

John Erpenbeck
Werner Sauter

Die Werte- gesellschaft

Formen –
Folgerungen –
Fragen

SACHBUCH



Springer

Die Wertegesellschaft

John Erpenbeck • Werner Sauter

Die Wertegesellschaft

Formen – Folgerungen –
Fragen

 Springer

John Erpenbeck
Steinbeis Universität Berlin
Herrenberg, Deutschland

Werner Sauter
Blended Solutions
Neu-Ulm, Deutschland

ISBN 978-3-662-61555-3 ISBN 978-3-662-61556-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-61556-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Einbandabbildung: deblik, Berlin

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Wir leben in einer Wertegesellschaft!

Wir erleben mit Erstaunen und manchmal mit Entsetzen, wie die Wertegesellschaft die Wissensgesellschaft – geprägt von durchgreifender Digitalisierung, Wissensexplosion und Bildungsexpansion – aushebelt, überrollt, dominiert und zuweilen ins Absurde abdrängt. Nationalistisch begründete Werteurteile bremsen massiv den Welthandel. Illiberale Werteorientierungen ruinieren demokratische Grundsätze. Kriegsbegeisterung, Hass und Identitäres feiern Urständ. Subjektivistische Wertehaltungen erzeugen Kriegsgefahr. Gleichzeitig entwickeln sich aber auch neue, positive Werteeinstellungen in Bereichen wie Ökonomie, Ökologie, Politik und Menschenrechte ...

All unser rasend zunehmendes Wissen, alle erfolgreich wachsenden Wissenschaften können keine Antworten darauf geben, wie unsere Zukunft aussehen wird. Es gibt keinen Wertekompass zur Zukunft. Über je mehr Wissen wir verfügen, desto wichtiger werden Werte, um in dieser Überfülle Fakten zu finden und Entscheidungen zu treffen. Wir leben dabei nicht in einer Welt von Fakten, die Werte einschließt, sondern in einer Welt von Werten, die Fakten einschließt.

Werte erfahren aktuell aufgrund der Corona-Pandemie, der ökologischen Krise, aber auch technologischer Innovationen und der damit verbundenen Entfaltung menschlicher Fähigkeiten einen enormen Bedeutungszuwachs. Die Wertegesellschaft ist dabei von größerer Mächtigkeit als die Wissensgesellschaft. Die Wissensgesellschaft diskutiert und initiiert neue Werte, die Wertegesellschaft realisiert sie, lässt sie zur Wirklichkeit werden. Ohne Werte könnten wir nicht kompetent handeln, wären Menschen nur wissensgesteuerte Automaten.

Wir beschreiben Werte als Kerne von Kompetenzen, als Ordner, die selbstorganisiertes Handeln von Einzelnen oder Gruppen von Menschen bestimmen oder zumindest stark beeinflussen. Diese Sicht auf Werte erlaubt es uns, die Geschichte aller bisherigen Gesellschaften als Geschichte von Werteauseinandersetzungen zwischen Klassen, Völkern, Nationen und ihren Traditionen, Kulturen, Weltanschauungen oder Religionen zu begreifen.

Werteentwicklung findet in der Wertegesellschaft überall, in großem Umfang und zeitlich unbegrenzt statt. Die echte emotionale Verinnerlichung (Interiorisation) von Werten durch Personen und Persönlichkeiten ist der Kernprozess der Wertegesellschaft; nicht interiorisierte Werte sind wertlos. Die wichtigsten Formen der Werteaneignung in der Wertegesellschaft – Erfahrung, Erleben und Verstehen – führen zu einem ganz neuen Blick auf diese Welt und auf uns selbst.

Wir leben in einer Wertegesellschaft. Warum das zu begreifen für alle und jeden so wichtig ist, versuchen die *Einführung* und die *Hinführung* mit ein paar aktuellen Beispielen zu belegen.

Dass wir in einer Wertegesellschaft leben, haben Philosophen und Soziologen im 19. Jahrhundert entdeckt. Diese spannende Entdeckungsgeschichte, die wertvolle Rückschlüsse auf die heutige Wertegesellschaft zulässt, können

Sie im Kapitel *Rückführung* verfolgen. Es ist so geschrieben, dass es alle lesen können, dass es jeder verstehen kann, auch ohne Philosoph oder Soziologe zu sein.

Wer sich in Kürze mit der Basis der Wertegesellschaft, den Werten, ihren Strukturen und Entwicklungen vertraut machen will, findet im Kapitel *Durchführung* eine präzise systematische Zusammenfassung.

Wie weit die Mächtigkeit der Wertegesellschaft in das Leben jedes Einzelnen hineinwirken kann, machen im Kapitel *Ausführung – Personen und Persönlichkeiten* Negativbeispiele wie die Kriegsbegeisterung 1914–1918 und die Gefolgschaft hinterm Hakenkreuz oder das Aufflammen sozialer Gewalt und Hassorgien im Netz ganz deutlich. Sie weisen aber auch auf Möglichkeiten und Mittel hin, solchen Fehlentwicklungen nicht mit hohlem Gerede, sondern mit tief greifenden Werteentwicklungen zu begegnen.

Wie sehr wirtschaftliche Akteure die Wertegesellschaft profilieren, aber auch von ihr profitieren, wird im Kapitel *Ausführung – Unternehmen und Organisationen* klar. Man kann Werte und Kulturen nicht „vermitteln“. Man kann aber viel für die Werte- und Kulturentwicklung tun, sie ermöglichen, fördern, antreiben, verstetigen. Werteerfassung und Werteentwicklung gehören deshalb heute zum Kerngeschäft der Unternehmen und Organisationen.

Dies ist ein Buch für alle und jeden, weil alle von den Tages- und den Nachtansichten der Wertegesellschaft betroffen sind, weil jeder und jede,¹ ob gewollt oder ungewollt und hineingeworfen, sich in dieser Wertegesellschaft zurechtfinden muss, auch wir, die Autoren. Wir wollen niemanden belehren, sondern mit unseren Leserinnen und

¹ Wir haben uns hier Friedrich Nietzsches abgewandelte Zarathustra-Widmung „Ein Buch für alle und keinen“ ausgeliehen, wollten aber aus Jedermann nicht Jedefrau machen. Wir verwenden im gesamten folgenden Text die männliche Sprachform, er ist aber ebenso an alle Personen nicht männlichen oder diversen Geschlechts gerichtet.

VIII **Vorwort**

Lesern lernen, die *Wissensgesellschaft und die Wertegesellschaft* neu zu erschließen.

Berlin, Deutschland
Dezember 2020

John Erpenbeck
Werner Sauter

Inhaltsverzeichnis

Die Wertegesellschaft: Einführung	1
Die Wertegesellschaft: Hinführung	7
Werte als Kerne von Kompetenzen	7
Wissens- und Wertegesellschaft	10
Werte als Ordner selbstorganisierten Handelns	12
Basiswerte und Werteverinnerlichung	14
Wertewandel	15
Schmerzhaftes Veränderungsprozesse	17
Die Wertegesellschaft: Rückführung	19
Wissensgesellschaft kontra Wertegesellschaft?	19
Ein fatales Grundgefühl	24
Ein historischer Tauchgang	27
Eine Wissensexplosion	29
Auferstehung	31
Der Schlagabtausch Habermas–Luhmann	33
Themenkreise der Wertegesellschaft	38
Die südwestdeutsche Wertesicht	42
Impressionen vom Wertebruch	45

X Inhaltsverzeichnis

Im Rückblick	51
Max Weber und die Entzauberung der Welt	55
Kulturwissenschaften und Naturwissenschaften	58
Wertefreiheit	62
Die Entzauberung der Welt	66
Max Weber – Resümee	70
Karl Marx, Friedrich Engels und die Wertegesellschaft	72
Heinrich John Rickert und sein Bild der Wertegesellschaft	83
Rickerts Wertesicht, Gewinne und Probleme	87
Rickerts System und die Ordner der Selbstorganisation	97
Rickerts Gedanken zur Geltung von Werten	101
Heinrich-Rickert-Resümee	105
Die Wertegesellschaft: Durchführung	109
<i>Wertedefinition:</i> Was „sind“ Werte?	111
<i>Wertestruktur:</i> Was ist die Struktur von Werten?	115
<i>Werteadäquatheit:</i> Was ist die Wahrheit von Werten?	120
<i>Werteunvergleichbarkeit:</i> Was macht die Unvergleichbarkeit von Werten aus?	122
<i>Werteverstehen:</i> Wie werden Werte erfahren, erlebt und verstanden?	124
<i>Werteerinnerlichung:</i> Wie werden Werte individuell angeeignet?	128
<i>Werteentwicklung:</i> Wie lassen sich individuelle Werte gezielt entwickeln?	132
Die Wertegesellschaft – Ausführung Personen und Persönlichkeiten	137
Der Platz von Fakten in einer Welt von Werten	138

Personen und Persönlichkeiten: Individuelle Werte, die Elementarteilchen der Wertegesellschaft	139
Personen und Persönlichkeiten: Die Wertepfanne und ein heißes Bad	142
Personen und Persönlichkeiten: Der Mensch kann tun, was er will, aber nicht wollen, was er will	149
Personen und Persönlichkeiten: Kriegsbegeisterung 1914 und Gefolgschaft hinterm Hakenkreuz	156
Personen und Persönlichkeiten: Selbstorganisation und Gewalt	168
Personen und Persönlichkeiten: Werteentwicklung im Netz	177
Personen und Persönlichkeiten: Mörderischer Hass im Netz und in der Wertegesellschaft	185
Personen und Persönlichkeiten: Die Doppelbödigkeit der Identität – Lokalisten und Globalisten	208
Die Wertegesellschaft: Ausführung Unternehmen und Organisationen	227
Unternehmen und Organisationen: Glieder der Wertegesellschaft	229
Unternehmen und Organisationen: profilieren die Wertegesellschaft und profitieren von ihr	232
Unternehmen und Organisationen: Arbeit in der Wertegesellschaft	238
Unternehmen und Organisationen: Trends	241
Unternehmen und Organisationen: Problematische Beiträge zur Wertegesellschaft	256
Unternehmen und Organisationen: Ihre Kulturen in der Wertegesellschaft	260

XII Inhaltsverzeichnis

Unternehmen und Organisationen: Nachhaltigkeit als Schlüsselwert der Wertegesellschaft	267
Unternehmen und Organisationen: Gezieltes Werte- und Kulturmanagement	275
Unternehmen und Organisationen: Fazit	288

Literatur	289
------------------	-----

Über die Autoren

Prof. Dr. John Erpenbeck studierte Physik mit der Spezialisierung Biophysik und wurde zum Dr. rer. nat. promoviert. Er arbeitete zunächst als Experimentalphysiker am Institut für Biophysik der Akademie der Wissenschaften zu Berlin. Danach war er wissenschaftlicher Mitarbeiter im Ministerium für Wissenschaft und Technik im Bereich Kernforschung/Kosmosforschung. Fast zwei Jahrzehnte war er dann wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentralinstitut für Philosophie der Akademie der Wissenschaften der DDR mit den Schwerpunkten philosophische, historische und wissenschaftstheoretische Probleme der Psychologie kognitiver, emotional-motivationaler und volitiver Prozesse. 1978 Habilitation zum Dr. sc. phil. mit der Arbeit „Erkenntnistheorie und Psychophysik kognitiver Prozesse“. 1984 wurde er zum Professor ernannt.

Ab 1991 war er an der Förderungsgesellschaft wissenschaftlicher Neuvorhaben mbH der Max-Planck-Gesellschaft mit dem Forschungsschwerpunkt Wissenschaftsgeschichte und Wissenschaftstheorie tätig. 1993 bis 1994 ging er als Research Professor an das Center for Philosophy of Science in

XIV Über die Autoren

Pittsburgh, danach war er Professor an der Universität Potsdam, Arbeitsgruppe Wissenschaftskommunikation. Von 1998 bis 2007 war er im Projekt Lernkultur Kompetenzentwicklung (ABWF/QUEM) wissenschaftlich und leitend aktiv.

Seit 2007 hat er den Lehrstuhl Wissens- und Kompetenzmanagement an der SIBE (School of International Business and Entrepreneurship) im Verbund der Steinbeis-Hochschule Berlin inne. Gemeinsam mit Prof. Dr. Volker Heyse hat er die Kompetenzmesssysteme KODE[®] und KODE[®]X entwickelt, zusammen mit Roman Sauter sowie Prof. Dr. Werner Sauter das Wertemesssystem KODE[®]W. Er hat viele literarische und wissenschaftliche Werke veröffentlicht.

Prof. Dr. Werner Sauter ist Bankkaufmann und Dipl.-Volkswirt. Er wurde in Pädagogischer Psychologie zum Thema „Vom Vorgesetzten zum Coach der Mitarbeiter“ promoviert und sammelte als Berufsschullehrer, Personalentwicklungsleiter einer Landesbank, als Fachleiter an einer Dualen Hochschule sowie als Führungskraft und Berater umfangreiche Erfahrungen im Bildungsbereich. Er war Gründer und Vorstand eines E-Learning-Unternehmens im Klett-Verbund.

An der Steinbeis-Hochschule gründete und leitete er von 2001 bis 2008 das Institut eBusiness und Management. 2008 gründete er die Blendend Solutions GmbH in Berlin, die strategische Lernkonzeptionen, innovative Lernarrangements und -systeme sowie zukunftsorientierte Geschäftsmodelle für Bildungsanbieter zusammen mit ihren Kunden entwickelte.

Er berät und begleitet Organisationen bei der Konzipierung, Entwicklung, Umsetzung und Implementierung von Werte- und Kompetenzmanagementsystemen, von der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle des Corporate

Learning, der Werte- und Kompetenzerfassung, über die Gestaltung von agilen Werte- und Kompetenzentwicklungsarrangements bis zur Kompetenzentwicklung von Learning Professionals und Führungskräften. Gemeinsam mit John Erpenbeck und Roman Sauter hat er das Werteerfassungs-System KODE®W entwickelt; ausserdem hat er die Konzeption des integrierten Werte- und Kompetenzerfassungs-Systems KOWEX® erarbeitet.

Er ist Autor einer Vielzahl von Fachbüchern und -artikeln zu innovativen Lernformen, insbesondere im Bereich des Werte- und Kompetenzmanagements. Regelmäßig stellt er seine Überlegungen und Erfahrungen im Werte- und Kompetenzmanagement in seinem Blog (www.blended-solutions.de) zur Diskussion.



Die Wertegesellschaft: Einführung

Die Menschen brauchen Anker, Haltegriffe, Ruhepunkte in dem Höllenritt der Zukunft, warnte schon Friedrich Nietzsche in zur Jahren des Weltenumbruchs 1870–1880. Der Höllenritt der Zukunft wird heute durch mindestens vier schwer zu bewältigende gesellschaftliche Herausforderungen geprägt, die sich zudem auch noch gegenseitig verstärken:

- durch die Alterung der Gesellschaften Europas, die von der jungen Generation als weitgehend unbeweglich, ignorant und existenzbedrohend empfunden werden,
- durch die digitale Revolution, die das Leben der meisten Menschen fundamental verändert hat und in dynamischer Weise weiter verändern wird,
- durch die Besessenheit vom quantitativen ökonomischen Wachstum, die sich immer mehr als Irrweg erweist,
- durch den Klimawandel, der die demografischen, digitalen und ökonomischen Herausforderungen zur globalen

Herausforderung, zum heutigen Weltenumbruch bündelt.

Wo finden wir heute Anker, Haltegriffe, Ruhepunkte, welche Werte könnten uns heute zur Zukunft helfen?

Mit Erstaunen, Befremden, ja mit Angst beobachten wir bei der Suche nach Antworten darauf eine Erscheinung, die man vielleicht als *Wissensverdrängung durch Werteverengung* beschreiben könnte. Trotz bereits reichlich vorhandenen Wissens wird dieses verdrängt durch Meinungen, Überzeugungen, Glaubensmaximen – kurz durch Werteorientierungen, die das Gewusste verengen und verdrängen, um wider besseres Wissen zu handeln.

Man kann sich das gut am Klimawandel bewusst machen.

Seit wenigen Jahren wird verstärkt über den Klimawandel geredet, viel mehr als in all den Jahren zuvor, obwohl viele der Prozesse und Gefahren seit mehr als dreißig Jahren bekannt sind. Nicht nur wegen Greta Thunberg und Fridays for Future. Nicht nur wegen der erschreckenden Sonderberichte des Weltklimarats IPCC zum 1,5-Grad-Szenario, zu den Landsystemen und zu den Ozeanen oder wegen des Berichts des Weltbiodiversitätsrats zum Artensterben. Die Folgen weltweit missratener Umweltpolitik lassen sich einfach nicht mehr völlig verdrängen, sie werden für alle Menschen, mehr oder weniger, spürbar. Das Klima hat sich mit einem Grad Celsius in den letzten hundertfünfzig Jahren bereits deutlich erwärmt und erzeugt zunehmend katastrophalere Stürme, Starkregen, Dürren oder Hitze in Verbindung mit riesigen Waldbränden. Die Prognosen sehen bis 2050 weitere Steigerungen von bis zu drei Prozent, verbunden mit einem höheren Meeresspiegel von bis zu einem halben Meter, lang anhaltende Dürreperioden mit tödlicher Hitze oder Nahrungsmittelknappheit. Der Klimawandel beginnt nicht gerade erst, wir sind schon lange mittendrin.

Ein herausstechendes Merkmal der Debatten über den Klimawandel ist aber das Auseinanderklaffen von Reden, Werten und Handeln. Wer sich mit dem Klimawandel beschäftigt, wird rasch erkennen, dass sich unser ganz konkretes Alltagsleben radikal verändern müsste. Die Bereitschaft der Bevölkerung, Entscheidungen zum Klimaschutz mitzutragen, war zwar noch nie so groß wie heute. Das zeigen die Erfolge der Grünen in Europa. Es besteht eine breite gesellschaftliche Übereinstimmung darüber, dass die Zukunft unserer Zivilisation nur durch eine tief greifende Veränderung aller gesellschaftlichen Bereiche zugunsten eines veränderten Verhältnisses zwischen Mensch und Natur sowie eine grundlegende Veränderung der Konzepte von Entwicklung und Fortschritt möglich ist. Dies wird in unzähligen Reden und Veröffentlichungen von Wissenschaftlern, Managern und insbesondere Politikern immer wieder hervorgehoben. Reden allein bewirken aber nichts.

Angesichts des Scheiterns der internationalen Klimaverhandlungen ist das Vertrauen in die Gestaltungsmacht der Politik radikal infrage gestellt. Der Philosoph Peter Sloterdijk spricht von *Zukunftsatheismus*: „Wir wissen zwar um die Gefährdungen, sind aber nicht fähig, im politischen Handeln dieses Wissen ernst zu nehmen und Konsequenzen zu ziehen“.¹ Das Wissen wird durch dumpfen Glauben, angstgeleitete Überzeugungen und „Es-wird-schon-nicht-so-schlimm-kommen“-Hoffnungen verdrängt und verengt.

„US-Präsident Donald Trump hatte ... die Warnung der US-Bundesbehörden vor schwerwiegenden wirtschaftlichen Folgen und zunehmenden Schäden in den Vereinigten Staaten durch die globale Erwärmung zurückgewiesen. ‚Ich glaube das nicht‘, sagte Trump ... im Weißen Haus über die Ergebnisse der neuen ‚Nationalen Klima-Bewertung‘ (National Climate As-

¹ <http://www.goethe.de/ges/umw/prj/kuk/the/kul/de12082715.htm>.

assessment'). Jetzt hat der Präsident erklärt, wieso er den gesammelten Erkenntnissen von mehr als 300 Wissenschaftlern aus 13 Bundesbehörden nicht vertraut. Donald Trump hält die USA für so sauber wie noch nie: ‚Eines der Probleme, das viele Menschen wie ich haben, ist, dass wir ein sehr hohes Maß an Intelligenz haben, aber wir sind nicht unbedingt solche Gläubigen‘, sagte Trump der ‚Washington Post‘ in einem Interview im Oval Office auf die Frage, warum er den Report seiner eigenen Regierung infrage stellt. ‚Was die Frage betrifft, ob er von Menschen gemacht ist oder nicht und ob die Effekte, von denen Sie sprechen, da sind oder nicht: Ich sehe das nicht.‘²

Auch Brasiliens Präsident ist mit den verheerenden Umweltschäden in seinem Land konfrontiert, wettert aber gegen eine angebliche „Umweltpsychose“:

„Brasiliens Präsident kennt diese Zahlen. Statt sich mit dem Problem zu befassen, bezeichnete er die Angaben des staatlichen INPE-Instituts in der vergangenen Woche schlicht als ‚Lüge‘. ‚Falls die Zahlen der vergangenen zehn Jahre stimmen würden, gäbe es den Amazonas gar nicht‘, schlussfolgerte er. ‚Dann wäre er eine Wüste‘. Also werde er die ‚Umweltpsychose‘ beenden, sagte Bolsonaro. Seine Zweifel sind nach Ansicht von Wissenschaftlern völlig abwegig, die Ergebnisse des INPE basieren auf ausgewerteten Satellitenbildern und gelten bei internationalen Organisationen als Goldstandard der Daten zur Amazonas-Abholzung. Trotzdem gibt es in der Regierung den Plan, das unliebsame Institut zu ersetzen.“³

Wirkliche Veränderungen müssen von unten, von einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure kommen, aus der Zivilgesellschaft und ihrem kulturellen Wandel. Ein Wertewan-

² <https://www.stern.de/politik/ausland/donald-trump-bezweifelt-klimawandel-wegen%2D%2Dhohen-masses-an-intelligenz%2D%2D8468042.html>. Zugegriffen am 09.01.2020.

³ <https://www.n-tv.de/politik/Bolsonaro-fuehrt-Krieg-gegen-den-Amazonas-article21177227.html>. Zugegriffen am 09.01.2020.

del, ein Kulturwandel in allen gesellschaftlichen Bereichen ist erforderlich, eine tief gehende Veränderung von Wirtschaft und Politik im Sinne der ökologischen Erfordernisse. „Die Klimakatastrophe gefährdet die Stabilität des Klimasystems und damit die Existenzgrundlagen künftiger Generationen. Die Transformation zur Klimaverträglichkeit ist daher moralisch ebenso geboten wie die Abschaffung der Sklaverei und die Ächtung der Kinderarbeit.“⁴ Auch sozialweltanschaulich ist sie geboten und unumgänglich.

Das Beispiel Ökologie verdeutlicht das Verhältnis von Wissensgesellschaft und Wertegesellschaft auf anschauliche Weise. Wissen gibt es in Fülle, Werte in Überfülle – und sie verdrängen manchmal bereits vorhandenes Wissen, verengen es auf praktikable, aber auch auf fragwürdige Entscheidungen.

Die Wertegesellschaft hebt die Wissensgesellschaft auf schicksalhafte Weise aus.

Wie sieht diese ominöse Wertegesellschaft aus? Wo zeigen sich ihre positiven, zukunftstauglichen Seiten, wo ihre Wissen verdrängenden, verengenden Aspekte? Warum brauchen wir trotz des exponentiell wachsenden Wissens weiterhin und zunehmend Werte, ob im Bereich von Unternehmen, in Gesellschaft, Kultur und Politik? Warum müssen wir trotz aller Unwägbarkeiten den bewussten Ausbau der Wissensgesellschaft fordern und fördern? Und welche Werte, welche Werteentwicklungsprozesse müssen wir dabei im Blick haben? Wie können Werte von Individuen, aber auch von Unternehmen und Organisationen gezielt entwickelt werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen wollen wir mit unserem Buch einen Beitrag leisten.

⁴WBGU-Gutachten (2011).



Die Wertegesellschaft: Hinführung

Werte als Kerne von Kompetenzen

„Werte sind die Kerne von Kompetenzen.“¹

Der Satz besagt etwas zugleich Triviales und Umstürzendes. Wir können noch so viel Informationen und Sachwissen anhäufen, noch so viele Erfahrungen sammeln, für unser Handeln sind letztlich immer verinnerlichte Wertungen, Werte der persönlichen, menschlichen, sozialen, kulturellen, religiösen, politischen Situation entscheidend, in der wir handeln. Deshalb leben wir heute in einer Wertegesellschaft. Alle gegenwärtigen Auseinandersetzungen, die mit Wertedifferenzen, Wertestreitigkeiten, Wertekämpfen zusammenhängen – seien es indirekt um Genusswerte wie Kleidungs- oder Nahrungsvorschriften geführte, seien es

¹ Vgl. Fischer (2019).

kulturell oder religiös gesetzte, seien es politische um Demokratie oder Diktatur, Kapitalismus oder Sozialismus ausgetragene –, wirken direkt in unser alltägliches Handeln und damit in unsere Kompetenzen zurück. Um angesichts der digitalen Transformation zu bestehen, braucht es gewiss immer mehr Daten, Informationen, Wissen, Erfahrungen – vor allem aber akzeptierte Werte, Überzeugungen, unabhängiges Denken, Teamwork oder Mitgefühl, die in unsere Kompetenzen einfließen.

Es bedarf einer Wertegesellschaft, die der Wissensgesellschaft zur Seite steht.

Werte sind nicht willkürlich, sie werden in sozialhistorischen sich selbst organisierenden Prozessen und Auseinandersetzungen entwickelt, werden schließlich akzeptiert und vielleicht irgendwann verworfen, sie sind in Geltung, wie man einst sagte, aber sie sind nie wahr oder falsch. Sie sind Handlungen und Situationen angemessen – oder auch nicht. Das lässt sich erst nach deren Wirksamwerden entscheiden. Wer behauptet, über wahre Werte zu verfügen, will sie durchsetzen oder betrügen.

Während in unseren bisherigen Publikationen vor allem die Werte selbst im Mittelpunkt standen – ihre Grundlagen, Maßstäbe und Strukturen, ihr Verständnis und ihre Messung,² ihre Rolle in Unternehmen und Organisationen³ sowie die Möglichkeiten gezielter individueller Werteentwicklung⁴ – interessiert uns in dieser Schrift

²Vgl. Erpenbeck, unter Mitarbeit von Sauter (2018).

³Vgl. Erpenbeck und Sauter (2018).

⁴Vgl. Erpenbeck und Sauter (2019).

etwas anderes, das wir mit dem Begriffspaar Wissensverengung – Wissensverdrängung angedeutet haben. Die Wissensentwicklung lässt sich nicht bremsen⁵ und kaum lenken; die Bewertung, Nutzung, Speicherung, Verteilung und Entwicklung von Wissen wird seit zwei Jahrzehnten durch Ansätze des Wissensmanagements systematisiert.⁶ Die sozialhistorische Werteentwicklung lässt sich ebenso wenig bremsen, sie lässt sich höchstens kurzzeitig fördern und lenken; sie wird durch ein sinnvolles Wertemanagement systematisiert. Wissensentwicklung und Werteentwicklung bedingen einander in widersprüchlicher, zuweilen kontroverser Weise, wie das Ökologiebeispiel zeigte: Ökologischer Wissenszuwachs kann auf dumpfe, abwertende Zurückweisung stoßen. Andererseits kann eine Wertegesinnung von Zukunftshoffnung, Neugier und Entdeckerfreude Wissens- und Wissenschaftsentwicklung außerordentlich fördern. Wir wollen jetzt versuchen, die tragischen wie die triumphalen Aspekte der Wertegesellschaft im Blick zu behalten. Zuvor haben wir eher Mechanismen und Formen der Werteentwicklung auf individueller und kollektiver Ebene betrachtet und nur selten die Werteentwicklung selbst bewertet.

⁵Die meisten Wissenschaftler gehen heute von der Sinnlosigkeit von Entwicklungsverböten der Wissenschaft, sogenannten Moratorien, aus. Ein Beispiel: „Manche Wissenschaftler fordern ein Moratorium, also eine freiwillige Selbstverpflichtung, keine Veränderung in der menschlichen Keimbahn vorzunehmen. ... Ich glaube nicht, dass ein solches Moratorium effektiv wäre. Dafür ist der Kreis an Wissenschaftlern, die die Technik einsetzen können, zu groß. Irgendwo auf der Welt wird sich immer jemand finden, der sich nicht an das Moratorium gebunden fühlt. Und überhaupt: Wer soll die Einhaltung kontrollieren?“ (Interview mit Stefan Mundlos, Molekulargenetiker; Mundlos 2019, S. 7).

⁶Vgl. u. a. Probst et al. (2013).

Wissens- und Wertegesellschaft

Jetzt interessiert uns vor allem, welche Rolle das *Verhältnis von Wissensgesellschaft und Wertegesellschaft* im historischen Verlauf spielt. Da jeder Mensch zugleich Mitglied der Wissensgesellschaft wie der Wertegesellschaft ist, spielt dieses Verhältnis natürlich im Leben jedes Einzelnen eine zentrale Rolle.

Wir können uns gedanklich drei Modelle des historischen Verlaufs des Verhältnisses von Wissensgesellschaft und Wertegesellschaft ausmalen. Dabei interessiert uns nicht die absolute Größe des Wissenswachstums und des Wertewachstums. Unser Wissen vermehrt sich exponentiell, das ist ziemlich eindeutig und messbar. Unsere Wertungen, unsere Werte vermehren sich zumindest im gleichen Maße, da wir jedes Körnchen Wissen mit zumindest einer Wertung belegen können. Meist sind es jedoch mehrere, manchmal unendlich viele. Wir werden später zu zeigen versuchen, dass die Wertegesellschaft generell sogar von größerer Mächtigkeit ist als die Wissensgesellschaft. Stellen wir uns jetzt aber vereinfachend vor, wir könnten Dinge, Eigenschaften, Relationen, Prozesse quantitativ einigermaßen schlüssig der Wissensgesellschaft *oder* der Wertegesellschaft zuordnen. Dann resultieren drei Modelle daraus, die wir als Aufklärungsmodell, als Gleichgewichtsmodell und als Wertedominanzmodell bezeichnen.

Das *Aufklärungsmodell* geht von einer zunehmenden Dominanz der Wissensgesellschaft gegenüber der Wertegesellschaft aus. Immer mehr Dinge, Eigenschaften, Relationen und Prozesse der Realität werden wissenschaftlich erfasst, was kontroverser Bewertung, gar einem Kampf der Werte und Kulturen mehr und mehr den Boden entzieht (Abb. 1).



Abb. 1 Aufklärungsmodell zur Werte- und Wissensgesellschaft

Das *Gleichgewichtsmodell* geht davon aus, dass jedes neue Wissen neue, auch unterschiedliche Werte im Gefolge hat, deren Adäquatheit⁷ oder Inadäquatheit sich aber eher früher als später im gesellschaftlichen Handeln erweist, sodass es nicht zu einem überbordenden Aufquellen der Wertegesellschaft gegenüber der Wissensgesellschaft, sondern eher zu einem dynamischen Gleichgewicht kommt (Abb. 2).

Das *Wertedominanzmodell* geht davon aus, dass gerade aufgrund des exponentiellen Wissenszuwachses der Umfang des nicht Gewussten, nicht Bedachten noch viel schneller zunimmt.⁸ Es kommt nämlich hinzu, dass durch die dynamische Entwicklung von Disruptivität, Komplexität, Selbstorganisation und Chaos wissenschaftsbegründete Vorhersagen und deterministische Schlussfolgerungen zunehmend fragwürdig erscheinen; sie werden jedoch für

⁷ Adäquatheit: Angemessenheit.

⁸ „Im Anschluss an ein schon bei Pascal auftretendes Bild formuliert: Das (wissenschaftliche) Wissen ist eine Kugel, die im All des Nichtwissens schwimmt und beständig größer wird. Mit ihrem Wachsen vergrößert sich ihre Oberfläche und mit dieser vermehren sich auch ihre Berührungspunkte mit dem Nichtwissen ... Das wachsende Wissen macht die Welt des noch nicht Gewussten, noch nicht Erforschten nicht kleiner, sondern größer.“ (Mittelstraß 1978, S. 8 f.)

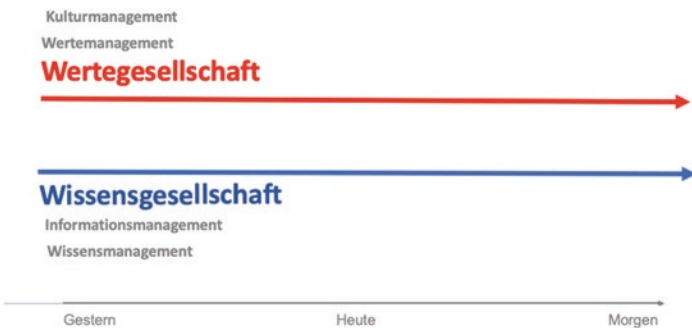


Abb. 2 Gleichgewichtsmodell der Werte- und Wissensgesellschaft

gesellschaftliche Entscheidungen und Handlungen unbedingt benötigt. Wo sie fehlen, werden sie durch Werteentscheidungen überbrückt. Die Wissensgesellschaft wird durch die Wertegesellschaft mehr und mehr eingehegt, ausgehebelt, überdeckt und dominiert (Abb. 3).

Wertemanagement und Kulturmanagement können nicht als deterministische Prozesse auf festliegende Werte- und Kulturziele hin behandelt werden, da Werte Ordner des selbstorganisierten geistigen und physischen Handelns sind. Deshalb erfordern sie dynamische und offene Entwicklungsprozesse.

Werte als Ordner selbstorganisierten Handelns

Einige Einsichten zu Werten sind für uns im Weiteren leitend. Wir werden sie in dieser Hinführung kurz skizzieren und später, im Kapitel *Durchführung*, systematisch zusammenstellen.

Werte sind Ordner, die selbstorganisiertes Handeln von Einzelnen oder Gruppen von Menschen bestimmen oder zumindest stark beeinflussen.

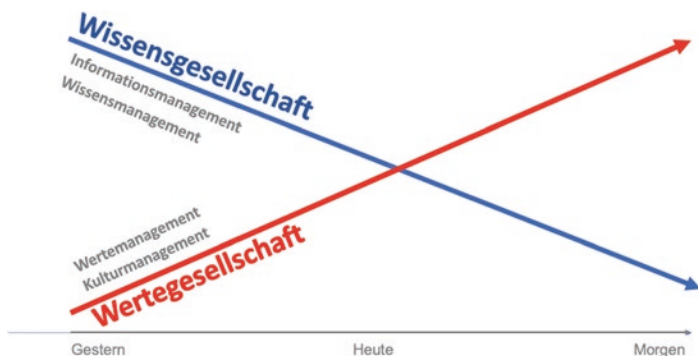


Abb. 3 Wertedominanzmodell der Werte- und Wissensgesellschaft

Sie sind immer das Resultat von Bewertungsprozessen. Sie durchdringen unser gesamtes Leben und Handeln. Wir handeln fast immer – bewusst oder unbewusst – wertend. Werte werden aber erst dann unser Handeln bestimmen, wenn wir sie emotional verinnerlicht – interiorisiert – haben. Deshalb muss beispielsweise ökologisches Wissen über eigene Erfahrungen emotional „imprägniert“ werden, es muss von „Wissen an sich“ zu „Wissen für uns“ werden, wenn es tatsächlich unsere Entscheidungen und unser Handeln beeinflussen soll.

Werte sind in uns fest verankert. Unser Leben selbst ist ein Prozess, in dem wir ständig Werte entwickeln und verinnerlichen.

- Wir handeln, weil wir es beispielsweise als Genuss empfinden, uns mit Menschen zu umgeben, die uns anerkennen, akzeptieren und mit den wir uns wohlfühlen, wir streben *Genusswerte* an.
- Manche wollen aber auch vor allem, dass ihr Handeln ihnen selbst, anderen Menschen oder ihrem Team Nutzen erbringt, sie verfolgen also *Nutzenwerte*.

- Oder sie möchten vor allem ethisch-moralisch – mit hoher Eigenverantwortung und Respekt – handeln, zielen somit auf *ethisch-moralische Werte*.
- Schließlich wollen manche ihre Handlungsspielräume aktiv nutzen, um Einfluss zu haben und proaktiv etwas verändern zu können oder sich mit anderen zu verbünden, um ihre Vorstellungen besser durchsetzen zu können, sie wollen *sozial-weltanschauliche Werte* umsetzen.

Basiswerte und Werteverinnerlichung

Diese vier *Basiswerte* – *Genusswerte*, *Nutzenwerte*, *ethisch-moralische Werte*, *sozial-weltanschauliche Werte* – waren vermutlich, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung, schon immer vorhanden und haben sich in Kulturen, Bräuchen, Ritualen, Regeln, Normen,⁹ Gesetzen und Glaubensvorstellungen stabilisiert und verfestigt. Angesichts der dramatischen Veränderungen, die wir in vielen Bereichen erfahren, bekommen Werte eine neue, wachsende Bedeutung.

Die Verinnerlichung, die Interiorisation von Werten, ihre Umwandlung in eigene Emotionen und Motivationen wird zum Zentrum jeder gezielter Werteentwicklung, ohne sie sind Werte wertlos. Werteerziehung durch „Belehrung“ bewirkt deshalb keine Einstellungs- und Verhaltensänderung.

Werte, die wir verinnerlicht haben, schließen die Lücke zwischen Wissen und Handeln. Ohne Werte können wir nicht kompetent handeln, wären die Menschen nur wissensgesteuerte Automaten.

⁹ Normen: Vorgaben für Mitarbeiter, Teams oder Organisationen, wie sie sich in möglichst klar umrissenen Situationen zu verhalten haben.

Die Gesellschaft benötigt deshalb einen Prozess des Wertewandels, der vorhandene Potenziale aufgreift und sie neu zur Entfaltung bringt. Damit ist eine Abkehr von bekannten Mustern der Problemlösung in Politik, Wirtschaft und im privaten Konsum verbunden.

Die Gesellschaft wandelt sich von einer Informations-, Wissens- und Kompetenzgesellschaft zu einer Wertegesellschaft.¹⁰

Die Potenziale für diesen gesellschaftlichen Wandel sind bereits vorhanden.¹¹ Wann sie gesellschaftlich wirksam werden, ist schwer prognostizierbar und kann kaum geplant werden. Trotzdem ist eine aktive politische und gesellschaftliche Gestaltung erforderlich, um auf radikale, sprunghafte Veränderungen vorbereitet zu sein. Wir müssen davon ausgehen, dass Zustände, die sich als unhaltbar erweisen, auf dramatische Weise zusammenbrechen. Dies kann sich etwa, um an das Klimabeispiel anzuknüpfen, in katastrophalen Überschwemmungen, Hitzeperioden oder Brandinfernos, aber auch weltweiten Pandemien zeigen.

Wertewandel

Das Ziel gesellschaftlichen Wertewandels besteht darin, neue Formen des Wirtschaftens und der gesellschaftlichen Ordnungsbildung zu ermöglichen. Dafür ist nur noch wenig Zeit, wie die aktuellen Daten ökologischer Forscher zeigen. Wissenschaftler fordern in Bezug auf die Ökologie Veränderungen vor allem auf sechs Gebieten: erneuerbare

¹⁰ Vgl. Erpenbeck und Sauter (2. Aufl. 2019, S. 279 ff.).

¹¹ Vgl. WBGU-Gutachten (2011).

Energien, Reduzierung des Ausstoßes von Stoffen wie Methan und Ruß, Ökosysteme wie Moore und Korallenriffe mehr schützen, eine pflanzlich basierte Ernährung, eine nachhaltigere Wirtschaft in der ganzen Welt und ein geringeres Bevölkerungswachstum.¹²

Ein solcher Wandel wird nicht durch moralische oder politische Appelle gelingen, sondern nur durch eine grundlegende Veränderung von Werten. Solche Werte wie Gesundheit, Bildung, Lebensstandard, Gemeinwohl, Verantwortung, Respekt, Einfluss oder Norm und Gesetz werden an Bedeutung gewinnen.¹³ Wir benötigen also nicht primär einen Verzicht, sondern deutlich höhere Ansprüche in Hinblick auf solche Werte, die wiederum veränderte Kompetenzen bedingen.

Die Gesellschaft benötigt einen tief gehenden Transformationsprozess im Sinne eines für politische, ökonomische, gesellschaftliche und ökologische Systeme verträglichen Übergangs zu nachhaltigerem Leben und Wirtschaften.¹⁴ Wir können noch so viel Informationen und Sachwissen anhäufen, noch so viele Erfahrungen sammeln – für unser Handeln sind letztlich immer verinnerlichte Werte der persönlichen, menschlichen, sozialen, kulturellen, religiösen, politischen Situation entscheidend, in der wir handeln. Damit bestimmen vor allem unsere Erfahrungen, die wir zu eigenen Emotionen und Motivationen verinnerlicht, „interiorisiert“ oder „internalisiert“ haben, unsere Werte. Erfolgreiches Handeln setzt entsprechend interiorisierte Werte voraus.

Werte „überbrücken“ oft fehlendes Sachwissen und machen damit ein Handeln überhaupt erst möglich.

¹² <https://www.swr.de/swraktuell/11,forscher-warnen-klimawandel-100.html>.

¹³ Vgl. KODE'W Wertemodell, in: Erpenbeck and Sauter (2020a, b).

¹⁴ Vgl. Evangelische Akademie Tutzing (2012).