

Thema: Wertorientierung im Management

Thesenpapier »Werte systemisch betrachtet«

- ▶ Werte koordinieren Handeln
 - a) zeitübergreifend in einem System
 - b) systemweit das Handeln der verschiedenen Subsysteme und beteiligten Akteure
- ▶ In komplexen Systemen sind Werte Stellgrößen für den Selbstorganisationsprozess, sie steuern als Ordnungsparameter das Handeln der einzelnen Elemente des Systems (»Versklavungsprinzip«)
- ▶ Werte „emergieren“ im Rahmen des Selbstorganisationsprozesses eines komplexen Systems als Teil der sich jeweils bildenden makroskopischen Ordnung.
 - ↳ Werte sind daher »systemindividuell«. Allgemeingültige oder universelle Werte existieren nicht.
 - ↳ Die Werte eines übergeordneten Systems und die seiner Subsysteme unterscheiden sich in aller Regel, stehen aber in einer dynamischen Verbindung miteinander, im Sinne einer KoEvolution und keinesfalls im Sinne einer Hierarchie der Werte.
 - ↳ Als Teil der makroskopischen Ordnung ist Werten eine andere, nämlich langweiligere Zeitdimension zu eigen als den mikroskopischen Interaktionsprozessen der einzelnen Elemente. D.h. Werte gelten langfristig.
 - ↳ Werte sind den Elementen (Personen, Subsysteme), deren Zusammenwirken ein soziales System konstituieren, nicht automatisch bewusst. Dazu bedarf es eigener Reflektionsprozesse.
- ▶ In Sozialen Systemen (Gruppen, Gesellschaften, Organisationen, Kulturen etc.) sind die Elemente (Personen, Teilgruppen, Subsysteme) selbst autonome, sich selbst organisierende Systeme, d.h. ihr Handeln ist stets von ihren individuellen Entscheidungen gesteuert. Werte sorgen – als Ordnungsparameter – dafür, dass diese Entscheidungen konform zu den Regeln des Systemprozesses getroffen werden. Allerdings können sich die Elemente potentiell immer auch anders entscheiden und von den Regeln abweichen und damit gegen die Werte des Systems verstoßen.
- ▶ Das bedeutet, dass Soziale Systeme selbstverantwortlich dafür sorgen müssen, dass die Elemente, deren Zusammenwirken sie erzeugt, die Regeln ihrer Kooperation einhalten. Werte sind dafür ein wesentliches Instrument als selbsterzeugter und selbst zu verantwortender Ordnungsparameter.
- ▶ Lebende und Soziale Systeme verändern im Laufe ihrer Entwicklung auch ihre Umwelt. Das beinhaltet die Gefahr, dass sie ihre Umwelt so verändern, dass sie ihre eigenen Lebensgrundlagen (Rahmenbedingungen, Kontrollparameter) gefährden. Auch diesen Prozessen der KoEvolution sind implizite Werte zu eigen, die zu erarbeiten sind. D.h. aber, dass Soziale Systeme auch die Verantwortung für die Gestaltung ihrer eigenen Rahmenbedingungen zu tragen haben (z.B. Klimawandel).

- ▶ Systemindividuelle Werte eignen sich hervorragend als Steuerungsinstrumente für Soziale Systeme (Unternehmen, Teams und Organisationen). Sie müssen allerdings erst sorgfältig aus dem jeweiligen Systemprozess heraus erarbeitet und als Steuerungsgrößen Operationalisiert werden.
- ▶ Personen geben ihre persönliche Werte Orientierung für ihren Lebensprozess, also für ihr Zusammenwirken mit anderen Personen und ihr Mitwirken an den unterschiedlichsten Sozialen Systemen. Dabei ist keineswegs notwendig, dass sich die Person über ihre individuellen Werte im Klaren ist – die wirken ja sowieso –, es kann ihr aber sehr hilfreich und nützlich sein in ihrem sozialen Zusammenspiel.
- ▶ Werte wirken wie alle Ordnungsparameter kompensierend auf Regelabweichungen und damit systemstabilisierend. Sie sorgen nicht für Veränderung, stehen ihr meist sogar entgegen. Veränderungsprozesse (»Change«) sind daher meist auch mit einer Veränderung der jeweiligen systemindividuellen Werte verbunden. Werden Werte bewusst zur Steuerung eines Sozialen Systems genutzt, so gilt es bei Veränderungen auch zu überprüfen, in wie weit die Werte des Systems variiert oder verändert werden müssen. Dies muss aber zurückhaltend und mit Bedacht geschehen.