

ALLES,
was ich über
WERTE
gelernt habe

Richard Barrett

Richard Barrett

Alles, was ich über Werte gelernt habe

Inhalt

Vorwort	7
Kapitel 1: Einführung	12
Kapitel 2: Die Essenz der Werteentwicklung im persönlichen Leben	24
Kapitel 3: Die Essenz der Werteentwicklung in Organisationen	53
Kapitel 4: Die Essenz der Werteentwicklung in der Gesellschaft	70
Nachwort	123
Anhang 1: Wie sich Hitlers Persönlichkeit entwickelte	125
Anhang 2: Wie sich Gandhis Persönlichkeit entwickelte	128
Verzeichnis der Abbildungen	133
Verzeichnis der Tabellen	133

Vorbemerkung

Dieses Buch fasst meine Reise zum Verständnis der Bedeutung von Werten für menschliche Entscheidungen zusammen. Dieser Weg begann um das Jahr 1990, als ich bemerkte, wie sehr mich meine Karriere als Transportingenieur langweilte. Ich war damals 45 Jahre alt und hatte nie zuvor in meinem Leben Langeweile verspürt; dies war also eine neue Erfahrung für mich. Zu diesem Zeitpunkt war ich auf dem Gipfel der Karriere in meinem Arbeitsgebiet angekommen: Ich war hauptberuflich bei der Weltbank beschäftigt und beriet die Regierungen bei der Verbesserung ihrer städtischen Verkehrssysteme. So lebte ich in einer Welt der Ökonomen, Planer und Ingenieure. Es war meine Verantwortung, sicherzustellen, dass die Projekte, die von den Regierungen vorgeschlagen wurden, „banktauglich“ waren – dass sie allen Kriterien entsprachen, die für eine Finanzierung durch die Weltbank nötig waren.

Als meine Langeweile zur Depression wurde, wusste ich, dass ich etwas verändern musste: Aber was? Bei der Reflexion über mein Leben erkannte ich, dass meine wahre Leidenschaft der „Transformation“ galt und nicht dem „Transport“. Jahrzehntlang hatte ich in meiner Freizeit jedes Buch über Psychologie, Spiritualität, esoterische Philosophie, östliche Mystik und Buddhismus verschlungen, das ich finden konnte. Mich faszinierten diese Themen der Transformation und des Bewusstseins. Als ich über mein Dilemma meditierte, erhielt ich die Inspiration, ein Buch zu schreiben. Sofort fiel mir der Titel ein: *A Guide to Liberating Your Soul* – Ein Leitfaden zur Befreiung deiner Seele.¹

Nach zwei Jahren war ich beim Schreiben des Buches schon weit fortgeschritten und gab Workshops zum Thema „Befreie deine Seele“. Immer noch arbeitete ich bei der Weltbank, aber ich hatte 1992 einen neuen Job angenommen und war der Assistent des Vizepräsidenten für ökologisch-nachhaltige Entwicklung. Etwa zur selben Zeit gründete ich die „World Bank Spiritual Unfoldment Society“ – eine Gruppe, die sich mittwochs zur Mittagszeit traf und über Spiritualität, Bewusstsein und esoterische Philosophie sprach. Als ich 1994 das Buch *A Guide to Liberating Your Soul* fertigstellte, erhielt ich die Inspiration für den Titel

¹ Richard Barrett, *A Guide to Liberating Your Soul*. Alexandria: Fulfilling Books, 1995. Dieses Buch ist vergriffen und wurde durch *What My Soul Told Me: A Practical Guide to Soul Activation*. Bath: Fulfilling Books, 2012 ersetzt.

meines nächsten Buches: *Liberating the Corporate Soul*. Sofort begann ich daran zu arbeiten.

In meinem ersten Buch entwickelte ich ein Modell des Bewusstseins auf der Basis der vedischen Philosophie. In meinem zweiten Buch verschmolz ich dieses Modell mit der Bedürfnishierarchie von Abraham Maslow und formulierte das Modell, das ich als die „Sieben Bewusstseinsebenen“ bezeichnete.

Als ich an *Liberating the Corporate Soul* arbeitete, erkannte ich, dass jede der Sieben Bewusstseinsebenen durch bestimmte Werte definiert werden konnte. Werte wie Gesundheit, Wohlstand und finanzielle Sicherheit sind beispielsweise mit der Ebene des Überlebens verbunden, während Freundschaft, Loyalität und Fürsorglichkeit mit der Ebene der Beziehungen einhergehen. Das bedeutete, wenn ich die Werte eines Menschen kannte, dann konnte ich bestimmen, aus welchen Bewusstseinsebenen jemand lebte – und andersherum: Wenn ich wusste, aus welchen Bewusstseinsebenen ein Mensch lebte, dann wusste ich, welche Werte für ihn wichtig waren. Mein nächster Schritt bestand darin, diese Idee auf Organisationen auszuweiten: Wenn ich feststellen könnte, welche Werte in einer Organisation wirksam sind, dann würde ich wissen, aus welchen Bewusstseinsebenen die Organisation agierte. Die Assessment-Methoden, die ich für diese Arbeit entwickelte, um die Bewusstseinsebenen abzubilden, bezeichnete ich als Cultural Transformation Tools.

Zur gleichen Zeit, als ich an *Liberating the Corporate Soul* arbeitete, stimmte mein Vorgesetzter zu, mich in die Abteilung für Organisationsentwicklung bei der Weltbank zu versetzen, um ein Projekt über Werte zu leiten. In den folgenden zwei Jahren lebte und atmete ich das Thema Werte: bei der Weltbank mit dem Projekt über Werte und zuhause beim Schreiben von *Liberating the Corporate Soul*. Zu diesem Zeitpunkt war ich fest davon überzeugt, wie wichtig Werte für die Entscheidungsfindung sind, sowohl in unserem Privat- als auch in unserem Geschäftsleben.

Als meine vorübergehende Entsendung in die Abteilung für Organisationsentwicklung Mitte 1997 zu Ende ging, wurde *Liberating the Corporate Soul* bei Butterworth-Heinemann veröffentlicht.² Dieses

2 Richard Barrett, *Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization*. London: Butterworth-Heinemann, 1998.

Buch eröffnete mir zusammen mit den Cultural Transformation Tools den Weg aus der Weltbank heraus in ein neues Aufgabenfeld. Im Juni 1997 – zum Zeitpunkt, an dem ich dieses Vorworts schreibe, sind es genau 20 Jahre her – verließ ich die Weltbank und gründete ein Unternehmen, das später als Barrett Values Centre (BVC)³ bekannt wurde.

Diesen Schritt habe ich nie bereut. Das Faszinierendste für mich ist, dass das Modell der Sieben Bewusstseinssebenen, das ich mit Bezug auf die vedische Philosophie und die Arbeit von Abraham Maslow entwickelte, mir immer mehr Wissen über das Bewusstsein und unsere Werte erschloss. Was ich dabei gelernt habe, ist der Inhalt dieses Buches.

Darüber hinaus kann ich sagen, dass ich immer neue Inspirationen darüber erhielt, welche Bücher ich schreiben sollte. Eine Liste der Bücher und das jeweilige Erscheinungsdatum finden Sie am Ende dieses Buches. Viele dieser Bücher sind in mehreren Sprachen erschienen. Weitere Informationen finden Sie auf meiner Webseite⁴.

3 www.valuescentre.com

4 <https://www.barrettacademy.com> bzw. <https://www.aahv.global/index.html>

1 Einführung

ICH HALTE ES FÜR ÄUSSERST wichtig, am Anfang eines Buches, insbesondere eines Buches über Werte, die im Buch verwendete Terminologie zu definieren. Zu diesem Zweck möchte ich zunächst auf die folgenden Fragen eingehen:

- Was sind Werte?
- Wer sind wir als Gemeinschaft?
- Was ist wertebasierte Entscheidungsfindung?
- Gibt es verschiedene Typen von Werten?
- Was ist der Sinn positiver Ego-Werte?
- Was sind Tugenden?
- Was sind moralische Werte?
- Was ist Ethik?
- Was bedeutet es, bewusst zu leben?
- Was ist ein Gewissen?
- Worin besteht der Zusammenhang zwischen wertebasierter Entscheidungsfindung und Integrität?

Was sind Werte?

Früher habe ich Werte so bezeichnet: *eine stichwortartige Definition dessen, was uns wichtig ist*. Deshalb können beispielsweise Begriffe wie (Integrität), (Vertrauen), (Ehrlichkeit) und (Kreativität) als Werte bezeichnet werden. Das Oxford Dictionary verfolgt für den englischen Begriff *values* einen ähnlichen Ansatz, darin werden Werte so definiert: „das eigene Urteil darüber, was im Leben wichtig ist.“

Durch meine 25 Jahre währende Arbeit und Forschungen im Zusammenhang mit Werten erkannte ich, dass Werte weitaus mehr sind als „das, was wichtig ist“; sie sind die energetischen Treiber unserer Bestrebungen und Absichten. Sie sind die Quelle aller menschlichen Motivation und Entscheidungen.

Wenn Sie die Energie hinter Ihren Werten spüren wollen, dann tun Sie das Folgende: Laden Sie Ihren Partner oder eine Freundin ein, drei Werte auszuwählen, die für ihn oder sie wichtig sind. Wählen Sie dann drei Werte aus, die Ihnen wichtig sind. Sprechen Sie miteinander über Ihre jeweiligen Werte, erklären Sie dabei, warum jeder dieser Werte Ihrer Meinung nach wichtig ist. Während dieser Übung werden Sie bemer-

ken, wie sich die Energie des Gespräches intensiviert, und wenn Sie fertig sind, werden Sie ein Gefühl der Nähe zu diesem Menschen spüren, mit dem Sie gesprochen haben. Sie werden auch bemerken, dass sie einige Werte mit diesem Menschen teilen.

Der Grund dafür, dass Ihre Energie ansteigt, liegt darin, dass Ihre wichtigsten Werte auf das verweisen, was Sie auf tiefster Ebene Ihres Wesens sind. Wenn Sie über Ihre Werte sprechen, dann öffnen Sie Ihre Seele den Menschen, die zuhören. Deshalb ist das Gespräch mit einem anderen Menschen über die wechselseitigen Werte eines der intimsten Gespräche, die man führen kann.

Wenn Sie die Beziehung mit jemandem verbessern wollen – Ihrem Ehepartner, Ihren Kindern, Ihrem Business-Partner, Ihren Mitarbeitern – dann sollten Sie ein Gespräch über Werte führen. Eine der besten Möglichkeiten, um ein solches Gespräch zu beginnen, ist das Ausfüllen eines Persönlichen Werte-Assessments. Sie finden einen Fragebogen dafür unter www.valuescentre.com/pva. Einige Minuten nach dem Ausfüllen des Fragebogens erhalten Sie einen Bericht, der Ihre zehn wichtigsten Werte nach Bewusstseinssebenen geordnet auflistet. Sie können diese Ergebnisse wechselseitig mit Ihrer Gesprächspartnerin teilen.

Die meisten Menschen sind sich ihrer Werte nicht bewusst. Der Grund dafür ist, dass sie nie dafür nachgedacht haben, was für sie wichtig ist. Wenn Sie sich die Zeit nehmen, ein Persönliches Werte-Assessment durchzuführen, können Sie erkennen, wer Sie sind und was Sie motiviert.

Wer sind wir als Gemeinschaft?

Zum Zeitpunkt, an dem ich dieses Buch schreibe, hatten über 500.000 Menschen ein Persönliches Werte-Assessment durchgeführt. Die zehn wichtigsten Werte dieser Menschen werden in Abbildung 1.1 dargestellt, zusammen mit der Anzahl der Menschen, die jeden dieser Werte gewählt haben. Aufgrund der großen Menge von Menschen, die diesen Fragebogen ausgefüllt haben, neige ich dazu, diese Werte als die Werte der Menschheit zu betrachten.

Die Abbildung 1.1 ist eine visuelle Darstellung des Modells der Sieben Bewusstseinssebenen. Jeder graue Punkt zeigt einen der Werte, die neben dem Diagramm aufgelistet sind. Die Bewusstseinssebene ist in Klammern gesetzt; die Werte Familie, Fürsorglichkeit, Respekt und

Freundschaft befinden sich auf der Ebene 2, der Ebene der Beziehungen. Es ist interessant festzustellen, dass diese Werte eine höhere Priorität haben (sie haben mehr Stimmen mit Ausnahme von Humor/Spaß), als die Werte der Ebenen 4 und 5. Der Wert der Ebene 2 mit den meisten Stimmen ist Familie. Wenn Sie das Persönliche Werte-Assessment durchgeführt haben, kann es interessant sein, Ihre Ergebnisse mit den zehn wichtigsten durchschnittlichen Werten dieser 500.000 Menschen zu vergleichen.

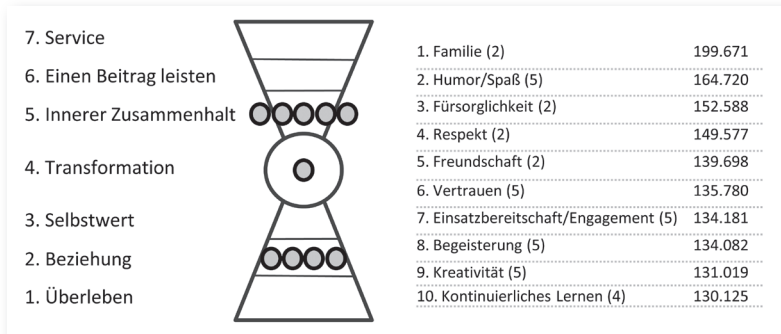


Abb. 1.1: Die wichtigsten zehn Werte von 500.000 Menschen.

Nachdem wir die Daten dieser 500.000 Menschen erfasst hatten, gaben wir die zehn wichtigsten Werte in das Persönliche Werte-Assessment ein, so als stammten sie von einem einzigen Menschen, und erhielten dieses Ergebnis:

Aus den Werten, die Sie gewählt haben, wird ersichtlich, dass Sie ein Mensch sind, dem der Sinn wichtig ist. Sie haben hohe moralische Standards, die stark beeinflussen, wie Sie andere behandeln und wie Sie möchten, dass andere mit Ihnen umgehen.

Ihre Werte zeigen:

- *Bedeutsame, enge Beziehungen mit anderen sind wichtig in Ihrem Leben und zentral für die Entscheidungen, die Sie treffen.*
- *Ein Leben mit einer begeisterten und positiven, freudvollen Haltung ist Ihnen wichtig.*
- *Beziehungen sind Ihnen in Ihrem Leben ganz besonders wichtig. Sie kümmern sich und beachten die Menschen in Ihrer Umgebung.*
- *Sie zeigen Engagement bei allem, was Sie tun.*

- *Sie suchen nach neuen Möglichkeiten um zu wachsen und sich zu entwickeln, durch die Sie sich ständig selbst herausfordern.*
- *Sie können schöpferisch denken und Ihre Fähigkeiten nutzen, um neue Ideen zu entwickeln.*
- *Vertrauen zu schaffen und bei anderen das Gefühl zu wecken, dass sie sich auf Sie verlassen können, sind Kernelemente Ihres Verhaltens.*

Die Art der Werte, die Sie ausgewählt haben, deutet darauf hin, dass die Verbindungen, die Sie mit anderen aufbauen, und Ihre eigenen Fähigkeiten für Sie gleichermaßen wichtig sind.

Meiner Ansicht nach erzählt uns dieses Werteprofil eine interessante Geschichte über die Menschheit im Allgemeinen. Unter den wichtigsten Werten sind fünf, bei denen es darum geht, wie wir mit den Menschen in unserem Leben umgehen – Familie, Fürsorglichkeit, Respekt, Freundschaft und Vertrauen. Das deutet darauf hin, dass für die meisten Menschen die zwischenmenschliche Geborgenheit eine grundlegende Priorität ist. Historisch betrachtet war die persönliche Geborgenheit immer mit Zugehörigkeit und Identität verbunden.

Weitere fünf der Top-Werte beziehen sich darauf, wie wir mit uns selbst (wer wir sind) umgehen – Humor/Spaß, Begeisterung, Einsatzbereitschaft/Engagement, Kreativität und kontinuierliches Lernen. Daraus wird ersichtlich, dass auch der Selbstaussdruck ein wichtiges Anliegen ist. Die Ergebnisse deuten jedoch darauf hin, dass zwischenmenschliche Geborgenheit eine größere Priorität hat als der Selbstaussdruck. Nur wenn wir uns geborgen fühlen, sind wir innerlich frei, unser Wesen zum Ausdruck zu bringen.

Diese Ergebnisse legen nahe, dass Maslows Theorie richtig ist. Wir geben der Geborgenheit – einem Mangelbedürfnis – eine höhere Priorität als der Selbstverwirklichung – einem Wachstumsbedürfnis. Darüber hinaus ist die Fähigkeit, sich durch kontinuierliches Lernen zu entwickeln und zu wachsen, sehr wichtig für uns.

Aufgrund dieser Daten komme ich zu dem Schluss, dass wir dann wachsen und uns entwickeln können, wenn wir uns geborgen fühlen. Wenn wir uns geborgen fühlen, wird Selbstverwirklichung zu unserer höchsten Priorität. Wenn wir für alle Menschen eine positive Zukunft gestalten wollen, dann müssen wir Bedingungen schaffen, unter denen die Menschen – und insbesondere unsere Kinder – sich geborgen fühlen

und wir jeden in seiner Selbstverwirklichung unterstützen können. Das Gefühl der Geborgenheit ist eng mit Zugehörigkeit verbunden und Zugehörigkeit ist stark mit der Identität verknüpft.

Was ist wertebasierte Entscheidungsfindung?

Es gibt zwei Grundformen der Entscheidungsfindung: auf Überzeugungen basierende Entscheidungsfindung und auf Werten basierende Entscheidungsfindung. Wir treffen entweder Entscheidungen, die mit unseren Überzeugungen übereinstimmen, oder solche, die mit unseren Werten einhergehen. Wir beginnen unser Leben mit unseren Überzeugungen, um Entscheidungen zu treffen, wenn wir älter werden, gehen wir dazu über, unsere Werte für Entscheidungen zu nutzen.

Überzeugungen sind Annahmen, die wir für richtig halten. Sie mögen wahr sein oder nicht, aber wir halten sie für wahr.

Die meisten Überzeugungen, die wir für unsere Entscheidungsfindung nutzen, bilden sich aus unserer Lebenserfahrung – insbesondere aus den Erfahrungen in den ersten 24 Jahren unseres Lebens – und aus dem, was uns unsere Eltern und Lehrer sagen. Die wichtigsten Überzeugungen, die wir in dieser Zeit lernen, drehen sich darum, wie wir unser Überleben sichern können, wie wir uns sicher fühlen können und wie wir uns in der sozialen Umgebung und dem kulturellen Kontext unserer Existenz geborgen fühlen können. Dies sind die Überzeugungen, die wir gelernt haben, während unser Gehirn gewachsen ist und sich entwickelt hat – als wir jung und beeinflussbar waren. Der Wandel von der auf Überzeugungen basierenden Entscheidungsfindung zur wertebasierten Entscheidungsfindung ereignet sich, wenn wir die Entwicklungsstufe der Individuation erreicht haben. Wir konnten die Bedürfnisse des Überlebens, der Sicherheit und Geborgenheit erfüllen (die Abraham Maslow als Mangelbedürfnisse bezeichnete) und finden die Freiheit, zu erforschen, wer wir jenseits der Programmierung durch unsere Eltern und der Konditionierung durch unsere Kultur sind.

Vor dem 20. Jahrhundert erreichten nur wenige Menschen diese Stufe der Individuation: Sie verbrachten ihr Leben am gleichen Ort, sie reisten nicht sehr weit und erhielten keine höhere Bildung. Sie hatten nie die Gelegenheit, andere Kulturen oder Sichtweisen zu erforschen. Die einzigen Menschen, für die Individuation in früheren Zeiten möglich war, kamen aus dem Adel und den gebildeten Eliten.

Auch heute haben die meisten Menschen nicht die Möglichkeit zur Individuation, entweder weil sie in Armut leben – und völlig damit beschäftigt sind, ihre Mangelbedürfnisse zu befriedigen – oder weil sie in unterdrückenden Regimen oder Kulturen leben, die freies Denken und Selbstaussdruck nicht tolerieren. In solchen Regimen und Kulturen besteht die einzige Möglichkeit, zu überleben sowie sich sicher und geborgen zu fühlen, darin, sich anzupassen und den Überzeugungen der Gemeinschaft oder Nation zu folgen.

Mit der Entstehung demokratischer Regierungen im 20. Jahrhundert (mit freier Bildung, besserem Gesundheitswesen, Reisefreiheit und der Möglichkeit von Wohlstand) konnten immer mehr Menschen ihre Bedürfnisse von Überleben, Geborgenheit und Sicherheit befriedigen und dementsprechend die Entwicklungsstufe der Individuation erreichen – wenn sie es denn wollten. Der sich daraus ergebende Bewusstseinswandel, der zum Aufstieg der Selbsthilfebewegung der 1960er Jahre führte, trug entscheidend dazu bei, dass 1991 der Eisernen Vorhang fiel und war auch eine der Wurzeln des Arabischen Frühlings im Nahen Osten und in Nordafrika im Jahre 2010.

In all diesen Fällen führte ein höheres Maß von Bildung und Wohlstand dazu, dass sich eine signifikante Anzahl der jungen Menschen in ihren Zwanzigern und Dreißigern ihre Mangelbedürfnisse erfüllen konnten, wodurch sich die Möglichkeit eröffnete, sich in die Entwicklungsstufe der Individuation zu bewegen. Sie suchten nach Freiheit und Autonomie: Die Freiheit, zu erforschen wer sie jenseits ihrer kulturellen Konditionierung sind – nicht nur die Freiheit, sie selbst zu sein, sondern auch die Freiheit, zu entdecken, wer sie sind.

Immer wenn Menschen eine Ebene von Wohlstand erreichen, die es ihnen erlaubt, ihre Mangelbedürfnisse zu befriedigen, suchen sie automatisch nach mehr Freiheit und Autonomie in ihrem Leben. Sie wollen in demokratischen Gesellschaften leben, die die Werte der Gleichheit, Ergebnisverantwortung, Fairness, Offenheit, Transparenz und des Vertrauens gewährleisten.

Mit diesem Buch hat Richard Barrett eine Arbeit über sein Herzensthema vorgelegt. Ein Buch, in dem er aus seiner jahrelangen Beschäftigung mit Werten schöpft. Man spürt beim Lesen, wie sehr ihm daran liegt, grundlegende Erkenntnisse über Menschen und Organisationen zu formulieren und seine Leser damit zu inspirieren. Das Buch nimmt uns mit und lässt uns eintauchen in unser eigenes Wertesystem: Was ist uns wichtig und warum? Es öffnet uns die Augen für den größeren Zusammenhang: Werte spiegeln unsere Bedürfnisse wider und prägen unsere Entscheidungen und Handlungen. Indem wir verstehen, was uns im Inneren antreibt, können wir uns weiterentwickeln und verändern. Ein wertvoller Anstoß für Menschen auf der Suche nach einem erfüllten Leben. Doch Barrett zeigt auch, dass das gleiche Muster für größere Aggregate gilt: Organisationen auf dem Weg hin zu einer erwünschten Unternehmenskultur und Nationen auf der Suche nach einem guten gesellschaftlichen Miteinander.

BOOKONDEMAND

Wissen • Kreativ • Publizieren

ISBN 978-3-96004-029-3



9 783960 040293