

sebastian walzik  
dr. oec., dipl.-hdl.

czarnikauer straÙe 10  
10439 berlin  
deutschland

fon: +49-30-44 30 80 42  
mobil: +49-172 - 571 15 99  
sebastian@walzik.de  
www.walzik.de

seminarpapier

das werte- und entwicklungsquadrat  
und das innere team

## Das Werte- und Entwicklungsquadrat nach Schulz von Thun und Innere Teamentwicklung

### Was ist das Werte- und Entwicklungsquadrat?

Das Werte- und Entwicklungsquadrat ist ein Modell von Schulz von Thun (1989, S. 38 ff.), welches ermöglicht, eigene Grundhaltungen zu reflektieren und auf dieser Grundlage Handlungshinweise für konkrete Situationen zu erhalten.

Die Grundidee dieses Modells besteht in der Annahme, dass „jeder Wert (jede Tugend, jedes Leitbild, jedes Persönlichkeitsmerkmal) nur dann zu einer konstruktiven Wirkung gelangen kann, wenn er sich in ausgehaltener Spannung zu einem positiven Gegenwert, einer 'Schwestertugend', befindet“ (S. 38). Ein Wert wird nicht 'linear' durch einen 'besseren' und einen 'schlechteren' (oder eine erstrebenswertere und eine weniger erstrebenswerte Norm) abgegrenzt, sondern entfaltet sich in einer Balance zu einem anderen positiven Wert (der 'Schwestertugend').

### Beispiel Teamfähigkeit

Ein „Mehr desselben“ ist also nicht zwangsläufig besser. Nehmen wir als Beispiel das Zusammenwirken mehrerer Personen in einer Gruppe - gerne auch als Teamfähigkeit bezeichnet. Eine Gruppe ist für ihr Fortkommen sicher gut beraten, wenn sie Werte wie Akzeptanz, Verständigung, Versöhnung, Friedlichkeit, Höflichkeit oder Toleranz lebt. Denn wollte jeder in der Gruppe nur autoritär seine eigenen Interessen durchsetzen, würde die Gruppe bald auseinanderfallen.

Die Kooperation der Gruppe wird jedoch nicht besser, je mehr Akzeptanz, Verständigung etc. ihre einzelnen Mitglieder an den Tag legen. Denn dann wird diese grundsätzlich positive Grundhaltung übertrieben und es kommt zu negativen Effekten. Ein Zuviel an Akzeptanz führt irgendwann dazu, dass nichts mehr hinterfragt oder kritisiert wird. Die Gruppe fällt dann zwar nicht auseinander, aber sie kommt in ihrer Entwicklung auch nicht weiter (Entscheidungsfähigkeit und Minderheitenschutz schließen sich eben in Gruppen gegenseitig aus).

Entsprechend ist es sinnvoll, dem positiven Wert der Akzeptanz einen anderen positiven Wert gegenüberzustellen: eine „Schwestertugend“, die dafür sorgt, dass die Akzeptanz nicht zu einer grenzen- und kritiklosen „All-Akzeptanz“, einer Art „unterwürfiger Anpassung“ an alle Meinungen wird. Oder- wie Schulz von Thun es formuliert - dass die gegenseitige Höflichkeit nicht zu einer „Fried-Höflichkeit“ verkommt.

Dieser Wert könnte so etwas sein wie eine „gesunde Konfrontation“, ein Wille zur Entscheidung, zum Diskurs, vielleicht sogar eine Art konstruktiver Kampfgeist oder eine Gradlinigkeit. Auch dieser Wert ist grundsätzlich positiv, kann aber - wenn er übertrieben wird - verkommen zu einer egoistischen Interessensdurchsetzung. Um dies zu verhindern steht ihm die erste Tugend (die Akzeptanz) zu Seite. So halten sich beide Tugenden in der Waage und verhindern gegenseitig, dass sie „verkommen“.

Für Teamfähigkeit bedeutet dies, dass es in einer Situationen von starker Teamfähigkeit zeugen kann, andere Meinungen zu akzeptieren und auf Verständigung hin zu wirken. In anderen Situationen kann es genauso teamkompetent sein, die anderen Gruppenmitglieder mit der eigenen abweichenden Meinung zu konfrontieren und Kritik zu üben.

Wichtig ist, eine dynamische Spannung zu halten. Mathematisch gesprochen läge der „Mittelwert“ über alle Situationen in einer Gruppe genau zwischen den beiden Tugenden, die „Varianz“ (Streuung) hingegen wäre aber sehr breit.

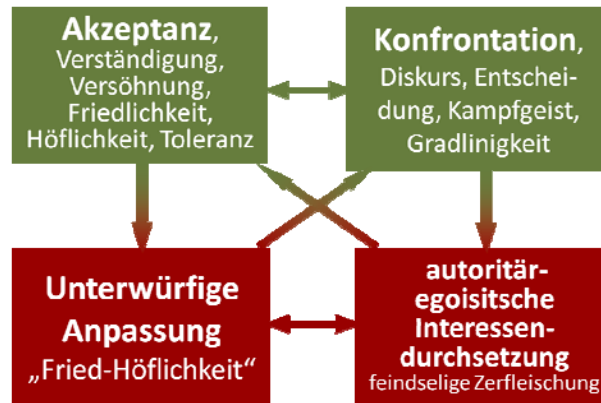


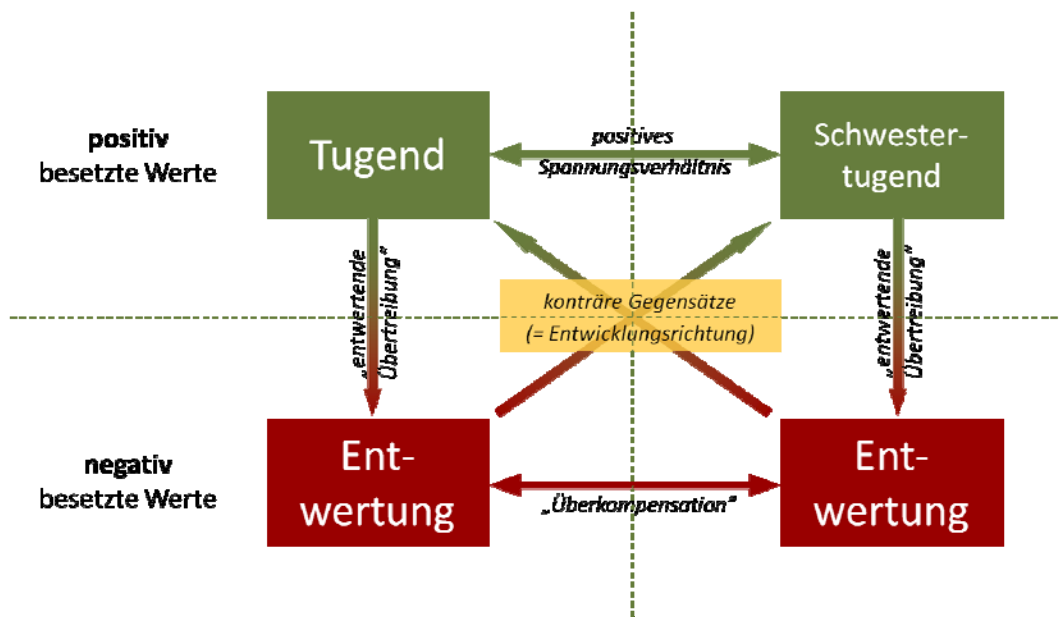
Abbildung: Werte- und Entwicklungsquadrat der Kooperation in Teams mit seinen Beziehungen (Schulz von Thun 1989, S. 39)

### Welchen Erkenntnisgewinn bringt das Wertequadrat?

Das Wertequadrat wird zum Entwicklungsquadrat, wenn es als Modell für eigenes Handeln genutzt wird, um in Hinblick auf bestimmte Situationen und Herausforderungen gezielte Werthaltungen zu entwickeln. Ein Werte- und Entwicklungsquadrat ist eine Art Landkarte, die mir Hinweise für mein Verhalten geben kann. Oft sind Menschen so disponiert, dass eine Seite des Werte- und Entwicklungsquadrats überwiegt. Fällt mir nun auf, dass ich mit meinem Verhalten eher in Richtung „unterwürfige Anpassung“ rutsche, stellt es eine gute Maßnahme dar, etwas mehr Konfrontation und Diskurs zu leben. Umgekehrt sollte ich mehr Akzeptanz und Verständigung leben, wenn ich merke, dass ich Gefahr laufe, meine Teammitglieder ständig mit meiner „allgemeingültigen Meinung“ missionieren zu wollen.

### Wie lässt sich das Werte- und Entwicklungsquadrat auf andere Situationen anwenden?

Das Wertequadrat lässt sich auf fast alle Bereich des Lebens übertragen. Es funktioniert allerdings nur dann gut, wenn man es richtig konstruiert und dabei die Beziehungen genau beachtet, in denen die einzelnen Werte zueinander stehen:



Oben stehen zwei positiv besetzte Werte

- Wichtig ist, dass diese Werte für denjenigen, der das Wertequadrat nutzt positiv sind: Vielleicht ist „Kampfgeist“ (siehe oben) für den ein oder anderen zu destruktiv, dann wäre dies eher ein Wert, der in seinem Wertequadrat unten zu stehen käme.
- Die beiden Werte müssen sich innerhalb von einer Situation gegenseitig ausschließen. Im obigen Beispiel bedeutet das: ich kann nicht gleichzeitig in einer Situation Akzeptanz und Konfrontation zeigen. Entweder geht es mir um Versöhnung oder um Diskurs. Zeitlich hintereinander mag beides möglich sein, aber gleichzeitig schließt es sich aus.
- Die beiden oberen Werte stehen in einem positiven Spannungsverhältnis, in einer dynamischen Balance.

Unten stehen negativ besetzt Werte:

- Auch hier gilt, dass die Werte für denjenigen, der das Wertequadrat zu Reflexion nutzt, negativ sein müssen und nicht „objektiv“ negativ sind.
- Würde jemand direkt von einem zum anderen negativen Wert wechseln, wäre das ein Überkompensieren: das ist der missglückte Versuch einer Entwicklung zum positiven Wert, der meist von einer eher trotzigeren Haltung begleitet ist. Ein Beispiel wäre ein kämpferisch-streitbares Teammitglied, das von seinen Kollegen kritisiert wurde und es nun trotzig „allen recht machen will“ und den Zurückhaltenderen in der Gruppe nach dem Mund redet (vielleicht sogar etwas spitz und zynisch).

### Von oben nach unten: entwertende Übertreibung

- Der negative Wert unter einem positiven Wert ist immer eine „entwertende Übertreibung“ des positiven Wertes. Ein „Zuviel des Guten“, das selbst wiederum etwas Negatives darstellt.
- Der positive Wert über einem negativen Wert ist immer die „gute Absicht“, die dem negativen Wert innewohnt - die aber aus lauter Übertreibung nicht zur Geltung kommen kann.

### Über die Diagonale: konträre Gegensätze

- Diagonal gegenüberliegende Werte sind immer konträre Gegensätze zueinander. „Konfrontation“ ist das Gegenteil von „unterwürfiger Anpassung“, „Akzeptanz“ das Gegenteil von „autoritäre Interessendurchsetzung“.

### Bedeutung für das innere Team

Das Werte- und Entwicklungsquadrat kann man zur Entwicklung von inneren Teammitgliedern nutzen: Innere Teammitglieder, die mir eher unangenehm sind, sind häufig entwertende Übertreibungen positiver Tugenden. Man kann daher versuchen, mit Hilfe des Wertequadrats ihre positiven Absichten zu erkennen und zu entwickeln. Die Leitfrage hierbei könnte lauten: „Wovon hat dieses innere Teammitglied zu viel?“ Oder: „Was ist die gute Absicht, die es eigentlich verfolgt?“.

Als Beispiel könnte hier der „Innere Angsthasen“ dienen, den wohl jeder kennt, der ab und an vor fremden Personen etwas präsentieren muss.

Das Positive im „Innere Angsthasen“, ist nicht unbedingt sofort und auch nicht einfach zu erkennen. Doch durch die Struktur des Wertequadrats und die Beziehungen der einzelnen Felder, gibt es verschiedene Wege, sich den gesuchten positiven Wert zu erschließen. Schreibt man den „Innere Angsthasen“ im Wertequadrat ins linke untere Feld, gibt es folgende Ansätze:

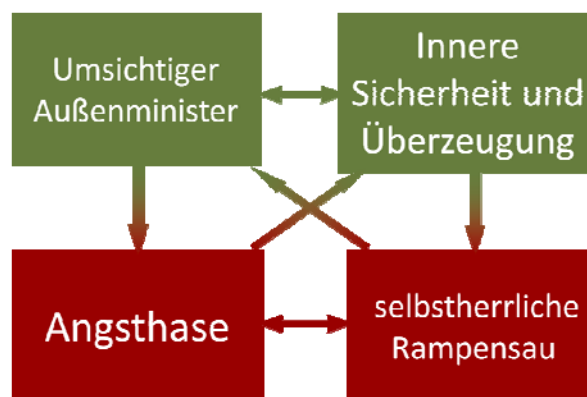
- *„Von welchem positiven Wert hat der Angsthasen zu viel?“* (linkes oberes Feld)
- *„Welcher positive Wert wäre das genaue Gegenteil des Angsthasen?“* (rechtes oberes Feld)
- *„Was wäre eine Überkompensation des Angsthasen, also der misslungene Versuch, das Gegenteil zu erreichen, der aber in einem negativen Wert endet?“* (rechtes unteres Feld)

Bei jeder Person können die Antworten auf diese Fragen ganz unterschiedlich ausfallen, und jeder Einzelne mag jede dieser Fragen als unterschiedlich schwer erachten. Daher kann man die Reihenfolge, in der man die einzelnen Werte sucht, individuell wählen. Wichtig ist auch nicht, „objektive“ Antworten zu suchen, sondern Antworten, die für mich selbst passen.

Eine Selbstreflexion auf der Suche nach dem „Positiven im Angsthasen“ könnte sich vielleicht wie folgt anhören:

*Das absolute Gegenteil meines Angsthasen könnte die vollkommene Selbstsicherheit sein, der Referent, der sich vor nichts fürchtet - schon gar nicht vor Nachfragen von der Geschäftsleitung -, der sich vielleicht sogar darauf freut, weil er dann richtig brillieren kann. Ein Angeber oder eine „alleswissende und alleskönnende Rampensau“ sollte es aber auch nicht sein, das wäre mir zu unseriös und großprotzig. Dann könnte ich die Überkompensation schon mal „selbstherrliche Rampensau“ nennen, denn das ist negativ und viel zu viel von dem, was ich suche. Und das positive darin wäre vielleicht die „Innere Sicherheit und Überzeugung“. Das ist selbst etwas Positives, es ist das Gegenteil vom „Angsthasen“ und zu viel davon verkommt zur Rampensau. So, nun fehlt nur noch der Wert den ich eigentlich suche. Was hilft der „Inneren Ruhe und Sicherheit“, damit sie nicht zur „Rampensau“ verkommt? Wohl etwas, was nicht zu sicher ist, sondern etwas, was mit Bedächtigkeit und Vorsicht zu tun hat. Vielleicht eine Zurückhaltung oder Bescheidenheit, eine Art „Innerer Außenminister“, der dafür sorgt, dass ich ein gutes Bild abgebe. Genau davon hätte der Angsthase ja auch zu viel: er hat ja Angst, dass ich kein gutes Bild abgebe, nur leider so sehr, dass ich eben gar kein gutes Bild mehr abgeben kann ... es sollte auch das Gegenteil der „Rampensau“ sein ... ich könnte das „Umsichtiger Außenminister“ nennen. Da ist die Vorsicht drin, aber für mich ist das sehr positiv und es ist auch nicht das Gleiche wie Sicherheit, denn er kann die Sicherheit hinterfragen und damit in gewisser Weise ausschließen. Meine „Innere Sicherheit“ könnte also dafür sorgen, dass der „Umsichtige Außenminister“ nicht zum Angsthasen verkommt, genauso wie der Außenminister verhindert, dass meine „Sicherheit und Überzeugung“ zur Rampensau wird.“*

Das Wertequadrat einer solchen Reflexion sähe dann wie folgt aus:



Das fertige Wertequadrat „versorgt“ mich dann mit mehreren Erkenntnissen:

- Es gibt vielleicht ein inneres Teammitglied, das ich meinen „Umsichtigen inneren Außenminister“ nennen könnte. Weil er oft Überstunden macht, habe ich ihn aber gar nicht erkannt, sondern zum „Angsthasen“ entwickelt.

- Dieser Außenminister tut mir *eigentlich* sehr gute Dienste: Er sorgt nämlich dafür, dass ich einen guten Eindruck mache und nicht als Trottel dastehe. Dummerweise macht er zuweilen in bestimmten Situationen zu viel davon und dann wird er zum Angsthase und macht alles nur noch schlimmer.
- In solchen Situationen könnte ich mich mal auf das besinnen, was der Angsthase etwas Gutes in sich hat: den Außenminister. Es ist nicht völlig ausgeschlossen, dass alleine diese Wertschätzung ihn schon etwas kleiner werden lässt.
- Insgesamt sollte ich aber schauen, wie ich den Zwilling Bruder des Außenministers - meine „Innere Sicherheit und Überzeugung“ - aufbauen kann, denn zurzeit ist mein Wertequadrat noch ziemlich linkslastig.
- Dabei muss ich mich nicht davor fürchten, zur Rampensau zu werden, denn dafür habe ich (noch) viel zu viel „Umsichtigen Außenminister“ in mir. Etwas mehr Sicherheit kann also kaum schaden.

Nun wären also Entwicklungsschritte gesucht, um die „Innere Sicherheit und Überzeugung“ aufzubauen, denn die angestrebte Entwicklungsrichtung geht vom Angsthase nach rechts oben. Hier ist im Grunde alles sinnvoll, was der gesunde Menschenverstand hergibt und womit man sich persönlich anfreunden kann, z. B.:

- eine gute Vorbereitung
- mal auf die Nervosität, die der Angsthase gerne mitbringt, gezielt warten - und sich wundern, wie wenig er sich bei gezieltem Warten blicken lässt
- sich selbst erlauben, genau eine Nachfrage nicht beantworten zu müssen
- in der Anmoderation kurz (selbstbewusst) eingestehen, dass man etwas nervös ist, wenn es der Situation angemessen ist - das entlastet ungemein und verkleinert den Angsthase.
- etc.

Der erste, (fast) wichtigste, Schritt ist aber mit dem Wertequadrat schon getan: nämlich die Wertschätzung des Angsthase als positive Ressource. Damit findet eine innere positive Bewertung statt, die dazu führt, dass ich diesen Angsthase ja gar nicht mehr „vernichten“ muss, sondern ihn einfach nur in seiner „Dosierung“ etwas zurückschrauben will. Statt diesen Teil meiner Persönlichkeit weiter abzulehnen, was in der Regel viel Energie kostet, beginne ich, ihn wertzuschätzen.

### Zu Risiken und Nebenwirkungen ...

Man verstehe das Werte- und Entwicklungsquadrat nicht als Patentrezept für alle unangenehmen Lebenssituationen. Auch wirkt es nicht von jetzt auf gleich. Wie im letzten Absatz angedeutet liegt seine Stärke jedoch darin, eine Um-Interpretation der eigenen (ggf. unangenehmen) Gefühlswelt vorzunehmen und Dinge, die man vorher vermeiden wollte (den Angsthase) als positive, produktive Kraft zu erkennen - und zwar ohne, dass diese Umdeutung einfach nur ein rhetorischer Trick wäre. Häufig führt es schon zu mehr Sicherheit, wenn man zu seiner Unsicherheit stehen kann.

Damit das Wertequadrat nicht rhetorisch bleibt, ist es wichtig, ehrlich mit den einzelnen Werten zu sein. Sie müssen nicht „an sich stimmen“, sondern für denjenigen, der es nutzt stimmig sein. Betrachte ich das Wertequadrat als „semantisches Kreuzworträtsel“, führt es mich nicht weiter.

Auch „faule“ Wertequadrate, also solche, bei denen die Beziehungen der Werte untereinander nicht stimmen, funktionieren nicht (z. B. „Angsthase“ - Mut - Zuversicht - Resignation).

Individuell sind also - ausgehend vom Angsthase - beliebige andere Wertequadrate denkbar. Jemand, für den der Angsthase die „heißschwitzende Nervosität“ ist, sucht wohl eher eine Art „Coolness“ als nach Sicherheit. Und diese „Coolness“ sollte nicht zu einer „Zwischenmenschlichen Unterkühlung“ führen, sondern eher einem (zu) positiven „Engagierten Enthusiasmus“ einhalt gebieten - es entsteht ein ganz anderes, auch „richtiges“, Wertequadrat.

Die Grundidee des Wertequadrats in Verbindung mit dem Inneren Team besteht darin, dass es Innere Teammitglieder gibt, die hie und da überhandgenommen haben (negative Übertreibungen) und solche, die so selten auf der inneren Bühne eine Rolle spielen, dass sie ganz aus der Übung geraten sind (verkümmerte positive Werte). Gleichwohl sind auch diese Inneren Teammitglieder vorhanden und in der Regel haben wie einen (manchmal etwas ungleich entwickelten) Zwillingenbruder - die Schwestertugend. Das Werte- und Entwicklungsquadrat hilft dann, diese Teammitglieder zu entdecken und aufzubauen und das innere Gleichgewicht wieder herzustellen.

## Literatur

Schulz von Thun, Friedemann (1989): *Miteinander reden 2 - Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung: Differentielle Psychologie der Kommunikation*. (Band 2), Reinbek bei Hamburg: rororo.

Schulz von Thun, Friedemann (1998): *Miteinander reden 3 - Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation: Kommunikation - Person - Situation*. (Band 3), Reinbek bei Hamburg: rororo.