



Bernhard Possert
Organisationsbe-
rater, Präsident von
GAMMA-Trainings
Österreich, Koordi-
nator der Agentur
für Erfolg durch
Beteiligung (AEB),
Geschäftsführer der
Zukunftsplattform
Steirische Vereine

Das Wertequadrat als Werkzeug für Balance in Organisationen

Das Wertequadrat ist ein Denkwerkzeug, das Paul Helwig 1967 „erfunden“ hat, zu dem Aristoteles „Vorarbeit“ geleistet hat, und das Friedemann Schulz von Thun in seinem zweiten Band von „Miteinander reden“ bekannt gemacht hat. Der Hauptnutzen besteht darin, etwas Ordnung in Wert-Begriffe zu bringen.

Weil jede gute Erörterung bei Aristoteles beginnt, beginnen wir mit einem Zitat aus der Nikomachischen Ethik über das rechte Maß – z.B. beim Essen!

„Bei jedem ausgedehnten und teilbaren Dinge kann man ein Zuviel oder Zuwenig und ein rechtes Maß unterscheiden, und dies entweder in Hinsicht der Sache selbst oder in der Beziehung auf uns. Das rechte Maß liegt in der Mitte zwischen dem Zuviel und Zuwenig. Unter der Mitte eines Gegenstandes verstehe ich das, was von jedem der beiden Enden gleichen Abstand hat, und das gilt für alle Gegenstände als eines und dasselbe. In Bezug auf uns aber bedeutet die rechte Mitte das, was weder zu viel noch zu wenig ist: das aber ist keineswegs bei allen eines und auch nicht dasselbe. So, wenn zehn viel, zwei aber wenig ist, so nimmt man in Hinsicht auf die Sache als die Mitte sechs an, weil es um ebensoviel das eine übertrifft, wie es vom anderen übertroffen wird; das aber bedeutet die Mitte im Sinne der arithmetischen Proportion. Dagegen darf man es nicht so fassen, wo es sich um die Beziehung auf uns handelt. Wenn für jemand zehn Pfund zu essen zu viel, zwei aber zu wenig sind, so wird ihm der Leiter

Das rechte Maß

zu viel

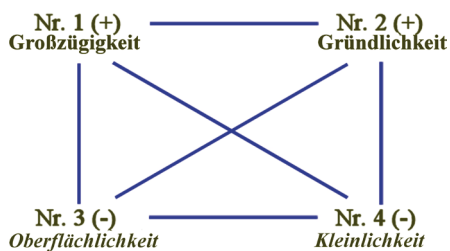
zu wenig

in der Ringschule nicht gerade sechs Pfund vorschreiben; denn möglicherweise ist auch dies noch für denjenigen, der es bekommen soll, zu viel oder zu wenig. Für einen Milo wäre es zu wenig, für einen, der mit den Übungen erst beginnt, aber zu viel. Ebenso ist es mit Lauf und Ringkampf. Und so meidet denn jeder vernünftige Mensch das Zuviel und das Zuwenig und sucht dagegen die Mitte herauszufinden, und für diese entscheidet er sich; die Mitte aber, das heißt hier nicht die der Sache, sondern das Mittlere in Bezug auf uns.“

Wir haben also in der Mitte „das rechte Maß“, und links und rechts „zu viel“ und „zu wenig“.

Ein „wenig später“, 1967, „erfindet“ Paul Helwig in seiner „Charaktereologie“ das eigentliche Wertequadrat: „Die „Großzügigkeit“ bedarf, um bei ihrer Steigerung nicht in ihre Entartungsform (Nr. 3) vertikal abzugleiten, der Gegenspannung zur „Gründlichkeit“ (Nr. 2). Die „Gründlichkeit“ bedarf, um nicht in ihre Entartungsform (Nr.4: „Kleinlichkeit“) vertikal abzugleiten, des Gegendrucks der „Großzügigkeit“. ...

Die dazugehörige Zeichnung aus dem Buch:



Wir haben also links die eine Seite (Großzügigkeit, Oberflächlichkeit) und rechts die andere Seite.

Die eigentliche Neuerung besteht darin, dass nun nicht ein „guter“ Oberbegriff über zwei schlechten Übertreibungen steht, sondern jeweils positiv besetzte Wertworte der beiden Seiten zur Verfügung stehen. Die Botschaft lautet: Wenn wir für die eine großzügige Arbeitsweise sind, dann brauchen wir dazu eine gute Portion Gründlichkeit, sonst wird daraus Oberflächlichkeit!

Und damit steht uns schon fast alles zur Verfügung für die Arbeit an Balancen in Organisationen:

Wir könnten also fünf Wertworte suchen, die für eine Organisation wichtig sind: wir nehmen z.B.

- ▶ Innovation
- ▶ Engagement
- ▶ Professionalität
- ▶ Humor
- ▶ Teamgeist

Für jeden der Begriffe basteln wir nun ein Wertequadrat. Wichtig: Für jeden Begriff lässt sich in verschiedene Richtungen denken – es gibt also keinesfalls das eine richtige Quadrat ...

Wir stellen „Innovation“ in die linke obere Ecke und suchen das totale Gegenteil, also rechts unten: Wir wäre es mit „Das haben wir schon immer so gemacht!“ – manchmal sind typische Aussagen griffiger, manchmal Adjektive, manchmal Substantive, ...; Nun wird es in den Köpfen der Betroffenen meist schwierig: Sie können „Innovation“ benennen und auch das, wovon sie weg wollen. Die erste Herausforderung besteht darin zu sehen, dass es ein Zuviel gibt: z.B. „Neu ist schon besser“. In der Regel können Klienten das andere Gute gar nicht benennen: Wir nehmen z.B. „Evaluation und Good Practice“.

Damit schaut unser Wertequadrat so aus:

Innovation	Evaluation und Good Practice
<i>Neu ist schon besser</i>	<i>„Das haben wir schon immer so gemacht!“</i>

Natürlich kann man dazu auch einen Überbegriff finden: Wir wäre es mit „Qualität entwickeln“?

Andererseits: Warum kann nicht „Innovation“ der Überbegriff sein?

Dann könnte das Quadrat so aussehen:

Innovation	
Neue Wege gehen	Evaluation und Good Practice
<i>Neu ist schon besser</i>	<i>„Das haben wir schon immer so gemacht!“</i>

Mögliche Quadrate zu den anderen Begriffen:

Engagement	
Sich reinhauen	Grenzen anerkennen
<i>Überforderung</i>	<i>Dienst nach Vorschrift</i>

Professionalität	
Systematisch, auf der Höhe der Zeit	Den eigenen Stil entwickeln, ausprobieren
Reine Orientierung an dem, was andere tun	<i>„irgendwie“ tun</i>

Humor	
Mit Leichtigkeit am Werk	Wissen, wo Lachen verletzt
<i>Nichts ernst nehmen</i>	<i>Friedhofs-Stimmung</i>

Teamgeist

Miteinander entwickeln und arbeiten	SpezialistInnen
<i>Für alles einen Arbeitskreis einberufen</i>	<i>alles allein machen wollen</i>

Wozu sich und andere mit diesen Wertequadraten quälen?

Die Vorteile: Man verhindert nach innen Einseitigkeit, deckt allfällige blinde Flecken und ermöglicht Weiterentwicklung. Nehmen Sie sich Zeit für den Dialog mit dem Team und im Netzwerk? Nach außen steigt die Glaubwürdigkeit: Wer glaubt heute noch einseitige Botschaften?

Wie kann man nun solche Balancen auf einen Blick darstellen?

Es bieten sich zwei Formen an: Linear, jeweils in der Mitte die Wertbegriffe, und links und rechts die positiven Begriffe; für die Innendarstellung kann man links und rechts außen in rot auch die negativen Begriffen anfügen:

Unsere Werte

Neue Wege gehen	Innovation	Evaluation und Good Practice
Sich reinhauen	Engagement	Grenzen anerkennen
Systematisch, auf der Höhe der Zeit	Professionalität	Den eigenen Stil entwickeln, ausprobieren
Mit Leichtigkeit am Werk	Humor	Wissen, wo Lachen verletzt
Miteinander entwickeln und arbeiten	Teamgeist	SpezialistInnen

Die andere Möglichkeit: kreisförmig; dann steht der Titel in der Mitte, auf einem Kreis die Wertbegriffe angeordnet, dahinter mit zwei Strichen verbunden die Balance-Begriffe.

Worin besteht die Herausforderung in der Wertequadrate-Arbeit?

Zum einen ist es sicher anfangs eine gewisse intellektuelle Herausforderung. Im Kern ist es aber das Denken in Balancen, das gelernt werden will: Unsere Kultur und unsere Sprache legen nahe, dass eines für sich reicht – doch es sind die lebendigen Balancen, die tragen!