

Das Werte- und Entwicklungsquadrat

**„Das Schlechte ist oft
nur des Guten zuviel.“**

Ein strategischer Kompass zur Wahrung persönlicher Integrität und zur
Steigerung sozialer Souveränität – weit mehr als ein Analyseinstrument.



Der Kern der Balance

Die philosophische Grundlage

Das Modell beruht auf der Erkenntnis, dass eine Tugend niemals isoliert betrachtet werden darf, um ihre positive Kraft zu entfalten. Wie Paul Helwig es 1967 formulierte:

„Kein Wert ist an sich allein schon, was er sein soll – er wird es erst durch Einbeziehung des positiven Gegenwertes.“

Jede Stärke benötigt eine Schwestertugend, die sie vor dem Absturz in eine entwertende Übertreibung bewahrt.

Konkrete Beispiele der Übertreibung

Sparsamkeit → Geiz

Sparsamkeit ohne den Gegenpol der Großzügigkeit wird schnell zum Geiz.

Mut → Tollkühnheit

Mut ohne Vorsicht mutiert zu blindem Draufgängertum.

Gründlichkeit → Lähmung

Zu viel Gründlichkeit führt zu Entscheidungsunfähigkeit und Detailverliebtheit.

Erst im Spannungsfeld dieser „Gegenzwillinge“ entsteht jene Reife, die wir als wahre Kompetenz bezeichnen.

WARUM – Die transformative Kraft der dynamischen Balance

In komplexen Entscheidungs- und Konfliktsituationen verlieren wir oft das Gespür für das „rechte Maß“. Wir verharren in einseitigen Positionen, weil wir gelernt haben, Werte als statische Fixpunkte zu betrachten. Das Wertequadrat hilft uns, aus der Enge des **Entweder-oder** in die Weite des **Sowohl-als-auch** zu gelangen.

Batesons Erkenntnis

Gregory Bateson wies darauf hin, dass es in der Biologie keine „monotonen Werte“ gibt. Während bei Geld „mehr ist immer besser“ gilt, führt diese Denkweise bei biologischen und psychologischen Werten in die Toxizität. Zu viel Kalzium, zu viel Sauerstoff – oder zu viel einer guten Eigenschaft – wirkt zerstörerisch.

Humanisierung der Kritik

Ein Fehler wird nicht länger als „Charakterdefekt“ ausgegrenzt, sondern als ein „zu viel des Guten“ identifiziert. Diese Sichtweise humanisiert Kritik dramatisch: Man kämpft nicht mehr *gegen* eine Schwäche, sondern arbeitet *für* eine ergänzende Stärke.

Erweiterte Handlungsspielräume

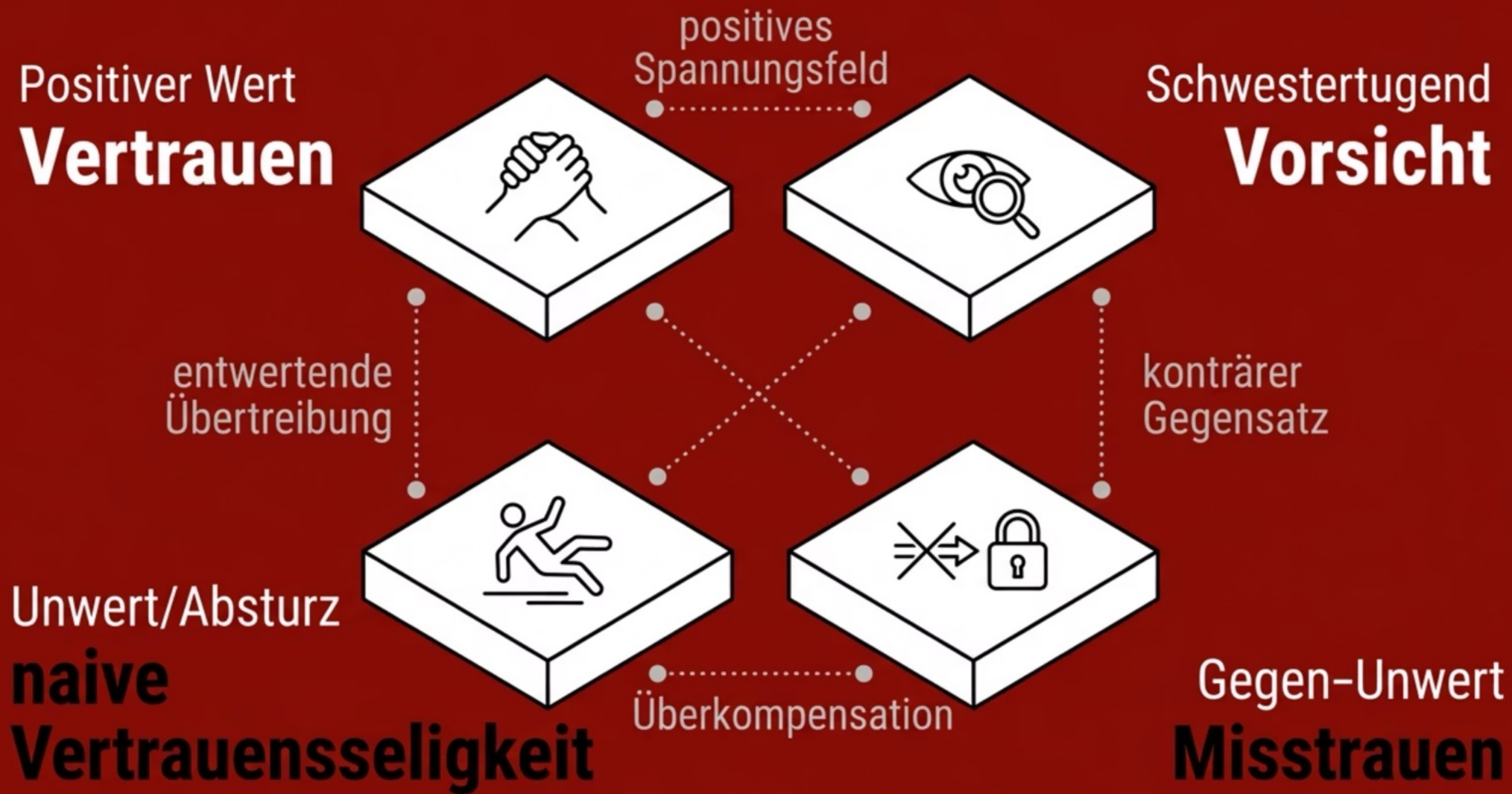
Die Arbeit mit dem Quadrat verändert die Wahrnehmung grundlegend und eröffnet neue Handlungsoptionen, die im Entweder-oder-Denken verborgen bleiben.

Was Sie konkret gewinnen:

- **Humanisierung der Kritik:** Fehler als Überdosierung eines positiven Kerns begreifen.
- **Entdeckung schlummernder Gegenpole:** Integration von Qualitäten, die Sie bisher als „Allergie“ bei anderen abgelehnt haben.
- **Souveräne Führung:** Diagnose von Teamdynamiken über die Balance von Gegensätzen (z. B. Empathie vs. Zielstrebigkeit).
- **Klarheit im Leben:** Erkennen der eigenen Entwicklungsrichtung jenseits von Überkompensation.

WAS – Verständnis und Struktur des Modells

Die Wurzeln reichen zurück bis zur aristotelischen Ethik, die Tugend als die „rechte Mitte“ zwischen zwei Extremen definierte. Über Paul Helwig fand das Konzept Einzug in die moderne Psychologie, bevor Friedemann Schulz von Thun es popularisierte. Die Idee eines statischen Fixpunktes wurde durch die **dynamische Balance** ersetzt – vergleichbar mit einem Seiltänzer, der ständig kleine Ausgleichsbewegungen macht.



Die vier Beziehungsarten im Quadrat

1

Obere Linie – Positives Spannungsfeld
Die Verbindung zwischen Wert und Schwestertugend. Sie bilden ein komplementäres Paar, das sich gegenseitig stärkt.

2

Vertikale – Entwertende Übertreibung
Der „Absturz“ eines Wertes in den Unwert, wenn der ausbalancierende Gegenpol fehlt.

3

Diagonale – Konträrer Gegensatz
Die Verbindung zwischen einem positiven Wert und dem Unwert des gegenüberliegenden Pols. Dies ist meist die primäre Entwicklungsrichtung.

4

Untere Linie – Überkompensation
Die Flucht von einem negativen Extrem ins andere, ohne die obere Balance-Ebene zu erreichen.

Einordnung und Abgrenzung

Verwandtschaft mit Yin-Yang

Das Modell ist eng verwandt mit dem fernöstlichen Yin-Yang-Prinzip, bei dem jeder Pol bereits den Keim des anderen in sich trägt. Es unterscheidet sich jedoch von statischen Modellen wie dem Tetralemma durch den Fokus auf die **prozesshafte Entwicklung**.

Das Milo-Prinzip (Aristoteles-Relativität)

Das „rechte Maß“ ist keine mathematische Konstante, sondern bezogen auf das Subjekt. Aristoteles illustrierte dies am Beispiel des Ringers **Milo**: Eine Nahrungsmenge, die für einen Anfänger ein „Zuviel“ ist, kann für den Spitzenathleten Milo ein „Zuwenig“ darstellen. Die Mitte ist also **individuell und situativ** zu bestimmen – kein statischer Punkt, sondern eine lebendige Balance.

Die Quadranten im Überblick

Quadrant	Bezeichnung	Logik
Oben Links	Positiver Wert	Die Ausgangstugend (z. B. Vertrauen)
Oben Rechts	Schwestertugend	Der notwendige positive Gegenpol (z. B. Vorsicht)
Unten Links	Unwert (Absturz)	Die Übertreibung von Oben Links (z. B. naive Vertrauensseligkeit)
Unten Rechts	Gegen-Unwert	Die Übertreibung von Oben Rechts (z. B. Misstrauen)

Stellen Sie sich das wie einen Hügel vor: Wenn Sie sich zu stark auf eine Seite lehnen, rutschen Sie unweigerlich in das darunterliegende Tal der Entwertung ab.

WIE – Die Konstruktion des eigenen Quadrats

Die Konstruktion eines eigenen Quadrats ist ein methodischer Akt der Selbsterkenntnis. Ziel ist es, den „positiven Kern“ in Verhaltensweisen zu finden, die wir bisher nur als belastend erlebt haben.



Schritt 1: Negativ-Eigenschaft identifizieren (Feld 4)

Notieren Sie eine Eigenschaft, die Sie an sich oder anderen massiv stört – tragen Sie diese unten rechts ein. **Beispiel:** „Misstrauen“. *Reflexion: In welcher Situation wurde aus meiner gesunden Skepsis eine lähmende Blockade?* Transferübung: Wählen Sie eine „Allergie“ (eine Eigenschaft, die Sie bei anderen ablehnen) und tragen Sie diese in Feld 4 ein.



Schritt 2: Überkompensation finden (Feld 3)

Was wäre das extreme, ebenfalls unerwünschte Gegenteil dieses Fehlers? Tragen Sie dies unten links ein. **Beispiel:** „Naive Vertrauensseligkeit“. *Reflexion: Wenn ich versuche, den ersten Fehler krampfhaft zu vermeiden, in welchen entgegengesetzten Abgrund stürze ich dann?*



Schritt 3: Positive Kerne ableiten (Feld 1 & 2)

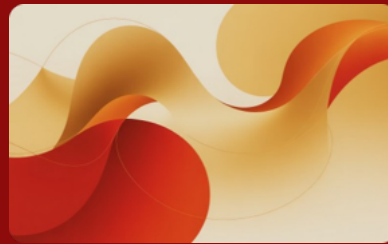
Suchen Sie nun die „Gegenzwillinge“ oberhalb der Fehler-Linie. **Beispiel:** Hinter dem Misstrauen steckt der positive Wert „Vorsicht“ (Feld 2). Hinter der naiven Vertrauensseligkeit steckt das „Sich-einlassen-können / Vertrauen“ (Feld 1). *Reflexion: Welche Stärke wollte ich eigentlich zum Ausdruck bringen, bevor sie ins Extreme gekippt ist?* Oft offenbart Ihre Irritation über andere genau die Schwestertugend, die Ihnen selbst zur Balance noch fehlt.

ANWENDUNG – Kontexte, Strategien und Grenzen



Führung: Kutscher & Pferdeflüsterer

Ein exzellenter Leader agiert wie eine Mischung aus Kutscher (Antrieb/Zielstrebigkeit) und Pferdeflüsterer (Empathie/Bedürfnisorientierung). Fehlt eine Seite, endet man entweder in der „Peitsche“ (Rambo-Management) oder man „putzt nur den Dreck weg“ (Unterwürfigkeit).

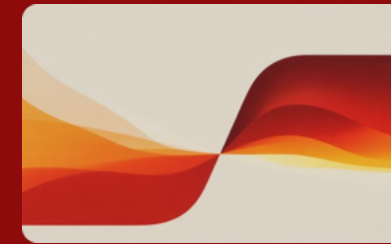


Kommunikation: $A \times K = E$

Konstruktive Kritik nutzt die Formel

Akzeptanz \times Konfrontation = Entwicklung.

Die Akzeptanz des positiven Kerns („Ich schätze Ihre Gründlichkeit...“) bildet das Fundament, auf dem die Konfrontation mit der Übertreibung („...aber wir verlieren uns im Detail“) erst fruchten kann. Ohne „A“ wird „K“ als Angriff gewertet.



Entscheidungen & Grenzen

Das Quadrat hilft, Spannungen zwischen Werten auszuhalten, statt vorschnelle, einseitige Urteile zu fällen. **Kritische Grenze:** Das Modell kann als rhetorische Waffe missbraucht werden – z. B. um „leichte Prügel“ als Balance zwischen „Folter“ und „Vernachlässigung“ darzustellen. Wahre Dialektik sucht die Lösung, nicht den Sieg über den anderen.

FALLBEISPIEL: Führung in der Balance

Ausgangssituation

In einem Projektteam herrscht Unmut über eine Führungskraft, die für ihre „Ehrlichkeit“ bekannt ist, diese aber zunehmend als „naive Direktheit“ auslebt und Mitarbeiter vor versammelter Mannschaft verletzt.

Analyse

Die Führungskraft befindet sich in **Feld 3 (unten links)**: Die an sich positive „Offenheit/Authentizität“ (Feld 1) ist ohne den Gegenpol abgestürzt. Der diagonale Gegen-Unwert (Feld 4) wäre „Verschlossenheit/Eigenbrötelei“.

Intervention im Coaching

- 1** Die Ehrlichkeit wird **nicht** kritisiert – die positive Absicht (Authentizität) wird gewürdigt.
- 2** Die Entwicklungsrichtung wird identifiziert: Integration von „Wirkungsbewusstsein, Takt und diplomatischem Geschick“ (Feld 2).
- 3** Ziel ist die „**taktvolle Aufrichtigkeit**“ als neue Balance.

Ergebnis

Durch die Fokussierung auf die fehlende Schwestertugend fühlt sich die Führungskraft nicht entwertet, sondern eingeladen, ihr Potenzial zu erweitern. Die Kommunikation im Team wird klarer, ohne verletzend zu sein – die Produktivität steigt.

Das Quadrat des Fallbeispiels

Feld 1: Offenheit / Authentizität

Feld 2: Takt /
Wirkungsbewusstsein

Feld 3: Naive Direktheit
(Absturz)

Feld 4: Verschlossenheit
(Gegen-Unwert)

- Die diagonale Entwicklungsrichtung führt von Feld 3 (naive Direktheit) zur Integration von Feld 2 (Takt) – nicht zur Aufgabe der Authentizität, sondern zu ihrer Reifung.

Kurzzusammenfassung

Die Arbeit mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat ist ein lebenslanger Prozess der Integration. Die Quintessenz:



Stärken als potenzielle Schwächen

Stärken sind potenzielle Schwächen bei Überdosierung – „Des Guten zuviel“.



Werte im Spannungsverhältnis

Wahre Werte existieren nur im Spannungsverhältnis zu einer Schwestertugend.



Diagonale Entwicklung

Persönliche Entwicklung geschieht meist diagonal durch Integration des fehlenden Gegenpols.



$A \times K = E$

Kritik ist konstruktiv, wenn sie den positiven Kern des Gegenübers als Basis nutzt.



Das Milo-Prinzip

Die erstrebenswerte Balance ist dynamisch und individuell – kein statischer Punkt.

PRAXIS-IMPULS: Ihre nächsten Schritte

Beginnen Sie heute damit, die Welt durch die Brille der Balance zu sehen. Hier sind drei konkrete Impulse für Ihren Start:

1

Die Allergie-Analyse

Denken Sie an jemanden, der Sie „auf die Palme bringt“. Welchen positiven Wert übertreibt diese Person? Welcher Gegenwert fehlt ihr – und ist das vielleicht genau der Wert, den Sie für Ihre eigene Entwicklung mehr kultivieren könnten?

2

Das aktuelle Quadrat

Zeichnen Sie ein Quadrat für eine aktuelle berufliche Herausforderung. Identifizieren Sie Ihren Standort (meist Feld 3 oder 4) und definieren Sie Ihre obere Ziel-Balance. Wo wollen Sie hin?

3

Das wertschätzende Feedback

Führen Sie ein Gespräch nach der A-K-E-Formel. Beginnen Sie mit: „*Ich schätze an dir den Wert X...*“ und ergänzen Sie: „*...damit dieser noch besser zur Wirkung kommt, wünsche ich mir in Situation Y mehr Schwestertugend Z.*“

📄 Die Balance ist kein Ziel, das man einmal erreicht und dann hält – sie ist eine tägliche Praxis der Aufmerksamkeit, Reflexion und Integration. Jeder Schritt in Richtung Schwestertugend ist ein Schritt in Richtung Reife.