

Wertorientierte Entwicklungen

BILDUNGSIMPULSE

Ing. Robert Moser

Bad Vöslau, im September 2009



Bildungsimpulse

Die von Wert-Impulse herausgegebene Reihe *Wertorientierte Entwicklungen* umfasst die wesentlichen Bereiche einer menschengerechten Lebensgestaltung. *Bildungsimpulse*, ein Gespräch mit Ing. Robert Moser, Gründer von Wert-Impulse, ist ein Teil davon. Jahrelange Erfahrung in der Umsetzung von wissenschaftlichen Erkenntnissen in die Praxis sowie komplizierte Zusammenhänge leicht verständlich darzustellen sind Stärken Robert Mosers, dessen Gedanken zu Bildungsstrategien, Persönlichkeitsentwicklung und Wertetheorie Ausdruck eines ganzheitlichen Denkens und Schlüssel zum Erfolg sind.

WERTEVERLUST UND ORIENTIERUNGSLOSIGKEIT IN DER GESELLSCHAFT

Werte wie Gerechtigkeit, Ehrlichkeit und Freiheit müssen von allen Menschen gemeinsam gelebt werden, um eine nachhaltige wertorientierte Gesellschaftsentwicklung für die Zukunft zu sichern.

In unserer heutigen Zeit ist ein Unbehagen der Menschen in der Gesellschaft zu beobachten. Traditionell gesellschaftliche Strukturen sind in den letzten Jahrzehnten Schritt für Schritt ausgehöhlt und zerstört worden. Zu erwähnen sind unter anderem Gemeindefusionen oder Gesetze, die Lebensgemeinschaften mit Ehen gleichsetzen. Oder die Tendenz, dass die Kinder ihre meiste Zeit in Horten verbringen und damit den Eltern die Verantwortung entzogen wird usw. Das sind Erscheinungen, die nicht für den Menschen, sondern gegen ihn gerichtet sind.

Unsere Gesellschaft leidet unter Werteverlust und Orientierungslosigkeit. Deutlich wird dies daran, dass wir den materiellen Werten zu viel Bedeutung beimessen und stets nach mehr und nach besseren meist käuflichen Dingen streben.

Dabei vergessen wir den Menschen selbst, nur er ist der Mittelpunkt der gesellschaftlichen Wirklichkeit. Zwischenmenschliche und gemeinschaftliche Werte wie Gerechtigkeit, Ehrlichkeit, Freiheit und Nächstenliebe sind unerlässlich, um in der Zukunft eine gesunde und an Werten orientierte Gesellschaft zu sichern. Wir vergessen, dass wir uns im

Leben Ziele stecken sollten. Denn nur der, der versucht, diese Ziele zu erreichen, ist später in der Lage den Erfolg am Ziel zu messen. Und durch Erfolgserlebnisse entsteht Motivation – der Motor für unser Handeln und Denken.

WERTORIENTIERUNG IN GEMEINDEN UND UNTERNEHMEN

Durch wertorientierte Nutzung der menschlichen Ressourcen kann die Arbeitswelt effizienter und die Lebenswelt menschengerechter gestaltet werden.

Robert Moser setzt in den Seminaren, in denen sowohl Teilnehmer aus Gemeinden und Unternehmen teilnehmen, den Fokus auf wertorientierte Entwicklungsprozesse, die vor allem die menschlichen Bezugsebenen betrifft. Diese sind so zu gestalten, dass ein Zusammenarbeiten in der Gemeinde oder im Betrieb effizienter umgesetzt werden kann – mit entsprechend verbesserter Lebensqualität für die Beteiligten. Durch richtige Nutzung der menschlichen Ressourcen wird ein vermehrter Umsatz und Gewinn in einem Betrieb erzielt und gleichermaßen können die Bedürfnisse des einzelnen Menschen erfüllt werden. In einer Gemeinde verhält es sich ähnlich. Führungskräfte, Mitarbeiter und Bürger bilden ein soziales und menschliches System wie dies auch in anderen Lebensbereichen der Fall ist. Je optimaler nun die Bedürfnisse, Wünsche, Sorgen und Nöte der Bürger von den entsprechenden Strukturen und Institutionen an Werten orientiert gelöst werden, desto besser wird das Ergebnis für alle sein.

WISSENSCHAFTLICHER HINTERGRUND WERTORIENTIERTER ENTWICKLUNG

Aus der Zusammenarbeit Robert Mosers mit Wissenschaftlern unterschiedlichster Fachgebiete hat sich das ganzheitliche Erfolgskonzept von Wert-Impulse entwickelt.

Theorie und Praxis der Inhalte und Methoden der *Wert-Impulse* Seminare basieren im Wesentlichen auf drei Bereiche. Der erste Bereich bezieht sich auf die Zusammenarbeit Robert Mosers mit Wissenschaftlern, der zweite auf den Austausch mit anderen geschätzten Referenten und Trainern und der dritte Bereich schließlich auf persönliche und berufliche Erfahrungen Robert Mosers.

Hinsichtlich der Vermittlung des sozialen Lernens hat Robert Moser viel Herrn Prof. Edi Ofner zu verdanken. Prof. Ofner, damals Landesinspektor für bäuerliche Fachschulen in Niederösterreich, ist ein hervorragender Pädagoge, der Wissen nicht frontal vermittelt, sondern stets darum bemüht ist, Wissen und Lernen erlebbar zu machen. Durch ihn hat Robert Moser gelernt, wie Teilnehmer eines Seminars oder Mitarbeiter einer Firma selber herausfinden können, wo die Probleme liegen und wie sie zu lösen sind.

Bedeutenden Einfluss auf die Gestaltung der Seminare von *Wert-Impulse* hat ebenso Prof. Hans Millendorfer, bekannt vor allem als Wegbereiter der ökokulturellen Idee. Prof. Millendorfer und Christoph Gaspari haben das Buch *Konturen einer Wende. Strategien für die Zukunft* verfasst. Eines der wichtigsten Ergebnisse darin ist, dass dezentrale und nicht zentrale Strukturen für einen langfristigen Erfolg in Unternehmen und Gemeinden ausschlaggebend sind. Dezentrale Strukturen ermöglichen Veränderungen und Entwicklungen und sind somit lernfähig.

Darüber hinaus hat Prof. Millendorfer so genannte Unzufriedenheitsfaktoren in unterschiedlichen Ländern untersucht: In jenen Regionen, in denen soziale und feingliedrige Strukturen wie Familie und dörfliche Gemeinschaften intakt sind, sind die Unzufriedenheitsfaktoren geringer. Indikatoren für Unzufriedenheitsfaktoren sind in erster Linie das Auftreten von Stresskrankheiten wie Kreislauferkrankungen, Herzinfarkte oder Neurodermitis – also psychosomatische Krankheiten. Ebenso gibt es in Unternehmen oder Gemeinden entsprechende Faktoren wie beispielsweise Arbeitsbedingungen, Verantwortung oder Wachstum, die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit ausdrücken. Diese werden in einer Tagung behandelt.

Viele Anregungen hat Robert Moser in der Zusammenarbeit mit der Psychologin Dr. Anneliese Fuchs erhalten, die die bestehenden Strukturen der Gesellschaft, Wirtschaft und Familie, Mann und Frau stets kritisch hinterfragt. Vor allem im Hinblick auf die Verhältnisse der Geschlechter in der Arbeits- und Lebenswelt gibt Frau Dr. Fuchs neue Impulse. In ihrem Buch *„Ist die Familie noch zu retten?“* untersucht sie die Verfallserscheinungen in Gesellschaft und Familie. Sie zeigt Möglichkeiten auf, die für eine nachhaltige Veränderung notwendig sind. Der Aufbau der Seminare von *Wert-Impulse* geht auf viele ihrer Methoden und Inhalte zurück.

Die Erkenntnisse Prof. Christoph Günzls, einem österreichischen Philosophen, ergänzen das ganzheitliche Selbstverständnis und Leitbild von *Wert-Impulse*. In seinem Hauptwerk *Das Neue Denken als Bedingung zur Einheit von Theorie und Praxis* beschreibt er, dass große Systeme, seien es nun biologische oder gesellschaftliche, nur dann lebensfähig sind, wenn die kleinen Strukturen ihre eigene Identität bewahren. Deutlich wird das so wichtige Subsidiaritätsprinzip, das für die Inhalte und den Aufbau der Seminare Robert Mosers ausschlaggebend ist.

Ein weiterer Baustein der Seminare geht auf Ergebnisse zurück, die vom Verhaltensforscher und Meeresbiologen Prof. Rupert Riedl stammen. In seinem Buch *Die Strategie der Genesis* erläutert er die Zusammenhänge zwischen den Regelkreisen der Natur und den menschlichen Verhaltensweisen. Die für die Seminare von *Wert-Impulse* entscheidende These Prof. Riedls lautet, dass gesellschaftliche Impulse und Veränderungen nur zu verwirklichen sind, wenn sie nicht von oben verordnet, sondern von jedem einzelnen Menschen als Chance erkannt werden, positive Fähigkeiten und Möglichkeiten zur Entfaltung zu bringen.

Eines der Bücher über Managementtheorie, das bei seinem Erscheinen viel Beachtung fand und nichts von seiner Bedeutung verloren hat, stammt von Thomas Peters und Waterman¹. Darin zeigen sie auf, was man von den Strategien und Verhaltensweisen der Führungskräfte der bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Interessant ist, dass die dort beschriebenen Grundwerte mit denen von *Wert-Impulse weitgehend* übereinstimmen.

AUFBAU, METHODEN UND INHALTE DER WERT-IMPULSE SEMINARE

Die IST-Situation des Einzelnen und der Gemeinde ist Ausgangspunkt. Die Teilnehmer bestimmen selbst den Inhalt des Seminars und erarbeiten gemeinsam Ziele.

Die Inhalte werden im Großen und Ganzen von den Seminarteilnehmern selbst erarbeitet. Am Beginn eines Seminars wird deshalb eine Bedürfnisanalyse erstellt. Ausgehend von den vorhandenen Bedürfnissen, die sowohl in der Sachebene, in der menschlichen Ebene und in der Sinnebene liegen können, wird der Ablauf des Seminars festgelegt.

¹ Thomas Peters und Robert H. Watermann jun. „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ – Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann.

Gibt es Verbesserungsbedarf beispielsweise in den Bereichen Kostenrechnung, Organisationsentwicklung oder Qualitätsmanagement, wird man folglich mehr auf dafür geeignete Seminarinhalte und –bausteine eingehen. Ebenso kann es sich um Konflikte und Kommunikationsprobleme handeln – hier müssen Konfliktlösungstechniken und Moderationstechniken gelernt und entwickelt werden. Gibt es Unstimmigkeiten und Probleme darüber, wie eine Gemeindeanalyse erstellt werden soll, dann wird man auf diesen Sektor den Schwerpunkt setzen. Es gibt also eine Unzahl von Bedürfnissen und Inhalten, die im Aufbau des jeweiligen Seminars berücksichtigt werden.

Der Ausgangspunkt aller Seminare ist es, dass von einer Ist-Situation ausgegangen wird: Wie ist die Situation des Einzelmenschen und wie ist sie in der Gemeinschaft? Einfach ausgedrückt heißt das, dass man den Menschen dort abholt, wo er steht. Davon ausgehend sind Zielfindung und Zielsetzung einer Gemeinde oder eines Betriebes die vorrangigen Inhalte eines Seminars, die es gemeinsam zu erarbeiten gilt.

Alle Beteiligten werden in den Zielfindungsprozess miteinbezogen. Dies ermöglicht Lösungen, die in einem größeren ganzheitlichen Zusammenhang wirksam werden.

Ein weiteres wichtiges Merkmal der Tagungen von *Wert-Impulse* ist es, dass alle Betroffenen im Zielfindungsprozess miteinbezogen werden. In Bezug auf Firmen richten sich die Seminare also nicht ausschließlich an die Führungskräfte, sondern es werden auch Arbeitsgruppen zusammen gestellt, die im beruflichen Alltag normalerweise nicht miteinander in Kontakt kommen. Das Gleiche gilt für Seminare, die sich mit Gemeindeentwicklung befassen. So veranlasst Robert Moser den Bürgermeister einer Gemeinde alle Fraktionen und Gruppen mit einzubeziehen – und auch alle Bürger der Gemeinde die wollen.

Denn häufig wird übersehen, dass insbesondere die Jugend maßgeblich zur wertorientierten Gemeindeentwicklung beitragen kann. Bürgermeister und Gemeinderäte sind oft überrascht, wenn sie feststellen, dass die Jugend in vielen Bereichen der Gemeinde aktiv wird. Auch die Senioren werden im Lernprozess vernachlässigt und gar zu oft abwertend als Pensionisten klassifiziert. Dabei vergessen wir, welche vielfältige Lebenserfahrung in ihnen steckt und wie viel vor allem die Jugend von ihnen lernen kann. Ebenso verhält es sich mit den Frauen, die leider noch immer zu sehr am Rand in unseren Gemeinden stehen. Sie werden viel zu wenig in die Entscheidungen der Gemeinden miteinbezogen – ganz zu schweigen von der geringen Anzahl der Gemeinderätinnen. Dabei sind sie es doch, die in der Gemeinde oft mehr Zeit verbringen als die Männer. Die Männer dagegen gehen in der Regel außerhalb der Gemeinde dem Broterwerb nach und sind somit gar nicht wirklich anwesend. Wenn nun die unterschiedlichen Gruppen gemeinsam den Inhalt und den Ablauf des Seminars bestimmen und erarbeiten, dann ist verständlich, dass die Lösungen der Probleme in einem größeren ganzheitlichen Zusammenhang wirksam werden. Eine gewisse Erstarrung der Strukturen in der Gemeinde wird aufgebrochen. Die Menschen gehen im Ort wieder offener aufeinander zu. Sie gehen mit einem sicheren Gefühl an Arbeitskreise heran, weil sie in der Tagung gelernt haben, was es bedeutet konstruktiv im Team zu arbeiten.

Wie bringt man jedoch die Seminarteilnehmer dazu, aus sich herauszugehen, damit überhaupt erst deutlich wird, wo die Probleme liegen? Das Verhalten der Teilnehmer hängt grundsätzlich vom Verhalten des Trainers ab. Die Teilnehmer müssen sich mit dem Trainer identifizieren. Deshalb sind Vertrauen und Offenheit gegenüber den Teilnehmern Voraussetzung für einen zielführenden Seminarablauf. Ohne Offenheit entsteht keine Kommunikation, die für die Wechselwirkung zwischen Trainer und Teilnehmer und damit für den Lernprozess im Seminar notwendig ist. Es ist wie eine Ansteckung im positiven Sinne. Die Offenheit des Seminarleiters veranlasst dann auch die gewünschte Kommunikation und Offenheit der Teilnehmer untereinander.

Gemeinsame und klar definierte Ziele sind der Schlüssel zum Erfolg. Dabei sollen sich die Ziele der Gemeinde oder des Unternehmens und die persönlichen Ziele einander ergänzen.

Den Überbau jedes Seminars bilden gemeinsame Ziele. Denn die Formulierung und die darauffolgende Umsetzung gemeinsamer Ziele bewirkt Motivation, die für jede Institution, die erfolgreich und menschengerecht handeln will, unverzichtbar sind. Die Ziele spielen auch eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, herauszufinden, welchen Weg die Gemeinde oder der Betrieb in Zukunft einschlagen möchte.

Robert Moser veranlasst die Teilnehmer zunächst ihre persönlichen Ziele zu formulieren. Im zweiten Schritt werden Überlegungen angestellt, die die Ziele der Gemeinde oder die des Betriebs betreffen. In diesem Zielfindungsprozess ist es nun entscheidend, ob beide Ziele überhaupt zur Deckung kommen. Ist das nicht der Fall, dann geschieht wenig bzw. nichts. Als Resultat wird sich der Mitarbeiter früher oder später verabschieden. In den meisten Fällen jedoch werden durch Informationsaustausch und Gruppenarbeit im Seminar Gemeinsamkeiten gefunden. Es geht darum, den größten gemeinsamen Nenner zu finden.

Je größer die Deckung der persönlichen Ziele und der Unternehmensziele ist, desto größer ist der Synergieeffekt und der „Mehrwert“ für alle Beteiligten. Es entstehen Motivation und Engagement, denn jeder Einzelne weiß, dass durch die gemeinsame Arbeit auch seine eigenen Vorstellungen mit verwirklicht werden. Die Teilnehmer erfahren wie wichtig es ist im Teamwork zu arbeiten und erkennen, dass die gemeinschaftliche Arbeit als Ganzes mehr ist als die Summe der Leistung der Einzelnen. Nicht zu vergessen ist dabei, dass gesteckte Ziele im Bereich des Möglichen liegen sollten. Wer sich zu große Ziele auf einmal setzt und sie nicht erreicht, der wird oft frustriert sein. Daher ist es am konstruktivsten, dem Ziel in kleinen Schritten entgegen zu gehen, also sich Wochen-, Monats- oder Jahresziele setzen.

Der Seminarleiter ist Impulsgeber. Er veranlasst die Teilnehmer gemeinsam und konstruktiv miteinander umzugehen. Dazu vermittelt er entsprechende Techniken und Methoden.

Der Seminarleiter selbst hat keine Ziele, d.h. er geht nicht auf tagespolitische Aspekte der Gemeinde ein. Er hat keine persönlichen Wünsche, wie die Gemeinde oder das Unternehmen in Zukunft aussehen soll. Die einzig entscheidende Zielsetzung ist die, dass der Trainer den Teilnehmern bei der Zielfindung methodisch hilft.

So ist er vor allem Impulsgeber, dass die Teilnehmer konstruktiv miteinander umgehen, dass sie Zusammenarbeit schätzen und dass sie die Methoden der Moderation erlernen. Den Teilnehmern werden einfache Techniken und Methoden vermittelt, die es ihnen ermöglicht, binnen kurzer Zeit Lösungen zu Problemen selbst zu finden. Die Aufgabe des Seminarleiters besteht darin, dass er Impulse an der richtigen Stelle setzt, die in jedem Menschen schon existieren, denen sie sich aber nicht bewusst sind. Eine

Tagung kann nicht mehr sein als ein Impuls. Die praktische Arbeit ist von den Führungskräften und den Mitarbeitern selbst auszuführen. Es ist jedoch im Verlauf eines Umsetzungsprozesses damit zu rechnen, dass die Impulse nachlassen. Hier gilt es dann wieder neue Impulse zu setzen, damit der Lernprozess und Zielfindungsprozess weiter geführt werden kann.

WERTE IM SPANNUNGSFELD VON PERSÖNLICHKEIT UND GEMEINSCHAFT

Um Werte wie Ehrlichkeit, Freiheit oder Gerechtigkeit in der Gemeinschaft zu leben, müssen wir die unterschiedlichen Persönlichkeiten der Menschen verstehen und berücksichtigen.

Wenn wir gemeinsam mit Menschen erfolgreich umgehen und arbeiten möchten, sind die Bereiche, die die Persönlichkeit des Einzelmenschen ausmachen, zu berücksichtigen: Der funktionale, der soziale und der transzendente Bereich. Der funktionale Bereich beschreibt das zweckorientierte Handeln. Hierunter sind die für den menschlichen Organismus notwendigen Bedürfnisse wie Essen, Trinken, Arbeiten usw. zu verstehen. Der Mensch benötigt jedoch mehr als nur die Befriedigung funktionaler Bedürfnisse. Deshalb stehen im zweiten Bereich, dem sozialen, die Beziehungen und die Kommunikation der Menschen miteinander im Mittelpunkt. Das ist Voraussetzung dafür, dass Gemeinschaften überhaupt erst entstehen können. Der dritte Bereich schließlich umfasst den transzenten Bereich. Damit ist der Bereich der menschlichen Persönlichkeit gemeint, der jenseits von Handlungen und Beziehungen liegt: Der Mensch strebt Ziele an, die über seine körperliche und soziale Existenz hinausweisen und verfolgt Ideale und Zukunftsvisionen.

Wenn wir uns nun mit Werten auseinandersetzen wie Ehrlichkeit, Freiheit, Gerechtigkeit oder Liebe, dann dürfen solche Werte in keinem der beschriebenen Bereiche vernachlässigt werden. Um die Möglichkeiten und Fähigkeiten der Gemeinschaft voll zur Entfaltung zu bringen, muss jedem der drei Bereiche Rechnung getragen werden. Ist dies nicht der Fall, dann wird die Gemeinschaft früher oder später ihre Aufgaben und ihr Ziel nicht effizient erfüllen können.

Gibt es in einem Bereich einen Engpass, so wird in einem Seminar dort angesetzt. Entscheidend ist, dass das Modell der sozialen Lernprozesse eine Hilfestellung für die Teilnehmer ist. Sie erkennen, dass jeder Mensch sich durch seine eigene Persönlichkeit auszeichnet und diese beim Umgang mit anderen Menschen und im Handeln berücksichtigt.

Im Hinblick auf erfolgreiches Zusammenarbeiten in der Gemeinde ist vor allem der christlich-soziale Grundwert der Nächstenliebe hervorzuheben, auf dem das so wichtige Prinzip der Subsidiarität fußt. Das Subsidiaritätsprinzip in der Gemeinde zu leben ist nicht nur Zielsetzung für den Arbeitsalltag, sondern wird in der Tagung gleichsam als Lernprozess gelebt. So ist es für *Wert-Impulse* Seminare charakteristisch, dass im Sinne des Subsidiaritätsprinzips nur dann Hilfestellung geleistet wird, wenn die Teilnehmer dies wünschen. Hilfestellung leisten heißt nicht, ihnen Wissen aufzudrängen, sondern dass sie durch Fragen des Seminarleiters und in Form von Gruppenarbeiten und Verhaltensübungen die Lösungen selbst finden.

WERT-IMPULSE UND DEMOKRATISCHE KULTUR

Wertorientiert handeln und denken bedeutet die Demokratie aktiv mitgestalten und bereichern.

Robert Moser hat bereits 1981 in seinem Buch *Zurück zum Menschen, die Überwindung des Unbehagens heute* die oben beschriebenen Erkenntnisse und deren praktische Umsetzung beschrieben. Darüber hinaus hat er darin auch die politischen Gruppierungen in Österreich zum damaligen Zeitpunkt analysiert. Festzustellen ist dabei, dass die Parteien in ihren Programmen durchaus positive Inhalte und Ziele formulierten, die jedoch von der Realisierung weit entfernt sind oder gänzlich anders umgesetzt werden. Es ist offensichtlich, dass Zielsetzung und Umsetzung zu verknüpfen für große Gruppierungen ein wesentliches Hindernis darstellt. Hier fehlt es an geeigneten Methoden und Instrumenten für die Durchführung.

Wertorientierte Entwicklungen in Theorie und Praxis – so wie sie Robert Moser auffasst und umsetzt – bedeutet in einem weiter gefassten Verständnis auch die politische Kultur zu bereichern. Wertorientiert handeln und denken bedeutet den echten Weg der Demokratie gehen, bei dem nicht eine dominante Minderheit eine unmündige Mehrheit regiert, sondern die Gesamtheit der Bürger eines Staates die Demokratie gestaltet und lenkt. Nach dem gleichen Prinzip der Seminare Robert Mosers werden in einer Demokratie Organisationsentwicklungsprozesse in Gang gebracht, in denen Eigenverantwortung, Subsidiarität und Freiheit zum Tragen kommen. Spätestens seit den gewaltigen Veränderungen im Osten Europas, sollten wir uns daran erinnern, dass Demokratie nur fortschreitet und lebt, wenn lebende und zukunftsweisende Strukturen die Gemeinschaft und den Menschen erleben lassen.

Ing. Moser gehört zu den Wegbereitern des Neuen Denkens und des wertorientierten Handelns. Werttheorie, Bildungsstrategie, Persönlichkeitsentwicklung und Zusammenarbeit sind Teile eines ganzheitlichen Denkens und Erfassens, die in Trainings und Seminaren verständlich und überzeugend vermittelt werden.

Veröffentlichungen:

- | | |
|-------------|--|
| 1981 | <i>Zurück zum Menschen,</i>
die Überwindung des Unbehagens heute |
| 1985 – 1992 | <i>35 Filme mit Wissenschaftlern und Praktiken von ganzheitlichen, wertorientierten Entwicklungen</i> |
| 2008 | <i>Miteinander Bürger gewinnen</i>
Robert Moser, Karl Sieghartsleitner, Hans Lichtenwörther |
| ab 1985 | <i>Skripten, Konzepte und Referatsvorlagen</i> |