

2 Werte

2.1 Definitorische Grundlegung und Abgrenzung

Der Terminus „Wert“ lässt sich im Deutschen auf den germanischen Begriff „werd“ (germ. *werd* = Besitz, Kaufpreis) und im Englischen (value) auf den lateinischen Begriff „valere“ (lat. *valere* = Macht haben, vermögen) zurückzuführen.⁸ Heute existiert eine Vielzahl von Wertkonzepten und -definitionen, die sich innerhalb und zwischen den Einzelwissenschaften (Anthropologie, Soziologie, Psychologie und Philosophie) stark unterscheiden.⁹ Es stellt sich als grundlegend schwierig heraus, „den Wertbegriff zu definieren, ohne ihn im Definiens bereits vorauszusetzen, d.h. ohne in einen definitorischen Zirkel zu geraten.“¹⁰ Demzufolge handelt es sich beim Wertbegriff um einen Grundterminus, der streng genommen nicht mehr zu definieren ist. Allerdings bleibt die Möglichkeit, zu umschreiben, was mit dem Begriff gemeint ist, also die Beziehungen aufzuzeigen, in denen der Wertbegriff existiert und eine Bedeutung erhält.¹¹

Besonders weit verbreitet in der Literatur ist das Wertekonzept von KLUCKHOHN, der Werte folgendermaßen definiert: „A value is a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means and ends of action.“¹² Demzufolge werden Werte als spezifische Vorstellung einer Person oder Gruppe über Wünschenswertes verstanden, die unser Verhalten beeinflussen. Des Weiteren spricht KLUCKHOHN Werten eine kognitive, affektive und konative Dimension zu. Werte erhalten eine kognitive Dimension, wenn sie als explizite – die verinnerlichten Werte werden durch beobachtbares Verhalten sichtbar – und implizite – der verinnerlichten Werte sind von außen nicht zu erkennen – Vorstellungen beschrieben werden. Werte sind ein Ausdruck von Wünschen, die an eine Person gebunden

⁸ Vgl. Kunze, Max: Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen. Projektorientierte Analyse, Gestaltung und Integration von Werten und Normen. Wiesbaden 2008, S. 39 (zugleich Dissertation der Universität Hohenheim 2007).

⁹ Vgl. Rothenberger, Peter: Ein Mehrebenenkonzept zur Diagnose von Werten in Unternehmen. Ein Beitrag zum wertorientierten Personalmanagement. Frankfurt am Main 1992, S. 18 ff.

¹⁰ Scholl-Schaaf, Margret: Werthaltung und Wertsystem. Ein Plädoyer für die Verwendung des Wertkonzeptes in der Sozialpsychologie. Bonn 1975, S. 58.

¹¹ Vgl. Waschulewski, Ute: Die Wertpsychologie des Eduard Sprangers. Eine Untersuchung zur Aktualität der „Lebensformen“. Texte zur Sozialpsychologie, Band 8. Herausgegeben von Ulrich Wagner. Münster 2002, S. 10 (zugleich Dissertation der Universität Hamburg 2001).

¹² Kluckhohn, Clyde: Values and value orientations in the theory of action. In: Parsons, Talcott; Shils, Edward (Hrsg.): Towards a general theory of action. Cambridge 1951, S. 395.

sind; hier zeigt sich die affektive Dimension. Die konative Dimension von Werten drückt sich darin aus, dass Werte das Verhalten mitbestimmen.¹³

Im Vergleich zu KLUCKHOHNS Definition ist diejenige von ROKEACH neutraler formuliert: „A value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or an end-state of existence.“¹⁴ LUHMANN präzisiert Werte als „allgemeine, einzeln symbolisierte Gesichtspunkte des Vorziehens von Zuständen oder Ereignissen“¹⁵, also als eine Art von Selektionen. Dieser auswählende Charakter des Vorziehens wird auch von ROKEACH hervorgehoben: Alle Menschen haben die gleichen Werte, diese allerdings in einer unterschiedlichen Ausprägung. Die Menschen unterscheiden sich darin, welche Werte anderen vorgezogen werden. Die Vielzahl ausgewählter Werte bildet ein Wertesystem, in dem Werte hinsichtlich ihrer Priorität geordnet werden.¹⁶

Der vorliegenden Arbeit soll ein Begriffsverständnis von Wert zugrunde liegen, wie es sich aus der Zusammenschau von KLUCKHOHN und ROKEACH ergibt. Die Präzisierung von LUHMANN sollte dabei immer mitgedacht werden, da sie darlegt, dass Werte einen selektierenden Charakter haben.

Ausgehend von diesem Verständnis sind Werte von folgenden Kennzeichen geprägt: Die Anzahl der Werte, nach denen ein Mensch sein Verhalten und Streben ausrichtet, ist relativ klein. Da Werte Konzeptionen zur Bewältigung von alltäglichen Situationen darstellen und sich verändern können, gibt es keine abschließende Liste von Werten. Dies können religiöse, ethische, individuelle, gesellschafts-, wirtschafts- oder politikbezogene Werte sein, um nur einige Aspekte zu nennen.¹⁷

Der Wertbegriff wird in der Literatur teilweise synonym mit anderen „verwandten“ Termini gebraucht und muss daher von diesen abgegrenzt werden: von „Werthaltung“, „Norm“ und „Einstellung“. Werthaltungen sind verwandt mit Überzeugungen und Interessen, sie gelten als „persönliche Dispositionen zu Werturteilen“.¹⁸ Im Unterschied zu Werten, die auf der Ebene zwischen Individuum und Gesellschaft

¹³ Vgl. ebd., 395 ff., zitiert nach: Scholl-Schaaf, Werthaltung, a.a.O., S. 59 f.

¹⁴ Rokeach, Milton: The nature of human values. New York 1973, S. 5.

¹⁵ Luhmann, Niklas: Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie. 7., Auflage. Frankfurt am Main 1999, S. 433.

¹⁶ Vgl. Rokeach, The nature, a.a.O., S. 3 ff.

¹⁷ Vgl. ebd., S. 11 f.

¹⁸ Vgl. Rothenberger, Mehrebenenkonzept, a.a.O., S. 25.

anzusiedeln sind, sind Werthaltungen – als abstrakte Form der Einstellung – die persönliche Haltung „in Beziehung zu einem bestimmten, dieser Person im- oder expliziten bekannten Wert.“¹⁹

Normen stellen hingegen Erwartungen einer Gruppe oder Gesellschaft an das Verhalten dar, die von außen herangetragen werden. Einstellungen sind konkrete Verhaltensdeterminanten (Nähe zur Werthaltung), die sich auf ein bestimmtes Objekt beziehen. Im Vergleich zu Werten sind sie leichter veränderbar, stark situationsabhängig und instabiler.²⁰

Allgemein lenken und befriedigen Werte die Bedürfnisse von Menschen. Sie dienen neben der Lösung von Konflikten auch dem Zusammenhalt des Miteinandern und bilden die Grundlage für Begründung und Rechtfertigung von Individuen. Darüber hinaus können sie Orientierungen geben und vor lebensbedrohlichen Übeln warnen. Somit dienen sie grundsätzlich der Wahrung und Förderung der Formen des Lebens.²¹

2.2 Werte als Identität von Unternehmen

2.2.1 Der Wertbegriff in Unternehmen

Grundsätzlich weisen Werte – insbesondere im Sinne des englischen Wortes „values“ – einen doppelten Charakter auf: Zum einen können sie als ideale Werte menschliches Verhalten orientieren und Maßstab dafür sein, zum anderen beschreiben sie als reale Werte konkret existierende Güter²². Im Vergleich zum englischen Sprachgebrauch bezieht sich der aus dem Germanischen stammende Terminus „Wert“ eindeutiger auf Sachen und Güter. In der Ökonomie wurde er prinzipiell objektiv gebraucht.²³ Mittlerweile hat sich jedoch ein subjektiver Wertbegriff etab-

¹⁹ Klein, Sabine: Der Einfluß von Werten auf die Gestaltung von Organisationen. Wirtschaftspsychologische Schriften, Band 12. Herausgegeben von Arthur Mayer, Hermann Brandstätter, Oswald Neuberger, Lutz von Rosenstiel. Berlin 1991, S. 26 (zugleich Dissertation der Universität Bayreuth 1990).

²⁰ Vgl. Rothenberger, Mehrebenenkonzept, a.a.O., S. 26.

²¹ Vgl. Schüz, Mathias: Werte – Risiko – Verantwortung. Dimensionen des Value Managements. München 1999, S. 45 ff.

²² Ideale Werte wie beispielsweise Nützlichkeit lassen jedoch erst reale Dinge oder Sachen zu Gütern werden.

²³ Der Wert eines Gutes wurde aus der Produktivität des Bodens und der investierten Arbeit ermittelt. Vgl. Schüz, Werte, a.a.O., S. 18.

liert.²⁴ Dieser drückt sich in der „Bedeutung, die Gütern, Waren oder Dienstleistungen für die Bedürfnisbefriedigung der Menschen beigemessen wird“ und dem dadurch beschriebenen Nutzen aus.²⁵

Es zeigt sich, dass Menschen aus ökonomischer Perspektive Werte schaffen und aus philosophisch-ethischer Sichtweise Werte zur Orientierung oder als Maßstäbe haben.²⁶

RAFFÉE und WIEDMANN definieren Werte im Rahmen des Marketings „als verhaltensprägende Konzeption des Wünschenswerten“.²⁷ Dabei geht die Prägung menschlichen Verhaltens über die Unternehmensziele hinaus. Sie sehen Werte als Referenzsystem im Schnittpunkt individueller (individuelle Ziele, Erwartungen, Einstellungen, Bedürfnisse, Tugenden) und gesellschaftlicher (gesellschaftliche Ziele, gesellschaftliche Normen, Sozialorganisationen, Rollenerwartungen, gesellschaftlich sanktionierte Tugenden) Determinanten des Verhalten. Diese Interpretation von Werten ist allerdings nicht ganz unproblematisch. Es lässt sich hinterfragen, inwiefern gesellschaftliche Ziele überhaupt existieren bzw. existieren können.²⁸

Da Werte im Folgenden im unternehmerischen Zusammenhang betrachtet werden sollen, soll der festgelegte, definitorische Bezugsrahmen (siehe Kapitel 2.1) dieser Arbeit ergänzt bzw. konkretisiert werden. Dazu soll als Grundlage die Definition des Wertbegriffs nach MAST dienen. MAST greift die Wertdefinition von KLUCKHOHN²⁹ (siehe Kapitel 2.1) auf und definiert Werte im Kontext der Unter-

²⁴ Der subjektive Wertbegriff bildet sich, basierend auf menschlichen Bedürfnissen, gleich dem Preis, aus Angebot und Nachfrage am Markt. Vgl. Schüz, Werte, a.a.O., S. 19.

²⁵ Thierfelder, Rainer H.: Wertewandel in der Unternehmensführung. Die Unternehmenspersönlichkeit als Ausdruck ökonomischer Vernunft. Sternenfels 2001, S. 116. Bereits KANT hat zwischen absoluten und relativen Werten differenziert. Relative Werte beziehen sich auf menschliche Bedürfnisse und lassen sich nur in Beziehung mit anderen Werten messen. Absolute Werte hingegen sind eine Würde, die sich nicht vergleichen lassen. Vgl. Petersen, Thomas: Wertorientierte Unternehmensführung. Zwischen Preis und Würde. In: Schmidt, Matthias; Beschoner, Thomas (Hrsg.): Werte- und Reputationsmanagement. Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Band 11. München/Mering 2005, S. 138 f.

²⁶ Vgl. Fischer, Heinz: Shareholder Value versus (?) Workholder Value – Wertorientierte Unternehmensführung aus Sicht der Arbeitnehmer. In: Macharzina, Klaus; Neubürger, Heinz-J. (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmensführung. Strategien – Strukturen – Controlling. Kongress Dokumentation. 55. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 2001. Stuttgart 2002, S. 130.

²⁷ Raffée, Hans; Wiedmann, Klaus-P.: Der Wertewandel als Herausforderung für Marketingforschung und Marketingpraxis. In: Marketing-ZFP, 10 (1988) 3, S. 199.

²⁸ Zur Kritik an der empirischen Werteforschung siehe Liebl, Franz: Strategische Frühaufklärung. Trends – Issues – Stakeholders. München/Wien 1996, S. 182 ff.

²⁹ Vgl. Kluckhohn, Values and value orientations, a.a.O., S. 395.

nehmenskommunikation als „implizite oder explizite Auffassungen, die ein Individuum, eine Gruppe bzw. Organisation oder eine Gesellschaft von Wünschenswerten und Erstrebenswerten vertritt.“³⁰ Werte haben Einfluss auf die Wahl möglicher Verhaltensweisen und „prägen die Wahrnehmung der Umwelt, der Handlungsalternativen und –folgen und somit das Entscheidendshandeln.“³¹ Sie werden zu Unternehmenswerten, indem sie durch die Unternehmensführung unmissverständlich formuliert werden.³² Damit sie zu einem eindeutig erkennbaren Unternehmenswert werden, müssen sie explizit genannt und kommuniziert werden. Da Unternehmenswerte Verhalten beeinflussen sollen, werden sie im strengen Sinne erst betriebswirtschaftlich relevant, wenn sie verhaltenswirksam sind. Als weitere Anforderung an Werte in Unternehmen ist zu nennen, dass sie als Leitlinie des Verhaltens eine gewisse Beständigkeit aufweisen sollten.³³

Voraussetzung dafür, dass die Bedeutung von Werten im unternehmerischen Kontext diskutiert werden kann, ist, dass Unternehmen, als Träger von Werten betrachtet werden und nicht ausschließlich deren Angehörigen. Denn Führungskräfte und Mitarbeiter treffen ihre Entscheidungen innerhalb der vom Unternehmen festgelegten Rahmenbedingungen und nicht aus ihrer individuellen Werthaltung heraus. Die Werthaltungen der Angehörigen können sich gegebenenfalls stark von denen des Unternehmens unterscheiden.³⁴ Obwohl Unternehmen „als künstliche Gebilde“ bezeichnet werden, werden sie von den externen Anspruchsgruppen als reale Persönlichkeit behandelt, die die Außendarstellung sowie das Verhalten des Unternehmens wahrnehmen.³⁵ Laut VOGELSANG und BURGER gibt es fünf Träger, die die Werte eines Unternehmens stützen: Kunden, Mitarbeiter, Investoren, Zulieferer/Partner und Öffentlichkeit, also folglich deren Stakeholder³⁶. Die Werte eines Unternehmens sind auf diese Gruppen abzustimmen. Denn i.d.R. kann sich ein Unternehmen nicht leisten, einen Werteträger zu ignorieren³⁷. Im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen die Mitarbeiter als Werteträger (Abbildung 1).

³⁰ Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart 2008, S. 91.

³¹ Ebd.

³² Vgl. Wieland, Josef: Ethik im Unternehmen – Widerspruch in sich selbst? In: Personalführung, 8 (1999), S. 20.

³³ Vgl. Rothenberger, Mehrebenenkonzept, a.a.O., S. 15.

³⁴ Vgl. Vogelsang, Gregor; Burger, Christian: Werte schaffen Wert. Warum wir glaubwürdige Manager brauchen. München 2004, S.49.

³⁵ Vgl. ebd., S. 50.

³⁶ Unter den Begriff „Stakeholder“ werden alle Interessensgruppen, die vom Unternehmen beeinflusst werden, gefasst. Vgl. Hardtke, Arne; Prehn, Marco: Perspektiven der Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie. Wiesbaden 2001, S. 146.

³⁷ Vgl. Vogelsang; Burger, Werte, a.a.O., S. 63.

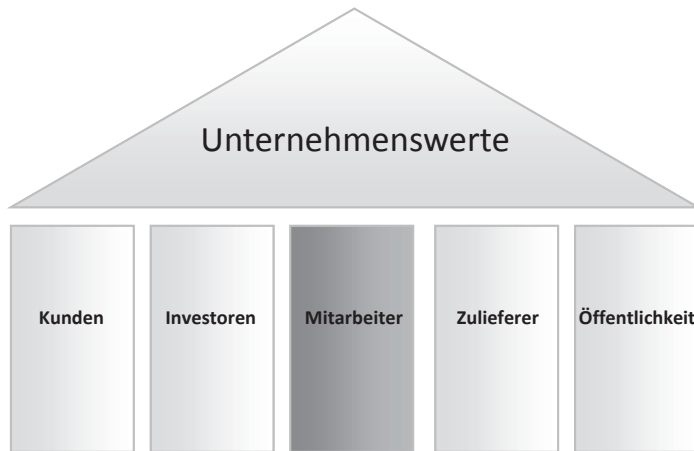


Abbildung 1: Träger von Unternehmenswerten³⁸

Laut Fernandez ist es schwierig, aber nicht unmöglich, Werte zu verändern. Werte sind unsichtbar, sie beeinflussen Einstellungen und letztlich menschliches Verhalten.³⁹ Abbildung 2 veranschaulicht, dass Werte Einstellungen schaffen, welche schließlich Verhalten mitbestimmen können.

³⁸ Vgl. ebd.

³⁹ Vgl. Fernandez, Juan A.: The gentleman's code of Confucius. Leadership by values. In: Organizational Dynamics, 33 (2004) 1, S. 27.

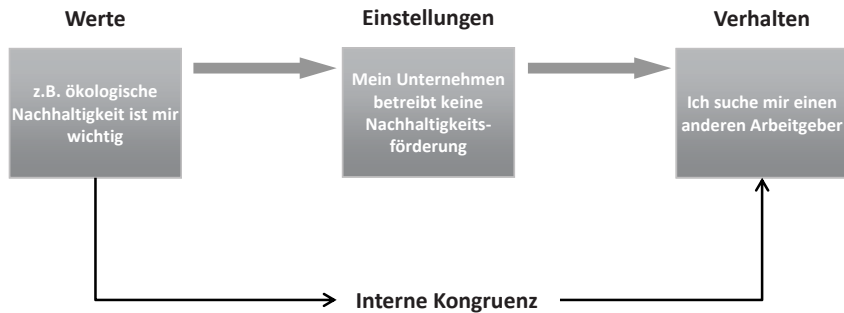


Abbildung 2: Zusammenhang von Werten und Verhalten⁴⁰

Da Verhalten jedoch auch von anderen Faktoren entscheidend beeinflusst wird, kann keineswegs von einer Monokausalität zwischen Werten und Verhalten gesprochen werden.⁴¹

2.2.2 Zusammenhang zwischen Werten und Unternehmenskultur

Es gibt Indizien für eine Korrelation zwischen Unternehmenswerten und Unternehmenskultur; KÖRNERs Definition von Unternehmenskultur verdeutlicht diesen Zusammenhang: „Unternehmenskultur besteht aus den vorherrschenden Werten, Normen, Meinungen und Überzeugungen, die historisch gewachsen sind und nun die Verhaltensweisen und Entscheidungen der Belegschaft eines Unternehmens wesentlich beeinflussen.“⁴² Diese sowie zahlreiche andere Definitionen der Literatur⁴³ verstehen Werte als wesentliche Elemente der Unternehmenskultur.⁴⁴ Laut

⁴⁰ Vgl. ebd.

⁴¹ Neben Werten (individuelles Wollen) nennt VON ROSENSTIEL Normen (soziales Dürfen), situative Ermöglichung (äußere Umstände) und Fähigkeiten (persönliches Können) als Determinanten menschlichen Verhaltens. Vgl. Rosenstiel, Lutz von: Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen. In: Reiß, Michael; Rosenstiel, Lutz von; Lanz, Anette (Hrsg.): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse. Stuttgart 1997, S. 202.

⁴² Körner, Martin: Corporate Identity und Unternehmenskultur. Ganzheitliche Strategie der Unternehmensführung. 2. erweiterte Auflage. Stuttgart 1993, S. 36.

⁴³ Vgl. Bate, Paul: Cultural change. Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur. München 1997, S. 166; Sackmann, Sonja A.: Unternehmenskultur. Erkennen, Entwickeln, Verändern. Neuwied 2002, S. 65; Schein, Edgar H.: Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt 1995, S. 9.

⁴⁴ In der deutschsprachigen Literatur ist Unternehmenskultur oft auch als Corporate Identity zu finden. Dieser Ansatz lässt sich primär als außenorientiert beschreiben und zielt auf eine ein-

ROTHENBERGER ist der Grad der Homogenität der Werte in einem Unternehmen daher ein wichtiger Indikator für die Kraft einer Unternehmenskultur.⁴⁵ Außerdem wird Unternehmenskultur auch als Wertesystem gesehen, welches den Mitarbeitern Orientierung und Beurteilungsmaßstäbe gibt, auf Basis derer sie Entscheidungen im Sinne des Unternehmens treffen. Dabei wirken die Werte oft implizit; die Mitarbeiter agieren unbewusst aufgrund bestimmter Werte. Wenn die Unternehmenskultur den Mitarbeitern bewusst gemacht werden konnte, dann wird, so KÖRNER, ihr Verhalten die Unternehmenskultur widerspiegeln.⁴⁶

SCHEIN unternahm den Versuch, die verschiedenen Ebenen einer Kultur zu modellieren und deren Beziehungen zueinander zu erklären.⁴⁷

Sein 3-Ebenen-Modell unterteilt die Kultur einer Organisation in drei unterschiedliche Grade an Sichtbarkeit: Artefakte, Werte und Grundprämissen (Abbildung 3). Auf der obersten Ebene befinden sich die Artefakte, die alle sichtbaren, hörbaren und fühlbaren Zeugnisse beinhalten. Um diese jedoch verstehen zu können, müssen die tiefer liegenden Ebenen bekannt sein. Die nächst tiefer gelegene Ebene umfasst die bekundeten Werte und Normen eines Unternehmens. Diese meinen die von allen Unternehmensbeteiligten anerkannten und gelebten Verhaltensweisen im Umgang untereinander, mit Kunden oder Partnern. Personen, die langjährige Erfahrung in dem Unternehmen haben, sind die Werte und Normen nur teils bewusst, können jedoch darüber Auskunft geben. Das Grundgerüst der Unternehmenskultur bildet die Ebene der Grundprämissen. Diese Ebene erklärt die sichtbaren Artefakte sowie die bekundeten Werte und Normen.

heitliche Gestaltung und Erscheinung eines Unternehmens. Die Fragen der Unternehmenskultur beziehen sich insbesondere auf die unternehmensinternen Gegebenheiten. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll daher nicht weiter auf das Corporate Identity Konzept eingegangen werden. Allerdings müssen Innen- und Außenorientierung in einem ganzheitlichen Unternehmenskonzept berücksichtigt werden. Vgl. Fank, Matthias: Ansatzpunkte für eine Abgrenzung des Begriffs Unternehmenskultur anhand der Betrachtung verschiedener Kulturebenen und Konzepte der Organisationstheorie. In: Heinen, Edmund; Fank, Matthias (Hrsg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2., bearbeitete und erweiterte Auflage. München 1997, S. 253

⁴⁵ Vgl. Rothenberger, Mehrebenenkonzept, a.a.O., S. 18.

⁴⁶ Vgl. Körner, Corporate Identity, a.a.O., S. 37.

⁴⁷ Das Modell und SCHEINS Erkenntnisse hinsichtlich des Phänomens Unternehmenskultur gelten seit Jahren als Basis für Wissenschaft und Praxis. Vgl. Franken, Svetlana: Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Ethik und Unternehmen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden 2007, S. 205.

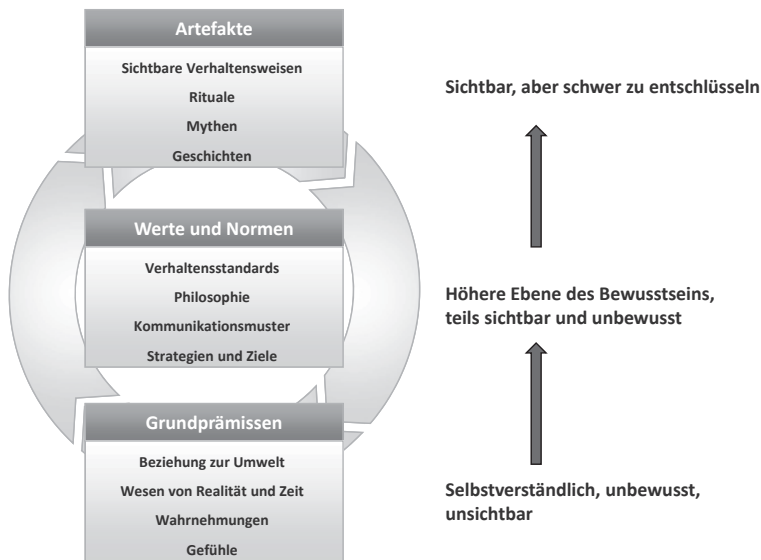


Abbildung 3: Unternehmenskulturmodell nach SCHEIN⁴⁸

Die Grundprämissen sind der Ursprung aller Strukturen, Prozesse und Handlungen im Unternehmen. Hierbei handelt es sich um Werteorientierungen, die als unbewusste selbstverständliche Wahrnehmungen, Anschauungen und Gefühle gesehen werden. Sie sind häufig auf die Gründer und Ideen der Organisation zurückzuführen und nur sehr schwer zu verändern.⁴⁹

Anzumerken gilt, dass eine dynamische Wechselwirkung zwischen den drei Ebenen besteht. Die Beeinflussungsprozesse verlaufen in beide Richtungen; sowohl von unten nach oben als auch umgekehrt.⁵⁰ SCHEIN sieht Unternehmenskultur als eine von mehreren Variablen in Unternehmen an und geht von einer prinzipiellen Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur aus; Unternehmenskultur kann von Führungskräften geschaffen, weiterentwickelt und verändert werden. Von zentraler Bedeutung ist ihrer Ansicht nach dabei, die Grundprämissen in einer Organisation zu entschlüsseln.⁵¹ SMIRCICH setzt dem beeinflussbaren Verständnis von Unternehmenskultur ein offenes Kulturkonzept entgegen. Sie begreift das Unternehmen als

⁴⁸ Vgl. Schein, Unternehmenskultur, a.a.O., S. 30.

⁴⁹ Vgl. Schein: Unternehmenskultur, a.a.O., S. 30 ff.

⁵⁰ Vgl. Franken: Führung, a.a.O., S. 207.

⁵¹ Vgl. Schein: Unternehmenskultur, a.a.O., S. 298.

eigenständige Kulturgemeinschaft, an deren Weiterentwicklung alle Beteiligten mitwirken. Unternehmen sind ihrer Auffassung nach Kulturen.⁵² Ebenso wie bei dem Kulturansatz nach SCHEIN misst auch sie Mythen, Symbolen und Geschichten eine hohe Bedeutung bei. Allerdings handelt es sich hierbei um generative Prozesse, die Bedeutungen interindividuell vermitteln, und nicht um Artefakte.⁵³ Beide Ansätze schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern sind Bestandteile eines Kontinuums.⁵⁴ Die vorliegende Arbeit geht daher von einer gewissen Möglichkeit zur Gestaltung von Unternehmenskultur aus, wobei diese jedoch nicht einfach und schnell gestaltet werden kann.

2.2.3 Klassifikation von Unternehmenswerten

Eine erste Klassifizierung von Werten kann in materielle und immaterielle Werte vorgenommen werden. Materielle sind nach MAST z.B. Ertragswerte, Barwerte, Buchwerte oder Markenwerte und sind durch einen materiellen Nutzengewinn bei deren Verwirklichung charakterisiert. Immaterielle Werte wie Mitarbeiterzufriedenheit, Loyalität, Motivation oder Identität sind nicht in Geld- oder Sachgütern erfassbar.⁵⁵ Eine praxisorientierte Systematisierung von Unternehmenswerten erfolgt nach WIELAND in Leistungswerte, Kommunikationswerte, Kooperationswerte und moralische Werte (Tabelle 1).⁵⁶

Leistungswerte	Kommunikationswerte
Nutzen	Achtung
Kompetenz	Zugehörigkeit
Leistungsbereitschaft	Offenheit
Flexibilität	Transparenz
Kreativität	Verständigung
Innovationsorientierung	Risikobereitschaft
Qualität	

⁵² Vgl. Smircich, Linda: Concepts of culture and organizational analysis. In: Administrative Science Quarterly, 28 (1983) 3, S. 347.

⁵³ Vgl. ebd., S. 353.

⁵⁴ Vgl. Heinen, Edmund: Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. In: Heinen, Edmund; Fank, Matthias (Hrsg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2., bearbeitete und erweiterte Auflage. München 1997, S. 18. HEINEN nimmt eine Systematisierung der unterschiedlichen Forschungsansätze zum Thema Unternehmenskultur in objektivistisch – Unternehmenskultur wird als Gestaltungsvariable angesehen – und subjektivistisch – Unternehmenskultur ist ein eigenständiges Bedeutungssystem und nicht gestaltbar – vor. Vgl. ebd., S. 43.

⁵⁵ Vgl. Mast, Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 91.

⁵⁶ Vgl. Wieland, Ethik, a.a.O., S. 94.

Storytelling in der internen
Unternehmenskommunikation
Eine Untersuchung zur organisationalen
Wertevermittlung
Schmieja, P.
2014, XIII, 141 S. 20 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-04518-0