

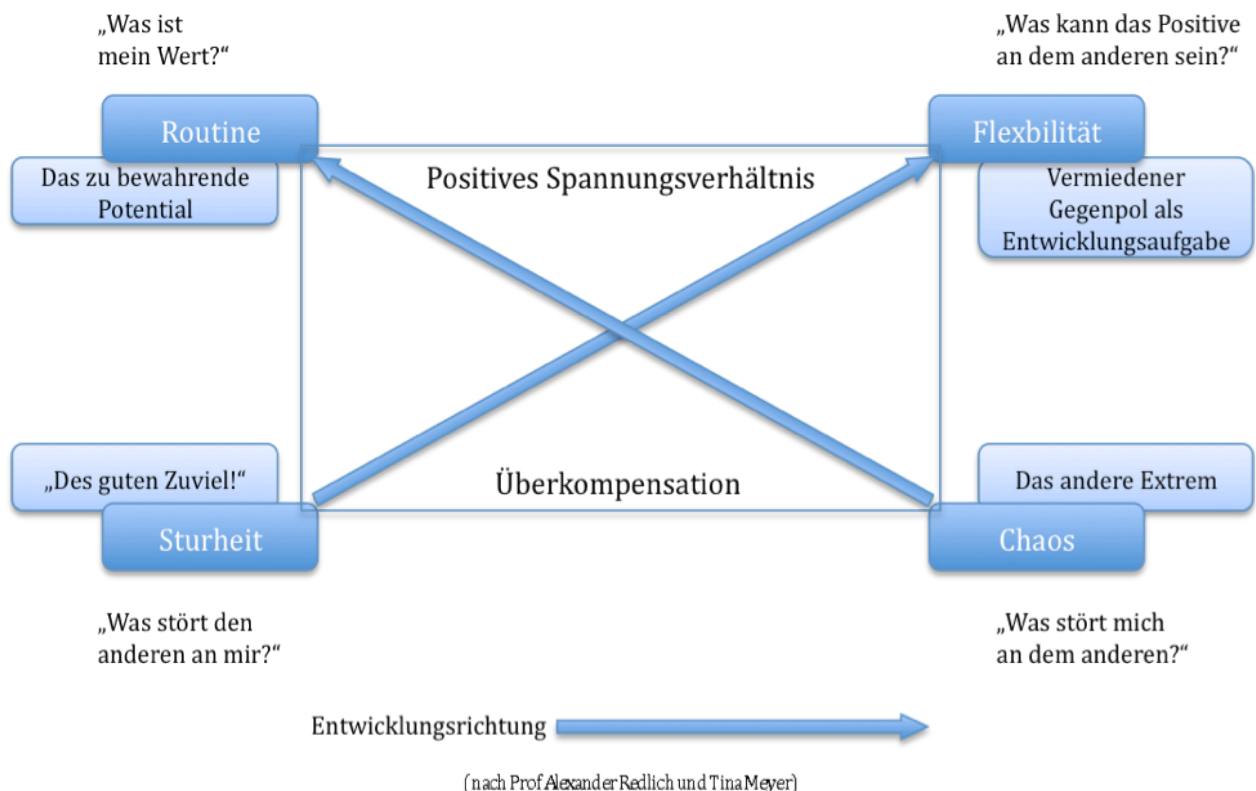
# Das Wertequadrat

## 1 Denken in positiven Gegensätzen

Die geforderte Vielfalt von Verhaltensweisen in der Gruppe zur erfolgreichen Bewältigung ihre Aufgaben verlangt von allen Mitgliedern Verständnis und Toleranz für ihre Unterschiedlichkeit. Je stärker das Verhalten der anderen von den eigenen Werten abweicht, desto leichter werden Unterschiede als „Andersartigkeit“ wahrgenommen und es entstehen Werte-Gegensätze, die gelegentlich als unüberbrückbar erlebt werden.

Das Verhältnis solcher gegensätzlichen Werte zueinander ist jedoch komplexer, als es bloßes Schwarz-Weiß-Denken nahe legt. Jeder Wert birgt in sich einen Unwert, so wie in jedem Unwert ein wertvoller Kern steckt. Genau diese Erkenntnis liegt dem von Helwig stammenden „Wertequadrat“ zugrunde, das von Schulz von Thun für diesen Zweck als „Entwicklungsquadrat“ bezeichnet wird.

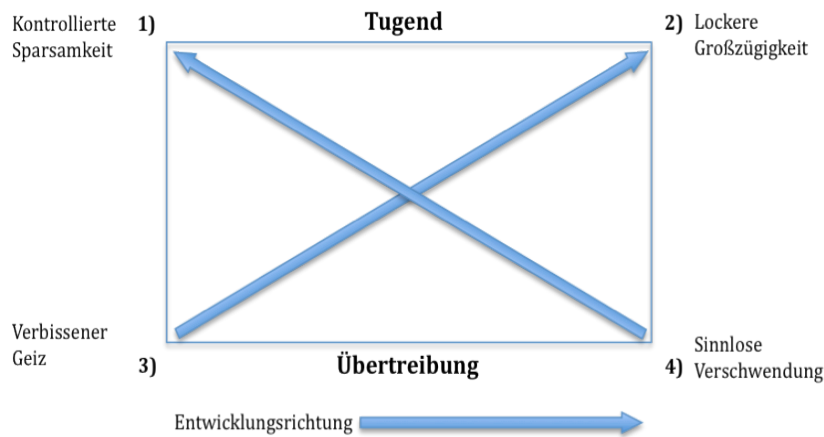
Der Grundsatz des Wertequadrats lautet ausführlich: Jeder Wert kann nur dann als solcher angesehen werden, wenn er sich in einem ausbalancierten Verhältnis zu seinem positiven Gegenwert, seiner „Schwestertugend“, befindet. Dieses positive Spannungsverhältnis bzw. diese Balance verhindert, dass einer der Werte zu seiner „entwertenden Übertreibung“ verkommt. Gleichzeitig kann in einem Wertequadrat mit seinen vier Werten bzw. Unwerten die diagonale Entwicklungsrichtung für „abgerutschte“, d.h. übertriebene positive Verhaltensweisen aufgezeigt werden.



## 2 Schritte zur Entwicklung eines Wertequadrates

- Zuerst wird der eigene „Wert“ benannt: „Was ist mein Wert?“
- Danach wird beschrieben, was ich an einem anderen negativ empfinde: „Was stört mich an dem anderen?“
- Dann beschreiben lassen, was wohl den anderen an mich stört
- Und zum Schluss entwickeln lassen, was die Tugend hinter dem störenden Verhalten an dem anderen sein kann: „Was kann das Positive an dem anderen sein?“

### Beispiel:



### 3 Zwei Geschichten

Im Folgenden zwei Geschichten, die von der Unproduktivität handeln, die beim Verharren in gegensätzlichen Überzeugungen entstehen kann:

(Beide Geschichten aus: Bucay J (2009) Komm, ich erzähl dir eine Geschichte. Fischer Taschenbuch, Frankfurt.)

#### Das Huhn und die kleinen Entlein

Es war einmal eine Ente, die hatte vier Eier gelegt.

Während sie noch brütete, schlich sich ein Fuchs an das Nest heran und tötete die Ente. Bevor er die Eier auffressen konnte, wurde er gestört und suchte das Weite, die Eier blieben allein im Nest zurück.

Eine Bruthenne kam gackernd vorbei und entdeckte das verlassene Gelege. Instinktiv setzte sie sich darauf, um die Eier auszubrüten.

Es dauerte nicht lange, da schlüpften die Entenküken aus und selbstverständlich hielten sie das Huhn für ihre Mutter und spazierten bald in einer Reihe hinter ihm her.

Die Henne, stolz auf ihre jüngste Brut, nahm sie mit zum Bauernhof.

Jeden Morgen nach dem ersten Hahnenschrei begann Mama Henne auf dem Boden zu scharren und die Entlein zwangen sich dazu, es ihr gleich zu tun. Da es den Entlein nicht gelingen wollte, auch nur einen einzigen Wurm aus dem Boden zu picken, versorgte die Mama sämtliche Küken mit Nahrung, sie teilte jeden Regenwurm in Stücke und steckte sie ihren Kindern in die breiten Schnäbel.

*„Der Taube wird die Tanzenden immer für Verrückte halten.“*

Tag um Tag ging die Henne mit ihrer Brut rund um den Bauernhof spazieren. Diszipliniert und in Reih und Glied folgten ihr die Küken.

Einmal am See angekommen, warfen sich die Entlein gleich ins kühle Nass, als hätten sie nie etwas anderes getan, während die Henne am Ufer gackerte und anflehte, aus dem Wasser zu kommen.

Munter planschten die Entlein umher und ihre Mutter flatterte nervös mit den Flügeln und heulte aus Angst, sie könnten ertrinken.

Vom Gegacker angelockt erschien der Hahn und erfasste die Situation mit einem Blick.

„Auf die Jugend ist kein Verlass“, war sein Verdikt. „Leichtsinnig, wie sie nun einmal sind.“

Eins der Entenküken, das den Hahn gehört hatte, schwamm zu ihnen ans Ufer und sagte: „Gebt uns nicht die Schuld an eurem eigenen Unvermögen. Keiner von ihnen ist im Irrtum. Sie betrachten nur jeder die Realität von unterschiedlichen Standpunkten aus. Der einzige Fehler ist fast immer zu glauben, dass mein Standpunkt der einzige ist, von dem aus man die Wahrheit sieht.“

#### Die Triebe des Ombú-Baums

Es war einmal ein sehr kleines Dorf.

So klein, dass es noch nicht einmal auf den großen Landkarten verzeichnet war.

So klein, dass es nur einen winzigen Platz hatte, und auf diesem einzigen Platz stand ein einziger Baum.

Die Bewohner aber liebten ihr Dorf, sie liebten den Platz und seinen Baum: ein riesiger Ombú-Baum, der genau in der Mitte des Platzes stand und somit im Mittelpunkt des Dorflebens. Jeden Abend, etwa so um sieben, nach getaner Arbeit, trafen sich die Männer und Frauen des Dorfes auf dem Platz, frisch gewaschen, gekämmt und

gekleidet, um ein paar Runden um den Ombú-Baum zu drehen.

Jahrzehntelang trafen sich die jungen Leute, die Eltern der jungen Leute und ihre Elterselftern tagtäglich unter dem Ombú.

Jahr um Jahr wurden dort Gemeindebeschlüsse getroffen, wichtige Geschäfte ausgehandelt, Hochzeiten angebahnt und der Toten gedacht.

Eines Tages geschah etwas Außergewöhnliches und Wunderbares:

Wie aus dem Nichts spross aus einer Nebenwurzel ein grünes Zweiglein und zwei

winzige Blätter reckten sich der Sonne entgegen.

Es war ein Trieb. Der einzige Trieb, den der Ombú in seiner ganzen bisherigen Lebensgeschichte hervorgebracht hatte.

Nachdem sich die erste Aufregung gelegt hatte, bildete sich ein Festausschuss, der dafür Sorge tragen sollte, dass das Ereignis gebührend gefeiert wurde.

Zur Überraschung der Organisatoren fanden sich aber nicht alle Dorfbewohner auf dem Festplatz ein. Es gab nämlich Leute, die fest davon überzeugt waren, dass der neue Trieb Schwierigkeiten mit sich bringen würde.

Nun geschah es, dass ein paar Tage, nachdem der erste Trieb hervorgebrochen war, ein zweiter sich den Weg bahnte. Innerhalb eines Monats waren zwanzig grüne Zweiglein aus den bereits ergrauten Wurzeln des Ombú gesprossen.

Die Freude der einen und die skeptische Teilnahmslosigkeit der anderen sollte nicht länger währen.

Der Platzwärter überbrachte die Nachricht.

Irgendetwas war mit dem alten Ombú geschehen. Seine Blätter waren so gelblich wie noch nie, sie waren schwach und fielen leicht ab. Die Rinde am Stamm, ehemals fleischig und zart, war vertrocknet und spröde geworden. Der Wärter verkündete seine Diagnose:

"Der Ombú ist krank. Vielleicht wird er sterben."

An diesem Abend entspann sich während des üblichen Spaziergangs eine Diskussion. Einige schoben es auf die neuen Triebe. Ihre Argumente waren konkret: Bevor es sie gab, war alles in Ordnung gewesen.

Die Verteidiger der Triebe sagten, das eine hätte mit dem anderen nichts zu tun und die Triebe sicherten die Zukunft, falls dem Ombú einmal etwas zustoßen sollte.

Sobald die Positionen klar waren, bildeten sich zwei gegnerische Parteien. Für die einen stand der alte Ombú-Baum im Vordergrund, für die anderen die neuen Triebe.

Die Debatte wurde immer hitziger und die Gruppen drifteten zusehends auseinander. Als die Nacht hereinbrach, einigte man sich, den Nachbarschaftsstreit auf den nächsten Tag zu verlegen, wenn sich die Gemüter etwas beruhigt hatten.

Aber die Gemüter beruhigten sich nicht.

Am nächsten Tag sagten die Verteidiger des Ombú - so nannten sie sich inzwischen-, man

müsse zu den Ursprüngen zurückkehren. Die neuen Zweige raubten dem alten Baum die Kraft wie Parasiten. Also müsse man sie abschneiden.

Die Verteidiger des Lebens, wie sich die zweite Gruppe getauft hatte, hörten bestürzt zu, denn auch sie hatten sich bereits getroffen, um über eine Lösung nachzudenken. Man müsse den alten Ombú fällen, denn seine Zeit sei abgelaufen. Er nehme den neuen Trieben nur Licht und Wasser weg. Außerdem sei es völlig müßig, den Baum zu verteidigen, denn er sei ja praktisch schon tot.

Die Diskussion endete in einer Auseinandersetzung und die Auseinandersetzung in einem handfesten Streit, bei dem es nicht ohne Geschrei, Beleidigungen und Fußtritte zging. Die Polizei löste den Tumult auf und schickte die Streithähne getrennt voneinander nach Hause.

Die Verteidiger des Ombú versammelten sich in dieser Nacht und einigten sich darauf, die Situation sei hoffnungslos, da ihre ignoranten Gegner nicht zu Verstand zu bringen waren. Deshalb müsse man handeln. Mit Baumscheren, Spaten und Hacken bewaffnet, beschlossen sie, zum Angriff überzugehen: Wären die Triebe erst einmal zerstört, so hätte man eine ganz andere Verhandlungsbasis geschaffen.

Zufrieden trafen sie auf dem Platz ein.

Als sie auf den Baum zingingen, sahen sie eine Gruppe von Leuten, die rund um den Ombú Holz aufschichteten. Die Verteidiger des Lebens trafen Vorbereitungen, ihn anzuzünden.

Die beiden Verteidiger-Gruppen brachen eine neue Diskussion vom Zaun, denn inzwischen hatten sich hier wie dort Hass, Groll und Zerstörungswut angestaut.

Während der Auseinandersetzung wurden einige Triebe abgebrochen und niedergetrampelt.

Auch der alte Ombú-Baum hatte tiefe Wunden an seinem Stamm und an den Zweigen erlitten.

Mehr als zwanzig Verteidiger beider Gruppierungen mussten die Nacht mit schweren oder leichteren Blessuren im Krankenhaus verbringen.

Am nächsten Morgen bot der Platz einen gänzlich neuen Anblick. Die Verteidiger des Ombú hatten einen Zaun um den Baum gezogen und bewachten ihn unablässig mit vier bewaffneten Posten.

Die Verteidiger des Lebens ihrerseits hatten einen Graben ausgehoben und Stacheldraht rund um die verbliebenen Triebe gespannt, um

jedwede Attacke abzuwehren.

Auch unter den übrigen Dorfbewohnern war die Situation unerträglich geworden: Jede Gruppe hatte in ihrem Bemühen, neue Anhänger zu finden, die Situation zum politischen Thema erklärt und die anderen Bewohner gezwungen, Partei zu ergreifen. Wer den Ombú-Baum verteidigte,<sup>1</sup> war daher ein Feind der Verteidiger des Lebens, und wer die Triebe verteidigte, musste daher den Verteidigern des Ombú-Baums den Krieg erklären.

Endlich beschloss man, die Sache vor den Friedensrichter zu bringen, ein Amt, das damals der Pfarrer der kleinen Dorfkirche ausübte; sein Urteil sollte am nächsten Sonntag bekannt gegeben werden.

Nur durch ein Seil voneinander abgetrennt, beschimpften und beleidigten sich beide Gruppen aufs ärgste. Das Geschrei war entsetzlich und niemand konnte sich Gehör verschaffen.

Da öffnete sich die Tür und gefolgt von den Blicken der beiden Streitparteien schritt ein alter Mann, gestützt auf seinen Stock, den Gang entlang. Dieser Alte, inzwischen musste er über hundert Jahre alt sein, war es gewesen, der in seiner Jugend das Dorf gegründet, die Straßen geplant, die Grundstücke abgesteckt und natürlich auch den Ombú-Baum gepflanzt hatte.

Er genoss hohe Anerkennung und aus seinen Worten sprach die Klugheit, die ihm sein gesamtes Leben lang eigen gewesen war. Der Alte schlug die Hände aus, die sich ihm zur Hilfe anboten, bestieg unter Mühen das Podium und sprach zu den Leuten.

"Ihr Vollidioten!" rief er. "Ihr nennt euch selbst Verteidiger des Ombú, Verteidiger des Lebens ... Verteidiger wollt ihr sein? Ihr seid nicht in der Lage, auch nur das Geringste zu verteidigen. Das einzige, was ihr im Kopf habt, ist, denjenigen zu

schaden, die anderer Meinung sind als ihr.

Ihr wisst gar nicht, wie falsch ihr liegt, und zwar die einen wie die anderen.

Der Ombú ist kein Stein. Er ist ein Lebewesen, und als solches hat er einen Lebenskreislauf. Und Ziel dieses Kreislaufs ist es, Leben weiterzugeben, damit seine Mission fortgeführt werden kann. Dazu gehört es auch, Triebe auszubilden, die neue Ombú-Bäume hervorbringen.

Aber die Triebe entstehen ja nicht aus dem Nichts, ihr Schwachköpfe. Sie können gar nicht leben, wenn der Baum stirbt, und das Dasein des Baumes wäre sinnlos, könnte er sich nicht in neues Leben verwandeln.

Seid bereit, Verteidiger des Lebens. Stellt euch darauf ein und wappnet euch. Denn bald kommt die Zeit, da müsst ihr Feuer an das Haus eurer Eltern legen, solange sie noch darin wohnen. Bald werden sie alt werden und euch im Wege stehen.

Seid bereit, Verteidiger des Ombú. Vergreift euch an den Trieben. Ihr müsst willens sein, eure Kinder niederzustrecken und zu töten, wenn sie euch ablösen und über euch hinauswachsen wollen.

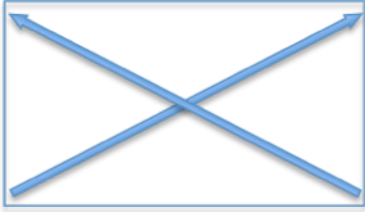
Und ihr nennt euch Verteidiger! Wo ihr nichts als Zerstörung im Sinn habt."

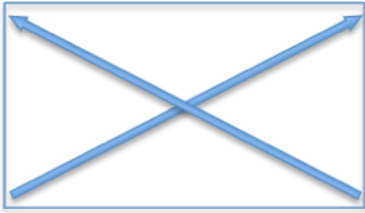
Und ihr merkt nicht einmal, dass ihr durch das Zerstören und Weiterzerstören unwiederbringlich all das zerstört, was ihr verteidigen wollt.

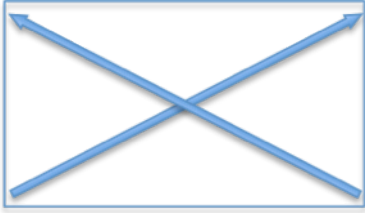
Denkt nach! Euch bleibt nicht mehr viel Zeit."

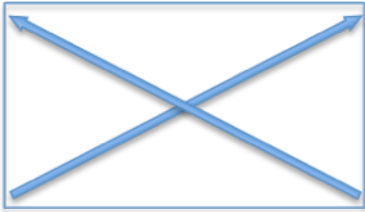
Und als er seine Rede beendet hatte, stieg der alte Mann langsam vom Podium und bahnte sich unter dem Schweigen der Anwesenden seinen Weg zur Tür. Und ging.

## 4 Wertequadrate

1) _____  _____	<b>Tugend</b> 	2) _____  _____
3) _____	<b>Übertreibung</b>	4) _____

1) _____  _____	<b>Tugend</b> 	2) _____  _____
3) _____	<b>Übertreibung</b>	4) _____

1) _____  _____	<b>Tugend</b> 	2) _____  _____
3) _____	<b>Übertreibung</b>	4) _____

1) _____  _____	<b>Tugend</b> 	2) _____  _____
3) _____	<b>Übertreibung</b>	4) _____

## 5 Beispiel für die Anwendung „Wertequadrate“ in einer Supervision



Eine Supervisionsgruppe für Schulleiter und Stellvertreter trifft sich regelmäßig schon seit mehreren Jahren. Keiner der Teilnehmer hat berufliche Verbindungen zu einem anderen, alle kennen aber sehr gut das jeweilige berufliche Umfeld des anderen.

In einer Sitzung will eine Teilnehmerin ihren Ärger über ihren Vorgesetzten, den Schulleiter, klären. Sie kann dessen Verhalten z.B. in Konferenzen nur schwer mittragen, er sei „chaotisch“, die Besprechungen der Leitungsgruppe verliefen „unstrukturiert“, die Entscheidungsprozesse seien „zu unverbindlich“. Bei Meinungsveränderungen im Kollegenkreis „lässt er sich zu stark beeinflussen“. Wenn sie ihn darauf anspricht, hält er sein Verhalten für völlig angemessen, das ihre dagegen für übertrieben genau und zu sehr von Machtansprüchen geprägt. Die Teilnehmerin hat den Wunsch, dieses Spannungsfeld bei sich genauer zu überprüfen, Wege zum offensiven Umgang damit zu finden.

Der Berater achtet besonders auf den Konflikt über unterschiedliche Bewertungen von erfolgreichen Konferenzen oder erfolgreicher Führung. In einem ersten Schritt werden die einzelnen Kritikpunkte gesammelt, in dem die Teilnehmerin formuliert: „Mein Schulleiter lässt ja in den Konferenzen jeden machen, was er will, ich dagegen würde für viel mehr Ordnung sorgen. Mein Schulleiter ..., ich dagegen....“

Die jeweiligen Aussagen werden auf dem Flipchart in den Schlagworten als Teile eines Wertequadrats mitgeschrieben. Alle anderen Teilnehmer steigen sehr engagiert in ein Gespräch ein, wollen sofort erzählen, wo es ihnen genauso geht (mit Schulleiter, Schulaufsicht oder Stellvertretung). Daraufhin sollen alle Teilnehmer jeweils für sich entsprechende Sätze formulieren, die sie dann in den Kernaussagen auf Karten schreiben.

In der nächsten Phase werden diese Sätze vorgelesen und in Bestandteilen des Wertequadrats am Flipchart visualisiert, die „eigene“ Position ist dabei häufig der „Wert“, während die Gegenseite eine „Fehlhaltung“ diagonal gegenüber verkörpert. Dann erläutert der Berater kurz den Aufbau eines Wertequadrates, den meisten ist es aus einer Schulung bekannt. Mit den gesammelten „Material“ werden von allen gemeinsam nun vollständige Wertequadrate erarbeitet, die Protagonistin hört meistens sehr gespannt zu, erkennt viele andere Aussagen als den ihren ähnlich. Der Prozess der Erarbeitung von „Gegenwerten“ zu den eigenen, stark verteidigten Werten bewirkt dabei eine „Einfühlung“ in die Denkweise des anderen, je nach „Wert“ unterschiedlich intensiv.

Zum Abschluss dieses kognitiv orientierten Arbeit plant die Protagonistin ein Gespräch mit ihrem Schulleiter, wobei sie betont, durch die Arbeit mit dem Wertequadrat ein besseres Verständnis für die „innere Logik“ seines Verhaltens erworben zu haben. Dadurch sieht sie Anknüpfungspunkte statt scharfer Konfrontation und will für einzelne Aspekte auch ihre eigene Position nochmals überdenken. In dem Gespräch mit dem Schulleiter vertritt sie dann nach wie vor ihre Position, sieht aber größere Überschneidungen und Möglichkeiten gegenseitiger Unterstützung in der täglichen Führung.

*Mit dem Beispiel soll ein Weg täglicher Anwendung skizziert werden. Ein Wertequadrat kann mit etwas Ruhe in kurzer Zeit erstellt werden. Wir sehen das Haupthindernis bei seiner Anwendung als Klärungsinstrument in der mangelnden Fähigkeit der Führungskraft, Wertekonflikte in vermeintlichen Sachdiskussionen rechtzeitig zu erkennen.*

## 6 Literatur

*Helwig P (1965) Charakterologie, Klett, Stuttgart*

*Schulz von Thun F (2005) Miteinander Reden. Band 2. Rowohlt, Reinbek.*