

## Werte und Konflikte

„Als Kultur bezeichnet man die Gesamtheit der typischen Lebensformen größerer Gruppen einschließlich der für sie geltenden Werteinstellungen. Kultur gilt als Inbegriff für die im Unterschied zur gegebenen Natur selbst geschaffene Welt des Menschen. (Quelle: Brockhaus)“

### Was sind Werte und woher kommen sie

Ein Grundprinzip der menschlichen Evolution war und ist, die Erhaltung der Art sicherzustellen und somit das langfristige Überleben zu gewährleisten.

Irgendwann werden wir in eine Gesellschaft geboren und haben alle Möglichkeiten an Anlagen und Potenzialen. Durch Prägung/Erziehung werden unsere Anlagen und Potenziale in bestimmte Richtungen gelenkt: Gewisse Anlagen werden gefördert, andere verkümmern durch unser Erzogen-Werden.

Doch dieser Prozess ist nicht nur negativ, auch wenn eine Art „Deformation“ der ursprünglichen Persönlichkeit vorgenommen wird. Alle Zivilisationen dieser Welt führen diesen Prozess der Erziehung durch und schränken Fähigkeiten ein, um auf andere, für ihren Lebensraum wesentliche Fähigkeiten zu fokussieren.

Jede Kultur / Subkultur lebt nach bestimmten grundsätzlichen Werten, die sich als überlebensnotwendig oder wesentlich im Zusammenleben herausgestellt haben.

Aus diesen Werten entwickeln sich **Normen und Regeln** für die Mitglieder (z.B. Gesetze), sozusagen zur Absicherung der grundsätzlichen Werte.

- Aus dem Wert *Nächstenliebe* entwickelte sich bei uns die Norm, sozial Schwachen und Kranken zu helfen, daraus wiederum entstanden in unserer Gesellschaft Spitäler und soziale Hilfseinrichtungen
- Dem Wert *Freiheit* entsprang beispielsweise der demokratische Grundgedanke
- Die Gesetzgebung ist auf dem Grundwert *Gerechtigkeit* aufgebaut
- *Treue* wird auch in der christlichen Ehe als Wert hochgehalten.
- Während der K & K Zeit war man bereit für die *Ehre* zu sterben.

Aus den Normen und Regeln leiten sich in der Folge dann **typische Verhaltensweisen** ab.

- So kennen die Eskimos beispielsweise nicht weniger als 40 unterschiedliche Sorten von Schnee, was für ihren Lebensraum auch unerlässlich ist.
- In Afrika lernen die Stammesmitglieder von klein auf die Fährten der Tiere zu unterscheiden und zu lesen.
- In Griechenland schüttelt man den Kopf und sagt „ne“, wenn man etwas bejaht.
- Im Islam tragen Frauen Schleier und Kopftuch
- Bei den orthodoxen Juden sind die verheirateten Frauen kahlgeschoren und tragen eine Perücke.

Auch Architektur und bauliche Infrastruktur ist letztlich ein Spiegelbild von Werten.

- So besteht doch ein wesentlicher Unterschied zwischen Istanbul oder einer griechischen Stadt (das Leben spielt sich zu einem Gutteil auf der Straße/im Freien ab) und einer amerikanischen Großstadt (man fährt überall mit dem Auto hin).
- Haben wir bei den europäischen Städten so etwas wie einen Stadtkern zum Flanieren, so gibt es das in Amerika schlichtweg nicht.

Werte sind also etwas sehr Lebendiges.

Sowohl im Zusammenleben als auch in der Zusammenarbeit im Unternehmen läuft es umso besser, je mehr sich die „Werte-Inseln“ von Menschen überlappen.

### Werte als Konfliktursache

Gleichermaßen sind Werte aber auch meist die Ursache von Konflikten kleineren oder großen Ausmaßes.

In Konfliktsituationen, die sehr persönlich werden, kann man davon ausgehen, dass zumindest EIN Grundwert einer Person massiv angegriffen / verletzt wurde.

Der Nationalsozialismus beispielsweise hat uns gezeigt, wie unter dem „Deckmantel“ von idealisierten Werten furchtbare Dinge getan wurden. Bemerkenswert an diesem dunklen Kapitel Weltgeschichte ist vieles, in unserem thematischen Zusammenhang aber vor allem, wozu Menschen fähig sind, wenn sie von vermeintlichen Werten angetrieben werden.

Damals wie heute ist ein **Auslöser für Konflikte die Zuschreibung von Gut und Böse**. Nicht wenige sind der Ansicht, dass diese Zuschreibung **DIE** Ursache für Konflikte schlechthin ist. In unserem obigen Beispiel führte sie zur Abschottung der bösen von den guten Menschen durch Konzentration ersterer in eigenen Lagern. Der Rest ist bekannt.

Wohlbekannt dürfte auch sein, dass auch im Christentum und im Islam der GUT-BÖSE-Unterschied fest verankert ist.

Ein erster Schluss: Solange ich an die Existenz des Bösen glaube, werde ich auch jemanden finden, der böse ist.

**Hilfreich für die Vermeidung und Lösung von Konflikten** ist, sich ein wenig mit fernöstlichen Religionen und Philosophien zu beschäftigen. Dort werden Dualitäten wie schwarz-weiß, oben-unten, eng-weit, krank-gesund, normal-abnormal zwar als existierende Gegensätze beschrieben, aber nicht mit einem Gut-Böse-Prädikat versehen. Vielmehr könne das eine ohne das andere gar nicht existieren.

Diese Sichtweise liefert gute Ansätze für Konfliktlösungsstrategien: Es geht um die persönliche Einstellung und um die Fähigkeit, dieselbe in Frage zu stellen und gegebenenfalls zu verändern.

Unsere Werte, die ja die Ursache für unser Verhalten sind, sollten wir daher alle paar Jahre auch kritisch reflektieren und gegebenenfalls verändern – Einzelpersonen genauso wie Unternehmen. Gemeint ist damit keineswegs eine Aufforderung zur Rückgrat- und Profillosigkeit, sondern ein Aufruf, lebendig zu bleiben. Jeder, der über viele Jahre oder Jahrzehnte in den gleichen Werten denkt, tut sich schwer, diese seine „eingefahrenen Bahnen“ zu verlassen. Er wird im wahrsten Sinne des Wortes starr, und er wird von seiner Umwelt als stur, starrsinnig, verstaubt wahrgenommen und entsprechend behandelt. Unternehmen geht es in diesem Zusammenhang ähnlich – sie strafft der Markt – allerdings in kürzer Zeit und wesentlich härter.

Werte-Coaching und Werte-Arbeit im Unternehmen: [peter.mack@ditachmair.at](mailto:peter.mack@ditachmair.at).