

## Werte- und Entwicklungsquadrat



Ärger und Konflikte sind Chancen für persönliches Wachstum. Auf fragwürdige Verhaltensweisen des Gegenübers reagieren wir oft mit Ablehnung und Verurteilung. Dahinter steckt meist Neid – und dahinter sogar Bewunderung. Denn auch in einem negativ bewerteten Verhalten liegt immer eine bewundernswerte Stärke verborgen, die allerdings kaum zu sehen ist. Mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat kommen wir uns selbst auf die Schliche und erkennen sowohl die positiven Eigenschaften des anderen als auch unsere eigenen blinden Flecken. Zugleich können wir die Konfliktsituation einer konstruktiven Lösung zuführen.

### Einsatzmöglichkeiten

Die Methode können Sie überall da einsetzen, wo Sie sich über das Sozial- und / oder Kommunikationsverhalten Ihrer Mitmenschen ärgern. Einige Beispielsituationen sind:

- im Dialog, wenn jemand die Augen verdreht, die Nase rümpft oder Sie mit Reizformulierungen versorgt
- im Meeting, wenn jemand zu spät kommt, Sie unterbricht oder teilnahmslos aus dem Fenster schaut, wenn Sie sprechen
- bei einem Vortrag, wenn bestimmte Zuhörer\*innen alles besser wissen, auf dem eigenen Smartphone herumtippen oder sich lautstark mit dem Nachbarn unterhalten

### Vorteile

- Die Methode wirkt immer und überall, unabhängig von Person, Anlass und Ort.
- Was auf den ersten Blick als lästig erscheint, wird auf den zweiten Blick Chance zur eigenen Persönlichkeitsentwicklung.

- Das Werte- und Entwicklungsquadrat ist für viele die nachhaltigste und fundierteste Methode zur Analyse und Lösung von Konfliktsituationen.

## Grenzen, Risiken, Nachteile

- Anfangs ruft das Anwenden des Werte- und Entwicklungsquadrats i.d.R. großen inneren Widerstand hervor, weil die Methode von Ihnen verlangt, Ihr Urteil nicht nur aufzulösen, sondern sogar umzukehren. Der andere ist nicht nur nicht böse, er ist sogar (für etwas) gut. Dieser Perspektivwechsel verlangt viel Flexibilität und Selbstreflexion.
- Die Methode vollständig umzusetzen braucht Zeit, die nicht immer zur Verfügung steht – zumindest nicht im Moment des überwältigenden Ärgers. Daher kann die Methode manchmal nur anteilig umgesetzt werden, was aber bereits deeskalierend wirkt.
- Der Preis der Methode besteht darin, dass das eigene, teils aufgehübschte Selbstbild revidiert oder zumindest relativiert werden muss. Dieser Einschnitt ist vielfach schmerzhaft und viele Menschen vermeiden diese Erkenntnis, die im ersten Moment schmerzt, auf lange Sicht jedoch befreit.

## Ergebnis

- Sie urteilen nicht mehr (nur) über das Gegenüber, sondern erkennen in seinem unerwünschten Verhalten eine verborgene Kompetenz.
- Sie nehmen zudem wahr, was die andere Person braucht bzw. was ihr fehlt. Sie entwickeln somit Grundlagen für ein späteres Feedback für sie bzw. ihn.
- Sie erkennen, dass hinter Ihrer Ablehnung des anderen eine Form von Neid oder sogar Bewunderung steckt
- Im besten Fall erkennen Sie, dass der andere ein Spiegel ist – und zwar ein doppelter: Zum einen spiegelt er Ihnen, was Sie an sich auch nicht mögen; zum anderen, was Sie sich auch (etwas mehr) bei sich wünschen.

## Voraussetzungen

- Die Methode gelingt nur, wenn Sie prinzipiell bereit sind, ehrlich auf das eigene Selbst zu blicken. Sie benötigen hierzu die Gelassenheit und Bereitschaft, gedanklich zuzulassen, dass der Ärger über den anderen mehr mit Ihnen zu tun haben könnte, als Ihnen lieb ist.
- Sie benötigen ein differenziertes bzw. dialektisches Denken mit der Erkenntnis, dass in jedem Übel Schönheit steckt. Mit anderen Worten: Das Übel ist nur übel, weil es zu viel von dem Schönen verstellt bzw. das Schöne sich verselbständigt hat.
- Sie benötigen die Fähigkeit, die im unerwünschten Verhalten des Anderen verborgene Kompetenz zu erkennen und zu benennen.

## Qualifizierung

Es braucht keinerlei Aus- oder Fortbildungen, um die Methode anwenden zu können. Es braucht allein das Verständnis, dass hinter jedem unerwünschten Verhalten eine Kompetenz verborgen ist und eine sprachliche Fähigkeit, die Kompetenz zu benennen. Wer über beides verfügt, kann das Werte- und Entwicklungsquadrat sofort anwenden.

## Benötigte Informationen

- Beobachtung des unerwünschten Verhaltens des Anderen
- Erkenntnisse aus der Selbstreflexion

## Benötigte Hilfsmittel

Sie benötigen lediglich die eigene Wahrnehmung (primär das Sehen und das Hören) und den analytischen Verstand, der hinter das Verhalten schauen und die Kompetenz entdecken bzw. auspacken kann.

## Durchführung

- Das Werte- und Entwicklungsquadrat
- Nur Sie können sich ärgern!
- Schritt 1: Suchen Sie die positive Tugend!
- Schritt 2: Suchen Sie die positive Schwestertugend!
- Schritt 3: Bestimmen Sie den konträren Gegensatz zur Tugend!
- Schritt 4: Erkennen Sie sich in Ihrem Gegenüber!
- Schritt 5: Ergreifen Sie die Chancen zur Selbstentwicklung!
- Ergänzende / ähnliche Methoden

Das Werte- und Entwicklungsquadrat bietet sich immer dann an, wenn Sie über jemanden schlecht geurteilt haben. Dies erkennen Sie daran, dass Sie negativ besetzte Begriffe bzw. Reizformulierungen verwenden. Dabei kann es sich gleichermaßen um Adjektive, Verben oder Substantive handeln. Typische Formulierungen, ob ausgesprochen oder nur gedacht, lauten: "Wie kann der nur so *arrogant* sein?" oder "Typisch, dass die wieder so *trödelt!*" oder "Was für ein *Trickser!*"

Die hier beschriebene Verwendung des Werte- und Entwicklungsquadrats setzt genau bei einem solch negativ assoziierten Begriff an und führt Sie Schritt für Schritt zu einer doppelten Erkenntnis:

1. Hinter der Abwertung des anderen steckt entweder eigene Abwertung oder Neid auf den anderen.
2. Der Andere ist somit ein "kostenloser und kostenfreier Persönlichkeitsentwicklungshelfer". Mit anderen Worten (Erklärung s.u.): Ein "Arsch-Engel"!

## Das Werte- und Entwicklungsquadrat

Die Methode öffnet Ihnen die Augen dafür, dass in jeder noch so ablehnungswürdigen Verhaltensweise des Gegenübers eine bewundernswerte Stärke verborgen liegt, auch wenn sie selten auf den ersten Blick zu sehen ist. Grundlage des hier beschriebenen Vorgehens bildet das Werte- und Entwicklungsquadrat, wie es Schulz von Thun (siehe Abschnitt "Herkunft") beschreibt. Schauen wir uns deshalb zunächst die Grundlagen des Werte- und Entwicklungsquadrats an, bevor wir damit arbeiten. Bild 1 skizziert dieses Quadrat mit seinen vier Ecken:

- die positive Eigenschaft (Tugend), z.B. Mut (links oben)
- die übertriebene, entwertete Tugend, z.B. Leichtsinn (links unten)
- die zur positiven Eigenschaft gehörige, ausgleichende Eigenschaft (Schwestertugend), z.B. Vorsicht (rechts oben)
- die übertriebene, entwertete Schwestertugend, z.B. extreme Ängstlichkeit (rechts unten)

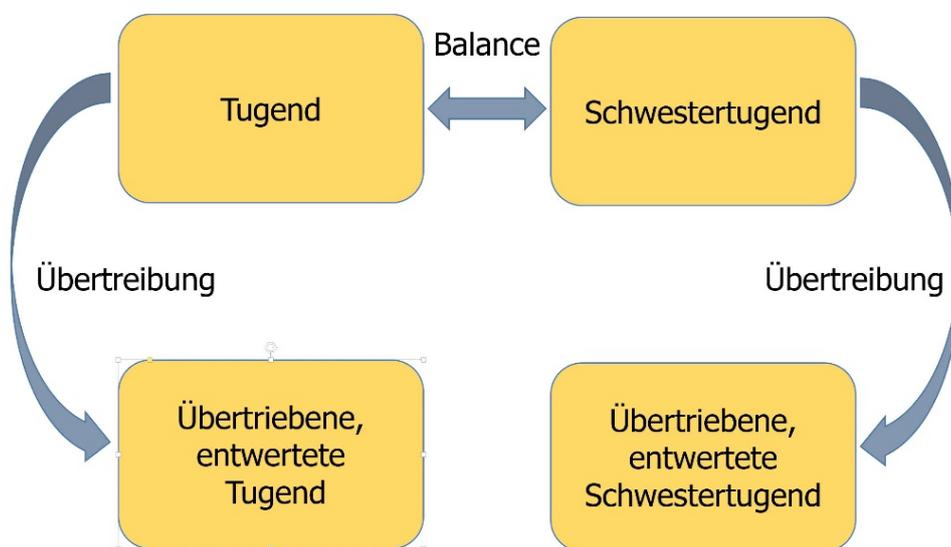


Bild 1: Skizzierte Darstellung des Werte- und Entwicklungsquadrats

### Tugend, Schwestertugend und ihre Übertreibungen

Das Modell basiert auf der Annahme, dass jeglichem Verhalten eine Kompetenz zu Grunde liegt. Ob "gutes" Verhalten oder "böses" Verhalten, kein Verhalten ist ohne Kompetenz möglich. Der Unterschied

zwischen einem guten Verhalten und einem korrespondierenden bösen Verhalten besteht allein im Ausmaß der gezeigten Kompetenz. Ist die Kompetenz "normal" entwickelt bzw. günstig, so sprechen wir von einer Tugend (siehe Bild 1, Kästchen links bzw. rechts oben).

Wird die Kompetenz nun zu stark entwickelt bzw. gezeigt, so wird sie "übertrieben". Übertrieben im Sinne von "zu viel des Guten". Wer also zu viel von einer Tugend zeigt, optimiert sie zu stark. Dadurch wird sie von anderen als störend erlebt und somit entwertet.

Die zweite Annahme ist, dass Tugenden paarweise auftreten können. Zu jeder Tugend gibt es eine konträre Schwestertugend; beide Tugenden stehen in einem Spannungsverhältnis, für das eine Balance zu finden ist.

Das "zu viel des Guten" gilt für die Schwestertugend genauso, d.h. auch sie kann durch Übertreiben entwertet werden.

Die Kunst besteht darin, die beiden Tugenden in einer Balance zu halten. Sie heißen Schwestertugenden, weil sie sich gegenseitig brauchen, um im Gleichklang zu bleiben. Fehlt eine der beiden, fehlt ein Korrektiv für die andere und die eine verselbständigt sich in ein Zuviel. Wer also auf einer der beiden Seiten ein Zuviel zeigt, dem fehlt auf der anderen Seite die konträre Schwestertugend.

"Authentizität" ist z.B. gut, aber zu viel davon (also allzu große Offenheit im falschen Augenblick und im ungeeigneten Kontext) lässt diesen Wert zu einem Unwert verkommen. Schulz von Thun bezeichnet diesen Effekt als "übertreibende Entwertung" oder "Überoptimierung". Also braucht Authentizität einen Wertegegenspieler, eine Schwestertugend, um nicht zu naiver Unverblümtheit zu missraten. Diese Aufgabe übernimmt die Diplomatie. Wird die Schwestertugend Diplomatie hingegen "überoptimiert", so droht eine "manipulierende Fassadenhaftigkeit" (Bild 2). Ziel ist, statt einer eindimensionalen Spitzenleistung (also immer nur 100% Authentizität) die Gegensätze zu integrieren und dynamisch Balance zu halten.

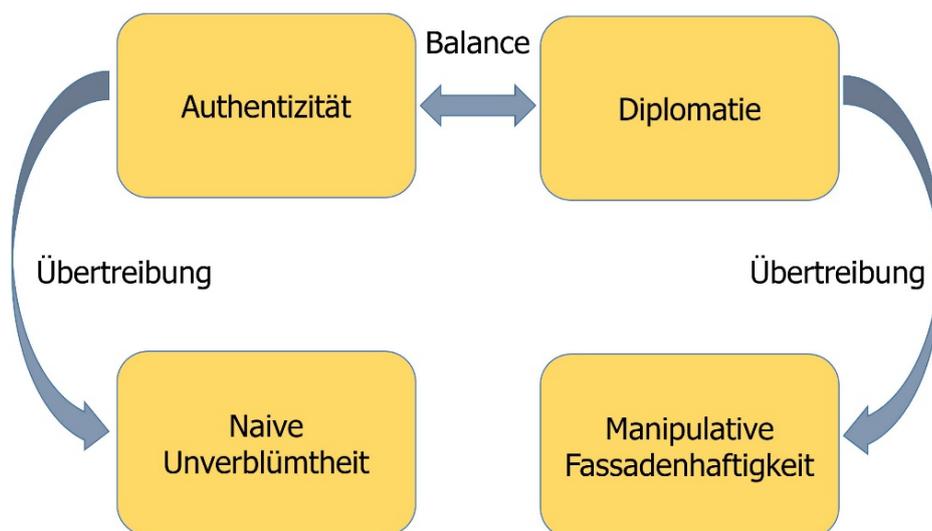


Bild 2 Werte- und Entwicklungsquadrat am Beispiel Naive Unverblümtheit

## Die Spannung zwischen den Werten ermöglicht persönliche Entwicklung

Wir halten fest: Im Zusammenleben entfalten Werte bzw. Kompetenzen nur dann eine konstruktive Wirkung, wenn sie in ausgehaltener Spannung zu einem Gegenwert gelebt und verwirklicht werden – zu einer "komplementären Schwestertugend", die geeignet ist, einer übertreibenden Entwertung des in Rede stehenden Wertes entgegenzusteuern.

Die Kenntnis dieser Zusammenhänge ermöglicht es uns, Ansätze für die eigene Persönlichkeitsentwicklung zu identifizieren, die zugleich unseren Ärger auflösen bzw. dem Konflikt neue Perspektiven verleihen. Tabelle 1 zeigt mit Leitfragen für die Reflexion und einem einfachen Beispiel das Prinzip dafür auf.

Konzept	Leitfragen	Beispiel
Hinter jedem unerwünschten Verhalten steckt eine verborgene Kompetenz.	Welche positive Eigenschaft bewundere ich gerade bei meinem Gegenüber? Welche überoptimierte lehne ich auch bei mir ab?	Die unverblümete Kritik an meiner Leistung ist authentisch. Ich würde auch gerne oft authentischer meine Meinung sagen. Oder: Ich stoße manchmal Leute vor den Kopf, wenn ich spontan meine Meinung sage
Hinter Ärger verbirgt sich Neid, vielleicht sogar Bewunderung. Wer dies erkennt, kann übertriebene Stärken besser nachvollziehen und die verurteilende Haltung auflösen.	Ärgere ich mich in Wahrheit nicht auch über meine Ohnmacht, gerade nichts tun zu können? Welche Schwestertugend ergänzt die entdeckte positive Eigenschaft?	Authentizität braucht Diplomatie als Schwestertugend, um nicht zu naiver Unverblümtheit zu verkommen. Diplomatie hat eine solche Funktion. Wird Diplomatie hingegen "überoptimiert", so droht Fassadenhaftigkeit.
Es gilt die Balance zu finden zwischen den Schwestertugenden. Übertriebene Tugenden weisen den Weg zur Weiterentwicklung.	Wie kann ich die entdeckten Tugenden einsetzen, um mich selbst weiterzuentwickeln und die Situation aufzulösen?	Anstatt unverblümt zu reagieren, suche ich für meine Reaktion selbst die Balance zwischen Authentizität und Diplomatie.

Tabelle 1: Das Werte- und Entwicklungsquadrat weist in Konfliktsituationen Perspektiven auf

## Nur Sie können sich ärgern!

Grundsätzlich gilt: Niemand kann uns ärgern! Andere Menschen können uns nur Ärger-Angebote machen. Letztlich entscheiden wir in jedem Augenblick – bewusst oder unbewusst – ob wir das Angebot annehmen oder ablehnen. Dieser Grundsatz – allein ich entscheide, wem oder was ich Macht über mich gebe – ist zentral für die weiteren Überlegungen.

Wie wir sehen werden, gilt dieser Grundsatz auch für das Werte- und Entwicklungsquadrat. Ob ich mich über (vermeintliche) Arroganz ärgere oder nicht, liegt allein an mir. Doch es kommt noch besser: Der oder die andere ist in Wirklichkeit gar nicht arrogant, sondern nur in meiner Bewertung.

### Beispiel: Die misslungene Projekt-Präsentation

Stellen wir uns folgendes Beispiel vor: Sie haben sich Mühe gegeben. Ihre Chefin wollte eine Präsentation über die strategische Bedeutung Ihres Projekts mit aussagekräftigen Kennzahlen. Und die hat sie bekommen. Eine richtig gute, wie Sie dachten. Leider sieht sie das wohl anders: zusammengekniffene Augen, angespannte Körperhaltung und das bekannte Seufzen. Sie ahnen, gleich wird sich (mal wieder) ein Gewitter entladen. Und richtig, schon poltert sie los. Schweigend lassen Sie die Tirade über sich ergehen. Nachdem sie fertig ist, ziehen Sie mit hängenden Schultern von dannen. Mal wieder. Auf dem Rückweg in Ihr Büro holen Ihre beliebtesten Ärgergedanken Sie ein:

- Wie kann man nur so penibel, so perfektionistisch sein?
- Wie kann man nur so cholerisch, so aggressiv sein?

Sie haben das Gefühl, dass Sie es Ihrer Chefin nie recht machen können und Sie immer einstecken müssen. Wie sollen Sie jemals mit ihr und ihrem Verhalten klarkommen? Doch vielleicht ist das zu kurz gedacht, vielleicht haben Sie bei Ihrer Bewertung etwas Wichtiges übersehen? Womöglich birgt ihr Verhalten bei genauerem Hinsehen auch positive Aspekte? Antworten auf diese Fragen gibt Ihnen das Werte- und Entwicklungsquadrat.

## Schritt 1: Suchen Sie die positive Tugend!

Die linke untere Ecke des Werte- und Entwicklungsquadrats haben Sie bereits: Das negative Urteil über Ihr Gegenüber bildet den Ausgangspunkt, von dem aus Sie sich das gesamte Quadrat erschließen. Im Beispiel sind es der Perfektionismus und die Aggressivität Ihrer Chefin. Als erstes suchen Sie die Tugend, die positive Kompetenz, die der von Ihnen beobachteten negativen Verhaltensweise zugrunde liegt. Etwas Gutes ist zu stark ausgebildet und somit überoptimiert. Sie fragen sich: Welche besondere Stärke besitzt mein Gegenüber, dass er oder sie die von mir beobachtete Eigenschaft oder Fähigkeit in übertriebener Form ausprägen kann?

Als erstes fragen Sie also: Welche grundlegende Eigenschaft ermöglicht es meiner Chefin, derart perfektionistisch zu sein? Schnell werden Sie auf die Antwort kommen: Nur jemand, der im Kern gewissenhaft ist, kann im Extremfall (so) perfektionistisch – also übertrieben gewissenhaft – wirken.

Nun können Sie auch überlegen, welche Kompetenz der von Ihnen empfundenen Aggressivität Ihrer Chefin zugrunde liegt. Bevor Sie weiterlesen, halten Sie kurz inne und fragen Sie sich: Was braucht jemand, um aggressiv auftreten zu können?

Wahrscheinlich gehören im Kern Selbstsicherheit und Mut zu diesem Verhalten. Ohne diese (positiven) Eigenschaften wäre eine (negative) Überoptimierung in Form von Aggressivität kaum möglich.

Mithilfe des Werte- und Entwicklungsquadrats können Sie das Verhalten Ihres Gegenübers aus einer anderen Perspektive betrachten: Sie sehen jetzt nicht mehr nur den Perfektionismus darin, sondern zugleich die Gewissenhaftigkeit. Diese Öffnung hilft Ihnen, Ihren Ärger spürbar zu minimieren und Ihrem Gegenüber mit Wertschätzung zu begegnen – trotz Ihrer berechtigten Kritik an seinem überoptimierten Auftreten (vergleiche Tabelle 2).

Ohne Werte- und Entwicklungsquadrat	Mit Werte- und Entwicklungsquadrat
Sie ist so perfektionistisch! – Schrecklich.	Ich finde sie noch immer perfektionistisch. Aber ich erkenne an, dass diesem nervigen Verhalten ein hohes Maß an Gewissenhaftigkeit zugrunde liegt. Gewissenhaftigkeit finde ich gut.
Sie ist so aggressiv! – Furchtbar.	Ich halte sie noch immer für aggressiv. Aber mir ist bewusst, dass sie auch selbstsicher und mutig sein muss, wenn sie so auftritt. Diesen Eigenschaften kann ich einiges abgewinnen.

Tabelle 2: Ärgerminimierung mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat

Ihr Ärger ist immer noch stark? Keine Sorge. Wir haben ja erst den ersten von fünf Schritten zurückgelegt. Gehen wir über zu Schritt 2:

## Schritt 2: Suchen Sie die positive Schwestertugend!

Welche förderliche zweite Kompetenz fehlt Ihrem Gegenüber? Schulz von Thun nennt diese wichtige ergänzende Kompetenz "komplementäre Schwestertugend" (Schulz von Thun, siehe "Herkunft"). Die Grundannahme: Erst die Ausgewogenheit zweier widerstreitender Kompetenzen macht eine Person zu einem angenehmen Mitmenschen. Übertragen auf Schritt 1 und das Beispiel "Gewissenhaftigkeit – Perfektionismus" lautet nun die Frage: Welche zusätzliche Eigenschaft benötigt Gewissenhaftigkeit, um nicht in Perfektionismus umzuschlagen? Überlegen Sie wieder einen Moment, bevor Sie weiterlesen. Was kann Gewissenhaftigkeit ausgleichen? Was liegt ihr diametral gegenüber und kann die Gefahr des Perfektionismus bannen?

Könnte Gelassenheit die gesuchte Schwestertugend sein? Stellen Sie sich die Chefin vor, die zugleich gewissenhaft und gelassen handelt. Sie könnte höchsten Ansprüchen gerecht werden, ohne jedoch verbissen zu wirken. Bewundernswert.

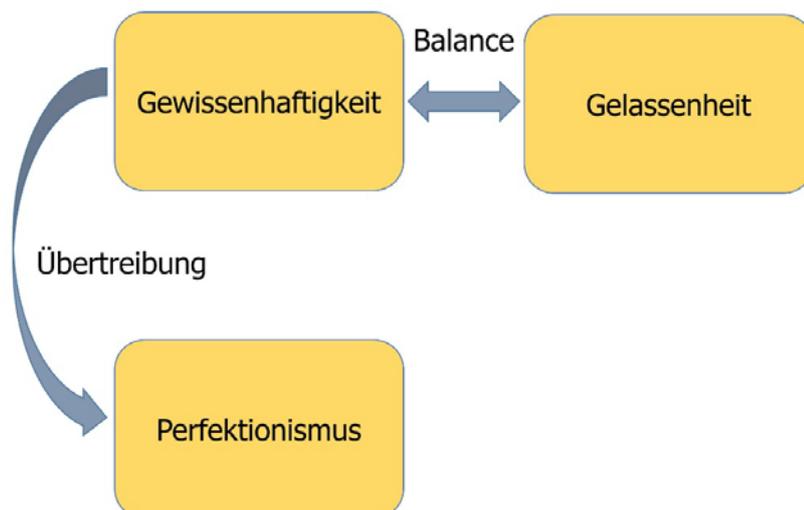


Bild 3: Gelassenheit ist die Schwestertugend zur Gewissenhaftigkeit

Wenden wir uns dem zweiten Ärgernis zu, der Aggressivität. Was fehlt Selbstsicherheit und Mut, damit diese Eigenschaften nicht in Aggressivität münden? Was halten Sie von Empathie? Sie hilft den beiden, nicht zu übermäßig zu werden, sondern mit Rücksicht auf andere zu handeln. Für alle Fälle von möglicher Überoptimierung gilt: Erst wenn sich auch das jeweilige Korrektiv entfaltet, ist ein angenehmes Neben- und Miteinander möglich.

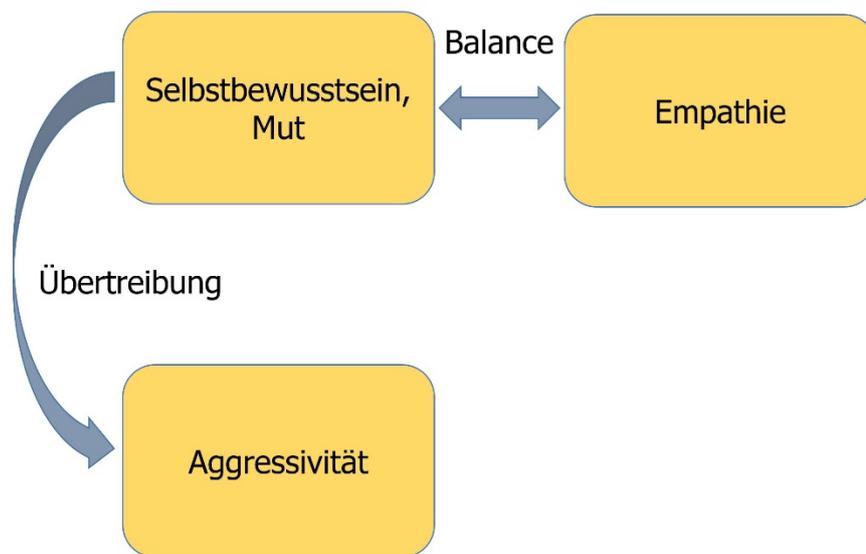


Bild 4: Empathie ist die Schwesterntugend zu Selbstsicherheit und Mut

Das Entwicklungsquadrat lässt sich problemlos auf weitere Kontexte anwenden. Ich behaupte sogar: Das Quadrat lässt sich auf jeden erdenklichen Ärgeranlass anwenden! Dies klingt vielleicht vermessen, aber bisher ist mir noch kein Gegenbeispiel über den Weg gelaufen.

## Schritt 3: Bestimmen Sie den konträren Gegensatz zur Tugend!

Die Schwesterntugend läuft ihrerseits Gefahr, "überoptimiert" zu werden. Um beim Beispiel zu bleiben: Was passiert mit Gelassenheit, wenn sie von keiner Schwesertugend gebremst wird? Sie verkommt zu Gleichgültigkeit. Wer also Gelassenheit unkontrolliert entfaltet, erleidet eine Form von Beliebigkeit. Die Schwesertugend Gewissenhaftigkeit verhindert, dass aus Gelassenheit Gleichgültigkeit werden kann.

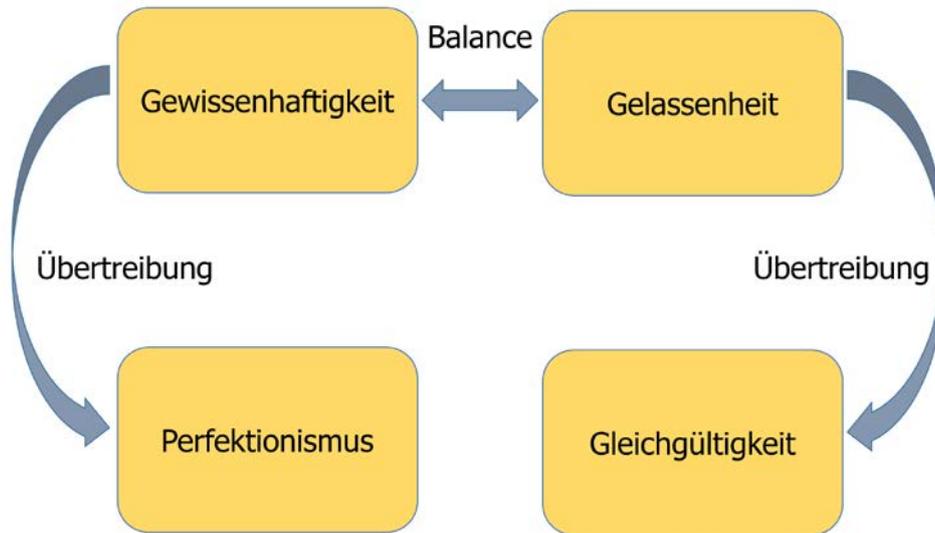


Bild 5: Das vollständige Werte- und Entwicklungsquadrat für den Ärgeranlass "Perfektionismus"

Analog gilt für Empathie: Wer "überempathisch" ist, kann sich in alles und jeden hineinfühlen und Verständnis entwickeln für noch so krude Handlungen. Wer derart unkritisch mit anderen mitschwingt, erlebt sich am Ende als selbstlos oder unterwürfig und wird zum Spielball der Anderen. Zu viel Empathie ist also schädlich, weil wir die eigene Position aus den Augen verlieren. Was hilft Empathie nicht zu Unterwerfung zu werden? Es ist die oben genannte Selbstsicherheit. Wer selbstsicher und empathisch ist kann beides: Für sich einstehen, ohne die anderen zu übergehen.

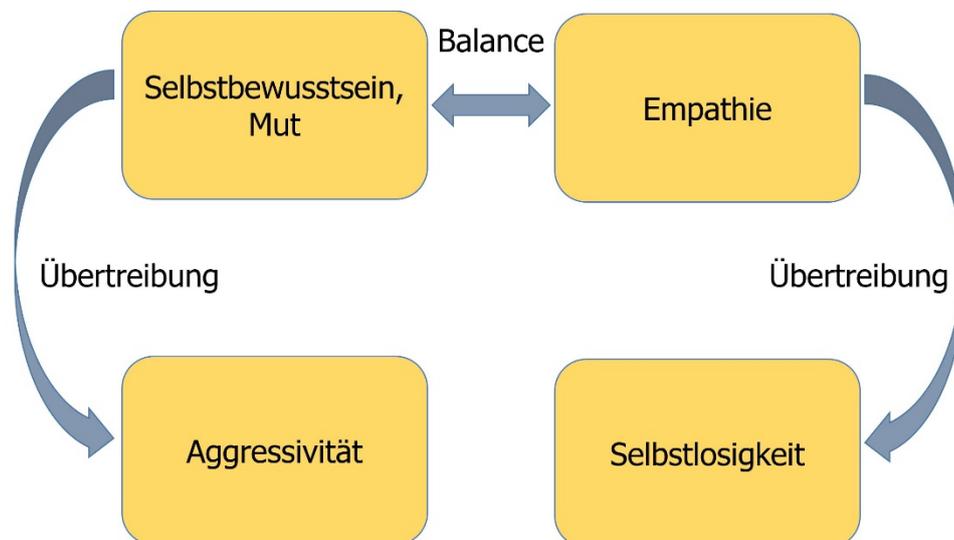


Bild 6: Das vollständige Werte- und Entwicklungsquadrat für den Ärgeranlass "Aggressivität"

Wir sehen: Was für die "linke Seite" gilt (Selbstsicherheit wird zu Aggressivität, wenn Empathie fehlt) gilt analog für die "rechte Seite" (Empathie verkommt zu Selbstlosigkeit, wenn Selbstsicherheit fehlt).

## Schritt 4: Erkennen Sie sich in Ihrem Gegenüber!

Wenn Sie bis zu diesem Schritt gelangt sind, kommt die Königsdisziplin: Die schwierige, aber doch so erfüllende Aufgabe, im unerwünschten Verhalten des Gegenübers einen von drei Zusammenhängen zu erkennen: Der Andere ist entweder ein Vorbild für Sie oder ein Schatten oder er konfrontiert Sie mit Ihrer Ohnmacht.

### Erkennen Sie den "Arsch-Engel"!

! Hinter unserer Abwertung der anderen Person schlummert immer, immer, immer ein Schatz. Der Schatz der Persönlichkeitsentwicklung.

Hinter der Ablehnung verbirgt sich Neid, und hinter dem Neid verbirgt sich Bewunderung. Dieser Zusammenhang ist nicht schwierig zu verstehen, aber es ist sehr schwierig, ihn uns wirklich bewusst zu machen. Denn es verlangt von uns die Größe, uns selbst komplett wahrzunehmen und die eigenen Grenzen bzw. Entwicklungspotenziale einzugestehen.

Das Werte- und Entwicklungsquadrat hilft uns bei dieser schwierigen Aufgabe der Selbsterkenntnis. Mit ihm können wir erkennen, dass der andere nicht nur ein "Arsch", sondern eben auch ein "Engel" ist. Ein "Arsch-Engel". Er ist ein "Arsch", weil wir sein Verhalten primär ablehnen – und daran ändern wir auch nichts. Das beobachtete Verhalten bleibt ablehnungswürdig. Was wir jedoch sekundär erkennen, wenn wir denn den Blick dafür schulen, ist das Geschenk. Der Andere als "Engel", der uns aufzeigt, wie wir selbst uns weiterentwickeln können.

Entweder bewundern wir die verborgene Kompetenz oder wir lehnen die überoptimierte Stärke auch bei uns ab oder wir ärgern uns über unsere Ohnmacht. Auch möglich, dass alles zugleich zutrifft. Was auch immer unser Gegenüber gerade tut oder nicht tut: Sobald wir uns ärgern, zeigt sich uns eine Entwicklungschance. Aus dem Ärger über den anderen kann so – im Idealfall – Dankbarkeit werden: "Danke, dass du Arsch-Engel mir zeigst, was ich noch nicht gelernt habe."

### Vorbild, Schatten oder Ohnmacht?

#### Der andere als Vorbild (Arsch-Engel 1)

Beginnen wir mit der identifizierten Kompetenz (aus Schritt 1). Wir hatten gesehen, dass Gewissenhaftigkeit dem Perfektionismus zugrunde liegt; bei Aggression sind es übertriebene Selbstsicherheit und Mut. Lassen Sie in diesem Zusammenhang die folgenden Fragen auf sich wirken:

- Wenn Sie sich über Perfektionismus ärgern, kann es sein, dass Sie **manchmal** gerne **etwas** gewissenhafter wären?
- Wenn Sie sich über Aggression ärgern, kann es sein, dass Sie **manchmal** gerne **etwas** selbstsicherer und mutiger wären?

Bevor Sie reflexhaft verneinen, achten Sie auf zwei zentrale Begriffe in den beiden Fragen: "manchmal" und "etwas". Die Frage war nicht, ob Sie das unschöne Verhalten des Gegenübers komplett kopieren wollen, denn das lehnen Sie wahrscheinlich nach wie vor ab. Und zurecht! Die Frage war, ob Sie sich eine Scheibe abschneiden wollen. Ein klitzekleines Stück von der Riesensalami.

Was glauben Sie: Wer ärgert sich über Perfektionismus des Gegenübers mehr? Jemand, der selbst sehr gewissenhaft ist, oder jemand der kaum gewissenhaft ist? Sehr wahrscheinlich derjenige, der selbst kaum gewissenhaft ist. Warum? Weil er spürt, dass er mit höherer Gewissenhaftigkeit mehr Erfolg im Leben hätte. Er würde weniger Fehler machen und er würde öfter die Erwartungen anderer erfüllen. Der wenig Gewissenhafte lehnt also Perfektionismus ab, weil er den anderen um seine Gewissenhaftigkeit beneidet, sich dies aber nicht eingestehen will. Ablehnung erscheint als der einfachere und schmerzfreiere Weg. Sie sind nicht alleine, wenn Sie dieser reflexhaften Versuchung erliegen.

Ganz anders jene, die sich selbst für ausreichend gewissenhaft hält. Diese Person sieht im anderen eine ihr vertraute Kompetenz, die dieser lediglich übermäßig entwickelt hat. In diesem Fall entsteht eher Anteilnahme oder ein Achselzucken, aber eben keine Bewunderung oder Neid. Genauso verhält es sich bei der Aggression. Jemand, der selbst mutig und sicher ist, hadert kaum mit einer aggressiven Person. Denn er erkennt die eigene Stärke im anderen. Eine schüchterne Person hingegen, die sich oft zurückhält und hierfür gelegentlich einen hohen Preis zahlt – z.B. durch das Gefühl des Zu-kurz-Kommens – wird viel eher mit einer aggressiven Person hadern, weil sie deren positiven Kern als erstrebenswert erlebt.

### Der Andere als Schatten (Arsch-Engel 2).

Fall Sie die obigen Fragen verneint haben, stellen Sie sich folgende alternative Frage:

- Wenn Sie sich über den Perfektionismus ärgern, es Ihnen an Gewissenhaftigkeit aber nicht fehlt, kann es sein, dass Sie sich selbst **manchmal** auch für (zu) perfektionistisch halten?
- Wenn Sie sich über die Aggression ärgern, es Ihnen an Selbstsicherheit und Mut aber nicht fehlt, kann es sein, dass Sie sich selbst **manchmal** auch für aggressiv halten?

Wenn Sie diese Frage nicht komplett verneinen können, nehmen Sie im Gegenüber Ihre Schatten wahr. Also jene Eigenschaften, die Sie bei sich selbst ablehnen und unterdrücken. Der andere erinnert Sie – schmerzhaft – daran, was Sie an sich selbst nicht mögen. Hier zeigt er Ihnen nicht, was Ihnen (noch) fehlt, sondern im Gegenteil: Er spiegelt Ihnen Ihre Schattenseiten.

Fassen wir zusammen: Mal werden Sie den anderen für das bewundern, was er entwickelt hat und Sie (noch) nicht, und mal werden Sie ihn ablehnen für etwas, was er entwickelt hat und Sie (leider) auch. Manchmal trifft vielleicht sogar beides zu: Sie beneiden ihn wegen etwas, das Ihnen manchmal fehlt und zugleich lehnen Sie in ihm etwas ab, was Sie manchmal auch an sich selbst nicht mögen. In sämtlichen Fällen erkennen Sie im Gegenüber Ihren Arsch-Engel. Eine Person, die Sie zunächst ablehnen (Arsch), der Sie aber auf den zweiten Blick dankbar sein können, weil sie Ihnen zeigt, was Sie auch entwickeln (Engel 1) oder loslassen (Engel 2) möchten.

### Der Andere als Auslöser von Ohnmacht (Arsch-Engel 3).

Wenn Sie nach reiflicher Selbstbetrachtung zu dem Schluss kommen, dass Sie weder eine bei Ihnen unterentwickelte Kompetenz im Gegenüber bewundern noch eine überoptimierte Kompetenz des Gegenübers auch bei Ihnen selbst ablehnen, dann fragen Sie sich, ob Sie sich nicht doch etwas vormachen. Ist auch das nicht der Fall, können Sie über das Entwicklungsquadrat hinausgehend eine weitere Erklärung für Ihren Ärger herleiten: Sie fühlen sich ohnmächtig, weil Sie meinen, nichts gegen das unerwünschte Verhalten des Gegenübers tun zu können.

Wenn Sie keine Idee haben, wie Sie der Perfektion und der Aggression Ihrer Chefin etwas entgegensetzen können, geraten Sie leicht ins Gefühl des Ausgeliefertseins, der Hilflosigkeit. Und wer fühlt sich damit schon wohl? Trifft dies auf Sie zu, dann ist es an der Zeit, einen Weg aus der Ohnmacht zu suchen oder sie zu akzeptieren.

Ohnmacht zu akzeptieren ist dann sinnvoll, wenn es tatsächlich nichts zu tun gibt. So lange jedoch Hoffnung besteht und Sie noch nicht alles ausprobiert haben, ist genau das Ihre Aufgabe: Feedback zu geben, um Ihre Grenzen zu wahren.

## Schritt 5: Ergreifen Sie die Chancen zur Selbstentwicklung!

Erkennen Sie jedes Mal, wenn Sie ein Verhalten Ihres Gegenübers ablehnen, welche Tugend dahinter verborgen ist, welche Schwestertugend fehlt und was er oder sie Ihnen spiegelt: die Tugend, den Schatten oder die Ohnmacht. Befreien Sie sich auf diese Weise von fragwürdigen Urteilen. Diese bringen Sie in Distanz zum Gegenüber und verhindern Ihre eigene Entwicklung. Zwei Aspekte sind dabei wichtig:

### Jede Ärgereinladung enthält auch eine Entwicklungseinladung!

Zu Beginn wird es Ihnen wahrscheinlich schwerfallen, das Entwicklungsquadrat konsequent anzuwenden. Es verlangt ja auch geradezu Unmögliches von Ihnen: Sie sollen den spontan aufkommenden Ärger über eine andere Person in Bewunderung oder Selbstkritik umwandeln. Diese Schwierigkeit wird sich jedoch schnell auflösen, sobald Sie Ihre ersten Arsch-Engel entdecken. Widerstehen Sie der reflexhaften Ärgereinladung und schauen Sie immer wieder in den Spiegel, den Ihnen Ihr Gegenüber – freundlicherweise – hält. Ironischerweise hat er meistens nicht die leiseste Ahnung, welchen großen Gefallen er Ihnen tut.

Die Worte von Hermann Hesse treffen es recht gut: "Wenn wir einen Menschen hassen, so hassen wir in seinem Bild etwas, was in uns selber sitzt. Was nicht in uns selber ist, das regt uns nicht auf." Halten Sie inne und suchen Sie nach jener Kompetenz, die in Ihnen wie im anderen steckt. Wenn Sie nichts finden, liegt es wahrscheinlich daran, dass Sie nicht gründlich genug gesucht haben. Sicherlich erscheint es einfacher, sich damit dann zufriedenzugeben. Das bedeutet aber zugleich, sich weiter zu ärgern. Und damit die eigene Entwicklung zu bremsen.

### Lassen Sie anfängliche Selbstzweifel zu!

Zu Beginn werden Sie wahrscheinlich wenig Lust auf kritische Selbsterkundung haben. Damit sind Sie in bester Gesellschaft, denn wer will nicht sein mühevoll errichtetes Selbstbild aufrechterhalten? Dieses

Bild ist allerdings selten realistisch. Um es dennoch am Leben zu erhalten, werten wir den anderen reflexhaft ab. Wenn Sie dagegen das Werte- und Entwicklungsquadrat als Konzept der Selbsterkundung konsequent anwenden wollen, bereiten Sie sich auf zwei Phasen vor:

- **Initiale Selbstabwertung (Phase 1):** Zunächst wird Ihnen bewusst, dass der bisherige Ärger über den anderen eine Illusion war, eine Ablenkungs- beziehungsweise Verführungsstrategie. Er spiegelt Ihnen, was Sie bewundern (was Sie noch nicht haben) oder was Sie ablehnen (weil Sie es leider auch haben). Aus der Ablehnung des anderen wird oft die sehr unangenehme Einsicht, dass mit Ihnen selbst "etwas nicht stimmt".
- **Potenzielle Persönlichkeitsentwicklung (Phase 2):** Anschließend erkennen Sie jedoch im Verhalten des anderen die eigene Entwicklungschance.

Der andere ist ein Modell (für das, was Sie erreichen wollen) beziehungsweise ein Anti-Modell (für das, was Sie loslassen wollen). In dieser Phase beginnen der Aufbruch und der Wandel. Angesichts dieser zwei Phasen können wir auch von einer "typischen Erstverschlimmerung" sprechen. Das Werte- und Entwicklungsquadrat lädt Sie ein, zunächst in einen selbstwertbezogenen Abgrund zu schauen, um daraufhin mit dieser neuen Erkenntnis eine höhere Stufe Ihres Selbst zu erreichen.

## Ergänzende / ähnliche Methoden

- **9 Eskalationsstufen, Kanalisieren** – ergänzende Methoden für das Ärgermanagement
- **Johari-Fenster, M.O.O.N.-Stepping** – ergänzende Methoden für die Selbstreflexion

## Praxistipps

Wenn Sie sich entschieden haben, Ihre nervigen Gegenüber konsequent als Arsch-Engel zu betrachten, stellen Sie sich nacheinander folgende drei Fragen:

1. Was bewundere ich gerade bei meinem Gegenüber? Welche verborgene Stärke beneide ich, von der ich auch gerne ein bisschen mehr hätte? Gewiss nicht so viel wie mein Gegenüber (die ganze Torte), aber ein bisschen davon definitiv (ein Tortenstück)?
2. Was lehne ich gerade bei meinem Gegenüber ab? Welche überoptimierte Stärke kenne ich so, oder so ähnlich auch bei mir? Wovon hätte ich gerne weniger, weil ich mich manchmal dafür schäme oder mich schuldig fühle?
3. Falls ich tatsächlich nichts bewundere und nichts ablehne (bin ich wirklich ehrlich zu mir?), ärgere ich mich dann gerade über meine Ohnmacht? Meine Hilflosigkeit, nichts tun zu können beziehungsweise mich nicht zu trauen, meinem Unmut Ausdruck zu geben?

Falls Sie drei Mal ein schnelles "Nein" parat haben, halten Sie inne und suchen Sie nach einem "Ja". Denn früher oder später werden Sie mindestens eine Frage, wenn nicht alle drei, positiv beantworten können. Ihr Ärger und Ihre Stagnation haben dann ein Ende.

## Herkunft

Das Modell geht zurück auf das von Nicolai Hartmann stammende Wertequadrat. Es wurde von Friedemann Schulz von Thun für die Belange der zwischenmenschlichen Kommunikation genutzt sowie mit dem Entwicklungsgedanken verbunden und dann Werte- und Entwicklungsquadrat genannt (Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden: Fragen und Antworten, 10. Aufl. 2007).

Ich habe die Anwendung des Werte- und Entwicklungsquadrats auf die Vermeidung und Bewältigung von Konflikten und spannungsgeladenen Situationen übertragen (Karch, Philipp: Was mich ärgert, entscheide ich: Konflikte klug bewältigen, 2019)

## Autor

Philipp Karch

Erstellt am: 06.09.2020

Hier geht es zur Online-Version

<https://www.projektmagazin.de/methoden/werte-entwicklungsquadrat-konfliktmanagement>

Die Online-Version auf unserer Website bietet zusätzlich:

- ergänzende Kommentare unserer Leser
- vollständige Liste aller Publikationen des projektmagazins zur Methode
- weitere Service-Informationen zu Software, Bücher, Dienstleistungen, Seminare und Events