

Warum Werte wertvoll sind!



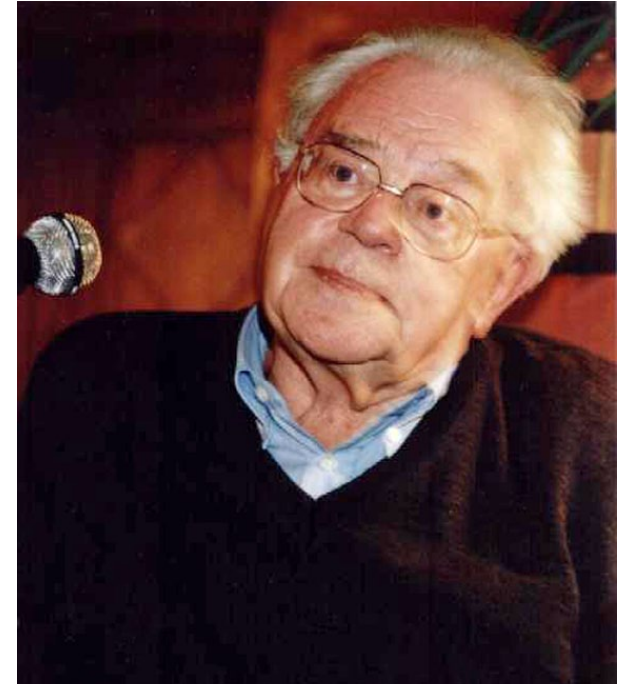
Wenn man sich heutzutage für Werte einsetzt, gilt man schnell als altmodische Person, als „uncool“. Besser sei es, wenn man sein Handeln „sachlich“ begründen kann. Ich nehme den Vorwurf des Altmodischen gelassen hin und will meinen Lesern heute mit diesem Quartalsrundschreiben ein Statement zum Thema Werte aus „berufenem Munde“ vorlegen. Kein geringerer als Professor Dr. Hermann Glaser gab mir zu diesem Thema ein Interview:

Herr Professor Glaser, in meinen Quartalsrundschreiben plädiere ich immer mal wieder für eine Rückbesinnung bei der grundsätzlichen Ausrichtung unseres Handelns gerade auch im Arbeitsleben auf Werte. Sie sollen den Leitstern insbesondere beim Führen abgeben. Können Werte derartiges leisten?

Prof. Dr. Hermann Glaser: Die Orientierung des Handelns an einem Wertsystem ist meines Erachtens unabdingbar, wenn dieses Handeln menschlich bzw. human sein soll. Freilich sind Werte nur zum Teil eine statische Größe, also eine solche, die mit dem Menschen gesetzt und von ihm zu beachten ist, unabhängig vom jeweiligen Zeitgeist. Es gibt auch Werte, die dem Wandel unterworfen sind, die im steten Diskurs immer wieder neu zu

vereinbaren sind. Überhaupt ist es wichtig, dass Werte nicht nur dekretiert werden und dann ihre Einhaltung überprüft wird, sondern dass sie immer wieder kommunikativ vermittelt, vor allem innerhalb von Hierarchien durch diejenigen, die an der Spitze stehen bzw. eine Führungsfunktion ausüben, vorbildlich gelebt werden. Wenn dies geschieht und eine Gemeinschaft bzw. Belegschaft dies erfährt, entwickelt sich eine corporate identity, die sich aufs Leistungsniveau positiv auswirkt.

Die Krise des Managements besteht meist darin, dass Manager sich nicht an Werten, sondern allein an der Profitmaximierung orientieren, was letztlich ein Ausdruck des Desinteresses an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist.



Prof. Dr. Hermann Glaser

Unterschiedliche Gesellschaften haben unterschiedliche Kulturen und diese bringen jeweils ihr Set an Werten hervor. Nicht nur in Seminaren zur Förderung der interkulturellen Kompetenz lehrt man Toleranz. Wird durch den Wert Toleranz die regulative Kraft von Werten nicht relati-

(weiter auf Seite 2)

viert, die Verbindlichkeit von Werten nicht aufgelöst und der Werteverfall nicht

WERTE

be-
fördert

– oder anders gefragt: Ist dem Wert nicht ein universeller Anspruch mitgegeben und verlangt in der Verlängerung dieses Gedankens dies in einer globalisierten Welt nicht ein weltweit gültiges Set an Werten?

Prof. Dr. Hermann Glaser: Multikultur, und das ist eine Gefahr, kann ein Denken fördern, das einen Plural von Wert-Systemen für gegeben erachtet. Türkische Vorstellungen, etwa was die Heirat ihrer Töchter betrifft, nämlich dass diese nicht selbst entscheiden können, sondern sich dem Diktat der Eltern, vor allem des Vaters zu beugen haben, zeigen etwa den Konflikt zwischen dem deutschen Wertsystem, damit auch Rechtssystem, und dem zumindest als Sitte und

Praxis gegebenen türkischen Wertesystem. Eine aufgeklärte Ethik kennt solche Differenzierungen nicht; der „menschliche“ Mensch ist in jeder Kultur gleichartig zu definieren und so sind es auch seine Verhaltensweisen. Es gibt ein anthropologisch fundiertes Wertesystem, das generell gültig ist. Durch Komparatistik ist eine verbindliche Weltethik zu finden und praktisch umzusetzen. Dieses Bemühen wird aber von Ideologien, im Besonderen durch religiöse Blockierungen be- oder verhindert. Einem Menschen Schmerzen zuzufügen, ihn zu unterdrücken, ihn von Selbstbestimmung abzuhalten etc. ist in allen Kulturen ein gleiches Übel und kann ethisch nicht gerechtfertigt werden. Eine globalisierte Welt müsste ein verbindliches allgemeines Wertesystem einschließen und dessen Verwirklichung, wie es vor allem das Ziel der UNO ist, anstreben.

Der Unterordnung unter Werte wird schnell die Forderung nach Freiheit entgegengesetzt. In welchem Verhältnis stehen „Freiheit“ und „Werte“ denn tatsächlich zueinander?

Prof. Dr. Hermann Glaser: Die Spannung zwischen Freiheit und Werten wird in Goethes „Tasso“ auf eindruckliche Weise thematisiert. Der ungestüme Dichter

entwirft das Bild einer paradiesischen Freiheit, das in der Feststellung gipfelt: „Erlaubt ist, was gefällt!“ Die ihm widersprechende Prinzessin korrigiert seinen Wahlspruch; ein einziges Wort sei zu ändern: „Erlaubt ist, was sich ziemt!“ Zwischen diesen beiden Postulaten hat hauptsächlich die Ethik Friedrich Schillers eine Brücke zu schlagen versucht. Ihr Ziel ist, so Herbert Marcuse, eine „libidinöse Moral“. Was sich ziemt, gefällt auch, ist lustvoll besetzt. Es handelt sich um eine harmonische Einheit von Wollen und Sollen. In der Tat macht Gutes zu tun auch glücklich, wenn Erziehung darauf hinwirkt. Wer lieblos aufgewachsen ist, kann „libidinöse Moral“ nicht begreifen und ausüben.

Die Feststellung „Erlaubt ist, was sich ziemt.“ bedarf noch einer Ausdeutung. Wir haben Verordnungen und Gesetze, die das Zusammenleben der Menschen regeln. Andererseits braucht man auch, was Ralf Dahrendorf „Ligaturen“ nennt: Das sind ungeschriebene, über Traditionen, Bräuche und Sitten vermittelte Verhaltensmuster, die für moralisches Verhalten sorgen. Bestimmte Dinge tut man einfach nicht, ohne dass dies im Einzelnen begründet werden muss. Wenn solche Bindungen fehlen (der Begriff

„Ligatur“ kommt aus der Musik und meint (das Zusammenbinden von Noten) oder verloren gegangen sind, gerät das moralische Gefüge der Gesellschaft in Unordnung. Besonders die Familie muss dafür sorgen, dass moralische Verhaltensweisen in ihrer Bindung an Gefühlsformen erhalten bleiben. Vorwiegend im Wirtschaftsbereich hat sich eine moralische Entbindung ergeben; das Gefühl, was sich ziemt und was sich nicht ziemt, hat eine Erosion erfahren. Man spricht von der „Anarchie der Märkte“ und meint damit auch den Verlust emotional begründeten moralischen Verhaltens. Egoistische Schamlosigkeit verweist das englische Sprichwort „Handsome is who handsome does“ in die Schranken.

Löst Selbstbeherrschung das Problem? Schon Schiller moniert gegen den kategorischen Imperativ Kants: „Sollen die Kinder des Hauses denn Knechte sein?“ Die 68er bezichtigten die Selbstbeherrschung als die verinnerlichte Fremdbestimmung durch Kirche, Staat und Kapital.

Prof. Dr. Hermann Glaser: Was das Verständnis von Immanuel Kant und seiner ethischen Prinzipien betrifft, so gibt es eine, allerdings plakativ vereinfachte „Regel“: Alles, was man nicht gerne tut,

ist moralisch. Solcher „moralischer Rigorismus“ hat schon Schiller geärgert. Der große Entwurf des deutschen Idealismus lautet demgegenüber: Das Gute soll man mit Freude tun. Wenn der Leiter eines Unternehmens sich mit seinem Betrieb identifiziert, sich insgesamt wie im Einzelnen um das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmert, also das Betriebsklima durch eine humane Atmosphäre gekennzeichnet ist, wenn der zu erzielende Profit zu einem Teil auch dazu verwendet wird, das betriebliche Wohlbefinden zu fördern, entsteht ein ganz anderer Motivationspegel als in den Einrichtungen, die durch repressive Strukturen, also durch solche der Überwachung, Kontrolle, Sanktionen geprägt sind. Corporate identity zahlt sich aus – vor allem dann, wenn man in längeren Zeiträumen denkt.

Ich bedanke mich recht herzlich für das Interview.

Leseempfehlung: Unter dieser Internetadresse findet der interessierte Leser eine bemerkenswerte Rede: <http://www.faz.net/s/RubBF7CD2794CEC4B87B47C719A68C59339/Doc~E8DCDD3ACDA21493688C0534971A7B952~ATpl-Ecommon~Scontent.html>

An dieser Stelle verweise ich gerne noch mal auf unsere DVD zur Podiumsdiskussion „Die Kunst als Leitstern für gutes Management“. Einen Ausschnitt können Sie auf unserer Homepage ansehen. Die DVD können Sie bei uns zu einem Preis von 50,00 Euro + MwSt + Versandkosten bestellen.



**MS Management-Service
Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45
91154 Roth

Tel. 0 91 71/ 8 82 15
Fax. 0 91 71/ 8 83 17

E-Mail:
MSRohrbach@t-online.de

*Wir möchten diesen Info-Blitz dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen.
Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter info@management-service-rohrbach.de !*

*Ihr
**MS Management-Service
Dr. Rohrbach***

*Gerdt und
Susanne
Rohrbach*



Haben Sie Kollegen/Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren? Einfach auf weiterleiten klicken.

www.management-service-rohrbach.de