

Martin Simmel und Erich Wühr

# Werteorientierte Führung

Unternehmenswelten schaffen, denen Menschen zugehören wollen

## Die Autoren



**Dr. Martin Simmel, Diplom-Psychologe**

Geschäftsführer der Professor Wühr und Simmel Gesundheits MANAGEMENT Systeme GbR.

„Es sind die Menschen, deren Fähigkeiten und Wertvorstellungen, die das grundlegende Kapital eines jeden Unternehmens darstellen. Deshalb ist es notwendig und sinnvoll, diesen besondere Aufmerksamkeit zu schenken!“ Diesem Leitgedanken entsprechend, verwirklicht er mit seinen Partnern und Kunden maßgeschneiderte und ergebnisorientierte Seminare, Trainings und Beratungskonzepte.



**Professor Dr. Erich Wühr**

Honorarprofessor am Gesundheitscampus Bad Kötzting der Technischen Hochschule Deggendorf

Lehrgebiet Gesundheitsförderung und Prävention

# Inhalt

Die Autoren

Einführung

Kapitel 1: Grundlegende Modelle

Der Kreis der Sicherheit

Das Komfortzonenmodell

Unser Modell menschlichen Verhaltens

Das Werteschöpfungsprinzip

Kapitel 2: Wertewelten erfolgreicher Unternehmen

Kapitel 3: Eine Unternehmenswelt schaffen, der ich selbst und andere zugehören wollen

Konsequenzen aus dem Werteschöpfungsprinzip

Konsequenzen aus den Ergebnissen der Gallup-Studie

Weitere Konsequenzen für werteorientiertes Führen

Kompetenzorientierte Führung von Mitarbeitern

Eigenartige Wertewelten: „*Tease your cats and please your dogs*“

Kapitel 4: Von der Arbeitsgruppe zum Hochleistungsteam werden

Aufgabe 1: Ausrichten des Teams an einem vorgegebenen Teamauftrag unter den gegebenen Rahmenbedingungen

Aufgabe 2: Schaffung und Förderung von Teamproduktivität und Teamkreativität durch die eigenverantwortliche Formulierung eines Zukunftsszenarios sowie die Umsetzung eines operativen Maßnahmen- und Zeitplans mit entsprechender Kontrolle

Aufgabe 3: Schaffung und Förderung von Teamgeist und Teamkommunikation

Der Teamentwicklungsprozess

Kapitel 5: Gesundheit ist viel mehr, als nicht krank zu sein

Weiterführende Literatur

Impressum

# Einführung

Es gibt Personen, deren Ausstrahlung und Präsenz scheint sich wie von Zauberhand auf andere Menschen zu übertragen. Man orientiert sich an ihnen, hört ihnen zu und vertraut ihren Entscheidungen. Häufig werden bei der Beschreibung dieser Personen auch Begriffe wie „charismatisch“ oder „natürliche Autorität“ verwendet.

Viele dieser Menschen haben zweifellos Naturbegabungen und ein angeborenes Talent als Führungskraft. Aber das ist nicht alles! In diesem Buch lüften wir einen Teil der scheinbaren Geheimnisse und zeigen, welche Aspekte von besonderer Bedeutung sind.

Wir gehen davon aus, dass eine Führungskraft dann erfolgreich führen kann,

- wenn sie versteht, wie ihr eigenes Verhalten zustande kommt bzw. funktioniert,
- wenn sie ihr eigenes Verhalten pro-aktiv und ergebnisorientiert steuern und regulieren kann,
- wenn sie versteht, wie das Verhalten ihrer Mitarbeiter und Kollegen zustande kommt, bzw. funktioniert, und
- wenn sie das Verhalten ihrer Mitarbeiter und Kollegen pro-aktiv und ergebnisorientiert steuern und regulieren kann.

Wenn wir als Menschen auf die Welt kommen, wird in der Regel keine „Gebrauchsanweisung“ für uns mitgeliefert. Es beginnt vielmehr mit der Geburt die lebenslange Herausforderung, dieses Selbstverständnis zu entwickeln und immer wieder neu anzupassen.

In diesem Buch erfahren Sie ein paar einfache und grundlegende Denkmodelle zum besseren Verständnis menschlichen Verhaltens. Auf der Grundlage dieser Modelle leiten wir Methoden und Techniken ab, die insbesondere für Menschen in Führungsverantwortung hilfreich sind.



Im Kontext von Unternehmen bedeutet Führung,

- eine Welt zu schaffen, der Menschen (die Führungskraft selbst, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Kunden) zugehören wollen, und
- mit diesen Menschen Verhaltensweisen und Interaktionsstrukturen zu entwickeln und zu fördern, die für die Existenz und Lebensqualität aller Beteiligten nützlich sind.

Wir betrachten das Thema Führung nicht zuletzt auch vor einem verhaltensbiologisch-systemischen Hintergrund: Unternehmen sind biologische Systeme, deren Existenz und Überlebenswahrscheinlichkeit u.a. davon abhängt, wie gut sie sich in ihren Funktionen und Strukturen organisieren.

Im Allgemeinen gilt:

Je komplexer die Struktur, desto besser können Umweltfaktoren ausreguliert werden und desto höher ist selbstverständlich auch die Anforderung an eine möglichst reibungsarme Informationsverarbeitung im System. Führungsverhalten in Form von klaren Entscheidungen und einer ergebnisorientierten Kommunikationskultur spielt dabei eine wesentliche Rolle.

Wir können natürlich mit diesem Buch keine Patentrezepte anbieten, aber wir haben es systematisch aufgebaut und beantworten Schritt für Schritt die aus unserer Sicht praktisch relevanten Fragen. Es ist unser Anspruch, dass Sie, liebe Leserin, lieber Leser, die Antworten und Lösungsansätze in Ihren Unternehmenswelten unmittelbar anwenden und nutzen können.

In [Kapitel 1](#) erörtern wir grundlegende Denkmodelle und beschäftigen uns u.a. mit folgenden Fragen:

**Wie funktioniert der Mensch?**

**Wie nimmt der Mensch seine Umwelt wahr?**

**Wie denken, entscheiden und handeln wir?**



In [Kapitel 2](#) betrachten wir die Kontexte erfolgreicher Unternehmen und gehen dabei insbesondere auf die Perspektiven der Menschen in diesen Unternehmen ein.

**Was kennzeichnet ein starkes und vitales Arbeitsumfeld?**

**Welche Wertewelten herrschen in den erfolgreichen Unternehmen?**

In [Kapitel 3](#) erörtern wir jetzt die konkreten Konsequenzen der vorherigen Themen für Menschen in Führungsverantwortung. Wir beginnen mit der individuellen Perspektive der Führungskraft.

**Was ist mir wichtig? Welche Werte möchte ich in meinem privaten und in meinem beruflichen Leben schöpfen?**

**Wie steuere ich mein Handeln zielgerichtet entsprechend meiner Werte und den gegebenen Rahmenbedingungen?**

**Wie gehe ich mit Misserfolg und Frustrationserlebnissen um?**

Schließlich entwickeln wir in diesem Kapitel eine Art „Gebrauchsanweisung“ und beantworten folgende Frage:

**Wie wollen erfolgreiche Mitarbeiter geführt werden, und wie werde ich ihnen in ihrer eigenen Art gerecht?**

In [Kapitel 4](#) beschreiben wir einen praxiserprobten Weg, wie man aus einer Arbeitsgruppe ein Hochleistungsteam macht. Die Leitfragen des Kapitels sind:

**Was sind die Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Teamleiters?**

**Wie richtet man ein Team an einem gemeinsamen Auftrag aus?**

**Wie führt man ein Team, damit sich Teamkreativität und Teamproduktivität entfalten können?**

**Wie ermöglicht man eine optimale Teamkommunikation?**

[Kapitel 5](#) spannt schließlich den Bogen vom Unternehmen wieder zurück zum Individuum und stellt die Themen Lebensqualität und Gesundheit in den Mittelpunkt unserer Betrachtungen. Wir stellen die Behauptung auf, dass wertorientiertes Gesundheitsmanagement eine strategische Führungsaufgabe ist und somit neben Innovation und Marktorientierung einen Schlüssel für den Erfolg des Unternehmens darstellt!

Wir danken unseren Freunden und Partnern für die vielen Anregungen aus unseren gemeinsamen Projekten und Diskussionen. Wir danken unseren Kunden und Geschäftspartnern für das Vertrauen, uns als professionelle Begleiter an ihren Entwicklungsprozessen teilhaben zu lassen. Außerdem danken wir unseren Lehrern und Mentoren für die Gelegenheiten, über uns und unser Handeln nachzudenken und Neues zu lernen, und wünschen Ihnen liebe Leserinnen und Leser, dass ein Funke unserer Begeisterung für diese Themen überspringt und Sie in Ihren Lebens- und Arbeitswelten bereichert.

Martin Simmel und Erich Wühr

# Kapitel 1: Grundlegende Modelle

## **Nichts ist so praktisch, wie eine gute Theorie!**

In diesem Kapitel erörtern wir grundlegende Denk- und Handlungsmodelle und beschäftigen uns mit den folgenden Fragen:

- **Wie funktioniert der Mensch?**
- **Wie nimmt der Mensch seine Umwelt wahr?**
- **Wie denken, entscheiden und handeln wir?**

Die Antworten auf diese Fragen entwickeln wir in den folgenden Abschnitten.

Entwicklungspsychologisch betrachtet sind es zwei wesentliche Grunderfahrungen und Bedürfnisse, mit denen der Mensch auf die Welt kommt:

- Bindung und Sicherheit:  
„Ich war mit meiner Bezugsperson eng verbunden und möchte das auch weiterhin bleiben.“
- Neues lernen und wachsen:  
„Ich bin jeden Tag über mich hinausgewachsen und möchte das auch weiterhin tun.“

## Der Kreis der Sicherheit



**Abb. 1.1:** Der Kreis der Sicherheit

Diese Bedürfnisse bestimmen das Verhalten des Kindes in den unterschiedlichen Entwicklungsstufen. Beobachten wir ein zweijähriges Krabbelkind, so erkennen wir (je nach Temperament), wie stark es von Neugierde und Wissbegierde geleitet wird. Die Bindungsforschung spricht in diesem Zusammenhang von Explorationsverhalten. Beteiligte bzw. betroffene Eltern nennen das, je nach Tageszeit oder Stimmungslage, mehr oder weniger „anstrengend“.

Wenn sich jetzt das Kind trotz gut gemeinter Hinweise der Eltern doch die Finger in der Schublade, die es vorher eifrig auf und zu klappern ließ, einklemmt, wird sofort das zweite wesentliche Bedürfnis wirksam: Trost und Sicherheit werden aktiv eingefordert.

- Kennen Sie diese Phänomene aus Ihrem Alltag?
- Wie gehen Sie damit um, wenn Sie sich „die Finger einklemmen“?
- Wodurch wird Ihr Sicherheitsbedürfnis aktiviert?
- Wie viel Neugierde und Explorationsverhalten erfordert bzw. erlaubt Ihr beruflicher Alltag?

### **Das Komfortzonenmodell**

Haben Sie schon einmal versucht, mit dem anderen Bein zuerst in die Hose zu schlüpfen? Vorsicht: Dieser Versuch verdeutlicht in der Regel sehr schnell die Grenzen Ihres persönlichen Komfortbereichs. Ähnlich spannend dürfte das Experiment sein, die Zahnbürste des Partners am Abend weg vom gewohnten Platz an einen anderen Ort zu legen.

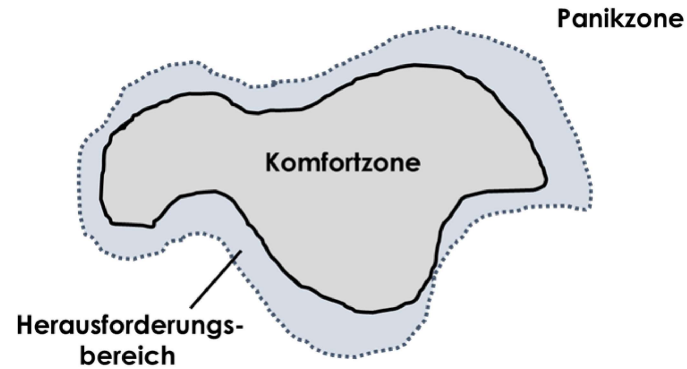
Am darauffolgenden Morgen wird der Komfortbereich des Partners ziemlich sicher bemerkt werden und ins Bewusstsein rücken.

Unser Komfortbereich ist uns meistens nicht bewusst. Unsere Fähigkeiten und Kompetenzen entsprechen weitestgehend den Anforderungen, die zu bewältigenden Aufgaben und Tätigkeiten. Viele Handlungen sind automatisiert. Wir müssen über unser Tun nicht wirklich nachdenken.

Es könnte alles so schön sein, wenn, ja wenn sich die Welt oder wir selbst uns nicht verändern würden: Aufgaben und Anforderungen entwickeln sich weiter, Rahmenbedingungen ändern sich und neue Herausforderungen müssen bewältigt werden. Wir bewegen uns aus dem Komfort- in den Herausforderungsbereich und beginnen uns anzupassen und zu lernen.

Einen Sonderfall stellt der Umstand dar, wenn die Aufgabenanforderungen weit über den zur Bewältigung benötigten Fähigkeiten liegen. Oder wenn sich Rahmenbedingungen so schnell und dramatisch ändern, dass eine Anpassungsleistung erst mal unmöglich scheint. Jetzt sprechen wir davon, dass sich die betreffenden Personen jenseits des Herausforderungsbereichs in der Panikzone befinden.

Den Dinosauriern soll es übrigens aufgrund eines Meteoriteneinschlags so oder so ähnlich ergangen sein. Wie sich das bei massiv veränderten Rahmenbedingungen im Zuge von Fusionen verschiedener Konzerne verhält, lässt sich nicht genau sagen. Wahrscheinlich muss hierbei erst geklärt werden, wer von beiden der Meteorit und wer der Getroffene ist!



**Abb. 1.2:** Das Komfortzonenmodell

Auf jeden Fall lassen sich zwei Dinge festhalten:

Erstens: Wenn die Panikzone zu massiv erlebt wird, kann es sich tödlich auswirken (siehe Dinosaurier!).

Und Zweitens: Wenn jemand einmal in die Panikzone geführt worden ist, wird der betreffende Mensch an dieser oder einer ähnlichen Stelle nur sehr schwer, wenn überhaupt, wieder Herausforderungen annehmen!

Die entscheidenden Fragen bleiben dennoch: Wieso sind Menschen (immer wieder) bereit, ihren Komfortbereich zu verlassen? Welche Beweggründe treiben bzw. ziehen uns an? Welche Rahmenbedingungen unterstützen ein kontinuierliches Wachsen unserer Komfortzone?

Die Antworten auf diese Fragen suchen wir zu einem späteren Zeitpunkt beim Beschreiben des Werteschöpfungsprinzips.



## **Unser Modell menschlichen Verhaltens**

Schauen wir uns nun an, wie menschliches Verhalten insgesamt funktioniert. Wieder bilden wir uns ein vereinfachendes Denkmodell – das Modell menschlichen Verhaltens.

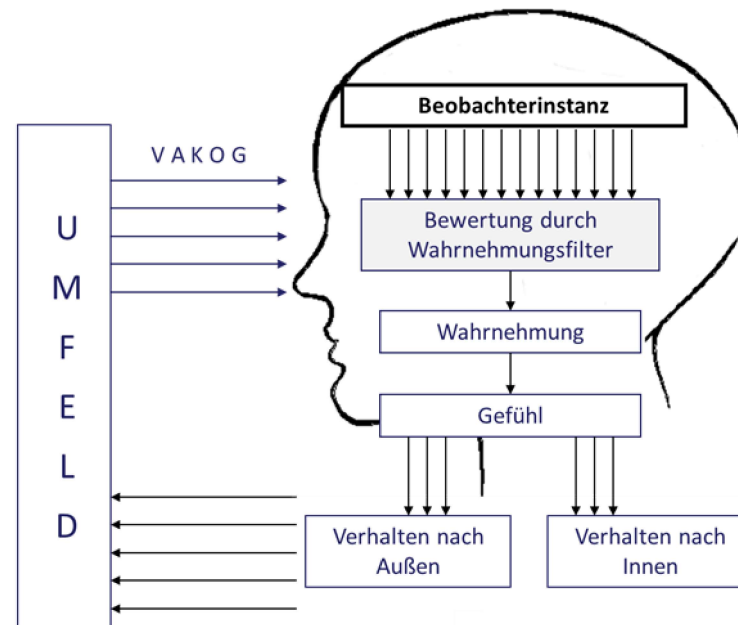
Der Mensch empfängt physiko-chemische Signale aus seiner Umwelt mit Hilfe seiner Sinnesorgane: visuell (V), auditiv (A), kinästhetisch (K), olfaktorisch (O) und gustatorisch (G). Die Sinnesorgane wandeln die Signale in Nervenimpulse um und leiten sie an das Gehirn weiter. Dort findet eine Bewertung dieser Impulse statt. Es kommt zu einer bewussten und/oder unbewussten Wahrnehmung – wir nehmen etwas für wahr. Diese Wahrnehmung ist keine genaue Abbildung der wirklichen Umwelt: Durch den Vorgang der Bewertung bilden wir uns eine Repräsentation der Wirklichkeit – sozusagen eine „Landkarte der Wirklichkeit“. Diese Repräsentation der Wirklichkeit stimmt nicht vollständig mit der Wirklichkeit überein.

Die Bewertung erfolgt auf der Basis unserer individuellen Persönlichkeit. Diese wird bestimmt durch unsere Erfahrungen, Erinnerungen, Überzeugungen, Meinungen, Annahmen, Glaubenssysteme, Weltanschauungen und vor allem durch unsere Bedürfnisse nach Werteschöpfung. Die Bewertung der Wirklichkeit ist also persönlich und damit zwangsläufig von Menschen zu Mensch unterschiedlich. Jeder Mensch muss zu einer persönlichen und individuellen Wahrnehmung der Wirklichkeit kommen. Und diese stimmt nicht vollständig mit der Wirklichkeit und mit der Wahrnehmung anderer Menschen überein. Man könnte sagen: Jeder Mensch hat eine Brille auf, durch die er die Welt wahrnimmt und er selbst sieht die Brille in der Regel nicht. Jeder von uns trägt eine andere Brille.

Für die Führung von Menschen, ob als Mitarbeiter oder als Kunden, ist es wichtig, dass wir verstehen, wie der einzelne Mensch die Welt bewertet; wie er sie wahrnimmt; welche Erfahrungen und Erinnerungen er hat; welche Überzeugungen, Meinungen, Annahmen, Glaubenssysteme, Weltanschauungen seine Wahrnehmung prägen; welche Motive (Beweggründe) sein Handeln bestimmen – also: welche Werte er schöpfen will.

Die Teilkompetenz der Emotionalen Intelligenz, die wir dazu brauchen, nennen wir Empathie – Einfühlungsvermögen.

Woran können wir eigentlich die Bewertungen eines anderen Menschen erkennen? An seinen Emotionen: Die Wahrnehmung eines Menschen aktiviert ihn zu verbalem und nonverbalem Verhalten. Mit diesem Handeln reagiert der Mensch auf die Umweltsignale, die der Wahrnehmung ja zugrunde liegen. Dieses Verhalten nennen wir Emotion – die „Hinausbewegung“.



**Abb. 1.3:** Das Modell menschlichen Verhaltens

Wir können das verbale und nonverbale Verhalten anderer Menschen unsererseits wahrnehmen und durch unsere Bewertung mehr oder weniger genau auf die zugrundeliegenden Bewertungen des anderen Menschen rückschließen.

Nebenbei bemerkt: Unsere Bewertungen und Wahrnehmungen aktivieren uns auch nach innen und bestimmen unsere vegetative, hormonelle und immunologische Reaktionslage. Wir sprechen analog zur Emotion (dem Verhalten nach außen) von „Inmotion“ – dem Verhalten nach innen.

Emotionen (und Inmotionen) sind also unbewusste Reaktionen der Nervensysteme von höheren Lebewesen auf ihre Umwelt. Sie sind ererbte und durch Erfahrung erlernte Verhaltensprogramme. Darauf aufbauend kommt beim menschlichen Nervensystem eine wichtige Funktion dazu: Erstmals in der Evolution wird ein biologisches Gewebe hinreichend komplex und damit hinreichend geordnet, dass es sich seiner selbst und seiner unbewussten Reaktionen bewusstwerden kann. Die Großhirnrinde (Kortex) eines Menschen besteht aus ungefähr 100 Milliarden Nervenzellen, die sich zu einem extrem komplexen Netzwerk zusammenbinden. Mit ungefähr zwei Prozent ihrer Zellen steht die Großhirnrinde mit anderen Gehirnteilen in Verbindung. Sie ist also so etwas wie ein Sinnesorgan nach innen: Sie erfühlt die aktuellen emotionale und inemotionale Reaktionslagen und bewertet sie.

Jetzt benennen wir diese Phänomene und sprechen von Gefühlen wie Wut, Zorn, Ärger, Gelassenheit, Angst, Sorge, Zuversicht, Optimismus und so weiter. Gefühle entstehen also dadurch, dass uns unsere Emotionen (und Inmotionen) bewusstwerden, dass wir sie bewusst fühlen.

Die anderen 98 Prozent der Zellen der Großhirnrinde sind ausschließlich untereinander verbunden. Sie beschäftigen sich „nur“ mit sich selbst – sie denken: Sie bilden Begriffe, fällen Urteile, erkennen Zusammenhänge und treffen Entscheidungen, die sie „nach unten“ an andere Teile des Nervensystems zur verbalen und nonverbalen Ausführung weitergeben. Dabei geschieht das meiste unbewusst. Aber mit der Großhirnrinde können wir auch bewusst erkennen, bewusst denken, bewusst entscheiden und bewusst handeln. Wir können uns selbst wahrnehmen, selbst regulieren und selbst motivieren. Wir können dies sogar pro-aktiv steuern, in dem wir die automatisierten Prozesse bewusst stoppen und mental aus uns selbst heraustreten (dissoziieren) und uns sozusagen beim Wahrnehmen beobachten.

Selbstwahrnehmung, Selbstregulierung und Selbstmotivation sind die persönlichen Teilkompetenzen der Emotionalen Intelligenz. Mit diesen Kompetenzen kann der Mensch bewusst sein Denken, Entscheiden und Handeln steuern.

Emotionale Intelligenz im Umgang mit sich selbst bedeutet also

- die eigenen Gefühlszustände bewusst wahrzunehmen,
- die eigenen Gefühlszustände – und damit das eigene Verhalten zu regulieren und zu steuern,
- schöpferisch auf die Umwelt einzuwirken – zu pro-agieren, anstatt zu re-agieren.

Allerdings dürfen uns diese Erkenntnisse und Kompetenzen nicht dazu verleiten, beim Menschen nun eine unbegrenzte Freiheit des Handelns anzunehmen. Auch menschliches Verhalten ist vor allem vom Unterbewusstsein bestimmt: Wir können unser bewusstes Denken, Entscheiden und Handeln nicht einfach von unbewussten Voraussetzungen, Prozessen und Einflüssen „entkoppeln“. Aber wir können auf unser Unterbewusstsein bewussten Einfluss nehmen – zwar nicht unmittelbar, aber mit der Zeit ...

### **Das Werteschöpfungsprinzip**

Bewertung und Werteschöpfung ist das Motiv jeglichen menschlichen Denkens, Entscheidens und Handelns.

Werte sind das, was uns wichtig ist im Leben: Gesundheit, Wohlstand, Sicherheit, Anerkennung, Geltung und so weiter. Unser ganzes Denken, Entscheiden und Handeln ist letztendlich auf die Schöpfung dieser Werte ausgerichtet.

In jeder Sekunde unseres Lebens wägen wir ab, welche Werte wir gerade schöpfen könnten und welcher uns davon der wichtigere ist. Dies geschieht meist unbewusst, und dementsprechend entscheiden und handeln wir dann.



***Bitte nehmen Sie sich an dieser Stelle einen Moment Zeit und denken Sie kurz darüber nach, an welchen Werten Sie Ihr Entscheiden und Handeln ausrichten: Bitte erinnern sie sich an eine Zeit, in der Sie sich frisch und lebendig gefühlt haben – beruflich oder privat. Eine Zeit, in der Sie etwas bewirken konnten. Was genau ist da geschehen?***

Welche Rahmenbedingungen haben diese Erfahrungen unterstützt?

Was war und ist Ihnen dabei wirklich wichtig?

Jetzt lässt sich auch die Frage beantworten, wieso Menschen immer wieder bereit sind, ihren Komfortbereich zu verlassen: Es sind unsere Wertvorstellungen - unsere inneren Beweggründe, die uns antreiben und Entwicklungen anstoßen.

Übrigens kann man an dieser Stelle auch Hypothesen darüber bilden, wieso jemand beispielsweise Veränderungen auf keinen Fall möchte: Es könnte sein, dass die Werte Sicherheit und Kontinuität bei der betreffenden Person ganz oben in der inneren Wertehierarchie stehen. Eine andere Erklärung wäre, dass jemand schon öfter die Erfahrung gemacht hat, dass Engagement und Initiative zu negativen Konsequenzen geführt hat.

Wir sprechen in diesem Zusammenhang von Werteverletzungen und einer damit einhergehenden Vermeidungsmotivation: Ich vermeide Handlungen, um angenommene negative Konsequenzen nicht erleben zu müssen ... Sind Sie noch dabei?

Nehmen wir an, eine Führungskraft formuliert häufig Arbeitsaufträge mit vielen Freiheitsgraden: „Machen Sie mal, wie Sie meinen.“ Und bewertet die Arbeitsergebnisse dann aber regelmäßig nach dem Muster: „So ist das nichts, bzw. das ist falsch – das geht so überhaupt nicht!“ Dann ist es aus Sicht des Mitarbeiters durchaus verständlich, wenn dieser seine Initiativen zurücknimmt. Die Psycho-Logik lautet an der Stelle: Wer nichts macht, macht wenigstens nichts verkehrt!

Die Motive unseres Handelns (Verhaltens) sind also Werte: Wir haben bewusste und unbewusste Bedürfnisse nach der Schöpfung dieser Werte.

Durch ein solches Bedürfnis wird unser bewusstes und unbewusstes Denken, Entscheiden und Handeln aktiviert. Durch unser Handeln schöpfen wir die gewünschten Werte, bis das Bedürfnis befriedigt ist. Wir betrachten also drei Stadien menschlichen Verhaltens:

- das Bedürfnis nach Werteschöpfung
- das Denken, Entscheiden und Handeln (Bedürfnisbefriedigung durch Werteschöpfung)
- das befriedigte Bedürfnis



**Abb. 1.4:** Das Werteschöpfungsbedürfnis

Diesen drei Stadien menschlichen Verhaltens sind drei verschiedene Zustände zugeordnet. Im ersten Stadium des Bedürfnisses nach Werteschöpfung sind wir unzufrieden. Dieses Gefühl der Unzufriedenheit aktiviert uns.

Bedürfnisspannung wird aufgebaut. Wir suchen aktiv die Werteschöpfung. In der Verhaltensforschung wird dies als Appetenzverhalten bezeichnet: „Appetit“ auf Werteschöpfung.