

1 Werteorientiert – Was heißt das?

Um zu verstehen, weshalb werteorientierte Unternehmensführung so erfolgreich ist, müssen wir zunächst verstehen, was „werteorientiert“ heißt. Dafür müssen wir wissen, was Werte sind, woher sie kommen und wie sich Entscheidungen, die auf der Grundlage von Werten getroffen werden, von anderen Arten, Entscheidungen zu treffen, unterscheiden.

Was sind Werte?

Soziologen definieren „Werte“ als „die Ideale und Gebräuche einer Gesellschaft, die von den Menschen geachtet werden“. Ich bevorzuge eine pragmatischere Definition, nämlich: „Werte bezeichnen in Kurzform, was uns als Einzelnen oder im Kollektiv (als Organisation, Gemeinwesen oder Nation) zu einem bestimmten Zeitpunkt wichtig ist.“ Sie tun das „in Kurzform“, weil die Begriffe, für die die Werte stehen, sich normalerweise in einem Wort oder einer kurzen Formulierung ausdrücken lassen. So können zum Beispiel Ehrlichkeit, Offenheit, Mitgefühl, langfristiges Denken und Menschenrechte allesamt als Werte aufgefasst werden. Werte sind allgemeingültig: Sie gelten jeweils über einen bestimmten Kontext hinaus. Verhaltensweisen hingegen werden normalerweise in längerer Form beschrieben und sind kontextgebunden. So ließe sich das Verhalten, das mit Ehrlichkeit in Verbindung gebracht wird, zum Beispiel wie folgt beschreiben: (a) stets die Wahrheit sagen, (b) nie lügen, oder (c) frei sein von Hinterlist und Betrugerei.

Weil unsere Werte außerdem das bezeichnen, was uns *zu einem bestimmten Zeitpunkt* wichtig ist, sind unsere Werte nicht ein für allemal festgelegt. Die Werte, die Ihnen in diesem Moment Ihres Lebens wichtig sind, spiegeln die Bedürfnisse wider, die Sie im Moment unter Ihren gegenwärtigen Lebensumständen haben. Beispiele dafür, wie sich die Priorität bestimmter Werte mit dem Lebensalter eines Menschen ändert, finden Sie in den Abbildungen 1.1 und 1.2.

Abbildung 1.1 zeigt, wie viel Prozent der Angehörigen verschiedener Altersgruppen in Großbritannien „Freundschaft“ als einen der zehn für sie persönlich wichtigsten Werte bezeichnet haben.¹ Demnach hat Freundschaft für junge Menschen hohe Priorität, um dann mit zunehmendem Lebensalter an Priorität zu verlieren. Eine mögliche Erklärung dafür könnte sein, dass wir, solange wir allein leben, ein größeres Bedürfnis nach einem Freundeskreis haben, als wenn wir heiraten und eine eigene Familie gründen.

Abbildung 1.2 zeigt, wie viel Prozent der Angehörigen verschiedener Altersgruppen in Großbritannien „Ehrlichkeit“ als einen der zehn für sie persönlich wichtigsten Werte bezeichnet haben. Aus der Graphik geht hervor, dass Ehrlichkeit mit zunehmendem Lebensalter für die Menschen stetig an Bedeutung gewinnt, für Senioren dann jedoch wieder von geringerer Priorität wird. Das heißt natürlich nicht, dass Senioren weniger ehrlich seien als Menschen mittleren Alters, sondern besagt lediglich, dass Senioren dringendere Bedürfnisse haben, die die Ehrlichkeit von der Spitze der Rangordnung verdrängen.

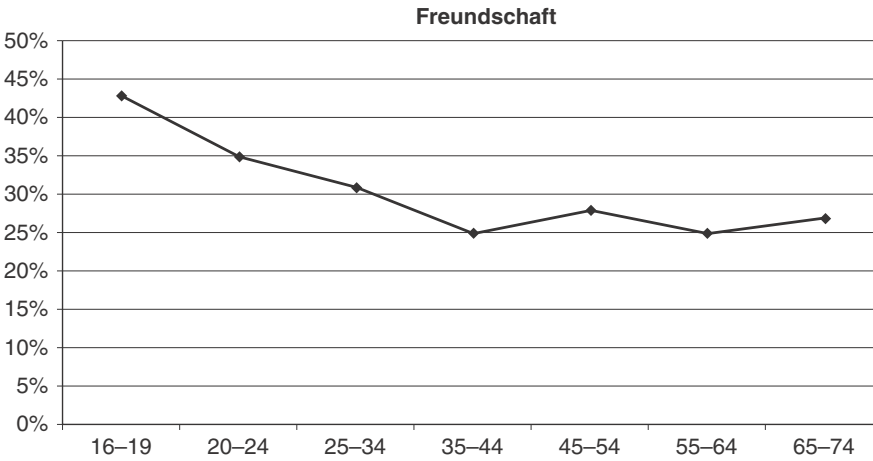


Abb. 1.1 Prozentsatz der Angehörigen verschiedener Altersgruppen in Großbritannien, die Freundschaft als einen der zehn für sie persönlich wichtigsten Werte angegeben haben.

Nicht alle unsere Werte ändern sich, wenn wir älter werden. Manche Werte sind uns das ganze Leben hindurch wichtig. So ist Ehrlichkeit zum Beispiel für bestimmte Menschen immer einer ihrer Grundwerte. Andere hingegen messen Ehrlichkeit mehr Gewicht zu, wenn sie das mittlere Alter erreicht haben (siehe Abbildung 1.2). Mit zunehmendem Alter wird ihnen bewusst, dass Ehrlichkeit ein wichtiges Element von Integrität ist, und Integrität ist in vielerlei Hinsicht von Nutzen, nicht zuletzt als Voraussetzung, um Vertrauen zu schaffen. Vertrauen wiederum erleichtert sowohl menschliche als auch geschäftliche Beziehungen und erleichtert es uns, unsere Bedürfnisse zu befriedigen. Sobald den Menschen das klar wird, rückt Ehrlichkeit auf der Rangliste ihrer Werte nach oben.

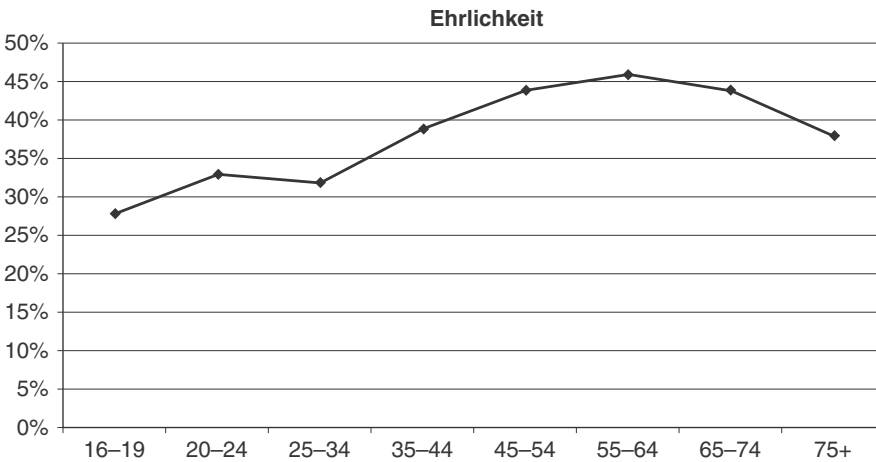


Abb. 1.2 Prozentsatz der Angehörigen verschiedener Altersgruppen in Großbritannien, die Ehrlichkeit als einen der zehn für sie persönlich wichtigsten Werte angegeben haben.

Vielleicht denken Sie an dieser Stelle einmal darüber nach, welche Werte für Sie persönlich zu Ihren unveränderlichen Grundwerten gehören. Schreiben Sie diese auf. Überlegen Sie als nächstes, wie sich Ihre Werte verändert haben, welche Werte für Sie im Lauf der Zeit angesichts veränderter Lebensumstände an Bedeutung gewonnen und welche an Bedeutung verloren haben, und schreiben Sie auch das auf. Vergessen Sie dabei nie: *Ihre Werte spiegeln immer das wieder, was Sie für ihre Bedürfnisse halten.*

Was sind Bedürfnisse?

Ein Bedürfnis ist etwas, das Sie bekommen, besitzen oder erleben wollen, weil Sie glauben, damit Ihr Leiden oder ihre Not lindern zu können, glücklicher zu werden oder Ihrer Vorstellung davon, wer Sie sind, näher zu kommen. Menschen erfahren Bedürfnisse auf drei Ebenen.

Mir ist durchaus bewusst, dass die drei Ebenen der Bedürfnisse, wie sie in Tabelle 1.1 dargestellt sind, die Nuancen, die zwischen Bedürfnissen, Verlangen und Wünschen bestehen, grob vereinfachen. Die Unterscheidung, die ich mache zwischen unerfüllten Bedürfnissen, deren mangelnde Erfüllung uns beunruhigen und verängstigen, und unerfüllten Bedürfnissen, die eher Wünschen oder Sehnsüchten entsprechen, ist jedoch wichtig, und zwar aus folgendem Grund:

Ängste und Befürchtungen, die Führungskräfte haben bezüglich ihrer unbefriedigten Bedürfnisse und vor allem bezüglich ihrer unbefriedigten emotionalen Bedürfnisse, sind Hauptursache für die Dysfunktionalität in unseren Organisationen. Ängste und Befürchtungen sind auch die Hauptursache für die Dysfunktionalität in unserem eigenen Leben.

Ich werde auf dieses Thema ausführlicher im Teil III dieses Buches eingehen, wenn ich die Rolle und Wirkung einer Führungskraft in einer Organisation erörtere. Lassen Sie uns an dieser Stelle das Augenmerk auf unsere menschlichen Bedürfnisse und deren Verhältnis zu unseren Werten richten.

Tabelle 1.1 Bedürfnisniveaus

<i>Bedürfnisniveau</i>	<i>Beschreibung</i>
Etwas, das Sie unbedingt brauchen, und das Sie nicht haben.	Etwas, das Sie für wichtig halten und das, hätten Sie es, Sie weniger unruhig und ängstlich machen würde.
Etwas, das Sie unbedingt brauchen, und von dem Sie nicht genug haben.	Etwas, das Sie für wichtig halten und das, hätten Sie mehr davon, Sie weniger unruhig und ängstlich machen würde.
Etwas, das Sie <i>gern hätten</i> oder sich wünschen, das aber kein unmittelbares oder dringendes Bedürfnis darstellt.	Etwas, das Sie nicht haben und von dem Sie glauben, dass es Sie irgendwann in der Zukunft glücklicher machen oder Ihr Leben verbessern könnte.

Grundbedürfnisse und Wachstumsbedürfnisse

Einer der ersten Forscher, die eine Verbindung zwischen Bedürfnissen, Werten und Motivation herstellten, war Abraham Maslow. Maslow (1908-1970), ein Philosoph und einer der bedeutendsten Verfechter einer humanistischen und positiven Psychologie, machte zwei Grundtypen menschlicher Bedürfnisse aus:

- Grundbedürfnisse, auch als „Defizitbedürfnisse“ bezeichnet
- Wachstumsbedürfnisse, auch als „unstillbare Bedürfnisse“ bezeichnet.

Ein Grundbedürfnis ist etwas, das Sie unbedingt bekommen oder behalten wollen oder von dem Sie mehr haben wollen, um sich in Ihrem bestehenden materiellen und sozialen Umfeld sicher, glücklich oder zufrieden zu fühlen.

Ein Wachstumsbedürfnis ist etwas, das Sie gern hätten, um ein Gefühl der inneren Ausgeglichenheit oder des inneren Friedens zu bekommen sowie ein Gefühl der Befriedigung über das, was Sie auf der Welt geleistet haben.

Ängstlich und unsicher fühlen Sie sich, solange es Ihnen nicht gelingt, Ihre Grundbedürfnisse zu befriedigen. Sobald das aber erreicht ist, kümmern Sie sich nicht mehr besonders darum. Angst und Unsicherheit resultieren daraus, dass es Ihnen gelingen muss, diese Bedürfnisse zu befriedigen, damit Sie sich psychisch und emotional wohl fühlen.

Wenn es Ihnen gelingt, Ihre Wachstumsbedürfnisse zu befriedigen, verschwinden sie nicht, sondern das führt dazu, dass Sie ihnen noch mehr Aufmerksamkeit zuwenden und sich noch mehr darum bemühen, ihnen gerecht zu werden. Was Sie dazu bewegt, Ihre Wachstumsbedürfnisse zu befriedigen, ist die Tatsache, dass sie Ihnen erlauben, sich als vollwertiger Mensch zu fühlen. Diese Bedürfnisse zu befriedigen ist integraler Bestandteil des Prozesses Ihrer Selbstverwirklichung.²

Maslow beschreibt das Verhältnis von Grundbedürfnissen und Wachstumsbedürfnissen folgendermaßen: „Das höhere Wesen des Menschen beruht auf seinem niedrigeren, dessen es als Grundlage bedarf. (...) Das höhere Wesen lässt sich am besten entwickeln, wenn man zunächst die Bedürfnisse dieser niedrigeren Natur stillt und erfüllt.“³

Tabelle 1.2 führt drei Typen von Grundbedürfnissen an (Überleben, Beziehungen, Selbstachtung) und vier Typen von Wachstumsbedürfnissen (Veränderung, innerer Zusammenhalt, einen Unterschied machen, Dienen). Die Grundbedürfnisse stehen am unteren Ende der Tabelle, die Wachstumsbedürfnisse am oberen. Eine kurze Erklärung der Bedürfnisse, die mit der jeweiligen Phase der psychischen Entwicklung verbunden sind, wird in der dritten Spalte der Tabelle 1.2 gegeben.

Die drei Grundbedürfnisse und die vier Wachstumsbedürfnisse stehen für verschiedene Stufen unserer psychischen Entwicklung. Gelingt es uns nicht, unsere Bedürfnisse auf einer bestimmten Stufe zu befriedigen, so bleiben wir auf dieser Entwicklungsstufe stehen, bis wir es schaffen, sie zu befriedigen oder unsere Ängste überwinden, die uns an der Befriedigung dieser Bedürfnisse hindern.

Ein Beispiel: Sie haben einen gut bezahlten Posten, den Sie jedoch als unbefriedigend empfinden. Lieber würden Sie Ihrem Herz folgen und einer weniger gut bezahlten Arbeit nachgehen, die Ihnen sinnvoller erscheint. Aber eine deutliche Gehaltseinbuße könnte Existenzängste in Ihnen aufkommen lassen. Wenn Sie diesen Ängsten gestatten, Ihr Handeln zu bestimmen, werden Sie nicht in der Lage sein, die nächste Stufe Ihrer Entwicklung zu erreichen, nämlich Ihr Bedürfnis nach einer Arbeit zu befriedigen, die Ihnen sinnvoll erscheint.

Tabelle 1.2 Grundbedürfnisse und Wachstumsbedürfnisse⁴

<i>Typen von Bedürfnis</i>	<i>Entwicklungsstufe</i>	<i>Bedürfnisanforderungen</i>
WACHSTUMSBEDÜRFNISSE (Daseinsbedürfnisse)	Dienen	Ihr Bedürfnis danach zu befriedigen, ein dauerhaftes Erbe zu hinterlassen: ein Leben voller Bedeutung gelebt zu haben, das in Erinnerung bleiben wird
	Einen Unterschied machen	Ihr Bedürfnis danach zu befriedigen, den Sinn ihres Daseins zu verwirklichen, indem Sie auf Ihre Umwelt einwirken oder sie beeinflussen
	Innerer Zusammenhalt	Ihr Bedürfnis nach Authentizität zu befriedigen und danach, den Sinn Ihres Daseins zu finden
	Transformation	Ihr Bedürfnis nach Selbstbestimmung, Freiheit und Unabhängigkeit zu befriedigen
GRUNDBEDÜRFNISSE (Defizitbedürfnisse)	Selbstachtung	Ihr emotionales Bedürfnis danach zu befriedigen, für ihre Fähigkeiten, Talente oder positiven Eigenschaften Anerkennung zu finden
	Beziehungen	Ihr emotionales Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Schutz und Kontakt zu befriedigen
	Überleben	Ihr physisches Bedürfnis nach Sicherheit zu befriedigen: am Leben zu bleiben und Ihre Gesundheit zu erhalten

Wir beginnen unser Leben auf der untersten Entwicklungsstufe. Als Säuglinge sind wir unterbewusst durch unsere Gene auf den Wert Überleben programmiert. Wir tun alles, was wir können, um unseren Überlebensbedürfnissen zu genügen. Als junge Kinder sind Sicherheit und Liebe unsere Werte: Wir passen uns an, pflegen Freundschaften und bauen Beziehungen auf, um uns geborgen und geliebt zu fühlen. Als Teenager schätzen wir Anerkennung: Wir versuchen, besondere Leistungen zu erbringen oder in irgendetwas die

Besten zu sein, um uns den Respekt der anderen zu erwerben: Wir wollen ein Gefühl für unseren Selbstwert bekommen. Als junge Erwachsene sind uns das Abenteuer und die Möglichkeit, es in der Welt zu etwas zu bringen, die wichtigsten Werte: Wir streben nach Freiheit, Selbstbestimmung und Gleichberechtigung. Als reife Erwachsene streben wir vor allem danach, ein sinnerfülltes Leben zu führen: Unsere Arbeit soll mit dem in Einklang stehen, was uns am Herzen liegt. Sobald wir unsere Berufung gefunden haben, wollen wir dadurch einen Unterschied machen. Wir suchen nach anderen, mit denen wir gemeinsam die Wirkung erhöhen können, die unser Handeln in der Welt hat. Und haben wir einmal die Freude erlebt, die es mit sich bringt, einen entscheidenden Beitrag geleistet zu haben, wollen wir ein Leben führen, das ganz dem selbstlosen Dienen gewidmet ist. Wir möchten ein Erbe hinterlassen, das einmal andere Menschen an uns erinnern wird.

Full Spectrum, umfassendes Bewusstsein

Ich bezeichne eine Person, die es gelernt hat, die Befriedigung *sowohl* ihrer Grundbedürfnisse *als auch* ihrer Wachstumsbedürfnisse zu meistern, als ein *Full Spectrum Individuum*. Die Tabelle 1.3 listet einige der Eigenschaften auf, die solche Menschen haben. Abraham Maslow bezeichnete sie als „gesunde menschliche Wesen“.

Marc Gafni, Spiritualphilosoph und Direktor des Centre for World Spirituality, nennt als eine der wesentlichen Eigenschaften der Full Spectrum Individuen, dass sie bereit sind, ihre Einzigartigkeit in vollem Umfang zu akzeptieren. Sie verstehen den Ruf Ihres einzigartigen Wesens (unique self) nicht als Ausdruck ihres Egos sondern als Ausdruck Ihres innersten Wesens. Und der macht sich bemerkbar, sobald sich jemand auf das konzentriert, was es für seinen inneren Zusammenhalt braucht und dafür, einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Sein einzigartiges Wesen ist der Ort, von dem aus jemand seinen eigentlichen Lebenszweck entdeckt. Auf der Stufe des selbstlosen Dienens fühlt sich ein Full Spectrum Individuum dazu berufen, an der Schaffung einer Welt mitzuarbeiten, in der jeder Mensch sich so entwickeln kann, dass er seine ganz eigene Geschichte zu leben vermag. Wenn Sie sich mit Ihrem einzigartigen Wesen verbinden, werden Sie dazu berufen, ein werte- und sinnbestimmtes Leben führen.

Tabelle 1.3 Eigenschaften eines Full Spectrum Individuums⁵

Klarere, effizientere Wahrnehmung der Wirklichkeit
Erhöhte Objektivität, Abstand, Überwindung des Ich
Wiedergewinnung von Kreativität
Demokratisch geprägte Charakterstruktur
Unabhängigkeit, Einzigartigkeit
Fähigkeit zu lieben
Erhöhte Spontaneität und erhöhtes Ausdrucksvermögen; wirkungsvoll; lebendig

Sie werden dann mehr und mehr verstehen, dass Ihre persönliche Existenz in der Welt keiner anderen gleicht und dass die Welt Ihre speziellen Begabungen dringend benötigt. Und diese der Welt tatsächlich zu geben, hängt davon ab, dass Sie sich von einschränkenden Überzeugungen und von falschen Vorstellungen darüber befreien, wer Sie sind, und sich stattdessen mit Ihrem Ursprung und mit dem identifizieren, was Sie der Welt zu bieten haben.⁶

Gafni zufolge gilt das Konzept des einzigartigen Wesens auch für Organisationen. Hat eine Organisation ihre eigene Sicht auf die Welt gefunden, strebt sie nicht danach, ihre Konkurrenten zu imitieren, sondern richtet den Blick auf sich selbst, um noch besser zu verstehen, welche einzigartigen Dienstleistungen oder Produkte sie der Welt zu bieten vermag und konzentriert sich dann darauf. Wenn diese Einzigartigkeit von allen Mitarbeitern verstanden und angenommen wird, dauert es nicht lange und die Organisation achtet nicht mehr vor allem darauf zu überleben sondern zu wachsen und zu gedeihen. In den ganz speziellen Angeboten liegt die Kraft, die das Unternehmen leitet und ihm die Richtung weist.

Außerdem kann man auch beobachten, dass es einen unmittelbaren Zusammenhang gibt zwischen dem unverwechselbaren Wesen der obersten Führungsperson und dem ganz eigenen Wesen ihrer Organisation. Oberste Führungskräfte, die ihr singuläres Wesen leben, bringen auch ganz einzigartige Geschäfte zustande. Und: die Werte, die solche Führungspersonen nach innen und außen verkörpern, werden oft auch zu den Werten des Unternehmens.

Bedürfnisse, auf die wir uns konzentrieren

Das Maß an Aufmerksamkeit, das wir der Befriedigung bestimmter Bedürfnisse wie etwa unserem Überleben, unseren Beziehungen zu anderen oder unserer Selbstachtung zuwenden, hängt von drei Hauptfaktoren ab: Der Stufe, die wir in unserer psychischen Entwicklung erreicht haben, den Lebensumständen, in die wir hineingeboren wurden und schließlich der Situation, in der wir uns in einem bestimmten Moment befinden.

Psychische Entwicklung

Der Punkt, den ich hinsichtlich unserer psychischen Entwicklung hervorheben möchte, ist der, dass jede ihrer Phasen mit ganz bestimmten Bedürfnissen verbunden ist und daher jeweils unterschiedliche Werte in den Vordergrund stellt. Während wir heranwachsen und uns entwickeln, ändern sich unsere Werte analog zu unseren veränderten Bedürfnissen. In Anhang 1 finden Sie eine detaillierte Erklärung unserer psychologischen Bedürfnisse in den verschiedenen Phasen unseres Lebens.

Während wir die verschiedenen Phasen unseres Lebens, vor allem in unserem Arbeitsleben, durchlaufen, verändern sich allmählich unsere Werte. Als Kinder sind Sicherheit (Überlebensstufe) und Geborgenheit (Beziehungsstufe) für uns wichtig; als Jugendliche und junge Erwachsene gelten uns gutes Aussehen und Anerkennung durch andere als

bedeutsam (Stufe der Selbstachtung); als Alleinstehende mit Karriereabsichten schätzen wir Selbstbestimmung und kontinuierliches Lernen (Transformationsstufe); als Teamleiter oder Vorgesetzter gilt uns Vertrauen als Wert (Innerer Zusammenhalt); als voll entwickelte und gereifte Berufstätige betrachten wir es als Wert, einen wesentlichen Beitrag zu leisten, und als Führungskräfte oder als ältere Menschen ist das Erbe, das wir hinterlassen, für uns von Bedeutung (Dienen).

Es ist wichtig, sich das klar zu machen, denn die Werte der Menschen spiegeln ihre Bedürfnisse wider und die Bedürfnisse wiederum spiegeln die Stufe ihrer psychischen Entwicklung wider. Mit dem Eintritt in jede neue Phase Ihres Lebens ändern sich Ihre Werte, weil Sie nun neue, zusätzliche Bedürfnisse haben. Und es verändern sich auch die Prioritäten unter Ihren Werten.

Werte, die von den Lebensumständen abhängen

Lassen Sie uns zwei Personen miteinander vergleichen, um die Wirkung von Lebensumständen auf Werte zu verstehen. Nehmen wir an, die eine sei in eine wohlhabende Familie mit guter Bildung geboren worden, die in einer reichen, liberalen Demokratie lebt, die andere hingegen in einem armen, abgelegenen Dorf in einem Land, das von Generälen beherrscht wird – einem autoritären Regime also. Die Person, die in der reichen, liberalen Demokratie aufwächst, hält die Werte Gesundheit und Sicherheit (Stufe Überleben) sowie Freiheit und Gleichberechtigung (Stufe Transformation) für selbstverständlich. Folglich wird sie ihr Augenmerk stärker auf Werte höherer Ordnung wie etwa Fairness, Offenheit, Transparenz und Vertrauen (Stufe Innerer Zusammenhalt) richten. Die Person, die in dem armen, autoritär regierten Land aufwächst, wird sich hingegen jeden Tag vor allem auf ihr Überleben, ihre Sicherheit und ihre Gesundheit konzentrieren. Erst wenn sie diese Bedürfnisse befriedigt hat, wird sie nach Freiheit und Gleichberechtigung streben, und erst wenn sie auch das erreicht hat, werden Fairness, Offenheit, Transparenz und Vertrauen in ihren Blickpunkt rücken.

Diese Hierarchie der Werte bzw. Bedürfnisse wurde mir eindringlich vor Augen geführt, als ich im Fernsehen einen Bericht der BBC aus Kairo verfolgte. Die Ägypter hatten damals gerade einen neuen Präsidenten gewählt, Mohamed Mursi. Sie hatten ihre Freiheit erkämpft und wandten sich nun, spontan, dem nächsthöheren demokratischen Wert zu: Gleichberechtigung. Der Bericht handelte von Männern, die in Gruppen durch die Straßen Kairos patrouillierten und jeden bestrafen, den sie dabei erwischten, wie er Frauen belästigte. Polizisten, die bis dahin jede Form von sexueller Belästigung von Frauen stets ignoriert hatten, sahen ihnen dabei zu, blieben aber selbst untätig. Nachdem sie ihre Freiheit erlangt hatten, verspürten diese Bewohner von Kairo nun den Drang, auch für Gleichberechtigung zu sorgen. Wenige Wochen später und nur ein paar Tage, nachdem die neue Verfassung bekanntgemacht worden war, wurde die Frage der Gleichberechtigung erneut aufgeworfen. Frauen demonstrierten auf den Straßen, weil die Passage, die ihre Gleichberechtigung festschreiben sollte, aus dem Text gestrichen worden war. Nachdem sie ihre Freiheit erlangt hatten, kämpften die ägyptischen Frauen nun für ihre Gleichberechtigung.

Situationsgebundene Werte

Wie beeinflusst nun die Situation, in der Sie sich befinden, Ihre Werte? Um das zu verstehen, nehmen wir einmal Folgendes an: Nach mehreren Jahren, in denen Sie als Angestellter mit einem Einkommen beschäftigt waren, das Ihnen ein angenehmes Leben ermöglichte, werden Sie plötzlich arbeitslos und haben nur wenig Aussicht, eine neue Anstellung zu finden. Sofort werden Sie der finanziellen Stabilität (Überlebensbedürfnis) mehr Wert zumessen als in der Vergangenheit. Oder Sie wechseln den Wohnort und Ihr neues Zuhause befindet sich in großer Entfernung von Ihrem früheren Heim; in diesem Fall werden Sie mehr Wert auf Freundschaft (Beziehungsbedürfnis) legen.

Als ich vor vier Jahren aus den Vereinigten Staaten wegzog, um mich um meine alternende Mutter in Großbritannien zu kümmern, fühlte ich mich einsam; auf einmal lebte ich in einer Stadt, in der ich praktisch niemanden kannte. Folglich legte ich viel mehr Wert auf Freundschaft und Familie (Beziehungsstufe) als zuvor. Dinge, die ich in meinem Leben in den Vereinigten Staaten für selbstverständlich angesehen hatte, wurden mir wichtig, weil sie mir fehlten.

In der Zeit, als ich mich um meine Mutter kümmerte, die inzwischen bettlägerig war, bemerkte ich einen weiteren Wandel. Ich empfand nun ein höheres Maß an Mitgefühl. Dieses Erwachen von Mitgefühl in mir ist seitdem zu einer Konstante in meinem Leben geworden. Meine Mutter ist vor zwei Jahren gestorben, und wann immer ich eine alte Dame auf der Straße sehe, beobachte ich bei mir den Gedanken, was ich wohl tun könnte, um dieser Frau zu helfen. Das Mitgefühl ist lebendig in mir, weil ich mich ein Jahr hindurch um meine sterbende Mutter gekümmert habe.

Motivation, Glück (*happiness*) und Bedürfnisse

Der Grund dafür, dass wir unsere Aufmerksamkeit auf die Befriedigung unserer Grundbedürfnisse ausrichten, liegt darin, dass wir uns sicher, geborgen, geachtet und glücklich fühlen wollen. Das liegt in unserem Wesen. Eine Sache gibt es, die uns daran hindert, glücklich zu sein: unsere Ängste. Sie fühlen sich sicher, geborgen, geachtet und glücklich, wenn es Ihnen gelingt, Ihre Defizitbedürfnisse zu befriedigen; werden Sie hingegen daran gehindert oder gerät die Befriedigung dieser Bedürfnisse in Gefahr – etwa weil Sie arbeitslos werden, weil Sie einen Freund, Partner oder engen Vertrauten verlieren, oder weil Sie das Gefühl haben, nicht geachtet zu werden –, empfinden Sie Unsicherheit oder Angst.

Glück ist ein Gefühl (eine emotionale Reaktion), das man empfindet, wenn man die Ängste oder Befürchtungen, man könne seine Defizitbedürfnisse nicht befriedigen, hinter sich lassen kann oder wenn man sich an ein Erlebnis aus der Vergangenheit erinnert, bei dem man Unterstützung erfahren hat und bei dem die eigenen Bedürfnisse auf liebevolle Weise befriedigt wurden.

Sie fühlen sich dann glücklich, wenn einer Ihrer Lieben von einer langen Reise heil und gesund nach Hause zurückkehrt, wenn Sie eine wichtige Prüfung bestanden haben oder

wenn Sie eine positive Reaktion erfahren haben für etwas, was Sie getan haben – z. B. Lob oder Anerkennung von jemandem, den Sie achten. Vielleicht empfinden Sie auch Glück, wenn Sie ein größeres Haus oder Auto kaufen oder das neuste Mobiltelefon oder den neuesten Computer besitzen. Und Sie empfinden Glück, wenn eine Situation in Ihnen Erinnerungen auslöst an eine Zeit, als Sie sich geliebt und umsorgt fühlten.

Das Problem mit dem Glück ist, dass es in der Regel nur von kurzer Dauer ist. Kaum haben Sie die Angst oder Unsicherheit hinter sich gelassen, die Sie darüber hatten, dass Sie nicht das bekommen, was Sie brauchen, fallen Sie schnell wieder in ihr übliches Lebensgefühl zurück.

Menschen, die üblicherweise Optimisten sind, werden in der Regel nicht von der Sorge bedrückt, ihre Bedürfnisse nicht befriedigen zu können. Sie sind glücklich und zufrieden mit dem, was sie haben, und passen sich dem an, was das Leben ihnen bringt. Ihre Lebenserfahrung sagt ihnen, dass sie es noch stets geschafft haben, ihre Bedürfnisse zu stillen. Das ist es, was sie zu Optimisten macht. Menschen hingegen, die gewöhnlich eher pessimistisch eingestellt sind, haben das Gefühl, viele unbefriedigte Bedürfnisse zu haben. Ihre Lebenserfahrung sagt ihnen, dass es ihnen noch nie gelungen sei, ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Und das macht sie zu Pessimisten.

Zufriedenheit, Freude und Bedürfnisse

Ihre Wachstumsbedürfnisse befriedigen zu können führt zu einem tiefergehenden Gefühl als Glück und folglich auch zu einem höheren Grad an Motivation und Einsatzwillen, um diese Bedürfnisse zu befriedigen. Sie empfinden Freude und Zufriedenheit, wenn es Ihnen gelingt, Ihre Wachstumsbedürfnisse zu befriedigen, weil Sie dabei entdecken, wer Sie wirklich sind – Sie entdecken Ihr wirkliches Ich und finden etwas, das Ihrem Leben einen Sinn gibt.

Während das in Ihnen aufwallende Glücksgefühl, wenn es Ihnen gelingt, eines Ihrer Defizitbedürfnisse zu befriedigen, rasch wieder verebbt und ihrer normalen Grundeinstellung Platz macht – irgendwo zwischen Pessimismus und Furcht am einen Ende der Skala und Hoffnung und Optimismus am anderen – erfüllt die Befriedigung von einem Ihrer Wachstumsbedürfnisse Sie mit Freude. Wenn die Freude abklingt, bleibt ein Gefühl der Zufriedenheit zurück. Freude und Zufriedenheit entstehen aufgrund eines Gefühls, sich mit sich selbst in Einklang zu befinden – ein Gefühl persönlicher Erfüllung.

Der Schlüssel zu Freude und Zufriedenheit liegt darin, etwas zu finden, das Ihrem Leben Sinn und Zweck gibt. Einen Sinn und Zweck in seinem Leben zu haben, erhöht das allgemeine Wohlbefinden und die Lebenszufriedenheit und verbessert die geistige und körperliche Gesundheit. Es fördert auch die Resilienz und das Selbstwertgefühl und vermindert die Wahrscheinlichkeit von Depression.⁷

In einer kürzlich durchgeführten Studie⁸ wurden rund 400 US-Amerikaner im Alter zwischen 18 und 78 dazu befragt, ob sie der Meinung seien, ihr Leben habe einen Sinn und/oder sie führten ein glückliches Leben. Bei der Auswertung der Antworten zu Sinnerfülltheit und Glück im Leben der Befragten sowie einer Reihe weiterer Parameter wie zum

Werteorientierte Unternehmensführung
Cultural Transformation Tools für Performance und
Profit

Barrett, R.

2016, XIX, 294 S., Softcover

ISBN: 978-3-662-48997-0