

## Begriff -Werte

*In der Literatur findet man für den Begriff Wert Bedeutungsvielfalt. Der folgende Artikel beschreibt eine praxisnahe Auffassung, die im Zusammenhang mit der Entwicklung von INKOBA® der neuen Wissenstechnologie hervorgegangen ist. Diese Auffassung kann hilfreich sein, wenn es um wertorientierte Konzepte und deren Umsetzung geht.*

### Sichtweisen

Werte kann man für sich alleinstehend sehen und dazu die Fragen stellen: „Was ist ein Wert?“, „Was stellt ein Wert dar?“, „Wie ist ein Wert beschrieben?“ oder man kann Werte im Kontext sehen und dann zum Beispiel die Fragen stellen: „Woher kommt ein Wert?“, „Wie entsteht ein Wert?“, „Was bewirkt ein Wert?“, „Wie unterscheiden sich Werte von anderen?“, „Wer oder was besitzt einen Wert?“ und „Worauf zahlt ein Wert ein?“

### Was ist ein Wert?

Werte sind *erstens*, auf Personen bezogen, Präferenzen (Dispositionen, Vorlieben, Alternativen) und Prioritäten (Wichtigkeiten) bezüglich möglicher Ziele und Verhaltensweisen von einzelnen Menschen und Gruppen. Sie werden zum Beispiel von V. E. Frankl, Neurologe und Begründer der Logotherapie, als Sinnmöglichkeiten beschrieben, die angeboren, aufgezwungen und verändert werden können.

Werte sind *zweitens*, auf eine Sache bezogen, objektive oder subjektive Gebrauchswerte, die unter Umständen in einem Preisbildungsprozess bezüglich der jeweiligen Sache bewertet werden und somit einen Marktwert bekommen.

### Was stellt ein Wert dar?

Nach W. Kurz, Prof. an der Justus-Liebig-Universität Gießen beschreibt ein Wert als das, was man zur Erhaltung, Entfaltung und Erfüllung des Lebens bekommt. Seine Auffassung ist die, dass Menschen durch wertorientiertes Handeln diese Werte verwirklichen; für sich selbst oder mit Beteiligung für andere.

### Wie ist ein Wert beschrieben?

Werte lassen sich zum Beispiel als Einstellung, als Haltung, als Kompetenz, als Charaktereigenschaft, als menschlicher Wesenszug, als Strategie, als Nutzen oder als persönliches Lebensgefühl beschreiben. Zu jeder Beschreibung lässt sich allgemein ein passender Begriff/Oberbegriff finden. Umgekehrt werden Wert-Begriffe von Menschen unterschiedlich interpretiert und somit auch unterschiedlich beschrieben.

### Woher kommt ein Wert?

Dank dem heutigen Erkenntnisstand der Gehirnforschung aber auch den wissenschaftlichen Erkenntnissen aus verschiedenen philosophischen Disziplinen ist bekannt, dass die auf Personen bezogenen Präferenzen und Prioritäten für mögliche Ziele und Verhaltensweisen zum Teil vorhanden sind - man spricht von genotypischen Werten - und zum Teil durch Erlebnisse ausgeprägt und verändert werden können. In diesem Fall spricht man von phänotypischen Werten. Die oft sehr hilfreiche Option der Werteveränderung ist zum einen der Plastizität des menschlichen Gehirns und zum anderen der Intelligenz des Individuums selbst zu verdanken.

### Wie entsteht ein Wert?

Wie Marktwerte entstehen, soll hier nicht beschrieben werden. Interessant für die Umsetzung von wertorientierten Konzepten ist, wie personenbezogene Werte entstehen. Hierzu äußert sich der Neurobiologe Prof. Gerald Hüther 2009 in Freiburg in seinem Vortrag „Schulen träumen im Theater“. Seine Forschungsschwerpunkte liegen auf der Auswirkung von Angst und Stress auf das Gehirn und der Beeinflussbarkeit kindlicher Hirnentwicklung. Der phänotypische Anteil der Wertbildung hat immer etwas mit dem Gelernten und dem Erlebten zu tun. Dabei spielt die Gefühlslage zum Zeitpunkt des Lernens oder Erlebens eine große Rolle. Sind Angst und Stress zu groß, lernen wir nicht mehr - Im Gegenteil: Bei Stress werden im Hirnstamm archaische Notfallprogramme aktiviert. Unser „Autopilot“ geht zum Angriff über, sucht die Flucht oder schaltet auf Verharren um. In solchen Situationen sind die sonst vorhandenen Werte und Sinnmöglichkeiten blockiert, nicht verfügbar oder lassen sich nur sehr schwach und mit zusätzlichem Aufwand aktivieren. Moderne Managementkonzepte berücksichtigen solches Wissen. So zum Beispiel das Konzept Business Reframing® (Copyright 2002-2010 Business Reframing GmbH Institut für Personal- und Unternehmensentwicklung Karlsruhe). Dabei strebt man an, den Mitarbeitern einer Firma die Möglichkeit zu geben, durch ihre Arbeit vollkommenen Selbstaustdruck und persönliche Weiterentwicklung zu erlangen. Prof. W. Berger beschreibt in diesem Zusammenhang drei wichtige Werte. Respektvoll miteinander umgehen, Mitarbeiter zu ermutigen, sich gegenseitig zu fördern und dafür zu sorgen, dass sie gern zur Arbeit gehen. Mit Blick auf Businesswerte ist der Ausgangspunkt seiner These, dass die unveränderliche Realität in einem Unternehmen nicht die Anlagen, Bilanzen, Patente oder Marken sind, sondern das, was die Mitarbeiter über "ihr" Unternehmen denken. Somit ist beson-

ders die Unternehmenskultur am Entstehen von Werten maßgeblich beteiligt.

### Was bewirkt ein Wert?

Werte im Verständnis von Sinnmöglichkeiten können nach V. E. Frankl zu psychischen Krankheiten führen, wenn sie nicht existentiell auf Sinn ausgerichtet sind und nicht zu einem erfüllten Sinnerleben führen. Werte können aber auch allerhöchstes Glücksempfinden bewirken, wenn damit zum Beispiel erfolgreiche Integration oder das persönliche Lebensgefühl der Selbstverwirklichung eingetreten ist.

### Wie unterscheiden sich Werte von anderen?

Um etwas bewerten zu können bedarf es zuerst der Unterscheidung. Aus diesem Grund bedient man sich der Systematisierung und Gruppierung von Einzelwerten. Werte lassen sich vielfältig gruppieren. Es könnte sich zum Beispiel um relative oder absolute Werte handeln.

Werte lassen sich zum Beispiel auch nach einem entsprechenden Lebensbereich (z.B. wirtschaftlicher, theoretischer, ästhetischer, politischer, sozialer, religiöser), nach ihrem Träger (Personenwert, Sachwert ... Güterwert, Aktenwert, Funktionswert, Gesinnungswert, Intensionswert, Handlungswert, Erfolgswert, Zustandswert, Beziehungswert, Individualwert, Kollektivwert), nach dem Verhältnis der Werte untereinander (Selbstwert, Mittelwert, Nutzwert, Eigenwert, Relationswert), nach Rangstufen des Fühlens (Wert des sinnlichen, vitalen, geistigen oder religiösen Fühlens), nach Dimensionen der bewusst gemachten Erkenntnisse über den Menschen (organische, psychische, geistige, geschichtliche Dimension) aber auch nach Erlebnis-, Einstellungs- und schöpferischen Werten gruppieren.

INKOBA® die neue Wissenstechnologie stellt für den Bewertungsprozess ein Ordnungssys-

tem (Werteklassifikation) zur Verfügung, welches in Kooperation mit Univ. Prof. Manfred Lutherdt für den IT-gestützten Umgang mit Information und Wissen entwickelt wurde. Die Werteklassifikation nach INKOBA® ermöglicht eine getrennte Bewertung von Werten nach folgenden Klassen: [B] ... Businesswerte, [I] ... Intelligenzwerte; [PL] ... persönliche Lebensgefühlwerte, [Z] ... kundenbezogene Zielgruppenwerte, [C] ... Charakterwerte und [K] ... Kompetenzwerte. Die Wahl einer geeigneten Bewertungsmethode hängt jeweils von der konkreten Aufgabenstellung und möglicherweise von weiteren Untersuchungen ab.

### Wer oder was besitzt einen Wert?

Grundsätzlich kann eine Person oder eine Sache Werte besitzen. Weil Personenwerte Präferenzen und Prioritäten für mögliche Ziele und Verhaltensweisen sind, lassen sich diese eher verwirklichen als verkaufen. Sachwerte dagegen haben einen Nutzwert und sind eher für den Tausch oder den Verkauf geeignet. Bündelt man die Ziele und Verhaltensweisen einer Gruppe von Menschen zum Beispiel in einer Organisation, dann entsteht eine neue Qualität, ein gemeinsamer Wert, eine neue Sinnmöglichkeit. Der Besitzer dieses Wertes kann eine einzelne Person, eine Gesellschaft oder eine juristische Person wie zum Beispiel eine GmbH oder Aktiengesellschaft sein.

### Worauf zahlt ein Wert ein?

Diese Frage lässt sich leicht beantworten, wenn vorher der Wert klassifiziert wurde. So zahlt zum Beispiel der Businesswert „Leistungsorientierung“ klar in die Erfüllung der Unternehmensstrategie ein. Der Intelligenzwert „Respekt in der Kommunikation mit anderen“ dagegen kann für mehrere Parteien als Einzahlung verstanden werden. Die Kompetenzwerte der Gruppe „Aktivitäts- und Handlungskompetenz“ können in unterschiedliche „Kassen“ einzahlen - in die eigene, in die des

Arbeitgebers oder im Fall der Erziehung und Betreuung der Kinder in deren Entwicklung.

Werteorientierte Konzepte haben den Vorteil der planerischen Weitsicht. Sie können so gestaltet sein, dass zum Beispiel durch eine ausgeglichene Win-Win-Situation in allen „Kassen“ eingezahlt wird. In guten Konzepten wurde darauf geachtet, dass werteorientiertes Handeln zu Nachhaltigkeit führt.

### Zitate (Wirtschaft + Weiterbildung 05-2010)

1. ... Werte müssen aus den „vorhandenen Rebstöcken“ gezüchtet werden...
2. ... Werte können auch von Vorbildern in eine Organisation „hineinkopiert“ werden...
3. Werte haben einen großen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter am Arbeitsplatz...
4. Ein von allen akzeptiertes Wertesystem kann Kontrolle ersetzen
5. Je stärker ein Wertesystem ist, umso mehr ist Selbstorganisation möglich...
6. ... Werte sind die Pflastersteine auf dem Weg zu einer Motivationskultur...

Dipl.-Ing. Reinhard Boltin  
Dr. Harald Bolsinger  
Nürnberg, 08.05.2010