

Das Werte- und Entwicklungsquadrat
nach Schulz von Thun
und seine Bedeutung für eine
wertschätzende Kommunikation

Abschlussarbeit von
Annette Schmah

Systemische Coachingsausbildung
INKONSTELLATION Ausbildungsakademie
Standort Hannover
CA-H23/Okt

Celle, 18. Juni 2024

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	2
2. WERTE ALS TEIL DER PERSÖNLICHKEIT	2
3. DAS WERTE- UND ENTWICKLUNGSQUADRAT	4
3.1 ENTSTEHUNG DES WERTE- UND ENTWICKLUNGSQUADRATES	4
3.2 DAS WERTE- UND ENTWICKLUNGSQUADRAT (WEQ) IM COACHING	5
4. BEDEUTUNG DES WERTE- UND ENTWICKLUNGSQUADRATS FÜR EINE BEZIEHUNGSSTABILISIERENDE KOMMUNIKATION	7
5. FAZIT	8
6. LITERATUR, QUELLENANGABEN, ABBILDUNGEN	9
LITERATUR	9
QUELLENANGABEN.....	9
ABBILDUNGEN	9

1. Einleitung

Der Umgang mit Werten begegnet mir im privaten und beruflichen Alltag ebenso regelmäßig wie in meinen Übungscoachings. Im geschützten Raum liegt der Fokus dabei meist darauf, mit dem Gegenüber in einen konstruktiven Dialog einzutreten und bestehende Konflikte aufzulösen. In der öffentlichen Auseinandersetzung hingegen nehme ich wahr, dass unterschiedliche Werthaltungen immer häufiger zu Kränkungen und persönlichen Entgleisungen führen, die eine zielführende Lösung von Konflikten verhindern. Ich halte eine gelungene Kommunikation für das „Schmiermittel“ menschlichen Zusammenseins auf allen Organisationsebenen. In herausfordernden Zeiten wie diesen sind wir aufgefordert wertschätzend um die besten Antworten zu ringen. Die Auseinandersetzung mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat von Friedemann Schulz von Thun und seine Bedeutung für eine wertschätzende Kommunikation ist ein Thema, das für mich eine hohe Relevanz hat und dem ich mich im Rahmen meiner Abschlussarbeit widmen möchte.

2. Werte als Teil der Persönlichkeit

Jeder Mensch verfügt über ein inneres Regelwerk, das einen wichtigen Teil der Persönlichkeit darstellt. Gesellschaftliche Normen, Bräuche und Werte werden durch Erziehung und Sozialisation individuell verinnerlicht und führen zu präferierten Verhaltensmustern. Unsere Werte sind der Grund, wofür wir etwas tun oder auch nicht tun.

Es gibt Verfahren, um Wertesysteme sichtbar und messbar zu machen¹. Diese Verfahren basieren auf umfangreichen Fragebogenauswertungen und werden von Instituten durchgeführt, die darauf spezialisiert sind. Sie gehören demnach nicht zum Werkzeugkasten eines systemischen Coaches, können aber zu einem besseren Verständnis des menschlichen

¹ Z.B. 9 Levels of Value Systems®

Wesens beitragen². Um zu verdeutlichen, wie Werte unsere Persönlichkeit prägen, gehe ich an dieser Stelle zunächst auf das sog. Zwiebelmodell der menschlichen Persönlichkeit ein, siehe Abb. 1:

- Die äußere und für andere Menschen sichtbare Schicht ist die **Wirkung**, die wir auf andere Menschen haben und **womit** wir von anderen wahrgenommen werden.
- Darunter liegt die Schicht unserer **Verhaltenspräferenzen**, die bestimmt, **wie** wir uns am liebsten verhalten.
- In der nächsten Schicht finden wir unsere **Werte**. Sie sind dafür verantwortlich, wie wir Dinge wahrnehmen und bewerten. Letztlich sind sie der Grund, **wofür** wir uns einsetzen.
- Den „Kern“ der Zwiebel bilden unsere **Lebensmotive**, auch bekannt als **innere Antreiber**. Sie sind fest in uns angelegt und bestimmen, wonach wir streben und **warum** uns manche Dinge wichtiger sind als andere.

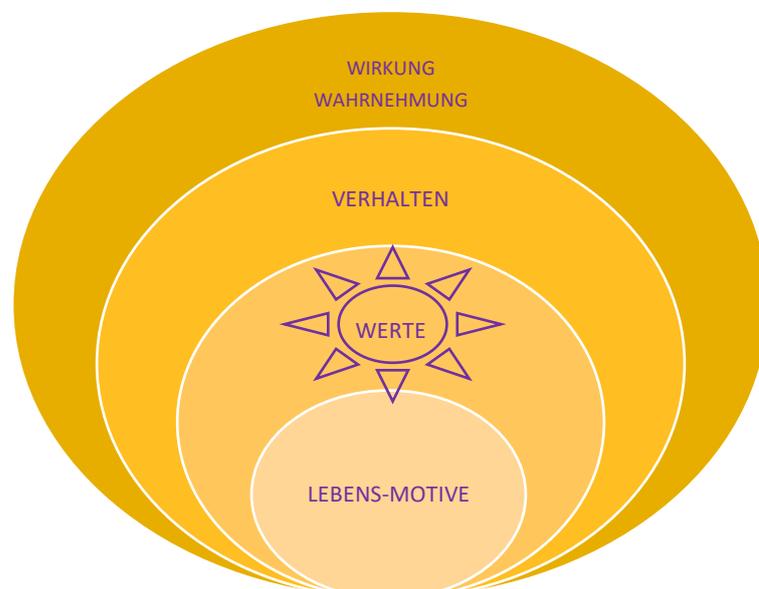


Abb. 1: Zwiebelmodell der menschlichen Persönlichkeit³

Das Modell verdeutlicht, wie tief Werte in uns verankert sind und wie stark sie unsere Wirkung auf andere Menschen prägen, auch wenn wir uns dessen nicht immer bewusst sind. Darüber hinaus zeigt es, dass wir selbst andere Menschen in ihrer Wirkung auf uns wahrnehmen, ohne eine genaue Kenntnis ihrer Motive, Werte und Verhaltenspräferenzen zu haben. In der Praxis kann das zu Konflikten führen, besonders dann, wenn sich die Wertesysteme fundamental voneinander unterscheiden.

Im systemischen Coaching kann eine Auseinandersetzung mit Werten durch den Einsatz von Wertekarten⁴ unterstützt werden. Für die Bearbeitung von Verhaltenspräferenzen und

² Im Business Coaching ist das Wertesystem ein wichtiger Gradmesser für die Unternehmenskultur

³ Angelehnt an Institut für Persönlichkeit

⁴ Sandra Bauer „Werte-Karten“

Werten, die als negativ wahrgenommen werden, eignet sich die Arbeit mit dem Werte- und Entwicklungs-quadrat, auf das ich im nächsten Kapitel detailliert anhand eines selbst erstellten Beispiels eingehe.

3. Das Werte- und Entwicklungsquadrat

3.1 Entstehung des Werte- und Entwicklungsquadrates

Das Werte- und Entwicklungsquadrat hat viele Väter. Sein Grundgedanke lässt sich bereits auf Aristoteles (ca. 350 v. Chr.) zurückführen, nach der „jede Tugend als die rechte Mitte zwischen zwei fehlerhaften Extremen zu bestimmen ist“⁵. Anders ausgedrückt besagt dieser dialektische Ansatz, dass sich jeder Wert – egal ob Persönlichkeitsmerkmal, Tugend, „schlechte“ Angewohnheit oder Leitprinzip – in Spannung zu einer Schwestertugend und damit zu einem Gegenwert befindet. Diese positive Spannung kann auch als Balance bezeichnet werden und soll uns davor bewahren, dass ein Wert in einer negativen Ausprägung übertrieben ausgelebt oder wahrgenommen wird.

Im 20. Jahrhundert wurde der oben beschriebene Grundgedanke erstmals vom Philosophen Nicolai Hartmann⁶ (1882 – 1950) zu einem Wertequadrat weiterentwickelt und später von Paul Helwig⁷, einem Doktoranden Hartmanns, auf die Psychologie angewendet. Friedemann Schulz von Thun entwickelte es schließlich für die Bedarfe zwischenmenschlicher Kommunikation zum Werte- und Entwicklungsquadrat weiter und gibt uns damit eine wertvolle Anleitung zum dialektischen Denken in konfliktbehafteten Situationen an die Hand. Das Verständnis dieses dialektischen Ansatzes ist eine wesentliche Grundlage, um das Werte- und Entwicklungsquadrat erfolgreich im systemischen Coaching einzusetzen.

Im systemischen Coaching eignet sich die Arbeit mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat aus mehreren Gründen:

1. Es folgt einer klaren und logischen Struktur und ist damit einfach anzuwenden
2. Die Visualisierung hilft unseren Coachees, ihren auf negative Eigenschaften eingegangenen Blick zu erweitern und die dahinterstehenden Tugenden sowie eine persönliche Entwicklungsrichtung zu erkennen
3. Die persönliche Entwicklungsrichtung kann ein Ausgangspunkt sein für eine gelungene Auftrags- und Zielklärung, für die Arbeit mit dem inneren Team oder für die Bearbeitung von Konflikten in Gruppen oder Paarbeziehungen.
4. Das Werte- und Entwicklungsquadrat ist sowohl für den Einsatz im persönlichen Coaching als auch im Business Coaching geeignet

⁵ F. Schulz von Thun „Miteinander reden 2“, S. 35

⁶ Paul Nicolai Hartmann, 1882 – 1950, deutscher Philosoph und Professor für Philosophie

⁷ Paul Helwig, 1893 – 1968, deutscher Psychologe, Philosoph, Theaterregisseur & Drehbuchautor

3.2 Das Werte- und Entwicklungsquadrat (WEQ) im Coaching

Stellen wir uns eine fiktive Klientin namens Barbara vor, die von ihrem Partner Bob⁸ bei der Planung gemeinsamer Aktivitäten immer wieder als „feige“ bezeichnet wird, weil sie die von ihm vorgeschlagenen und aus ihrer Sicht meist risikobehafteten Freizeitaktivitäten nicht mitmachen möchte. Weil sie sich als Paar nur schwer auf gemeinsame Aktivitäten einigen können, kommt es unweigerlich zu wiederkehrenden Konflikten. Barbara möchte diesen Konflikten auf den Grund gehen und sich mit ihrer *Feigheit* auseinandersetzen. Begeben wir uns nun auf eine gedankliche Entdeckungsreise (siehe Abb. 2).

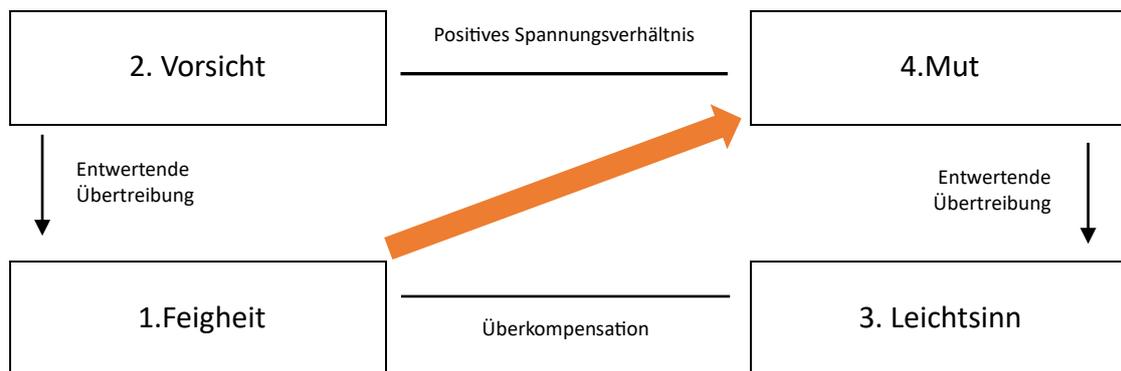


Abb. 2: Werte- und Entwicklungsquadrat, ausgehend von „Feigheit“ Zahlen = Reihenfolge der Schritte)

1. Sie beginnt damit, dass wir die *Feigheit* im WEQ links unten notieren
2. Mit der Frage nach dem guten Kern führen wir unsere Klientin Barbara von der *Feigheit* zu der Tugend *Vorsicht* und damit zu einem Wert, den sie überwiegend positiv im Sinne von „sich selbst beschützend“ erlebt. Wichtig ist, dass Barbara die für sie passende Begrifflichkeit eigenständig entwickelt und wir sie als Coach dabei lediglich unterstützen. Diese Unterstützung kann in Form von Fragen (z.B. „was noch?“, „Fällt Dir noch etwas ein?“) oder, falls sie selber überhaupt nicht weiterkommt, durch Impulse (z.B. „Darf ich Dir einen Vorschlag machen, mir kommt gerade eine Idee.“) erfolgen. Als Coach/in sollten wir keine Begriffe vorgeben, da diese auf „unserer Insel“ entstehen und wir Barbara damit ggf. in eine Richtung lenken, die sie auf „ihrer Insel“ nicht weiterbringt.
3. Um im Konflikt mit ihrem Partner Bob einen Perspektivwechsel zu ermöglichen, suchen wir zur Vervollständigung des WEQ nach einem Begriffspaar, das im positiven Spannungsverhältnis zu *Feigheit* und *Vorsicht* steht und diese ausbalanciert. Lassen wir Barbara im nächsten Schritt also den Gegenspieler zu *Feigheit* suchen. Dabei kommt es nicht darauf an, ad hoc den passenden Begriff parat zu haben, es kann auch eine Sammlung von Begriffen sein, die uns zum Gegenspieler führen. Nehmen wir an, wir landen schließlich beim *Leichtsinn*, der - ähnlich wie die *Feigheit* - für Barbara negativ besetzt ist.
4. Die Suche nach dem positiven Kern von *Leichtsinn* führt Barbara schließlich zur Tugend *Mut* und vervollständigt damit das Entwicklungsquadrat.

⁸ Die Namen Barbara und Bob sind in diesem Kontext frei gewählt ohne Bezug zu lebenden Personen

Betrachten wir Abb. 2 genauer, sehen wir in der oberen Reihe die beiden Tugenden *Vorsicht* und *Mut*, die in einem positiven Spannungsverhältnis zueinanderstehen. Betrachten wir die untere Reihe, lesen wir die beiden Eigenschaften *Feigheit* und *Leichtsinn*, die sich als entwertende negative Übertreibung aus den o.g. Tugenden entwickeln können.

Ausgehend von der Erkenntnis, dass für Barbara die Tugend *Vorsicht* eine wichtige Rolle spielt, sie aber das daraus resultierende überkompensatorische Verhalten *Feigheit* überwinden möchte, lenken wir den Fokus nun auf die durch den orangenen Pfeil dargestellte Entwicklungsmöglichkeit von *Feigheit* zu *Mut*. Anders formuliert könnte es für Barbara erstrebenswert sein, mutiger zu werden, ohne jedoch in einen Leichtsinns zu verfallen. Dieses „ohne jedoch“ ist eine wichtige Erkenntnis, da es die Angst vor Leichtsinns sein könnte, die Barbara bislang davon abgehalten hat, mutiger zu sein. Hier haben wir einen weiteren Erkenntnisgewinn: vielleicht hat Barbara in ihrer Vergangenheit negative Konsequenzen durch leichtsinniges Verhalten als so prägend erlebt, dass sie sich Mut nicht zutraut. Das Entwicklungsziel würde dementsprechend lauten: „Ich möchte meine Feigheit überwinden und mutiger werden, ohne jedoch dem Leichtsinns zu verfallen.“

Die große Stärke des Entwicklungsquadrates liegt also darin, Ängste und Hindernisse sichtbar zu machen und ein Ziel zu formulieren, um diese Hindernisse zu überwinden.

Richten wir im nächsten Schritt den Blick auf Bob, der sich aus Barbaras Perspektive häufig *leichtsinnig* verhält. Die vier Pole des Quadrates haben wir oben bereits entwickelt, d.h. die Tugenden *Mut* und *Vorsicht* stehen weiterhin in der oberen Reihe, während *Leichtsinn* und *Feigheit* das Begriffspaar der negativen Übertreibung bilden. Gehen wir nun davon aus, dass Barbara sich an dem leichtsinnigen Verhalten von Bob stört, könnte sie sein Verhalten wie folgt beschreiben: „Ich empfinde das Verhalten von Bob oft als leichtsinnig, erkenne aber, dass bei ihm viel Mut dahintersteckt.“ Das Entwicklungsziel könnte wie folgt lauten: „Bei der Auswahl gemeinsamer Freizeitaktivitäten wünsche ich mir von Bob weniger Leichtsinns und mehr Vorsicht, ohne dass er sich dabei wie ein *Feigling* fühlt.“ Dieses Entwicklungsziel wird in Abb. 3 durch den gelben Pfeil dargestellt.

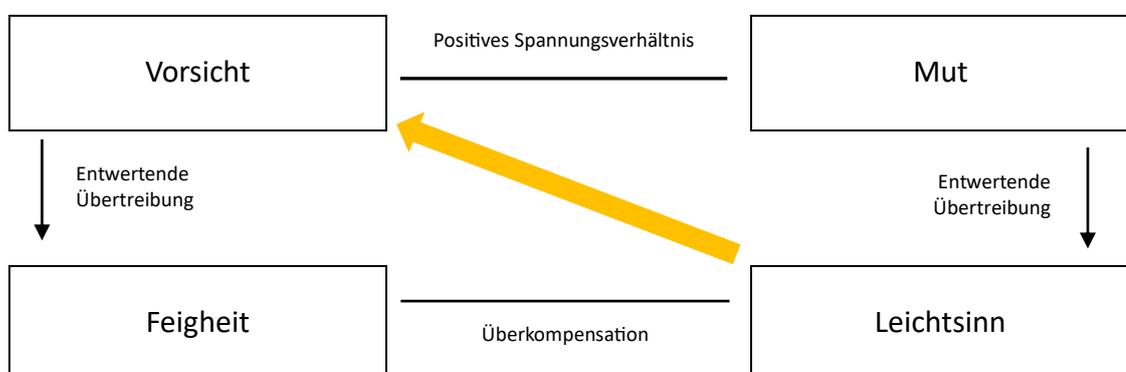


Abb. 3: Werte- und Entwicklungsquadrat, ausgehend von „Leichtsinn“

Mit der Visualisierung des Quadrates und dem Formulieren der o.g. Sätze ist ein erster wichtiger Schritt zur Konfliktbewältigung getan. Das Ich (Barbara) und das Du (Bob) werden nicht mehr auf die negativen Eigenschaften reduziert. Mit den Tugenden in ihrem Spannungsverhältnis eröffnet sich ein Raum von Möglichkeiten und neuen Betrachtungsweisen hin zu einer Konfliktbewältigung, die auf dem OK-OK-Modell⁹ (Ich bin okay \leftrightarrow Du bist okay) beruht und im besten Fall zu einer kooperativen Bearbeitung des Konfliktes¹⁰ führt.

4. Bedeutung des Werte- und Entwicklungsquadrats für eine beziehungsstabilisierende Kommunikation

Wie in Kapitel 3.1 beschrieben, setzt F. Schulz von Thun das Werte- und Entwicklungsquadrat für „Vorgänge der zwischenmenschlichen Kommunikation und Persönlichkeitsbildung“¹¹ ein und legt dafür acht grundlegende Stile der Kontaktgestaltung zugrunde:

1. den bedürftig- abhängigen Stil
2. den helfenden Stil
3. den selbstlosen Stil
4. den aggressiv-entwertenden Stil
5. den sich beweisenden Stil
6. den bestimmt-kontrollierenden Stil
7. den sich distanzierenden Stil und
8. den mitteilungsfreudigen-dramatisierenden Stil



Abb. 4: Acht Kommunikationsstile¹²

Zu beachten ist, dass die Kommunikationsstile in der Realität nicht zu 100% eindeutig zugeordnet werden können und häufig kontextabhängig sind. Verwendet werden in der Regel Mischformen aus verschiedenen Stilen, die je nach Situation, Gesprächspartner/in und Beziehungsebene stärker in die eine oder andere Richtung ausgeprägt sein können.

In jedem dieser acht Stile sind „bestimmte und für das Zusammenleben der Menschen unverzichtbare Qualitäten verwirklicht – mit der gleichzeitigen Gefahr, dass diese nicht hinreichend durch die entsprechenden Gegenqualitäten ausbalanciert sind und dann zur Belastung werden können.“¹³ D.h. bei Persönlichkeiten mit einem wenig ausbalancierten Kommunikationsverhalten besteht die Gefahr, dass sie sich in ihrer Kommunikation auf die

⁹ Transaktionsanalyse von Thomas Harris, INKONSTELLATION Ausbildungsakademie Skript, S. 104

¹⁰ Konfliktstile nach Kenneth W. Thomas (2002), INKONSTELLATION Ausbildungsakademie Skript, S. 102

¹¹ F. Schulz von Thun „Miteinander reden 2“, S. 43

¹² Quelle: <https://karrierebibel.de/kommunikationsstil/>

¹³ „F. Schulz von Thun „Miteinander reden 2“, S. 19

vermeintlichen Defizite ihres jeweiligen Gegenübers konzentrieren und damit der Blick auf die dahinterstehenden Tugenden verstellt wird. Verfestigen sich solche kommunikativen Muster, führen sie unweigerlich zu verhärteten Fronten und erschweren die Bewältigung von Konflikten. An dieser Stelle können wir im systemischen Coaching mit den Erkenntnissen aus der Arbeit mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat ansetzen und die Kommunikation im Konfliktfall in eine positive Richtung lenken, denn unsere Coachees haben die Erkenntnis gewonnen, dass es bei unserem Gegenüber einen guten Kern gibt.

Bei der Frage, wie wir in einen gelungenen Dialog eintreten können, hilft uns der Ansatz von Karl Jaspers weiter, der einen Dialog als gelungen beschreibt, wenn dieser „wesensmäßig ein liebender Kampf sei“¹⁴. Für Jaspers steht Liebe für die Akzeptanz des Gegenübers gerade auch in seiner/ihrer Andersartigkeit und somit für alles, was Gegensätze überwindet und miteinander aussöhnt. Diese Sichtweise entspricht dem weiter oben angesprochenen OK-OK-Modell. Komplementiert wird die Liebe durch das kämpferische Element. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass die in zwischenmenschlichen Beziehungen auftretenden Gegensätze und Konflikte sinnvollerweise ausgefochten werden, um nicht in ein Muster von Frustration, Kränkungen und Verhärtungen zu geraten. „Streiten verbindet“ heißt es im Volksmund, allerdings setzt eine nachhaltige Verbindung nur dann ein, wenn der Streit mit einer wertschätzenden Grundhaltung und nach den Grundsätzen der gewaltfreien Kommunikation erfolgt.

5. Fazit

Parallel zu meiner Ausbildung als Systemische Coachin habe ich mich über die Messung meiner eigenen 16 Lebensmotive nach Stephen Reiss® und über die Teilnahme an Webinaren des Instituts für Persönlichkeit zum 9 Levels of Value Systems® mit Wertesystemen und individuellen Motiven beschäftigt. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse helfen mir beim Einsatz des Werte- und Entwicklungsquadrats zur Bearbeitung von Konfliktsituationen in meinen Übungscoachings, weil sie mir ein tieferes Verständnis dafür vermitteln, warum Menschen so unterschiedlich sind. In einzelnen Übungscoachings konnte ich dieses Wissen erfolgreich anwenden und meine Coachees dabei unterstützen, ihre konfrontative Haltung gegenüber ihren Konfliktpartnern bzw. -partnerinnen zu verändern. Zwei meiner Übungs-Coachees verließen die Sitzung mit einer veränderten Perspektive, mit mehr Verständnis für ihr Gegenüber und mit der Zielsetzung, in eine wertschätzende Kommunikation einzutreten, um den bestehenden Konflikt zu bearbeiten.

Als angehende Coachin schöpfe ich aus diesen Erfahrungen viel Motivation und Kraft und werde mich weiter mit den vielfältigen Facetten der menschlichen Persönlichkeit beschäftigen. In bin überzeugt, dass es einen positiven gesellschaftlichen Effekt hätte, wenn jede/r von uns ein wenig mehr über sich selbst wüsste und über die Kenntnis des OK-OK-Modells bzw. des Insel-Modells ein erweitertes Verständnis für die möglichen Motive des Gegenübers aufbringen könnte. Mit meiner Arbeit möchte ich einen kleinen Teil dazu beitragen.

¹⁴ Karl Jaspers „Einführung in die Philosophie“, München 1953

6. Literatur, Quellenangaben, Abbildungen

Literatur

1. Sandra Bauer „Werte-Karten – Reflexion, Klärung, Veränderung“, Jungfermann Verlag 2021
2. F. Schulz von Thun „Miteinander reden² Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung“, Reinbeck bei Hamburg, Rowolt Verlag, Sonderausgabe 2023
3. F. Schulz von Thun „Miteinander reden³ Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation“, Reinbeck bei Hamburg, Rowolt Verlag, Sonderausgabe 2023
4. INKONSTELLATION Ausbildungsakademie Skript „Systemische Coachingsausbildung“, pdf,-Datei, Köln, März 2024

Quellenangaben

5. <https://www.9levels.de/>, 11. Juni 2024
6. Institut für Persönlichkeit, Zwiebelmodell: <https://institut-fuer-persoenlichkeit.blink.it/courses/2NAk34mRrGnzCk8Fj/blink/KfSqBwcideNxt2TLX?style=front>, 05. Juni 2024
7. Paul Nicolai Hartmann, 1882 – 1950, deutscher Philosoph und Professor für Philosophie (https://de.wikipedia.org/wiki/Nicolai_Hartmann, 20. Mai 2024)
8. Paul Helwig, 1893 – 1968, deutscher Psychologe, Philosoph, Theaterregisseur & Drehbuchautor (https://de.wikipedia.org/wiki/Paul_Helwig, 20. Mai 2024)

Abbildungen

Abb. 1: Zwiebelmodell der menschlichen Persönlichkeit

Abb. 2: Werte- und Entwicklungsquadrat, ausgehend von „Feigheit“ (Zahlen = Reihenfolge der Schritte)

Abb. 3: Werte- und Entwicklungsquadrat, ausgehend von „Leichtsinn“

Abb. 4: Quelle: <https://karrierebibel.de/kommunikationsstil/>, 20. Mai 2024