

### 3. Das Werte- und Entwicklungsquadrat

Wir kommen nun zum dritten (und letzten) gedanklichen Werkzeug, das mir als Kommunikationspsychologe in der Praxis hilft, klarerzusehen und die Zielrichtung von Interventionen sicherer zu bestimmen. Seine allgemeine Struktur hat schon Aristoteles in ähnlicher Form vor Augen gehabt, und sie enthält eine Anleitung zum dialektischen Denken. In der hier dargestellten Form des *Wertequadrates* stammt es von Helwig (1967), und ich möchte es, um es für Vorgänge der zwischenmenschlichen Kommunikation und Persönlichkeitsbildung nutzbar zu machen, auch als *Entwicklungsquadrat* verstehen. – Mir selbst hat die Begegnung mit diesem Denk- und Werteschema schlagartig geholfen, frühere Holzwege, die wir als Kommunikationstrainer nacheinander gegangen waren, klarer als solche zu durchschauen – ich komme darauf zurück. Zuerst eine kleine systematische Einführung.

#### 3.1 Die allgemeine Struktur

Die Prämisse lautet: Um den dialektisch strukturierten Daseinsforderungen zu entsprechen, kann jeder Wert (jede Tugend, jedes Leitprinzip, jedes Persönlichkeitsmerkmal) nur dann zu einer konstruktiven Wirkung gelangen, wenn er sich in *ausgehaltener Spannung* zu einem positiven Gegenwert, einer «Schwestertugend», befindet. Statt von ausgehaltener Spannung läßt sich auch von *Balance* sprechen. Ohne diese ausgehaltene Spannung (Balance) verkommt ein Wert zu seiner «Entartungsform» (Helwig) – oder sagen wir lieber: zu seiner *entwertenden Übertreibung*.

Nehmen wir ein einfaches Beispiel aus dem Bereich der bürgerlichen Tugenden (s. Bollnow, 1958): Sparsamkeit verkommt ohne ihren positiven Gegenwert *Großzügigkeit* zum *Geiz*, umgekehrt verkommt auch *Großzügigkeit* ohne Sparsamkeit zur *Verschwendung*. Die hierbei regelmäßig entstehenden vier Begriffe lassen sich nach Helwig zu einem «Wertequadrat» anordnen, wobei jeweils die beiden positiven Gegenwerte oben und die entsprechenden Unwerte unten zu stehen kommen:

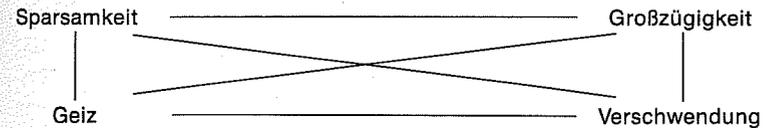


Abb. 5: Allgemeine Struktur eines Wertequadrates am Beispiel «Sparsamkeit»

«Alle diese werthafte Begriffe ordnen sich zu einer «Vierheit» von Werten bzw. Unwerten. In jedem Wert liegt eine «Quaternität von Werten» eingeschlossen... Dieses Wertequadrat «verklammert» also die vier Begriffe miteinander. Jeder wird damit doppelt gegensätzlich präzisiert» (Helwig, 1967, S. 66).

Bei diesem Quadrat entstehen nun vier Arten von Beziehungen, durch die das Verhältnis der Begriffe zueinander charakterisiert ist:

1. Die obere Linie zwischen den positiven Werten bezeichnet ein *positives Spannungs-* bzw. *Ergänzungsverhältnis*, wir können auch von einem *dialektischen Gegensatz* sprechen.
2. Die Diagonalen bezeichnen *konträre Gegensätze* zwischen einem Wert und einem Unwert;
3. die senkrechten Linien bezeichnen die *entwertende Übertreibung*;
4. die untere Verbindung zwischen beiden Unwerten «stellt gleichsam den Weg dar, den wir beschreiten, wenn wir dem einen Unwert entfliehen wollen, aber nicht die Kraft haben, uns in die geforderte Spannung der oberen Pluswerte hinaufzuarbeiten. Also wenn wir aus *einem* Unwert in den entgegengesetzten *anderen* Unwert fliehen. Die Verbindung zwischen den unteren Begriffen stellt also die Fehllei-

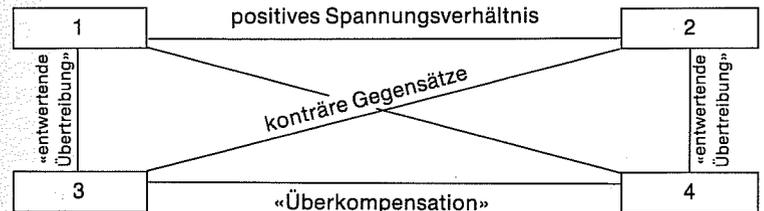


Abb. 6: Das Netz von Beziehungen zwischen den 4 Polen des Wertequadrates

stung einer «Überkompensation\* des zu vermeidenden Unwertes durch den gegenteiligen Unwert dar» (Helwig, 1967, S. 66).

Diese Wertequadrat-Struktur ist der von Aristoteles in seiner «Nikomachischen Ethik» entwickelten Vorstellung verwandt, nach der jede Tugend als die rechte Mitte zwischen zwei fehlerhaften Extremen zu bestimmen ist: zum Beispiel Sparsamkeit zwischen Geiz und Verschwendung, oder Mut zwischen Feigheit und übermäßigem Leichtsinne. Die anzustrebende Tugend ist hier, im Unterschied zum Wertequadrat, als ein Fixpunkt gedacht, der sich allerdings «verschieben» läßt. So ist die Sparsamkeit dem Geiz näher als der Verschwendung, während die griechische Tugend der «eleutheriotes» eher der deutschen Freigebigkeit oder Großzügigkeit entspricht (Bollnow, 1958). Beim Wertequadrat ist die Vorstellung eines optimalen Fixpunktes aufgegeben und durch die Vorstellung einer dynamischen Balance ersetzt, was mir besonders auch für psychische Phänomene fruchtbringender scheint. Angemessen ist auch die Vorstellung eines Yin-Yang-Verhältnisses der beiden oberen Werte: Sie durchdringen sich gegenseitig und enthalten jeweils schon selbst ein Spurenelement des Gegenpoles:

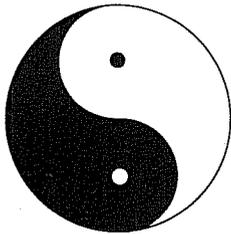


Abb. 7: Das Yin-Yang-Verhältnis

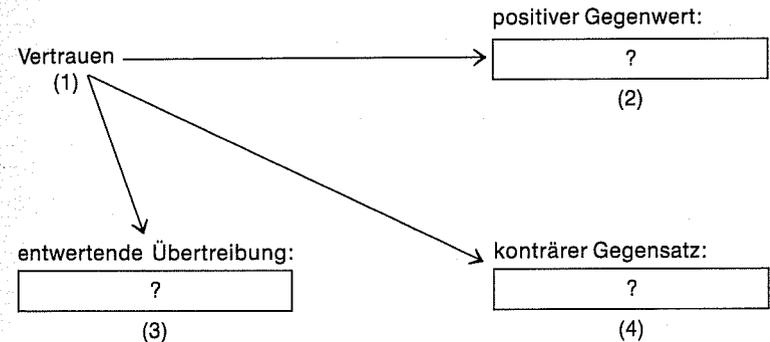
### 3.2 Wie konstruiere ich ein Wertequadrat?

Ich möchte Sie instand setzen, für Ihren eigenen Bedarf solche Wertequadrate zu konstruieren. Im folgenden daher einige heuristische Übungen.

Angenommen, ich habe einen positiven Wert (Charaktermerkmal, Prinzip) vor Augen, sagen wir *Vertrauen*. Wie ist nun die Struktur der zu diesem Wert gehörigen «Quaternität»? Ich schreibe «Vertrauen» in die Position (1) oben links. Von hier aus kann meine gedankliche

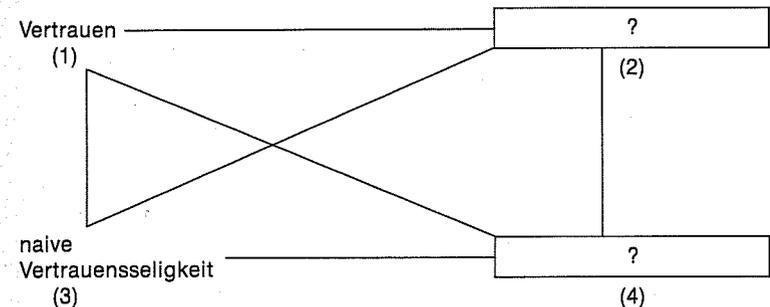
\* Überkompensieren: einen persönlichen Mangel so stark überwinden, daß es des Guten zuviel wird.

Entdeckungsreise nun verschiedene Wege gehen: zum Beispiel könnte ich auf die Position (2) schauen und nach dem positiven Gegenwert, nach der «Schwestertugend» des Vertrauens fragen – aber was könnte das sein? Einfacher ist es vielleicht, zunächst nach der entwertenden Übertreibung in Position 3 zu fragen, oder auch nach dem konträren Gegensatz am Ende der Diagonalen (4):



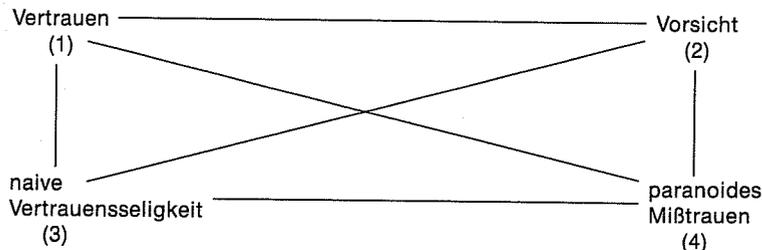
Ich versuche es einmal mit Position 4 – was wäre der *konträre Gegensatz* zu «Vertrauen»? Vielleicht einfach «Mißtrauen»? Aber ein gewisses Mißtrauen ist ja in vielen Situationen des Lebens durchaus angebracht – taugt dieser Begriff, um die «übertreibende Entwertung» der Position (2) zu bezeichnen? Schwer zu sagen, denn die haben wir ja auch noch nicht definiert.

Vielleicht ist es doch leichter, von (1) erst einmal direkt nach unten in die Position (3) zu wandern: Übertriebenes Vertrauen? Hier kann es sich nur um eine «naive Vertrauensseligkeit» handeln, die schon der Dummheit nahesteht. Also tragen wir die Position (3) vorläufig ein und ergänzen die fehlenden Verbindungslinien:

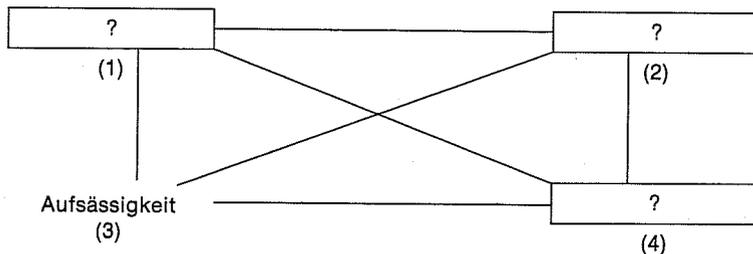


Da es oftmals leichter ist, den konträren Gegensatz auszumachen, können wir nun von der neu gewonnenen Position (3) diagonal nach oben steigen und uns fragen: Was ist das Gegenteil jener «naiven Vertrauensseligkeit» und taugt gleichzeitig als positiver Gegenwert zum Vertrauen?

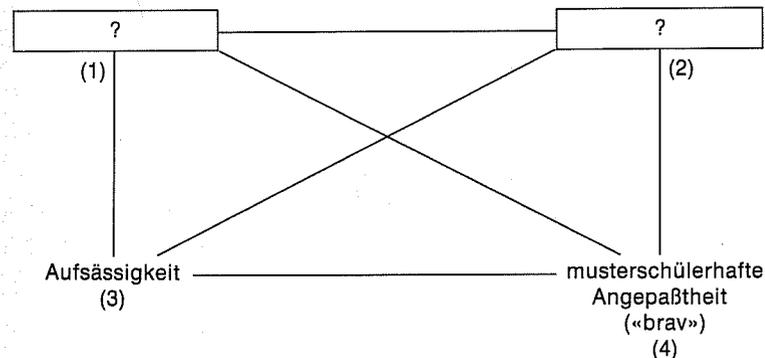
Wer nicht zu naiver Vertrauensseligkeit neigt, läßt offenbar eine gewisse *Vorsicht* walten, darin sich ein gewisses Mißtrauen andeutet, ohne in paranoide Formen zu verfallen. Dieser übertriebenen Vorsicht, der das Vertrauen fehlt, können wir nun unten rechts einen Namen geben, sagen wir: *paranoides Mißtrauen*. Position (4) muß, wenn der Quadrant insgesamt richtig gebildet und stimmig sein soll, einen konträren Gegensatz zum Vertrauen (1) darstellen (was zweifellos zutrifft), und muß ferner in einem überkompensatorischen Verhältnis zu Position (3) stehen – was ebenfalls zutrifft. Hier das vollendete Quadrat:



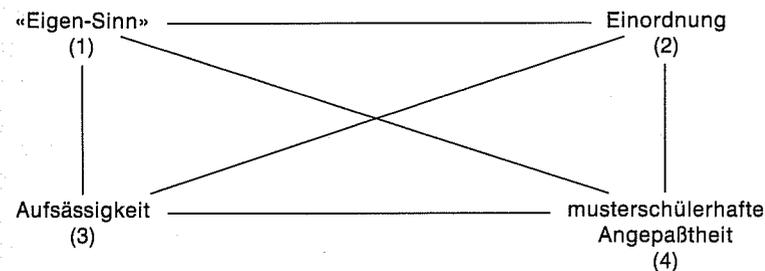
Beim vorangegangenen Beispiel waren wir von einem positiven Wert (Vertrauen) ausgegangen, der uns als Startpunkt für die Erkenntnisreise diente. Da man es aber zuweilen auch mit «Charakterfehlern», «Untugenden» und menschlichen Entwicklungsrückständen zu tun hat, werden wir gelegentlich bei einer *unteren* Position zu beginnen haben. Neben wir an, ein Lehrer leidet unter einem «aufsässigen» Schüler. Wir tragen die «Aufsässigkeit» in die Position (3) ein und schreiten von hier gedanklich fort:



Vielleicht fällt es unserem imaginären Lehrer am leichtesten, sich das extreme, ebenso unerwünschte Gegenteil vor Augen zu halten (Position 4): Hat er doch auch sie in der Klasse, jene braven, überangepaßten Musterschüler, die zu allem Ja und Amen sagen:



Nun kann man zu den positiven Werten aufsteigen, sei es diagonal oder senkrecht. «Aufsässigkeit» erscheint dann als «des Guten zuviel» von etwas, das gleichzeitig einen konträren Gegensatz zur mutterschülerhaften Anpassung bildet: Offenbar ist hier ein positiver *Eigensinn* angesprochen, in welchem sich der Wille zur Selbständigkeit, Freiheit und eben: zum *Eigen-Sinn* ausdrückt; dieser braucht als ausgleichende Ergänzung einer gewissen *Einordnung*, um nicht in sture Eigensinnigkeit oder in zwanghaften Oppositionsgeist zu verfallen:



Soweit zur Konstruktion. Wenn Sie selbst derartige Wertequadrate bilden, werden Sie feststellen, daß es manchmal kein richtiges Wort

gibt, um das prägnant zu bezeichnen, was Sie als Phänomen vor Augen haben. Anders als bei Mephisto, der ironisch zu Faust bemerkt «Wo die Begriffe fehlen, da stellt ein Wort zur rechten Zeit sich ein!» hat sich hier der Begriff vor dem geistigen Auge schon eingestellt, doch es fehlt das passende Wort. Scheuen Sie sich dann nicht, das Gemeinte zu umschreiben oder durch eine Wortneuschöpfung zu bezeichnen!

Am Ende des Kapitels finden Sie einige *Übungen*, an denen Sie sich auch schon jetzt versuchen können.

Was ist mit einem solchen Wertequadrat gewonnen? Zum einen schärft es den Blick dafür, daß sich in dem beklagten Fehler nicht etwas «Schlechtes» («Böses», «Krankhaftes») manifestieren muß, das es «auszumerzen» gelte. Vielmehr läßt sich darin immer ein positiver Kern entdecken, dessen Vorhandensein zu schätzen ist und allein dessen Überdosierung (des Guten zuviel) problematisch erscheint. Damit ist auch die Entwicklungsrichtung vorgezeichnet: nicht etwa von (3) nach (4), sondern von (3) nach (2) unter Beibehaltung von (1).

Zum anderen ist mit diesem Quadrat die Überzeugung verbunden, daß jeder Mensch mit einer bestimmten erkennbaren Eigenschaft immer auch über einen «schlummernden» Gegenpol verfügt, den er in sich wecken und zur Entwicklung bringen kann.

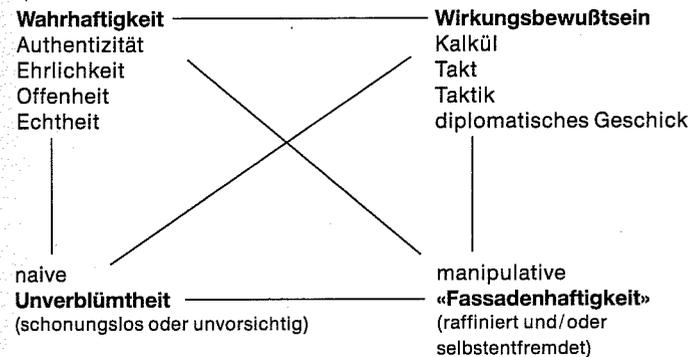
Wird mit dieser Sichtweise denn nicht, so mag ein Einwand lauten, der ausgewogenen Mittelmäßigkeit eines Idealcharakters das Wort geredet? Nein, das angepeilte Ideal ist keine statische, sondern eine *dynamische Balance*. Das heißt je nach Situation und ihrer je einmaligen Sinngebung kann das Pendel extrem hin- und herschlagen (es gibt Augenblicke, in denen radikale Aufsässigkeit das Gebot der Stunde ist!) – entscheidend ist, daß als innere Möglichkeit beide Haltungen zur Verfügung stehen. Dies wäre *ideal* im Sinne menschlicher Freiheit und Bewußtheit, *normal* ist, daß man «von Haus aus» der einen Möglichkeit mehr zuneigt und sich mit der anderen schwertut.

### 3.3 Grundlegende Wertequadrate für die zwischenmenschliche Kommunikation

Versuchen wir jetzt, dieses Werkzeug für den Bereich der Kommunikation nutzbar zu machen. Dies soll später noch systematisch geschehen, wenn wir acht verschiedene Kommunikationsstile nach ihren

Stärken und Schwächen untersuchen (Kap. III). Zwei für das zwischenmenschliche Miteinander sehr grundlegende Wertequadrate seien hier vorweggenommen.

**Wahrhaftigkeit und Wirkungsbewußtsein.** Auf dieses Wertequadrat sind wir durch die Erörterung der «zwei Lehrmeinungen zu Kommunikationstraining» (S. 23 ff), gedanklich schon vorbereitet. Der Streit darum erweist sich nun als Polarisierung einer zusammengehörigen Dialektik. *Authentizität* mißrät, wenn sie nicht mit dem Bewußtsein der Wirkung gepaart ist, zur *naiven Unverblümtheit*, die entweder (durch «schonungslose» Offenheit) den Takt vermissen läßt und einen Scherbenhaufen zurücklassen kann, oder (durch unvorsichtige Selbstpreisgabe) zuwenig Sinn für taktische Notwendigkeiten verrät und sich unnötig verwundbar macht. «Ich bin viel zu offen und spontan, vieles rutscht mir einfach so heraus, und hinterher habe ich das häufig zu bereuen!» – sagen manche unserer Kursteilnehmer und deuten damit an, daß sie ihr Repertoire durch diplomatische Geschicklichkeit erweitern möchten. Auf der anderen Seite steht der «Volldiplomat», bei dem jedes Wort zum schmackhaften Köder gerät, welcher dem Fisch nun schmecken soll, und dessen berechnende Rhetorik ihm zur zweiten Natur geworden ist, das heißt sein «wahrer Kern» bleibt nicht nur seinem Gegenüber, sondern auch ihm selbst verborgen.



Die Kunst, diese dialektische Gegensätzlichkeit zu vereinen, ist uns zeitlebens aufgegeben. In manchen Momenten des Lebens ist die konflikthafte Spannung besonders spürbar – zum Beispiel wenn der Arzt vor der Frage steht, ob er einem Todkranken die Wahrheit mitteilen soll; oder wenn der unglücklich Liebende zweifelt, ob er sein Begehren und seine Anhänglichkeit zeigen soll (mit der Gefahr, daß der oder die Begehrte dann erst recht auf Distanz geht), oder ob er besser «taktisch» die kalte Schulter zeigt, um nun die andere/den anderen zu entzünden (vgl. S. 206). – Viele Anliegen unserer Kursteilnehmer haben die formale Struktur

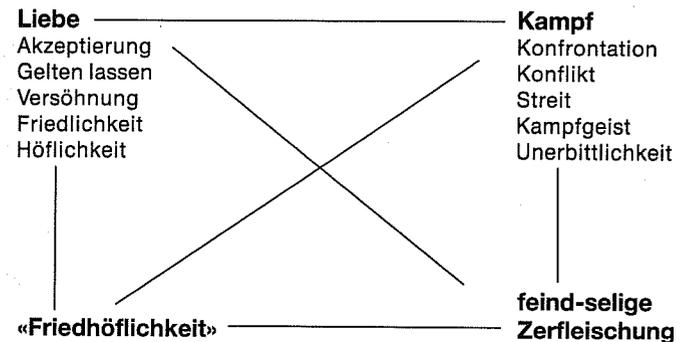
«Wie kann ich . . . , ohne zu . . . ?»,

wobei im ersten Teil die wahrhaftige Botschaft, im zweiten Teil die befürchtete Wirkung zum Ausdruck kommt: «Wie kann ich ihm meine Gefühle sagen, ohne ihn zu kränken?» – «Wie kann ich meinem Chef die Meinung sagen, ohne ihn gegen mich aufzubringen?» – «Wie kann ich einen Mitarbeiter kritisieren, ohne ihn zu entmutigen?» usw.

«**Liebender Kampf**»: Akzeptierung und Konfrontation. Auf ein zweites sehr grundlegendes Wertequadrat für die Kommunikation kommen wir, wenn wir uns an die Aussage von Karl Jaspers erinnern, daß die Suche nach Wahrheit nur im zwischenmenschlichen Dialog erfolgen könne und ein gelungener Dialog wesensmäßig ein *liebender Kampf* sei (1953, S. 27). Verallgemeinern wir diese dialektische Formel auf den zwischenmenschlichen Umgang überhaupt, so gibt sie gleichfalls einen tauglichen Wegweiser ab. «Liebe» steht dann für all das, was Gegensätze überwindet und miteinander aussöhnt: das Akzeptieren und Geltenlassen des Mitmenschen auch und gerade in seiner Andersartigkeit; das Bemühen, sich einführend in seine Welt zu versetzen; der Mut, sich zu öffnen und anzuvertrauen, mit dem Risiko, verletzt zu werden – alles sind Aspekte dieses Teils, in distanzierteren Beziehungen wohl auch jene Höflichkeit, die den anderen nicht abwertet, was auch immer man von ihm halten mag.

Dieses auf Verständnis und Versöhnlichkeit gerichtete Prinzip macht aber nur die eine Hälfte einer vollwertigen Beziehung aus. Hinzu kommen muß das kämpferische Element: die Bereitschaft und die Fähigkeit, den Partner unter Umständen hart zu konfrontieren, Gegensätze und Konflikte mit ihm auszufechten, wenn nötig mit unerbittlicher Härte und fliegenden Fetzen. «Streiten verbindet» (Bach

und Wyden, 1969), allerdings nur in liebendem Kampf. Andernfalls droht jene ungebremste Eskalation von Kränkungen, die in blanken Haß und gegenseitige Zerfleischung mündet. Während uns diese Gefahr aus den Ehen, der Nachbarschaft, den politischen Gruppierungen wohlvertraut ist, scheint die Gegengefahr weniger als solche bekannt: zuviel Friedlichkeit und Höflichkeit ergibt *Friedhöflichkeit* – mit dieser Wortschöpfung möchte ich ausdrücken, daß diese Nur-Harmonie etwas Totes hat – dies gilt für Paare, aber auch für Gruppen, in denen alle außerordentlich «nett zueinander» sind, kein böses Wort die Eintracht zu gefährden scheint und jeder aufkommende Gegensatz sogleich mit sanften Beschwichtigungen im warmen Mulsch erstickt wird.



Dieselbe Weisheit finden wir in der Faustregel für Psychotherapeuten wieder:

$$A + K = E$$

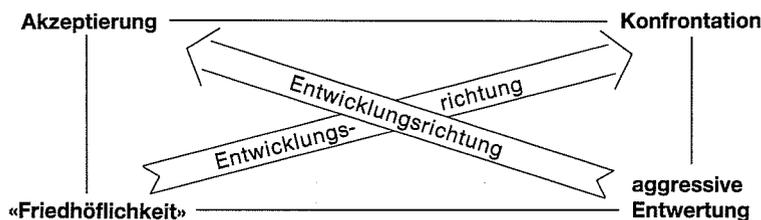
das heißt Entwicklung (E) wird möglich, wenn der Therapeut Akzeptierung und Konfrontation zu verbinden weiß.

### 3.4 Vom Werte- zum Entwicklungsquadrat

In seiner Eigenschaft als *Entwicklungsquadrat* ermöglicht uns ein solches Wertequadrat nun, die Entwicklungsrichtungen eines Menschen (oder auch einer Gruppe) zu bestimmen, die angezeigt sind, um den besonderen Herausforderungen der jeweiligen Berufspraxis und Lebenswelt gerecht zu werden.

Als psychologische Erwachsenenbildner haben wir mit der folgenschweren Tatsache zu leben, daß sich die Entwicklungsrichtungen unserer Kursteilnehmer überkreuzen. Der eine sagt: «Ich neige dazu, um des lieben Friedens willen meine Ansichten zurückzustellen, stets viel Verständnis für allen und jeden aufzubringen und Konflikten aus dem Weg zu gehen. Mir fehlt, daß ich mal mit der Faust auf den Tisch schlage und unmißverständlich klarmache, was ich ablehne und verabscheue. Das möchte ich lernen!» Jemand anderes: «Mir ist klargeworden (man hat es mir auch oft gesagt), daß ich durch meine Art die Leute ziemlich vor den Kopf stoße. Ich habe tatsächlich oft das Gefühl, von Dummköpfen und Versagern umgeben zu sein – und dann rede ich Klartext und haue wohl auch mal drauf. Dabei meine ich es manchmal gar nicht so! Ich möchte lernen, toleranter zu werden, mehr Verständnis aufzubringen für meinen Sohn, meinen Chef, meine Frau und meine Mitarbeiter. Und daß die Leute sich nicht gleich angegriffen fühlen, wenn ich den Mund aufmache. Kann man so etwas lernen?»

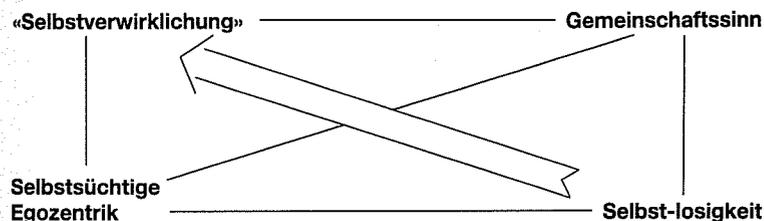
Je nach Selbstdiagnose überkreuzen sich also die Entwicklungsrichtungen wie folgt:



Die zwischenmenschliche Kommunikation betreffend gibt es viele solcher Entwicklungsquadrate. Wir werden sie, ausgehend von typischen Kontaktmustern, im Kapitel III nach und nach kennenlernen und dann ansatzweise auch den Weg genauer beschreiben, der jeweils zurückzulegen ist.

An dieser Stelle möchte ich noch ein allgemeines, besonders von der Humanistischen Psychologie proklamiertes Entwicklungsziel besprechen, das unter dem Schlagwort «Selbstverwirklichung» in die öffentliche Diskussion – und in den öffentlichen Streit – gekommen ist. Mit Hilfe der folgenden Werte- bzw. Entwicklungsquadrate mag es gelingen, zum einen die Kritik an diesem Entwicklungsziel zu integrieren als auch den umstrittenen Begriff selber genauer zu bestimmen.

Die naheliegendste und wohl auch am häufigsten vorgebrachte Kritik meint in der Selbstverwirklichung einen kaum verbrämten «egoistischen» Zug zu entdecken. «Du hast 10 Semester Egoismus studiert!» lautet die Klage eines Ehepartners, dessen Frau nach ihrem Studium darauf bestand, eigene Wünsche und Forderungen anzumelden und auch durchzusetzen. Appelliert wird mit dieser Klage an das soziale Empfinden, daß der Mitmensch, der vielleicht nicht so kraftvoll in der Lage ist, für sich einzutreten, Rücksicht beansprucht. Erinnert wird auch an die übergeordneten Interessen einer Gemeinschaft, denen sich das Individuum unterzuordnen habe. Aber vielleicht ist die Ehefrau gerade dabei, sich aus der «Ecke» der Selbstlosigkeit emporzuarbeiten und gerät schon bei den leisesten Anzeichen von Selbstbehauptung in den Verdacht, ins Gegenextrem abzugleiten? Möglich auch, daß das Gegenextrem vorübergehend nötig ist, um die Waagschale überhaupt in Bewegung zu bringen?



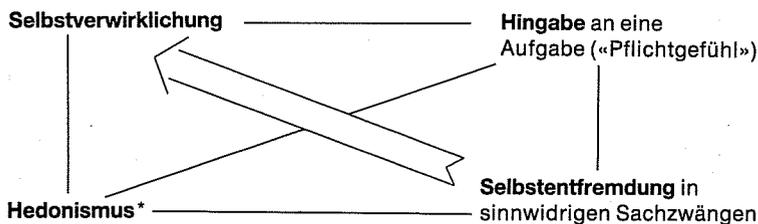
Ein ähnlicher Vorwurf, der sich gegen die «Selbstverwirklichungsbeziehung» richtet, lautet: «Wenn jeder nur noch täte, was ihm Spaß macht und worauf er gerade «Bock» hat, wenn keiner mehr – persönliche Unlustgefühle überwindend – seine Pflicht zu tun bereit ist, dann geht alles vor die Hunde!» Hier wird Selbstverwirklichung mit Vergnügungssucht und Pflichtvergessenheit gleichgesetzt – bzw. es wird den Anhängern der «Bewegung» eine solche Gleichsetzung unterstellt. Während der erste Vorwurf einen Mangel an Rücksicht gegenüber den Mitmenschen beklagte, so wird in diesem zweiten Vorwurf die verantwortliche Bindung der persönlichen Kräfte an eine Aufgabe vermißt (ist hier nicht das Sich-Aufgeben eher gefragt als das Sich-selbst-Verwirklichen?).

Diese Kritik wirft existentielle Probleme auf. Zunächst ist es von der zeitgenössischen Psychologie besonders durch Victor Frankl (1981) herausgestellt worden, daß die menschliche Existenz ohne die Bindung an eine Aufgabe, an etwas, was über sich selbst hinausweist, verkümmert (vor allem in die Depression): «Erst im Dienst an einer

Sache oder in der Liebe zu einem Partner wird der Mensch ganz Mensch und ganz er selbst... Sich selbst verwirklichen kann der Mensch also eigentlich nur in dem Maße, wie er sich selbst vergißt, indem er... sich selbst übersieht.» (Frankl, 1981, S. 38)

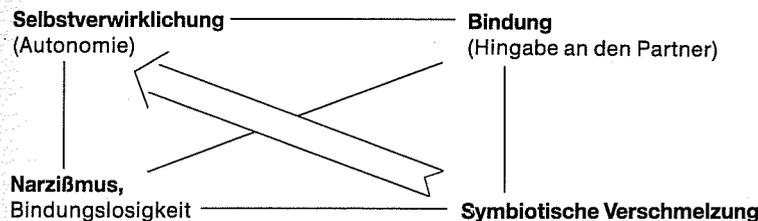
Auf der anderen Seite besteht aber auch die Gefahr, sich selbst zu verfehlen, indem man sich pflichtgetreu einer Aufgabe widmet, ohne den *Sinn* dieser Aufgabe mit dem Sinn der eigenen Existenz zu vergleichen. Ein solcher Eigen-Sinn würde gerade heute vielfach dazu führen, die Sinnlosigkeit, ja Sinnwidrigkeit des beruflichen Tuns zu erkennen. Was habe ich von mir zu halten, wenn ich meine ganze körperliche oder intellektuelle Kraft, Tag für Tag und Jahr für Jahr einer Sache widme (zum Beispiel einem Produkt), die ich angesichts der Situation unserer Erde für verhängnisvoll halte? Dazu muß ich gar nicht in der Rüstungsindustrie oder in einem Atomkraftwerk beschäftigt sein – hier wird lediglich die übergeordnete Fragwürdigkeit besonders eklatant, die mein «pflichtbewußtes» und mit voller Hingabe an die technischen Aspekte der Aufgabe erfülltes Handeln in seltsamer Weise begleitet. Dies ist eine neue Form von Selbstentfremdung: Ein Techniker oder Konstrukteur mag in seiner Aufgabe «voll aufgehen», herausgefordert durch die immanenten Probleme seiner Arbeit, und doch in gleichem Atemzuge spüren, daß er seinen existentiellen Auftrag verfehlt, dem Ganzen Einhalt zu gebieten. Vielleicht verfügt mancher «Aussteiger» über genau diesen Spürsinn, auch wenn er von außen als pfiffiger, die Anstrengung scheuender Honigschlecker angesehen wird. Selbstverwirklichung in diesem Sinne bedeutet, bei aller pflichtbewußten Hingabe an eine Aufgabe die Prüfung ernst zu nehmen, ob mir diese Hingabe guttut – in körperlicher und seelischer Hinsicht, aber auch in Hinsicht auf die wertgeleitete Ausrichtung meiner Existenz.

Versuchen wir diesen Gedankengang in einem zweiten Werte- und Entwicklungsquadrat festzuhalten:



\* Hedonismus: eine Lebenshaltung, die in der genußfreudigen Optimierung des eigenen Wohlbefindens das höchste Ziel sieht.

In dem obigen Zitat von Frankl war noch von einem zweiten Hingabe-Aspekt die Rede, von der Hingabe an den Partner. Dies führt zu einem dritten Vorwurf, zu der dritten Entwertungsmöglichkeit eines verkürzten Selbstverwirklichungsbegriffes. Vielen Frauen und Männern, besonders aber Frauen, wurde bewußt, daß sie jahre- und jahrzehntelang die eigene Entwicklung auf dem Altar der Ehe und Familie geopfert hatten. «Selbstverwirklichung» bedeutet hier, sich zu befreien aus einer symbiotischen Abhängigkeit – eigene Bedürfnisse ernst zu nehmen und Entfaltungsmöglichkeiten zu ergreifen, auch wenn dies die Partnerschaft plötzlich viel schwieriger macht und nicht selten gefährdet; neben das «Wir» tritt die Perspektive des «Ich einerseits und Du andererseits». In letzter Konsequenz bedeutet dies, daß ich nötigenfalls «meinen Weg» allein gehe. Wird nun dieses «Nötigenfalls» in ein Ideal umgedeutet, dann besteht die Gefahr, Bindung und Hingabe an einen anderen Menschen nur als Hindernis für die Selbstentwicklung zu begreifen statt als einen ihrer zentralen Aspekte. Was dann als «Selbstverwirklichung» ausgegeben wird, mag in Wahrheit narzißtische\* Beziehungslosigkeit sein. Wiederum wird allerdings ein solcher Gegenpendelschlag in mancher persönlichen Entwicklung nötig sein, um sich aus selbstblockierender Abhängigkeit erst einmal zu lösen. Somit ist das dritte dialektische Spannungsverhältnis vorgegeben, in das die Selbstverwirklichung eingebunden ist:



In unserem Kulturkreis sind die Werte «oben rechts» jeweils hoch im Kurs gewesen:

1. Der Gemeinschaftssinn und die Bereitschaft, sich für Volk und Vaterland aufzuopfern, bis hin zu «Du bist nichts, Dein Volk ist alles!»
2. Das «preußische» Pflichtgefühl – bis hin zur Selbstentsagung und zum verbrecherischen «Ich tue nur meine Pflicht!»
3. Die traditionelle Ehemoral, die besonders den Frauen kein Recht auf Eigenentwicklung zugestand, bis hin zur selbstverleugnenden Aufopferung.

\* narzißtisch: die Selbstliebe betonend

Vor diesem Hintergrund wird es verständlich und für die Humanisierung des Menschen wünschenswert, wenn die Entwicklungslinie von unten rechts nach oben links verläuft – auch wenn das Gegenpendel dabei gelegentlich zu weit schlägt. Wenn in dem Selbstverwirklichungsbegriff die hier angedeutete dreifache dialektische Spannung enthalten ist, dann kann er zu einer höheren Stufe menschlichen Daseins führen. Andernfalls führt er zum Egoismus und Hedonismus\*, damit auch zu Sinnleere, Isolation und Depression (vgl. auch Ruth Cohn in: Farau und Cohn, 1984, S. 434–437).

### 3.5 Polarisierungen in Diskussionen durchschauen

Ich habe bisher zwei (zusammenhängende) Nutzanwendungen des Wertequadrates beschrieben: die individuelle Bestimmung der eigenen Entwicklungsrichtung – ganz allgemein oder speziell in einem gegebenen Anforderungsfeld; zum anderen die Interpretation von Mängeln und Schwächen als «des Guten zuviel», mit der Konsequenz der Erweiterung statt der «Ausmerzung».

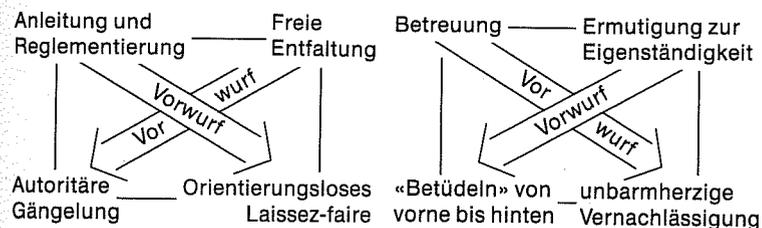
Eine dritte Verwendungsart bezieht sich auf Gruppendiskussionen. Immer wieder kommt es vor, daß sich in bestimmten inhaltlichen Auseinandersetzungen die Anwälte zweier «Schwesterntugenden» polarisieren\* und heftig bekämpfen. So mögen etwa in einem Lehrerkollegium die einen mehr die Notwendigkeit der Reglementierung, die anderen mehr den Wert der freien Entfaltung vertreten, und zwar sowohl in der geäußerten Meinung als auch in ihrem beruflichen Gesamtverhalten, durch das sie jeweils den einen Wert akzentuierter verkörpern.

Ein weiteres Beispiel: In einem Altenpflegeheim betont ein Teil der Schwestern mehr den Aspekt der *Betreuung* («Man muß den alten Leuten auch manche Last abnehmen, ihnen helfen, sie pflegen und betreuen – denn in dem Maße, wie die Kräfte schwinden, wird der Wunsch nach betreuender Zuwendung größer»), während die anderen mehr den Aspekt der *Ermutigung zur Selbständigkeit* betonen («Man darf die alten Leute nicht entmündigen und wie kleine Kinder behandeln, sondern muß sie in ihrer Fähigkeit bestärken, für sich

\* polarisieren: Wenn sich zwei Menschen (oder Halbgruppen) in ihrem Wertverständnis so auseinanderbewegen, daß beide jeweils auf einem Pol zu stehen kommen. Dadurch werden zwei zusammengehörige Werte auseinandergerissen und erscheinen als «Entweder–oder».

selbst zu sorgen, aktiv und initiativ zu bleiben, sonst rosten sie als altes Eisen, machen sich abhängig und verlernen, auf ihre eigenen Kräfte zu vertrauen.»).

In beiden Fällen entsteht leicht eine polarisierende «Über-Kreuz-Kommunikation», bei welcher man sich selbst einem Wert auf der oberen Etage des Quadrates verpflichtet fühlt, hingegen den anderen im «Keller der Entartung» sieht und dort angreift:



Die Neigung, sich selbst als Wertverkörperung, den Konfliktgegner hingegen als Verkörperung der «Fehlhaltung» zu sehen, programmiert ein kommunikationspsychologisches Durcheinander von Sach- und Beziehungsebene, denn die Vorwürfe zielen «unter die Gürtellinie». Die an sich notwendige und potentiell fruchtbare Auseinandersetzung droht in persönlichen Kränkungen unterzugehen und die Gruppe zu spalten.

In dieser Situation kann es heilsam sein, wenn der Moderator diese Gruppendynamik durchschaubar macht, wobei das Wertequadrat eine versöhnliche Betrachtung der Unterschiedlichkeiten nahelegt: jede der beiden Parteien tritt für ein wertvolles Prinzip ein, hat sozusagen einen Zipfel der Wahrheit erwischt. – Erst die ausgehaltene Spannung zwischen beiden Polen könnte dem Stein des Weisen ähneln – und gottlob gibt es Anwälte und Verkörperungen *beider* Prinzipien in dem Team! – Durch diese Intervention fühlen sich beide Parteien verstanden und rehabilitiert und müssen sich gegenseitig nicht mehr verteufeln. Wichtig scheint mir aber, diese «harmonisierende» Intervention nicht zu früh einzubringen, denn sonst kann einer allzu raschen, aber nicht lange tragfähigen Versöhnlichkeit Vorschub geleistet werden, ohne daß die in der Gruppe vorhandenen Gegensätze wirklich zum Ausdruck und zum Austrag gekommen wären. Also: Integration *nach* der Konfrontation, nicht zu ihrer Verhinderung!

## Übungen

### 1. Bilden Sie die Quadrate zu folgenden Ausgangsbegriffen:

- Toleranz,
- Feigheit,
- Durchsetzungsvermögen,
- Spontaneität,
- Pragmatismus.

- Entscheiden Sie jeweils zunächst, ob Sie den angegebenen Begriff oben oder unten hinschreiben!
- Welchen konstruktiven Kern entdecken Sie in den angegebenen Fehlern und Untugenden?
- Welche Entwicklungsrichtung zur Abrundung der Persönlichkeit deutet sich «diagonal» in den Quadranten an?

### 2. Benennen Sie eine für Sie zutreffende

- Stärke/Tugend
- Schwäche/Untugend

und konstruieren Sie die dazugehörigen Quadrate!

## Lösungsvorschläge zur Übung 1

