

EINSATZMÖGLICHKEITEN DES WERTE- UND ENTWICKLUNGSQUADRATES

Abschlussarbeit

im Rahmen der Ausbildung zum Systemischen Coach bei InKonstellation

CHRISTINA LOHREY
40470 DÜSSELDORF

09. Dezember 2024

ZUSAMMENFASSUNG

In der Vielzahl von Coaching-Tools und Methoden nimmt das Werte- und Entwicklungsquadrat mit seiner konsequent systemischen Logik aus meiner Sicht eine herausragende Stellung ein. Im systemischen Coaching eingesetzt, fordert und fördert es eine konsequent konstruktivistische, kontextspezifische und lösungsorientierte Haltung des Coachs und kann eine Vielzahl lösungsorientierter Interventionen von Einzelpersonen, Paaren, Teams und Organisationen unterstützen.

So kann das Werte- und Entwicklungsquadrat sehr wirkungsvoll für die Entwicklung eines Coaching-Ziels eingesetzt werden, wenn die Formulierung eines zukunftsgerichteten Ziels den Coachee vor große Herausforderungen stellt. Oftmals können Coachees klar benennen, was sie nicht mehr wollen und wovon sie weg möchten; eine konkrete Vorstellung von dem, was stattdessen sein soll und die Benennung eines angestrebten Zustandes oder Verhaltens scheint jedoch unmöglich. In solchen Coaching-Situationen bietet das Werte- und Entwicklungsquadrat eine wertvolle Methode, um ein erstrebenswertes und individuell stimmiges Ziel zu entwickeln. Hierbei dient es zunächst als Strukturierungshilfe für die Reflektion des nicht mehr gewünschten Zustandes und der Erkennung des darin enthaltenen positiven Kerns, z.B. eigener Werte oder Bedürfnisse, die durch eine übertriebene dosierte Umsetzung erst zu dem als problematisch empfundenen Zustand führen. Mit dem Blick auf die Angstkomponente hilft das Modell darüber hinaus zu verstehen, welcher angsteinflößende Zustand durch die übertriebene Umsetzung des guten Kerns vermieden werden soll und wovor es den Coachee schützt. Mit diesen Erkenntnissen fällt es Coachees leichter, ein in die Zukunft gerichtetes, erstrebenswertes Ziel zu definieren, welches durch die starke Übereinstimmung mit den eigenen Werten und Bedürfnissen zu einem tiefgreifenden „Wofür“ und somit für eine hohe Umsetzungsmotivation sorgt.

In Konfliktsituationen kann die Anwendung des Modells als Polarisierungs- und Konfliktquadrat helfen, die Ursachen eines Konflikts zu eruieren und die unterschiedlichen Haltungen der Konfliktbeteiligten zu verdeutlichen, um eine harmonisierende Intervention zu ermöglichen. Im interkulturellen Kontext kann das Modell als Kulturquadrat eingesetzt werden, um die befremdliche Wirkung des der eigenen Kultur fremden Verhaltens zu analysieren, ein Verständnis für die Präferenzen in den Werten anderer Kulturen zu entwickeln und somit eine Annäherung von Kulturen zu ermöglichen. Im Rahmen von Feedbackgesprächen kann das Modell als Feedbackquadrat eingesetzt werden, um Kritik an dem Verhalten oder den Kompetenzen eines Mitarbeiters – auch mit heiklem Inhalt – konstruktiv und wohlwollend zu vermitteln, so dass das Gegenüber nicht in eine Trotzreaktion verfällt, sondern das Feedback wertschätzend annehmen und als Ansporn nutzen kann.

INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung.....	II
Inhaltsverzeichnis	III
Rechtliche und formale Erklärung	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis.....	VI
1 Einleitung.....	1
2 Historische Entwicklung des Werte- und Entwicklungsquadrates.....	2
2.1 Die «rechte Mitte» in der Nikomachischen Ethik des Aristoteles	2
2.2 Das «Werteviereck» in der ethischen Spannungslehre von Nicolai Hartmann.....	2
2.3 Das «Wertequadrat» in der Psychologie von Paul Helwig	2
2.4 Das Werte- und Entwicklungsquadrat von Friedemann Schulz von Thun	4
3 Entwicklung eines Coachingziels mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat	5
3.1 Planung einer Intervention mit dem WEQ.....	5
3.2 Praktische Anwendung des WEQ in einer Coaching-Sitzung.....	6
4 Weitere Anwendungsbereiche des Werte- und Entwicklungsquadrates	8
4.1 Polarisierende Dynamik in Konflikten erkennen	8
4.2 Kulturelle Unterschiede verdeutlichen.....	9
4.3 Konstruktives Feedback geben	10
5 Fazit und Ausblick.....	12
Literaturverzeichnis	xiii

RECHTLICHE UND FORMALE ERKLÄRUNG

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Abschlussarbeit das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bspw. = beispielsweise

evtl. = eventuell

i. S. = im Sinne

i. S. v. = im Sinne von

WEQ = Werte- und Entwicklungsquadrat

z.B. = zum Beispiel

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Wertequadrat und Beziehung der Werte zueinander nach Paul Helwig. Quelle: Eigene Darstellung.	3
Abbildung 2: Werte- und Entwicklungsquadrat in Anlehnung an Schulz von Thun. Quelle: Eigene Darstellung.	4
Abbildung 3: Ergebnis einer Coaching-Sitzung unter Anwendung des WEQ. Quelle: Eigene Darstellung.	7
Abbildung 4: Beispiel eines Polarisierungs- und Konfliktquadrates. Quelle: Eigene Darstellung.....	9
Abbildung 5: Beispiel eines Kulturquadrates. Quelle: Eigene Darstellung.	10
Abbildung 6: Beispielhafter Verlauf eines Mitarbeiter-Feedbackgesprächs. Quelle: Eigene Darstellung.....	11

1 EINLEITUNG

Coaching-Tools, -Methoden und -Modelle existieren in einer großen Vielfalt und das Repertoire wächst kontinuierlich. In dieser Vielzahl nimmt das Modell des Werte- und Entwicklungsquadrates des Kommunikationspsychologen Friedemann Schulz von Thun aus meiner Sicht eine herausragende Stellung ein, da es einen konsequent systemischen Ansatz verfolgt, und zur Identifikation von Ansatzpunkten für Veränderungswünsche und für lösungsorientierte Interventionen der unterschiedlichsten Art – sowohl von Einzelpersonen und Paaren als auch von Teams und Organisationen – eingesetzt werden kann.

Die Grundidee des Werte- und Entwicklungsquadrates (nachfolgend WEQ) ist, dass jeder primäre Wert, jede Tugend, Stärke, Charaktereigenschaft oder jedes Bedürfnis eine ergänzende Gegenqualität benötigt, um eine übertriebene Ausprägung des Primärwertes zu vermeiden und im Gleichgewicht zu bleiben. Das Modell erlaubt, in jedem Verhalten – so problematisch dieses auf den ersten auch Blick erscheinen mag – einen guten Kern zu entdecken, den es wertzuschätzen gilt und der lediglich durch eine übertrieben dosierte Umsetzung problematisch wird. Auch geht es nicht um das «Ausmerzen» etwas vermeintlich Fehlerhaften, sondern um die Erweiterung des eigenen Verhaltensrepertoires, indem ergänzend ein positiver, ausgleichend wirkender Gegenwert entwickelt wird, so dass eine größere Flexibilität hinsichtlich der Wahl des für eine spezifische Situation adäquaten Verhaltens besteht.¹

Mit der systemischen Logik des WEQ ist es immer konstruktivistisch, immer individuell, kontextspezifisch und lösungsorientiert. Das Modell erlaubt die Arbeit an Werten, Charaktermerkmalen, Stärken und Schwächen, Bedürfnissen, Motiven, Überzeugungen, Glaubenssätzen, Leitprinzipien, der inneren Haltung und dem eigenen Verhalten. Im systemischem Coachingprozess fordert und fördert das WEQ die Würdigung eines Problems oder unerwünschten Verhaltens, die Wertschätzung vermeintlicher Schwächen und Fehler, die Entdeckung von Ressourcen, die Eröffnung von Perspektiven und Handlungsoptionen und somit die systemische Haltung des Coachs.

Im Rahmen dieser Arbeit werden verschiedene Einsatzmöglichkeiten des WEQ dargestellt. Zunächst wird erläutert, wie das WEQ für die Erarbeitung eines individuell stimmigen und erstrebenswerten Coaching-Ziels und der sich daraus ergebenden Entwicklungsrichtung eingesetzt werden kann. Anschließend werden weitere Einsatzmöglichkeiten des Modells im Kontext von Konflikten, interkulturellen Herausforderungen und konstruktiven Feedbackprozessen beleuchtet.

¹ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann (1981): *Miteinander reden: 2 - Stile Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbek bei Hamburg. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Sonderausgabe 2023. S. 51

2 HISTORISCHE ENTWICKLUNG DES WERTE- UND ENTWICKLUNGSQUADRATES

Das Werte- und Entwicklungsquadrat ist ein Modell, das u.a. in den Bereichen Ethik, Philosophie und Psychologie zur Analyse von Wertebalancen und Entwicklungsprozessen eingesetzt wird. Das Modell geht in seinen Grundzügen auf die Ethiklehre des Aristoteles zurück. In seiner weiteren Geschichte wurde es in der Philosophie und Psychologie aufgegriffen und zunächst zum Werteviereck, dann zum Wertequadrat und schließlich zum Werte- und Entwicklungsquadrat weiterentwickelt.²

2.1 Die «rechte Mitte» in der Nikomachischen Ethik des Aristoteles

Das Werte- und Entwicklungsquadrat hat seine Wurzeln in der Nikomachischen Ethik des Philosophen Aristoteles. In der Vorstellung von Aristoteles stellt jede Tugend «die rechte Mitte» zwischen zwei fehlerhaften Extremen dar, so ist z.B. der Mut als Tugend bzw. als die rechte Mitte zwischen dem Extrem Feigheit (Laster) auf der einen und dem Extrem Tollkühnheit (Laster) auf der anderen Seite, angesiedelt. Das anzustrebende Ziel liegt für Aristoteles auf einem Punkt in der Mitte zwischen zwei Extremen.³

2.2 Das «Werteviereck» in der ethischen Spannungslehre von Nicolai Hartmann

Der deutsche Philosoph und Professor für Philosophie Nicolai Hartmann (*1882, † 1950) hat die aristotelische Tugendlehre weiterentwickelt. Hartmann sah Werte nicht nur als Gegensätze, sondern als notwendige Spannungen, die die menschliche Entwicklung fördern. Er erkannte, dass jede Tugend notwendigerweise einen Gegenpol braucht, um ein konstruktives Gleichgewicht zu erzeugen und dass diese Werte in einem Spannungsverhältnis stehen, in dem sich die Werte gegenseitig begrenzen und stützen. In dieser ethischen Spannungslehre sieht Hartmann die rechte Tugend im Gegensatz zu Aristoteles nicht mehr als fixen Punkt in der Mitte zwischen zwei fehlerhaften Extremen, sondern in der Zusammenführung mit zwei positiven Werten, die von den negativen Extremen tangiert werden, z.B. Vorsicht in Feigheit und Mut in Tollkühnheit. Auf Basis dieser Wertsynthese ergibt sich nach Hartmann ein «Werteviereck».⁴

2.3 Das «Wertequadrat» in der Psychologie von Paul Helwig

Paul Helwig (*1893, † 1963), ein deutscher Psychologe, Philosoph, Theaterregisseur und Drehbuchautor promovierte bei Nicolai Hartmann. Er greift das Viereck seines Doktorvaters auf und überträgt dessen Ideen auf die Psychologie. Helwig definiert in seiner Charakterologie *„Die Charaktereigenschaften sind immer zugleich Charakterwerte (bzw. Unwerte). Es gibt keine Charaktereigenschaft, die nicht einen Wert- oder Unwert darstellte.“*⁵ In seiner Vorstellung führen extreme Ausprägungen von Werten und menschlichem Verhalten zu Konflikten und Störungen. Psychische Ausgeglichenheit ist seiner Vorstellung nach durch eine dynamische Balance zwischen zwei positiven Werten und den darin jeweils enthaltenen Übertreibungen (Unwerten) zu erzielen, so dass auch in seinem Modell des «Wertequadrates» die aristotelische Vorstellung eines optimalen Fixpunktes folgerichtig aufgegeben

² Vgl. Schulz von Thun, Friedemann (2015): Von wem stammt das Werte- und Entwicklungsquadrat? in „Systemischer- Die Zeitschrift für systemische Strukturaufstellungen“. Ausgabe 07/2015. S. 90

³ Vgl. Otto-Friedrich-Universität Bamberg: Aristoteles, Nikomachische Ethik: Übersetzung von Dorothea Frede (2020). Online: <https://vc.uni-bamberg.de/course/view.php?id=53256> (Stand 05.12.2024). S. 30-31

⁴ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann (2015): Von wem stammt das Werte- und Entwicklungsquadrat? S. 91

⁵ Helwig, Paul (1969): Charakterologie. Freiburg i. Br./Basel/Wien. Herder-Bücherei. 2. Auflage. S. 65

wird. Im Sinne der Psychotherapie und Persönlichkeitsentwicklung soll sein Modell des Wertequadrates Menschen dazu anregen, die Pole als Teile eines Ganzen zu betrachten und zu integrieren, um so Konfliktlösungen und individuelle Entwicklungsprozesse zu unterstützen.⁶

Die vier Wertebegriffe ordnet Helwig in einem Wertequadrat an, wobei die beiden positiven Werte oben und die entsprechenden negativen Werte (Unwerte) unten im Quadrat angeordnet werden. Er stellt am Beispiel der positiven Werte «Großzügigkeit» und «Gründlichkeit» und der negativen Werte «Oberflächlichkeit» und «Kleinlichkeit» sein Modell des Wertequadrates vor. In seinem Beispiel kann sich aus dem positiven Wert «Großzügigkeit» ohne den positiven Gegenwert «Gründlichkeit» der negative Unwert «Oberflächlichkeit» entwickeln. Andererseits kann der positive Wert «Gründlichkeit» ohne den positiven Gegenwert «Großzügigkeit» in den negativen Wert «Kleinlichkeit» entgleiten. Die «Großzügigkeit» bedarf, um bei ihrer Steigerung nicht vertikal in ihre entwertende Übertreibung «Oberflächlichkeit» abzugleiten, der Gegenspannung durch die «Gründlichkeit». Umgekehrt ist der Gegendruck der «Großzügigkeit» auf die «Gründlichkeit» erforderlich, damit diese nicht vertikal in ihre entwertende Übertreibung der «Kleinlichkeit» abdriftet.⁷

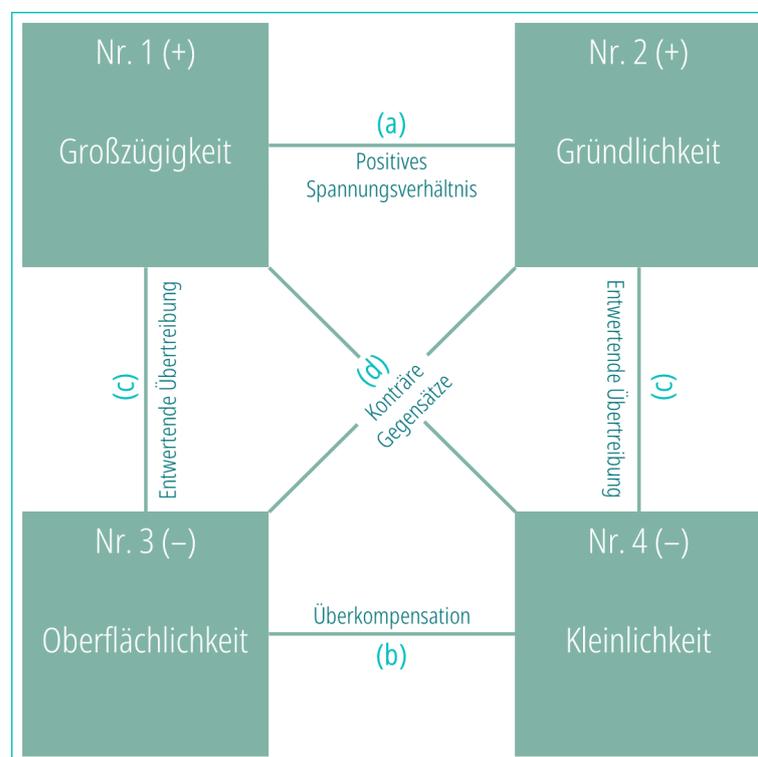


Abbildung 1: Wertequadrat und Beziehung der Werte zueinander nach Paul Helwig.⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

Paul Helwig definiert ein sich daraus ergebendes Wertegesetz wie folgt: „Jeder Wert ist nur in ausgehaltener Spannung zu seinem positiven Gegenwert ein wirklicher Wert. Vor allem läßt er sich in sich selbst nur steigern, wenn zugleich die Spannung zu diesem Gegenwert entsprechend mitwächst.“⁹

⁶ Vgl. Helwig, Paul (1969): Charakterologie. S. 65 ff.

⁷ Vgl. ebenda, S. 65 f.

⁸ Vgl. ebenda, S. 65 f.

⁹ Ebenda, S. 66

2.4 Das Werte- und Entwicklungsquadrat von Friedemann Schulz von Thun

Friedemann Schulz von Thun griff das Wertequadrat von Paul Helwig auf, um es im Rahmen der Kommunikationspsychologie einzusetzen. Er erkannte, dass Werte, Einstellungen, Leitprinzipien und Persönlichkeitsmerkmale häufig die Grundlage zwischenmenschlicher Konflikte darstellen. Er nutzt das Modell, um Werte in Beziehung zueinander zu stellen und so Kommunikationsprozesse zu verdeutlichen und eine Basis für deren Verbesserung zu bilden.

Mit der Erkenntnis, dass sich – abhängig von der individuellen Selbstdiagnose – die Entwicklungsrichtungen von Menschen überkreuzen, begründet Schulz von Thun die Weiterentwicklung des Wertequadrates von Helwig zum Werte- und Entwicklungsquadrat.¹⁰ „Was der eine dringend (zur Ergänzung seiner Persönlichkeit) braucht, hat der andere viel zu viel!“¹¹ Schulz von Thun sieht die Unwerte nicht als einen zu eliminierenden Fehler an, sondern erkennt darin jeweils einen positiven Kern, den es zu schätzen gilt und der alleine durch eine Übertreibung i.S. von «des Guten zu viel», problematisch erscheint. Sein Augenmerk liegt insbesondere auf dem Gegensatz der positiven Werte, auch «Schwestertugenden» genannt, die sich nicht ausschließen, sondern gegenseitig zu einem positiven Spannungsverhältnis ergänzen und so in dynamischer Balance situativ gelebt werden können.¹²

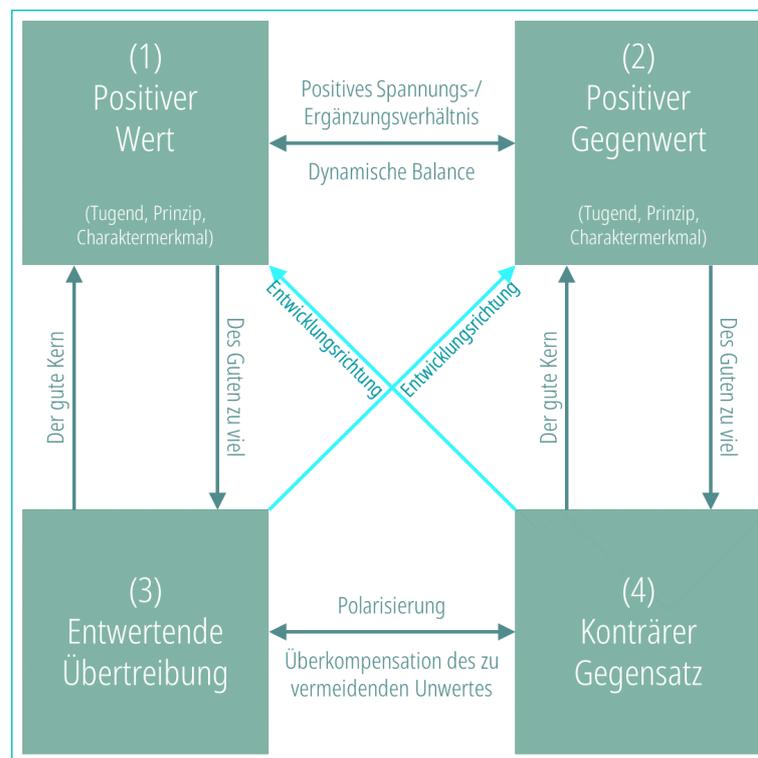


Abbildung 2: Werte- und Entwicklungsquadrat in Anlehnung an Schulz von Thun.¹³ Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁰ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann/Ruppel, Johannes/Stratmann, Roswitha (2000): Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. 25. Auflage. Reinbek bei Hamburg. Rowohlt Taschenbuch Verlag. S. 54

¹¹ Ebenda. S. 54

¹² Vgl. Schulz von Thun, Friedemann (1981): Miteinander reden: 2. S. 49 f.

¹³ Vgl. ebenda, S. 43 ff.

3 ENTWICKLUNG EINES COACHINGZIELS MIT DEM WERTE- UND ENTWICKLUNGSQUADRAT

3.1 Planung einer Intervention mit dem WEQ

Häufig stellt die Definition eines zukunftsorientierten Coaching-Ziels die Coachees vor Herausforderungen. In einigen Fällen liegt der Fokus der Coachees auf dem Problem und die Gedanken kreisen um das, was vermieden bzw. ausgeschaltet werden soll. In der Folge nennen Coachees häufig ein Vermeidungsziel, z.B. „ich will nicht mehr ...“ oder „ich will weg von ...“, wodurch jedoch der Fokus auf das Problem und dessen Vermeidung gelenkt wird, was wiederum zu Passivität führen kann.¹⁴

Für den Erfolg eines Coaching-Prozesses ist jedoch wichtig, dass der Fokus auf das gelenkt wird, was erreicht werden soll und ein Ziel als zukunftsorientierte und vom Coachee als positiv empfundene Bewegung hin zu einem erstrebenswerten Zustand oder hin zu einem gewünschten Verhalten formuliert wird. Mit der Entwicklung eines solchen Annäherungs- bzw. „Hin-Zu“ – Ziels sind oft positive Emotionen verbunden, wodurch die intrinsische Motivation gestärkt und das Gehirn angeregt wird, Lösungen aktiv zu entwickeln.

In solchen Coaching-Situationen kann das WEQ als wirkungsvolle Methode zur Unterstützung der Zielfindung des Coachees eingesetzt werden. Zunächst kann das WEQ als Strukturierungshilfe für die Reflektion der aktuellen und nicht gewünschten Situation, dem Erkennen des darin enthaltenen guten Kerns und der Identifikation der Angstkomponente dienen. Darauf aufbauend kann das Ziel i.S. einer in die Zukunft gerichteten Bewegung hin zu einem gewünschten Zustand oder Verhalten entwickelt werden.

Die Erläuterung, dass hinter dem unerwünschten Verhalten oder Zustand eine gute Absicht steckt und erst durch die Überdosierung der eingesetzten Mittel eine problematische Situation entsteht, kann dem Coachee helfen, ein als unerwünscht empfundenes Verhalten, eine Schwäche in seinem Charakter oder einen nicht gewünschten Zustand als die Übertreibung von etwas Gutem zu interpretieren. Dadurch wird die Aufmerksamkeit weg vom Problem und hin zu etwas Positivem gelenkt. Je nach Ausgangssituation kann der Fokus unterschiedlich gelegt werden, z.B. auf Werte, Bedürfnisse, Charaktermerkmale, Leitprinzipien oder Stärken. Ist der gute Kern und die positive Intention in dem unerwünschten Zustand erkannt, kann der Blick auf die Angstkomponente gerichtet werden. Erkennt der Coachee, welche angsteinflößende Situation oder welches Gefühl durch die überdosierte Umsetzung seiner positiven Intention vermieden werden soll und vor welcher Angst ihn sein aktuelles Verhalten schützt, entsteht eine große Klarheit. Mit Fragen, z.B. «Was soll durch die Übertreibung der positiven Intention vermieden werden?» oder «Was darf auf keinen Fall passieren?» kann dieser Prozess durch den Coach unterstützt werden.

Nachdem nun Klarheit über die gute Absicht, deren Überdosierung sowie das unbedingt zu Vermeidende gewonnen wurde, kann dem Coachee der Hinweis helfen, dass es nachfolgend nicht um das «Ausmerzen des Schlechten» geht, sondern um die Ergänzung durch einen positiven Gegenwert, und dass dieser bereits in jedem Menschen – aktuell vielleicht schlummernd – steckt. Damit kommt nun die Entwicklungskomponente des WEQ zum Tragen und der Fokus wird auf den positiven Gegenpol gerichtet, mit dessen Hilfe das Gleichgewicht

¹⁴ Vgl. Radatz, Sonja (2010): Einführung in das Systemische Coaching. 4. Auflage. Heidelberg, Carl-Auer-Systeme Verlag. S. 45 u. S. 99

wieder hergestellt werden kann. Ist dieser Gegenwert identifiziert, ist die Basis für die Formulierung eines zukunftsgerichteten, positiv konnotierten und smarten¹⁵ Coaching-Ziels gelegt.

Wichtig für eine Intervention mit dem WEQ ist, dass der Coachee seine eigenen Begriffe für Werte, Bedürfnisse, Stärken etc. selbst wählt, da jeder Begriff eine sehr individuelle Bedeutung haben kann und nicht vom Coach vorgegeben werden sollte.

Mit dieser Vorgehensweise ist sichergestellt, dass das Ziel mit den individuellen Werten und Bedürfnissen des Coachees übereinstimmt. Durch den starken Bezug zu den eigenen Werten und Bedürfnissen entsteht ein tiefes „Wofür“ hinter dem Ziel, wodurch die Motivation gestärkt wird. Durch die Betrachtung und Integration gegensätzlicher Wünsche in der Zielformulierung reduziert sich die Wahrscheinlichkeit für später auftretende Zielkonflikte und Umsetzungsbarrieren.

3.2 Praktische Anwendung des WEQ in einer Coaching-Sitzung

Im Rahmen einer Coaching-Sitzung konnte ich mit dieser Vorgehensweise einen Coachee dabei unterstützen, wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen, die anfangs bestehende Blockade bei der Definition eines erstrebenswerten Ziels zu lösen und ein positiv konnotiertes, zukunftsgerichtetes Entwicklungsziel zu formulieren.

Der Coachee beklagte sich über einen zwanghaften Aktionismus und betitelte seinen Zustand mit „24/7 On-Air“. Dieser führe dazu, dass berufliche und private Pflichten vernachlässigt würden und auch die Partnerschaft bereits darunter leide. Der Wunsch des Coachees ist: „Ich will diesen zwanghaften Aktionismus und dieses permanente Getrieben-Sein nicht mehr.“ Die Frage, was denn stattdessen sein soll, kann nicht beantwortet werden.

Mit Hilfe des WEQ – beginnend unten links – erarbeiten wir die Facetten des aktuellen „24/7 On-Air – Zustands“, die vorherrschenden Gefühle sowie die negative Auswirkung. Durch verschiedene Fragen, die den guten Kern dieses Verhaltens beleuchten, findet der Coachee das dahinterliegende Bedürfnis nach inspirierenden, abwechslungsreichen und spannenden Aktivitäten und Erlebnissen in seiner Freizeit, wodurch positive Gefühle wie Lebendigkeit, Energetisierung, Inspiration und Freiheit hervorgerufen werden (oben links). Bei der Erarbeitung der Angstkomponente (unten rechts) stellt sich heraus, dass der Coachee auf keinen Fall als „lethargisch-träger Couch-Potato“ wahrgenommen werden möchte, was in ihm Gefühle von Einrusten, Unattraktivität, Isolation und Auslöschung mit einhergehender Angst vor Freudlosigkeit, Langeweile und Einsamkeit hervorruft. Dieser Zustand bedeutet für den Coachee „Off! Shut-Down!“.

Mit dieser Klarheit kann nun die Entwicklungskomponente (oben rechts) gesucht und die Entwicklungsrichtung festgelegt werden. Durch unterstützende Fragen, u.a. nach den Bedürfnissen, die eventuell durch den Aktionismus nicht erfüllt werden, ist für den Coachee schnell klar, dass er sich mehr Ruhe und Erholung gönnen sollte, um seine Bedürfnisse nach Verlässlichkeit in der Erfüllung seiner privaten und beruflichen Pflichten und einer funktionierenden Partnerschaft zu befriedigen. Durch die Integration einer „ausreichenden Portion“ Ruhe und Erholung in seinen Alltag will er die Balance wieder herstellen. Er beschreibt die für ihn stimmige Balance zwischen Aktivität und Erlebnis sowie Ruhe und Erholung mit den Worten „Hop-On“ und „Hop-Off“ und dem Ziel, den Aktivitätspegel durch eine bedürfnisspezifisch gezieltere Auswahl der Aktivitäten zu reduzieren und sich anschließend bewusst eine „Ich-für-Mich-Auszeit“ mit Zeit für sich selbst, die Partnerschaft und alltägliche Pflichten zu gönnen.

¹⁵ SMART steht im Kontext der Zieldefinition für S = spezifisch, M = messbar, A = attraktiv, R = realistisch, T = terminiert.

Abschließend formuliert der Coachee sein SMART-Ziel wie folgt: „Ich gönne mir an durchschnittlich drei Tagen pro Woche ganz bewusst Zeiten der Ruhe und Erholung.“

Nachfolgende Abbildung stellt die schrittweise Erarbeitung sowie eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Coaching-Sitzung dar:

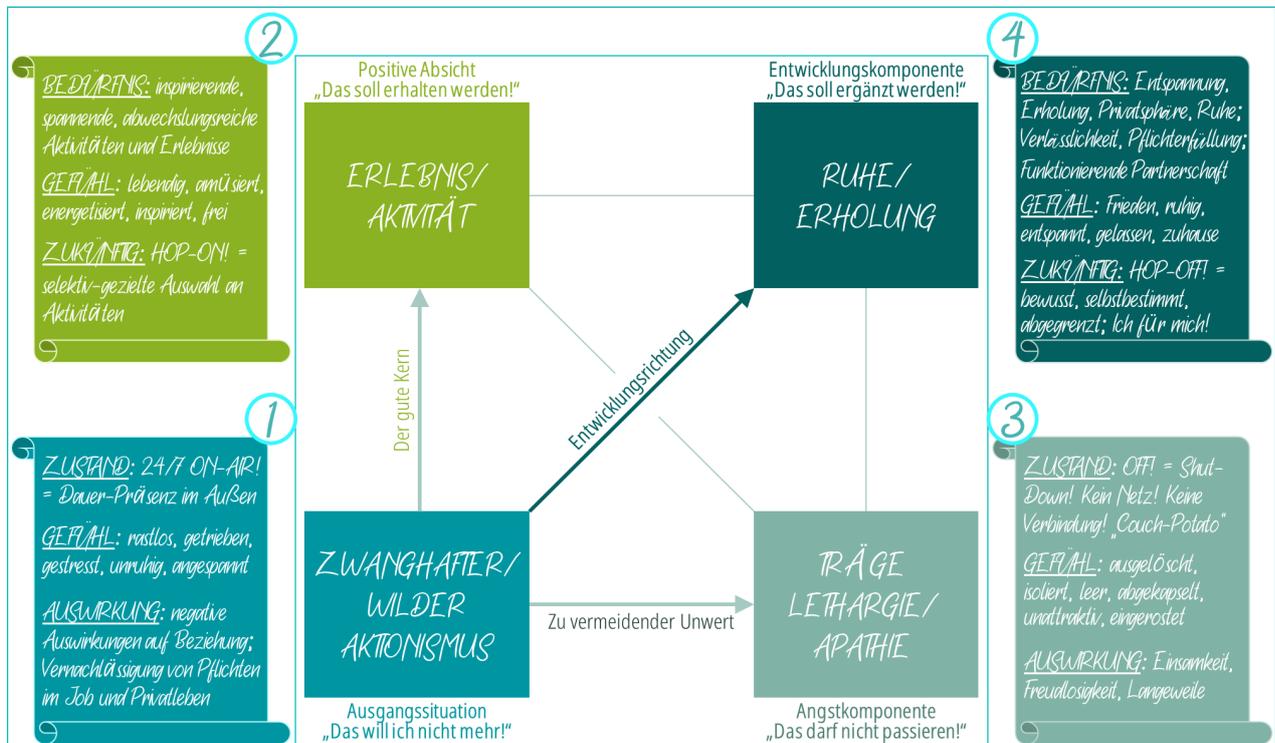


Abbildung 3: Ergebnis einer Coaching-Sitzung unter Anwendung des WEQ. Quelle: Eigene Darstellung.

Eine anschließende Coaching-Sitzung diente der Entwicklung eines Plans zur schrittweisen Umsetzung entsprechender Maßnahmen und der Konkretisierung von Etappenzielen für die kommenden drei Monate zur Erreichung des gesetzten Ziels.

4 WEITERE ANWENDUNGSBEREICHE DES WERTE- UND ENTWICKLUNGSQUADRATES

Die Einsatzmöglichkeiten des Werte- und Entwicklungsquadrates gehen über die Entwicklung eines Coaching-Ziels oder die Bestimmung einer ergänzenden Entwicklungskomponente und der Festlegung einer Entwicklungsrichtung hinaus. Das Modell kann situationsspezifisch modifiziert und für eine Vielzahl von Anliegen in Coaching, Training, Mediation, Teambuilding und Organisationsentwicklung angewendet werden. Nachfolgend werden für die häufigsten Anliegen im systemischen Coaching drei weitere Einsatzmöglichkeiten des WEQ dargestellt.

4.1 Polarisierende Dynamik in Konflikten erkennen

Das WEQ kann auch als Polarisierungs- und Konfliktquadrat genutzt werden, in welchem eine misslingende Kommunikation aufgrund polarisierender Überkreuz-Vorwürfe der beteiligten Kommunikationspartner dargestellt werden kann.

Häufig entstehen Konflikte dadurch, dass sich die Kommunikationspartner (ausschließlich) zum Vertreter eines positiven Wertes auf der oberen Etage stilisieren und den Anderen (nur noch) als die Verkörperung der unwerten konträren Fehlhaltung sehen. Die mögliche wertvolle Ergänzung der eigenen Haltung oder Sichtweise durch den gegenteiligen Wert wird nicht mehr gesehen. In solchen Diskussionen wird die Sachebene häufig nicht mehr von der Beziehungsebene getrennt und es kommt zu persönlichen Kränkungen durch gegenseitige, unter die Gürtellinie zielende Vorwürfe.¹⁶

Wenn in einem konstruierten Beispiel einer Autofahrt der Beifahrer (Person A) die Fahrweise des Fahrers (Person B) als zu dynamisch und schnell empfindet und dies bemängelt, kann daraus ein handfester Streit entstehen, in welchem sich die Beteiligten gegenseitig die jeweils konträre Übertreibung vorwerfen und persönliche, verallgemeinernde und evtl. verletzende Vorwürfe machen. Schulz von Thun spricht in diesem Zusammenhang davon, dass sich in solchen Situationen die Beteiligten selbst ausschließlich im «Wertehimmel» und das Gegenüber im «Keller der Entartung» sehen.¹⁷

Ein solcher Konflikt mit den polarisierenden Überkreuz-Vorwürfen, die unter die Gürtellinie gehen, ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

¹⁶ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann (2010): Das Werte- und Entwicklungsquadrat – Ein Werkzeug für Kommunikationsanalyse und Persönlichkeitsentwicklung. In: TPS - Theorie und Praxis der Sozialpädagogik. Ausgabe 09/2010. S. 16

¹⁷ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann (2015): Von wem stammt das Werte- und Entwicklungsquadrat? S. 95

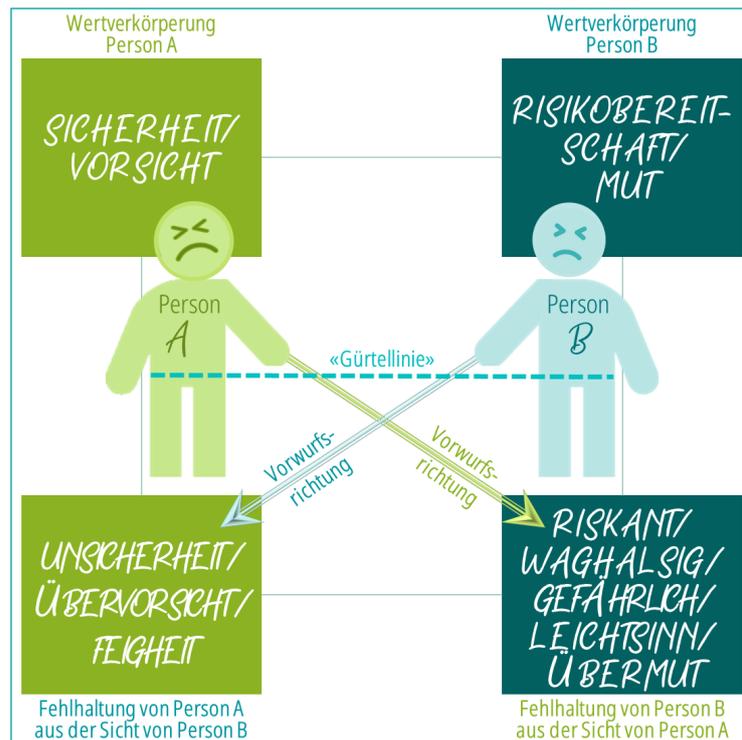


Abbildung 4: Beispiel eines Polarisierungs- und Konfliktquadrates. Quelle: Eigene Darstellung.

Als Polarisierungs- und Konfliktquadrat kann das Modell sowohl in Paarbeziehungen als auch in Teamkonstellationen für die Erkennung der Konfliktursachen eingesetzt werden. Die unterschiedlichen Haltungen sowie die polarisierende Dynamik solcher Konfliktsituationen können veranschaulicht und die Basis für eine harmonisierende Intervention gelegt werden. Wenn es gelingt, dass sich die Kommunikationspartner empathisch in die Wertvorstellungen und Bedürfnisse der anderen Seite einfühlen und die jeweils anderen Werte anerkennen und integrieren können, lassen sich Wertgegensätze nicht mehr als Konfliktursache, sondern als Quelle für Wachstum und Dialog begreifen.¹⁸

4.2 Kulturelle Unterschiede verdeutlichen

Missverständnisse oder Konflikte zwischen Vertretern einzelner Kulturen entstehen häufig dadurch, dass die in einer anderen Kultur verankerten Werte und deren Ausdruck nicht mit dem eigenen kulturellen Bild harmonieren. So wird das Verhalten des anderen als übertrieben oder unzureichend empfunden. Bspw. zeigt sich abhängig von den in einer Kultur vorrangig gelebten Werten ein unterschiedliches Verhalten u.a. in den Dimensionen direkte vs. indirekte Kommunikation, Sach- vs. Beziehungsorientierung, Maskulinität vs. Femininität oder Kollektivismus vs. Individualismus.¹⁹

Im interkulturellen Kontext kann das WEQ eingesetzt werden, um die kulturellen Präferenzen in den Werten und Prinzipien und die unterschiedlichen Verhaltensweisen einer Kultur zu verdeutlichen sowie die befremdliche Wirkung und Wahrnehmung in der jeweils anderen Kultur zu analysieren. Daraus kann auf beiden Seiten die Erkenntnis wachsen, dass sich die verkörperten positiven Werte nicht ausschließen müssen, sondern in einem Spannungs- und Ergänzungsverhältnis stehen. Gleichzeitig kann ein Bewusstsein für die positive Absicht des anderen sowie für die Gefahr einer eigenen Übertreibung erwachsen. Gelingt es beiden Seiten, den jeweils

¹⁸ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann (2007): Miteinander reden: 4. Fragen und Antworten. S. 57 f.

¹⁹ Vgl. Barmeyer, Christoph (2011): in Barmeyer, C. I./Genkova, P./Scheffer, J. (Hg): Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume. Passau. Verlag Karl Stutz. 2. Erw. Auflage. S. 93 ff.

positiven Gegenwert zu entwickeln, ist eine Annäherung an die jeweils andere Kultur sowie die Erweiterung des individuellen Verhaltensrepertoires möglich.

Bspw. können im unternehmerisch-geschäftlichen Kontext kulturelle Unterschiede zwischen verschiedenen Kulturkreisen hinsichtlich der Sach- und Beziehungsorientierung wahrgenommen werden. Die von der einen Kultur (A) eher präferierten Werte «Logik» und «Vernunft» und die Bevorzugung der Sachebene, kann von einer Person aus einem anderen Kulturkreis (B) als unhöflich und abweisend empfunden werden. Umgekehrt wird die in dieser Kultur (B) als wichtig erachtete Beziehungsebene und «Emotionalität» von einer Person aus Kulturkreis A häufig als mangelnde Effektivität und Ineffizienz wahrgenommen. Schulz von Thun spricht in diesem Kontext von einer «Befremdungsrichtung».²⁰

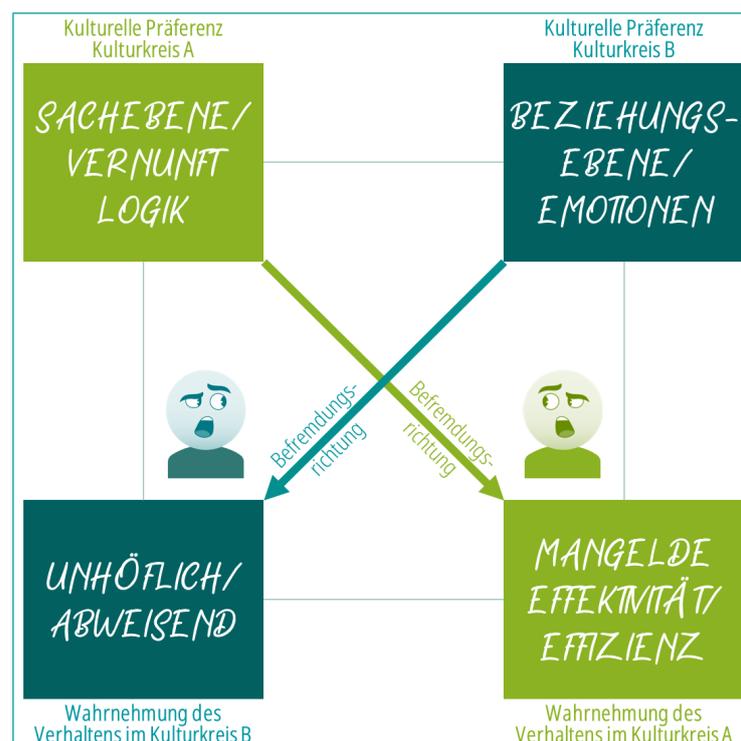


Abbildung 5: Beispiel eines Kulturquadrates. Quelle: Eigene Darstellung.

4.3 Konstruktives Feedback geben

Soll in einem Beurteilungs- oder Feedbackgespräch ein kritikwürdiges Verhalten oder eine störende Eigenschaft angesprochen werden, kann es dazu kommen, dass das Gegenüber sich angegriffen fühlt, in eine Rechtfertigungs- oder Verteidigungshaltung gerät oder mit Trotz auf die Rückmeldung reagiert. Wird das Feedbackgespräch nach der Logik des WEQ geführt, orientiert sich der Feedbackgeber an den Stärken des Gegenübers und dem Aufzeigen eines Ergänzungsbedarfs bzw. einer Entwicklungsmöglichkeit und nicht an den Verhaltens- oder Kompetenzdefiziten des Gegenübers. So kann das WEQ dazu beitragen, dass auch kritische und heikle Inhalte konstruktiv vermittelt, und das Feedback angenommen und als Ansporn gewertet werden kann.

Ausgehend von der dem WEQ inne liegenden Logik, dass in jedem ungewünschten Verhalten ein wertzuschätzender Kern enthalten ist, wird der Fokus zunächst auf diesen positiven Kern – die Stärken des Gegenübers oder einen ihn kennzeichnenden positiven Wert – gelenkt. Daran anschließend wird die situative Übertreibung dieser

²⁰ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann (2007): Miteinander reden: 4. S. 70

Stärke oder dieses Wertes und die daraus resultierende negative Auswirkung betrachtet. Darauf folgend gilt es den positiven Gegenwert i.S. eines Entwicklungs- bzw. Ergänzungsbedarfs zu benennen. Damit wird für den Feedbacknehmer erkennbar, von welchem Wert oder welcher Stärke es ein Mehr braucht. In Abhängigkeit der Beziehungsqualität zwischen Feedbackgeber und -nehmer kann es erforderlich sein, auch eine potentiell problematische Übertreibung des positiven Gegenwertes anzusprechen, um eine Trotzreaktion beim Feedbacknehmer zu vermeiden. In anderen Fällen besteht dieses Risiko ggf. nicht, so dass der Verweis auf eine negative Übertreibung des gewünschten positiven Gegenwertes nicht erforderlich ist.

So kann es im unternehmerischen Kontext z.B. dazu kommen, dass eine Führungskraft der Ansicht ist, dass ein Mitarbeiter zu pedantisch und deshalb zu langsam arbeitet. In einem Feedbackgespräch möchte er den Mitarbeiter auf eine notwendige Erhöhung der Arbeitsgeschwindigkeit ansprechen. In der Logik des WEQ wird die Führungskraft in der Gesprächsvorbereitung zunächst den guten Kern in dem übertriebenen Perfektionismus des Mitarbeiters identifizieren (z.B. Sorgfalt). Um eine Trotzreaktion und somit eine Verhaltensänderung des Mitarbeiters in das gegenteilige Extrem zu vermeiden, identifiziert die Führungskraft die negative Übertreibung der gewünschten Schnelligkeit (z.B. oberflächliches Arbeiten, schlechte Qualität).²¹

Wie ein solches Gespräch verlaufen könnte, stellt die nachfolgende Abbildung anhand der Werte «Sorgfalt» und «Schnelligkeit» sowie der Unwerte «Pedantischer Perfektionismus» und «Oberflächlichkeit» schematisch dar:

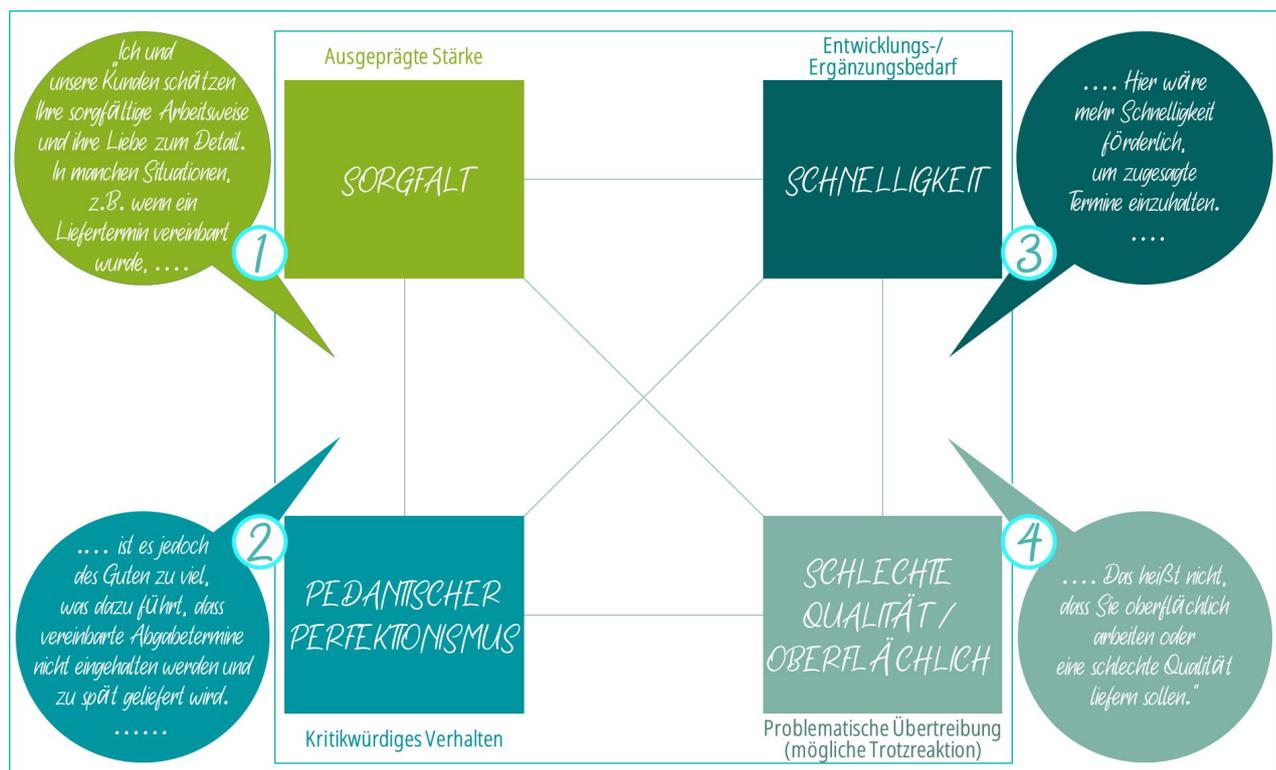


Abbildung 6: Beispielhafter Verlauf eines Mitarbeiter-Feedbackgesprächs. Quelle: Eigene Darstellung.

²¹ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann (2007): Miteinander reden: 4. S. 54 ff.

5 FAZIT UND AUSBLICK

Das Werte- und Entwicklungsquadrat wird gelegentlich dahingehend kritisiert, dass sich Werte nicht immer auf binäre Pole reduzieren lassen, dass ein Gleichgewicht zwischen Werten oft nur schwer zu erreichen ist und dass die Spannungen zwischen gegensätzlichen Werten Konflikte hervorrufen können. Dem gegenüber lässt sich anmerken, dass das WEQ über das Denken in Kontrasten den Blick schärfen und so das Finden einer eigenen Position unterstützen kann, und dabei gleichzeitig den Weg aus einem dualistischen Denken heraus ermöglicht. Auch können die möglicherweise hervorgerufenen Konflikte als Ansporn für die Suche nach einer Lösung betrachtet werden, wodurch die Chance zur Weiterentwicklung, zu einer Erweiterung der aktuellen Sichtweise und zu einer Bereicherung des bisherigen Verhaltensrepertoires besteht. Damit stehen für zukünftige Situationen zusätzliche Handlungsoptionen und somit eine größere Flexibilität für die situationsadäquate Steuerung von innerer Haltung und Verhalten zur Verfügung.

Damit stellt das WEQ in Training, Beratung, Mediation und Coaching sowie im Rahmen der eigenen Persönlichkeitsentwicklung ein wertvolles Instrument dar, um u.a.

- die eigene Position zu schärfen,
- Entwicklungsziele abzuleiten,
- Emotionen zu regulieren,
- Verständnis zu entwickeln für die Sichtweise eines anderen bzw. dessen Motivation zu handeln,
- Toleranz gegenüber eigenen Schwächen und denen anderer zu entwickeln,
- konstruktives Feedback zu geben,
- Gespräche, wie z.B. Zielvereinbarungsgespräche, vorzubereiten und zu führen,
- Konfliktursachen zu eruieren und Konflikte zu deeskalieren sowie
- ganz generell Zusammenhänge zu verstehen und nachzuvollziehen.

Damit hat das WEQ das Potential, auch im gesellschaftlichen Miteinander eine versöhnlichere Streitkultur zu ermöglichen und extreme Standpunkte, totalitäre Ansprüche und fanatische Extreme zu vermeiden und ein harmonischeres Miteinander zu ermöglichen.

LITERATURVERZEICHNIS

BÜCHER

- Helwig, Paul (1969) Charakterologie. 2. Auflage. Freiburg i. Br., Basel, Wien. Herder-Bücherei.
- Radatz, Sonja (2006) Einführung in das systemische Coaching. 4. Auflage. Heidelberg. Carl-Auer Verlag.
- Schulz von Thun, Friedemann (1981) Miteinander reden: 2 - Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Sonderausgabe 09/2023. Reinbeck bei Hamburg. Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schulz von Thun, Friedemann/
Ruppel, Johannes/
Stratmann, Roswitha (2000) Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. 25. Auflage. Reinbeck bei Hamburg. Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schulz von Thun, Friedemann (2007) Miteinander reden: 4 - Fragen und Antworten. Sonderausgabe 09/2023. Reinbeck bei Hamburg. Rowohlt Taschenbuch Verlag.

SAMMELWERKE

- Barmeyer, Christoph I. (2011) Kulturdimensionen und Kulturstandards.
In: Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft: Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume. Herausgegeben von Barmeyer, Christoph. I./Genkova, Petia/Scheffer, Jörg. 2. erw. Auflage. Verlag Karl Stutz. S. 93-127

ZEITSCHRIFTEN

- Schulz von Thun, Friedemann (2010) Das Werte- und Entwicklungsquadrat – Ein Werkzeug für Kommunikationsanalyse und Persönlichkeitsentwicklung.
In: TPS - Theorie und Praxis der Sozialpädagogik. Ausgabe 09/2010. S. 13 -17.
- Schulz von Thun, Friedemann (2015) Von wem stammt das Werte- und Entwicklungsquadrat?
In: SyStemischer - Die Zeitschrift für systemische Strukturaufstellungen. Ausgabe 07/2015. S. 88-98.

INTERNET

- Otto-Friedrich-Universität Bamberg (2011) Aristoteles, Nikomachische Ethik: Übersetzung von Dorothea Frede (2020). URL: <https://vc.uni-bam-berg.de/course/view.php?id=53256>

