

# **Das Werte- und Entwicklungs- quadrat als Instrument zur kon- struktiven Feedback-Kultur in Unternehmen**

**ABSCHLUSSARBEIT IM RAHMEN DER AUSBILDUNG ZUM SYSTEMISCHEN COACH**

Theresa Telders



**INKONSTELLATION**

---

Ausbildungsakademie

Coaching | Systemische Aufstellungen | NLP

# **Inhaltsverzeichnis**

## **1. Einleitung**

- 1.1 Ziel der Arbeit und Relevanz des Themas
- 1.2 Aufbau der Arbeit

## **2. Das Werte- und Entwicklungsquadrat - Grundlagen**

- 2.1 Ursprung und Konzept nach Schulz von Thun
- 2.2 Bedeutung für Kommunikation und Entwicklung

## **3. Einsatz in Unternehmen**

- 3.1 Nutzen für Führungskräfte und Mitarbeitende
- 3.2 Förderung einer konstruktiven Feedback-Kultur

## **4. Praktische Anwendung im Feedbackprozess**

- 4.1 Beispiele aus der Unternehmenspraxis
- 4.2 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

## **5. Chancen und Grenzen des Modells**

- 5.1 Vorteile für die Mitarbeiterentwicklung
- 5.2 Kritische Betrachtung und mögliche Alternativen

## **6. Fazit und Ausblick**

- 6.1 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse
- 6.2 Empfehlung für die Praxis

## **7. Literaturverzeichnis**

## **8. Abbildungsverzeichnis**

# 1. Einleitung

## 1.1 Ziel der Arbeit und Relevanz des Themas

Eine konstruktive Feedback-Kultur ist ein wesentlicher Bestandteil erfolgreicher Unternehmen. Sie trägt zur Mitarbeiterentwicklung bei, fördert eine offene Kommunikation und steigert die Zufriedenheit sowie Produktivität im Team (Gallup, 2025). Dennoch erleben viele Führungskräfte Herausforderungen bei der Formulierung von Feedback, das sowohl klar als auch wertschätzend ist. Häufig besteht die Sorge, negative Reaktionen hervorzurufen oder Mitarbeitende zu demotivieren (HR Instruments, 2025).

Das Werte- und Entwicklungsquadrat (WEQ) nach Schulz von Thun bietet hierfür einen strukturierten und differenzierten Ansatz. Es zeigt auf, dass vermeintliche Schwächen oft übersteigerte Stärken sind und durch gezielte Ergänzung mit passenden „Schwestertugenden“ in Balance gebracht werden können (Schulz von Thun, 2010). Dies ermöglicht eine neue Perspektive auf Feedback, indem nicht Defizite, sondern Entwicklungspotenziale im Fokus stehen.

Ziel dieser Arbeit ist es, das WEQ als Instrument für konstruktives Feedback vorzustellen und seine Anwendung im Unternehmenskontext zu analysieren. Dabei wird untersucht, wie das Modell dazu beitragen kann, Feedbackprozesse zu optimieren und eine wertschätzende Unternehmenskultur zu fördern.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

In Kapitel 2 erläutert die theoretischen Grundlagen des WEQ, einschließlich seiner Ursprünge und seiner Bedeutung für Kommunikation und Entwicklung. Kapitel 3 beleuchtet den Einsatz des Modells im Unternehmenskontext und zeigt dessen Nutzen für Führungskräfte und Mitarbeitende auf.

Kapitel 4 widmet sich der praktischen Anwendung des WEQ. Hierbei werden konkrete Unternehmensbeispiele vorgestellt sowie Herausforderungen und Erfolgsfaktoren analysiert. Kapitel 5 betrachtet die Chancen und Grenzen des Modells, indem sowohl Vorteile für die Mitarbeiterentwicklung als auch kritische Aspekte und alternative Methoden diskutiert werden.

Kapitel 6 fasst die zentralen Erkenntnisse der Arbeit zusammen und gibt abschließend praxisnahe Empfehlungen für die Implementierung des WEQ in Unternehmen.

# 2. Das Werte- und Entwicklungsquadrat - Grundlagen

## 2.1 Ursprung und Konzept nach Schulz von Thun

Das Werte- und Entwicklungsquadrat ist ein Modell zur Persönlichkeitsentwicklung und Kommunikationsanalyse, das sich mit dem Spannungsverhältnis zwischen positiven Werten befasst. Ursprünglich wurde es von Nicolai Hartmann (1926) als Wertequadrat entwickelt und später von Paul Helwig (1967) weitergeführt. Hartmann erkannte, dass es über ein einfaches „Schwarz-Weiß-Denken“ hinaus eine Balance zwischen zwei positiven Werten gibt, die sich ergänzen müssen. Helwig übertrug diese Grundannahme auf die zwischenmenschliche Kommunikation (Schulz von Thun, 2025a).

Friedemann Schulz von Thun (1989) erweiterte das Modell um den Entwicklungsaspekt. Ziel ist es, „Wertvorstellungen und persönliche Maßstäbe in dynamischer Balance zu halten und in konstruktiver Weise wirksam werden zu lassen“ (Schulz von Thun, 2025a). Wenn zwei positive Werte in einer ausgewogenen Spannung zueinander stehen, können sie ihr volles Potenzial entfalten. Gerät diese Balance aus dem Gleichgewicht, kann eine positive Eigenschaft in eine übersteigerte, negative Form kippen (Schulz von Thun, 2010). Das WEQ hilft, persönliche Entwicklungsfelder zu erkennen und ein „Entweder-Oder“-Denken zu vermeiden (Projekte leicht gemacht, 2025).

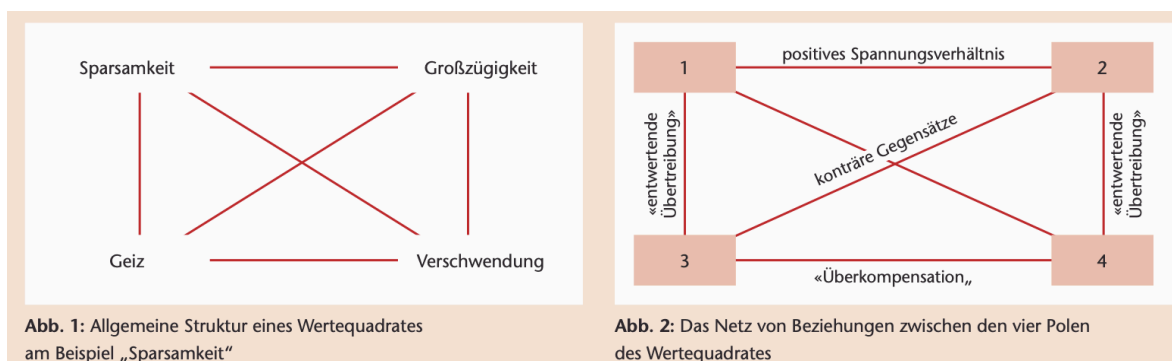
Das Modell findet Anwendung in der Persönlichkeitsentwicklung, in Feedback- und Zielvereinbarungsgesprächen, in der Analyse zwischenmenschlicher Kommunikation sowie in der Reflexion über eigenes und fremdes Verhalten (Schulz von Thun, 2025a).

Ein klassisches Beispiel für das WEQ ist das Verhältnis zwischen **Sparsamkeit** und **Großzügigkeit** (vgl. Abb. 1):

- **Sparsamkeit** ist eine positive Eigenschaft, kann aber ohne Balance zur **Großzügigkeit** in **Geiz** umschlagen.
- **Großzügigkeit** ist ebenfalls ein positiver Wert, kann aber ohne das regulierende Gegengewicht der **Sparsamkeit** zu **Verschwendung** werden (Schulz von Thun, 2010).

Diese vier Begriffe lassen sich nun in einem Wertequadrat anordnen (vgl. Abb. 2):

- Die **positiven Werte (Sparsamkeit und Großzügigkeit)** stehen oben und befinden sich in einem **positiven Ergänzungsverhältnis**.
- Die **negativen Extreme (Geiz und Verschwendung)** stehen unten und entstehen durch eine **Übertreibung** ihres positiven Pendants.
- Die **Diagonalen** zeigen die Gegensätze zwischen einem Wert und seinem übertriebenen Gegenwert
- Die **untere Linie zwischen den negativen Werten** stellt eine **Überkompensation** dar, wenn eine extreme Eigenschaft durch eine andere ausgeglichen werden soll (Projekte leicht gemacht, 2025).



Das Modell verdeutlicht, dass es bei der Persönlichkeitsentwicklung nicht darum geht, einen Wert vollständig abzulehnen oder zu bevorzugen, sondern vielmehr darum, eine **Balance zwischen zwei positiven Werten** zu finden (Schulz von Thun, 2010).

## 2.2 Bedeutung für Kommunikation und Entwicklung

Das Werte- und Entwicklungsquadrat leistet einen wertvollen Beitrag zur Kommunikation und persönlichen Entwicklung. Es hilft, sich selbst und andere besser zu verstehen, konstruktiv mit Konflikten umzugehen und gezielt an der eigenen Weiterentwicklung zu arbeiten. Indem es Spannungsverhältnisse zwischen positiven Werten sichtbar macht, ermöglicht es eine differenzierte Betrachtung von Verhaltensweisen und fördert eine respektvolle und wertschätzende Kommunikation.

Kommunikation ist oft geprägt von schnellen Urteilen über andere. Das WEQ unterstützt einen Perspektivwechsel, indem es zeigt, dass vermeintlich negative Verhaltensweisen oft eine übersteigerte Form einer positiven Eigenschaft sind. Dies hilft insbesondere in Konfliktsituationen, Bewertungen durch eine differenzierte Analyse zu ersetzen und eine lösungsorientierte Haltung einzunehmen.

Ein Beispiel hierfür ist die Wahrnehmung von **Arroganz**:

- Statt eine Person vorschnell als arrogant zu beurteilen, zeigt das WEQ, dass es sich um eine übersteigerte Form von **Selbstbewusstsein** handeln kann.
- Die Schwestertugend dazu ist **Bescheidenheit**, die ihrerseits jedoch in Unsicherheit oder Unterwürfigkeit umschlagen kann.
- Eine gesunde Balance zwischen Selbstbewusstsein und Bescheidenheit ermöglicht es, sich der eigenen Stärken bewusst zu sein, ohne andere herabzusetzen.

Neben der Anwendung in der Kommunikation, ist das WEQ ein wirkungsvolles Instrument für die persönliche Weiterentwicklung. Es hilft, scheinbar widersprüchliche Werte in einen logischen Zusammenhang zu setzen und eröffnet eine konstruktive Selbstbetrachtung. Das natürliche Spannungsverhältnis der Werte fördert bewusste Kompetenzentwicklung und hilft dabei, Ärger und Frustration in Reflexion zu überführen. Oftmals lehnen Menschen bestimmte Verhaltensweisen ab, weil sie unbewusst eigene Unsicherheiten oder unerfüllte Wünsche widerspiegeln. Das WEQ kann helfen, diese Dynamiken zu verstehen und als Spiegel für die persönliche Entwicklung zu nutzen.

Durch die Anwendung des Modells wird deutlich, dass jede Eigenschaft sowohl eine positive als auch eine übersteigerte Seite hat. Dadurch kann nicht nur die Wahrnehmung anderer, sondern auch die eigene Weiterentwicklung gezielt beeinflusst werden.

## 3. Einsatz in Unternehmen

### 3.1 Nutzen für Führungskräfte und Mitarbeitende

In der heutigen Arbeitswelt ist eine starke Mitarbeiterbindung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens essenziell. Die Gewinnung neuer Mitarbeiter sowie deren Einarbeitung sind kostspielig und zeitaufwendig. Gleichzeitig geht mit jeder Kündigung wertvolles Wissen verloren, was die Produktivität beeinträchtigt. Eine effektive Möglichkeit, die Mitarbeiterbindung zu stärken, ist der Aufbau einer wertschätzenden und konstruktiven Feedback-Kultur.

Führungskräfte vermeiden jedoch häufig kritisches Feedback, da sie befürchten, dem Mitarbeitenden zu schaden oder die Arbeitsbeziehung zu belasten. Das WEQ schafft hier Abhilfe, in dem es Kritik nicht als reine „Negativbewertung“ formuliert, sondern als ausbalancierte Rückmeldung, die sowohl Stärken als auch Entwicklungspotentiale berücksichtigt (Schulz von Thun, 2010).

Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter wird als „zu leistungsorientiert“ wahrgenommen. Ohne Differenzierung könnte dies als Kritik wirken. Das WEQ zeigt jedoch, dass Leistungsorientierung eine Stärke ist, die allerdings eine Schwestertugend - beispielsweise Teamorientierung - benötigt, um nicht ins Extrem (z.B. Ellbogenmentalität) zu kippen. Dadurch wird das Gespräch nicht als abwertend, sondern konstruktiv empfunden (Schulz von Thun, 2025a).

Laut einer Gallup-Studie trägt regelmäßiges und konstruktives Feedback maßgeblich zur Mitarbeiterbindung bei. Unternehmen mit einer starken Feedback-Kultur weisen eine signifikant geringere Fluktuationsrate auf. Die Studie zeigt, dass Mitarbeiter, die regelmäßig wertschätzendes Feedback erhalten, engagierter sind und eine stärkere emotionale Bindung zum Unternehmen aufbauen (Gallup, 2025).

Dennoch zeigt sich in vielen Unternehmen eine Zurückhaltung gegenüber regelmäßigem Feedback. Eine Untersuchung von HR Instruments belegt, dass in Unternehmen mit mangelnder Feedback-Kultur häufig Unsicherheiten bei Führungskräften bestehen. Hier bietet das WEQ einen klaren, praxisnahen Ansatz, der Manager unterstützt, indem das Modell eine strukturierte und wertschätzende Art des Feedbacks ermöglicht (2025).

Abschließend lässt sich festhalten, dass das Werte- und Entwicklungsquadrat dabei hilft, Bewertungen differenzierter vorzunehmen. Oftmals wird Kritik an anderen aus einer persönlichen Abneigung oder aus einer unbewussten Projektion heraus geäußert. Menschen neigen dazu, an anderen genau das zu kritisieren, was sie insgeheim bewundern oder sich selbst wünschen würden. Das WEQ ermöglicht es, aus einer negativen Wahrnehmung verborgene Potenziale zu erkennen und genau diese zu fördern. Die differenzierte Betrachtungsweise fördert den offenen Dialog und ermöglicht es Mitarbeitenden, Feedback nicht als Angriff, sondern als Entwicklungsimpuls wahrzunehmen. Dies hat nicht zu positive Auswirkungen auf die Beziehung mit dem Vorgesetzten, sondern auf die gesamte Teamdynamik (Projektmagazin, 2025).

## 3.2 Förderung eine konstruktiven Feedback-Kultur

Eine konstruktive Feedback-Kultur entsteht nicht über Nacht - sie erfordert bewusste Maßnahmen und eine klare Strategie. Das WEQ kann hierbei gezielt eingesetzt werden, um eine wertschätzende Feedback-Kultur zu etablieren. Doch wie lässt sich eine positive Feedback-Kultur schaffen? Es folgt eine fünf-stufige Checkliste, die für den Anfang verwendet werden kann.

1. **Regelmäßigkeit schaffen:** Zunächst ist die Regelmäßigkeit des Feedbacks entscheidend. Feedback sollte nicht nur in Jahresgesprächen stattfinden, sondern als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur etabliert werden.

2. **Bewusstsein für Werte schaffen:** Führungskräfte und Mitarbeitende sollten für die Bedeutung positiver Wertepaare, wie sie im Werte- und Entwicklungsquadrat auftreten, sensibilisiert werden, um konstruktives Feedback geben zu können.
3. **Training und Schulung:** Führungskräfte sollten darin geschult werden, wie sie das WEQ nutzen können, um wertschätzende und dennoch klare Rückmeldungen zu formulieren. Idealerweise ist das Training fester Bestandteil des Onboardings.
4. **Vorleben durch Führungskräfte:** Führungskräfte sollten als Vorbilder agieren und selbst aktiv um Feedback bitten, um eine offene Unternehmenskultur zu fördern.
5. **Integration in Zielvereinbarungsgesprächen:** Das WEQ kann gezielt genutzt werden, um Entwicklungsfelder und individuelle Stärken zu identifizieren und in Zielgesprächen zu verankern.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass das WEQ die Art und Weise verändert, wie Feedback gegeben und empfangen wird. Es zeigt auf, dass Schwächen oft eine übertriebene Form einer Stärke sind, hilft, Perspektivwechsel vorzunehmen und Bewertungen differenzierter zu betrachten. Außerdem ermöglicht es eine Balance zwischen positiven Schwester-tugenden und verhindert somit einseitige Verhaltensweisen.

Letztlich trägt eine etablierte Feedback-Kultur dazu bei, Mitarbeitende langfristig an das Unternehmen zu binden, ihre Motivation zu steigern und ihre persönliche Entwicklung zu fördern. Unternehmen, die eine solche Kultur aktiv gestalten, profitieren von engagierten Teams, besseren Führungskompetenzen und einer insgesamt höheren Produktivität (Gallup, 2025).

## 4. Praktische Anwendung im Feedbackprozess

### 4.1 Beispiele aus der Unternehmenspraxis

In der Praxis zeigt sich, dass Feedback dann am wirkungsvollsten ist, wenn es regelmäßig in den Arbeitsalltag integriert wird (Gallup, 2025). Eine Möglichkeit ist es zum Beispiel, Meetings mit einer kurzen Feedbackrunde zu beenden oder Serientermine um fünf Minuten für einen aktiven Feedbackaustausch zu erweitern. So wird Feedback zur Normalität und nicht als einmaliges, potenziell belastendes Ereignis wahrgenommen (HR Instruments, 2025).

Doch Feedback alleine reicht nicht aus. Um wirklich nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen, sollte es in konkrete Maßnahmen überführt werden. Entwicklungspläne, die das WEQ nutzen, helfen dabei, Stärken und Potenziale gezielt zu fördern und sicherzustellen, dass Feedback langfristig Wirkung zeigt (Schulz von Thun, 2010).

Erneut ein Beispiel aus der Praxis: Eine talentierte, aber sehr zurückhaltende Mitarbeiterin hatte das Ziel, sich von einer Marketingposition in den Vertrieb zu entwickeln, scheiterte jedoch daran, „mehr aus sich rauszukommen“. Die Führungskraft wusste nicht, wie sie sie unterstützen sollte, ohne dass sich die Mitarbeiterin verstellen musste. Hier hätte das WEQ wertvolle Impulse geliefert:

- **Positive Eigenschaft:** Die Mitarbeiterin verfügte über hohe Reflexionsfähigkeit und analytische Kompetenz.

- **Schwestertugend:** Für den Vertrieb benötigte sie eine gewisse Extrovertiertheit und Durchsetzungsvermögen, ohne zwangsläufig ihre ruhige Art komplett abzulegen.
- **Übertreibung:** Ihre Zurückhaltung kippte in eine übermäßige Vorsicht, wodurch sie sich selbst im Weg stand.
- **Entwicklungspfad:** Anstatt sie pauschal „kommunikativer“ oder „lauter“ machen zu wollen, hätte die Führungskraft mit ihr gezielt an einer authentischen Form der Selbstpräsentation arbeiten können.

Das Beispiel zeigt, dass mit dem WEQ nicht die „Schwäche“ (Zurückhaltung) eliminiert, sondern die Ergänzung durch die passende Tugend (Durchsetzungsfähigkeit) gefördert wird.

Zusätzlich kann das WEQ in weiteren Unternehmensbereichen Anwendung finden:

- **Teamentwicklung:** Indem unterschiedliche Persönlichkeiten im Team anhand ihrer Stärken analysiert werden, können Synergien gezielt genutzt werden.
- **Konfliktmanagement:** Das WEQ hilft, Bewertungen und Abneigungen zu hinterfragen und ein differenziertes Verständnis für das Gegenüber zu entwickeln.
- **Führungskräfteentwicklung:** Es sensibilisiert für die Bedeutung von Balance in der Führung - z.B. zwischen Autorität und Empathie.

## 4.2 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Unternehmenskontext

Obwohl das WEQ ein wirksames Instrument ist, gibt es Herausforderungen, die Unternehmen bei der Implementierung beachten sollten:

### 1. Widerstand gegen neue Methoden

Viele Führungskräfte sind in traditionellen Feedbackmethoden verhaftet und stehen neuen Ansätzen skeptisch gegenüber. Die Einführung des WEQ erfordert daher gezielte Sensibilisieren und Schulung.

### 2. Subjektive Wahrnehmung von Feedback

Mitarbeitende empfinden Feedback unterschiedlich - während manche konstruktive Rückmeldungen begrüßen, erleben andere sie als persönliche Kritik. Das WEQ hilft hier, indem es die wertfreie Analyse von Eigenschaften fördert und Bewertungen relativiert.

### 3. Fehlende Nachhaltigkeit

Wenn Feedback nicht regelmäßig erfolgt oder keine konkreten Maßnahmen daraus abgeleitet und nachgehalten werden, bleibt es wirkungslos. Eine enge Verknüpfung mit Entwicklungsplänen und Zielvereinbarungen ist entscheidend. In dem Aufbau dieser Pläne könnte die Struktur des WEQ gezielt aufgegriffen werden (HR Instruments, 2025).

Um den Herausforderungen für die Etablierung einer konstruktiven Feedbackkultur entgegen zu wirken, können die folgenden Erfolgsfaktoren herangezogen werden:

### 1. Schulung und Sensibilisierung der Führungskräfte

Führungskräfte müssen lernen, das WEQ in Feedbackgesprächen gezielt einzusetzen. Eine strukturierte Einführung, kombiniert mit Praxisübungen, fördert die Anwendungssicherheit.

## **2. Integration in bestehende HR-Prozesse**

Das WEQ sollte nicht isoliert genutzt werden, sondern in bestehende Performance-Management- und Entwicklungsprozesse integriert werden.

## **3. Kulturelle Verankerung von Feedback**

Eine erfolgreiche Feedback-Kultur entsteht nur dann, wenn sie von der Unternehmensführung aktiv vorgelebt wird. Regelmäßige Feedbackformate (z.B. Feedback-Days, Best Feedback-Fridays, Peer-Feedback, Feedback-Speed-Dating oder 360-Grad-Befragungen) stärken die Akzeptanz.

## **4. Messbarkeit und Erfolgskontrolle**

Um die Wirksamkeit zu überprüfen, sollten Unternehmen messen, wie sich Feedbackfrequenz, Mitarbeiterzufriedenheit und Entwicklungserfolge verändern. Eine Kombination aus qualitativen (z.B. Interviews) und quantitativen (z.B. Engagement-Umfragen) Methoden ist hierbei sinnvoll (Gallup, 2025).

Zusammenfassend zeigt sich, dass das WEQ eine praxisnahe Methode ist, um Feedback in Unternehmen differenzierter und wirkungsvoller zu gestalten. Es ermöglicht eine mehrdimensionale Betrachtung von Stärken und Entwicklungspotenzialen und hilft Führungskräften, Mitarbeitenden gezieltes und dennoch wertschätzendes Feedback zu geben. Die Praxisbeispiele zeigen, dass das WEQ besonders dann nützlich ist, wenn es darum geht, eigentlich starke Eigenschaften weiterzuentwickeln, ohne dass sich Mitarbeitende in ihrer Persönlichkeit verstellen müssen. Zudem kann es in verschiedenen Unternehmensbereichen - von der Führungskräfteentwicklung bis zum Konfliktmanagement - gewinnbringend eingesetzt werden, sofern die möglichen Herausforderungen durch gezielte Maßnahmen mitgedacht werden.

# **5. Chancen und Grenzen des Modells**

## **5.1 Vorteile für die Mitarbeiterentwicklung**

Ein zentraler Vorteil des WEQ liegt in seiner Fähigkeit, vermeintliche Schwächen nicht isoliert als Defizite zu betrachten, sondern sie in den Kontext eines positiven Wertepaares zu setzen. Dadurch entsteht ein konstruktiver Ansatz für die persönliche Entwicklung:

- Anstatt „weniger dominant“ zu sein, kann eine Führungskraft lernen, Dominanz mit Empathie zu kombinieren.
- Anstatt „weniger zurückhaltend“ zu sein, kann ein Mitarbeiter lernen, Zurückhaltung mit Durchsetzungsfähigkeit zu ergänzen.

Diese Sichtweise führt dazu, dass sich Mitarbeitende nicht in ihrer Persönlichkeit verbiegen müssen, sondern stattdessen an einer gesunden Balance zwischen zwei positiven Werten arbeiten können (Schneider, 2023).

Darüber hinaus schafft das WEQ eine wertfreie Grundlage für Feedbackgespräche. Führungskräfte können Rückmeldungen gezielt so formulieren, dass sie nicht als Kritik, sondern als Entwicklungschance wahrgenommen werden. Dadurch werden Abwehrhaltungen reduziert und die Bereitschaft zur Reflexion gefördert. Studien zeigen, dass konstruktives Feedback, das Stärken und Potentiale kombiniert, die Mitarbeitermotivation signifikant steigert (Meyer & Lehmann, 2022).

Zudem kann das WEQ in verschiedenen Bereichen der Personalentwicklung eingesetzt werden, darunter Führungskräfte- und Teamentwicklung sowie die Konfliktlösung. Darüber hinaus ist es unabhängig von Branche oder Hierarchieebene anwendbar, was es zu einem universellen Tool in der Unternehmenswelt macht (Böhm, 2024).

## 5.2 Kritische Betrachtung und Alternativen

Ein wesentlicher Kritikpunkt am WEQ ist, dass es für Ungeübte zunächst abstrakt wirken kann. Die Identifikation der passenden Wertepaare und das richtige Maß an Balance erfordern Erfahrung und Übung. Führungskräfte, die mit dem Modell nicht vertraut sind, könnten Schwierigkeiten haben, es in der Praxis zielführend anzuwenden (Schulz von Thun, 2025a).

Da das WEQ stark auf der Wahrnehmung von Eigenschaften basiert, besteht die Gefahr, dass Führungskräfte oder Mitarbeitende Werte subjektiv einordnen und dadurch Fehleinschätzungen treffen. Eine unzureichende Anwendung könnte dazu führen, dass die positiven Gegenwerte nicht treffend gewählt werden oder Mitarbeitende sich dennoch in eine für sie unpassende Richtung entwickeln sollen (Schneider, 2023).

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass sich das WEQ auf individuelle Eigenschaften und deren Balance konzentriert. Externe Einflüsse wie Unternehmenskultur, Teamdynamiken oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen werden dabei nicht explizit berücksichtigt. In einem toxischen Arbeitsumfeld oder bei strukturellen Problemen kann das Modell daher nur begrenzt wirksam sein (Nowak, 2024).

Daher kann es sinnvoll sein, dass WEQ mit anderen Methoden zu kombinieren, um eine ganzheitliche Perspektive zu erhalten. Einige mögliche Alternativen sind:

- **360-Grad-Feedback:** Bietet eine umfassendere Einschätzung, da Rückmeldungen aus verschiedenen Perspektiven (Führungskraft, Kollegen, Kunden) einfließen (Keller, 2023).
- **GROW-Modell:** Fokussiert sich stärker auf zielgerichtetes Coaching und konkrete Maßnahmen (Withmore, 2022).
- **Gallup StrengthsFinder:** Unterstützt Mitarbeitende dabei, ihre individuellen Stärken zu identifizieren und gezielt weiterzuentwickeln. Während das WEQ einen Fokus auf die Balance zwischen zwei positiven Werten legt, hilft der StrengthsFinder, spezifische Talentbereiche zu erkennen und in der Praxis besser einzusetzen (Gallup, 2025).
- **Johari-Fenster:** Fördert die Selbst- und Fremdwahrnehmung durch gezielte Reflexion über eigene blinde Flecken und Potentiale. Es kann besonders in Teams dabei helfen, gegenseitiges Vertrauen und offenes Feedback zu stärken (Luft & Ingham, 2023).

Es zeigt sich erneut, dass das WEQ eine ganzheitliche Betrachtung in Feedbackgesprächen bietet und flexibel in der Personalentwicklung eingesetzt werden kann. Gleichzeitig gibt es Herausforderungen bei der Anwendung - insbesondere die anfängliche Komplexität, subjektive Interpretation und die fehlende Berücksichtigung externer Faktoren. Unternehmen sollten daher sicherstellen, dass Führungskräfte im Umgang mit dem WEQ geschult werden und es gegebenenfalls mit anderen Methoden kombinieren, um eine nachhaltige und wirksame Feedback- und Entwicklungskultur zu etablieren.

## 6. Fazit und Ausblick

### 6.1 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse

Das Werte- und Entwicklungsquadrat hat sich als wertvolles Instrument für den Feedbackprozess und die Mitarbeiterentwicklung erwiesen. Es ermöglicht eine differenzierte Betrachtung von Stärken und Entwicklungspotentialen und hilft, eine konstruktive und wertschätzende Feedback-Kultur in Unternehmen zu etablieren.

Ein zentrales Problem in vielen Organisationen ist, dass Feedback entweder als kritische Beurteilung wahrgenommen wird, anstatt als Chance zu Weiterentwicklung oder Feedback zu eindimensional ausfällt. Das WEQ trägt dazu bei, diese Wahrnehmung zu verändern, indem es zeigt, dass vermeintliche Schwächen oft eine übersteigerte Form einer Stärke sind und durch eine passende „Schwestertugend“ ergänzt werden können. Dadurch wird Feedback nicht als defizitorientierte Kritik, sondern als Impuls zur Weiterentwicklung verstanden.

Die praktische Anwendung in Unternehmen zeigt, dass das WEQ Führungskräfte dabei unterstützt, Feedback klarer und konstruktiver zu formulieren. Es erleichtert die Identifikation von Entwicklungspotenzialen, reduziert Widerstände in Feedbackgesprächen und fördert eine offene Kommunikationskultur. Besonders wertvoll ist das Modell in den Situationen, in denen Mitarbeitende ihr Potential nicht vollständig ausschöpfen, weil sie ihre Stärken einseitig ausleben oder nicht bewusst steuern können.

Trotz der zahlreichen Vorteile gibt es auch Grenzen. Die erfolgreiche Anwendung des WEQ erfordert Übung und Erfahrung, da die richtige Balance zwischen positiven Werten individuell variieren kann. Zudem berücksichtigt das Modell keine externen Faktoren wie Unternehmenskultur oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen, weshalb es idealerweise mit anderen Methoden kombiniert werden sollte.

### 6.2 Empfehlung für die Praxis

Damit das WEQ seine volle Wirkung entfalten kann, sollten Unternehmen gezielt Maßnahmen zur Integration des Modells in ihre Feedback- und Personalentwicklungsprozesse ergreifen:

- 1) **Führungskräfte schulen:** Damit das WEQ als Feedback-Tool effektiv eingesetzt werden kann, sollten Führungskräfte gezielt geschult werden. Workshops und praxisnahe Trainings helfen dabei, das Modell sicher anzuwenden.

- 2) **Feedback als kontinuierlichen Prozess etablieren:** Unternehmen sollten Feedback nicht auf jährliche Gespräche beschränken, sondern es regelmäßig und niedrigschwellig in den Arbeitsalltag integrieren - beispielsweise durch kurze Reflexionsrunden nach Meetings.
- 3) **Verknüpfung mit Entwicklungsplänen:** Feedback sollte nicht nur ein Gespräch bleiben, sondern in konkrete Entwicklungspläne überführt werden. Dabei kann das WEQ helfen, individuelle Entwicklungsziele differenziert zu formulieren.
- 4) **Kombination mit ergänzenden Methoden:** Das WEQ kann sinnvoll mit anderen Ansätzen wie dem Gallup StrengthsFinder oder dem Johari-Fenster kombiniert werden, um eine ganzheitliche Sichtweise auf die persönliche und berufliche Entwicklung zu erhalten.
- 5) **Kulturelle Verankerung von Feedback:** Eine wertschätzende Feedback-Kultur entsteht nicht von selbst. Unternehmen sollten sie aktiv fördern, indem sie Feedback als festen Bestandteil von Leadership-Programmen und Teamprozessen etablieren.

In einer Arbeitswelt, die sich zunehmend auf Mitarbeiterbindung, Agilität und persönliche Weiterentwicklung fokussiert, wird der Wert konstruktiver Feedback-Kultur weiter steigen. Das WEQ kann ein zentraler Baustein in dieser Entwicklung sein, in dem es Unternehmen hilft, eine neue Perspektive auf Stärken und Entwicklungspotentiale zu etablieren.

Zukünftig könnten technologische Entwicklungen, beispielsweise KI-gestützte Feedback-Systeme, das Modell weiter ergänzen und Führungskräfte neue Möglichkeiten bieten, individuelle Entwicklungsprozesse noch gezielter zu steuern. Gleichzeitig bleibt die menschliche Komponente - die Fähigkeit, empathisches und differenziertes Feedback zu geben - eine Kernkompetenz erfolgreicher Führung.

Unternehmen, die das WEQ frühzeitig in ihre Feedback- und Personalentwicklungsstrategie integrieren, können langfristig von engagierten Mitarbeitenden, besserer Zusammenarbeit und höherer Produktivität profitieren.

## 7. Literaturverzeichnis

- Böhm, C. (2024). Leadership neu gedacht: Innovative Methoden für moderne Führungskräfte. Gabler Verlag.
- Gallup Deutschland (2025). Engagement-Studie. Online verfügbar unter: [<https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx>]. Zugriff am: 17.03.2025
- HR Instruments (2025). Effektive Mitarbeiterbindung durch konstruktives Feedback. Online verfügbar unter: [<https://www.hr-instruments.com/de/blog/effektive-mitarbeiterbindung-durch-konstruktives-feedback/>]. Zugriff am: 17.03.2025
- Keller, M. (2023). Erfolgreiches Feedback-Management: Methoden und Praxisbeispiele. Haufe Verlag.
- Luft, J. & Ingham, H. (2023). The Johari Window: A Model for Self-Understanding. Routledge.
- Meyer, J. & Lehmann, T. (2022). Motivation und Führung: Der Einfluss von Feedback auf die Mitarbeiterbindung. Bletz Verlag.
- Nowak, S. (2024). Personalentwicklung im Wandel: Neue Modelle für nachhaltiges Lernen. Springer Verlag.
- Projekte leicht gemacht (2025). Das Werte- und Entwicklungsquadrat. Online verfügbar unter: [<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/kommunikation/werte-und-entwicklungsquadrat/>]. Zugriff am: 18.03.2025
- Projektmagazin (2025). Das Werte- und Entwicklungsquadrat. Online verfügbar unter: [<https://www.projektmagazin.de/methoden/werte-entwicklungsquadrat-konfliktmanagement>]. Zugriff am: 17.03.2025
- Schneider, P. (2023). Erfolgreiches Feedback-Management: Methoden und Praxisbeispiele. Haufe Verlag.
- Schulz von Thun, F. (2025a). Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Rowohlt Verlag.
- Schulz von Thun, F. (2010). Miteinander reden 3: Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Rowohlt Verlag.
- Withmore, J. (2022). Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. Nicholas Brealey.

## 8. Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Allgemeine Struktur eines Wertequadrates am Beispiel „Sparsamkeit“. *Quelle:* Schulz von Thun, F. (2010). *Miteinander reden 3: Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation*. Rowohlt Verlag. S. 15.
- Abb. 2: Ein grundlegendes Wertequadrat der menschlichen Kommunikation. *Quelle:* Schulz von Thun, F. (2010). *Miteinander reden 3: Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation*. Rowohlt Verlag. S. 15.