

# Was sind uns Werte wert



Dr. Stefan Streiff\*

**D**as ausdrückliche Reden über Werte sei ein Anzeichen einer dürftigen Zeit. Wer dies meint, geht davon aus, gute Zeiten zeichneten sich dadurch aus, dass von Werten gerade nicht gesprochen wird, weil sie schlicht und einfach selbstverständlich sind. Wenn wir das eben vergangene Jahrhundert vor dem geistigen Auge Revue passieren lassen, finden wir einige Indizien, die diese These bestätigen könnten. In der Nachkriegszeit redete tatsächlich kaum jemand über Werte. Die Schweiz lebte mit und orientierte sich an einer ziemlich genau umschreibbaren Wertwelt, über die man nicht sprechen musste, denn sie war selbstverständlich, stabil. Und das war doch eine gute Zeit – oder etwa nicht?

## Die These von der dürftigen Zeit

Seit den 80-er Jahren spricht man wieder über Werte und zwar nicht in kleinen, abgeschlossenen Zirkeln, sondern in der Öffentlichkeit. Die einen reden besorgt über Werte. Der lange Zeit unausgesprochen geltende Gesellschaftsvertrag löse sich auf. Die Wertebasis unserer Gesellschaft sei einer Erosion ausgesetzt. Der Wert der Solidarität gelte nichts mehr und diese Beobachtung wird festgemacht an Wirkungen der Restrukturierung, der Globalisierung und der Liberalisierung. Verlagerung von Arbeitsplätzen

in Billiglohnländer, scheinbar bedenkenlose Kündigung langjähriger Arbeitsverhältnisse und zunehmender Druck auf Lohn und im Arbeitsalltag nähren diese Besorgnis.

Andere reden zynisch über Werte. So etwas wie einen Gesellschaftsvertrag habe es nie gegeben, die Wertediskussion sei «Sozialgeschwätz» oder «ethisches Gesäusel», so tönt es von empiristisch-wissenschaftlicher Seite oder aus dem Munde von knallharten Ökonomen. Leider sind sich solche Wissenschaftler und Ökonomen nicht bewusst, dass sie selber ganz bestimmte Werte vertreten, über die zu reden sich durchaus lohnen würde. Eine dritte Gruppe spricht skeptisch von Werten. Diese Diskussion sei gefährlich, denn unter dem Druck von Wertsetzern könne der Mensch eben das verlieren, was seine Würde ausmacht: die Freiheit. Zur Illustration wird dabei auf die Zeit vor der Nachkriegszeit verwiesen und wir wissen alle sofort, was damit gemeint ist. Und wir wollen das alle nicht nochmal.

In den letzten Jahren haben sich spannende Konturen einer Debatte über Werte abgezeichnet, aber sie ist nicht wirklich zustande gekommen. Sie ist versandet. Vielleicht deshalb, weil Skeptiker und Zyniker zu stark sind? Möglicherweise auch deshalb, da wir alle nicht wissen, wie sinnvoll über Werte zu reden ist. Es ist sogar möglich, dass wir nicht darüber diskutieren wollen, weil uns allen Wer-



te viel zu wertvoll sind, als dass wir sie zerreden wollten: «Werte stehen nicht zur Verfügung. Werte stehen nicht zur Debatte. Wenn sie auf dem Ozean der Redseligkeit auftauchen, befinden sie sich im Zustand von Tiefseefischen, die es aus ihrem Element an die Oberfläche verschlagen hat. Auch die Werte sind dann aufgeblasen und tot» (U. Horstmann).

## Wertewandel

Ob wir nun darüber sprechen wollen, können oder nicht, es geschieht jedenfalls etwas mit den Werten. Unter dem Einfluss zunehmender Individualisierung und Differenzierung findet seit den 80-er Jahren eine Gewichtsverlagerung von «Pflicht- zu Akzeptanzwerten» (H. Klages) statt, ein Vorgang, der seinen Ursprung wahrscheinlich im Aufruhr von 1968 hat. Dieser Vorgang wird unterschiedlich interpretiert, je nach dem, ob man Individualität für gesund oder krank hält. Die einen sprechen dann von Wertezwischenfall, die anderen von Wertewandel, für beide Interpretationen gibt es gute Gründe.

Was aber geschieht genau? Eigentlich wandeln sich nicht die Werte. Gerechtigkeit, Freiheit, Solidarität, Wahrheit, Vertrauen und all die anderen Werte bedeuten nach wie vor dasselbe. Aber es verändert sich die gegenseitige Zuordnung der Werte. Individualismus und Freiheit sind sicherlich für die meis-

ten wichtiger geworden. Und man streitet sich darüber, ob nun Gerechtigkeit und Solidarität tatsächlich unwichtiger geworden seien, oder ob sie allenfalls nur anders gelebt werden als früher. Es wandeln sich nicht so sehr die Werte selber, sondern es wandeln sich Wertwelten.

Werte sind, so könnte man definieren, Bausteine einer Wertewelt, mit denen «Menschen wie auch Organisationen eine uneinsehbare Welt einsehbar machen» (Th. M. Bardmann). Oder Werte sind für Individuen oder Gruppen «charakteristische Konzeptionen des Wünschenswerten» (M. Scholl-Schaaf), die zur Orientierung herangezogen werden. Das Orientierung Gebende ist auf alle Fälle der Sinn von Werten wie auch von Wertwelten.

Eine Schweizer Tageszeitung hat kürzlich einen ganzen Bund mit Beiträgen zum Thema Führung in Organisationen und Unternehmen veröffentlicht. Für die Entwicklung der Betriebswirtschaft, für Phänomene wie Fusionitis und Outsourcing, Diversifikation und Konzentration auf Kernkompetenzen fand ein Autor das treffende Bild des Pendels. Es schlägt in eine Richtung, um gleich darauf ins Gegenteil umzuschlagen. «Betrachtet man aber den Aufhängepunkt des Pendels, so erkennt man, dass sich dieser bewegt; und zwar nicht hin und her, sondern kontinuierlich in eine Richtung» (A. Seiler).

Wir kommen dem Wertewandel mit dem Blick auf das kurz-

atmig ausschlagende Pendelgewicht, mit gebanntem Blick auf Modeerscheinungen und Trends nicht wirklich näher. In der Veränderung des Aufhängepunkts aber, in der kontinuierlichen langfristigen und gerichteten Bewegung zeigt sich, was im Hinter- oder Untergrund geschieht. Abnehmender Einfluss der Institutionen und zunehmende Selbstbestimmung der Individuen ist tatsächlich die Hauptströmung, die den Wertewandel vorantreibt. Wir werden mit den hässlichen Auswirkungen des Individualismus (Vereinsamung, working poor u.a.m.) nicht einfach nur leben lernen, sondern wir werden sie bekämpfen können, wenn wir uns dabei der Hauptströmung nicht entgegenstemmen.

## Materielle und immaterielle Werte

Ob wir in einer dürtigen Zeit leben oder nicht, das überlassen wir besser dem Urteil zukünftiger Generationen. Es ist gewiss auch besser, über Werte gar nicht zu reden als darüber zu «schwätzen». Wir können uns einstweilen verlassen auf die Nachricht von der Beobachtung, wohin die Tiefseefische schwimmen – wenn wir sie denn leben lassen.

Seit wenigen Jahren findet eine Integration von materiellen und immateriellen Werten statt. An diesen Ort der Integration schwimmen einige dieser Fische und es gibt An- ➤

zeichnen, es seien immer mehr. Immer mehr Individuen sind nicht mehr bereit, ihre eigenen Überzeugungen an der Pforte von Institutionen abzugeben – an der Pforte des Arbeitgebers, des Staates oder des Vermögensverwalters.

Werfen wir noch einen kurzen Blick auf das letzte Beispiel. Das Investieren wird in einem Land, in dem schon 30% Aktienbesitzer sind und fast alle Gelder in ihrer Pensionskasse haben, zu einem wichtigen Faktor. Die Frage, was mit diesen Geldern geschieht, wollen immer mehr «Stakeholder» – eine kleine, aber schnell wachsende Minderheit – selber beantworten. Dies ist keine hässliche, sondern eine gute Wirkung des Individualismus. Nicht zuletzt deshalb, weil sie die alte Trennung von materieller und «ideeller» Welt überwinden will. Zu einem wirklichen Gespräch zwischen Besorgten, Zynikern und Skeptikern kommt es erst, wenn diese Trennung überwunden ist. Bis dahin ist vielleicht noch ein weiter Weg, aber keine dürftige Zeit. ■

## Literatur für interessierte Leser

- **Heidelberger Club für Wirtschaft und Kultur E.V.: Werte – Worthülsen oder Wegweiser?** Münster/Hamburg 1994.
- **Joas, Hans: Die Entstehung der Werte,** Frankfurt am Main 1999.
- **Labhart, Peter, A.: Value Reporting. Informationsbedürfnisse des Kapitalmarktes und Wertsteigerung durch Reporting,** Zürich 1999.
- **Schüz, Mathias: Werte – Risiko – Verantwortung. Dimensionen des Value Managements,** München 1999.
- **Seiler, Armin: Leadership ist mehr denn je gefragt. Der Leader entwickelt ein Gespür für das Wesentliche,** in: NZZ Nr. 272 vom 21.11.00, B1.
- **Streff, Stefan (u.a.): Der Begriff «Wert» im Management,** Bern 2000.
- **Value Reporting – zentraler Stein im Shareholder-Value-Mosaik. Wertorientierte Analyse-, Informations- und Kommunikationssysteme,** in: NZZ vom 27./28. Mai 2000, 29.

\* Dr. Stefan Streiff, Inhaber von KOMMUNIKATION & ETHIK. Streiff in Gockhausen bei Zürich, unterstützt Organisationen der Wirtschaft und Gesellschaft bei der Bearbeitung unternehmensethischer Fragen.

Geboren 6.12.1958 in Rio de Janeiro, Schweizer Staatsangehöriger. Studium der Theologie in Zürich und Rom, Doktorat an der Theologischen Fakultät der Universität Zürich (1992). Assistent an der Theologischen Fakultät und dem Sozialethischen Institut der Universität Zürich (1987–1993). Pfarrer der Evangelisch-Reformierten Kirche in CH-8808 Wollerau und in H-1036 Budapest (1994–1996). Assistent bei PFISTER Marketing & Kommunikation in CH-4102 Binningen und Management Weiterbildung an der Universität Zürich (1998–2000). Tätigkeitsgebiete: Unternehmensethik, Unternehmenskultur, Unternehmenskommunikation.

