

Januar 2019

## Wertewandel

Aufbruch ins Chaos oder Beginn einer neuen schönen Arbeitswelt?



Dr. Doris Dull Owner and founder of Convalori

### Einleitung

Das Thema Wertewandel wurde Ende der 80-ziger Jahre populär. Insbesondere als Wissenschaftler festgestellt haben, dass ökonomische und politische Entwicklungen die Wertvorstellungen, die Menschen an ihr Leben stellen, verändern.

Behauptet wurde, wenn ein bestimmter Sättigungsgrad des Marktes erreicht ist, die Leben oder Lebensbedingungen durch äußere Einflüsse bedroht sind, oder die bestehenden Tatsachen kontrovers zu den präferierten Lebensbedingungen stehen, sind diese, die Ursachen für einen Wertewandel in der Gesellschaft.

In diesem Zusammenhang sind die Begriffe Werteverfall und Werteverchiebung zu unterscheiden. Ein Werteverfall passiert auf der gesellschaftlichen Ebene, nicht als linearer Prozess sondern schubweise über einen längeren Zeitraum (Generationen).

Eine Werteverchiebung hingegen erfolgt auf der persönlichen Ebene und verändert die Rangfolge bestimmter Lebensziele.

Die Wissenschaftler Strauss und Howe behaupteten sogar, dass aufgrund kohärenter Muster eine Veränderung der Welt voraussagbar ist.

### **Verursacher des Wertewandel**

Neue Werte entstehen, wenn eine Gruppe oder eine Generation gegen die bestehende Wertekultur der Gesellschaft opponiert und einen neuen Anspruch definiert. Gelingt es der Gruppe, die neuen Wertvorstellungen zu institutionalisieren und die alten Regularien abzulösen, auch gegen den Willen der bisherigen repräsentativen Schicht, ist das der Beginn einer neuen Wertekultur. Dieser Umbruch verfestigt sich, wenn immer mehr Anhänger gefunden werden, die die veränderten Wertvorstellungen als Verbesserung der bisherigen Lebensverhältnisse sehen.

Deutlich wird dies als in den 68-ziger Jahren der Gemeinsinn dem Individualismus weichen musste und die bisherige Ordnung zusammenbrach. Dieser soziokulturelle Umbruch zum Individualismus wurde zurückgeführt auf die Sättigung des Marktes. In den späten 80-

ziger Jahren wurde festgestellt, dass der Individualismus zu einer Überforderung der Menschen geführt hat. Somit wurden die alten Werte zu neuen Werten wie Ethik und Moral, Seriosität, Verantwortlichkeit, Fairness etc., da diese die Erfolgsfaktoren des Wirtschaftslebens waren.

## Die 5 Charaktere des Wertewandels

Ein deutscher Soziologe definierte fünf verschiedene Charaktere, die für den Wertewandel in der Gesellschaft eine wichtige Rolle spielen.

Aus meiner Sicht sind diese auch in Organisationen zu finden entweder als konstruktiven Verhinderer oder Promotoren von Neuem.

### Die 5 Charaktere des Wertewandels

Konventionalisten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sie neigen dazu, modernes abzuwehren</li></ul>
Perspektivlose Resignierte	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sie suchen nach Nischen, wo sie den Sturm der Veränderung überleben können</li></ul>
Aktive Realisten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sie reagieren pragmatisch auf den Wertewandel mit hohen Erwartungshaltungen</li></ul>
Hedonistische Materialisten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lassen sich vom Lustprinzip leiten. Passen sich anstrengungslos an Veränderungen an. Verlassen sie schnell, wenn sich andere bessere Chancen auftun.</li></ul>
Nonkonforme Idealisten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientieren sich an Idealen oder Ideologien. Anpassungen, die eine hohe Belastung fordern stehen sie kritisch und hilflos gegenüber</li></ul>

## **Wertewandel und die Konsequenzen für Unternehmen**

Was haben die Unternehmen mit den sich verändernden Wertvorstellungen einer Gesellschaft zu tun? Ist es nicht so, dass die Unternehmen ihre Wertvorstellungen und deren Priorität bestimmen und somit die Spielregeln festlegen, wie im Unternehmen gearbeitet wird. Darüber hinaus vorgeben, welche Verhaltensweisen von Mitarbeitern und Führungskräften erwartet werden.

Ein Relikt aus der „old economy“?

Die Mitarbeiter von heute sind bestens ausgebildet, werteorientiert, gut vernetzt, multikulturell, mobil und selbstbewusst. Sie sind es, welche Kundenzufriedenheit sicherstellen durch exzellente Leistung, Qualität, Information und Kommunikation.

Aber nur dann, wenn sie als Mensch und nicht als Ressource behandelt werden. Die Generationen von heute haben derzeit alle Karten in der Hand. Denn sie begreifen sich selbst als größtes Kapital der Firma.

Nur wenige Unternehmen erkennen oder unterschätzen die Tatsache einer veränderten Wertekultur und ihre Auswirkung auf die Zusammenarbeit in der Organisation. Wenn beispielsweise die neue Generation in das Unternehmen eintritt und auf eine nicht mehr zeitgemäße Arbeitsstruktur stößt, wird das sehr schnell zu einem Wertekonflikt führen und sich auf die Effektivität in der Organisation auswirken.

Entweder wird die neue Generation immer mehr Anhänger gewinnen und versuchen, ihre Wertvorstellungen im Unternehmen zu institutionalisieren oder Einzelne werden durch sozialen Druck dazu gezwungen, die bestehenden Handlungsmuster nachzuahmen. In beiden

Fällen wird es zu einem Konflikt innerhalb der Organisation kommen – ein Problem, dem sich derzeit viele Unternehmen stellen müssen. Insbesondere wenn die nachfolgende Generation in wichtige Führungspositionen nachrückt und ihre Wertvorstellungen sichtbar und wirksam werden.

Unternehmen, die diese Veränderungen pro-aktiv und zeitnah erkennen und die veränderten Wertvorstellungen der Mitarbeiter ernst nehmen, indem sie ihre Organisation entsprechend anpassen, werden sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen durch hohes Engagement, Loyalität und Produktivität.

**Ein erster Schritt hin zu einer neuen Wertekultur.**