

Friedemann Schulz von Thun

Das Werte- und Entwicklungsquadrat

Ein Werkzeug für Kommunikationsanalyse und Persönlichkeitsentwicklung

Das Werte- und Entwicklungsquadrat ist ein sehr praktisches Instrument, um die eigenen persönlichen Stile und Werte zu erhellen, seinen Kommunikationsmustern auf die Spur zu kommen und damit die Interaktion mit Anderen zu entwickeln.

Die allgemeine Struktur des Werte- und Entwicklungsquadrates hat schon Aristoteles in ähnlicher Form vor Augen gehabt. In der hier dargestellten Form stammt es von Paul Helwig (1967), und ich möchte es, um es für Vorgänge der zwischenmenschlichen Kommunikation und Persönlichkeitsbildung nutzbar zu machen, auch als *Entwicklungsquadrat* verstehen. Mir selbst hat die Begegnung mit diesem Denk- und Werteschema schlagartig geholfen, frühere Holzwege, die wir als Kommunikationstrainer naseweis gegangen waren, klarer als solche zu durchschauen.

Die Prämisse lautet: Um den dialektisch strukturierten Daseinsforderungen zu entsprechen, kann jeder Wert (jede Tugend, jedes Leitprinzip, jedes Persönlichkeitsmerkmal) nur dann zu einer konstruktiven Wirkung gelangen,

wenn er sich in *ausgehaltener Spannung* zu einem positiven Gegenwert, einer „Schwestertugend“, befindet. Statt von ausgehaltener Spannung lässt sich auch von *Balance* sprechen. Ohne diese Balance verkommt ein Wert zu seiner „Entartungsform“ (Helwig) oder sagen wir lieber: zu seiner *entwertenden Übertreibung*.

Nehmen wir ein einfaches Beispiel aus dem Bereich der bürgerlichen Tugenden: *Sparsamkeit* verkommt ohne ihren positiven Gegenwert *Großzügigkeit* zum *Geiz*, umgekehrt verkommt auch *Großzügigkeit* ohne *Sparsamkeit* zur *Verschwendung*. Die hierbei regelmäßig entstehenden vier Begriffe lassen sich nach Helwig zu einem Wertequadrat anordnen, wobei jeweils die beiden positiven Gegenwerte oben und die entsprechenden Unwerte unten zu stehen kommen (Abb. 1).

Bei diesem Quadrat entstehen nun vier Arten von Beziehungen, durch die das Verhältnis der Begriffe zueinander charakterisiert ist:

1. Die obere Linie zwischen den positiven Werten bezeichnet ein *positives Spannungs- bzw. Ergänzungsverhältnis*, wir können auch von einem dialektischen Gegensatz sprechen.

2. Die Diagonalen bezeichnen *konträre Gegensätze* zwischen einem Wert und einem Unwert.

3. Die senkrechten Linien bezeichnen die *entwertende Übertreibung*.

4. Die untere Verbindung zwischen beiden Unwerten „stellt gleichsam den Weg dar, den wir beschreiten, wenn wir dem einen Unwert entfliehen wollen, aber nicht die Kraft haben, uns in die geforderte Spannung der oberen Pluswerte hinaufzuarbeiten. Also wenn wir aus einem Unwert in den entgegen-

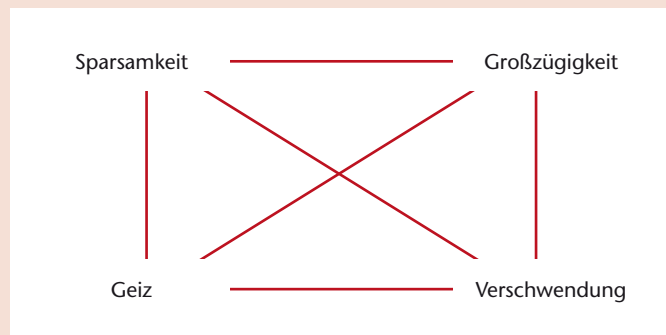


Abb. 1: Allgemeine Struktur eines Wertequadrates am Beispiel „Sparsamkeit“

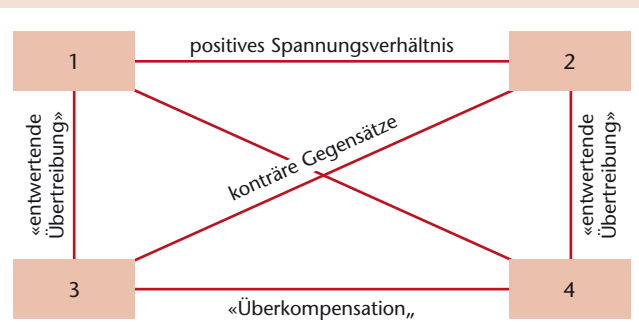


Abb. 2: Das Netz von Beziehungen zwischen den vier Polen des Wertequadrates

gesetzten *anderen* Unwert fliehen. Die Verbindung zwischen den unteren Begriffen stellt also die Fehlleistung einer *Überkompensation* des zu vermeidenden Unwertes durch den gegenteiligen Unwert dar.“ (Helwig 1967, S. 66) (**Abb. 2**, S. 13).

Wie konstruiere ich ein Wertequadrat?

Ich möchte Sie instand setzen, für Ihren eigenen Bedarf solche Wertequadrate zu konstruieren. Angenommen, ich habe einen positiven Wert (Charaktermerkmal, Prinzip) vor Augen, sagen wir *Vertrauen*. Wie ist nun die Struktur der zu diesem Wert gehörigen „Quaternität“? Ich schreibe „Vertrauen“ in die Position (1) oben links. Von hier aus kann meine gedankliche Entdeckungsreise nun verschiedene Wege gehen: Zum Beispiel könnte ich auf die Position (2) schauen und nach dem positiven Gegenwert, nach der „Schwestertugend“ des Vertrauens fragen – aber was könnte das sein? Einfacher ist es vielleicht, zunächst nach der entwertenden Übertreibung in Position 3 zu fragen oder auch nach dem konträren Gegensatz am Ende der Diagonalen (4) (**Abb. 3**).

Ich versuche es einmal mit Position 4 – was wäre der konträre Gegensatz zu „Vertrauen“? Vielleicht einfach „Misstrauen“? Aber ein gewisses Misstrauen ist ja in vielen Situationen des Lebens durchaus angebracht – taugt dieser Be-

griff, um die „übertreibende Entwertung“ der Position (2) zu bezeichnen? Schwer zu sagen, denn die haben wir ja auch noch nicht definiert. Vielleicht ist es doch leichter, von (1) erst einmal direkt nach unten in die Position (3) zu wandern: Übertriebenes Vertrauen? Hier kann es sich nur um eine „naive Vertrauensseligkeit“ handeln, die schon der Dummheit nahesteht. Also tragen wir die Position (3) vorläufig ein und ergänzen die fehlenden Verbindungslinien (**Abb. 4**).

Da es oftmals leichter ist, den konträren Gegensatz auszumachen, können wir nun von der neu gewonnenen Position (3) diagonal nach oben steigen und uns fragen: Was ist das Gegenteil jener „naiven Vertrauensseligkeit“ und taugt gleichzeitig als positiver Gegenwert zum Vertrauen? Wer nicht zu naiver Vertrauensseligkeit neigt, lässt offenbar eine gewisse Vorsicht walten, darin sich ein gewisses Misstrauen andeutet, ohne in paranoide Formen zu verfallen. Dieser übertriebenen Vorsicht, der das Vertrauen fehlt, können wir nun unten rechts einen Namen geben, sagen wir: *paranoides Misstrauen*. Position (4) muss, wenn der Quadrant insgesamt richtig gebildet und stimmig sein soll, einen konträren Gegensatz zum Vertrauen (1) darstellen (was zweifellos zutrifft), und muss ferner in einem überkompensatorischen Verhältnis zu Position (3) stehen – was ebenfalls zutrifft. Hier das vollendete Quadrat (**Abb. 5**).

Der positive Kern des „Fehlers“

Soweit zur Konstruktion. Wenn Sie selbst derartige Wertequadrate bilden, werden Sie feststellen, dass es manchmal kein rechtes Wort gibt, um das prägnant zu bezeichnen, was Sie als Phänomen vor Augen haben. Anders als in Fausts zynischem Knittelvers „Denn eben wo Begriffe fehlen, da stellt ein Wort zur rechten Zeit sich ein!“ hat sich hier der Begriff vor dem geistigen Auge schon eingestellt, doch es fehlt das passende Wort. Scheuen Sie sich dann nicht, das Gemeinte zu umschreiben oder durch eine Wortneuschöpfung zu bezeichnen! Was ist mit einem solchen Wertequadrat gewonnen? Zum einen schärft es den Blick dafür, dass sich in dem beklagten Fehler nicht etwas „Schlechtes“ („Böses“, „Krankhaftes“) manifestieren muss, das es auszumerzen gelte. Vielmehr lässt sich darin immer ein positiver Kern entdecken, dessen Vorhandensein zu schätzen ist und allein dessen Überdosierung (des Guten zuviel) problematisch erscheint. Damit ist auch die Entwicklungsrichtung vorgezeichnet: nicht etwa von (3) nach (4), sondern von (3) nach (2) unter Beibehaltung von (1).

Zum anderen ist mit diesem Quadrat die Überzeugung verbunden, dass jeder Mensch mit einer bestimmten erkennbaren Eigenschaft immer auch über einen „schlummernden“ Gegenpol verfügt, den er in sich wecken und zur Entwicklung bringen kann. Wird mit

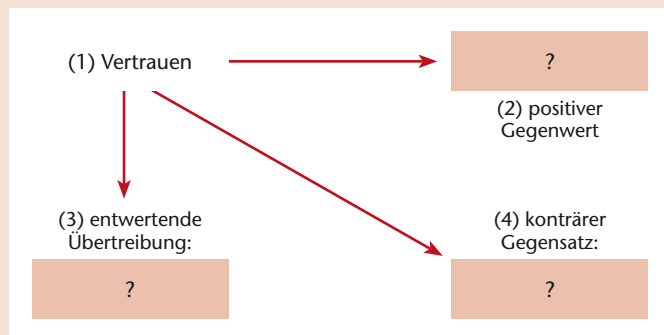


Abb. 3: Ein Wertequadrat ausgehend von „Vertrauen“ wird aufgebaut...

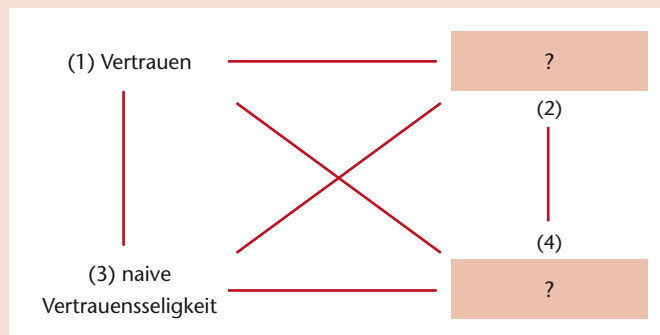


Abb. 4: ... über den Pol „Entwertende Übertreibung“ ...

dieser Sichtweise denn nicht, so mag ein Einwand lauten, der ausgewogenen Mittelmäßigkeit eines Idealcharakters das Wort geredet? Nein, das angepeilte Ideal ist keine statische, sondern eine *dynamische Balance*. Das heißt je nach Situation und ihrer je einmaligen Sinngebung kann das Pendel extrem hin- und herschlagen. (Es gibt Augenblicke, in denen radikale Aufsässigkeit das Gebot der Stunde ist!) Entscheidend ist, dass als innere Möglichkeit beide Haltungen zur Verfügung stehen. Dies wäre *ideal* im Sinne menschlicher Freiheit und Bewusstheit, *normal* ist, dass man „von Haus aus“ der einen Möglichkeit mehr zuneigt und sich mit der anderen schwertut.

Grundlegende Wertequadrate in der zwischenmenschlichen Kommunikation

Versuchen wir jetzt, dieses Werkzeug mit zwei für das zwischenmenschliche Miteinander sehr grundlegenden Wertequadraten für den Bereich der Kommunikation nutzbar zu machen: Wahrhaftigkeit und Wirkungsbewusstsein. *Authentizität* missrät, wenn sie nicht mit dem Bewusstsein der Wirkung gepaart ist, zur *naiven Unverblümtheit*, die entweder (durch schonungslose Offenheit) den Takt vermissen lässt und einen Scherbenhaufen zurücklassen kann, oder (durch unvorsichtige Selbstpreisgabe) zu wenig Sinn für

taktische Notwendigkeiten verrät und sich unnötig verwundbar macht. „Ich bin viel zu offen und spontan, vieles rutscht mir einfach so heraus, und hinterher habe ich das häufig zu bereuen!“, sagen manche unserer Kursteilnehmer und deuten damit an, dass sie ihr Repertoire durch diplomatische Geschicklichkeit erweitern möchten. Auf der anderen Seile steht der „Voll-diplomat“, bei dem jedes Wort zum schmackhaften Köder gerät, welcher dem Fisch nun schmecken soll, und dessen berechnende Rhetorik ihm zur zweiten Natur geworden ist, das heißt sein wahrer Kern bleibt nicht nur seinem Gegenüber, sondern auch ihm selbst verborgen (Abb. 6).

Die Kunst, diese dialektische Gegensätzlichkeit zu vereinen, ist uns zeitlebens aufgegeben. In manchen Momenten des Lebens ist die konflikthafte Spannung besonders spürbar – zum Beispiel wenn der Arzt vor der Frage steht, ob er einem Todkranken die Wahrheit mitteilen soll; oder wenn der unglücklich Liebende zweifelt, ob er sein Begehren und seine Anhänglichkeit zeigen soll (mit der Gefahr, dass der oder die Begehrte dann erst recht auf Distanz geht), oder ob er besser „taktisch“ die kalte Schulter zeigt, um nun die andere/den anderen zu entzünden. Viele Anliegen unserer Kursteilnehmer haben die formale Struktur „Wie kann ich ... , ohne zu ... ?“, wobei im ersten Teil die wahrhaftige Botschaft, im zweiten Teil die befürchtete Wirkung

zum Ausdruck kommt: Wie kann ich ihm meine Gefühle sagen, ohne ihn zu kränken? – Wie kann ich meinem Chef die Meinung sagen, ohne ihn gegen mich aufzubringen? – Wie kann ich einen Mitarbeiter kritisieren, ohne ihn zu entmutigen? usw.

„Liebender Kampf“: Akzeptierung und Konfrontation

Auf ein zweites sehr grundlegendes Wertequadrat für die Kommunikation kommen wir, wenn wir uns an die Aussage von Karl Jaspers erinnern, dass die Suche nach Wahrheit nur im zwischenmenschlichen Dialog erfolgen könne und ein gelungener Dialog wesensmäßig ein „liebender Kampf“ sei (1953, S. 27). Verallgemeinern wir diese dialektische Formel auf den zwischenmenschlichen Umgang überhaupt, so gibt sie gleichfalls einen tauglichen Wegweiser ab. „Liebe“ steht dann für all das, was Gegensätze überwindet und miteinander aussöhnt: das Akzeptieren und Geltenlassen des Mitmenschen auch und gerade in seiner Andersartigkeit; das Bemühen, sich einfühlend in seine Welt zu versetzen; der Mut, sich zu öffnen und anzuvertrauen, mit dem Risiko, verletzt zu werden – alles sind Aspekte dieses Teils, in distanzierteren Beziehungen wohl auch jene Höflichkeit, die den anderen nicht abwertet, was auch immer man von ihm halten mag.

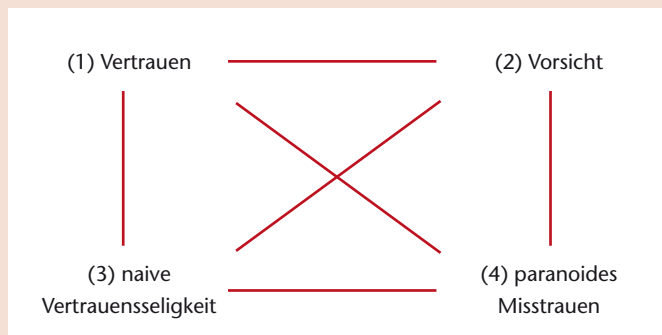


Abb. 5: ... und seine positive Ergänzung

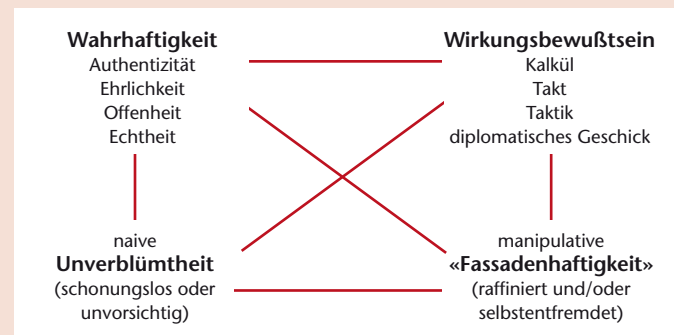


Abb. 6: Ein grundlegendes Wertequadrat der menschlichen Kommunikation

Dieses auf Verständnis und Versöhnlichkeit gerichtete Prinzip macht aber nur die eine Hälfte einer vollwertigen Beziehung aus. Hinzu kommen muss das kämpferische Element: die Bereitschaft und die Fähigkeit, den Partner unter Umständen hart zu konfrontieren, Gegensätze und Konflikte mit ihm auszufeuchten, wenn nötig mit unerbittlicher Härte und fliegenden Fetzen. Streiten verbindet – allerdings nur in liebendem Kampf. Andernfalls droht jene ungebremste Eskalation von Kränkungen, die in blanken Hass und gegenseitige Zerfleischung mündet. Während uns diese Gefahr aus den Ehen, der Nachbarschaft, den politischen Gruppierungen wohl vertraut ist, scheint die Gegengefahr weniger als solche bekannt: zuviel Friedlichkeit und Höflichkeit ergibt „Friedhöflichkeit“; mit dieser Wortschöpfung möchte ich ausdrücken, dass diese Nur-Harmonie etwas Totes hat. Dies gilt für Paare, aber auch für Gruppen, in denen alle außerordentlich „nett zueinander“ sind, kein böses Wort die Eintracht zu gefährden scheint und jeder aufkommende Gegensatz sogleich mit sanften Beschwichtigungen in warmem Mulch erstickt wird (Abb. 7).

Vielseitig anwendbar

Das Werte- und Entwicklungsquadrat gehört zu jenen „Werkzeugen des Geistes“, die ich sowohl professionell

als auch existenziell immer im Hinterkopf habe, wenn ich es mit einem Gegensatz, einer Widersprüchlichkeit, einer Polarisierung, einem Dilemma zu tun bekomme. Anwendungsfelder: Beratung (Coaching), Beurteilung und Feedback, Mediation und Klärungshilfe, interkulturelle Kommunikation, zur Bestimmung des Herausforderungsprofils, das eine Situation oder eine Rolle kennzeichnet, ferner auch zur privaten Lebensbesinnung und zur lebensphilosophischen Reflexion unseres Daseins. Es ist auch ein

- Beratungsquadrat
- Feedback-Quadrat
- Polarisierungsquadrat
- Herausforderungsquadrat
- Kulturquadrat
- lebensphilosophisches Gleichgewichtsquadrat

und damit fast ein Universalschlüssel, wenn es darum geht, abstrakte Werte in Tugenden und gelebte menschliche Qualitäten zu verwandeln.

Betrachten wir eine pädagogische Frage mit diesem Schlüssel als Polarisierungsquadrat: Wenn zwei an sich zusammen gehörende Werte (z.B. menschliche Distanz und menschliche Nähe, Ehrlichkeit und Höflichkeit, Leistungsbereitschaft und Selbstfürsorge ...) in der Weise von einander getrennt werden, dass ein Mensch sich (nur noch) zum Vertreter des einen und ein anderer sich (nur noch) zum Vertreter des anderen Wertes aufschwingt, dann sprechen wir von einer

Polarisierung. Angenommen, die Kinder dürfen täglich eine halbe Stunde fernsehen. Nach 30 Minuten besteht der Vater darauf, dass das Gerät ausgeschaltet wird. Die Mutter hingegen ist der Meinung, es sei doch gerade so spannend und auf die fünf Minuten komme es nun doch nicht an. Ein Wort gibt das andere, nach kurzer Zeit ist der schönste Zank im Gange, mit Vorwürfen, die unter die Gürtellinie gehen. Die Mutter: „Ja, wir haben das verabredet, aber deswegen musst du doch nicht mit der Stoppuhr daneben stehen, mein Gott noch mal!“ Und der Vater erwidert: „Du bist derart nachgiebig und zügellos, dass sich bei uns keine vernünftigen Regeln durchsetzen können!“

Mithilfe des Wertequadrates können wir die Polarisierung, die hier stattfindet, sehr schön auf den Punkt bringen. *Er* steht für Verabredungstreue und Konsequenz, *sie* steht für Großzügigkeit und situative Flexibilität. Typisch für solche Polarisierungen ist, dass sich jeder in dem Wert sonnt, der ihm heilig ist, und den anderen im Unwert der entgleisten Übertreibung verortet und dort bekämpft. *Er* sagt: Ich bin konsequent und du bist zügellos. *Sie* sagt: Ich bin flexibel und du bist pedantisch. Diese zwischenmenschliche Struktur lässt sich im Wertequadrat wunderbar verdeutlichen, wobei hier über die Diagonalen die Vorwurfsrichtungen erscheinen (und „unter die Gürtellinie“ gehen) (Abb. 8).

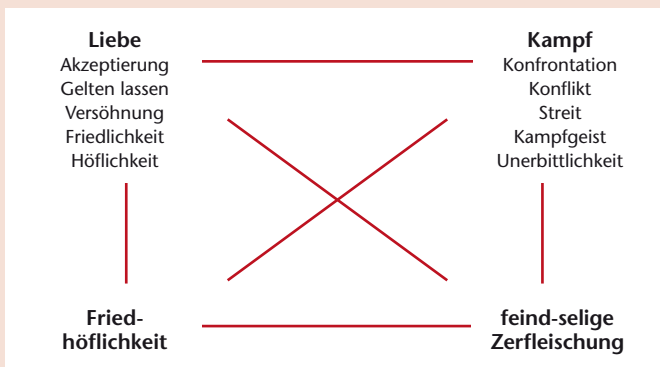


Abb. 7: Das Spannungsfeld zwischen „Liebe“ und „Kampf“

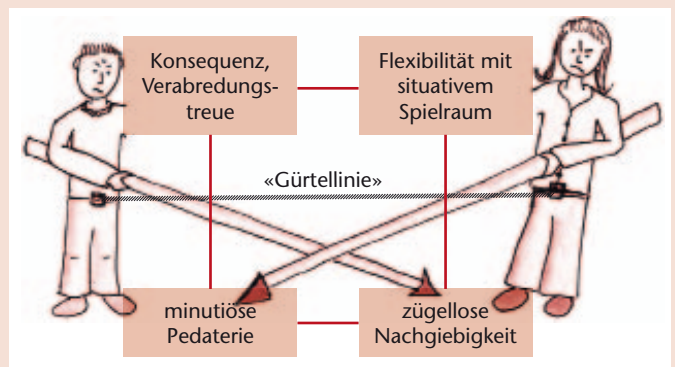


Abb. 8: Die Werte gehören zusammen

Mithilfe des Wertequadrates kann den Beteiligten verdeutlicht werden, dass die beiden Werte, für die sie jeweils stehen, zusammen gehören. Insofern ist es ein Segen, dass diese Kinder Mutter *und* Vater haben – sofern sie sich, dank der versöhnlichen Kraft des Wertequadrates, als „Sowohl-als-auch-Ergänzungspartner“ erkennen. Nun mögen Sie einwenden, dass man doch das Gerät nicht sowohl abstellen als auch anlassen könne. Stimmt, konkrete Entscheidungen und Verhaltensweisen in einem bestimmten Moment erfordern zuweilen ein Entweder-Oder. Aber der Geist, in dem dies geschieht, kann doch integrativ sein. Angenommen, Mutter und Vater einigen sich aufgrund dieses Anlasses in folgender Weise: Die Regel gilt, mit einer kleinen Flexibilitätskomponente: in „Härtefällen“ kann eine Überziehung von maximal zehn Minuten gewährleistet werden. Ist der Überziehungskredit bereits ausgeschöpft, greift die Regel, auch wenn es weh tut. Die Entscheidung darüber trifft jeweils ein „diensthabender“ Elternteil – der andere vertraut darauf, dass der Diensthabende in diesem „Sinn und Geist“ handeln wird – konsequent und flexibel zugleich.

Vier grundlegende Werte für Eltern

Ich habe darüber nachgedacht, welche wichtigen Werte für Eltern gelten, wenn es um die Erziehung von und die Beziehung zu ihren Kindern geht. Da bin ich auf vier grundlegende Werte gekommen: Liebe, Autorität, Partnerschaft und Freiheit. Auch bei diesen vier Werten lässt sich zeigen, wie in der Übersteigerung eines oder mehrerer dieser Werte, ohne korrigierende Balance durch die anderen, alles ins Rutschen kommen kann.

Liebe: Damit fängt alles an. Säuglinge und kleine Kinder können nicht gedeihen, wenn sie nicht den verlässlichen Willkommensgruß in den Augen, in den Händen, in der Sprache ihrer Bezugspersonen erkennen und

ihn so deutlich spüren, dass es ihnen durch und durch geht. Ohne Liebe ist alles nichts. Wenn sie sich aber mit der Zeit nicht verbindet mit den anderen drei Werten, kann sie übertreibend und vereinseitigend entgleisen. Liebe ohne Autorität kann es an Orientierung und Grenzen ermangeln. Liebe ohne Partnerschaft kann allzu fürsorglich sich ins „Hotel Mama“ hinein entwickeln, ohne dass Geben und Nehmen, Verantwortung und Selbstverantwortung in ein vernünftiges Gleichgewicht geraten. Liebe ohne Freiheit schließlich kann etwas Klammerndes, etwas nicht loslassen Könnendes an sich haben.

Autorität: Eltern müssen auch Autorität entwickeln, durch welche sie sich Respekt verschaffen und das Fördern/Fordern ins Gleichgewicht bringen. Autorität setzt Grenzen, vermittelt Werte und führt zu einem tragfähigen Über-Ich, das dazu beiträgt, die Welt nicht nur als Lustgarten, sondern auch als Verpflichtung zu erleben. Aber auch der Autorität ist es eigentümlich, dass sie nur in Verbindung mit den anderen drei Werten zu einer konstruktiven Kraft wird, hingegen, wenn sie einsam gelebt wird, zur „autoritären Erziehung“: zur lieblosen Repression, zur bloßen Gehorsamsforderung und zum Kontrollgefängnis entartet.

Partnerschaft: Partnerschaft findet „auf gleicher Augenhöhe“ statt: Geben und Nehmen, Verhandeln und Argumentieren, Verstehen und Konfrontieren – dies soll zwischen Eltern und Kindern schon sehr früh beginnen und sich weiter entfalten, je älter und reifer die Kinder werden. Partnerschaft auf gleicher Augenhöhe soll aber nicht die Wahrheit der Beziehung verleugnen: Wir treffen nicht als Freunde oder Geschäftspartner aufeinander, sondern als Eltern und Kinder, sodass Liebe und Autorität in dieser Partnerschaft unentbehrlich bleiben.

Freiheit: Die erstgenannten drei Prinzipien dienen der guten Bindung und Zugehörigkeit. Doch Erziehung dient auch und letztlich dazu, dass große Kinder das Nest verlassen wollen und können. Eigenständigkeit ohne

fürsorgliche Hilfe, ohne Kontrolle und ohne unerbetenes „Hineinreden“ – diese Freiheit erfüllt sich im Loslassen, im Zutrauen und Zumuten von Eigenständigkeit. Aber auch hier gilt wieder umgekehrt: Zuviel und zu frühe Freiheit lässt es an fürsorglichem Schutz, richtungsweisender Autorität und/oder freundschaftlicher Anteilnahme fehlen und führt zur Verwahrlosung.

Wir sehen, wenn wir uns das alles klarmachen, was für seelische Multitalente Eltern im Idealfall sein müssten, noch dazu mit wechselnden Schwerpunkten in Abhängigkeit vom Charakter und Alter der Kinder. Aber zum Glück tritt das in der Wirklichkeit kaum ein – perfekte Eltern sind ja nicht auszuhalten. ■

Auszüge aus: Friedemann Schulz von Thun: *Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*, sowie aus einem Interview mit dem Autor, mit freundlicher Genehmigung von Autor und Verlag.

Literatur

Helwig, Paul: *Charakterologie*. Verlag Herder, Freiburg 1967

Schulz von Thun, Friedemann: *Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Rowohlt-Taschenbuchverlag, Reinbek 1989

Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun ist Psychologe und Kommunikationswissenschaftler, war von 1975 bis 2009 Professor an der Hamburger Universität und gründete 2007 das Schulz von Thun-Institut für Kommunikation.
www.schulz-von-thun.de