



Die Quadratur der Werte

*„Das Kennzeichen ausgezeichneter Intelligenz ist die Fähigkeit, gleichzeitig zwei widersprüchliche Ideen im Kopf zu haben und trotzdem funktionsfähig zu bleiben“
F. Scott Fitzgerald*



Ingo Heyn

Liebe Leserin und lieber Leser! Die Quadratur des Kreises bezeichnet ein klassisches Problem der Geometrie. Sie ist zu einer Metapher für unlösbare Probleme geworden. Zu diesen Problemen gehören auch Konflikte, die aufgrund unterschiedlicher Wertvorstellungen festgefahren sind und trotzdem muss es irgendwie weitergehen.

Gibt es doch noch eine Chance? Wie kann ich das herausfinden - zumal, wenn der Konflikt schon eskaliert ist?

In Entwicklungsprozessen, die ich begleite, erlebe ich häufig solche Konflikte.

Ein Beispiel: Vor einiger Zeit wurde ich gebeten, die Klärung eines Konfliktes in einer Bank zu unterstützen. Dieser Konflikt war zum Zeitpunkt der Anfrage durch die Geschäftsleitung schon recht weit eskaliert, d.h. in zwei Bereichen war es schon zu verletzenden Äußerungen und „unmöglichen“ Verhaltensweisen gekommen, die bei Mitarbeitern eines Großprojektes zu einer Verweigerung weiterer Zusammenarbeit geführt hatten.

Der Brandherd dieser stark eskalierten Situation lag, wie sich später herausstellte, in der Überforderung einer Führungskraft auf unterer Ebene. Diese Überforderung zeigte sich jedoch nur indirekt und bedurfte einer systematischen Klärungsarbeit, die dadurch erschwert war, dass die beiden Leiter der vom Konflikt betroffenen Bereiche recht unterschiedliche Führungs- und Kommunikationsstile pflegten: Der Leiter des Finanzbereichs war stolz darauf, sein „Herz auf der Zunge zu tragen“ und ohne Umschweife zu sagen, was Sache ist. Sein Credo: „Jeder weiß, woran er mit mir ist! Ich bin nicht nachtragend, aber wenn mir was stinkt, dann sag‘ ich das auch.“ Der Leiter des IT-Bereichs hingegen legte sehr viel Wert auf einen höflichen und diplomatischen Umgangston. Er achtete darauf, sachlich zu bleiben, das Gesicht des anderen zu wahren und eine freundliche und konstruktive Atmosphäre aufrecht zu erhalten.

Diese Unterschiede wirkten in der schwelenden Konfliktsituation wie ein Brandbeschleuniger und verschärften den Konflikt so sehr, dass eine strategisch wichtige Kundenbeziehung gefährdet war und der

Vorstand sich genötigt sah, sich der Sache anzunehmen. Warum wirkten die unterschiedlichen Stile wie ein Brandbeschleuniger?

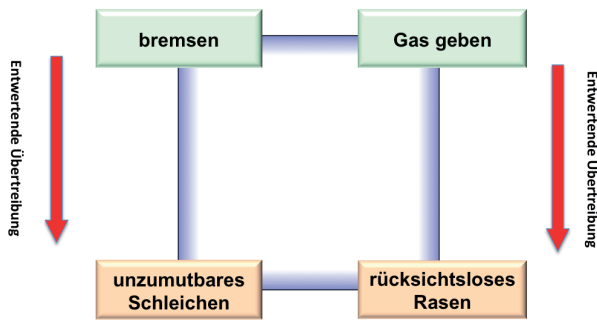
Wie sich in der gemeinsamen Analyse zeigte, hatte die Zusammenarbeit der beiden Bereichsleiter einmal respektvoll und freundlich begonnen. Im Stress des sich anbahnenden Konfliktes im gemeinsamen Projekt jedoch wirkte die Unterschiedlichkeit ihrer Kommunikationsstile ähnlich wie Öl, das zum Löschen ins Feuer gekippt wird: Die in der betrieblichen Öffentlichkeit geäußerten klaren Worte des einen waren für den anderen eine Verletzung des Anstands, wohingegen die diplomatischen Versuche des anderen, im Hintergrund eine für alle Beteiligten gesichtswahrende Klärung herbeizuführen, zum Vorwurf führten, er sei konfliktscheu und doppelzüngig.

Hier kommt das Wertequadrat ins Spiel, denn es ist nicht nur ein sehr nützliches Instrument, um solch einen untergründigen Wertekonflikt aufzudecken, sondern hilft auch, diesen so zu besprechen, dass die Konfliktpartner wieder bereit sind, das an sich Gute (also den Wert) hinter dem „unmöglichem“ Verhalten des anderen zu sehen - und somit einander mit mehr Wertschätzung zu begegnen.

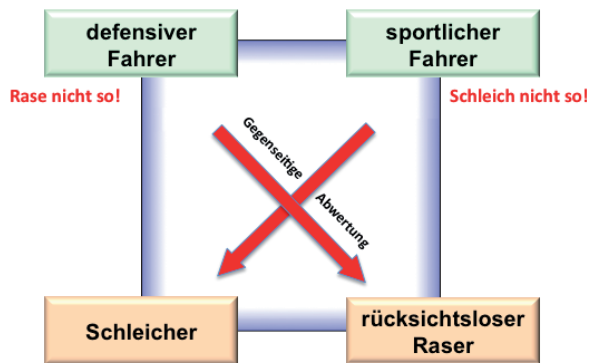
Was ist das Wertequadrat?

Das Wertequadrat hat seine Wurzeln in der Nikomachischen Ethik des Aristoteles, der die Tugend als die Balance zwischen zwei Extremen definiert hat. So ist zum Beispiel der Mut als Tugend angesiedelt zwischen dem Laster der Tollkühnheit und dem Laster der Feigheit. Das heißt, das Laster oder die Untugend ergibt sich aus einem Mangel oder der Übertreibung. So schreibt Aristoteles: „Wer alles flieht und fürchtet und nirgends standhält, wird feige, wer aber nichts fürchtet und auf alles losgeht, wird tollkühn. Ebenso wird, wer jede Lust genießt und sich keiner Lust enthält, unmäßig, wer aber jede Lust meidet wie ein ungehobelter Bauer, wird unempfindlich.“^[1]

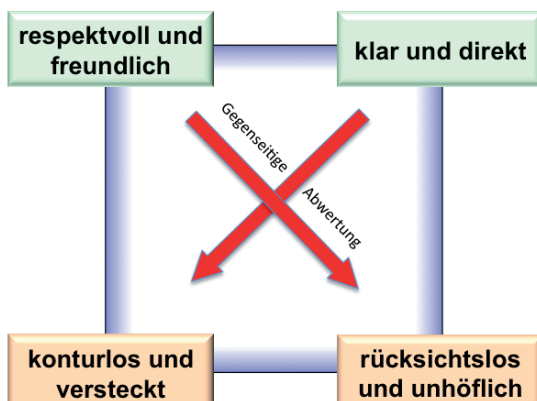
Die Logik des Wertequadrates lässt sich gut anhand des Autofahrens erläutern: Ein Auto ohne Bremse ist genau so wenig wert wie ein Auto ohne Gaspedal. Und die Kunst des Fahrens ergibt sich aus dem klugen Zusammenspiel von Gas und Bremse je nach Fahrziel, gegenwärtiger Verkehrssituation und Wetterlage. Die Kunst des Autofahrens kann also mit Hilfe des Wertequadrates folgendermaßen dargestellt werden - etwa so:



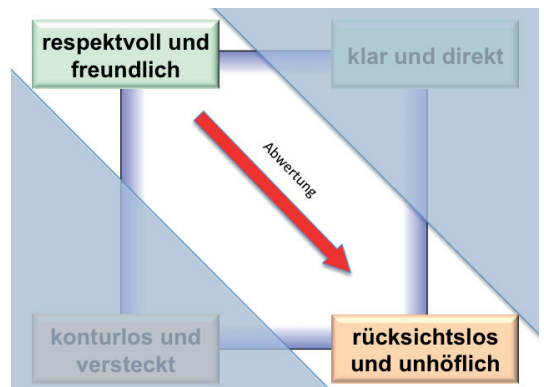
Neben der entwertenden Übertreibung gibt es nun noch ein weiteres Phänomen, das bei den meisten Konflikten zu beobachten ist und durch das Wertequadrat gut abgebildet werden kann: die gegenseitige Abwertung. Während ich von der Tugendhaftigkeit meines Verhaltens überzeugt bin, sehe ich meinen Konfliktpartner nur verzerrt durch die Brille meiner frustrierten Erwartungen (denen der andere unverschämterweise nicht entspricht). Ich sehe nur den Schatten seiner Tugend. Mit Schatten seiner Tugend meine ich hier die pervertierte Form eines Wertes. Im Beispiel des Autofahrens kommt vom Beifahrer vielleicht die Botschaft: „Schleich nicht so!“, während vom Fahrersitz die Antwort kommt: „Ich schleiche nicht, ich fahre vorsichtig! Mit Deinem Hang zum Rasen kommen wir schneller ins Krankenhaus als an unser Ziel!“



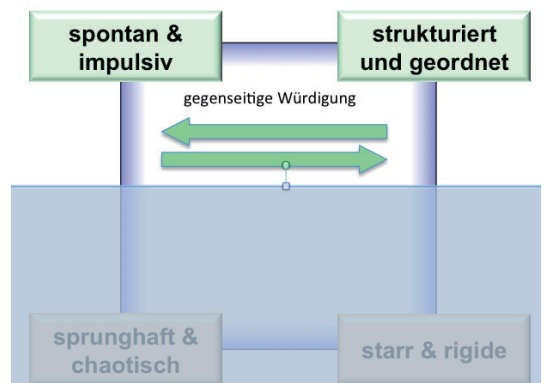
Wenden wir das Wertequadrat auf die beiden Bereichsleiter aus der Bank an, können wir die Werthaltungen der beiden Konfliktpartner (Diplomat und Freund klarer Worte) im Zusammenspiel so darstellen:



Ein guter Ausgangspunkt für die Entwicklung eines situationspezifischen Wertequadrates sind die gegenseitigen Vorwürfe. Erstens sind sie meist unüberhörbar und zweitens ein wichtiger Wegweiser zu den Tugenden, die natürlich vom Kontrahenten nur als Laster wahrgenommen werden. In unserem Beispiel aus der Bank warf der Freund klarer Worte dem Freund diplomatischer Umgangsformen vor, konturlos zu sein und im Versteckten zu agieren, während der Diplomat dem Freund klarer Worte vorwarf, rücksichtslos und unhöflich zu sein. Diese gegenseitige Abwertung wirkt wie ein Tunnelblick, der nur noch das Positive der eigenen Werthaltung und das Negative der Werthaltung des anderen im Fokus hat. In der folgenden Grafik ist der Tunnelblick des Diplomaten dargestellt:

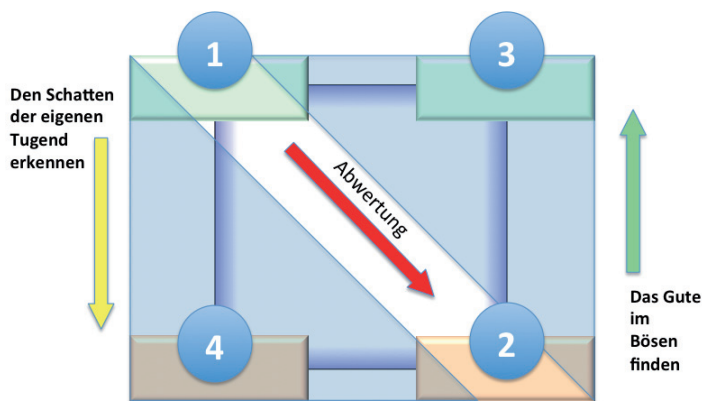


In gut funktionierenden (Arbeits-)Beziehungen finden wir dagegen eine gegenseitige Würdigung der unterschiedlichen Werthaltungen, deren Zusammenspiel als befruchtend, inspirierend, einander ergänzend und ausgleichend erlebt werden - kurz: die Menschen erleben ihre Unterschiedlichkeit als eine Bereicherung. Beispielsweise erlebt der Spontane die Strukturiertheit des Partners als unterstützend bei seinen Bemühungen, die eigene Impulsivität in gewissen Bahnen zu halten und der Strukturierte ist dankbar für die Spontaneität des anderen, die für ihn so belebend wie erfrischend ist:



Soweit die Theorie, nun zur Praxis. Ich lade zu einem Experiment ein: dem Erstellen eines situationsspezifischen Wertequadrats in vier Schritten:

Überlegen Sie für sich alleine oder tauschen Sie sich mit Menschen Ihres Vertrauens über einen Konflikt aus, der Sie immer noch beschäftigt. Versuchen Sie alleine oder mit Unterstützung ihres Gesprächspartners, ein Wertequadrat für diese Situation zu erstellen. Häufig mache ich die Erfahrung, dass die Erstellung eines solchen Wertequadrates in folgender Reihenfolge geschieht:



1. Zunächst ist uns sehr bewusst, was uns am Herzen liegt und zu kurz kommt, welcher Wert verletzt und durch uns verteidigt werden muss. Dies ist die positive Ausprägung einer Tugend. (1)
2. Als nächstes können wir - sofern der Konflikt genügend stark ist - relativ schnell sagen, wie unmöglich der andere ist, oder zumindest, wo er / sie Verbesserungsbedarf hat und etwas viel zu wenig sieht / beachtet / berücksichtigt / vernachlässigt etc... (2)
3. Die ersten beiden Punkte sind einfach. Nun kommt der schwierige Teil der Übung: Versuchen Sie, das Gute im „Bösen des anderen“ zu sehen, also die Frage zu beantworten, welchen Wert der andere versucht zu beherzigen, dabei aber dummerweise zuviel des Guten macht, also so übertreibt, dass es für Sie zu einem Problem wird. (3)
4. In welche Untugend verwandelt sich unser Wert, für den wir die Fahne in dieser konflikthafter Situation hoch halten, wenn wir es übertreiben? Sollte diese Frage schwer zu beantworten sein, hilft manchmal auch ein imaginärer Perspektivwechsel: Was würde der andere uns vorwerfen, wenn wir ihn fragen würden? (4)

Ziel dieser Übung ist, sich mit der Logik des Wertequadrates vertraut zu machen. Ein zweites Ziel ist, durch die Ausformulierung des Wertequadrates etwas mehr Klarheit in die Dynamik des aktuellen Konfliktes zu bringen und zu sehen, wie man sich durch das Konfliktgeschehen (z.B. gegenseitige Vorwürfe) bereits gegenseitig in polarisierte und abwertende Streitgespräche hineinmanövriert hat. Ist etwas klarer geworden, bietet sich eine neue Entscheidung an: Wollen wir einfach so weitermachen, oder kann ich durch wertschätzende Anerkennung des „Guten“ (= Wert) die negativen Konsequenzen, die das Verhalten des anderen für mich hat, so ansprechen (= zuviel des Guten!), dass wir uns wieder konstruktiv annähern und miteinander eine neue Form des Umgangs finden können. Soviel zum Experiment.

P.S.: Ergebnis der Konfliktklärung in der Bank:

Nachdem die Bereichsleiter einen Weg gefunden hatten, trotz ihrer unterschiedlichen Kommunikationsstile wieder Wesentliches miteinander zu besprechen, konnten sie gemeinsam abgestimmte Maßnahmen initiieren, die den Weg zum eigentlichen Brandherd des Konfliktes frei machten. Sie luden sich gegenseitig zu vertraulichen Gesprächen mit den Mitarbeitern des eigenen Bereichs ein, um nicht nur auf Berichte aus dem eigenen „Lager“ angewiesen zu sein. Daraufhin befürworteten sie Interviews mit den Projektbeteiligten. Auf diesem Weg wurde bald deutlich, dass eine Führungskraft mit der Komplexität des Projektes überfordert war, dies inzwischen selbst so sehen konnte und aufgrund ihrer Einsicht die Konsequenzen zog. Dieser Schritt entspannte ganz wesentlich die Situation.

Klärungshilfe verspricht nicht harmonisches Miteinander, sondern lediglich mehr Klarheit. Es gibt Konfliktsituationen, in denen die Klarheit wieder zu einem guten Miteinander führt und es gibt Situationen, in denen Klarheit den würdevollen Abschied ermöglicht. Siehe hierzu auch: Wahrheit heilt - oder: Was ist Klärungshilfe <http://www.ingo-heyn.de/d/node/9>.

Ingo Heyn
Partner im Beraternetzwerk des
Management Center Vorarlberg

1. Wikipedia: Nikomachische Ethik http://de.wikipedia.org/wiki/Nikomachische_Ethik
2. Thomann, Christoph; Schulz von Thun, F.: Klärungshilfe 2: Konfliktklärung im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche, 2004