

John Erpenbeck  
Werner Sauter  
**Wertungen,  
Werte – Das Buch**  
der gezielten  
Werteentwicklung  
von Persönlich-  
keiten

# Wertungen, Werte – Das Buch der gezielten Werteentwicklung von Persönlichkeiten

John Erpenbeck · Werner Sauter

# Wertungen, Werte – Das Buch der gezielten Werteentwicklung von Persönlichkeiten

 Springer

John Erpenbeck  
SIBE  
Steinbeis Universität Berlin  
Berlin, Deutschland

Werner Sauter  
WeQ Alliance eG  
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-662-59114-7      ISBN 978-3-662-59115-4 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-59115-4>

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

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019

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.

Einbandgestaltung: 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

# Geleitwort

Werte und Wertungen waren zu jeder Zeit zentral für menschliches Leben und Wirken. Allein deshalb ist die differenzierte und differenzierende Arbeit von John Erpenbeck und Werner Sauter von hohem Wert für jegliche Aspekte individueller, institutioneller und gesamtgesellschaftlicher Entwicklung.

Doch damit nicht genug. Werte und Wertungen erlangen in unserer Zeit noch einmal einen geschichtlichen Bedeutungszuwachs, einen sprunghaften, ja bisher historisch einzigartigen Zuwachs an Relevanz und Reichweite. Der Grund liegt in den technologischen Sprüngen und dem damit verbundenen Zuwachs bei allen menschlichen Fähigkeiten von Sehen, Hören, Wahrnehmen, Gestalten, Wertschöpfen und Mitschöpfen der Schöpfung. Wir sprechen hier von den „Industriellen Revolutionen“.

Die jüngste in dieser Abfolge eröffnete noch einmal eine neue Dimension. Die digitale Revolution verleiht uns nicht nur immer wirkmächtigere technologische Arme und Beine, sondern sie *vernetzt* letztlich *alles mit allem* – und dies in einer Universalität, Geschwindigkeit und Gestaltungswucht, die unsere Bewusstheit und Qualität an Werten und Wertungen noch einmal weit mehr fordert als je zuvor. Die digitale Revolution fordert von uns *menschliche* und insbesondere zwischenmenschliche *Vernetzungsqualitäten*. Im lebenspraktischen Anforderungsprofil des digitalen Zeitalters stehen mehr als je zuvor menschliche und kollaborative Werte und Wertungen. Welches wichtigere Thema kann es daher geben als genau dieses?

Langsam bricht sich die Erkenntnis dieses Bedeutungszuwachses von Werten und Wertungen auch in immer mehr Feldern in unserer Gesellschaft Bahn. So wandelte die OECD ihr Bildungsverständnis im Laufe der

letzten zehn bis fünfzehn Jahre grundlegend vom allzu einseitigen Fokus auf Wissenserwerb zu Kompetenzerwerb und noch darüberstehend Haltungs- und Werteerwerb. Dies bedeutet als sehr zeitnahe Notwendigkeit und Perspektive eine weite Türöffnung für das, woran Erpenbeck und Sauter arbeiten.

Dasselbe gilt für den Karrieresprung, den gerade Kompetenzen- und Werteorientierung innerhalb der Wirtschaft erfährt, und zwar nicht nur für die dortigen Spitzenpositionen, sondern für das Gesamtverständnis von Arbeiten und Wirtschaften.

Und es geht noch tiefer. Vor fünf Jahren stellte ich mir, inspiriert durch meine langjährige Arbeit mit sozialen und digitalen Innovationen, die Frage, was es mit dem Entstehen von inzwischen Hunderten von weltverändernden sozialen und digitalen Einzelrends wie Design Thinking oder Open Source, Co-Creation oder Circular Economy, Social Business oder Impact Investing, Peer-Learning oder Blended-Learning auf sich hat. In einer Studie stellten wir fest: Hinter diesen Einzelrends steht ein Megatrend, mehr noch, der mutmaßlich tiefgreifendste Paradigmenwechsel unserer Zeit. Wir gaben diesem den Namen „WeQ“ im Sinne von „More than IQ“, weil alle seine Phänomene von zwei zentralen „Wir-Qualitäten“ geprägt ist: deutlich mehr „kollaborative Intelligenz“, also kollaboratives Denken und Arbeiten, und deutlich mehr „gesamtsystemische Intelligenz“, also Denken und Arbeiten für die aktive Lösung gesellschaftlicher und ökosystemischer Herausforderungen. Eng mit dem neuen WeQ Paradigma verbunden ist auch ein neues Grundverständnis von Ökonomie und eine Transformation, die wir als „Economy to WeQ-onomy“ bezeichnen.

Über diese Erkenntnis kam ich auch mit den beiden Autoren dieses Buches in engeren Austausch. Schließlich ging hieraus auch die im März 2019 gegründete „WeQ Alliance eG“ hervor, über die die in diesem Buch ausgebreiteten Erkenntnisse ebenfalls angewandt und umgesetzt werden im Sinne von kollaborativen „Collaborative Learning Journeys“ und „Personal Learning Journeys“ in Unternehmen und Organisationen.

Ich wünsche diesem Buch von John Erpenbeck und Werner Sauter einen ähnlichen Erfolg, wie ihn Frederick Laloux mit „Reinventing Organizations“ einfahren konnte. „Reinventing Values“ auf dem Level eines „Learning Planet“ ist die nächste universelle Baustelle für unsere Zukunftsgestaltung an unseren jeweiligen Teilbaustellen, an denen wir tätig sind.

Peter Spiegel  
Geschäftsführer WeQ Institut gGmbH Berlin  
Zukunftsforscher und Entdecker des WeQ Paradigmas

**Autor des Geleitwortes**

**Peter Spiegel** ist Soziologe, Verleger, Zukunftsforscher, Initiator und Leiter des Think-&-Do-Tanks WeQ Institute, Initiator und Mitgründer der WeQ Foundation und der WeQ Alliance eG, Mitinitiator der WeQonomy Initiative, Initiator und Programmleiter des EduAction Bildungsgipfels, Initiator des Vision Summit, Social Innovation Officer des Senats der Wirtschaft Deutschland, Autor, Herausgeber und Ghostwriter von 35 Büchern, Keynote Speaker, vormals u. a. Generalsekretär des Club of Budapest International.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung – Gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten</b>	1
Wertungen und Werte	2
Wertewandel	4
Werteforschung	5
Werte und Selbstorganisation	6
Wertestruktur	8
Wertekleeblatt	9
Anwendung der Wertestruktur auf die gezielte Werteentwicklung	11
Werteangemessenheit	13
Adäquate Werte	14
Anwendung der Werteangemessenheit auf die gezielte Werteentwicklung	15
Werteinteriorisation	17
Erkenntnisse der Gehirnforschung	17
Anwendung der Werteinteriorisation auf die gezielte Werteentwicklung	21
„Zehn Gebote“ für Werteehrer und -entwickler	24
Ein emotionales Zwischenspiel	25
Emotionen, Affekte, Gefühle	26
Zugriff auf die emotionale Labilisierung	27
Psychotherapieverfahren als Modelle gezielter Werteentwicklung	33
Wertelehre – Wertelehre	41



Problematische Beispiele	45
Beispiel „Wertklärung“	45
Beispiel Fremdenfeindlichkeit	48
Beispiel schulische Werteentwicklung	54
Wertegelenkte Organisationen	59
Politische Parteien und Organisationen	60
Kirche	62
Armee, Polizei und Katastrophenschutz	64
Helfende Einrichtungen	66
Werteorientierte Unternehmen	67
Werteentwicklungsorganisationen	71
<b>Korb 1: Gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten in der Praxis</b>	77
Praxis, die Mutter der Werteentwicklung	78
Gezielte Werteentwicklung in modernen Arbeitswelten	79
Wertungen, Werte in den neuen Arbeits- und Lernwelten	80
Vision des lebenslangen Lernens	82
Grundsätze gezielter Werteentwicklung von Persönlichkeiten in der Praxis	83
Gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten im Netz	86
Gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten unter dem Handlungsaspekt	89
Erleben und gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten	91
Erfahrung und gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten	94
Subjektivierendes Handeln und gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten	97
Expertise und gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten	99
Krisenmanagementexpertise und gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten	102
Job Rotation und gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten	107
KOPING – Optimierung der gezielten Werteentwicklung einer Persönlichkeit	111
Kollegiale Beratung und Communities of Practice als Formen gezielter Werteentwicklung von Persönlichkeiten	114

Gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten unter dem Aspekt moderner Arbeitsmethoden	117
Individuelle Werteerfassung und ihre Nutzung für die gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten	118
Grundlegende Potenziale gezielter Werteentwicklung von Persönlichkeiten im Rahmen moderner, agiler Arbeitsmethoden	128
Potenziale gezielter Werteentwicklung von Persönlichkeiten angesichts moderner, agiler Arbeitsmethoden im Einzelnen	131
Scrum	131
Design Thinking	136
Kanban	139
Pulse	144
Peer Working und Peer Learning	145
Meet-ups	147
Barcamps und Webcamps	150
Wissensmarkt	151
WOL – Working Out Loud	152
Agile Entwicklungskonzeptionen in der Praxis	154
Gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten durch Serious Games	155
Ein Ausblick: Personalisierte Werteentwicklung 2029	160
<b>Korb 2: Gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten im Coaching und Mentoring</b>	163
Coaching	164
Neurobiologie und das Coaching gezielter Werteentwicklung von Persönlichkeiten	166
Selbstorganisation und das Coaching gezielter Werteentwicklung von Persönlichkeiten	168
Involvierung und das Coaching gezielter Werteentwicklung von Persönlichkeiten	170
Wertecoaching und die gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten	171
Mentoring und die gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten	175

<b>Korb 3: Gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten im Training</b>	179
Training ohne Werteentwicklung	179
Training und gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten	181
Trainingsmethoden gezielter Werteentwicklung von Persönlichkeiten	183
Planung gezielter Werteentwicklung von Persönlichkeiten	187
Realitätsgleiche, realitätsnahe und realitätsähnliche Situationen beim Training gezielter Werteentwicklung von Persönlichkeiten	188
Realitätsgleiche Werteentwicklung von Persönlichkeiten in Trainingsunternehmen und Übungsfirmen	190
Realitätsnahe Bewerbungs-, Präsentations- und Konfliktbewältigungstrainings in der Werteentwicklung von Persönlichkeiten	195
Realitätsähnlich: Gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten im Outdoortraining, Hochseilgarten und beim Führen mit Pferden	199
Realitätsähnlich: Werteentwicklung von Persönlichkeiten durch Seitenwechsel*	207
Realitätsähnlich: Das Zürcher Ressourcen Modell® ZRM® und seine Möglichkeiten bei der gezielten Werteentwicklung von Persönlichkeiten	211
Realitätsähnlich: Montessori-Pädagogik, Reformansätze und ihre Möglichkeiten bei der gezielten Werteentwicklung von Persönlichkeiten	215
<b>Korb 4: Gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten in Bildung und Weiterbildung</b>	223
Gezielte Werteentwicklung in Bildung und Weiterbildung	224
Ermöglichungsdidaktische Überlegungen	225
Selbstorganisation gegen Machbarkeitswahn	226
Selbstorganisation und gezielte Werteentwicklung	228
Einwirkungsmöglichkeiten in Bildung und Weiterbildung Erwachsener	230
Wertebestimmungen durch eine Psychologie der Werte	239
Vertiefung der Wertebestimmungen durch das Wertequadrat	241
Einsatz moderner handlungs- bzw. verhaltenspsychologischer Methoden	245
Prospect Theory	246
Post-mortem-Diskussion	253

Advocatus-Diaboli-Diskussion	255
Debiasing	258
Anti-Biasing	262
Nudging	266
Kunst und gezielte Werteentwicklung	272
Was kann Kunst?	273
Erkennen, Werten und Handeln	275
Das Vorschlagsrecht der Kunst für Wertungen	276
Ästhetische Wertungen	276
Gezielte Werteentwicklung per dargestellte „Realität“	278
Gezielte Werteentwicklung mit anderen Symbolsystemen	280
Gezielte Werteentwicklung mit	
Wertungskommunikationsmitteln	281
Gezielte Werteentwicklung mit spezifischen sprachlichen	
und anderen Kommunikationsmitteln	283
<b>Zusammenfassung</b>	289
<b>Literatur</b>	303
<b>Stichwortverzeichnis</b>	325

## 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 für 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 zu Berlin 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 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 eine große Bandbreite literarischer und wissenschaftlicher 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 das Institut eBusiness und Management. 2008 gründete er die Blended Solutions GmbH in Berlin, die strategische Lernkonzeptionen, innovative Lernarrangements und -systeme sowie zukunftsorientierte Geschäftsmodelle für Bildungsanbieter zusammen mit ihren Kunden entwickelte.

Er ist heute Vorstand der WeQ Alliance eG in Berlin ([www.weq-alliance.net](http://www.weq-alliance.net)) und wissenschaftlicher Berater für den konzeptionellen Bereich und wissenschaftlicher Berater sowie Senior Consultant der KODE GmbH München ([www.kodekonzept.de](http://www.kodekonzept.de)). Er konzipiert agile Werte- und Kompetenzentwicklungsarrangements und begleitet betriebliche und überbetriebliche Bildungsanbieter bei der Einführung innovativer Geschäftsmodelle, bei der Konzipierung, Umsetzung und Implementierung von Personal Learning Journeys sowie bei der Kompetenzentwicklung der Learning Professionals. Gemeinsam mit Prof. Dr. John Erpenbeck und Roman Sauter hat er das Wertemesssystem KODE®W entwickelt. 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 Bereich des Werte- und Kompetenzmanagements in seinem Blog ([www.wernersauter.com](http://www.wernersauter.com)) zur Diskussion.



# Einführung – Gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten

Nachdem wir uns in zwei früheren Bänden den Grundlagen des Werteverständnisses und der Anwendung unserer Einsichten im Bereich von Organisationen gewidmet haben, wenden wir uns jetzt der vielleicht kritischsten, aber wichtigsten Frage zu: Wie entwickelt jeder einzelne Mensch seine Werte, und wie können wir gezielt eine solche Entwicklung ermöglichen und fördern? Eine Jahrtausende alte Frage – und so aktuell wie selten zuvor... (vgl. Erpenbeck 2018; Erpenbeck und Sauter 2018).

Die Erwartungen, die in die vielfältig publizierten Modelle der „Wertevermittlung“, „Werteerziehung“ oder „Wertebildung“, beispielsweise in eigenen Unterrichtseinheiten mit ethischen oder politischen Schwerpunkten, gesetzt werden, können sich schon aus lernpsychologischen Gründen nicht erfüllen. Meist wird dabei nur Wissen angestoßen, jedoch keine Änderung von Wertungen und Handlungsweisen erzeugt. Auch Konzepte, die auf eine größere Sensibilität im Umgang mit eigenen Werten hinarbeiten, zeigen nicht die erwünschte Wirkung.

Deshalb verzichten wir darauf, den Begriff der „Werteerziehung“ zu nutzen und bevorzugen dafür den Ansatz der gezielten, selbstorganisierten „Werteentwicklung“.

## Wertungen und Werte

Es ist schon merkwürdig. Wenn wir in einer Schule, einer Universität, einem Unternehmen einen Vortrag über Kompetenzen halten, so ist die erste Frage, oft noch bevor wir begonnen haben, oder spätestens nach dem Schlussbeifall: Was sind eigentlich Kompetenzen? Erläutern Sie mal, definieren Sie mal...

Ganz anders bei Werten, bei Wertungen. Wir sprechen über Werteverständnis, Wertemanagement, Werteentwicklung. Es entfaltet sich eine lebhaft Diskussion. Was sind unsere Grundwerte? Wie hängen Organisationskultur und Werte zusammen, wie sehr richten wir uns an einer Organisationsethik, der Organisationspolitik aus? Wie bringen wir unseren Jugendlichen die richtigen Wertetöne bei, ohne allzu deutliche Manipulation? Ganz selten fragt jemand: Was verstehen Sie eigentlich unter Werten? Ich will es genauer wissen ....

Jedermann<sup>1</sup> meint zu wissen, was Werte sind. Was die eigenen Werte sind. Man kann sie als Tugenden, als Werteorientierungen benennen, selbst wenn man ihnen im realen Leben kaum oder gar nicht nachkommt. Man glaubt zu wissen, welchen Werteorientierungen Freunde und Feinde, Glaubensgenossen, Mitbürger, Völker, Nationen, ja die Weltgemeinschaft folgen sollten.

### Leben

Solch ein Meinen ist tief gegründet. Werte sind in uns fest verankert. Leben selbst ist ein erkenntnisgewinnender Prozess, ist ein wertungsgewinnender Prozess. So kann man, Worte des berühmten Verhaltensforschers Konrad Lorenz erweiternd, feststellen. Erkennens- und Wertungsprozesse lassen sich vom Beginn des organischen Lebens an aufweisen, ja das Leben *ist* Erkennen und Werten, wie es Lorenz so schön auf den Punkt bringt. Das gilt besonders im menschlichen Bereich. Schon unsere Ururahnen aßen und tranken mit *Genuss*, machten sich alles im Umfeld *zunutze*, handelten *ethisch* gegenüber ihren Familien und nahen Mitmenschen, verfolgten *soziale, weltanschauliche* Ziele, wenn sie sich mit Freundlichkeit, List und Gewalt in Führungsfunktionen im Stamm drängten oder wenn sie feindliche Stämme oder einzelne Feinde bekämpften. Diese *Grundwerte* – Genusswerte, Nutzenwerte, ethisch-moralische Werte, sozial-weltanschauliche Werte – existierten wahrscheinlich seit Anbeginn des Menschseins; von Kultur, Bräuchen, Ritualen, Regeln, Normen, Gesetzen und Glaubensvorstellungen stabilisiert und verfestigt.

---

<sup>1</sup>Und jede Frau oder Diverse... Wir benutzen im weiteren Text der leichteren Lesbarkeit wegen und um uns nicht im Genderdickicht zu verirren durchgehend die männliche Form, schließen aber ausdrücklich Frauen, Intersexuelle und Kinder ein.



### **Bücherberge, Wertegebirge**

Zu jedem der genannten Grundwerte gibt es Gebirge von Literatur. *Genusswerte* – denken Sie nur an die unzähligen Kochbücher oder an die riesige Menge von Büchern über guten, genussvollen Sex. *Nutzenwerte* – das Hauptthema jeder nützlichen physischen oder geistigen Tätigkeit, wem nützt was in welchem Maße, ist Kernthema natürlich im Bereich der Wirtschaft. *Ethisch-moralische Werte* – alle Menschen folgen irgendwelchen moralischen Maßstäben, selbst amoralischen, sogar die Verbrecher. Dabei liegt der Ursprung moralischer Normen und Wertungen vor und außerhalb der Wissenschaft, im wirklichen Lebensprozess des Menschen. Ethiken, als Moraltheorien, entstanden später als die moralischen Maßstäbe selbst (vgl. Schlick 2006). Und nun vergegenwärtigen Sie sich wiederum die Berge von Büchern, in denen Moral und Ethik behandelt werden. Beginnend bei den ersten schriftlichen Aufzeichnungen und noch lange nicht endend bei hunderten heutiger Lehrbücher über Ethik und sogenannte Bindestrichethiken wie beispielsweise Wirtschaftsethik, Medizinethik, Kommunikationsethik und so weiter. *Sozial-weltanschauliche Werte* – sie beherrschen oft unser alltägliches Denken, jede Zeitung, jedes politische Pamphlet zeigt, dass der Kampf der Kulturen, der Weltmächte in vollem Gange ist. Fake News überwuchern mehr und mehr die Nachrichten und verleihen ihnen ihre Wertestempel. Die Big-Data-Überfülle erleichtert nicht etwa das Werten und Entscheiden, sie fordert immer neue, durchgreifende, akzeptanzheischende Werte, um die Zukunft einigermaßen zu bewältigen.

### **Allgegenwertigkeit**

Wertungen, Werte sind allgegenwärtig. Achten Sie bei einem normalen Gespräch in der Familie, mit Freunden, mit Kollegen einmal *bewusst* darauf, wie oft Sie in zehn Minuten Wertungen aussprechen. Indem sie etwas als schön oder hässlich, nützlich oder unnütz, moralisch oder unmoralisch, gesellschaftlich akzeptabel oder indiskutabel bezeichnen. Indem sie ihre Urteile in wertenden Sätzen formulieren, indem sie spöttisch oder ironisch werden, indem sie wertende oder abwertende Ausdrücke benutzen oder Sachverhalte in ein wertendes Licht rücken. Sie können gar nicht anders. Niemand spricht wertefrei, nicht einmal ein Mathematiker. Leben ist ein wertungsgewinnender Prozess. Menschliches Sprechen ist gewollt oder ungewollt auch ein Prozess der *Wertungskommunikation*.

### **Wertung oder Wert**

Hier ist eine Zwischenbemerkung notwendig. Wir benutzen die Ausdrücke *Wertung und Wert* durchgehend als gleichbedeutend. Der Begriff Wertung

selbst ist doppeldeutig. Er bezeichnet sowohl den *Wertungsprozess* (der Lehrer vollzieht die Wertung der Aufsätze), als auch das *Wertungsergebnis* (seine Wertung der Aufsätze ist insgesamt 2,4). Diese Zweideutigkeit ist im Deutschen bei vielen substantivierten Tätigkeitsworten (Verben) zu beobachten. Erkenntnis(prozess), Erkenntnis(resultat), Arbeits(prozess), Arbeits(resultat), Essen(gehen), Essen( beurteilen) usw.<sup>2</sup>

Werte sind Bezeichnungen dafür, was aus verschiedenen Gründen aus der Wirklichkeit hervorgehoben wird und als wünschenswert und notwendig für den auftritt, der die Wertung vornimmt, sei es ein Individuum, eine Gesellschaftsgruppe oder eine Institution, die einzelne Individuen oder Gruppen repräsentiert (Baran 1991, S. 805).

Damit sind alle Werte gleich Resultate von Wertungsprozessen gleich Wertungen. Es gilt also, die Gleichsetzung Werte sind gleich Wertungen (vgl. Baran 1990).

## Wertewandel

Jedermann fühlt sich mit Wertungen vertraut, so hatten wir festgestellt. Ein Grund dafür ist die tiefe Verankerung im Lebensprozess selbst, die Existenz von Wertungen seit Menschheitsbeginn, die unendliche Fülle von Literatur über alle Wertebereiche. Sie ist ja nur ein Reflex auf die zunehmende menschheitliche Beschäftigung mit Werten. In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts kam jedoch ein neuer, weltverändernder Grund hinzu. Durch die Entwicklung von Wissenschaft und Technik, Industrie und Kapitalismus begannen sich die Werte so schnell und innerhalb der individuellen Lebensspanne zu verändern, dass dieser Wandel zumindest in den ökonomisch höher entwickelten Ländern vielen Menschen persönlich und krisenhaft bewusst wurde. Was gestern noch galt, war künftig schon nicht mehr gewiss. Die *Umwertung aller Werte*, wie es Friedrich Nietzsche 1874 nannte, wurde zum Kennzeichen des bisher gewaltigsten geistigen Umbruchs der Menschheit und zwang *jeden* davon Berührten, sich mit Werten auseinanderzusetzen. Die buntscheckigen Feudalbande, die heiligen Schauer frommer Schwärmerei, ritterliche Begeisterung, spießbürgerliche Wehmut, persönliche Würde wurden eiskalt aufgelöst, Bräuche, Traditionen, Überzeugungen gingen zu Bruch. Man orientierte sich nicht

---

<sup>2</sup>Der Begriff Wertung ist im gleichen Sinne doppelt belegt wie der Begriff Erkenntnis. „Der Begriff der Erkenntnis bezeichnet das *Ergebnis* (das Erkannte) und den *Prozess* des Erkennens (den Erkenntnisakt).“ [https://de.wikipedia.org/wiki/ Erkenntnis](https://de.wikipedia.org/wiki/Erkenntnis), abgerufen am 15.05.2017 „Wenn etwa die Arbeit des Bauern anstrengend ist, und in der Kunsthalle die neueste Arbeit des Malers × ausgestellt wird, so wird mit demselben Wort einmal ein *Vorgang* und einmal ein *Ergebnis* bezeichnet“ (Janich 2000, S. 13).

mehr an Überlieferern, sondern an besonders wirkungsreichen neuen Prägungen, wie „Republikanismus“, „Demokratismus“, „Liberalismus“, „Sozialismus“, „Kommunismus“, „Faschismus“, „Konservatismus“, die während ihrer Prägung einen geringen oder gar keinen Erfahrungsgehalt hatten. Sie organisierten aber soziale Handlungen unter neuen Parolen, neuen Norm- und Wertevorstellungen (Habermas 1988, S. 373 f.).

Man kann diesen Vorgang des Wertewandels in der Moderne in einer von Reinhart Kosellek geprägten Formel zusammenfassen: Es handelt sich um die *Verschiebung des Wertehorizonts von der Vergangenheit in die Zukunft*. Zukunftsprognosen werden immer weniger aus den Erfahrungen der Vergangenheit ableitbar, Zukunft wird aufgrund der sich enorm beschleunigenden politisch-sozialen wie wissenschaftlich-technischen Prozesse zunehmend als offen und unvorhersehbar angesehen. Je geringer die handlungsbegründenden Erfahrungen, desto wichtiger und manchmal flehentlich eingefordert die handlungsermöglichenden Wertungen, die sich aus *Erwartungen* ableiten (Kosellek 1979, S. 349 f.). Das gilt für überstaatliche Organisationen, Staaten, Universitäten und Schulen, es gilt für Menschengruppen wie für einzelne Menschen, die handeln müssen und handeln wollen.

Um die handlungsermöglichenden Wertungen zur Wirkung zu bringen, müssen jedoch die maßgeblich Handelnden sich diese Wertungen zu eigen gemacht, als Bestandteile ihrer Handlungsfähigkeiten verinnerlicht haben. Sie müssen sich die Werte aneignen, zu eigenen machen, emotional verinnerlichen, kurz: *interiorisieren*, wie der unangenehmste, aber wichtigste Zungenbrecher in diesem Buch heißt. Das ist eine unerlässliche Bedingung.

## Werteforschung

1841 war die Geburtsstunde der Wertephilosophie, der Werteforschung (vgl. Lotze 1841). Da sich nicht nur die Formen des Genusses, des wirtschaftlichen Nutzens, der Moral und Ethik, der Weltanschauung und Politik im Einzelnen änderten, versuchten Philosophen und Sozialwissenschaftler, Ökonomen und Psychologen ein Gesamtbild der Werteveränderungen, der Einzelwerte und ihrer Verknüpfungen zu zeichnen. In kurzer Zeit entstand eine neue Disziplin mit eigenen Forschungsgegenständen, Grundsätzen, Kontroversen und Kämpfen. Ihre Geschichte lässt sich gut darstellen (vgl. Erpenbeck 2018). Das verdeckt jedoch die fast unglaubliche Tatsache, dass es Werte und Werteentwicklungen zwar seit Menschheitsbeginn gab, die Verknüpfung und Entwicklung dieser Werte im Gesamtzusammenhang aber erst seit einem historisch so kurzen Zeitraum im Mittelpunkt forschenden

Interesses stehen. Je schneller der Zug der Menschheit in Richtung Zukunft rast, desto dringlicher wird die Notwendigkeit, die vorbeihuschenden Wertesignale zu erkennen und zu deuten, damit der Zug nicht aus den Gleisen springt und es nicht zur finalen Katastrophe kommt.

## Werte und Selbstorganisation

Was „sind“ Wertungen, Werte? Man kann sie so oder so oder auch ganz anders definieren. Ein Großteil der Bücher des erwähnten Büchergebirges versucht sich an solchen Definitionen. Wir versuchen, einen anderen Verständnisweg zu gehen.

Wir wissen heute, dass wir erst anfangen, chaotische Erscheinungen, Komplexitäten und Selbstorganisation tiefgründiger zu verstehen (vgl. Mitchell 2008). Dass sich beispielsweise sozialhistorische und psychische Prozesse nicht nach ehernen Gesetzen vollziehen, die nur unerkannt, verborgen, hinter dem Rücken der Handelnden wirken. Wo es sich um Selbstorganisation im, von und mit Menschen handelt, sind Wertungen im Spiel. Wir folgen Einsichten des weltbekannten Stuttgarter Natur- und Sozialwissenschaftlers Herrmann Haken, der die vielleicht wirkungsmächtigste Selbstorganisationstheorie schuf (vgl. Haken und Wunderlin 2014).

Seine „Lehre vom Zusammenwirken“ begründete „eine neue Forschungsrichtung ...die sich mit Systemen, die aus sehr vielen Teilen bestehen, befasst, und die erklären sollte, wie durch das Zusammenwirken sehr vieler Teile Strukturen auf makroskopischer Ebene entstehen können. Praktisch alle in den Wissenschaften untersuchten Objekte können als Systeme aufgefasst werden, die aus sehr vielen Teilen, Elementen beziehungsweise Untersystemen bestehen. Diese Teile können etwa Atome, Moleküle, biologische Zellen, Neuronen, Organe, aber auch ganze Tier- und Menschengruppen sein. Die Frage die sich ... stellte, war: Liegen dem Entstehen makroskopischer Strukturen immer die gleichen Gesetzmäßigkeiten zugrunde, unabhängig von der Natur der einzelnen Teile? Angesichts der Verschiedenartigkeit der Teile, etwa Atome oder Menschen, mag diese Fragestellung absurd erscheinen. Wie sich aber in den letzten Jahren deutlich zeigte, gibt es tatsächlich solche Gemeinsamkeiten. Diese treten dann zutage, wenn wir uns auf qualitative Änderungen auf makroskopischer Ebene beschränken. Das sind aber gerade die interessantesten Situationen, treten hier doch dann jeweilig erstmals die neuen Strukturen zutage. Wie sich darüber hinaus zeigte, lassen sich diese Gesetzmäßigkeiten durch ganz wenige Konzepte wie Instabilität, Ordner bzw. Ordnungsparameter, Versklavung erfassen und in eine präzise mathematische Form gießen“ (Haken und Wunderlin 1991, S. 30).

Das sind auch für uns die wichtigsten Konzepte. Die Entdeckung solcher Ordner der Selbstorganisation, ob real physisch oder geistig gedanklich, ist eine der großen Errungenschaften der „Lehre vom Zusammenwirken“. Sie ist der eigentliche Schlüssel zur Werteproblematik. Die Teile schaffen ihren Ordner, der Ordner „versklavt“ oder „konsensualisiert“ die Teile. Menschliches Zusammenwirken ist immer selbstorganisiert, ob es sich um die Familie, den Verein, die Glaubensgemeinschaft, das Unternehmen oder um politische Abläufe handelt. Die Beschreibung der Ordner erinnert klar an den menschlichen Umgang mit Werten: Sie werden innerhalb gesellschaftlicher Wandlungen und Entwicklungen von Menschen geschaffen, um kollektive Bewegungen überhaupt erst zu ermöglichen, gleichzeitig „versklaven“ sie, vor allem in den zu Regeln, Normen und Gesetzen, Gebräuchen und Traditionen verfestigten Formen die Menschen, drängen sie dazu, gemäß diesen Formen zu handeln.

Haken stellt einige *Ordner in den Sozialwissenschaften* – als langsam veränderliche Größen – und die „versklavten“ Teile – als schnell veränderliche Größen (hier in Klammern dahinter gesetzt) – zusammen (vgl. Haken 1996): Sprache (menschliche Individuen), Staatsform (Exekutive, Legislative, Jurisdiktion), Kultur (Artefakte, Handeln, Rituale), Gesetze (Verbote, Gebote), Rituale (Umgang mit Kritik, Kommunikationsregeln), Umgangsformen (Begrüßungsregeln, Lob, Kritik), Mode (Kleidung, Möblierung, Musik), Betriebsklima (Mitarbeiter, Führungskräfte), Corporate Identity (Mitarbeiter, Teams), Paradigmen (Wissenschaftler), Volkscharakter (Menschen), die „ordnende Hand“ der Wirtschaft (Teilnehmer am Wirtschaftsprozess), Ethik (Menschen). Alle diese Ordner bündeln Werte oder sind selbst Werte.

*Werte sind demnach Ordner, welche die individuelle, psychische und gesellschaftlich-kooperative sowie kommunikative menschliche Selbstorganisation bestimmen oder maßgeblich beeinflussen.*

Wo es sich um Selbstorganisation im, von und mit Menschen handelt, sind immer Werte im Spiel.

### **Grundlagen der Werteproblematik**

Eine vom Selbstorganisationsansatz ausgehende systematische Grundlegung der Werteproblematik muss zumindest beschreiben,

- wie Werte historisch gesehen und systematisch eingeordnet werden,
- was in den Wertungsprozess und in seine Resultate, die Wertungen, die Werte alles eingeht,
- wozu man überhaupt Werte braucht und wie sie gesellschaftlich und geschichtlich wirken,

- wie das menschliche Wertungsvermögen, ausgehend von biologischen Vorformen, entstanden ist, wie es sich geschichtlich entwickelt hat und wie sich die Werteorientierung jedes einzelnen Menschen entwickeln und
- wie Werte selbst bewertet und gemessen werden können.

### Werteessentials

In Bezug auf die gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten erscheinen uns drei Themen besonders wichtig, eben essenziell:

- Die *Wertestruktur*: Was muss der Einzelne von den Wertenden, von den bewerteten Gegenständen, den Grundlagen und den Maßstäben des Wertens wissen, wo bauen Werte auf Faktenwissen und wissenschaftlichen Erkenntnissen auf, wo fließen darüber hinausgehend Erfahrungen, Vermutungen, Überzeugungen, Glauben und Aberglauben ein?
- Die *Werteangemessenheit*: Gibt es so etwas wie eine Wahrheit von Werten, unter welchen Bedingungen werden Werte von Menschen, von Menschengruppen, ob Teams oder Organisationen, Nationen oder Völker als adäquat, das heißt als angemessen akzeptiert („sind in Geltung“, wie es früher formuliert wurde)?
- Die *Werteinteriorisation*: Der angekündigte Zungenbrecher; wie werden gesellschaftlich akzeptierte, insbesondere gesellschaftsorganisierende Werte im Denken und Fühlen von Menschen so verankert, dass sie in echten Problem- und Entscheidungssituationen verlässlich und wirksam zum Tragen kommen? Denn nicht interiorisierte Werte sind wirkungslos und damit ziemlich wertlos.

## Wertestruktur

Vor uns liegt ein Goldbarren nicht unbeträchtlicher Größe auf dem Tisch, glänzend poliert, schön anzusehen. Und wir grübeln: Ist er ein Wert? Hat er einen Wert? Ist er geschichtlich zum Wert geworden?

Im ersten Fall bezeichnen wir einfach den Gegenstand unseres Wertens als Wert, erfassen ihn als Werteobjekt. Man spricht vom *Werteobjektivismus* oder *Werterealismus*. Danach sind wir umgeben von Werten: schöner Natur, schöner Einrichtung, schöner Kunst. Werte allüberall. Wir leben in einer wunderbaren Familie, in einer selbstbewussten Demokratie, in einem Freiheit preisenden Land. Familie, Demokratie, Freiheit, das sind doch Werte. Oder?

Im zweiten Fall hat man einen Objektwert im Auge. Wir schreiben ihn einem gegenständlichen, aber auch einem geistigen Objekt zu, das einen Wert für eine Person oder Personengruppe hat. Er ist folglich ein Beziehungsbegriff zwischen Subjekt und Objekt, wobei Subjekte einzelne Menschen, aber auch Gruppen, Institutionen oder Staaten sein können. Wegen der Betonung des Subjekts, ohne das es in diesem Verständnis keinen Wertungsprozess und damit keinen Wert gäbe, spricht man von *Wertesubjektivismus*. Wert ist damit nichts, was am Objekt der Wertung selbst, wie eine Eigenschaft, wie eine Farbe zu finden wäre.

Dass man die historische und aktuelle Entwicklung eines Wertes beachten muss, ist am Beispiel des Goldbarrens ganz offensichtlich.

Zwischen Werteobjektivismus und Wertesubjektivismus gab es philosophisch-erbitterte Kämpfe.<sup>3</sup>

## Wertekleblatt

Eine wertefreie wissenschaftliche Analyse von Wertungsprozessen zeigt aber klar, dass wir es *immer* mit vier grundlegenden Komponenten von Wertungen zu tun haben: mit Subjekten, Objekten, Grundlagen und Maßstäben von Wertungen (vgl. Iwin 1975).

*Subjekt einer Wertung* ist danach „die Person (oder die Gruppe von Personen), die einem bestimmten Gegenstand durch die Äußerung der gegebenen Wertung einen Wert zuschreibt“. Jede Wertung muss den Hinweis auf das wertende Subjekt enthalten, sonst ist sie unvollständig (Iwin 1975, S. 42 f.).

*Objekt (Gegenstand) einer Wertung* „ist die Gesamtheit der Objekte, denen man Werte zuschreibt, oder sind diejenigen Objekte, deren Werte verglichen werden. Mit anderen Worten, Gegenstand einer Wertung ist der zu bewertende Gegenstand“ (Iwin 1975, S. 43 f.). Solche Gegenstände können stoffliche und geistige Dinge, Eigenschaften, Relationen, Prozesse, Menschen und Menschengruppen sein. Ihre Erkenntnisse, Wertungen, Motivationen, Emotionen, Glauben und Aberglauben, Entscheidungen und Handlungen können zum Gegenstand von Wertungen werden.

*Grundlage einer Wertung* ist „das, von dessen Standpunkt aus die Wertung vollzogen wird“ (Iwin 1975, S. 49). Darunter wird alles zusammengefasst, was das Subjekt zur Wertung veranlasst. Das können reale und fiktive Erkenntnisse und Erfahrungen, Bedürfnisse und Interessen des Subjekts

---

<sup>3</sup>Auch weil man den Wert von Geoffenbartem und Göttlichem nicht als menschlich-historische Setzung verstehen mochte.

sein. Auch bereits geprägte Wertungen, Normen und Ideale zählen zu diesen Grundlagen.

Der *Maßstab einer Wertung* erfasst, welche Richtschnur das Subjekt an die eigenen Wertungen legt; ob es sich in absoluten Wertungen ergeht und nur gut, schlecht, indifferent kennt oder ob es vergleichendes Wertes, besser, schlechter, gleichwertig bevorzugt. Oder ob es sogar versucht, den Maßstab des Wertens mit Maßangaben, etwa mit Prozentangaben, zu belegen. Inhaltlich werden im Sinne von gut oder schlecht, besser oder schlechter Genuss, Nutzen, Ethisch-Moralisches, Sozial-Weltanschauliches, Schönheit, Religiosität und vieles mehr verglichen (Iwin 1975, S. 46). Die Maßstäbe der Wertung sind wegen ihres Komplexitätsgrades oft vieldimensional.

Das so entworfene „Wertekleeblatt“ kann als Ausgangspunkt weiterer Überlegungen dienen (Abb. 1).

Das Kleeblatt symbolisiert zunächst den Wertungsprozess, das Wertens selbst. Es symbolisiert aber zugleich das *Resultat* des Wertens, die Wertung,

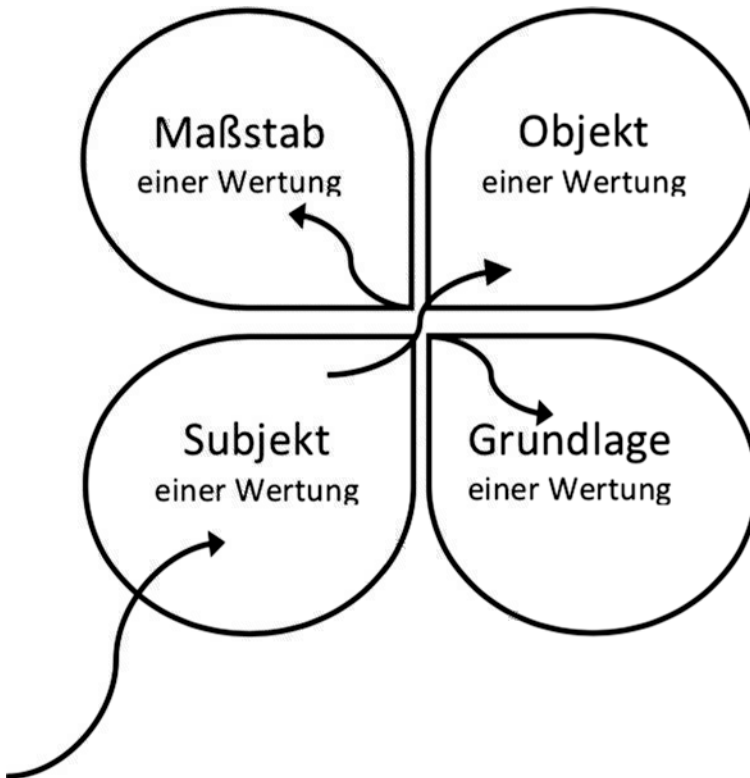


Abb. 1 Wertekleeblatt



den Wert, da ja alle beteiligten Komponenten in dieses Resultat in irgendeiner Form eingehen. Wir können die Wertblätter fein säuberlich aufkleben und in einem Album gepresster Pflanzen, einem Werteherbarium, sammeln.

*Jeder Wert umfasst, genauer nachgeforscht, stets das gesamte Kleeblatt.*

## Anwendung der Wertestruktur auf die gezielte Werteentwicklung

Wir versuchen, das an einem einfacheren und einem komplizierteren Beispiel zu erläutern. An den Beispielen mag sogleich klar werden, warum die bisherigen Strukturüberlegungen für jegliche gezielte Werteentwicklung absolut entscheidend sind.

Wenden wir uns noch einmal dem *Werteobjekt Goldbarren* zu. Wobei wir, genauer, nach dem *Objektwert des Goldbarrens* fragen wollen: Für welche Menschen – als Subjekte der Wertung – ist dieses Objekt der Wertung gemäß welchen Grundlagen und gemäß welchen Maßstäben wertvoll?

*Subjekte* der Wertung, Menschen, die diesen Goldbarren werten wollen oder müssen, können *Handwerker* sein, die ihn als Ausgangsmaterial für großartige künstlerische Goldschmiedewerke ansehen; *Unternehmer*, die ihn als Teil ihres Kapitalstocks betrachten; *Sparer*, die etwas bleibend Wertvolles zur Seite legen wollen, um Kinder und Kindeskinde versorgt zu wissen; oder *Geldpolitiker*, die den Goldpreis als Element der Finanzpolitik betrachten. Wir können uns weitere Wertende und Wertegründe, etwa rituelle oder religiöse, hinzudenken. Handwerker betrachten das Werteobjekt also vorwiegend auf der *Grundlage ästhetischen Genusses*, Unternehmer auf der Grundlage *ökonomischen Nutzens*, familienfreundliche Sparer auf der Grundlage *ethisch-moralischer Verpflichtungen*, Geldpolitiker auf der Grundlage *sozial-weltanschaulicher Prognosen*. Die *Maßstäbe* des Wertens richten sich nach den Gründen. Schön und weniger schön beim Kunsthandwerker, profitabel oder weniger profitabel beim Unternehmer, familienfreundlich oder weniger familienfreundlich bei unserem Sparer, sozial bedeutend oder unwichtig beim Banker.

Sie alle würden, bei wenig eindringlichem Hinterfragen, den Goldbarren als Wert bezeichnen. Als einen unserer stabilen, unangefochtenen, ja fast ewigen Werte. Erst die genauer strukturierte Analyse bringt ans Licht, warum diese unterschiedlichen Subjekte der Wertung mit ihren unterschiedlichen Grundlagen und Maßstäben sich auf ein so allgemeines Urteil über dieses Objekt der Wertung einigen können.

Wenden wir uns nun einem anderen Wert zu, der wie selbstverständlich zu den Grundwerten aller europäischen Länder zählt: der *Demokratie*. Es ist nicht unsere Absicht, hier eine bestimmte Demokratietheorie zu verfechten oder gar zu entwickeln. Wir wollen lediglich den Blick auf die Wertestruktur dazu benützen, die Schwierigkeit gezielter Werteentwicklung an diesem Beispiel zu verdeutlichen. Es ist einfach, pauschal eine Demokratie- und Werteerziehung zu fordern (vgl. Schmidt und Bozdag 2010). Die Schwierigkeiten liegen im Detail.

Was ist das *Objekt der Wertung*? Das war bei unserem Goldbarren einfach. Hier ist es hingegen eine Fülle von Institutionen, Organisationen, Regulationen, gesellschaftlichen Abläufen, Abstimmungen auf unterschiedlichsten Ebenen (vgl. Schmidt und Bozdag 2010), denen die Wertung demokratisch zugeschrieben wird. Am Beginn jeder gezielten Werteentwicklung zur Demokratie muss ein – demokratischer – Verständigungsprozess stehen, welche Objekte der Wertung überhaupt in die konkrete Betrachtung einbezogen werden sollen und müssen.

Welche *Subjekte der Wertung*, welche Menschen und Menschengruppen spielen für die Wertung dieser Objekte als demokratisch oder weniger demokratisch eine Rolle? Das können Ländergemeinschaften und Länder, Nationen, Landesteile, Parteien, Organisationen, Interessengruppen, einflussreiche Personen und einfach Menschen sein. Sie alle haben eine ganz unterschiedliche Sicht auf die angedeutete Objektfülle. Diese Sichten müssen synchronisiert werden, um Demokratie als Wert auf eine breite Basis zu stellen.

*Grundlagen der Wertung* sind sozialwissenschaftliche, politische und juristische Fakten, deren Vorhandensein sich überprüfen lässt: Mehr oder weniger freie Wahlen, die Durchsetzung des Mehrheitsprinzips, die Akzeptanz politischer Opposition, Gewaltenteilung, Grund-, Bürger- und Menschenrechte, Meinungs- und Pressefreiheit und so weiter im politischen Raum. In kleineren Gruppen, etwa Organisationen oder Unternehmen, ist das entsprechend anzupassen. Erfahrungen, die in den sich als demokratisch verstehenden Ländern durch Personen und Personengruppen gemacht werden, fließen in die Grundlagen ebenso ein wie emotional tief verankerte ethisch-moralische und sozial-weltanschauliche Überzeugungen sowie pro- oder antidemokratische Vorurteile oder Glaubensbekenntnisse.

*Maßstäbe der Wertung* reichen vom einfachen Dafür- oder Dagegensein (vgl. Brennan 2017) über unterschiedlich bemessene Kritik- und Differenzpunkte bis zu einem nach Einzelkriterien gegliederten Demokratieindex,

der den Grad der Demokratie in mehr als 160 verschiedenen Ländern misst (Pickel und Pickel 2006, S. 194 ff.).

Kaum jemand wird der Behauptung widersprechen, dass Demokratie ein Grundwert der europäischen Länder ist. Wiederum deckt erst eine viel komplizierter als im vorigen Beispiel strukturierte Analyse auf, warum unterschiedliche Länder, Menschengruppen und Personen, also unterschiedliche Subjekte der Wertung, mit unterschiedlichen Grundlagen und Maßstäben der Wertung, sich mehrheitlich auf einen so grundsätzlichen Wert einigen können. Die Aufklärung der Wertestruktur steht auch hier am Anfang von gezielter Werteentwicklung. Sie muss jedoch durch die Frage nach der Werteangemessenheit und durch den Rückgriff auf die Werteinteriorisation flankiert werden.

Jeder Versuch, auf Wertehaltungen von Menschen erzieherisch und entwickelnd einzuwirken, muss also an den Anfang die Fragen stellen: Um welche Werte soll es gehen – also nach dem gesamten Wertekleblatt – und dann: Um welche Objekte der Wertung handelt es sich dabei, welche Subjekte der Wertung sind dabei einbezogen, auf welchen Grundlagen und nach welchen Maßstäben wird gewertet?

## Werteangemessenheit

*Werte sind nicht wahr oder falsch.*

Daten, Fakten, Informationen, naturwissenschaftliche Ergebnisse, Sach- und Fachwissen und ähnliche Formen exakten Wissens können wahr oder falsch sein (Arnold und Erpenbeck 2014, S. 42). Ihre Wahrheit lässt sich mit einschlägigen wissenschaftlichen oder praktischen Methoden überprüfen. Wahre Werte gibt es hingegen nicht. Es sei denn, die Rede ist von Messwerten. Aber die sind das genaue Gegenteil von den Werten, um die es uns geht. Subjektive Einschätzungen sind da so weit wie möglich ausgeschaltet. Messwerte lassen sich überzeugend darbieten und weitergeben, Wertungen, Werte ohne Verinnerlichung, ohne Interiorisation, auf keinen Fall.

Hinzu kommt, dass exaktes Wissen nur einen Bruchteil dessen ausmacht, was wir als Wissen zu betrachten gewohnt sind. Sind Empfindungen, Gefühle, Wünsche, Vermutungen, Zweifel, Befürchtungen, Hoffnungen, Bedürfnisse, Interessen, Einstellungen, Meinungen, Haltungen, Ansichten, Überzeugungen, Vorurteile, Ablehnungen, Glauben kein Wissen? Müssen wir das alles aus unserem Wissensschatz ausschließen? Was bleibt uns dann?

## Adäquate Werte

Natürlich enthalten alle diese Formen menschlichen Denkens Wertungen – aber wer würde schon gern Sachgehalt und Wertgehalt bei allen diesen Formen auseinanderklauben, um schließlich den Wahrheitsgehalt exakten Wissens dem gegenüberzustellen, was die anderen genannten Wissensformen für uns so attraktiv macht. Und – was ist das überhaupt, wenn nicht Wahrheit? Wir haben ein ganzes Arsenal von Worten entwickelt, um die Passung solcher Wissensformen zu bezeichnen. Empfindungen sind stimmig, Gefühle echt, Wünsche angebracht, Vermutungen und Zweifel berechtigt, Befürchtungen unberechtigt, Hoffnungen begründet, Bedürfnisse verständlich, Interessen naheliegend, Einstellungen stimmig, Meinungen fundiert, Haltungen produktiv, Ansichten akzeptabel, Überzeugungen angemessen, Vorurteile unangemessen, Ablehnungen unberechtigt, Glauben verankert.

Auch die jeweils umgekehrte Zuschreibung ist häufig. Gefühle sind echt oder unecht, Wünsche angebracht oder unangebracht und so weiter. Lassen sich diese unterschiedlichen Passungsformen auf einen Wahrheitsumriss bringen?

Schon in der Antike wurde Wahrheit als Übereinstimmung von Gedanklichem mit der Wirklichkeit<sup>4</sup> definiert. Diese Wahrheitstheorie ist eigentlich nur auf Sach- und Fachaussagen anwendbar. Ganz sicher ist sie nicht ohne weiteres für Werte und wertebehaftete Wissensformen brauchbar. Noch enger ist eine Theorie der Wahrheit, wonach nur wahr ist, was sich logisch widerspruchsfrei in ein System bereits vorhandener wahrer Sätze einordnen lässt. Den Werten näher ist eine von Jürgen Habermas herrührende Theorie der Wahrheit, wonach wahr ist, worüber in einer freien, offenen Aussprache Einvernehmen erzielt werden kann. Leider sind die meisten Aussprachen über wirklich wichtige Werte von scharfen Auseinandersetzungen geprägt, das „Versklaven“ liegt da oft näher als das „Konsensualisieren“. Eine Wahrheitstheorie, wonach wahr ist, was sich im praktischen Leben, bei der Bewältigung praktischer Probleme bewährt, ist einem sinnvollen Verständnis von Wahrheit vielleicht am nächsten.

Die erst- und die letztgenannten Wahrheitstheorien lassen sich zusammenführen, wenn man Wahrheit verallgemeinert als Angemessenheit (Adäquatheit) von Bewusstseinsresultaten – Begriffen, Benennungen, Denkresultaten, Problemlösungen, Kunstwerken und eben Wertungen – kennzeichnet.

---

<sup>4</sup>Veritas est adequatio intellectus et rei: Wahrheit ist die Übereinstimmung von erkennendem Verstand und Sache.

Angemessenheit heißt dann nichts anderes, als damit besser oder schlechter bei der Bewältigung praktischer, aber auch theoretischer Probleme zu fahren.

Wertungen, Werte sind adäquat, wenn sie es gestatten, Wertungsobjekte gemäß eigenen oder angeeigneten Wertungsgrundlagen selbstständig zu vergleichen, sie entsprechend den eigenen Wertungsmaßstäben – etwa in Entscheidungsprozessen – auszuwählen und praktisch zu nutzen. Das bessere Kleeblatt zählt.

## **Anwendung der Werteangemessenheit auf die gezielte Werteentwicklung**

Aber welches ist das bessere Wertekleeblatt? Man kann doch ganz unterschiedliche Wertungsobjekte gemäß ganz unterschiedlichen Wertungsgrundlagen und -maßstäben auswählen und sie höchst erfolgreich benutzen? Die Geschichte überliefert ganz unterschiedliche, hoch erfolgreiche Wertungen und Verwendungen des Goldmetalls. Wer will sie gegeneinander abwägen? Die Geschichte überliefert ganz unterschiedliche Formen von Ethischem und Unethischem, von Demokratie und Diktatur. Undemokratische Staats- und Lebensformen waren über Jahrhunderte erfolgreich, demokratische Formen schon nach Jahrzehnten zerbrechlich und selbstzerstörerisch; welches sind die besseren Formen, die besseren Wertekleeblätter?

Ist es nicht gleichgültig, welchen moralischen Maßstäben wir folgen, welche ethischen Prinzipien wir akzeptieren, wie wir geschichtliche und gegenwärtige Ereignisse sozial werten und weltanschaulich einordnen?

Oh nein, da klingeln doch sofort alle persönlichen und sozialen Warn- glocken!

Wir haben uns auf Systeme bestimmter definierter, manchmal auch juristisch sanktionierter ethisch-moralischer Wertungen festgelegt. Wir befürworten bestimmte sozial-weltanschauliche Orientierungen und lehnen andere, unterstützt von politischer Sozialisation und Bildung, von Medien, von Gremien, Parteien und Organisationen, vehement ab. Eine ethisch-moralische, eine sozial-weltanschauliche Gleichgültigkeit können wir doch nicht so einfach hinnehmen! Aber wer sagt uns, was die angemessenen ethisch-moralischen und sozial-weltanschaulichen Werte sind? Oft wird ein berühmter Ausspruch von Theodor Adorno wiederholt, „es gibt kein richtiges Leben im falschen“ (Adorno 1997, S. 43). Nach welchen Kriterien, von welchem Weltenrichter wird das wahre, das richtige Leben vom falschen geschieden?

Solche Fragen stellen jeden, der menschliche Werte entwickeln will, vor fast unlösbare Probleme. Ob es sich nun um Eltern, Lehrer, Erzieher, Weiterbildner, Dozenten, Personalentwickler, Militärs, Politiker oder Kirchenleute handelt. Woher weiß ich, welche Werte die angemessensten, unbedenklich zu vertretenden Werte sind? Verzichtet man da nicht besser auf alle gezielte Werteentwicklung?

Welche Alternative! Entweder man beschränkt sich als Lehrperson auf die sachliche Darstellung der Werte und deren faktische Grundlagen. Damit kann der zu Erziehende, der sich Entwickelnde Lernstoff abhaken und Prüfungen bestehen. Seine eigenen Überzeugungen und Handlungen bleiben davon aber ziemlich unberührt.

Oder man will als Lehrperson die eigenen Werteorientierungen und -überzeugungen, aber auch die selbst akzeptierten gesellschaftlichen Werteorientierungen und Leitlinien in den Erziehungs- und Entwicklungsprozess einfließen lassen. Dann sind Bekenntnisse und nicht nur Kenntnisse gefragt. Stimmt man mit den gesellschaftlichen Orientierungen und Leitlinien weitgehend überein, kann man sich als Vorbild einbringen und Schritte der gezielten Werteentwicklung emotional berührend gestalten. Stimmt man aber mit manchem oder vielem nicht überein, muss man sich persönlich outen und schlimmstenfalls so tun, als seien fremde, ethisch-moralische oder sozial-weltanschauliche Orientierungen die eigenen. Damit ist jegliche Vorbildwirkung weitgehend zerstört.

Will man die Überzeugungen und Handlungen des zu Erziehenden, des sich Entwickelnden beeinflussen, muss man die emotional-motivationale Verankerung bisheriger Werteorientierungen lockern und neue, absichtsvoll ausgeworfene Orientierungsanker setzen. Das geht nicht ohne die Verinnerlichung, ohne Interiorisationsprozesse von Werten, die in das Gefühlsleben der sich Entwickelnden stark, manchmal krisenhaft eingreifen, wenn es um grundlegende Neuorientierungen geht. Beispielsweise in Bezug auf die Akzeptanz von Gewalt oder ein repressives, verächtliches Verhalten Frauen gegenüber. Ohne starke emotionale Irritationen und Berührungen, ohne emotionale Verunsicherungen und Konfliktsetzungen, ohne ein emotionales Durchrütteln – wir sprechen verallgemeinernd von *emotionaler Labilisierung* – sind solche Entwicklungen nicht zu haben. Unangenehm empfundene Gefühlszustände durch Ungewissheit sind die notwendige Folge. Diese ziehen aber oft den Vorwurf der Manipulation, der massiven Beeinflussung, ja der Gehirnwäsche nach sich.

Der Ansatz, Werte als Ordner von Selbstorganisation zu verstehen, macht klar, wieso es keinen anderen, weicheren Weg der gezielten Werteentwicklung gibt und wieso sich alle Beispielfahrten in diesem Buch an der