Andreas Giger

Weiches Wasser höhlt harten Stein

Vom Wert der Werte
in Wirtschaft und Gesellschaft

Hintergründiges zum Projekt SWISS SPIRIT

Werte werden als Orientierungs- und Entscheidungshilfen für Individuen und Gemeinschaften immer wichtiger und bedeutsamer. Um die darin schlummernden Potenziale einer Wertschöpfung durch Werte nutzen zu können, bedarf es eines vertieften Verständnisses von Wesen und Sinn der Werte. Das ist die Ausgangslage dieses Papiers.

INHALT

Das Wort Wert	2
Der Mensch als Bewertungs-Tier	3
Werte sind immer subjektiv	4
Umschalten auf bewusste Steuerung	5
Wertfreier Werte-Begriff	7
Wie wirken Werte?	8
Die Kartographie von Werte-Landschaften	9
Lassen sich Werte messen?	10
Die Vision VPS (Value Positioning System)	11
Die Werte-Matrix	12
Gliederung 1: Die Leit-Werte	13
Gliederung 2: Die Lebens-Welten	15
Wes Geistes Kind?	16
Das Prinzip der Werte-Resonanz	17
Freiwilligen-Werte	18
Ausblick	19
Der Werte-Experte	20
Publikationen von Andreas Giger zum Thema Werte	21

Das Wort Wert

»Grossbank vernichtet Werte in Milliardenhöhe«. »Lehrer fordern Werte-Bildung«. Beide Schlagzeilen verwenden dasselbe Wort „Werte“ und meinen doch offenkundig etwas ganz anderes. Die erste spricht von materiellen Werten, also letztlich von Geld, die zweite verweist auf immaterielle, „geistige“ Werte, also von Leitlinien, die für ein gedeihliches Zusammenleben sorgen sollen.

Das Wort Wert hat in unserer Sprache – und nicht nur da – tatsächlich immer diese doppelte Bedeutung, wobei sich jeweils erst aus dem Zusammenhang erschliesst, welche gerade gemeint ist. Bei „Wertewandel“ etwa denken wir nicht an die Umwandlung einer Hypothek, und bei „Wertpapier“ nicht an ein Philosophiebuch, obwohl theoretisch beides auch möglich wäre.

Dass ein- und dasselbe Wort derart verschiedene „Dinge“ wie Häuser oder Aktien einerseits und hehre humanistische Ziele wie Freiheit oder Solidarität andererseits bezeichnet, mutet zunächst seltsam an, wirken doch materielle und immaterielle Werte zunächst wie unversöhnliche Gegensätze. Umso spannender ist deshalb die Suche nach den verborgenen Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Bedeutungen, können wir doch davon ausgehen, dass die sprachliche Gemeinsamkeit kein Zufallsprodukt ist.

Der Mensch als Bewertungs-Tier

Der Schlüssel liegt wie so oft bei solchen Sprachanalysen bei der zugrunde liegenden Tätigkeit, also beim Verb „werten" bzw. „bewerten". Beides tun wir unablässig. Wohl mahnen einige Weisheitslehren dazu, möglichst wenig zu bewerten, doch im Grunde können wir gar nicht anders. Der Mensch ist gleichsam ein Bewertungs-Tier.

Das liegt zunächst an unserer evolutionären Grundausstattung: Wir sind das am wenigsten festgelegte Lebewesen. Und diese Tendenz haben wir durch unsere kulturelle Evolution so lange verstärkt, bis wir endgültig in der Multioptions-Gesellschaft angekommen sind, in der uns nicht nur Dutzende von Zahnpasta-Sorten zur Verfügung stehen, sondern ebenso viele Lebens-Entwürfe und Werte-Welten.

Positiv betrachtet bedeutet dies einen enormen Zuwachs an Freiheitsgraden. Die Kehrseite davon ist die Qual der Wahl: Wir haben ständig wesentlich mehr Möglichkeiten, als wir mit unseren beschränkten Ressourcen auch tatsächlich nutzen können. Wir müssen uns also ständig zwischen verschiedenen Alternativen entscheiden, und zwar nicht nur kurzfristig, sondern auch, was unsere langfristigen Pläne anbelangt.

Weil wir nicht alle Alternativen real ausprobieren können, sind wir gezwungen, diese in unserem Geist zu simulieren und uns dann für die beste zu entscheiden. Das wiederum bedeutet in jedem Fall einen Prozess der Bewertung: Wir bewerten die einzelnen Alternativen auf einer Skala zwischen „völlig wertlos" und „äusserst wertvoll" und wählen dann jene mit dem höchsten Wert aus.

Werte sind immer subjektiv

Aufschrift auf einem Müllwagen der Stadt Salzburg

Bewerten ist also eine aktive, von uns selbst ausgeübte Tätigkeit, denn es gilt, was schon vor langer Zeit der französische Dichter Molière erkannte: »Die Dinge haben nur den Wert, den man ihnen verleiht.« Der Wert steckt nicht in den Dingen selbst, sondern in uns, wobei ich das Wort „verleihen" besonders hübsch finde, verweist es doch darauf, dass wir den Dingen nur auf Zeit Wert geben.

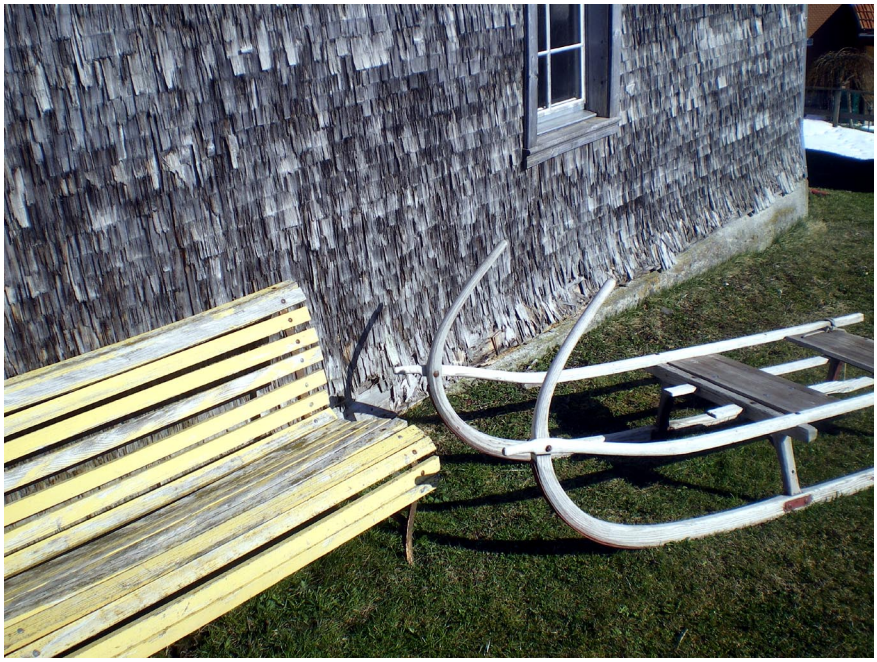
Selbst da, wo wir ganz automatisch von wertvollen Dingen sprechen, zeigt sich bei näherer Betrachtung, dass das nicht für alle gilt. Ein wertvolles Gemälde hat für Sie keinerlei Wert, wenn Sie das Bild abstösst, und dasselbe gilt für eine wertvolle Yacht, wenn Sie leicht zur Seekrankheit neigen…

Wir kennen dieses Prinzip des subjektiven Werts aus der Marktwirtschaft: Ein Verkäufer wird sein Angebot nur dann zum vorgesehenen Preis los, wenn er jemanden findet, dem es so viel wert ist. Und diese Bewertung erfolgt offenkundig nach subjektiven Wert-Massstäben.

Damit kommen wir der Sache langsam näher: Werte sind also die Massstäbe, mit deren Hilfe wir unsere Entscheidungsalternativen bewerten. Sie zeigen, wie viel uns etwas wert ist, wie wichtig es uns ist. Kurzum: Werte sind das, was uns etwas wert ist.

Das bedeutet: Ohne Werte kommen wir nicht aus, weil wir ständig Alternativen bewerten müssen, um zwischen ihnen auszuwählen, weil es einfach zu viele Möglichkeiten gibt, um sie angesichts unserer begrenzten Vorräte an Zeit, Energie, Aufmerksamkeit oder Geld alle verwirklichen zu können. Für diese Bewertung brauchen wir Massstäbe, und das sind unsere Werte. Die immer subjektiv, also persönlich gefärbt, sind.

Umschalten auf bewusste Steuerung



Und trotzdem denken wir im Allgemeinen nur selten bewusst über unsere Werte nach. Das liegt daran, dass unsere Bewertungs-Prozesse im Normalfall unbewusst ablaufen. Weil es sich dabei um bewährte Routinen handelt, können wir sie getrost unserem Auto-Piloten überlassen, der so vieles in unserem Leben steuert, ohne dass wir davon bewusst etwas mitbekommen. So, wie wir Auto fahren und geistig gleichzeitig ganz woanders sein können.

Das Bild passt deswegen so gut, weil es uns auch die Grenzen des unbewusst funktionierenden Auto-Piloten aufzeigt: Wenn aussergewöhnliche Umstände auftauchen, oder wenn wir eine längere Route planen wollen, schalten wir wieder auf bewusste Steuerung und sind dann auch mit unserem Bewusstsein voll dabei. Für aussergewöhnliche Situationen und für längerfristige Planung kommen wir nicht ohne bewusstes Wahrnehmen und Denken aus.

Beides lässt sich auf unseren Umgang mit Werten übertragen. So lange unsere Werte selbstverständlich waren, brauchten wir darüber nicht nachzudenken. Das galt für die längste Zeit der menschlichen Geschichte, wurden Werte doch von mächtigen Institutionen wie Kirche und Staat vor- und von den Erziehungsinstanzen widerspruchslos weitergegeben.

In den letzten drei Jahrzehnten jedoch hat sich diese Selbstverständlichkeit zu Unsicherheit gewandelt. Niemand kann uns mehr sagen, was unsere Werte sein sollen, vielmehr ist im Zuge der Individualisierung diese Entscheidungskompetenz zu

uns als einzelne Individuen gewandert. Wir stehen vor der Qual der Wahl und müssen selbst entscheiden, welche Werte uns wie viel wert sind. Bewusstes Nachdenken über unsere eigenen Werte ist somit ein Akt von Selbsterkenntnis und Selbstformung.

Angesichts der Herausforderungen, welche die Zukunft an uns stellt, müssen wir uns zweitens als Einzelne wie als Gemeinschaft immer wieder fragen, wohin wir eigentlich wollen. Auch dazu brauchen wir eine bewusste Auseinandersetzung mit unseren Werten. Es kann daher nicht erstaunen, dass die Diskussion über Werte anschwillt, und es braucht wenig Phantasie um vorherzusagen, dass diese Entwicklung weitergehen wird.

Wertfreier Werte-Begriff

Allerdings krankt diese Diskussion über Werte an einer geradezu babylonischen Sprachverwirrung, das heisst, es besteht keinerlei Einigkeit darüber, wovon eigentlich die Rede ist. So wird etwa in der aktuellen Abzocker-Diskussion das Bild einer an Werten orientierten Wirtschaft entworfen, obwohl doch, wie wir eingangs gesehen haben, auch materielle Ziele Werte sind. Manche verwechseln Werte mit Tugenden, andere setzen sie gleich mit Moral, manchmal auch mit einem sehr engen Begriff von Sexualmoral.

Kurzum, es gibt die fatale Tendenz, nur das zu Werten zu erklären, was einem selbst wichtig ist, und daraus einen Allgemeingültigkeitsanspruch abzuleiten. Dabei gilt doch, was Nico Stehr und Marian Adolf im GDI IMPULS (1-08) schreiben: »Objektiv gesehen gibt es in der modernen Gesellschaft eine Vielfalt von nicht aufeinander reduzierbaren Werten.«

Was also gebraucht wird, ist, so paradox es klingen mag, ein wertfreier Werte-Begriff. Unsere bereits einmal gebrauchte Definition *Werte sind das, was uns etwas wert ist,* erfüllt diese Anforderung. Mit dem Preis, dass die Liste möglicher subjektiver Wert-Schätzungen ziemlich lang und ziemlich chaotisch wird. Sie reicht buchstäblich von A (wie Authentizität) bis Z (wie Zufriedenheit)...

Wie wirken Werte?

Unser ganzes Interesse für Werte wäre nichts als nutzloser Tand, wenn diese völlig wirkungslos wären, sich also auf unser Verhalten gar nicht auswirken würden. Das aber ist nicht der Fall: Werte dienen als Entscheidungs- und Orientierungshilfe.

Die Frage, wer oder was eigentlich menschliches Verhalten steuere, ist ebenso alt wie ungelöst. Pessimisten meinen, diese Rolle übernähmen ausschliesslich elementare Bedürfnisse und primitive Triebe. Die Tatsache, dass eine, wenn auch noch so unvollkommene, Zivilisation existiert, und dass Menschen immer wieder Dinge tun, die ihren augenscheinlichen Interessen zuwiderlaufen, zeigt, dass unser Verhalten auch von höheren Phänomenen gesteuert wird – von Werten, zum Beispiel. Tatsächlich zeigt die moderne Gehirnforschung, dass wir mit unseren höher entwickelten, bewussten Gehirnfunktionen die primitiveren Gehirnareale nicht nur beeinflussen, sondern sogar formen können.

Natürlich wäre es naiv anzunehmen, unser Verhalten würde ausschliesslich von Werten gesteuert. Dazu sind zu viele andere Mitspieler beteiligt. Doch ganz offensichtlich entscheiden wir uns sehr oft für die wertvollste Variante, also nach unseren Wert-Massstäben. Das gilt besonders für nachhaltige Entscheide, also für unsere längerfristige Lebensplanung. Nicht nur zur Beantwortung der Frage, wohin wir eigentlich wollen, brauchen wir Werte, sondern auch zur Orientierung auf unserem Lebenskurs: Nähern wir uns unseren Leit-Werten an, oder entfernen wir uns von ihnen?

Werte wirken. Um zu verstehen, wie, müssen wir sie erst kennen.

Die Kartographie von Werte-Landschaften

Werte sind für die Analyse des Verhaltens von Individuen und Kollektiven deshalb besonders wertvoll, weil sie stabiler und damit nachhaltiger wirksam sind als blosse Überzeugungen, Einstellungen oder Meinungen. Sie stehen in der Hierarchie der menschlichen Orientierungs- und Entscheidungskriterien weit oben.

Das Dumme daran ist, dass unsere Werte ihrerseits keineswegs hierarchisch geordnet sind. Jeder Mensch und jedes Kollektiv verfügt vielmehr über eine Vielzahl von unterschiedlichen Werten, zwischen denen es jede Menge Widersprüchlichkeiten, ja Konflikte gibt. Wir dürfen uns unser Werte-System also nicht wohlgeordnet und schön in Schubladen und Kategorien einteilbar vorstellen, sondern sollten es eher als ziemlich ungeordnete, ja chaotische Werte-Landschaft sehen.

Diese Landschaft gilt es zu kartographisieren, wenn wir mehr über unsere Werte und ihren Einfluss auf unser Handeln erfahren wollen. Dem Charakter dieser Landschaft gemäss bildet dies eine grosse Herausforderung. Wir können nicht einfach eine bereits wohl bekannte Landschaft abbilden, vielmehr erforschen wir ein noch weitgehend unbekanntes Gelände, zu dem noch nicht viele Messdaten existieren, ja nicht einmal Einigkeit darüber, welche Koordinatensysteme und Messmethoden angewendet werden sollen.

Entsprechend ist die Kartographisierung von Werte-Landschaften ein tastender Prozess, ein Work in Progress, das immer nur zu vorläufigen Resultaten führen kann.

Lassen sich Werte messen?

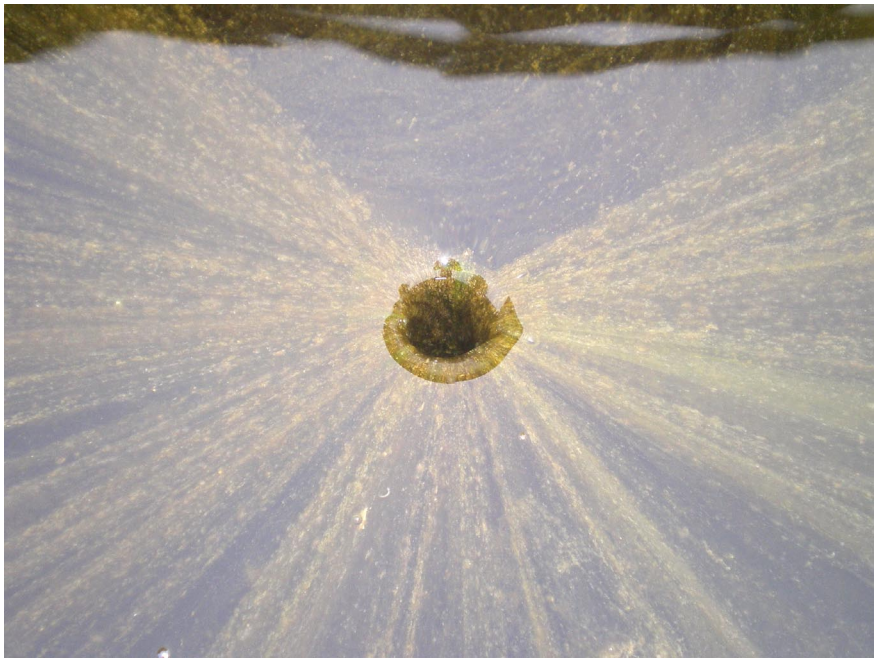
Alles, was mit Werten zu tun hat, spielt sich in unserem Kopf ab und ist damit unsichtbar. Selbst bei den enormen Fortschritten der Gehirnforschung scheint der Tag noch fern, an dem sich etwas so Komplexes wie unsere Werte direkt, zum Beispiel mit bildgebenden Verfahren, messen lassen wird. Bis dahin sind wir auf indirekte Messmethoden angewiesen.

Zum Glück lassen sich Werte in kommunizierbaren Symbolen ausdrücken: Worte, Bilder, Szenarios, Visionen und ähnliches. Damit können wir erfassen, wie Menschen auf solche Symbole reagieren, rational und emotional. Und diese Reaktionen wiederum lassen sich „messen" und damit vergleichbar machen.

Die Verwendung von Bildern in diesem Papier ist ein Hinweis darauf, dass es unterschiedliche Wege gibt, Werte-Landschaft zu erfassen. Bei unserem jetzigen Wissensstand über die Werte-Messung gibt es nichts anderes, als diese Wege experimentell zu testen, um herauszufinden, welche sich am besten bewähren. Angesagt ist also eine innovative Weiterentwicklung der Methoden der empirischen Sozialforschung.

Dabei müssen wir uns allerdings bewusst sein, dass es sich bei der „Messung" von Werten immer nur um Annäherungen handeln kann. Eine exakte Eins-zu-Eins-Abbildung unserer inneren Werte-Landschaften wird nie möglich sein. Doch eine gute Annäherung ist allemal weit wertvoller als gar nichts...

Die Vision VPS (Value Positioning System)



Die Erstellung von Karten unserer Werte-Landschaften mit Hilfe standardisierbarer Erhebungs-Instrumente bildet die elementare Voraussetzung für das, was wir den bewussteren Umgang mit Werten genannt haben: Wir brauchen vergleichbare Mess-Werte, um über unsere Werte nicht nur nachdenken, sondern uns darüber auch mit anderen austauschen zu können. Um unsere eigene Position in einer kollektiven Werte-Landschaft bestimmen zu können, brauchen wir Vergleichs-Werte.

Wir kennen das Prinzip vom GPS: Das Geographical Positioning System ermittelt den aktuellen Standort, vergleicht diesen mit dem gespeicherten Kartenmaterial und ermittelt so die Position im geographischen Raum.

Das VPS (Value Positioning System) arbeitet vergleichbar: Mit Hilfe von standardisierten Messverfahren wird die eigene Position im Werte-Raum ermittelt. Diese wird dann verglichen mit den vorhandenen kollektiven Werte-Landkarten, wodurch sich die eigene Position im Werte-Raum ermitteln lässt.

Das zentrale Stichwort heisst „vergleichen“: Ein Individuum kann seine eigenen Werte mit jenen seines Landes oder seiner Stadt vergleichen. Ein Unternehmen kann seine eigenen Werte mit jenen seiner Kunden oder Mitarbeiter vergleichen. Und so fort. So schafft das VPS Klarheit über Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Werte-Landschaften. Und damit die Grundlagen für einen offenen Dialog darüber.

Die Werte-Matrix

Wer eine Karte erstellen will, muss dafür ein Koordinaten-System entwickeln. Solche Gliederungs-Systeme stammen nie aus der Landschaft selbst, sie werden dieser vielmehr von aussen übergestülpt. Anders geht es nicht, entscheidend ist nur, ob die Gliederung sinnvoll ist.

Im geographischen Bereich gibt es mittlerweile eine gewisse Einigkeit über das sinnvollste Gliederungs-System. Im Reich der Werte-Landschaften sind wir noch meilenweit von einer solchen Einigkeit entfernt. Vielmehr gibt es ganz unterschiedliche Vorstellungen davon, wie man Werte sinnvoll gliedert, was, nebenbei erwähnt, angesichts der Komplexität unserer Werte-Landschaften auch nicht weiter erstaunt.

Wir können bei der Erstellung unserer Werte-Landkarten also nicht einfach einen allgemein akzeptierten „State of the Art" aus der Schublade ziehen und anwenden. Das hat auf der anderen Seite den grossen Vorteil, dass wir frei sind, unsere eigenen Zugangswege zu finden und zu erproben. Das Projekt hat also eindeutig experimentellen Charakter, was es verletzbarer, aber dafür auch spannender macht.

Diese Freiheit haben wir genutzt, um ein erstes Gliederungs-System für unsere Werte-Landkarten zu entwickeln: Die Werte-Matrix. Sie besteht in der Horizontalen aus acht so genannten Leit-Werten, und in der Vertikalen aus acht so genannten Lebens-Welten. Diese Matrix erachten wir als tauglich für die erste Phase der Werte-Kartographisierung. Ob das auch für weitere Phasen gilt, kann derzeit offen bleiben.

Gliederung 1: Die Leit-Werte

Erstellt man eine Liste dessen, was derzeit in den Wissenschaften und in der öffentlichen Diskussion alles unter dem Begriff „Werte“ abgehandelt wird, umfasst diese schnell einmal viele Dutzend mögliche Werte. Diese ganze Liste auf einmal abzuhaken, das heisst, alle allenfalls in Frage kommenden Werte erhebungstechnisch zu erfassen, ist ein Ding der Unmöglichkeit. Gebraucht wird also vorab eine Auswahl und Gliederung.

Dabei müssen wir uns bewusst sein, dass jede solche Vorab-Auswahl immer ein gehöriges Element Willkür aufweist. Dies kann jedoch gemildert werden, indem die Auswahl-Kriterien transparent gemacht werden.

In unserem Fall fassen wir jeweils ein Bündel von Einzel-Werten zu einem so genannten Leit-Wert zusammen. Ein solcher Leit-Wert steht also jeweils nicht nur für sich selbst, sondern immer auch für ein ganzes kleines Werte-Universum. Mit dieser der Wirklichkeit natürlich nie ganz gerecht werdenden Vereinfachung und Konzentration auf acht Leit-Werte ermöglichen wir also eine erste überschaubare Sicht auf das gesamte Werte-Universum.

Die jetzige Liste der Leit-Werte erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, das heisst, sie kann später ergänzt werden. Sie basiert jedoch auf einer soliden empirischen Grundlage. Diese besteht aus zahlreichen Erhebungen bei der „Bewusstseins-Elite“ im Verlauf der letzten zwölf Jahre.

Die dabei befragte Bewusstseins-Elite zeichnet sich durch ein überdurchschnittliches Interesse und Engagement für alles aus, was mit Werten zu tun hat. Entsprechend nennt sich denn auch die Gesamtheit aller, die an diesen Befragungen teilnehmen, „SensoNet – das Werte-Netz". (Weiterführende Informationsquellen dazu sind auf den letzten Seite dieses Papiers aufgelistet.)

SensoNet erhebt nicht den Anspruch, repräsentativ für die Gesamtbevölkerung zu sein. Vielmehr bildet es die Werte-Landschaften jener gesellschaftlichen Vorhut ab, die nicht nur besonders sensibel für den Werte-Wandel ist und dabei vorweg nimmt, was bald auch grössere Kreise erfasst, sondern diesen Wandel in Form von Meinungsführerschaft auch aktiv prägt und gestaltet. Wer weiss, wohin heute die Vorhut marschiert, kann daraus Rückschlüsse auf die morgige Bewegungsrichtung des Hauptharsts ziehen.

Die acht Leit-Werte bilden eine Synthese aus zahlreichen Erhebungen, die dreierlei gezeigt haben:

- Es handelt sich tatsächlich um Leit-Werte im definierten Sinne, das heisst, um jeden Leit-Wert kreisen tatsächlich zahlreiche Einzel-Werte.
- Alle Leit-Werte sind hochgradig attraktiv, das heisst, sie stehen in der „Hitparade der heissen Werte" weit oben.
- Allen Leit-Werten wird eine starke und nachhaltige Zukunfts-Fähigkeit zugeschrieben, das heisst, wir sprechen von Werten mit einem hohen Zukunfts-Potenzial.

Die Liste der acht ausgewählten Leit-Werte umfasst (in alphabetischer Reihenfolge!): Gesundheit, Lebensqualität, Nachhaltigkeit, Reife, Selbstverwirklichung, Sicherheit, Sinn, Solidarität.

Diese (vorläufig) endgültige Liste dient vorwiegend internen Zwecken. Bei den konkreten Erhebungen werden diese relativ abstrakten Begriffe selbstverständlich genauer umschrieben, aufgefächert und in sprachliche und visuelle Symbole umgesetzt.

Gliederung 2: Die Lebens-Welten

Persönliche Werte sind nicht universell. Wohl verfügen wir über ein Set von Grund-Werten zur allgemeinen Ausrichtung unseres Lebens-Wandels, doch welche Werte uns wie wichtig sind, hängt immer auch davon ab, worum es gerade geht: Wenn wir ins Auto steigen, ist uns der Wert Nachhaltigkeit weniger wichtig als wenn wir Gemüse kaufen. Je nach Situation bedeutet ein Wert zudem Unterschiedliches: Sicherheit auf dem Schulweg unterscheidet sich danach, ob die Kinder zu Fuss gehen oder mit dem Auto gefahren werden.

Auch hier wäre es ein Ding der Unmöglichkeit, alle in Frage kommenden Lebens-Situationen zu erfassen. Deshalb fassen wir diese zusammen zu acht so genannten Lebens-Welten, also Bereichen des Lebens, die für alle Menschen eine Bedeutung haben. Es sind dies: Arbeit, Bildung, Freizeit, Kommunikation, Konsum, Mobilität, Wohnen und Zusammenleben.

Dabei geht es wohlverstanden um die Sicht des Individuums, und nicht etwa um eine Systematik aus der Sicht von Märkten. Deshalb fehlt ein Bereich wie „Finanzen“: Der einzelne Mensch nimmt keinen übergreifenden Finanzmarkt wahr, sondern ein Thema, das sich quer durch alle Lebens-Welten zieht.

Auch die acht Lebens-Welten sind nur vorläufig und nicht abschliessend definiert, jedoch ebenfalls in den SensoNet-Erhebungen wohl bewährt. Zudem besteht auch bei ihnen die Möglichkeit der Auffächerung und Differenzierung.

Wes Geistes Kind?

Werte wären nicht viel wert, wenn es sich dabei ausschliesslich um abstrakte geistige Gebilde handeln würde, ohne Einfluss auf unser tatsächliches Verhalten. Lange gingen vor allem die Wirtschafts-Theoretiker genau davon aus, glaubten sie doch, der Mensch handle ausschliesslich um seines materiellen Vorteils willen. Andere als materielle Werte haben in diesem Bild der menschlichen Antriebskräfte keinen Platz.

Dass dieses Bild falsch ist, wird mittlerweile schon von fortgeschrittenen Wirtschafts-Wissenschaftlern selbst bestätigt. Wir anderen wussten es schon länger, dass auch immaterielle, also rein geistige Werte, zu den wirksamen menschlichen Antriebskräften gehören.

Auch diese geronnene Weisheit drückt sich in unserer Sprache aus: „Wes Geistes Kind" jemand ist, spricht auch für sein Verhalten Bände. Und wie wirksam „Be-Geist-erung" als Motivation sein kann, hat sich auch herumgesprochen. Dabei ist Geist, was sich noch besser im englischen „spirit" ausdrückt, weit mehr als rationales, kognitives Denken. Dazu gehören auch Gefühle, inneres Feuer, Beseelung, Visionen – und natürlich Werte.

Trainer und Manager wissen, wie wichtig ein guter Team-Spirit für Leistungen aller Art ist, und wir Einzelmenschen wissen es sowieso. Und weil zum richtigen Spirit die richtigen Werte entscheidend gehören, gilt: Werte bewegen. Und sind deshalb viel wert.

Das Prinzip der Werte-Resonanz

So lange Konsum nur der Deckung der nackten Grundbedürfnisse zu einem tragbaren Preis diente, spielten geistige Werte keine Rolle. Darüber sind wir aber in unseren Breitengraden längst hinaus. Wir leben in einer Überflussgesellschaft mit gesättigten Märkten und weitgehend austauschbaren Angeboten. Was bedeutet: Wir als Konsumenten haben die freie Wahl und damit die Macht über die Märkte.

Bei dieser freien Wahl nun spielt die Frage nach den Werten eine immer wichtiger werdende Rolle. Auf die Frage, ob beim Kaufentscheid darauf geachtet werde, welche Werte eine Marke oder Firma verkörpere, antworteten 50% von SensoNet, das sei ein wichtiges Entscheidungskriterium, und weitere 26% sagten, das sei immer dann wichtig, wenn die Angebote sonst identisch seien.

Das bedeutet: Beim Konsum spielt Werte-Resonanz eine zunehmend bedeutsame Rolle. Werte Resonanz entsteht dort, wo Marke und Kunde auf derselben Werte-Wellenlänge schwingen, also wichtige Werte teilen. Je stärker diese Werte-Resonanz, desto grösser die Chance auf eine nachhaltige Kunden-Beziehung. So entsteht Wert-Schöpfung durch Werte-Resonanz.

Das ist nur ein Beispiel für den Wert der Werte in der Wirtschaft. Das Prinzip der Werte-Resonanz wird sich zunehmend auch auf die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen anderen Stakeholdern auswirken.

Freiwilligen-Werte

Der Wert der Werte für die Gesellschaft beschränkt sich nicht auf die Wirtschaft. Als kleines Beispiel sei auf ein Thema verwiesen, das in Zukunft noch wichtiger werden wird als heute schon: Freiwilligen-Arbeit. Ohne solche werden wir auf immer weniger Feldern auskommen. Ob in Bildung oder Altenpflege, ob in Jugendarbeit oder Naturschutz: Überall werden Freiwillige gebraucht.

Weil es das Wesen von Freiwilligkeit ausmacht, nicht von äusseren Antrieben oder gar Zwängen bewegt zu werden, richtet sich der Blick automatisch auf innere Antriebskräfte, also auf Werte. Wenn die nötigen Werte zwischen Selbstverwirklichung und Solidarität nicht genügend ausgeprägt sind, gibt es auch nicht genügend Freiwilligen-Arbeit.

Die Förderung der Freiwilligen-Werte wird so zu einer gesellschaftlichen Herausforderung. Wenn wir sie bewältigen, haben wir einen weiteren Beweis für den Wert der Werte für unsere Gesellschaft. Und die Beispiele dafür lassen sich beliebig vermehren.

Werte bewegen. Und weil wir Bewegung brauchen, um unsere Zukunft zu meistern, liegt darin der Wert der Werte in Wirtschaft und Gesellschaft. Je eher wir uns bewusst werden, dass die wahren Bewegungskräfte im geistigen Bereich liegen, desto besser. Dabei hilft das Bild vom weichen Wasser, das den harten Stein höhlt, als immer wieder erinnerungswürdiges Gleichnis.

Potenzial-Bilanz

Wenn sich Werte, wenigstes annäherungsweise, messen lassen, dann wird es auch möglich, Werte-Welten in direkte Beziehung zu traditionellen quantitativen Messgrössen wie BIP, Wachstumsraten, Bevölkerungsentwicklung oder Gewinn zu setzen. So lassen sich Korrelationen zwischen immateriellen und materiellen Werten ermitteln.

Nun lässt sich zwar aus Korrelationen nicht direkt auf Kausalbeziehungen schliessen, doch gibt es gute Gründe dafür anzunehmen, der Einfluss der immateriellen Werte auf die materiellen sei wesentlich stärker als der umgekehrte. Wenn wir also eine Verzahnung zwischen Werten und quantitativen Grössen finden, können wir auf ein Wertschöpfungs-Potenzial durch Werte schliessen.

Solche Potenzial-Analysen sind für jede Beziehung zwischen einem Leit-Wert und einer Lebens-Welt machbar, also für jede Zelle in der Werte-Matrix. In ihrer Summe ergeben diese Potenzial-Analysen eine Potenzial-Bilanz, die umfassend Auskunft gibt über die materiellen Wertschöpfungs-Potenziale durch immaterielle, geistige Werte.

Anders gesagt: Die Potenzial-Bilanz ermittelt den Beitrag von SWISS SPIRIT zu einer gedeihlichen Zukunft unseres Landes.

Ausblick

Es spricht vieles dafür, dass wir gerade in ein neues Zeitalter der Werte eintreten. Wir werden uns bewusst, wie wichtig Werte als Orientierungs- und Entscheidungshilfen sind. Wir werden neugierig auf unsere eigenen Werte und auf die der anderen. Wir fragen uns, nicht zuletzt angesichts des Austauschs (und der Konfrontation) mit anderen Werte-Kulturen, was eigentlich unsere eigene Werte-Kultur ausmacht. Und wir erkennen, dass in Werte-Resonanz enorme Wert-Schöpfungs-Potenziale aller Art stecken.

Und es spricht vieles dafür, dass der sich abzeichnende Werte-Wandel eine Richtung hat: Von materiellen zu immateriellen Werten. Von Quantität zu (Lebens-)Qualität. Von Geld zu Geist.

Noch steckt diese Entwicklung in ihren Anfängen. Bewusstseinsbildungs-Prozesse brauchen ihre Zeit. Gefragt ist deshalb eine langfristige, eine nachhaltige Perspektive.

Das gilt natürlich auch für ein Projekt, das sich der Erforschung und Förderung dieses Werte-Wandels verschrieben hat. Es kann dafür keinen fixen Masterplan geben, sondern nur ein offenes, schrittweises Vorgehen, das aber immer einem klaren Ziel folgt: der Förderung einer Geisteshaltung, die den Wert der Werte in Wirtschaft und Gesellschaft erkennt und die darin steckenden Potenziale nutzen will.

Das Werte-Thema hat eine äusserst nachhaltige Perspektive. Werte haben Zukunft.

Der Werte-Experte

Dr. Andreas Giger, Jahrgang 1951, lebt und arbeitet als freier und unabhängiger Zukunfts-Philosoph, Autor und Photograph in Wald im schweizerischen Appenzellerland.

Giger studierte in Zürich Sozialwissenschaften und begann einen anschliessenden Weg der persönlichen Evolution. Er arbeitete, immer selbständig, in verschiedensten Feldern wie Sozialwissenschaften, Politik, Publizistik, Unternehmensberatung, Ghostwriting, Marketing und Zukunftsforschung.

1996 gründete er „SensoNet", ein Netz von Zukunfts-LiebhaberInnen aus dem ganzen deutschsprachigen Raum, welche regelmäßig zu ihren Zukunftsbildern befragt werden, wobei der Schwerpunkt bei Werte- und Bewusstseinswandel liegt. Die Ergebnisse werden publiziert (www.sensonet.org) und für die Beratung von Unternehmen genutzt.

Giger ist Autor zahlreicher Studien und Bücher. Eine Auswahl von Publikationen rund um das Thema Werte findet sich auf der nächsten Seite.

Mehr über Andreas Giger: www.gigerheimat.ch

Publikationen von Andreas Giger zum Thema Werte

Studien des Zukunftsinstituts von Matthias Horx (www.zukunftsinstitut.de):

- Megatrend Reife (2002)
- Der Simplify-Trend. Die Revolte gegen das Zuviel (2003)
- Lebensqualitäts-Märkte. Wege aus der Sättigungsfalle (2004)
- Werte im Wandel. Vom Wert der Werte in Wirtschaft und Gesellschaft (2005)

Studien aus der Reihe MARKETING MORGEN (www.marketingmorgen.ch):

- Unterwegs zum Werte-Marketing? (2005)
- Von Geld zu Geist – der Schlüsseltrend des Werte-Wandels (2005)
- Marketing und Bewusstseins-Elite. Werte-Resonanz als nachhaltiger Erfolgsfaktor (2007)

Illustrierte Essays in Buchform beim BOD-Verlag (www.bod.ch):

- Reife (2006)
- LebensQualität (2006)
- Werte (2006)
- Zufriedenheit (2006)
- EigenSinn macht Sinn. Warum die Zukunft den Eigensinnigen gehört (2007)
- Reife LebensQualität. Warum Falten sexy werden (2007)
- Die Philosophie der Marktfrau. Gedanken zur Zukunft des Marketings (2006)
- Die Stimme der Evolution. Gedanken zur evolutionären Unternehmensführung (2006)

Weitere Bücher:

- Die Bewusstseins-Elite. Wie sie unsere Zukunft prägt. J.Kamphausen-Verlag. 2006. (www.weltinnenraum.de)

Internet-Publikationen auf diesen Websites:

- www.gigerheimat.ch
- www.bewusstseins-elite.net
- www.sensonet.org
- www.reife.ch