

**DAS WERTEORIENTIERTE UNTERNEHMEN** – Dr. Joachim Galuska in: Resilienz – Kompetenz der Zukunft, K. Wellensiek, J. Galuska, Beltz Verlag, 2014, S. 140-151

Wir sind überzeugt davon, dass in Zukunft eine wertorientierte Unternehmensführung eine entscheidende Rolle spielen wird. Denn der reine Preiswettbewerb ist ruinös, weil er nur durch Größe oder brutale Kostenkontrolle gewonnen werden kann. Der schon weiterentwickelte Wettbewerb um das Verhältnis von Preis und Qualität stellt unsere konventionelle gegenwärtige wirtschaftliche Welt dar und führt zu einer Differenzierung der Angebotsmärkte in billige Massenware, mittlere Qualität für den bewussteren Verbraucher und Luxusgüter. Hier ist zwar eine Differenzierung im Wettbewerb möglich, man stößt aber auch hier alsbald auf seine Grenzen. Denn Kunden fragen zunehmend – neben dem Preis und der Qualität – auch nach den Rahmenbedingungen oder Hintergründen des Produkts beziehungsweise der Dienstleistung:

- Von welcher Firma stammt es?
- Wie geht diese Firma mit ihren Mitarbeitern um?
- Wie geht diese Firma mit der Umwelt um?
- Welches sind die Elemente aus denen ein Produkt hergestellt ist?
- Woher kommen sie?
- Welche ökologischen und sozialen Kosten besitzt dieses Produkt?

Kunden wollen also nicht nur ein günstiges Produkt und eine gute Qualität, sondern sie wollen sich damit auch wohl fühlen und das tun sie, wenn es ihrer Wertewelt entspricht. Verhält sich ein Unternehmen nicht integer oder gar destruktiv, so ziehen sich die Kunden zurück. Vertrauen in ein Unternehmen ist also auch ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor geworden. Und dieses Vertrauen gründet sich auf das

authentische Verwirklichen der verkündeten Werte.

Was ist eigentlich ein Wert? Ein Wert besitzt im Grunde zwei Dimensionen: eine subjektive Eigenschaft, die geschätzt, wertgeschätzt, erstrebt wird, also der subjektive Wert von etwas, der eben empfunden wird. Und er besitzt eine objektive Eigenschaft, die die Begründung für eine gerechtfertigte Schätzung ergibt, also der objektive Wert, der sich schließlich in einem Zahlenwert, einem Messwert oder einem Kaufpreis, einem Marktwert ausdrückt. Ein Grundwert könnte als ein wesentlicher Wert verstanden werden, als ein Wert, der auf das Wesen der Menschen bezogen ist. Ein zentraler Grundwert, der letztlich auch alle Ethik begründet, ist Güte, Gutheit.

Werte werden empfunden, gespürt. Sie leiten unser Handeln bewusst oder unbewusst. Ein Wertebewusstsein in seiner Komplexität entwickelt sich jedoch erst im Laufe des Lebens. Menschlichkeit etwa nach der Maxime, anderen nicht zu schaden, sondern fürsorglich mit ihnen umzugehen, entwickelt sich erst, zum Beispiel bei einem Kind. Dies setzt die Fähigkeit zur Empathie, also Einfühlungsvermögen voraus. Das ist in der moralischen Entwicklung zu erkennen, und zwar sowohl beim Einzelnen als auch in der Entwicklung der Kulturen.

Moralisches Empfinden wird immer mehr verinnerlicht. Zunächst bedarf es äußerer Regeln, Gesetze und Autorität, an denen der Einzelne sich orientiert. Dann mit zunehmender Einfühlungsfähigkeit, Selbstreflexionsfähigkeit und Vernunft orientieren wir unser Handeln an unseren inneren

Maßstäben. Lawrence Kohlberg (1996) nennt dies die Entwicklung von der egoistischen präkonventionellen Moral, über die konformistische konventionelle Moral, hin zur gewissenhaften postkonventionellen Moral. Diese postkonventionelle Haltung bewegt sich im Raum eines universalen Pluralismus, sie entwickelt Werte, Hierarchien und Wertesysteme und geht mit ihren Wandlungen um.

In einer pluralistischen Gesellschaft braucht es Raum für die unterschiedlichen Grade des Wertebewusstseins und für die unterschiedlichen Schwerpunkte. In Zeiten des Wertewandels – wie gegenwärtig – können neue Wertordnungen entstehen, mit der Gefahr des Rückfalls in primitivere Systeme und der Möglichkeit des Fortschritts hin zu weiteren umfassenderen und gleichzeitig tiefer verankerten Strukturen. In solchen Zeiten mag es nützlich sein, sich auf einige Grundstrukturen zu besinnen, einige Grundprinzipien, die auch in unserer Werteordnung zu erkennen sind. Zu diesem Zweck möchte ich Ihnen Ken Wilbers Vier-Quadranten-Modell erläutern und es auf das Gesundheitswesen anwenden.

Ken Wilber ist ein zeitgenössischer amerikanischer Philosoph, der sich mit der individuellen Entwicklung des Menschen und der kulturellen Entwicklung der Menschheit beschäftigt hat und versucht hat, Grundprinzipien, Grundzüge darin zu erkennen. Neben einem Stufenmodell für die Entwicklung des menschlichen Bewusstseins, in dem er unter anderem die kohlbergsche Theorie der moralischen Entwicklung miteinbezieht, konzipierte er ein Modell der Wirklichkeit, das aus vier Perspektiven oder vier Quadranten besteht (Wilber 1996). Jedes Phänomen, sei es ein Atom, ein Planet, ein Mensch, ein Gedanke oder eben beispielsweise ein Wert, ist in zwei Dimensionen betrachtbar. Es hat eine Innenseite und eine Außenseite.

Die Außenseite ist das objektiv Beobachtbare, das Messbare, das empirisch Nachweisbare, das Sichtbare, also in einer gewissen Weise die Oberfläche. Es ist das, was die Physik, die Biologie, aber auch die

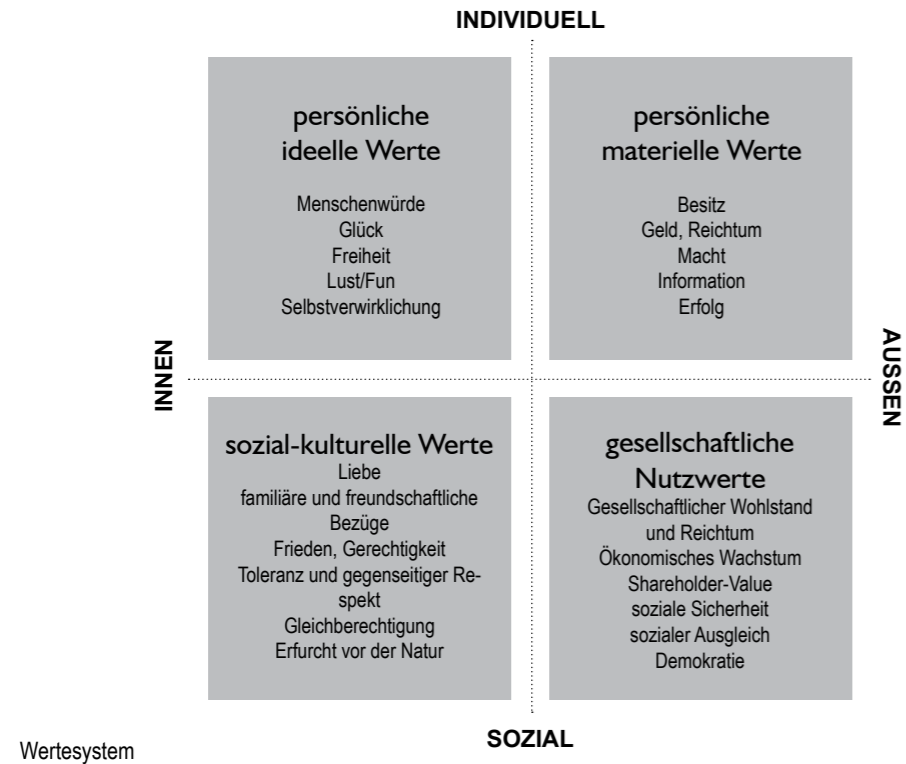
Verhaltenswissenschaften untersuchen. Die Innenseite ist das Subjektive, das Erlebte, das Empfundene, das Bewusstsein, in diesem Sinne die Tiefe. Es ist das, was Philosophie, Tiefenpsychologie, Religionen untersuchen. Es bezieht sich aber auch auf die Intention eines Moleküls, die Autonomie einer Zelle und so weiter.

Außerdem kann jedes Phänomen in seiner Individualität oder in seiner Kollektivität betrachtet werden. Individuell ist jedes Phänomen eben ein Einzelphänomen, selbstständig, kohärent, auf Eigenständigkeit bedacht. Es wird also als Einzelwesen, wie zum Beispiel eine einzelne Person betrachtet. Gleichzeitig ist jedes Phänomen Teil eines größeren Ganzen, partizipiert am größeren Ganzen, ist Ausdruck eines größeren Ganzen, hat also eine soziale und verbundene Dimension, wie es die Kultur- oder die Systemtheorien beschreiben.

Aus den beiden komplementären Paaren subjektiv-objektiv und individuell-kollektiv ergeben sich also vier Perspektiven, vier Quadranten. Für jeden Quadranten können wir typische Denker und Forscher, ja sogar typische Wissenschaften finden. Für jeden Quadranten gibt es eigene Beschreibungen der Gesetze, eigene Wahrheitskriterien und anderes mehr. Bezogen auf uns Menschen finden wir also folgende vier Quadranten:

- die individuelle subjektive Welt, also das subjektive Erleben des Einzelnen
- das beobachtbare individuelle Verhalten von Menschen und ihre physische Erscheinung
- die subjektive soziale Seite, also die Beziehung von uns Menschen, die schließlich die Kultur ausmachen
- das soziale System, die soziale und gesellschaftliche Organisation unseres Lebens

Wenn wir nun dieses Modell auf Werte anwenden, so kommen wir zu folgendem Wertesystem (siehe Abbildung auf der nächsten Seite):



Natürlich ist dieses Schema nicht vollständig. Einige der angeführten Werte können natürlich infrage gestellt werden, andere wären zu ergänzen. Mir kommt es jedoch gegenwärtig nicht auf das Detail an, sondern auf die Perspektiven. Diese vier Quadranten sind fundamentale Perspektiven des menschlichen Lebens. Sie sind sozusagen der gemeinsame Schatz der Menschheit. Das menschliche Leben ist differenzierter und komplexer geworden. Um damit gut und vernünftig umgehen zu können, ist es erforderlich, zunächst einmal diese vier grundlegenden Perspektiven anzuerkennen, die mit ganz unterschiedlichen Werten zusammenhängen. Diese Anerkennung erst ermöglicht ein echtes ganzheitliches Verständnis der Wirklichkeit. Der Schweizer Philosoph Jean Gebser nannte diese Weltsicht integral (Gebser 1973).

Angesichts der Herausforderung zu solcher Komplexität stehen wir einigen Gefahren gegenüber. Die naheliegendste Gefahr besteht darin, einen dieser Quadranten oder gar nur einen Teil dieses Quadranten zu verabsolutieren. Dies würde bedeuten, einen Grundwert in den Rang des Höchsten und Dominanten zu erheben

(zum Beispiel Shareholder-Value). Die Folge wäre ein Reduktionismus, ein verkürztes Verständnis der Wirklichkeit, das andere Qualitäten und Perspektiven missachtet. Mit der Missachtung, etwa der gesamten linken und inneren Seite und der damit verbundenen Werte von Humanität und Solidarität, müssen wir gegenwärtig leben, wenn etwa die Wirtschaftlichkeit oder die technische medizinische Qualität die beherrschenden Werte für unser Gesundheitswesen werden. Diese Verkürzungsmöglichkeit, die Identifizierung etwa mit einer Perspektive, also etwa mit einer Ideologie, trägt den Charakter des Dogmatischen und Fundamentalistischen. Dies grenzt aus, dominiert, missachtet, verachtet. Dies ist der Schatten der Einseitigkeit, des Parteiischen, der Polarisierung. Ein integraler Standpunkt basiert auf Anerkennung, auf Respekt, auf Innehalten und Wirkenlassen.

Eine weitere wesentliche Gefahr, in der wir gesellschaftlich stehen, ist die des Zerfalls der Werteperspektiven. Menschen, die mit einzelnen dieser Perspektiven identifiziert sind, haben oft gar keinen Kontakt mit Menschen, die andere Perspektiven vertreten.

### Beispiele für den Zerfall der Perspektiven

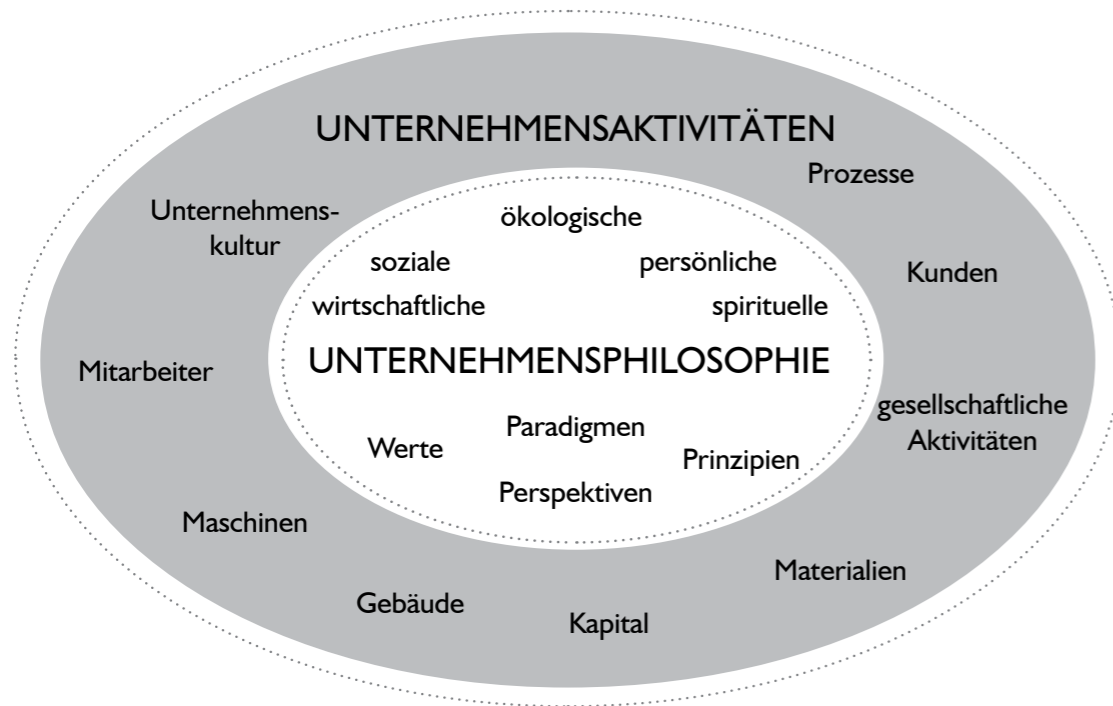
Wir finden es beispielsweise erstaunlich, wie völlig unbeeinflusst die Ethikdiskussion in der Organmedizin ist von Beiträgen der ärztlichen oder psychologischen Psychotherapeuten (rechts oben und links oben), oder wie etwa mancher Vertreter eines Kostenträgers nur noch (kollektiv betrachtete) Regelbehandlungsdauern oder Gesamtbudgets vor Augen hat, während der einzelne Patient in seinem Ringen um Heilung möglicherweise jedes Verständnis für die Kosten seiner Behandlung außer Acht lässt.

In der tagtäglichen Wirklichkeit einer Klinik ist dies manchmal nicht mehr zu vermitteln. Wie bewerten wir das Selbstbestimmungsrecht eines kranken Menschen, der sich eine bestimmte Behandlung oder eine bestimmte Einrichtung dafür auswählt und aus dem Kalkül einer Versorgungssteuerung durch den Verwaltungsakt eines Rentenversicherungsträgers gegen seinen Willen woanders hingeschickt wird. Das Problem hierbei ist nicht allein die Dominanz eines Grundwerts über einen anderen, sondern das mangelnde Verständnis füreinander, der Zerfall der Perspektiven.

Dies sind unseres Erachtens die beiden größten Gefahren im Umgang mit den Grundwerten: die dogmatische Reduktion auf einzelne Grundwerte und der Zerfall der Werteperspektiven.

Wir brauchen ein komplexes Wertesystem und eine innere Grundhaltung, die fähig ist, dies zu handhaben. Jean Gebser nun nennt diese erforderliche Grundhaltung a-perspektivisch (Gebser 1973). Bezogen etwa auf das Modell von Ken Wilber wäre es beispielsweise unsere Position, wenn wir auf diese Perspektiven schauen. Wir sehen diese Perspektiven mit den entsprechenden Grundwerten vor uns, aber wir sind nicht identifiziert mit ihnen. Wir können Perspektiven einnehmen, wir können aber auch in der Position des Betrachters bleiben. Die Position des Betrachters ist a-perspektivisch, nicht gebunden an eine Perspektive, frei von jeder einzelnen Perspektive. Wir können die Wirklichkeit nicht anders als durch diese Perspektiven betrachten. Wir schaffen und konstruieren unsere gesellschaftliche Welt mithilfe dieser Perspektiven. Wie können wir dem Ganzen gerecht werden? Woher wissen wir, welches die richtige oder angemessene Perspektive ist? Dazu wollen wir die

a-perspektive Haltung noch etwas genauer betrachten. Bezogen auf die Werte ist sie wertefrei, aber nicht im konventionellen Sinne „wertfrei“. Sie ist werteeerkennend, wertewahrnehmend, den Wert von Werten überhaupt spürend, den Wert der Werteperspektiven erkennend. Die a-perspektivische Haltung ist damit verankert im Wesen des Menschseins. Sie erkennt, dass Werte wahrzunehmen, sich an Werten zu orientieren, Werte fühlen, erkennen und konstruieren zu können, eben eine Eigenschaft, eine Eigenart des menschlichen Wesens ist, genauso eine Eigenart wie die Bewusstwerdung und das Erkennen können oder das Verbundensein mit anderen Menschen und die innere Freiheit Eigenarten des Menschseins sind. Sie ermöglicht somit eine Wahrnehmung der natürlichen Ordnung, der Grundordnung des Seins und ist selbst Ausdruck dieser. Die a-perspektivische, wesensverankerte Haltung ist damit ein echter Standort für eine wirklich integrierende ganzheitliche Position. Erst von hier aus kann gewichtet werden, kann zwischen den Standpunkten und Perspektiven ausgetauscht werden, ohne fundamentalistisch zu sein. Erst hier ist ein echter Pluralismus möglich, ein echter Dialog möglich.



In den Heiligenfeld Kliniken haben wir für folgende Wertebereiche wertebezogene Ziele, Indikatoren und Maßnahmen formuliert: wirtschaftliche, patientenbezogene, mitarbeiterbezogene, arbeitsplatzbezogene, ökologische, kooperative und gesellschaftliche Werte.

Werte	Ziele
wirtschaftliche	Wirtschaftlichkeit, Expansion, effiziente Prozessorganisation, Innovation
patientenbezogenen	hohe Behandlungsqualität, Patientenzufriedenheit, Menschlichkeit
mitarbeiterbezogene	Qualifikation, soziale Kompetenz, Inspiration, Gesundheit, Spiritualität, Führungskompetenz
arbeitsplatzbezogen	lebendige Unternehmenskultur, gute Arbeitsbedingungen, Kooperation
ökologische	biologische Ernährung, Energieeffizienz, effizienter ökologischer Ressourcenverbrauch
kooperative	gute Zusammenarbeit mit Einweisern, ehemaligen Patienten, Kostenträgern, Kapitalgebern und Lieferanten
gesellschaftliche	regionale und gesellschaftliche Verantwortung, Öffentlichkeitswirksamkeit

Die Voraussetzungen für einen Dialog sind grundsätzlich:

- die Anerkennung des anderen, der Respekt für ihn und die Wertschätzung seiner Position. Dies würde – bezogen auf unser Modell – bedeuten, die Anerkennung der vier Quadranten, der vier Perspektiven,
- die Fähigkeit und die Bereitschaft, sich in den anderen hineinzuversetzen, sich einzudenken und hineinzufühlen und ihn zu verstehen, damit also der Perspektivwechsel,
- das Innehalten und sich-verankern auf einer Ebene, die wir gemeinsam teilen, vielleicht der existenziellen Ebene unseres menschlichen Wesens. Dieses Innehalten ist auch ein inneres mit den Kräften unserer Intuition in Verbindung bringt; denn das Gewichten, das Entwickeln eines guten und angemessenen Wertgefüges wird intuitiv geschehen (intuitiv im Sinne einer klaren aufgeklärten offenen Haltung: nicht sentimental, aber auch nicht rationalistisch).

In einem wertorientierten Unternehmen werden nun die wesentlichen Werte oder Wertebereiche explizit formuliert und immer wieder kommuniziert. Regelmäßiger Dialog, sowohl mit den Einzelnen als auch mit den Teams und innerhalb der Führungsebene, über die wesentlichen zugrundeliegenden Werte hält das Wertebewusstsein lebendig. So kann der Kern eines Unternehmens, nämlich seine Unternehmensphilosophie, sichtbar gemacht werden. Die Unternehmensphilosophie stellt aus unserer Sicht das grundlegende Unternehmenskonzept dar, das auf den vorherrschenden Werten und grundlegenden Prinzipien für das wirtschaftliche Handeln eines Unternehmens beruht.