

Von wem stammt das Werte- und Entwicklungsquadrat?

Friedemann Schulz von Thun

Das Werte- und Entwicklungsquadrat gehört neben dem Inneren Team und dem Kommunikationsquadrat für mich zu den wichtigsten Modellen für Coaching und Kommunikationstraining. Es bietet manche methodische Raffinesse, viel wichtiger aber: es macht den Berater und Trainer ein wenig weise, wenn es darum geht, angesichts einer konkreten Lebensherausforderung die menschlichen Qualitäten genauer zu bestimmen, um die es jetzt geht. In diesem Artikel will ich keine Einführung in das Modell geben. Siehe hierzu Schulz von Thun 1989 und 2007, speziell zum Thema Feedback auch Schulz von Thun 2004 und 2014. Stattdessen geht es mir hier um eine kleine geistesgeschichtliche Spurenlese: Von wem stammt diese folgenreiche Denkfigur, dieses Instrument des Geistes?

Bis vor kurzem hätte ich gesagt (und habe es überall geschrieben): es stammt von Paul Helwig (1893-1963). Ich habe es in den Achtzigerjahren zufällig (wirklich zufällig!) in seiner „Charakterologie“ auf den Seiten 65 bis 68 entdeckt (Lizenzausgabe Herder-Bücherei 1967). Der Philosoph, Psychologe und Dramaturg Paul Helwig war damals völlig vergessen und unbekannt. Es war einem Moment der Muße zu danken, dass mein Auge auf dieses Herder-Taschenbuch fiel und ich ziellos darin herum blätterte. Aber dann beim Wertequadrat war ich sogleich elektrisiert: Ach so, das ist ein allgemeines Wertegesetz, dass immer zwei positive Qualitäten (Werte, Tugenden) zusammen kommen müssen, damit sie für das Leben konstruktiv werden können!? Und diese beiden „Schwestertugenden“ stehen in einem gewissen gegensätzlichen Spannungsverhältnis?! Und es komme darauf an, diese Spannung auszuhalten, ja sogar herzustellen, damit die Einzelschwestern nicht „entarten“ (wie Helwig das nannte)!? Dann wäre also Sparsamkeit ohne Großzügigkeit in der Gefahr, zum Geiz zu verkommen, aber auch die Schwestertugend Großzügigkeit wäre in Gefahr, zur Verschwendung zu werden!

Sofort begann es in mir zu arbeiten: Ist das nicht von großer Bedeutung auch für all die kommunikativen Qualitäten und Tugenden, die wir unseren Teilnehmern nahebringen wollten? Authentizität und Empathie, Wertschätzung und die Haltung des aktiven Zuhörens, Wahrhaftigkeit und Verständnis, Konfrontations- und Konfliktfähigkeit!? Das war nun wirklich interessant, denn es würde auch manchen ungeklärten Konflikt lösen, den ich mit mir selbst und mit anderen hatte. Zum Beispiel ging es in einem Führungsseminar hoch her bei der Kontroverse, ob es im professionellen Miteinander vor allem um *Ehrlichkeit* oder vor allem um *Höflichkeit* gehen würde. Sogleich polarisierte sich die Gruppe in zwei „Lager“. Die neue Sichtweise legt nun nahe, die Herausforderung anders zu definieren: Vielleicht kommt es ja genau darauf an, das Eine mit dem Anderen „in ausgehaltener Spannung“ zu verbinden? Ehrlichkeit ohne Taktgefühl kann sehr unsensibel werden, Taktgefühl ohne Ehrlichkeit kann sehr fassadenhaft werden. Ein anderes Beispiel: Was die Leitung von Trainingsgruppen anging, hatte ich einen ungelösten Konflikt. Von Haus aus war ich gewohnt, Input, Übung und Auswertung in guter Reihenfolge und klarer didaktischer Folgerichtigkeit zu planen. Bei der TZI-Fortbildung von Ruth Cohn hingegen lernte ich, „mit der Energie der Gruppe zu gehen“ und mehr aus dem Prozess heraus zu planen und zu agieren. Ja was denn nun?

Didaktische Struktur- und Folgerichtigkeit oder prozessuale Stimmigkeit? Im Entweder-Oder-Denken gefangen war ich verwirrt. Aha, jetzt lerne ich: Die große Kunst besteht darin, das eine nicht ohne das andere und das andere nicht ohne das eine zu verwirklichen. Die didaktische Struktur würde die Gefahr enthalten, das Geschehen allzu sehr zu reglementieren und womöglich ungeplante und unplanbare Sternstunden zu verpassen oder sie hinweg zu moderieren. Dagegen droht reines Reagieren auf und Mitgehen mit dem Prozess im Chaos der Beliebigkeit unterzugehen, viel Wirbel ohne Hand und Fuß! – Ohne schon die weiteren Erntefrüchte gleich vor Augen zu haben, war ich also elektrisiert von dem Anfangsverdacht, dass dieses Denkmodell von Paul Helwig meine Kommunikationspsychologie und mein Psychologendasein entscheidend bereichern könnte.

Zwar ahnte ich den Zusammenhang dieser Lehre mit der aristotelischen Nikomachischen Ethik, der zufolge jede Tugend sich als „die rechte Mitte“ zwischen zwei Extremen darstelle. Als Schüler hatte ich nämlich mit Wonne das Buch von Otto Friedrich Bollnow „Wesen und Wandel der Tugenden“ gelesen – nicht wegen seines Inhaltes, sondern wegen seiner Art der Gedankenführung, die ich brillant und vorbildlich fand und die mir für jedes beliebige Deutsch-Aufsatzthema in der Oberstufe des Gymnasiums eine gute Note sicherte, bei sonst überaus mäßigen Schulleistungen. Auf diese aristotelische Mesotes-Lehre wird noch zurück zu kommen sein. Helwig verweist auf diese Urquelle nicht. Aber sein Modell schien mir ein Fortschritt zu sein.

Wie mir kürzlich bekannt geworden ist, hatte Helwig aber eine ganz andere Quelle, und die hat er nicht genannt. Eine Teilnehmerin unserer „Zusatzausbildung Kommunikationspsychologie“, Kristina Osmers, hat mich darauf aufmerksam gemacht (Osmers, 2014). Auch Fritz Westermann (Herausgeber von „Entwicklungsquadrat, 2006) hatte mir in einer Korrespondenz vor Jahren denselben Verdacht geäußert. Helwig hatte in den 30er-Jahren bei Nicolai Hartmann in Berlin studiert, und (nach Wikipedia) bei ihm auch 1934 promoviert. Und Nicolai Hartmann (1882 - 1950) war es, der den entscheidenden geistigen Schritt von der aristotelischen Mesotes-Lehre hin zum Wertequadrat vollzogen hat, in seinen Vorlesungen ebenso wie in seiner bereits 1926 erschienenen Ethik (Hartmann 1926). Davon soll nun gleich die Rede sein. Aber warum hat Helwig diese seine Quelle nicht genannt? Weder in seiner 1. Auflage der Charakterologie 1936 noch in den späteren Auflagen noch in einem Artikel in PSYCHE 1948, wo das Wertequadrat in seiner jetzigen Gestalt erstmalig veröffentlicht worden ist. Diese Frage ist geistesgeschichtlich nicht von großer Relevanz, trotzdem beschäftigt sie mich. Ich habe keine Antwort darauf.

Von Aristoteles zu Nicolai Hartmann: Ein geistiger Entwicklungsschritt

Vielleicht ist die Ethik (1926) von Nicolai Hartmann (1882 – 1950) heute zu recht vergessen und weithin unbekannt. Nicht wegen der Dickleibigkeit, sondern weil viele Passagen überaus mühselig zu lesen und zu verstehen sind. Trotz enormer Relevanz des Themas für das tägliche Leben greift Hartmann in dieses Leben nicht hinein, Alltagsbeispiele liegen ihm ebenso fern wie Anwendungsbezüge auf aktuelle gesellschaftliche Fragen seiner Zeit. Boshaft könnte man sagen: Es gelingt ihm, potentiell aufregende Themen so langweilig zu gestalten, dass man das

Buch unweigerlich wieder aus der Hand legt, wenn man darüber nicht eine Prüfung ablegen muss. Wenn es also auch nicht nach meinem Geschmack ist, muss ich doch nach eingehender Recherche sagen, dass er es war, dem der entscheidende Schritt von der aristotelischen Tugendlehre, die er aufgreift und in ihren Vor- und Nachteilen erfasst, hin zur Philosophie und zur Gestalt des Wertequadrates gelungen ist.

Die Idee der Wertesynthese bei Nicolai Hartmann

Dieser Schritt gelingt ihm durch das gedankliche Zusammenführen zweier Lehren. Ich kann hier nur kurz resümieren. Zum Einen ist da die Lehre von den Wert-Antinomien: dass manche Werte in einem Gegensatzverhältnis stehen und im gegebenen Moment des menschlichen Lebens miteinander rivalisieren. Darauf beruht schon die altgriechische Tragödie. Antigone steht zwischen der Gehorsamspflicht gegenüber dem Vater und dem göttlichen Gebot, den Leichnam des Bruders zu begraben. Beugt sie sich dem einen Wert, bleibt sie dem anderen etwas schuldig und umgekehrt. Das ist bis heute so geblieben, im Kleinen und Alltäglichen werden wir uns des Dilemmas gewahr, das Aufgaben, Pflichten und Herausforderungen des Lebens uns aufbürden. In der Erziehung der Kinder etwa wären Strenge und Konsequenz etwas Gutes und legen uns nahe, in manchen Situationen unerbittlich und unnachgiebig zu sein. Verständnis und Mitgefühl sind aber auch etwas Gutes und legen uns in derselben Situation nahe, fünf gerade sein zu lassen und dem Kind die misslichen Konsequenzen seines Pflichtversäumnisses zu ersparen oder jedenfalls zu lindern. Auch Führungskräfte wissen dasselbe Lied zu singen. Nur so viel hier. Die andere Lehre, mit der Nicolai Hartmann sich auseinander setzt, betrifft die aristotelische Tugenddefinition als die „rechte Mitte“ (Mesotes) zwischen zwei Extremen. Darin erweist sich z.B. die Tapferkeit als die rechte Mitte zwischen Feigheit einerseits und Tollkühnheit andererseits. Das Eine ist zu wenig, das Andere zu viel, in seiner Terminologie: elliptisch und hyperbolisch. Hartmann nimmt Aristoteles gegenüber dessen Kritikern und Spöttern in Schutz, die das Himmelreich der Tugenden und Ideale nicht in einer bloßen „Mittelmäßigkeit“ entheiligt sehen wollen. Selbstverständlich, so Hartmann, habe Aristoteles eine zweite Dimension mitgedacht: die Tapferkeit zum Beispiel kann mehr oder minder sein, kann sich in ganz kleinen Dingen bewähren (z.B. beim Zahnarzt) oder aber auch heroische Ausmaße annehmen (z.B. bei der Lebensrettung in Not Geratener). Die „Mitte“ betreffe die qualitative Wesensbestimmung einer Tugend, darauf stehe senkrecht die Stärke. Diese Gedanken fasst er in folgendem Schema zusammen:

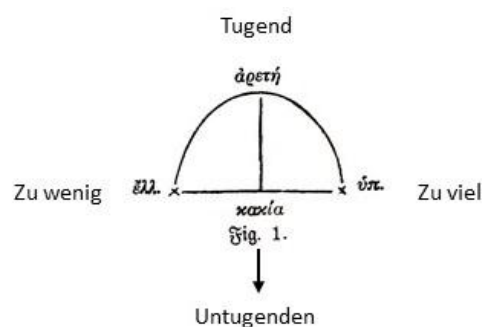


Abb. 1 Die Tugendlehre des Aristoteles als Mitte zwischen einem Zuviel und einem Zuwenig – darauf senkrecht das Ausmaß und die Stärke der Tugend (Hartmann 1926, S. 401), mit von uns hinzugefügten Übersetzungen

Kritisch stellt Hartmann allerdings fest, dass die Begrifflichkeit der anzustrebenden mittleren Tugend hier wie in allen anderen Beispielen von Aristoteles doch mehr Verwandtschaft mit dem einen der beiden Unwerte aufweist. Tapferkeit liegt doch viel näher an der Tollkühnheit als an der Feigheit, die ihr geradezu negativ entgegengesetzt ist. Und in der Reflexion und Beschreibung seiner Tugenden lässt Aristoteles regelmäßig Qualitäten aufscheinen, die zu der Tapferkeit gehören sollen, aber eher Gegenqualitäten benennen – wie zum Beispiel Vorsicht und Bedachtsamkeit. Halt stopp, ruft Hartmann, hier sind doch positive Gegenwerte implizit tangiert, wie wir sie von den Antinomien der Werte her kennen. Liegt das Wesen einer Tugend (einer positiven menschlichen Qualität, eines wahrhaften Wertes) nicht vielleicht darin, dass es gelingt, zwei positive Werte (z.B. Mut und Vorsicht) zu einer **Wertsynthese** zusammenzuführen? Heureka! „Es ist immer Entgegengesetztes zugleich vom Menschen verlangt – wird er nur dem einen Gliede der Doppelforderung allein gerecht, so ist das moralisch noch wenig wert. Erst die Wertsynthese in einem und demselben Verhalten des Menschen ist wirklich ‚Tugend‘.“ (Hartmann 1926, S. 518). Dies ist die Geburtsstunde des Wertequadrates, das Hartmann bereits „ein Viereck“ nennt und sein Schema aus Abbildung 1 nun um diesen Gedanken erweitert:

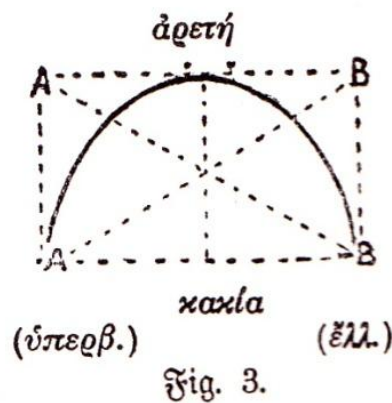


Abb. 2 Das „Viereck“ von Nicolai Hartmann, das in der oberen Ebene zwei positive Werte vorsieht, die zwar eine Gegensatzspannung in sich tragen, aber eine Wertsynthese ermöglichen und dem Menschen abverlangen (Hartmann 1926, S. 519).

In dem Gedanken der Wertsynthese liegt der große Erkenntnisfortschritt Hartmanns gegenüber der aristotelischen Tugendlehre. Diese bleibt aber für das Wertequadrat durchaus noch konstitutiv, indem sich die elliptischen und hyperbolischen Extreme nun in seiner unteren Etage wiederfinden.

Helwig greift Hartmanns Viereck auf und macht daraus „einen recht praktischen Kunstgriff“

Die erste Auflage der „Charakterologie“ von „Dr. Paul Helwig“ erschien 1936. Hier greift er das „Viereck“ der Wertbegriffe von Nicolai Hartmann auf und spricht zunächst noch nicht vom Wertequadrat, sondern von der „Vierheit“ aller Wertbegriffe. Das Schema von Hartmann bleibt substanziell unangetastet, jedoch stellt er die Wertkategorien um, jedenfalls zunächst in

dieser 1. Auflage. Während Hartmann die beiden positiven Gegenwerte, die zu einer Synthese streben, in der oberen Ebene des Wertequadrates verortet hatte, erscheint nun bei Helwig der positive Gegenwert dem ersten diagonal entgegengesetzt auf der unteren Ebene. Und die übertreibenden Zuspitzungen erscheinen nicht mehr, wie bei Hartmann, in den jeweiligen Diagonalen, sondern vertikal darunter bzw. darüber. Sein Schema sieht dann so aus:

(Achtung! Dies ist noch nicht das Werte- und Entwicklungsquadrat in der heute bekannten Gestalt, vgl. Abb. 4)

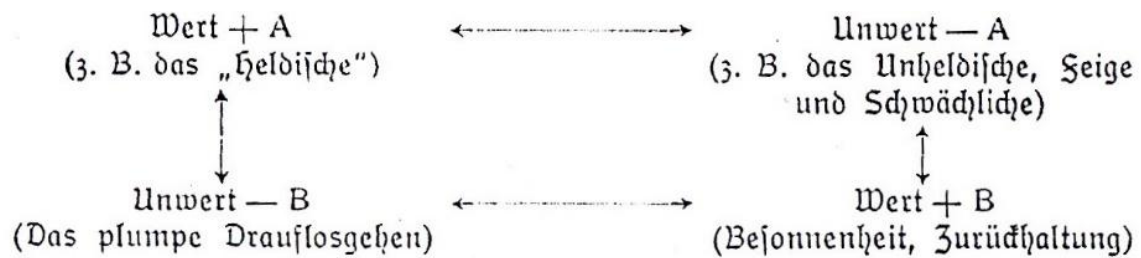


Abb. 3 Die „Vierheit“ aller Wertbegriffe, Beispiel aus der 1. Auflage der Charakterologie von Paul Helwig (1936, S. 61).

Diese Umstellung ist ohne Belang, die substantielle Erkenntnis Hartmanns bleibt unangetastet: „Vielmehr wird aus diesem Schema wieder klar, dass die positiven Konträrwerte einander nicht nur nicht ausschließen, sondern als Ergänzung benötigen, wenn der betreffende Wert nicht in den entsprechenden Unwert umschlagen soll“ (S. 62)

Überdies stellt Helwig heraus, dass sich der Unwert, der einer Tugend entgegengesetzt ist (im Beispiel: das Feige und Schwächliche als Gegensatz zum „Heldischen“) als „Entartungstyp eines neuen positiven Wertes auffassen“ lassen. Das Feige und Schwächliche wäre somit die „Entartung“ der besonnenen Zurückhaltung. Dass Helwig hier wie auch in späteren Auflagen von „Entartung“ spricht, kann einem mulmige Gefühle machen.

Kennen wir das Wort nicht vor allem von den Nationalsozialisten, die von „entarteter Kunst“ sprachen? Selbst wenn man sich daran nicht stößt (die Nazis haben das Wort nicht erfunden), bleibt bei der „Entartung“ offen, worin denn diese besteht. Wenn schon, dann würde „Ausartung“ eher zutreffen. So kann ein Streit in eine wilde Prügelei *ausarten*, in diesem Wort steckt die Übertreibung, die eskalierende Zuspitzung mit drin. Richtigerweise versucht Helwig, diesen Gegensatztypus von dem konträren Gegensatztypus begrifflich abzugrenzen. Schon Hartmann hatte sich damit schwergetan, diesen Gegensatztypus begrifflich zu fassen. Er konstatiert (auf Seite 520) „das Verschwinden der Gegensätzlichkeit“, im Gegenteil, die beiden Wertbegriffe seien „eng verwandt“, „so eng, dass nur noch eine geringe Nuance den Unwert vom diagonal gegenüberliegenden Wert scheidet.“ Diese Aussage ist durchaus nachvollziehbar. So sind z.B. die Sparsamkeit und der Geiz enge Verwandte, und was der eine als sparsam empfindet, mag jemand anders bereits als geizig ansehen. Aber wenn sie einander so ähnlich sind, worin besteht denn der Unterschied, wodurch entsteht denn „die

Entartung“? Sie entsteht offensichtlich durch Übertreibung. Hartmann hat an späteren Stellen auch von „einseitiger Zuspitzung und von Rigorismus“ gesprochen (S. 524). Wenn wir uns an Aristoteles erinnern, dann ist es doch ein „Zuviel“ (Metabolie), und zwar ein Zuviel des Guten! Tatsächlich benutze ich dies als heuristische Zauberformel bei der Konstruktion von Wertequadraten aller Art. Was ist zu viel des Guten beim Ehrgeiz, bei der Freundlichkeit, bei der Authentizität, bei der Entschiedenheit?

Zurück zu Helwig 1936. War er ideologisch ein Nazi? Abgesehen von der „Entartung“ entsteht dieser Verdacht beim Lesen seines Textes nicht. Im Gegenteil kritisiert er „den weltanschaulichen Teil der nationalsozialistischen Schriften“ insofern, indem sie Charakteridealtypen entwerfen und proklamieren würden, denen es an Bewusstheit der „Vierheit“ ermangelt (S. 63). Es ist sicher zeittypisch, dass das „Heldische“ zum Beispiel genommen wird, verbunden allerdings mit dem Nachweis, dass auch dieses Ideal in der Gefahr steht, sich durch einseitige Zuspitzung zu entwerten.

Mit Ausnahme der (belanglosen) Umstellung der Wertkategorien im Viereck und mit Ausnahme der (zweifelhaften) begrifflichen Fassung der Gegensatzform als „Entartung“ enthält dieser Beitrag Helwigs gegenüber Nicolai Hartmann nichts Neues. Schon hier erwähnt und zitiert er ihn nicht, obwohl er sonst ein eifriger und wahrscheinlich gewissenhafter Zitierer ist. Übrigens vermeidet Helwig den von Hartmann einprägsam eingeführten Begriff der *Wertsynthese*. Er spricht stattdessen von positiven Konträrwerten, die in einer „ausgehaltenen Spannung“ zueinander stehen sollen. Bis heute war ich der festen Meinung (und habe es allerorten verkündet), dass Helwig dafür auch den prägnanten Ausdruck „Schwestertugenden“ geprägt hat. Nach neuerlichem Durchsehen seines Textes muss ich feststellen, dass dieser schöne Begriff überhaupt nicht vorkommt, dass ich ihn wohl selber geprägt haben muss. Es geschehen seltsame Dinge, wenn einer vom anderen etwas übernimmt....

In der zweiten und endgültigen Auflage seiner Charakterologie (1951, Nachdruck bei Herder 1967) stellt Helwig sein Schema erneut noch einmal um. Wie bei Nicolai Hartmann erscheinen jetzt die beiden positiven Wertbegriffe (die beiden „Schwestertugenden“ wieder) in der oberen Etage des (nun so genannten) „Wertequadrates“, im Unterschied zu Hartmann erscheinen aber die „Entartungsformen“ (er bleibt bei diesem Ausdruck) nach wie vor in der Vertikalen:

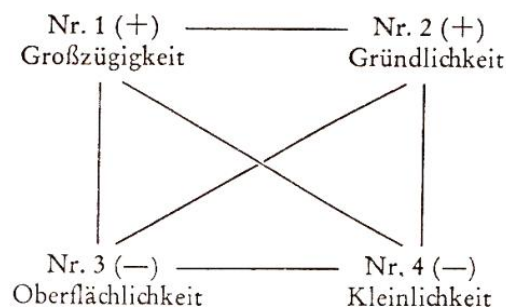


Abb. 4 Die endgültige Gestalt des Wertequadrates in der 2. Auflage der Charakterologie von Paul Helwig (1951, Nachdruck 1967, S. 65).

Diese endgültige Gestalt hatte er erstmalig auch schon 1948 in PSYCHE, Heft 1, Jahrgang 2, veröffentlicht. Dort spricht Helwig von einem „recht praktischen Kunstgriff“, und genau darin liegt nach meiner Auffassung sein Verdienst: dass er diese bedeutsame Rosine im großen Kuchen, im dickleibigen Gelehrtenwerk von Nicolai Hartmann entdeckt und in ihrer praktischen Anwendbarkeit deutlich gemacht hat. Dass es bei mir „gefunkt“ hat, das ist einzig seiner Veröffentlichung zu verdanken und hätte Hartmanns Ethik wohl nie zustande gebracht. Warum er aber seine Quelle verschwiegen hat, wird wohl ewig ein Rätsel bleiben. Hatte er sich mit Nicolai Hartmann, bei dem er noch zwei Jahre vor seiner „Charakterologie (1. Aufl.)“ promoviert hatte, überworfen? Oder hatte er die Herkunft schlicht vergessen? In seiner mir vorliegenden 2. Auflage taucht Hartmann im ausführlichen Namensregister überhaupt nicht auf – folgerichtiger Weise, denn er ist im Text ja auch nicht erwähnt. Im sehr ausführlichen, zum Teil kommentierten Literaturverzeichnis findet sich eine stille, unkommentierte Erwähnung: N. Hartmann: Ethik. Berlin ³1949.

Mein eigener Beitrag zum „Werte- und Entwicklungsquadrat“

Die kommunikationspsychologische Nutzung des Wertequadrates brachte im Laufe der Zeit neue Akzente, Sichtweisen und Interventionen mit sich, so dass es in der Beratung und im Coaching zu einem Wegweiser werden konnte. Ich erwähne hier die wichtigsten Akzente:

Das Wertequadrat als Werte- und Entwicklungsquadrat

Die Erkenntnis, dass sich die Entwicklungsrichtungen von Menschen überkreuzen: was der rüde Rüffel dringend braucht (z.B. Sensibilität und Taktgefühl), hat der andere schon viel zu viel (Harmoniefassade). Letzterer müsste ein Stück konfrontativer Aufrichtigkeit dazugewinnen:

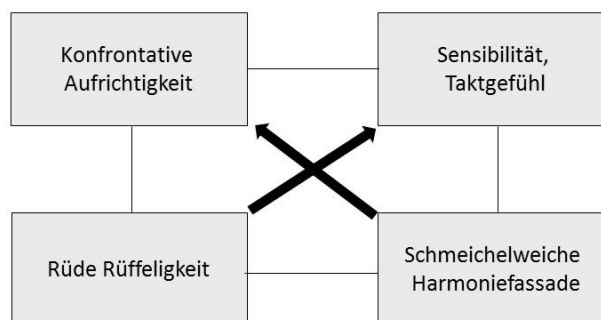


Abb.5 Das Werte- und Entwicklungsquadrat nach Prof. Schulz von Thun (Schulz von Thun, 1989)

Dieser Aspekt erscheint mir so fundamental, dass ich vom „Werte- und Entwicklungsquadrat“ spreche.

Polarisierungen

Die Erkenntnis, dass zwischenmenschliche (und kulturelle) *Polarisierungen* sich mithilfe des Wertequadrates darstellen lassen, hatten auch schon Hartmann und Helwig. Ich habe dies pointiert, indem ich erneut auf die Diagonalen fokussiere und sie diesmal von oben nach unten als „Vorwurfsrichtungen“ (interkulturell als „Befremdungsrichtungen“) identifiziere. In der folgenden Abbildung wird das häufige Phänomen modelliert, dass jeder der beiden Kontrahenten sich in seinem Wertehimmel sonnt (= seine Tugend auf der oberen Etage des Wertequadrates ansiedelt) und den anderen im „Keller der Entartung“ verortet (auf der unteren Etage der Entwertung):

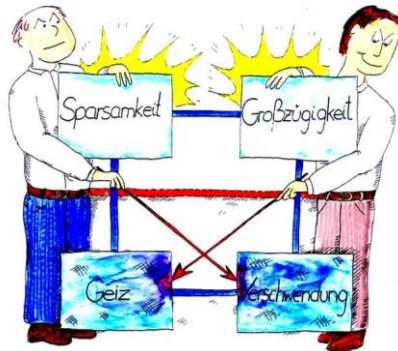


Abb. 6 Das Werte- und Entwicklungsquadrat als Konflikt- oder Polarisierungsquadrat (Schulz von Thun, 1998)

Der eine sagt: Ich bin sparsam und du bist ein Verschwender. Der andere: Nein, ich bin großzügig und du ein Geizhals! In diesem Zusammenhang lässt sich trefflich von einem Konflikt- oder Polarisierungsquadrat sprechen.

„Des Guten zu viel“

Indem ich die Untugenden und Fehlbildungen als „des Guten zu viel“ bezeichne, erschaffe ich in Erziehung, Führung und Coaching die humanistische Option, die Mentalität des Tadelns und „Ausmerzens“ zu überwinden. Nicht: du bist egoistisch, sondern: du hast einen klaren Blick für deine Interessen und Bedürfnisse und eine enorme Fähigkeit, sie auch durchzusetzen! Allerdings besteht die Gefahr, dass du hier des Guten zu viel verwirklichst und dass das zulasten der Fähigkeit gehen kann, zugleich auch einen fairen Blick auf die Bedürfnislage deines Gegenübers zu haben.

Das Feedback enthält somit 3 Komponenten: die Würdigung, den Gefahrenhinweis und die Andeutung einer Entwicklungsrichtung, siehe Abb.7 auf der nächsten Seite.

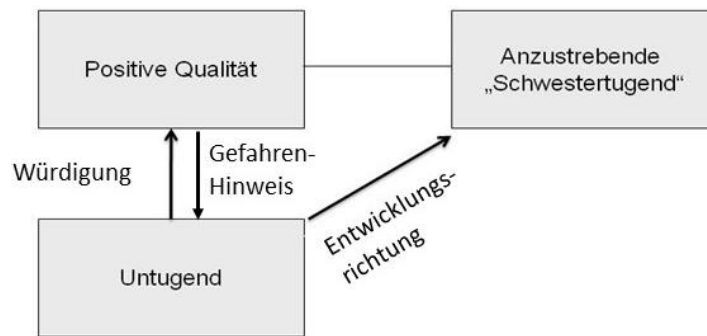


Abb. 7 Feedback geben mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat (Schulz von Thun, 2004)

Die Coaching-Treppe

Ist die eigene Übertreibungsgefahr („des Guten zu viel“) und die eigene Entwicklungsrichtung erst einmal erkannt und selbst gewünscht, kann die anstehende Entwicklung in kleinen, verkraftbaren Schritten geübt werden. Dazu habe ich vorgeschlagen und erprobt, die Entwicklungslinie als eine Treppe aufzufassen und die einzelnen Stufen konkret, praktisch und verkraftbar zu definieren:

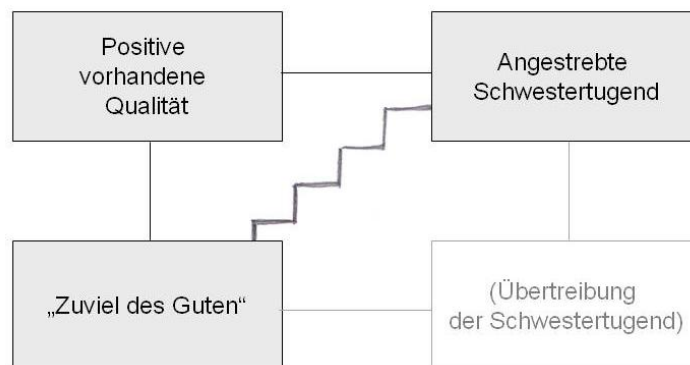


Abb. 8 Die Coachingtreppe (Schulz von Thun, 2007)

Die Regenbogen-Qualität

Die Figur des Wertequadrates enthält ganz unterschiedliche Typen von Gegensätzen, wie Hartmann und Helwig herausstellen. Auf dem Weg, diese Gegensatztypen begrifflich zu fassen, ist Helwig einen Schritt weitergekommen, indem er von „konträren Gegensätzen“ (in den Diagonalen), von „Entartungsformen“ (oben / unten) und von „überkompensatorischen“ Gegensätzen auf der unteren Etage spricht (im Sinne von: von einem Extrem ins andere kippen). Von besonderem Interesse ist aber der Gegensatz der „Schwestertugenden“ (offenbar meine Wortschöpfung...) auf der oberen Etage. Da finden sich Gegensätze, die sich nicht ausschließen, sondern wie Ying und Yang einander ergänzen sollen. „Contraria sunt complementa“, also habe ich hier von „komplementären“ oder „dialektischen“ Gegensätzen gesprochen, oder auch von einer „dynamischen Balance“ (wie Ruth Cohn das für ihr TZI-

Dreieck postuliert). In letzter Zeit scheint es mir, dass, wenn es gelingt, zwei Schwestertugenden harmonisch zu integrieren oder wenn, mit Hartmann gesprochen, die *Wertsynthese* gelingt, etwas qualitativ Neues entsteht und nicht bloß eine Mischung oder ein ausgewogener Kompromiss. Haben Sie das schon erlebt, dass es jemandem in einem heiklen Gespräch gelingt, sehr ehrlich und sehr taktvoll zugleich zu sein? Oder dass es jemandem in einem Vortrag gelingt, sachlich prägnant und persönlich berührend zugleich zu sein? Oder dass es einem Lehrer, einer Lehrerin im Unterricht gelingt, innerhalb einer sehr klaren Struktur unplanbare kleine Improvisationen einzufügen, die sich aus den Reaktionen der Schüler herleiten? – In all solchen Fällen erleben wir den Zauber, dass zwei Qualitäten sich miteinander vereinigen, die in einer gewissen Gegensatzspannung zueinander stehen. Dieses Phänomen erinnert mich an einen Regenbogen, der nur aufgehen kann, wenn zwei gegensätzliche Phänomene gleichzeitig vorhanden sind: Sonnenschein und Regen. Es entstehen dann sozusagen Regenbogenqualitäten.

Und wer einer Herausforderung wirklich gerecht werden will, wird nach solchen Regenbogenqualitäten Ausschau halten. Im Werte- und Entwicklungsquadrat lässt sich dieser Regenbogen sehr schön über den Gegenwerten der oberen Etage einfügen:

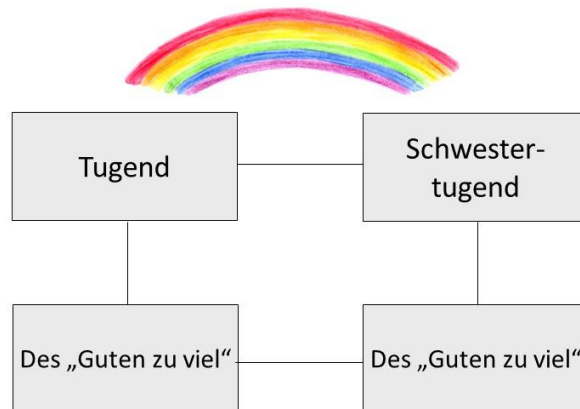


Abb. 9 Der Regenbogen als Symbol für eine gelungene Wertsynthese (Schulz von Thun, 2007)

Das Wertequadrat abgebildet als Trapez

Eine Kleinigkeit zum Schluss: Wäre es vielleicht angebrachter, statt eines Quadrates, mit gleichen Abständen aller vier Ecken zueinander, stattdessen ein Trapez zu zeichnen? Denn die Gegenwerte auf der oberen Etage schließen einander nicht aus, sie liegen sozusagen näher beieinander als die Extreme auf der unteren Etage, siehe Abb. 10 auf der nächsten Seite.

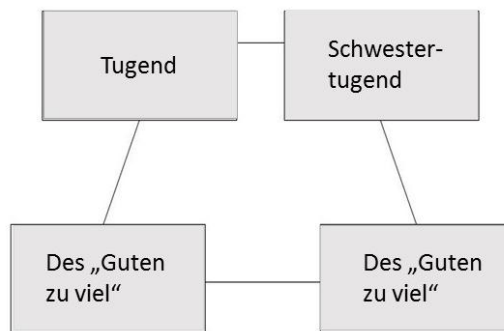


Abb. 10 Darstellung des Wertequadrats als Trapez

Die Verbindungslinien zwischen oben und unten verlaufen jetzt nicht mehr senkrecht, sondern ein wenig schief. So dass man sagen könnte: Die Tugend (oben) gerät „auf die schiefe Bahn!“

Literatur

Aristoteles: Nikomachische Ethik

Bollnow, O.F.: Wesen und Wandel der Tugenden, Frankfurt a.M. 1958

Hartmann, N.: Ethik, 1926

Helwig, P.: Charakterologie. 1. Aufl. 1936, Teubner, Leipzig u. Berlin

Helwig, P.: Charakterologie. 2. Aufl. Nachdruck 1967, Herder Verlag, Freiburg i.Br.

Helwig, P.: Das Wertequadrat. In: PSYCHE, 2. Jahrgang 1948, 1. Heft, S. 121 – 127.

Osmers, K.: Aspekte zur ethischen Tugendlehre von Aristoteles und deren Bedeutung in der philosophischen Beratung. Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung zur philosophischen Beraterin, Goslar 2011

Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 2, Reinbek b. Hamburg, 1. Aufl. 1989

Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 3, Reinbek b. Hamburg, 1. Aufl. 1998

Schulz von Thun, F.: Miteinander reden. Fragen und Antworten. Reinbek b. Hamburg, 1. Aufl. 2007

Schulz von Thun, F.: Feedback als zwischenmenschliches Ereignis. In: Schulz von Thun, F., Klarkommen mit sich selbst und anderen. Reinbek b. Hamburg, 1. Aufl. 2004, S. 255 ff.

Westermann, F. (Hsg.): Entwicklungsquadrat, Hannover 2006