



DAS WERTE- UND ENTWICKLUNGSQUADRAT

Fortbildung im Seminarhaus SCHMIEDE,
D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)

Günter W. Remmert

♥ **Copy Please!** ♥ mit freundlicher Einladung vom Seminarhaus SCHMIEDE.

Günter W. Remmert M.A., Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)

Fon +49 (0)6506 577, Fax +49 (0)6506 578 www.seminarhaus-schmiede.de, info@seminarhaus-schmiede.de

Dieses Seminarskript steht unter einer [Creative Commons Namensnennung 3.0 Deutschland Lizenz \(CC BY 3.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/de/).



Sie dürfen das Werk und seinen Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen und sogar Abwandlungen und Bearbeitungen anfertigen. Einzige Bedingung: Nennen Sie meinen Namen sowie die volle Internet-Adresse, unter der Sie das Werk gefunden haben.

INHALT

ARISTOTELES, DIE RECHTE MITTE	3
LOGISCHES ODER SYLLOGISTISCHES QUADRAT	6
TETRALEMMA.....	8
PAUL HELWIG, DAS WERTEVIERECK	9
Paul Helwig, Quaternität von Werten.....	10
FRIEDEMANN SCHULZ VON THUN, DAS WERTE- UND ENTWICKLUNGSQUADRAT.....	11
MATTHIAS VARGA VON KIBÉD, DAS SYST[®]-WERTEQUADRAT	12
GRUNDMODELL WERTEQUADRAT.....	16
NUTZUNG DES SYST[®]-WERTEQUADRATS.....	17
1) Tetralemma-Weg zu Beidem.....	17
2) Schulz-von-Thun-Parcours	19
3) Satir-Stil: das Kostbare im Mangel	21
4) Kooperationsstil: Simultane kritische Haltung.....	21
LITERATUR.....	23

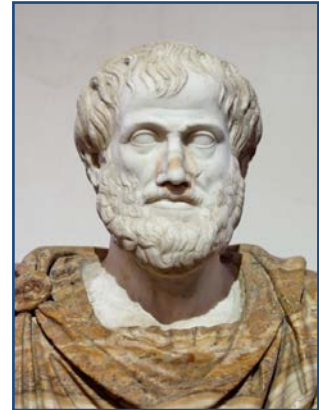
♥ **Copy Please!** ♥ mit freundlicher Einladung vom Seminarhaus SCHMIEDE.

Günter W. Remmert M.A., Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)

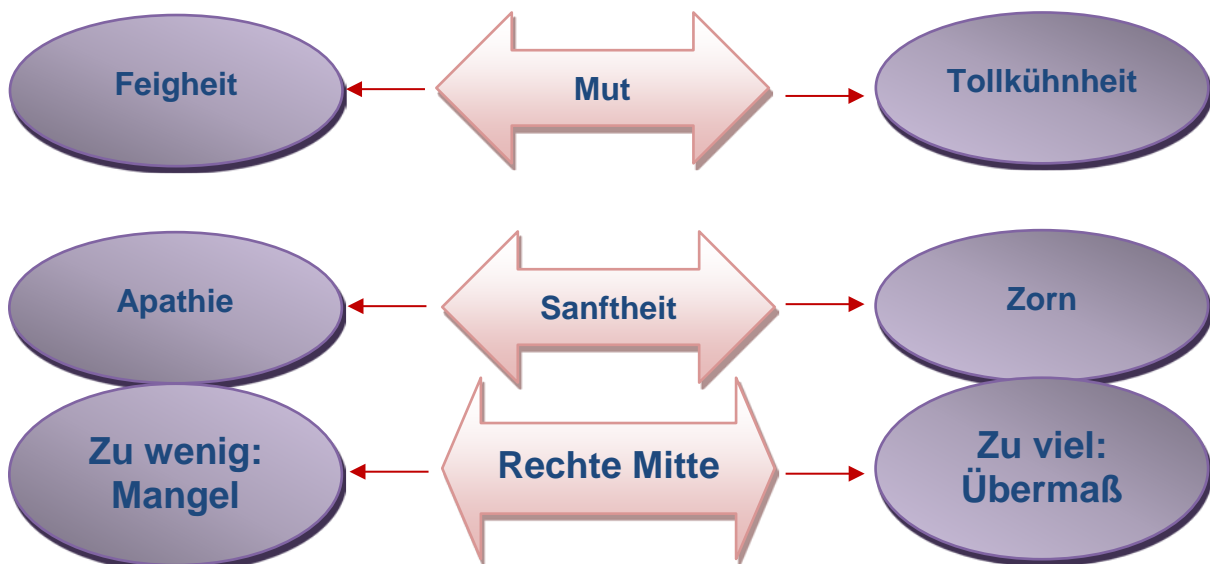
Fon +49 (0)6506 577, Fax +49 (0)6506 578 www.seminarhaus-schmiede.de, info@seminarhaus-schmiede.de

ARISTOTELES, DIE RECHTE MITTE

Der griechische Philosoph **Aristoteles** (384-322 v. Chr.) gehört zu den einflussreichsten Philosophen der Geschichte. Er hat zahlreiche Disziplinen entweder selbst begründet oder maßgeblich beeinflusst, darunter Wissenschaftstheorie, Logik, Biologie, Physik, Ethik und Staatstheorie.



Aristoteles entwickelte in seiner *Nikomachischen Ethik* die Vorstellung, dass jedes verantwortliche, vorbildliche Handeln, mit anderen Worten: jede Tugend als die „rechte Mitte (μεσότης, griechisch „Mitte“) zwischen zwei entgegengesetzten Lastern“ zu bestimmen ist. So bewegen sich Tapferkeit bzw. Mut zwischen den Extremen der Feigheit und der Tollkühnheit, die Sanftmut zwischen den Lastern der Apathie und des Zorns.



Aristoteles, Nikomachische Ethik, 2. Buch¹:

Doch dies sei im Voraus festgestellt, dass jede Erklärung im Bereich des Praktischen im Umriss und nicht mit Exaktheit zu geben ist. So haben wir ja auch zu Anfang gesagt, dass die verlangten Erklärungen sich nach den Gegenständen richten müssen.

Was mit dem Handeln zu tun hat und förderlich ist, besitzt keine Stabilität, ebenso wenig die Dinge, die mit der Gesundheit zusammenhängen.

Wenn aber derart die Erklärung des Allgemeinen ist, dann ist die Erklärung der Einzelfälle noch weniger genau. Sie fällt ja weder unter ein Herstellungswissen noch unter eine Vorschrift, vielmehr müssen die Handelnden selbst jeweils das im Hinblick auf die Situation Angemessene erwägen, wie es sich auch bei der Medizin und der Navigation verhält. (1104 a)

...

¹ Zitiert nach: **Aristoteles**, übersetzt von **Wolf, Ursula** (2008): *Nikomachische Ethik*, Reinbek bei Hamburg

Bei allem Kontinuierlichen und Teilbaren kann man einen größeren, einen kleineren oder einen gleichen Betrag nehmen, und sei dies entweder in Bezug auf die Sache selbst oder in Bezug auf uns.

Das Gleiche ist eine Art Mittleres zwischen Übermaß und Mangel. Ich nenne aber das Mittlere der Sache das, was gleich weit von beiden Extremen entfernt ist, und das ist für alle ein und dasselbe. Hingegen meine ich mit dem Mittleren in Bezug auf uns, was weder zu viel noch zu wenig ist; dies ist nicht eines, und es ist auch nicht für alle dasselbe.

Wenn zum Beispiel zehn viel und zwei wenig ist, dann nimmt man als das der Sache nach Mittlere sechs, da es um den gleichen Betrag übertrifft und übertroffen wird; das ist die Mitte nach der arithmetischen Proportion. Das Mittlere in Bezug auf uns darf man jedoch nicht so nehmen. (1106 a) Wenn für jemanden Nahrung von zehn Minen zu viel und Nahrung von zwei Minen [hier: Gewichtseinheit, entspricht etwa 1 Pfund] zu wenig ist, dann wird der Trainer nicht Nahrung von sechs Minen vorschreiben; denn vielleicht ist auch das für denjenigen, der die Nahrung aufnehmen soll, zu viel oder zu wenig – für Milon [ein durch seine Kraftleistungen wie sein Essvermögen gleich berühmter Athlet] wenig, für einen Anfänger in den athletischen Übungen viel. Dasselbe gilt für Wettlauf und Ringkampf.

So meidet also jeder Kundige Übermaß und Mangel, das Mittlere dagegen sucht er und wählt eben dieses, und zwar das Mittlere nicht der Sache, sondern in Bezug auf uns.

Wenn nun also jedes Herstellungswissen seine Funktion auf diese Art gut erfüllt, indem es auf das Mittlere sieht und seine Produkte an diesem ausrichtet (weshalb man gewöhnlich bei gut beschaffenen Produkten sagt, es sei nicht möglich, etwas wegzunehmen oder hinzuzufügen, da man annimmt, Übermaß oder Mangel würden die gute Beschaffenheit zerstören, die Mitte aber bewahre sie), wenn ferner Menschen, die gut in einem Herstellungswissen sind, wie wir sagen, bei ihrer Arbeit auf diese [die Mitte] schauen, und wenn schließlich die Gutheit – wie auch die Natur – genauer und besser ist als jedes Herstellungswissen, dann wird sie [die Gutheit] so beschaffen sein, dass sie auf das Mittlere zielt.

Ich meine die Gutheit des Charakters, die Tugend. Denn diese hat mit Affekten und Handlungen zu tun, und in diesen gibt es Übermaß, Mangel und das Mittlere.

Zum Beispiel kann man Furcht, Mut, Begierde, Zorn, Mitleid und allgemein Lust und Unlust ebenso zu viel wie zu wenig empfinden, und beides ist nicht die richtige Weise. Dagegen sie zu empfinden, wann man soll, bei welchen Anlässen und welchen Menschen gegenüber, zu welchem Zweck und wie man soll, ist das Mittlere und Beste, und dies macht die Tugend aus. Ähnlich gibt es Übermaß, Mangel und das Mittlere in Bezug auf Handlungen.

Die Tugend hat mit Affekten und Handlungen zu tun, bei denen das Übermaß wie auch der Mangel eine Verfehlung darstellt, das Mittlere dagegen gelobt wird und das Richtige trifft. Dies beides aber [Gegenstand von Lob und richtig zu sein] sind Kennzeichen der Tugend. Die Tugend ist also eine Art von Mitte, da sie auf das Mittlere zielt. ...

Leicht ist es, den Zielpunkt zu verfehlen, schwer aber ihn zu treffen. Auch deshalb gehören Übermaß und Mangel zum Laster, die Mitte dagegen zur Tugend: „Denn Menschen sind gut auf nur eine Art, schlecht aber auf viele.“ (1106 b) ...

Die Tugend ist also eine Disposition, die sich in Vorsätzen äußert, wobei sie in einer Mitte liegt, und zwar der Mitte in Bezug auf uns, die bestimmt wird durch die Überlegung, das heißt so, wie der Kluge sie bestimmen würde. Sie ist die Mitte zwischen zwei Lastern, von

denen das eine auf Übermaß, das andere auf Mangel beruht. Sie ist auch in dem Sinn eine Mitte, dass die einen Laster in den Affekten und Handlungen hinter dem Gesollten zurückbleiben, die anderen über es hinausgehen, während die Tugend das Mittlere sowohl findet wie wählt. Daher ist die Tugend ihrem Wesen nach, das heißt nach der Definition, die angibt, was es hieße, dies zu sein, eine Mitte; im Hinblick darauf aber, was das beste und das gute Handeln ist, ein Extrem. (1107 a) ...

Dass also die charakterliche Tugend eine mittlere Disposition ist, und in welchem Sinn, und dass sie die Mitte zwischen zwei Lastern darstellt (eines im Sinn des Übermaßes, das andere im Sinn des Mangels), und dass sie so beschaffen ist, weil sie in den Affekten wie in den Handlungen das Mittlere zu treffen vermag, dies ist nun hinreichend dargelegt worden.

Hierin liegt auch der Grund, warum es eine schwierige Aufgabe ist, gut zu sein. Denn in jedem einzelnen Fall ist das Finden der Mitte eine schwierige Aufgabe. (1109 a)

Anwendung auf Einzeltugenden (Nikomachische Ethik, 3.-5. Buch)

Affekt/Handlung	Tugend	Übermaß	Mangel
<i>Furcht und Mut</i>	<i>Tapferkeit</i>	<i>Tollkühnheit</i>	<i>Feigheit</i>
<i>Lust und Unlust</i>	<i>Mäßigkeit</i>	<i>Unmäßigkeit</i>	<i>Empfindungslosigkeit</i>
<i>Geben und Nehmen im Kleinen</i>	<i>Freigebigkeit</i>	<i>Verschwendung</i>	<i>Geiz</i>
<i>Geben und Nehmen im Großen</i>	<i>Großzügigkeit</i>	<i>Protzerei</i>	<i>Kleinlichkeit</i>
<i>Ehre und Ehrlosigkeit im Großen</i>	<i>Stolz</i>	<i>Eitelkeit</i>	<i>Kleinmut</i>
<i>Ehre und Ehrlosigkeit im Kleinen</i>	<i>Ohne Namen</i>	<i>Ehrgeiz</i>	<i>Ehrgeizlosigkeit</i>
<i>Zorn</i>	<i>Sanftmut</i>	<i>Jähzorn</i>	<i>Unerzürnbarkeit</i>
<i>Wahres</i>	<i>Wahrhaftigkeit</i>	<i>Angeberei</i>	<i>Geheuchelte Bescheidenheit</i>
<i>Angenehmes in der Vergnügung</i>	<i>Umgänglichkeit, Gewandtheit</i>	<i>Possenreißerei</i>	<i>Ungehobeltheit</i>
<i>Übriges Angenehmes</i>	<i>Freundlichkeit</i>	<i>Schmeichelei</i>	<i>Mürrisches Wesen</i>
<i>Scham</i>	<i>Schamhaftigkeit</i>	<i>Schüchternheit</i>	<i>Schamlosigkeit</i>
<i>Was dem Nächsten zustößt</i>	<i>Berechtigte Entrüstung</i>	<i>Missgunst</i>	<i>Schadenfreude</i>

LOGISCHES ODER SYLLOGISTISCHES QUADRAT

Syllogismen (von altgriechisch συν-λογισμός, Zusammenrechnen, logischer Schluss) sind bestimmte Typen logischer Schlüsse. Sie bilden den Kern der antiken Logik des **Aristoteles**.

Die Eigenschaft einer Aussage, über wie viele Gegenstände sie spricht, wird traditionell die Quantität dieser Aussage genannt. In diesem Sinn gibt es im Syllogismus zwei Quantitäten, nämlich (a) universell oder allgemein und (b) partikulär. Die Eigenschaft einer Aussage, einem Subjekt ein Prädikat zu- oder abzusprechen, wird traditionell die Qualität dieser Aussage genannt. Spricht eine Aussage einem Subjekt ein Prädikat zu, nennt man sie bejahende Aussage, spricht sie es ihm ab, verneinende Aussage.

	allgemein	partikulär
bejahend	A-Aussage	I-Aussage
verneinend	E-Aussage	O-Aussage

Die Vokale in den Abkürzungen der Typen stammen aus den lateinischen Worten „*affirmo*“ (ich bejahe) und „*nego*“ (ich verneine), wobei jeweils der erste Vokal für ein allgemeines, der zweite für ein partikuläres Urteil steht.

Aussagen in einem Syllogismus, sog. kategorische Urteile, setzen immer zwei Begriffe in eine Beziehung. Dabei werden vier Typen von Urteilen bezüglich der Beziehung zwischen einem Subjekt (S) und einem Prädikat (P) betrachtet:

Typ	Bezeichnung	Formulierungen des Urteils	Kurzform
A	allgemein bejahendes Urteil (universell positiv)	Alle S sind P (und es gibt tatsächlich S): P kommt allem S zu.	SaP
E	allgemein verneinendes Urteil (universell negativ)	Kein S ist P (und es gibt tatsächlich S): P kommt keinem S zu.	SeP
I	partikulär bejahendes Urteil (partikulär positiv)	Einige S sind P: P kommt einigen S zu.	SiP
O	partikulär verneinendes Urteil (partikulär negativ)	Einige S sind nicht P: P kommt einigen S nicht zu.	SoP

Unter der Voraussetzung, dass ihre Subjekte keine leeren Begriffe sind, bestehen zwischen den unterschiedlichen Aussagentypen verschiedene Beziehungen:

- Zwei Aussagen bilden einen kontradiktorischen Gegensatz genau dann, wenn beide weder gleichzeitig wahr noch gleichzeitig falsch sein können. Das wiederum ist genau dann der Fall, wenn die eine Aussage die Negation der anderen ist (und umgekehrt). Das kontradiktorische Verhältnis trifft auf die Paare A–O und I–E zu.

♥ Copy Please! ♥ mit freundlicher Einladung vom Seminarhaus SCHMIEDE.

Günter W. Remmert M.A., Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)

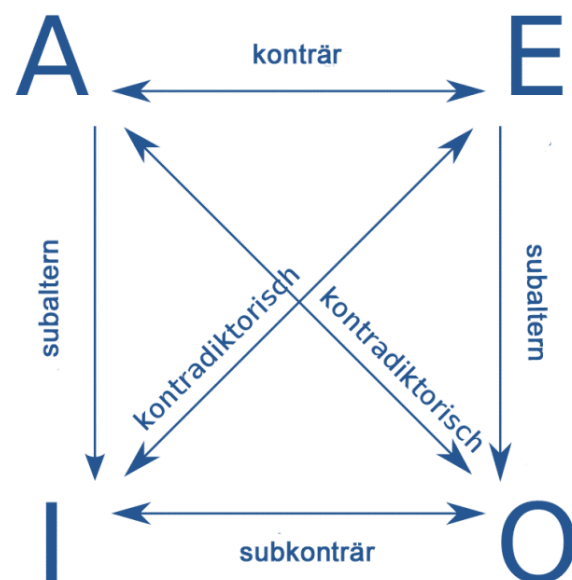
Fon +49 (0)6506 577, Fax +49 (0)6506 578 www.seminarhaus-schmiede.de, info@seminarhaus-schmiede.de

- Zwei Aussagen bilden einen konträren Gegensatz genau dann, wenn sie zwar nicht beide zugleich wahr, wohl aber beide falsch sein können. In der Syllogistik steht nur das Aussagenpaar A–E in konträrem Gegensatz.
- Zwei Aussagen bilden einen subkonträren Gegensatz genau dann, wenn nicht beide zugleich falsch (wohl aber beide zugleich wahr) sein können. In der Syllogistik steht nur das Aussagenpaar I–O in subkonträrem Gegensatz.
- Zwischen den Aussagetypen A und I einerseits und E und O andererseits besteht ein Folgerungszusammenhang (traditionell wird dieser Folgerungszusammenhang im logischen Quadrat Subalternation genannt): Aus A folgt I, d. h. wenn alle S P sind, dann gibt es auch tatsächlich S, die P sind; und aus E folgt O, d. h. wenn keine S P sind, dann gibt es tatsächlich S, die nicht P sind.

Diese Zusammenhänge werden oft in einem Schema unter dem Namen „Logisches oder syllogistisches Quadrat“ zusammengefasst. Die Basisform des syllogistischen Quadrats hat nebenstehendes Aussehen.

Dabei gibt es sechs Arten von Beziehungen:

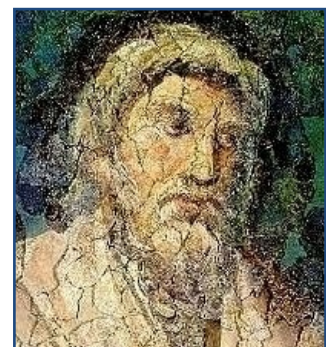
- Subkonträr: $I \leftrightarrow O$
- Invers subaltern: $I \rightarrow A, O \rightarrow E$
- Konträr: $A \leftrightarrow E$
- Subaltern: $A \rightarrow I, E \rightarrow O$
- Kontradiktorisch vom Universellen zum Partikulären: $A \rightarrow O, E \rightarrow I$
- Kontradiktorisch vom Partikulären zum Universellen: $O \rightarrow A, I \rightarrow E$



Spezielle Formen des syllogistischen Quadrats können z.B. sein:

- „alle“, „keine“, „einige“, „einige nicht“
- „überall“, „nirgends“, „irgendwo“, „irgendwo auch nicht“ (räumliche Version)
- „ganz“, „gar nicht“, „etwas“, „etwas auch nicht“
- „immer“, „nie“, „manchmal“ und „manchmal nicht“ (zeitliche Variante)
- „immer richtig“, „nie richtig“, „manchmal richtig“ und „manchmal nicht richtig“

Die älteste bekannte Niederschrift des syllogistischen Quadrats wird **Apuleius von Madaura** (125-170), dem Verfasser des Romans „Der goldene Esel“ mit dem Märchen „Amor und Psyche“ zugeschrieben.



TETRALEMMA

Das Tetralemma (gr. τετρα- tetra-: vier, λήμμα lemma: das Angenommene, die Annahme) ist eine logische Figur bestehend aus vier Sätzen, welche einem Objekt eine Eigenschaft 1. zusprechen, 2. absprechen, 3. sowohl zu- als auch absprechen und 4. weder zu-, noch absprechen.

Die indische Logik kennt diese Figur als catuṣkoṭi. Diese Argumentationsform wurde z.B. bei Gericht verwendet. Es wird hierbei zwischen der Position des Klägers, des Angeklagten, der Position, dass beide recht haben, und der Position, dass keiner recht hat, unterschieden.

Das logische Stilmittel des catuṣkoṭi, auch „Urteilsvierkant“ oder „buddhistisches Tetralemma“ genannt, ist eine Denkfigur, die sich aus vier Gliedern zusammensetzt. Sie entsprechen vier möglichen logischen Alternativen.

Der Überlieferung nach wird das Tetralemma bereits von Buddha auf Fragen angewandt, die seinem Verständnis nach von falschen Prämissen ausgehen und daher von vorne herein nach nicht richtig gestellt sind. Als theoretisches Modell bezieht es in seiner Grundstruktur sowohl den Satz vom Widerspruch als auch den Satz vom ausgeschlossenen Dritten mit ein.



Vom Standpunkt der westlichen Logik (unter Verwendung der Junktoren der Aussagenlogik) lassen sich die vier Elemente des Tetralemma auch in Formeln fassen. X bezeichnet dabei eine beliebige Aussage:

Formel	Beschreibung	Benennung
X	Etwas ist (so)	Bejahung
¬ X	Etwas ist nicht (so)	Verneinung
X ∧ ¬ X	Etwas ist sowohl (so) als auch nicht (so)	Beides
¬ (X ∧ ¬ X)	Etwas ist weder (so) noch nicht (so)	Keins von beiden

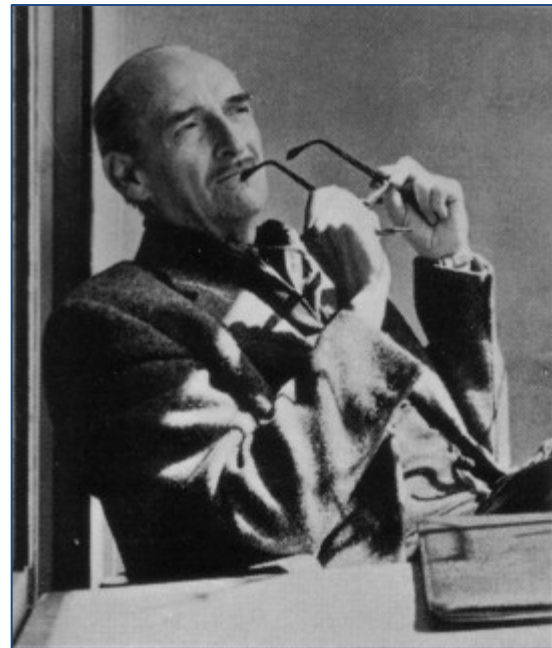
♥ Copy Please! ♥ mit freundlicher Einladung vom Seminarhaus SCHMIEDE.

Günter W. Remmert M.A., Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)

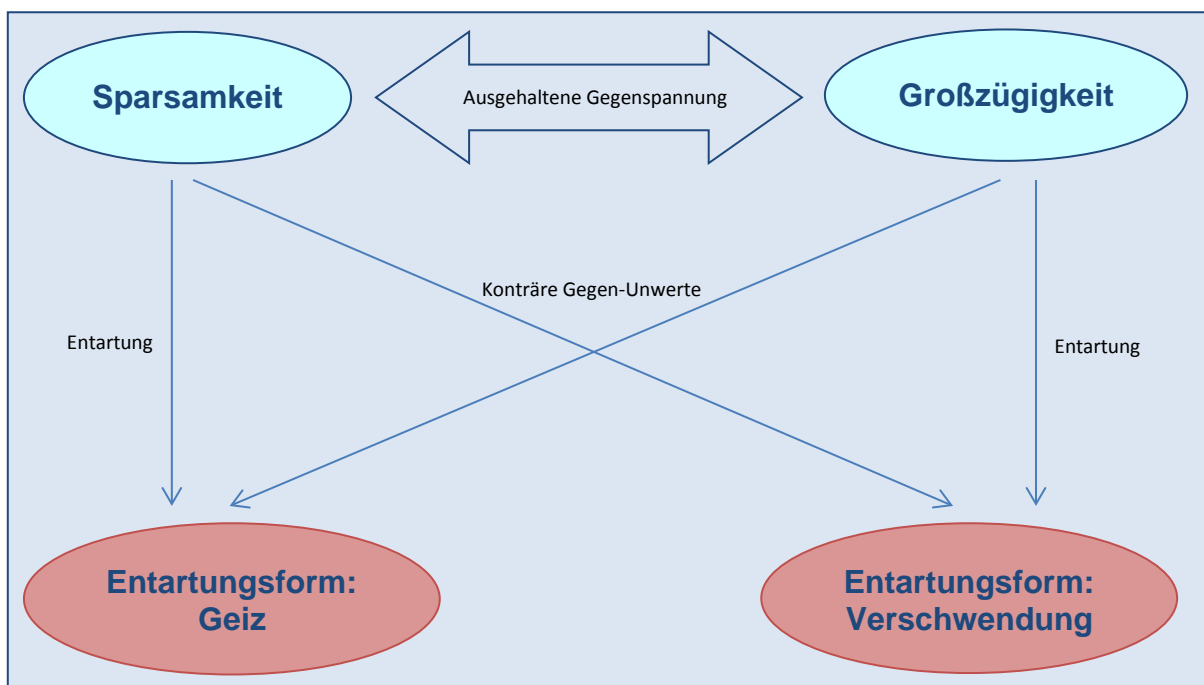
Fon +49 (0)6506 577, Fax +49 (0)6506 578 www.seminarhaus-schmiede.de, info@seminarhaus-schmiede.de

PAUL HELWIG, DAS WERTEVIERECK

Eine Weiterentwicklung der aristotelischen Vorstellung von der rechten Mitte zwischen Zuviel und Zuwenig findet sich im Werk des Psychologen, Theaterregisseurs und Schriftstellers **Paul Helwig** (1893-1963). Er führt in der überarbeiteten 2. Auflage seiner „Charakterologie“ (1951) das so genannte Werteviereck ein. Angeregt dazu wurde er wahrscheinlich von dem Philosophen **Nicolai Hartmann** (1882-1950), bei dem er 1934 promovierte.²



Dieses Schema, das Wert-Begriffe auf bestimmte Weise einander zuordnet, dient ihm als praktischer Kunstgriff. Im Werteviereck ist die Vorstellung eines optimalen Fixpunktes ganz aufgegeben. Sie wird durch eine dynamische Balance ersetzt, welche Entartungen und Übertreibungen von Werten, sog. Unwerte, mit berücksichtigt. Zum Beispiel verkommt die Sparsamkeit ohne ihren positiven Gegenwert Großzügigkeit zum Geiz, umgekehrt gerät aber auch Großzügigkeit ohne Sparsamkeit zur Verschwendung. Geiz und Verschwendung werden als entwertende Übertreibungen in die Figur des Wertevierecks mit aufgenommen.



² Schulz von Thun, Friedemann: Von wem stammt das Werte- und Entwicklungsquadrat? http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=72. Hartmann, Nicolai (1926): Ethik. Berlin (usw.), Walter de Gruyter

Paul Helwig, Quaternität von Werten

Die Charaktereigenschaften sind immer zugleich Charakter-Werte (bzw. Unwerte). Es gibt keine Charaktereigenschaft, die nicht einen Wert oder Unwert darstellte.

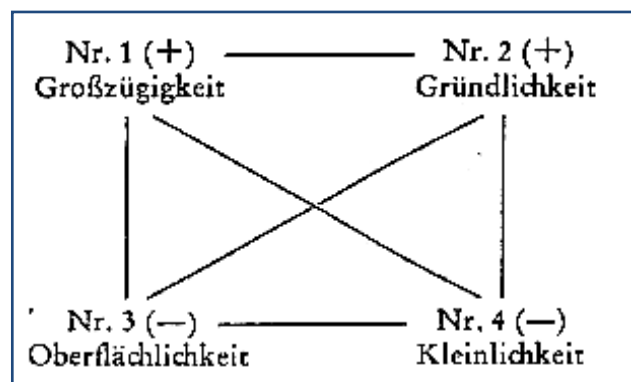
Die Vieldeutigkeit jedes dieser Charakterwerte bildet ein ständiges Ärgernis in der Diskussion:

A sagt etwa, dass er die „kleinliche“ Art des X nicht mag. B erwidert, dass er dann offenbar „schludrig-oberflächliche“ Charaktere mehr liebt. A erwidert, er liebt die „Großzügigkeit“. B antwortet, ihm sei „Gründlichkeit“ und „Genauigkeit“ wichtig.

Im Folgenden soll nun ein, wie mir scheint, recht praktischer „Kunstgriff“ beschrieben werden, der eine schnelle und radikale Präzisierung dieser Begriffe und zugleich eine Präzisierung des in ihnen liegenden Problems ermöglicht.

Alle diese werthaftern Begriffe (ich nenne sie im Folgenden abgekürzt „Werte“ schlechthin) ordnen sich zu einer „Vierheit“ von Werten bzw. Unwerten. In jedem Wert liegt eine „Quaternität von Werten“ eingeschlossen. An einem Beispiel ist das am einfachsten klarzumachen.

In diesem Wertequadrat steht zunächst die „Großzügigkeit“ als positiver Wert (Nr. 1) der „Kleinlichkeit“ (Nr. 4) als ihrem negativen Gegenpol in der Diagonale gegenüber. Außerdem steht sie (in der Vertikale) der „Entartungsform“ der Großzügigkeit gegenüber: das ist die „Oberflächlichkeit“ („Schludrigkeit“, „Ungenauigkeit“). Diese steht als Unwert zugleich in konträrem Gegensatz (diagonal) zu Nr. 2, der „Gründlichkeit“, und die wiederum steht im Gegensatz (vertikal) zu Nr. 4, der „Kleinlichkeit“, die ihre Entartungsform darstellt. (Von den positiven Werten aus gesehen bezielen also die Vertikalen die Entartungsformen, die Diagonalen die konträren Gegen-Unwerte.) ...

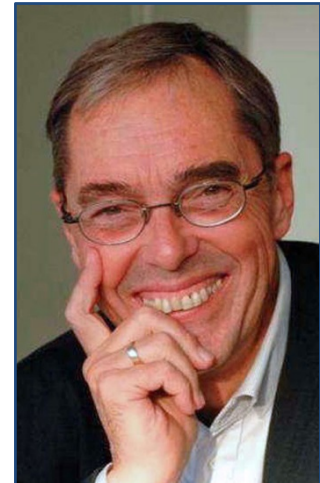


... Die „Großzügigkeit“ (Nr. 1) bedarf, um bei ihrer Steigerung nicht in ihre Entartungsform (Nr. 3) vertikal abzugleiten, der Gegenspannung zur „Gründlichkeit“ (Nr. 2). Die „Gründlichkeit“ bedarf, um nicht in ihre Entartungsform (Nr. 4: „Kleinlichkeit“) vertikal abzugleiten, des Gegendrucks der „Großzügigkeit“. ...

Und das Wertegesetz, das sich dabei zeigt, lautet: Jeder Wert ist nur in ausgehaltener Spannung zu seinem positiven Gegenwert ein wirklicher Wert. Vor allem lässt er sich in sich selbst nur steigern, wenn zugleich die Spannung zu diesem Gegenwert gesteigert wird, also wenn der positive Gegenwert entsprechend mitwächst. – Die „Großzügigkeit“ bedarf, um in gesteigerter Form auch an Wert zu wachsen, der Steigerung der „Gründlichkeit“ und umgekehrt. Mit anderen Worten: Kein Wert ist an sich allein schon, was er sein soll – er wird es erst durch Einbeziehung des positiven Gegenwertes.³

³ Helwig, Paul (1969): Charakterologie. 2. Aufl. Freiburg i. Br., Basel, Wien: Herder. S. 65ff.

FRIEDEMANN SCHULZ VON THUN, DAS WERTE- UND ENTWICKLUNGSQUADRAT



Das Werteviereck von **Paul Helwig** hat der deutsche Psychologe und Kommunikationsforscher **Friedemann Schulz von Thun** (* 1944) übernommen und weiterentwickelt. Er schreibt:

Die Prämisse lautet: Um den dialektisch strukturierten Daseinsanforderungen 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.⁴

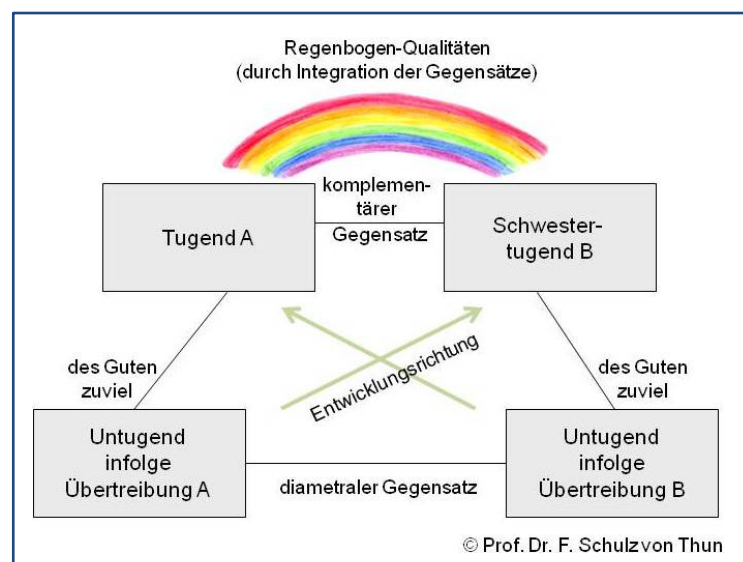
Was ist mit einem solchen Wertequadrat gewonnen?

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 zu viel) problematisch erscheint. ...

Zum anderen ist mit diesem Quadrat die Überzeugung verbunden, dass jeder Mensch mit einer bestimmaren erkennbaren Eigenschaft immer auch über einen schlummernden Gegenpol verfügt, den er in sich wecken und zur Entwicklung bringen kann.⁵

Die Denkfigur des Wertequadrats habe ich bei Helwig (1967) wiederentdeckt und 1989 zum «Entwicklungsquadrat» erweitert.

Diese Erkenntnis hat für unsere Kommunikationskurse eine kopernikanische Wende eingeleitet: dass es nicht darum gehen kann, Führungskräfte vom «Schlechten» zum «Guten» zu leiten, sondern von dem Guten, wovon sie (je individuell) zu viel haben, hin zu dem Guten, welches ergänzend dazukommen müsste und vielleicht noch unterentwickelt ist.⁶



⁴ Schulz von Thun, Friedemann (1990): Miteinander reden. Band 2. Reinbek bei Hamburg, S. 38

⁵ Schulz von Thun, Friedemann (1990): Miteinander reden (1990). Band 2. Reinbek bei Hamburg, S. 44

⁶ Schulz von Thun, Friedemann, Ruppel, Stratmann (2000): Miteinander reden für Führungskräfte. Reinbek, S. 54

MATTHIAS VARGA VON KIBÉD, DAS SYST[©]-WERTEQUADRAT

Matthias Varga von Kibéd (* 1950), Prof. für Logik und Wissenschaftstheorie, entwickelte zusammen mit seiner Frau **Insa Sparrer** (* 1955), Psychologin, die lösungsorientierten systemischen Strukturaufstellungen.⁷



In der Fortentwicklung der Tugend-Lehre von **Aristoteles**, des syllogistischen Quadrats in der klassischen Logik, der Werte-Quaternität bei **Paul Helwig** sowie des Werte- und Entwicklungsquadrats von **Friedemann Schulz von Thun** entwickelten beide das sog. SySt[©]-Wertequadrat.

Entgegen früherer Fassungen des Wertequadrats, die eine gewisse Exaktheit der Gegensätzlichkeit von Wert und Gegenwert nahelegen, liegt dem SySt[©]-Wertequadrat keine Eindeutigkeit dieses Gegensatzes zugrunde. Der Wert 2 ist einfach nur ein Wert, der in einem bestimmten Kontext in einer Spannung zu Wert 1 steht. Ein Wert 1 wird z.B. durch einen anderen Wert 2 angezweifelt oder in Frage gestellt. Der Wert 2 ist also nur ein gerade betrachteter aus einer Vielzahl möglicher Gegenwerte. Die Auswahl des Wertes 2 ist immer personen- und kontextabhängig.

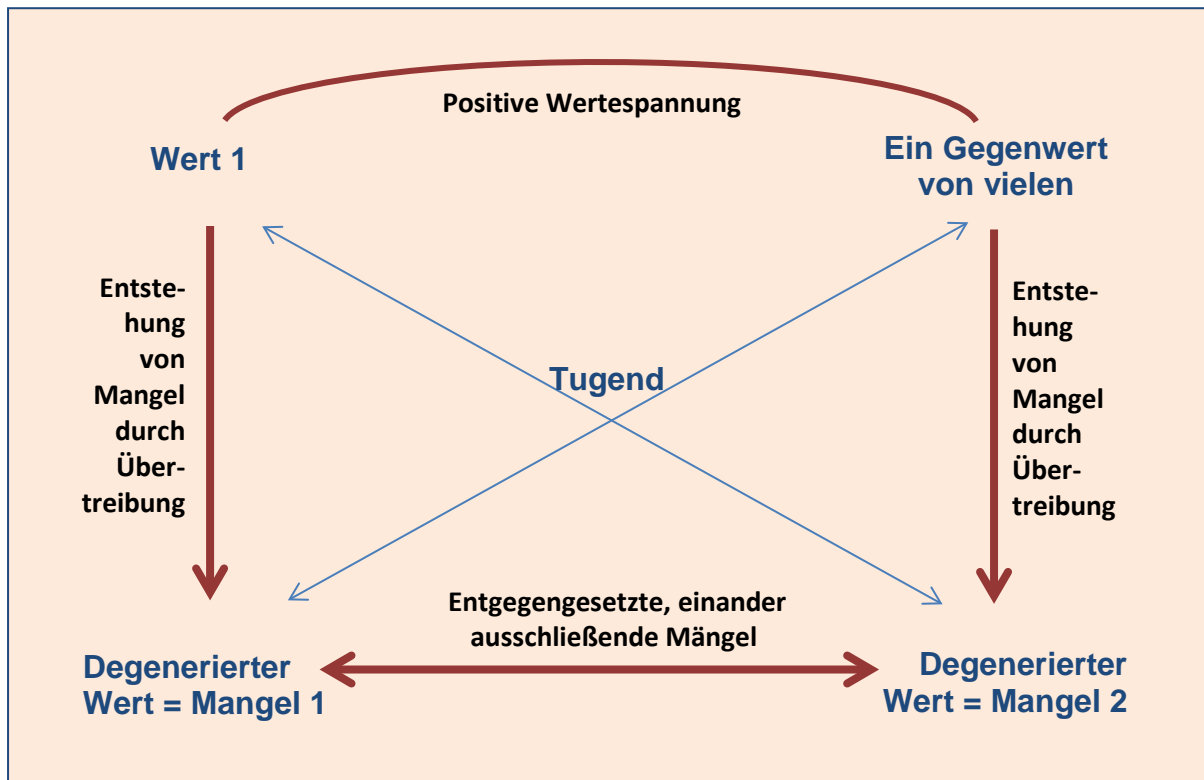
Das Gleiche gilt für das Ergebnis der Deformation, die Entstehung des Mangels durch Übertreibung. Auch hier sind mehrere Formen der Übertreibung, je nach Situation und betroffener Person möglich. Das Wertequadrat arbeitet also sowohl in der Waagrechten wie in der Senkrechten mit Varianten und Mehrdeutigkeiten.

Als Ausgangspunkt reicht ein einzelner Wert oder Unwert, von dem aus das Quadrat entwickelt werden kann. Dabei ist es wichtig, dass die Benennung der einzelnen Pole vom Klienten aus seiner subjektiven Sicht kreiert wird. Es gibt also kein richtig oder falsch, kein besser oder schlechter. Was zählt, ist allein die Stimmigkeit für den Klienten. Welcher Pol gerade stärker gewichtet wird, hängt außerdem vom Kontext ab, auf den sich das Wertequadrat bezieht. Beim SySt[©]-Wertequadrat handelt es sich um ein systemisch-konstruktivistisches Werkzeug.

In der Bearbeitung eines Konfliktes eröffnet das Wertequadrat den Konfliktparteien die Möglichkeit, die prinzipielle Berechtigung der Gegenwerte zu erkennen und Differenzierungen vorzunehmen, es also zu vermeiden, den jeweiligen Gegenwert abzuwerten.

Bei der Arbeit mit Wertespannungen kommt es immer wieder zu kleineren oder größeren Modifikationen der Werte. Deswegen ist die Arbeit mit dem SySt[©]-Wertequadrat eher ein fließender Prozess als die Anwendung eines statischen Schemas.

⁷ **Varga von Kibéd, Matthias; Sparrer, Insa** (2005): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen - für Querdenker und solche, die es werden wollen. Heidelberg, Neckar
Varga von Kibéd, Matthias; Sparrer, Insa (2010): Klare Sicht im Blindflug. Schriften zur Systemischen Strukturaufstellung. Heidelberg, Neckar



... wir bilden uns nicht, wenn wir das, was in uns liegt, nur mit Leichtigkeit und Bequemlichkeit in Bewegung setzen. Jeder Künstler, wie jeder Mensch, ist nur ein einzelnes Wesen und wird nur immer auf eine Seite hängen. Deswegen hat der Mensch auch das, was seiner Natur entgegengesetzt ist, theoretisch und praktisch, insofern es ihm möglich wird, in sich aufzunehmen.

Der Leichte sehe nach Ernst und Strenge sich um, der Strenge habe ein leichtes und bequemes Wesen vor Augen, der Starke die Lieblichkeit, der Liebliche die Stärke, und jeder wird seine eigne Natur nur desto mehr ausbilden, je mehr er sich von ihr zu entfernen scheint. Jede Kunst verlangt den ganzen Menschen, der höchstmögliche Grad derselben die ganze Menschheit.

Johann Wolfgang von Goethe: Einleitung, Propyläen, 1. Bd., 1. Stück (1798)

Der Zugang zur Tugend, d.h. dem in einer bestimmten Situation angemessenen und optimalen Verhalten (von **Aristoteles** in der Nikomachischen Ethik „*Arete*“, griech. ἀρετή genannt), erfolgt durch die Ausbalancierung von Wertespannungen.

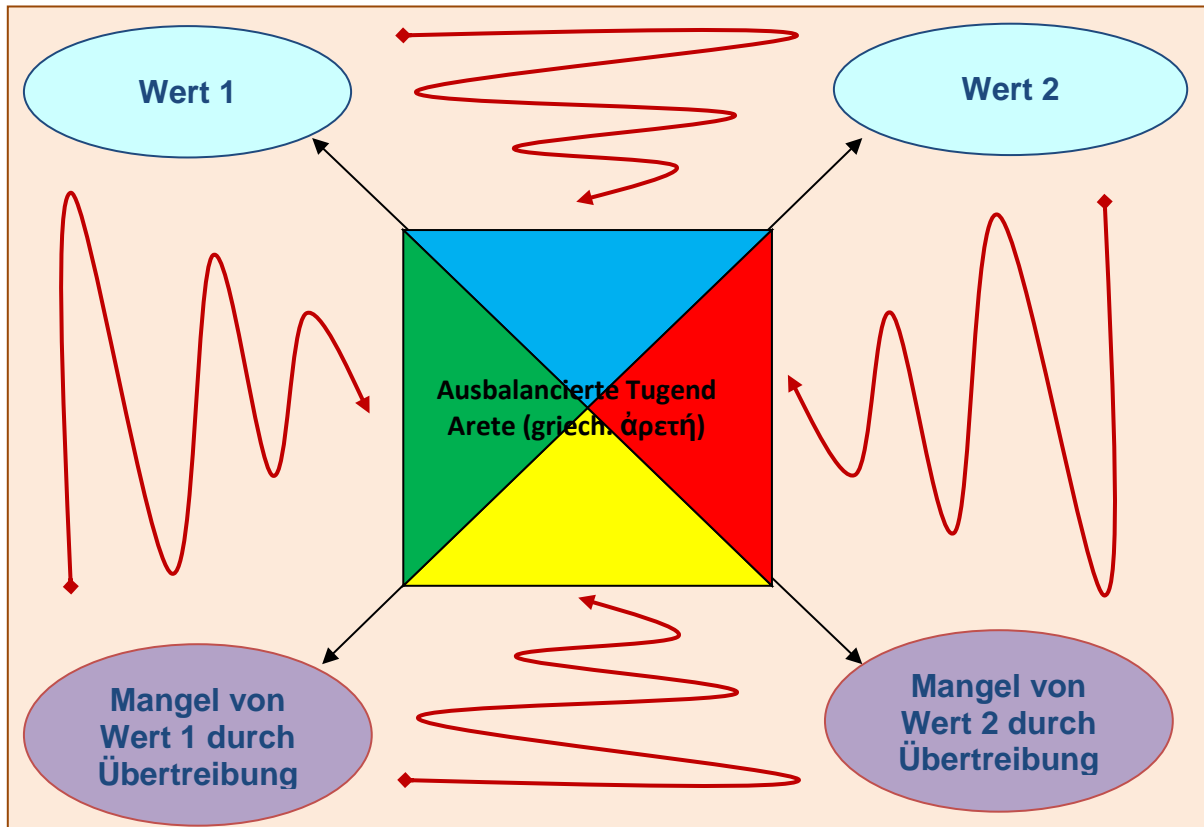
In diesem Sinn befindet sich die Tugend auf einer anderen Ebene als die Werte. Sie kann nach **Matthias Varga von Kibéd** wie die Spitze einer Pyramide über verschiedene Zugangswege erreicht werden:



♥ **Copy Please!** ♥ mit freundlicher Einladung vom Seminarhaus SCHMIEDE.

Günter W. Remmert M.A., Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)

Fon +49 (0)6506 577, Fax +49 (0)6506 578 www.seminarhaus-schmiede.de, info@seminarhaus-schmiede.de



Aristoteles hat (im Bild gesagt unter der Voraussetzung, dass oben Norden ist) vor allem den Anstieg über die Nordflanke im Sinn: Er besteht in der Ausbalancierung von zwei in Spannung zueinander stehenden Werten.

Den Anstieg über die Südflanke verkörpern besonders die nordamerikanische Familientherapeutin **Virginia Satir** (1916-1988) und der Begründer der „Gewaltfreien Kommunikation“ **Marshall B. Rosenberg** (* 1934) in ihrem Werk: die Wertschätzung des Guten in der Übertreibung oder die Wertschätzung des zugrundeliegenden berechtigten Bedürfnisses. Auch in Übertreibungen ist Kostbares verborgen! Was immer Menschen sich selber oder anderen vorwarfen, sahen **Virginia Satir** und **Marshall B. Rosenberg** als Basis für eine versteckte Möglichkeit der Wertschätzung.

Auch ein kooperativer Anstieg über die Ost- und gleichzeitig die Westflanke ist möglich: im Oszillieren zwischen Wert und Übertreibung mit der Ausrichtung zum polaren Gegenwert bzw. seiner Übertreibung.

Bei **Aristoteles** ist die „*Arete*“ (griech. ἀρετή) streng genommen eine nicht aussprechbare Spannung zwischen Werten. Nicht der Einzelwert ist bereits die Tugend, sondern erst die Fähigkeit, eine lebendige Mitte, eine Ausbalancierung zu finden. Viele Formen der 3. Position im Tetralemma („Beides“) sind hier anwendbar. In diesem Sinn geht die aristotelische Tugendlehre über den Bereich des sprachlich Fassbaren hinaus. Dies ist ein deutliches transverbales Element in seiner Tugendlehre.

♥ **Copy Please!** ♥ mit freundlicher Einladung vom Seminarhaus SCHMIEDE.

Günter W. Remmert M.A., Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)

Fon +49 (0)6506 577, Fax +49 (0)6506 578 www.seminarhaus-schmiede.de, info@seminarhaus-schmiede.de

So lange Wert 1 und Wert 2 unverbunden nebeneinander vorhanden sind, scheint ein Dilemma zu bestehen. Diese Zwickmühle kann allerdings überwunden werden, indem man das „Entweder-Oder“ zu einem „Sowohl-als-auch“ fortentwickelt. Das Dilemma wird mit diesem Schritt eine reale Chance, sich nicht nur auf einen Wert zu fixieren, sondern zwischen zwei verschiedenen Rücksichten wählen zu können.

Mit zwei Werten ergibt sich die Möglichkeit, sich abwechselnd einmal auf die Seite des einen und dann des anderen Wertes zu stellen. So lassen sie sich nicht nur näher kennenlernen, sondern auch aufeinander beziehen und vielleicht sogar kombinieren. Nach mehrmaligem Hin-und-her-Gehen darf sich so das anfängliche „Entweder-Oder“ in ein „Sowohl-als-auch“ verwandeln.

Dazu zwei Beispiele aus der Geometrie und Ästhetik:

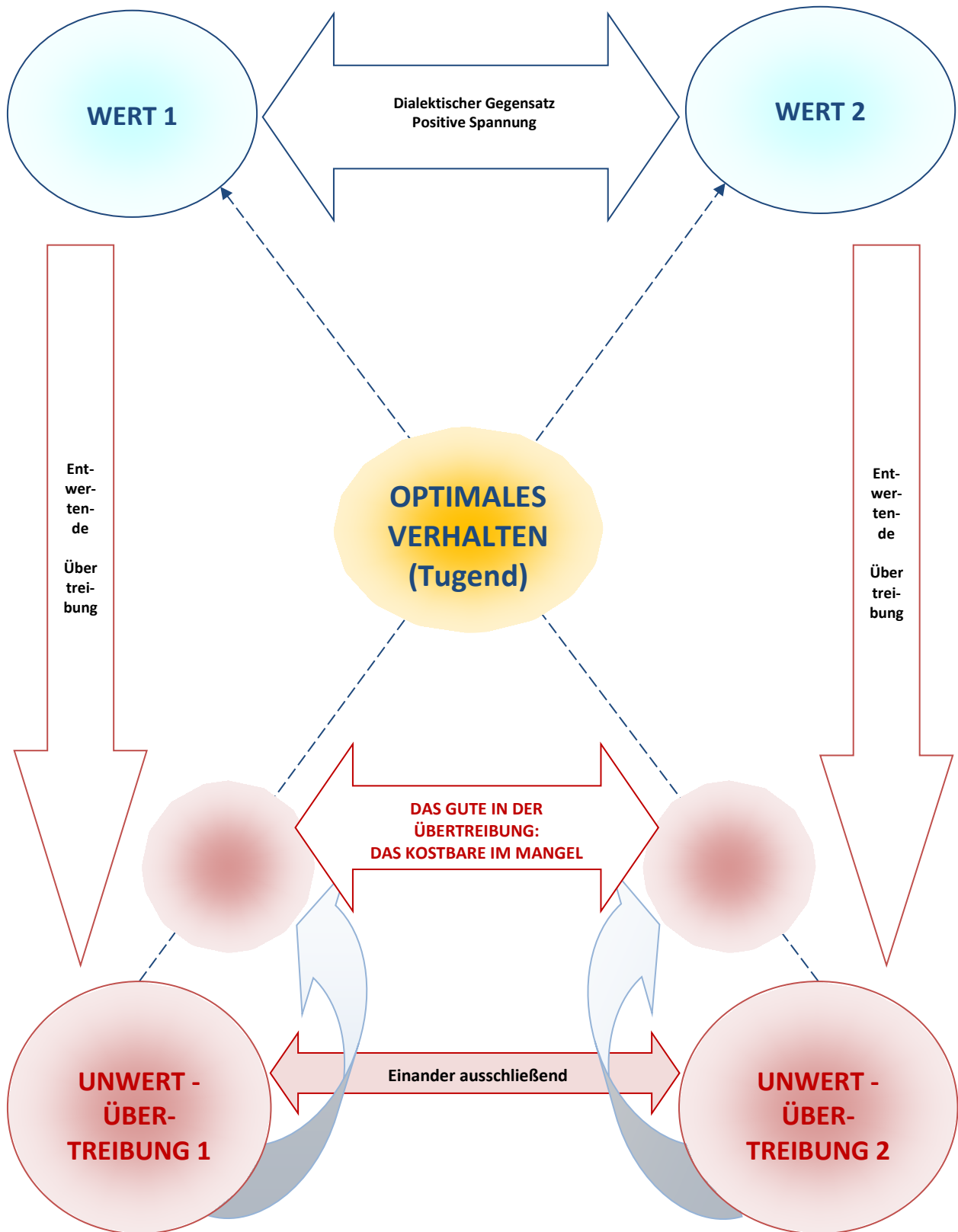
Die Eigenschaften „rund“ und „eckig“ schließen sich in der Regel aus. Geht man jedoch auf die Suche nach einer kreativen Verbindung, kann man den Zylinder entdecken, der beide Eigenschaften in sich vereint. Die Lösung findet sich in einem nicht nur flächigen, sondern räumlichen Gebilde, im Übergang von einer zweidimensionalen zu einer dreidimensionalen Vorstellung.

Wie lassen sich „Schwarz“ und „Weiß“ verbinden? Natürlich in einer Mischung als „grau“, aber auch als regelmäßiges Muster wie im Schachbrett oder unter der flackernden Beleuchtung einer Lichtquelle, z.B. eines Stroboskops.

Die Verbindung von zunächst einander ausschließenden Qualitäten erschließt sich häufig durch die Eröffnung einer neuen Dimension. So werden z.B. das Bild des rechten und das Bild des linken Auges im Gehirn miteinander verbunden und zu einem neuen Bild verrechnet. Dieses ist keineswegs eine einfache Addition der beiden einäugigen Bilder, sondern öffnet eine neue Dimension: die des räumlichen Sehens.

*Pflichtbewusstsein ohne Liebe macht verdrießlich.
Verantwortung ohne Liebe macht rücksichtslos.
Gerechtigkeit ohne Liebe macht hart.
Wahrhaftigkeit ohne Liebe macht kritiksüchtig.
Klugheit ohne Liebe macht betrügerisch.
Freundlichkeit ohne Liebe macht heuchlerisch.
Ordnung ohne Liebe macht kleinlich.
Sachkenntnis ohne Liebe macht rechthaberisch.
Macht ohne Liebe macht grausam.
Ehre ohne Liebe macht hochmütig.
Besitz ohne Liebe macht geizig.
Glaube ohne Liebe macht fanatisch.
(Laotse zugeschrieben)*

GRUNDMODELL WERTEQUADRAT



♥ Copy Please! ♥ mit freundlicher Einladung vom Seminarhaus SCHMIEDE.

Günter W. Remmert M.A., Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)

Fon +49 (0)6506 577, Fax +49 (0)6506 578 www.seminarhaus-schmiede.de, info@seminarhaus-schmiede.de

NUTZUNG DES SYST[©]-WERTEQUADRATS

Werte, die in den unterschiedlichsten Situationen als widersprüchlich erlebt werden:

- Ehrlichkeit – Höflichkeit
- Offenheit – Mitgefühl
- Großzügigkeit - Sparsamkeit
- Optimismus – Vorsicht
- Vertrauen - Verantwortung
- Autonomie - Bindung
- Bewahren - Verändern
- Echtheit - Taktik
- Kontakt – Distanz
- Großzügigkeit – Genauigkeit
- Vernunft - Spontaneität
- Langfristig - kurzfristig
- Fordern – Fördern
- Reden – Zuhören
- Kritik - Wertschätzung
- Auseinandersetzung – Harmonie
- Teamarbeit – Selbständigkeit
- Sorgfalt – Schnelligkeit
- Spontaneität – Besonnenheit
- Pragmatismus – Prinzipientreue
- Durchsetzungsvermögen – Rücksichtnahme
- Denken – Handeln
- Planung – Spontaneität
- Ernst – Humor
- Engagement – Gelassenheit

Nach **Matthias Varga von Kibéd** kann das SySt[©]-Wertequadrat auf verschiedene Weise genutzt werden.

1) Tetralemma-Weg zu Beidem

Häufig wird übersehen, dass die Werte 1 und 2 durchaus vereinbart werden können. Diese Einschränkung kann durch eine zunehmende Bemühung um „Beides“ aufgehoben werden. Dabei pendelt man von einem zum anderen Wert mit der Absicht, beide Werte miteinander zu verbinden.

Die Prozessqualität heißt „sowohl ... als auch“, die Zustandsqualität: „beides“. Diese Vorgangsweise entspricht im Tetralemma dem Weg von der Position <3! (sub 3) zur Position 3 („Beides“).



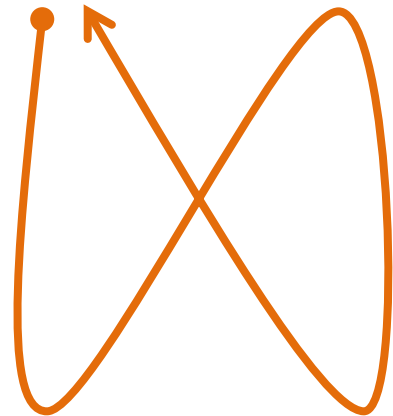
Hier können verschiedene Formen von „Beides“ zur Anwendung kommen:

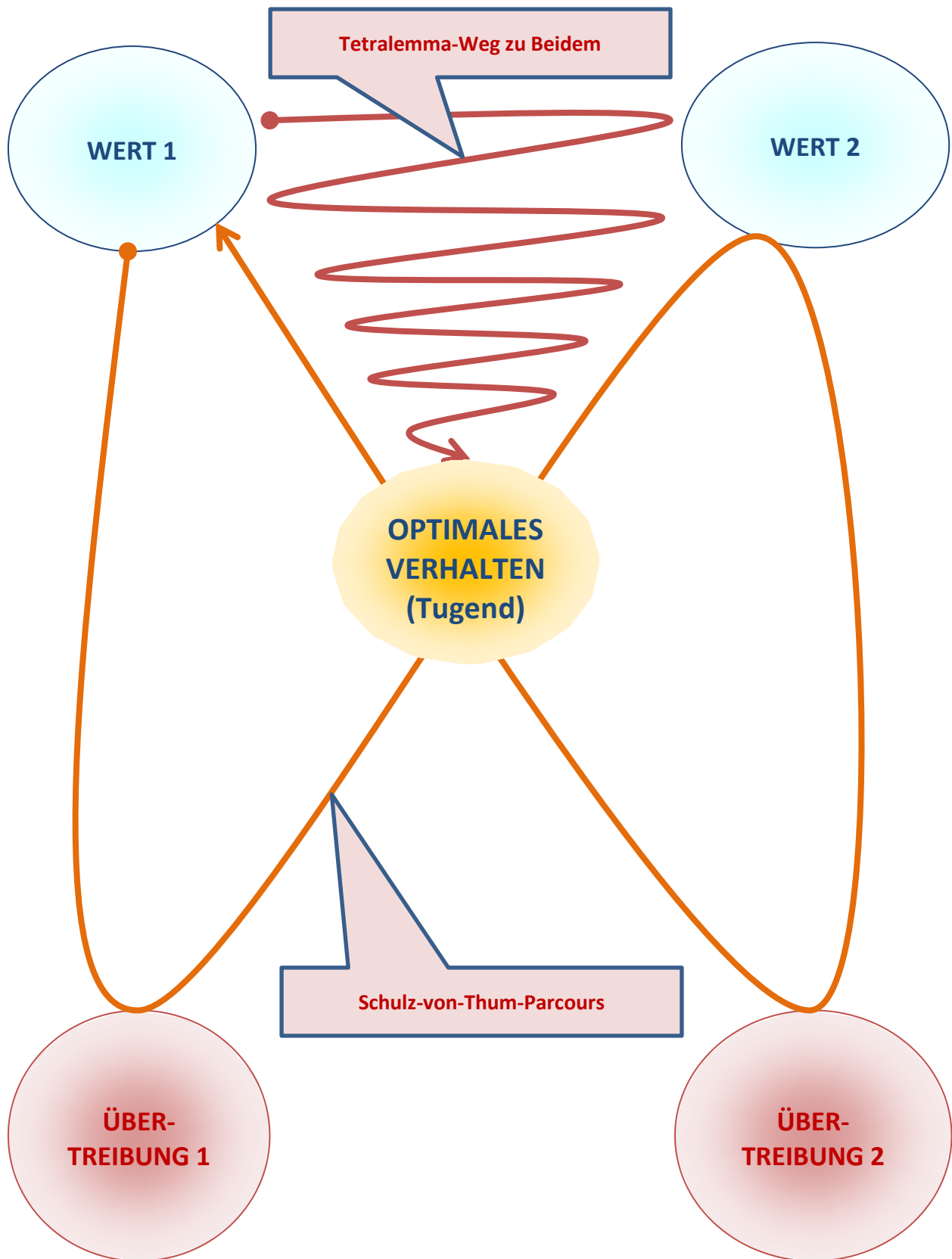
- **Kompromiss**
Jeder rückt von seiner Idealvorstellung ab und man einigt sich auf eine Lösung, bei der jeder Abstriche machen muss.
- **Räumliche Trennung und Bereichsaufteilung**
Beispiel: In einer Firma führen zwei Bereichsleiter die von ihnen bevorzugten Maßnahmen jeweils nur in ihrem Verantwortungsbereich durch.
- **Iteration und Oszillation**
Beispiel: zeitliche Balance zwischen Beruf und Familie oder Urlaubsplanung in der Familie abwechselnd nach den Wünschen der einzelnen Familienmitglieder.
- **Rhythmus**
Beispiel: Ein Beruf wird mit einem anderen verbunden, um Synergien zu nutzen. Bestimmte Tage oder Tageszeiten werden für den einen und andere für den anderen Beruf reserviert.
- **Scheingegensatz**
Beispiel: Richtiger Fehler: Ich höre keineswegs auf, die Angelegenheit als Fehler zu sehen, aber ich hadere nicht mehr länger damit, sondern nutze die Optionen, die sich gerade durch den Fehler und vielleicht nur durch ihn erschlossen haben.
- **Paradoxe Verbindung**
Beispiel: Wenn jemand von Beginn an versucht, eine neue Sprache fehlerlos zu sprechen, wird er wenig erfolgreich sein. Das Lernen erfordert den Mut zum Fehler und das Interesse an der richtigen Sprachverwendung.
- **Dimensionserweiterung**
Beispiel: Im beidäugigen Sehen entsteht durch das gleichzeitige Auftreten zweier unterschiedlicher Bilder eine neue Dimension, das räumliche Sehen.
- **Wechselseitige Ergänzung**
Beispiel: In einer Firma gibt es Konflikte zwischen denen, zu deren Aufgaben eher die Sicherung der Wirtschaftlichkeit gehört, und denen, die die Qualität der Produkte garantieren und steigern sollen. Die Aufrechterhaltung dieser Spannung ist für die Firma wichtig und letztlich förderlich.
- **Übersummativ Verbindung**
Beispiele: Eine Gestalt ist mehr als die Summe von Vordergrund und Hintergrund. Zwei Monologe sind nicht das Gleiche wie ein Dialog.
- **Ambiguität und Mehrdeutigkeit**
Beispiele: Explizite, absichtliche Verwendung von Mehrdeutigkeit in Gedichten. Nutzung bewusst ambiguer Formulierungen in Vertragstexten, die mit diplomatischem Geschick aufgesetzt wurden und verschiedene Interpretationen zulassen.

- **Haltungsänderung**
Beispiel: Solange zwei Konfliktparteien sich mit der Haltung »Nur ich habe recht« begegnen, ist es schwierig, eine Lösung zu finden. Eine Haltungsänderung in die Richtung »Ich betrachte den Standpunkt der anderen Partei mit Respekt und gehe davon aus, dass auch er auf etwas hinweist, das nützlich ist«, kann die Grundlage für ein Gespräch legen und damit der erste Schritt zu einer Lösung sein, auch wenn beide Parteien am Inhalt ihres Standpunkts noch nichts geändert haben.
- **Thesenverschiebung**
Die eine Konfliktpartei will den Status quo aufrechterhalten, und die andere Konfliktpartei möchte unbedingt eine Veränderung. Nun wird die Ausgangsthese »Bewahren und Veränderung schließen sich aus« verändert zur These »Eine Veränderung ist nur dann stabil, wenn sie auf Bewährtem aufbaut«. Auf diese Weise können beide Alternativen integriert werden.
- **Absorption und Integration**
Beispiel: Schwierige Situationen unseres Lebens werden Teil dessen, an dem wir gewachsen sind.

2) Schulz-von-Thun-Parcours

Friedemann Schulz von Thun schreibt zu seinem Werte- und Entwicklungsquadrat, dass es nicht darum gehen kann, Menschen vom «Schlechten» zum «Guten» zu leiten, sondern von dem Guten, wovon sie je individuell vielleicht zu viel haben, hin zu dem Guten, welches ergänzend dazukommen müsste und unter Umständen noch unterentwickelt ist.





3) Satir-Stil: das Kostbare im Mangel

Die Familientherapeutin **Virginia Satir** (1916-1988) war in ihrer Arbeit ständig bestrebt, das Kostbare in einem Mangel zu finden.

So enthält ein Verhalten, das als Egotrip bewertet wird, eine innere oder sogar äußere Unabhängigkeit, die anerkennenswert oder bewahrenswert erscheint. Oder ein angepasstes Verhalten zeugt von Einfühlungsgabe und Mitmenschlichkeit.

Die Anerkennung dieses positiven Kerns führt von dem Mangel in Richtung des übersehenen zweiten Werts und auf diese Weise in Richtung des optimalen Verhaltens.

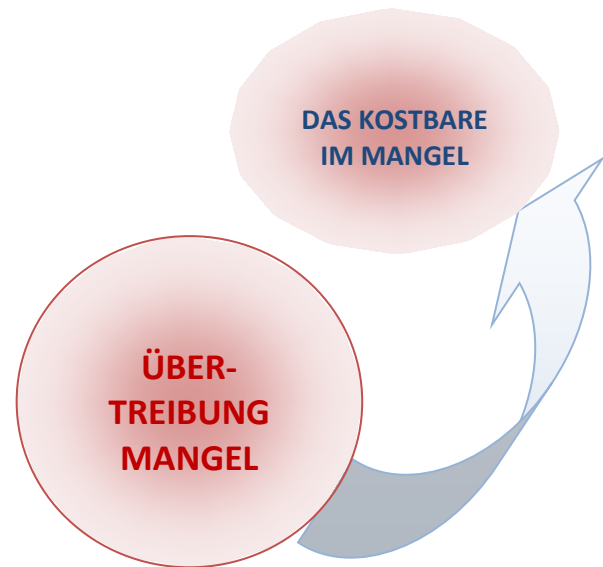
Wehleidig erscheinen ist z.B. die Fähigkeit, seinen Körper gut zu spüren und den körperlichen Schmerz zu beachten. Überheblich erscheinen ist die Fähigkeit, die eigenen Fähigkeiten selbstbewusst hervor streichen zu können. Kleinlich erscheinen ist die Fähigkeit, scheinbar unwichtigen Dingen seine Aufmerksamkeit zu schenken und Details zu beachten.

Ich glaube daran, dass das größte Geschenk, das ich von jemandem empfangen kann, ist, gesehen, gehört, verstanden und berührt zu werden.

Das größte Geschenk, das ich geben kann, ist, den anderen zu sehen, zu hören, zu verstehen und zu berühren. Wenn dies geschieht, entsteht Kontakt. ...

Fast alle Menschen machen fast alles, was sie tun, aus Liebe.

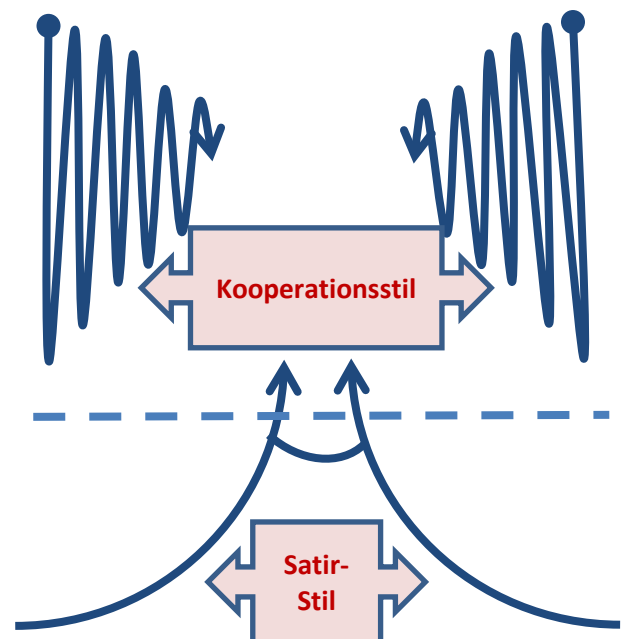
Virginia Satir



4) Kooperationsstil: Simultane kritische Haltung

Auch im Balancierungsprozess zwischen Wert und Übertreibung ergibt sich eine Möglichkeit der Annäherung an optimales Verhalten. Mit einer kritischen bzw. selbstkritischen Grundhaltung kann man sich der Gefahr der Übertreibung beider Werte bewusst sein.

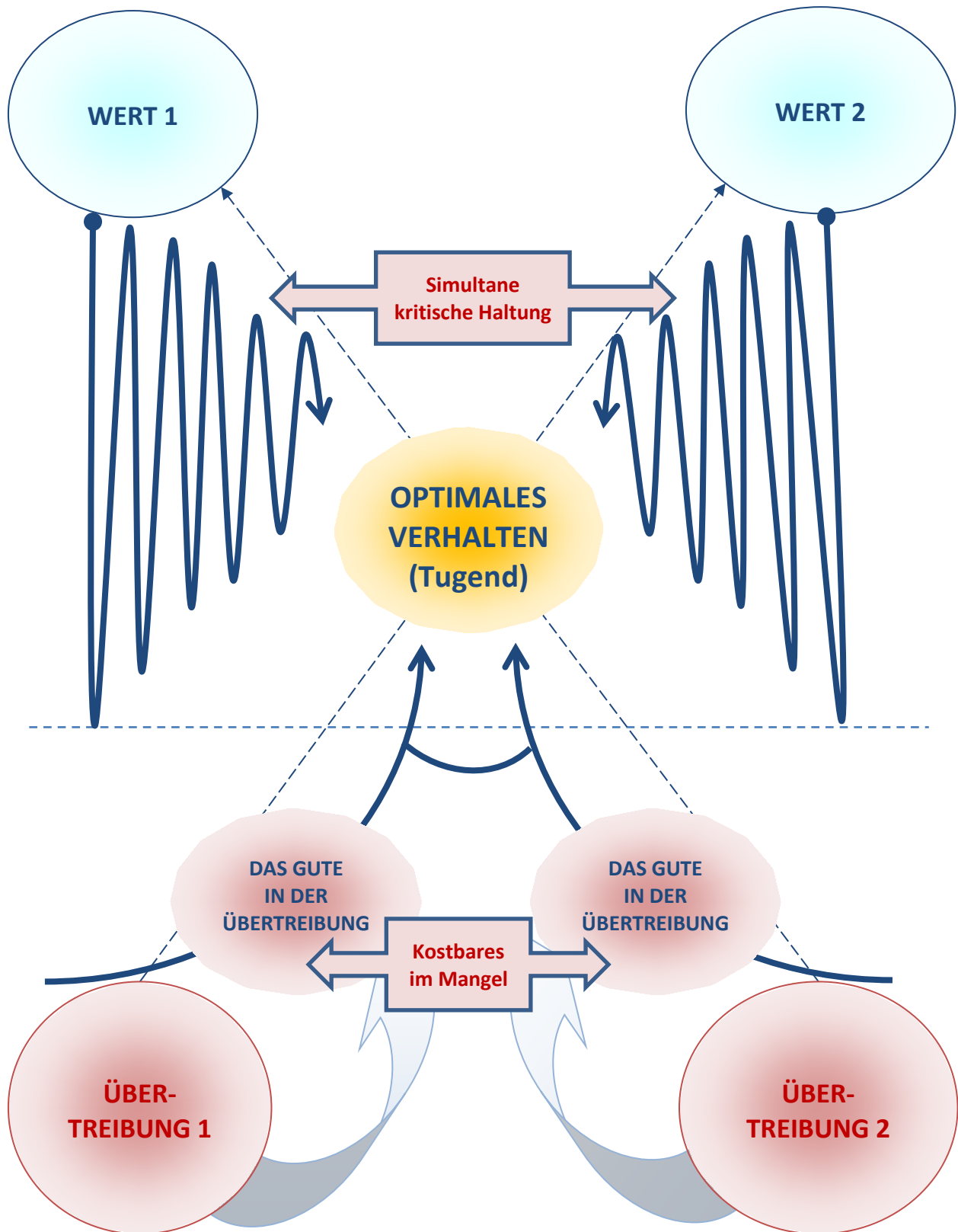
Die Übertreibungsbewegung wird allerdings nicht bis zum Mangel ausgedehnt, sondern früher abgefangen, indem der Blick auf die andere Seite geworfen wird, von der aus der gleiche Prozess vollzogen wird. Dies erfordert ständige Aufmerksamkeit, die von einem einzelnen Betrachter nur schwer aufzubringen ist. Deswegen ist diese Vorgangsweise in Gruppenprozessen besser aufgehoben.



♥ **Copy Please!** ♥ mit freundlicher Einladung vom Seminarhaus SCHMIEDE.

Günter W. Remmert M.A., Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)

Fon +49 (0)6506 577, Fax +49 (0)6506 578 www.seminarhaus-schmiede.de, info@seminarhaus-schmiede.de



LITERATUR

- Aristoteles:** Nikomachische Ethik. Übersetzt und hrsg. von Wolf, Ursula (2006), Reinbek bei Hamburg
- Hartmann, Nicolai** (1926): Ethik. Berlin (usw.), Walter de Gruyter
- Helwig, Paul** (1967): Charakterologie. 2. Aufl. Nachdruck, Herder Verlag, Freiburg i.Br.
- Helwig, Paul** (1948): Das Wertequadrat. In: PSYCHE, 2. Jahrgang 1948, 1. Heft, S. 121 – 127.
- Osmers, Kristina** (2011): Aspekte zur ethischen Tugendlehre von Aristoteles und deren Bedeutung in der philosophischen Beratung. Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung zur philosophischen Beraterin, Goslar
- Pörksen, Bernhard; Schulz von Thun, Friedemann** (2014): Kommunikation als Lebenskunst. Philosophie und Praxis des Miteinander-Redens. 1. Aufl. Heidelberg, Neckar: Carl Auer Verlag.
- Schulz von Thun, Friedemann** (1989): Miteinander reden 2, Reinbek b. Hamburg, 1. Aufl.
- Schulz von Thun, Friedemann** (1998): Miteinander reden 3, Reinbek b. Hamburg, 1. Aufl.
- Schulz von Thun, Friedemann** (2007): Miteinander reden. Fragen und Antworten. Reinbek b. Hamburg, 1. Aufl.
- Schulz von Thun, Friedemann** (2004): Feedback als zwischenmenschliches Ereignis. In: Schulz von Thun, Friedemann, Klarkommen mit sich selbst und anderen. Reinbek b. Hamburg, S. 255 ff.
- Schulz von Thun, Friedemann; Ruppel, Johannes; Stratmann, Roswitha; Kurth, Nina** (2008): Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. 8. Aufl., Orig.-Ausg., Neuausg. (2003). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag
- Schulz von Thun, Friedemann** (2015a): ... und von wem stammt das Werte- und Entwicklungsquadrat? In: SyStemischer, Zeitschrift für systemische Strukturaufstellungen, Ausgabe 7/2015, S. 98-107. Ferrari media, Aachen. Sieh auch: http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=72
- Schulz von Thun, Friedemann** (2015b): Parcours im Wertequadrat. Parcours im Leben. In: SyStemischer, Zeitschrift für systemische Strukturaufstellungen, Ausgabe 7/2015, S. 110-113. Ferrari media, Aachen
- Varga von Kibéd, Matthias; Sparrer, Insa** (2005): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen - für Querdenker und solche, die es werden wollen. Heidelberg, Neckar
- Varga von Kibéd, Matthias; Sparrer, Insa** (2010): Klare Sicht im Blindflug. Schriften zur Systemischen Strukturaufstellung. Heidelberg, Neckar
- Varga von Kibéd, Matthias** (2015): Das SySt[©]-Wertequadrat. In: SyStemischer, Zeitschrift für systemische Strukturaufstellungen, Ausgabe 6/2015, S. 12-32. Ferrari media, Aachen
- Sparrer, Insa** (2006): Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis. Heidelberg: Carl-Auer Verlag