

Werte im Unternehmen und in der Gesellschaft

Werteverlust oder Wertewandel?

Die Wertedebatte ist im Gange. Einige reden über Werteverluste: Die Bindungen an die Religionen gehen zurück. Autoritäten, Hierarchien, Normen werden nicht mehr akzeptiert. Traditionelle Tugenden gehen verloren. Leistungsethik ist einer Freizeit-Mentalität gewichen. Die Ansprüche an den Staat wachsen. Der Gemeinsinn und die Bereitschaft, sich politisch zu engagieren gehen zurück.

Andere sehen einen Wertewandel: Die Bereitschaft der Beteiligung an Bürgerinitiativen steigt. Randgruppen werden zunehmend toleriert. Die Fähigkeit zur kreativen Selbstentfaltung und das Selbstbewusstsein wachsen. Es gibt ein breites Interesse für Kultur, Musikfestivals, Museumsbesuche. Die Hilfsbereitschaft (Spendenaufkommen) wächst.

Was sind überhaupt Werte?

Jeder hat seine persönlichen Werte, nach denen er sein Leben ausrichtet und die seinen Lebensstil prägen. Auch Gruppen haben Werte, selbst Gangstergruppen. Wer ein Unternehmen oder eine Institution führt, hat seine Werte, nach denen er führt und eine Wertehierarchie. Sei es Shareholder-Value, Kundenorientierung oder Dienstleistungsbereitschaft. Nationen haben ihre Werte: Patriotismus, Vaterland. Werte sind gemeinsame Ideen, Normen, ordnende Ideen.

Vielleicht war Moses mit den zehn Geboten der erste Wertegerber. Werte sind nötig, um Zusammenleben zu organisieren. Sie sind Voraussetzung für Spielregeln. Die Charta der Menschenrechte hat versucht, Werte für die Menschheit zu finden, die auch China jetzt anerkannt hat.

Werte, Wissen, Wirken

Das Verhalten von Menschen definiert sich in drei Ebenen. Die oberste Ebene ist die seiner Werte, der Leitideen nach denen er sein Verhalten steuert. Die zweite Ebene ist sein Können, sind seine Fähigkeiten. Und die dritte Ebene ist das, was er tut, sein Wirken. Selbst vorhandenes Know-how wird nicht angewandt, wenn es nicht dem Wertesystem entspricht.

Das Beispiel von den zwei Schlossern: Beide haben das gleiche Können, mit Werkzeugen und Schweißgeräten umzugehen. Der eine repariert Maschinen, der andere knackt Tresore. Sie unterscheiden sich in ihrem Wertesystem, und das bestimmt ihr Schicksal.

Führen heißt: Werte setzen und pflegen. Wer keine Werte hat, handelt nach Augenblickslust und -laune. Das entspricht in der Biologie dem Reiz-Reaktions-Schema. Und das kann jede Amöbe. Dafür hätte man nicht Mensch werden müssen.

Wir brauchen also Werte, aber wo nehmen wir sie her?

Früher war das einfach. Meist waren die Religionen die Wertegerber. Sie hatten ihre Bücher, ihre Bibeln und ihre Wertepfleger: die Hierarchien von ihren "Päpsten" bis zu ihren Priestern.

Die politische Macht war in den Händen von "Königen von Gottes Gnaden" und das geistige Wertesystem eine Einheit. Philosophen haben Wertesysteme verändert und neu gesetzt (Karl Marx). Auch heute gibt es starke herrschende Wertesysteme auf der Welt (Konfuzius, Islam), aber wie sieht es in unserer westlichen, pluralistischen Gesellschaft aus?

Wir haben ein Wertedilemma. Einerseits brauchen wir Werte, andererseits heißt ja Pluralismus: Es gibt kein geschlossenes, zentral gesteuertes Wertesystem. Das ist unser Wertedilemma.

Der naturwissenschaftliche Denkansatz

Gibt es eine Lösung aus diesem Werteparadox? Gibt es Werte, die über menschliche Wertebildung hinausgehen und sich deshalb den Ideologien entziehen und nicht zum Machtfaktor werden können? Wo nehme ich eine fundiertere Orientierung her?

Es gibt drei Denkschulen im naturwissenschaftlichen Bereich, die hier weiterhelfen können.

- Die Synergetik, die Lehre vom Zusammenwirken. Begründet von dem Stuttgarter Physiker Hermann Haken, der ähnlich wie der Nobelpreisträger Ilja Prigogine, Brüssel, eine Theorie der Bildung von Strukturen

entwickelt hat: offene Systeme, die auch in der unbelebten Natur nach einem Ordner suchen und ihn finden. Das ist Wertebildung.

- Die Evolutionstheorie, die seit Darwin eine Erklärung für die Entwicklung des Lebens hat, weiterentwickelt von Manfred Eigen mit seiner Theorie zur präbiotischen Evolution, der die Kreativität, die Suche nach Passung in Wertelandschaften beschreibt. Und weiterentwickelt durch die Verhaltensforschung (Konrad Lorenz u.a.), die Verhaltensbildung als erkenntnis- und ertragsgewinnenden Prozess beschreibt, der zunehmend kooperative Verhaltensweisen entwickelt hat.
- Die Systemtheorie, z.B. das Santa-Fè-Institut, geleitet von dem Physiker und Nobelpreisträger Murray Gell-Mann, und das Konrad-Lorenz-Institut in Wien, geleitet von dem Evolutionsforscher Rupert Riedl, die zu dem Schluss kommen, dass in allen Systemen, seien sie physikalischer, biologischer, ökonomischer oder gesellschaftlicher Natur, gleiche Grundgesetze der Strukturbildung zu finden sind, aus denen sich ihre Werte ergeben.

Die Analogie zwischen der Evolution des Lebens und der Evolution der Ideen

Diese Analogie wird immer deutlicher gesehen. Der Nobelpreisträger Manfred Eigen im Max-Planck-Institut in Göttingen hat dies so gesehen. Der Verhaltensforscher Konrad Lorenz ging noch weiter. Er sah menschliche Erkenntnisprozesse als einen Unterfall des gleichen großen evolutionären Geschehens, nämlich dem Prozess des Erkenntnisgewinns, der sich von den Mutationen über die Evolution des Verhaltens bis in die Evolution der Ideen weiterentwickelt hat.

Der Philosoph Karl R. Popper erkannte, dass Theorien dem evolutionären Prozess unterworfen sind. Und der Wirtschaftsnobelpreisträger von Hayek sah auch Wirtschaft als ein evolutionäres Verfahren an und hielt alle konstruktivistischen Ansätze für falsch.

Die Konsequenzen

Das Problem in der Wertedebatte ist oft die Beliebigkeit des Denkens. Man definiert das als Wert für die Gesellschaft, was einem am besten "in den Kram passt". Werte sind ja auch Machtmittel, Disziplinierungsmittel innerhalb von Ideologien. Naturwissenschaftler und Techniker haben eine sehr viel größere Denkdisziplin, weil die Richtigkeit ihres Denkens an ihren Ergebnissen gemessen werden kann. Das führt dazu, dass wir Menschen in technischen Dingen ungeheuer intelligent und effektiv sind und in unseren menschlich-psychologischen Prozessen, in unseren Ideen und Wertesystemen oft so unsagbar dumm.

"Mit einem Fuß im Marskanal, mit dem anderen im Neandertal", sang Udo Lindenberg. Und das trifft die Situation genau. Die Wertediskussion wird präziser, wenn sie von der Frage ausgeht: Was dient dem Gedeihen des Lebens in Vielfalt und Fülle?

Das Gedeihen in Vielfalt und Fülle

Die Evolutionsforscher sagen zwar, die Evolution habe kein Ziel. Es ist ein Spiel von Zufall und Notwendigkeit. Aber man kann doch ein Ergebnis des evolutionären Prozesses bisher erkennen. Er hat das Leben in einer ungeheueren Fülle und Vielfalt aufschäumen lassen, mit wachsender Komplexität und wachsender Vernetzung.

Eine schlimme Verkennung des evolutionären Spiels - die einfach falsch ist! - entstand mit dem Begriff "Darwinismus". Von Herbert Spencer wurde der Gedanke in die Welt gesetzt, dass in dem evolutionären Prozess der Stärkste überlebt. Das wurde bis zum Begriff "Sozialdarwinismus" getrieben. Die grauenhafteste Konsequenz war die Rampe von Auschwitz mit der "Selektion".

Aber: Das evolutionäre Spiel lässt nicht den Stärksten überleben, sonst hätte das starke, stachelige, giftige, kakifarbiges Stinktier (Stephan Lackner) die Welt erobern müssen. Die Saurier sind ausgestorben, die Löwen sind bedrohter als die Schmetterlinge (150 000 Arten) oder die Orchideen (30 000 Arten). Es gibt Tausende von Überlebensstrategien. Der Verführerischste, der Bunteste, der Wohlriechendste, der am besten singen kann, überlebt. Und auch die biologische Evolution ist nicht nur ein Spiel von Fressen und Gefressen-Werden. Man schätzt, dass 95% aller Pflanzen und Tiere eines natürlichen Todes sterben. Im Laufe der Evolution haben die Symbiosen und Kooperationen immer mehr zugenommen. Es gibt auch Altruismus in der Natur: gegenseitige Hilfe.

Der höchste Wert, der sich aus der naturwissenschaftlichen Beobachtung des großen Spiels erkennen lässt, lautet: **Gedeihen des Lebens in Vielfalt und Fülle.**

Die sieben Basis-Werte, die sich daraus ergeben:

1. Der Wert der Eigenverantwortung in Freiheit

Das Leben begann mit Eigenverantwortung. In der Ursuppe hat eine Gruppe von Molekülen eine Membran gebildet, sich von der Ursuppe abgesondert und eine erste Einheit geschaffen, die "auf eigene Rechnung und Gefahr" überleben wollte. Leben ist zunächst einmal Eigenverantwortung. Die eigene Existenz zu sichern und auszubauen. Das ist der fundamentale Wert jeder Lebensentwicklung und Aufgabe jeder Lebenseinheit.

In gesellschaftlichen Dimensionen wird es zum Subsidiaritätsprinzip, und jeder Unternehmer weiß, dass ein Unternehmen dann am besten gedeiht, wenn es ihm gelingt, möglichst viel, sehr klare Verantwortung, so weit es geht, nach unten zu delegieren.

2. Der Wert, Herausforderungen kreativ zu meistern

"Alles Leben ist Problemlösen", so heißt ein Buch von Karl R. Popper. Das Leben hat sich dadurch entwickelt, dass es immer Herausforderungen gemeistert hat, Gefahren gebannt und meist sogar das Problem so gut gelöst hat, dass eine Überkompensation stattfand. Die Explosion der Artenentwicklung begann mit der "Sauerstoffkrise".

Herausforderungen kreativ zu meistern, ist ein Urwert der Lebensentwicklung. Auch das ist heute in weiten Teilen ein missachteter Wert. Wir schreien nach dem Staat, ehe wir selber die Probleme anpacken. Wir fordern, statt zu fördern. Wir wollen die perfekte Welt in unseren Existenzen und suchen dann das Abenteuer des Lebens in oft abenteuerlichen Hobbys. Die Welt ist kein perfektes Paradies und wird nie eines werden. Es ist eine Welt voller Probleme, Gefahren, die aber zu Herausforderungen kreativen Handelns werden müssen.

3. Der Wert der Kommunikation

Das menschliche Leben kann nur gedeihen, wenn wir eine Form und einen Stil der Kommunikation haben, der auf die alten - manchmal verteuerten - Sekundärtugenden aufbaut: Freundlichkeit, Höflichkeit, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Dienstbereitschaft untereinander. Nur mit diesen Werten wird die Würde des Menschen gewahrt.

Aber die Kommunikationsfähigkeit hat noch eine höhere Ebene, damit das Leben gelingt. Wer kommunizieren kann, kann seine "Primärtugenden", mit denen er das Gedeihen des Lebens fördert, besser verwirklichen. Mit der Kommunikationsfähigkeit wird aus Leistungsfähigkeit Erfolgsfähigkeit. Dazu zählt das Können, seinen Ideen Ausdruck zu geben, die Fähigkeit, ein Team zu führen und zu moderieren, eine hohe soziale Kompetenz und ein emotionale Intelligenz. Das ist die Fähigkeit, die eigenen Emotionen zu beherrschen und die Fähigkeit, die Emotionen anderer zu erkennen und mit Einfühlungsvermögen mit ihnen umzugehen.

4. Der Wert der Kooperation

Der Schritt vom Einzeller zum Mehrzeller war ein kooperativer Prozess. Das Spiel ging weiter über die Bildung von Familien, Horden, Kommunen, Nationen, Völkergemeinschaften bis zu einer vernetzten Weltwirtschaft. Kooperation beginnt immer dann, wenn Einheiten übergeordnete Spielregeln finden und danach handeln. Das sind Werte.

Dass Kooperation die absolut beste Überlebensstrategie ist, das wurde nie besser bewiesen als durch das Axelrod-Experiment im Rahmen der Entwicklung der Spieltheorie. Der Sieger in drei Spielrunden war Anatol Rapoport, der gegen die raffiniertesten Strategien angespielt hat mit vier ganz einfachen Spielregeln: 1. Ich spiele offen. 2. Ich suche immer Kooperation. 3. Wenn mich einer ausnutzen will, weil ich "so nett" spiele, schlage ich zurück. 4. Ich biete aber in der nächsten Runde wieder Kooperation an.

Die Evolution der Ethik ist eine Evolution der Kooperation. Sie ist ein ungeheurer Wert.

5. Der Wert des Lebensrechtes und der Hilfe für die Kleinen und Schwachen

Es ist keineswegs so, dass in der Natur die Großen und Mächtigen die Kleinen und Schwachen nicht zum Überleben kommen lassen. Schon die Mutter-Kind-Beziehung ist ein Schutzsystem des Schwachen, des Kindes. Es gibt den Altruismus der Gene, d.h. Familien halten zusammen, helfen sich gegenseitig und schleppen auch den Schwächeren mit.

Die Fülle und Vielfalt des Lebens beruht ja gerade darauf, dass die Nischen, die die großen Einheiten lassen, von Kleineren besetzt werden und dies immer weiter bis zu den kleinsten Lebenseinheiten. Auf diesem Prinzip beruht überhaupt die Entwicklung und die Existenz der Fülle und Vielfalt des Lebens. In der Ideenevolution wurden daraus ethische Prinzipien: Der Gedanke der christlichen Nächstenliebe und sogar der Feindesliebe.

6. Der verantwortungsvolle Umgang mit den Ressourcen

Es ist das ökologische Prinzip, die Ehrfurcht vor dem Leben. Und das alles ist noch nicht einmal eine Frage der Moral, sondern der Klugheit, weil nur ein Biotop in Vielfalt und Fülle auf Dauer überlebensfähig ist. Ein Wertesystem, das vom Kleinsten bis zum Größten ein Gleichgewicht der Lebenschancen schafft. Jedes Überwuchern einer Art oder einer Gruppe würde das große Spiel des Lebens zum Zusammenbruch bringen.

Das gilt natürlich auch für uns Menschen. Nur wenn es uns gelingt, den Erdball im ökologischen Gleichgewicht zu halten, haben wir eine Überlebenschance. Deshalb müssen wir auch erreichen, dass die nicht erneuerbaren Ressourcen geschont und geschützt werden, sonst leben wir auf Kosten der nächsten Generationen.

Dazu gehört auch die Verantwortung für die ökonomischen Ressourcen: Der Umgang mit Geld. Auch hier geht Verschuldung und Verschwendung auf Kosten der nächsten Generation.

7. Die Ahnung und Achtung vor Ursprung, Sinn und Ziel des Seins: Die Glaubensfrage

Auch hier kommen zunehmend neue höchst interessante Aspekte aus der Naturwissenschaft: "Die religiöse Idee eines allgemeinen Geistes oder Logos bildet eine ziemlich einleuchtende Schlussfolgerung aus dem gegenwärtigen Stand der Elementarteilchen-Physik". Aussage eines Physikers.

Der zweite höchst interessante Aspekt ist das Rätsel der Basiskonstanten. Es gibt ca. 15 Naturkonstanten, z.B. die Lichtgeschwindigkeit, die tiefste Temperatur, das Plank'sche Wirkungsquantum. Man kann heute den Werdeprozess des Lebens, den Evolutionsprozess, mit Computerprogrammen simulieren. Fast vom Urknall her. Voraussetzung ist die Eingabe dieser Naturkonstanten. Und die selbst sind naturwissenschaftlich nicht erklärbar. Ein Physiker, der von sich sagt, dass er von Hause aus nicht gläubig ist, hat es so formuliert: Wir kennen das Programm. Aber wer ist der Programmierer?

Besonders interessant ist allerdings dann die Erkenntnis von der sogenannten Asymmetrie der Zufälle. Atheisten wollten das Werden des Seins durch Zufall und Notwendigkeit erklären (Jacques Monod). Nur eines bleibt dabei unerklärlich: Wenn sich die lebensschaffenden Zufälle und die lebenszerstörenden Zufälle das Gleichgewicht gehalten hätten, wäre - wie die Wahrscheinlichkeitsrechnung aussagt - nie etwas entstanden. Es gibt eine unerklärliche Asymmetrie der Zufälle zugunsten des Werdens und des Seins.

Als der Physik-Nobelpreisträger Leon Ledermann erkannte, dass bei seinen Forschungen zu Antimaterie immer ein Überhang an Materie blieb, formulierte er später in seinem Buch "Das schöpferische Teilchen" den Satz: "Wie wir an einem Wochenende die Parität verletzen ... und Gott entdecken".

Warum sind Führungspersönlichkeiten stärker, wenn sie in ihrem Wertesystem eine Glaubensdimension haben?

Sie sind belastbarer. Sie wissen, dass sie eine Aufgabe im großen Spiel des Lebens haben. Sie wissen aber auch, dass sie nur einen Teil ihrer Geschicke selbst bestimmen können, dass sie aufgehoben und geborgen sind in einem großen Schöpfungswerk. Und das macht sie gelassener, stärker und sicherer.

Der Philosoph Karl Popper, dessen Kernidee lautet: "Wir können immer nur Vermutungswissen haben" meint, dass "die Wahrheit selbst jenseits aller menschlichen Autorität ist". Es muss also wohl eine tiefe und letzte Wahrheit geben.

Ich vermute, dass wir vor einer großen Renaissance religiösen Denkens stehen und dass dies stärker als bisher aus dem naturwissenschaftlichen Erkenntnisprozess gespeist wird.

Von der Beobachtung der Galaxien bis hin zu der Suche nach den kleinsten Teilchen in den Teilchenbeschleunigern wächst die Bewunderung vor dem großen Spiel des Seins.

Da wir Menschen uns durch unser Erkenntnisvermögen aus der Automatik der Evolution ausgeklinkt haben, müssen wir wissen, dass wir hier eine riesige Verantwortung tragen. Im nächsten Jahrhundert wird die Machbarkeitsgrenze gewaltig hinausgeschoben und damit wächst unsere Verantwortung zu entscheiden, was wir machen wollen und dürfen oder was nicht.

Der Grundoptimismus des Lebens

Das große Spiel des Lebens gibt Anlass zu einem Grundoptimismus. Trotz aller Schwierigkeiten, Gefahren, Probleme, Rückschläge hat sich das Leben in einer ungeheuren Vielfalt entwickelt. Keine Phantasie hätte gereicht, der ersten Zelle zu sagen, was aus ihr alles werden würde.

Die Menschen haben in einer ungeheueren technischen und wirtschaftlichen Evolution ihre Möglichkeiten und Lebensbedingungen erhöht. Parallel dazu ging eine kulturelle Entwicklung, die zu Bach und Mozart geführt hat. Und auch in der Frage des Zusammenlebens der Menschen gibt es große "Erfindungen", die ihnen Freiheit gaben: die Verfassung, die Gewaltenteilung.

Natürlich gibt es noch eine Menge Probleme, die gelöst und angepackt werden wollen. Wir sind, um mit Popper zu sprechen, "auf der Suche nach einer besseren Welt". Dazu gibt es keine Patentlösung. Ideen können auch falsch sein, dann werden sie falsifiziert.

Diese Popper'sche Theorie macht bescheiden: Es gibt kein sicheres Rezept.

Sie macht kreativ: Wir müssen uns etwas einfallen lassen.

Sie macht aktiv: Wir müssen es am Leben probieren.

Denn: Nur das Leben gibt Auskunft, ob die Idee richtig ist oder falsch. Nicht die Theorie.

Unsere Fähigkeit, diese Welt verantwortungsbewusst weiterzuentwickeln, ist der höchste Wert, den wir besitzen. Lassen Sie uns diese Fähigkeit intelligent nutzen, damit das Leben in Fülle und Vielfalt gedeiht.

Wirklich starke Persönlichkeiten sind jene, die auf der Suche nach einer besseren Welt sind, die Gedeihen des Lebens in Vielfalt und Fülle fördern

- in ihrem engsten Umfeld, der Familie, der Freunde, der Nachbarschaft
- in ihrer beruflichen Leistung in ihren Unternehmungen
- und in der Gemeinschaft.

Mithelfen, die Welt ein bisschen schöner friedlicher glücklicher zu machen: Das ist das Können der wirklich starken Persönlichkeiten, die die Welt dringend braucht.

Das Institut Dr. Sliwka berät Unternehmen in der Entwicklung ihrer Wertesysteme.

- Jedes Unternehmen besteht aus zwei Welten:
Der materiellen Welt, deren Werte in den Inventuren und Bilanzen, den Gewinn- und Verlustrechnungen erfasst sind.
Und der geistigen Welt: Den Werten, den Ideen, dem Verhalten, das von Führung und Mitarbeitern gelebt und von Kunden erlebt wird.
- Die wahre Stärke eines Unternehmens liegt nicht in seinem materiellen Besitz, sondern in der Intelligenz seines Verhaltens und in seinem gelebten Wertesystem.
- **Die Zahlen folgen den Ideen, die Ideen den Werten.**

Institut Dr. Sliwka
Wiesenhaus
54533 Niederscheidweiler
Vulkaneifel

Tel.: 06574/427 und 06574/8868
Fax: 06574/8445
e-mail: Dr.Sliwka@t-online.de