Auch egal: Irgendwie gaben mir Annes Ausführungen den Blick auf das Wesentliche frei, ich hatte wohl etwas gelernt. Über Fußball... von einer Frau... obwohl der doch Männersache ist.

Und ich fragte mich, ob die Zukunft schon begonnen hatte und wie lange es noch dauern würde, bis die erste Trainerin die Bühne der Bundesliga betritt, um die Meisterschale zu holen. Wie sagte Anne doch: Es ist alles eine Frage des Potenzials.

Also...

Machen Sie das Beste daraus

Ihr Torsten Rückert

Und zu guter Letzt noch ein Beitrag zum Thema Werte...



Herausgeber: V.I.E.L. ® Coaching + Training

Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

Coaching Letter