

Unternehmenswerte: begriffliche Verortung und theoretische Zugänge 2

2.1 Wertebegriff

Wert, ein Begriff mit breiter Konnotation und Ladung, stammt nach lexikalischer Definition aus der Volkswirtschaftslehre und wurde in der Mitte des 19. Jh. von Lotze in die Philosophie übernommen.

„Wert ist die Geltung, die Dinge, Vorgänge, Verhältnisse oder Handlungen durch ihre Beziehungen zu menschlichen Urteilen erhalten, die jedoch relativ unabhängig vom subjektiven Standpunkt sein soll“ (Bertelsmann: 1993, Bd. 15., S. 233f.).

Lotze, Begründer der Wertphilosophie, „versuchte eine Verbindung zwischen positivistischem Naturalismus u. spekulativem Idealismus zu erreichen, indem er einen neuen Bereich der Werte einführte, deren Wirklichkeitscharakter als ‚Gelten‘ eingeführt wurde“ (ebd.). In der Volkswirtschaftslehre bedeutet ein *Wert* jene „Bedeutung, die Gütern für die Bedürfnisbefriedigung beigemessen wird. Man unterscheidet zwischen dem *Gebrauchs-W.* (nach subjektiver Wertschätzung) u. *Tausch-Wert* (in Geld ausgedrückt: Preis); außerhalb der subjektiven Schätzung liegt der *Liebhaber-Wert*. Für die *marxistische Theorie* ist der W. die in der Ware vergegenständlichte abstrakte menschliche Arbeit. Er erscheint als Austauschverhältnis von Waren. Seine Größe bestimmt sich nach der gesellschaftlich notwendigen Arbeitszeit, die zur Herstellung eines Gegenstandes benötigt wird.“ (ebd.) Die Fachliteratur der sozialwissenschaftlichen Disziplinen zeichnet ein sehr unscharfes Bild eines Wertebegriffs. Häufig wird wahlweise von „Wert“ oder „Werten“ gesprochen. Der Terminus wird nicht trennscharf verwendet und wird häufig synonym auch für andere Begriffe wie z.B. Norm, Einstellung, Interesse, Orientierung, Bedürfnis, Motiv verwendet (vgl. z.B. Lautmann: 1969). Auch Komposita des Terminus wie Werthaltung, Wertorientierung, Werteinstellung werden in der empirisch orientierten Literatur mit verschiedenen definitorischen Konzepten verbunden – gemäß

der jeweiligen theoretischen Orientierung und gewähltem Forschungsansatz. Umso wichtiger erscheint es, den Begriff zunächst zu erhellen im Hinblick auf wesentliche Zugänge verschiedener Wissenschaftsdisziplinen.

2.1.1 Interdisziplinäre Zugänge zum Wertebegriff

Wie verschiedene Wissenschaftsdisziplinen den Wertebegriff definieren, was sie fokussieren oder auch weglassen wird im Folgenden beschrieben und erörtert. Näher beleuchtet werden dabei – gemäß der interdisziplinär-integrativen Ausrichtung der Autorin – die Zugänge der Linguistik und Psychologie. Fruchtbar erscheint zunächst eine Betrachtung von Aspekten des Wertebegriffs aus der Perspektive der Sprachanalyse (vgl. Lautmann: 1969, S. 69).

Tabelle 2.1 Der Wertebegriff aus sprachanalytischer Perspektive

Formelement:	<i>Standard, Kriterium, Vorstellung, Auffassung, Eigenschaft, Maßstab...</i>
Sachverhaltselement:	<i>Handeln, Verhalten, Objekt, Ziel, Mittel, Auswahl, Gegenstand...</i>
Normatives Element:	<i>Präferenz, normativ, wünschenswert, gut, würdig, wichtig, sollen, richtig, lenken, stimulieren, leiten, bestimmen...</i>
Allgemeinheit:	<i>allgemein akzeptiert, gebräuchlich, kulturell typisiert, vom sozialen System auferlegt...</i>
Dauer:	<i>stabil, dauernd in der Zeit...</i>
Realisierbarkeit:	<i>zugänglich, verfügbar, möglich...</i>

Quelle: Dietrich: 2003, S. 45.

Die unterstrichenen Wörter werden durch den Linguisten Lautmann als die geeignetsten Aspekte für eine Wertdefinition angegeben. Er definiert Wert als:

- „Maßstab der guten Gegenstände,
- Kriterium zur Auswahl der Objekte, die wir anstreben sollen,
- Normativer Standard zur Beurteilung von Objekten,
- Kriterium für normativ gebilligte Gegenstände“ (Lautmann: 1969, S. 106).

In Ansätzen der psychologischen Werteforschung werden Werte als Besonderheiten in der Bewertung wünschenswerter Ziele oder Handlungsdispositionen definiert. Werthaltungen sind gewissermaßen innere Standards des Menschen, an denen das eigene Verhalten und das Verhalten anderer gemessen werden. Die Werteforschung

unterscheidet so genannte Endziele und instrumentelle Ziele, die dazu dienen die Endziele zu erreichen. Bahnbrechend für die methodische Erfassung von Werten über diese Ziele waren die Arbeiten des Psychologen Rokeach. Nach ihm sind Werte „an enduring prescriptive or proscriptive belief that specific mode of behaviour or end-state of existence is preferred to an opposite mode of behaviour or end-state“ (Rokeach: 1973, S. 25). Es geht nach diesem Werteverständnis also darum, dass eine spezifische Handlungsweise oder ein Ziel einem anderen gegenüber bevorzugt wird bzw. generell als erstrebenswerter erscheint. Rokeach entwickelte eine Liste von 18 Endzielen, beschrieben durch Substantive, und 18 instrumentellen Zielen, beschrieben durch Adjektive, das so genannte „Rokeach Value Survey“. Die Werte der Liste sollen durch den Probanden zum einen in eine Rangfolge der Wünschbarkeit für sich selbst und zum anderen in eine Rangfolge für andere Personen gebracht werden. Ziele, die in den beiden Rangfolgen gleichermaßen gewichtet werden, stehen für Werte.

Tabelle 2.2 Items der Rokeach Value Survey (RVS).

Endziele		Instrumentelle Ziele	
Englisch	Deutsch	Englisch	Deutsch
comfortable life	ein angenehmes Leben	ambitious	ehrgeizig
exciting life	ein aufregendes Leben	broadminded	tolerant
a sense of accomplishment	das Gefühl, etwas erreicht zu haben	capable	fähig
a world of peace	eine friedliche Welt	cheerful	munter
a world of beauty	eine schöne Welt	clean	sauber
equality	Gleichheit	courageous	mutig
family security	Sicherheit für die Familie	forgiving	nachsichtig
freedom	Freiheit	helpful	hilfreich
happiness	Glück	honest	ehrlich
inner harmony	innere Harmonie	imaginative	phantasievoll
mature love	reife Liebe	independent	unabhängig
national security	staatliche Sicherheit	intellectual	intellektuell
pleasure	Genuss	logical	logisch
salvation (belief in God)	Erlösung (zum ewigen Leben)	loving	liebevoll
self-respect	Selbstachtung	obedient	gehorsam
social recognition	gesellschaftliche Anerkennung	polite	höflich
true friendship	wahre Freundschaft	responsible	verantwortlich
wisdom	Weisheit	self-controlled	beherrscht

Quelle: Rokeach: 1973; deutsche Übersetzung nach Günther, 1975.

Die Werte des Rokeach Value Surveys wurden auch in interkulturell vergleichenden Studien eingesetzt, wobei eine ähnliche Struktur von Werthaltungen in den verschiedenen Kulturen festgestellt wurde (v. a. Schwartz/Bilsky: 1987, 1990; Näheres im Kapitel 2.2.2). Als problematisch ist der Ansatz durch die relativ beliebige Auswahl der Werte anzusehen. „Im RVS [Rokeach Value Survey, K. J.] fehlt z.B. derjenige Wert, der in vielen deutschen Untersuchungen am erstrebenswertesten überhaupt angesehen wird: Gesundheit (vgl. z.B. Stiksrud, 1976)“ (Asendorf: 1999, S. 222).

Ein *Blick zu weiteren Wissenschaftsdisziplinen* zeigt, dass sich Auffassungen über Werte besonders hinsichtlich des Bezugspunktes der jeweiligen Definitionen des Wertebegriffs unterscheiden. Wesentliche Begriffsinhalte der Wertedefinitionen relevanter Wissenschaftsdisziplinen werden zusammengefasst und anschließend auf ihren Bezugspunkt hin kristallisiert.

Die Gegenüberstellung der wesentlichen Begriffsinhalte zeigt für die Wirtschaftswissenschaften, die Psychologie, Philosophie, Soziologie und andere Fächer verschiedene Bezugspunkte. In den Wirtschaftswissenschaften wird der Begriff im Singular im Sinne von materiellen Gütern und dem Nutzwert von Objekten gebraucht, aber auch darüber hinaus, bei der Betrachtung von Werten (= Gebrauch des Begriffs im Plural) im Zusammenhang mit Unternehmenskultur (vgl. Kapitel 3), stets definiert durch den Nutzen für die Organisation/das Unternehmen.

Psychologische Ansätze gehen demgegenüber vom Subjekt aus: vom Individuum, dessen Persönlichkeit auch durch bestimmte Werte gekennzeichnet ist, die – vermittelt über Einstellungen – individuelles Verhalten beeinflussen (vgl. Kapitel 2.1.3). Soziologie und Kulturanthropologie untersuchen hingegen die Ebene von Gruppen, wobei Werte hier jeweils über ihre Funktion für die Gruppe, Population (Soziologie) und Kultur (Kulturanthropologie), definiert werden.

Die Kommunikationswissenschaft, genauer, ein Teil der Kommunikationswissenschaften, nämlich die *Public Relations Forschung*, bezieht sich sowohl auf die Mikroebene (Subjekt) als auch auf die Mesoebene (Organisation) und Makroebene (Gesellschaft)⁹. Überträgt man die Auffassung von „Werten“ auf diese Ebenen, wird die Kommunikationswissenschaft sich auf Werte in ihrer dynamischen Transaktion zwischen Kommunikatoren und Rezipienten beziehen, wobei im Bereich der For-

9 Je nach zugrunde liegendem Verständnis von PR, praktiziertem PR-Modell, bzw. Forschungsfrage (vgl. Kapitel 1.3.2.) werden bestimmte Ebenen (Mikro- Meso- oder Makroebene) in den Fokus gerückt und entweder die Organisationsmitglieder, die Organisation oder die Gesellschaft im Vordergrund stehen. In der Folge moderner dynamisch-transaktionaler Kommunikationsmodellvorstellungen (vgl. Früh: 1992, S. 53f., zu Modellen der Massenkommunikation vgl. Maletzke: 1988) werden nicht die einzelnen Ebenen untersucht werden, sondern Wechselwirkungen aller Ebenen untersucht werden.

schung zur Unternehmenskommunikation die Funktion – insbesondere das kommunikative Potential – der Werte für das Unternehmen im Vordergrund stehen wird.

Tabelle 2.3 Wissenschaftsgebiete und Begriffsinhalte des Wertebegriffs

Wissenschaftsgebiet	Begriffsinhalt
Mathematik	Wert als abstrakte Rechengröße ohne Dimension
Physik	Wert als konkrete Messgröße mit Dimension
Wirtschaftswissenschaften	Wert als Bestimmung eines objektiven Güterwertes oder eines subjektiven Nutzwertes (vgl. u.a. Smith, Ricardo, v. Böhm-Bawerk); Bestimmung der Werte des wertsetzenden Subjektes und deren Wandel in Organisationen (vgl. u. a. Heinen, Ulrich, v. Rosenstiel); Werte der und Werte als Unternehmenskultur (vgl. Kapitel 2 zur Unternehmenskultur und zu Werten im Rahmen dieser Konzepte; Autoren u. a. Schein, Neubauer, Heinen)
Philosophie, darunter: Kantianismus	Werte im Sinne der Gründe und Normen für Wertungen (vgl. Stern, Jaensch, Spranger, Nietzsche, Scheler, Hartmann, Lotze); Werte als normative Verhaltenserwartungen; Werte als Bezugsgröße des sittlich-moralisch geprägten Handelns
Lebensphilosophie	Beziehung der Person auf ein System ideeller Werte (Stern, Münsterberg)
Phänomenologie	Werte des Individuums und deren Einbettung in Gesellschaft und Natur (Dilthey, Schopenhauer, Nietzsche, Simmel, Bergson, Jasper); Werte innerhalb des Motivationssystems
Analytische Philosophie	Werte und Gefühle Werte und Ziele menschlichen Handelns (Brentano, Moore, Ayer) Analyse von ethischen und moralischen Urteilen (Russell, Moore, Ayer)
Soziologie	Wert als grundlegender, allgemeiner Standard selektiver Orientierung, der mit großer Übereinstimmung in einer Population gültig ist und durch soziokulturelle Einflüsse determiniert wird (Durkheim, Parsons, Weber, Kluckhohn, Klages, Hillmann, Friedrichs, Meulemann)
Kulturanthropologie	Werte als entwicklungsbedingter Unterschied zwischen den menschlichen Kulturen; Werte als die entscheidenden Elemente einer Kultur (Rudolph, Mead, Trommsdorff)
Psychologie	Wert als subjektives Element der Persönlichkeit, durch welche Einstellungen des Individuums zu Objekten und Gegebenheiten beeinflusst werden; Werte als Werturteile der Personen (Allport, Morris, Rokeach, Stiksrud, Schwartz, Bilsky, Kmiecik)

Quelle: Dietrich: 2003, S. 66: Werte in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen (westliche Werteforschung).

Tabelle 2.4 Bezugspunkte der Auffassungen von „Wert“ und „Werten“ in den Wissenschaften

Wirtschafts- wissenschaften	Psychologie	Philosophie	Soziologie, Kultur- anthropologie	a) Kommunikations- wissenschaft b) PR
Wert definiert durch: Nutzen	Werte definiert durch: Subjekt	Werte definiert durch: Wahrheit	Werte definiert durch: Funktion	Werte definiert durch a) dynamische Trans- aktion zw. Kommunikator(en) und Rezipienten b) Funktion im Kommunikations- management

Quelle: Eigene Darstellung.

Werte...

- können Ziel-, Maßstabs- oder Kriteriencharakter annehmen (Lautmann, Raes) verfügen über eine sprachliche Dimension (Scholl-Schaaf)
- sind objektunspezifisch (Scholl-Schaaf)
- sind zeitlich relativ stabil (Kmieciak, Klages, Inglehart, Rokeach)
- haben Orientierungscharakter (Parsons, Raes)
- sind situationsübergreifend (Scholl-Schaaf)
- sind Konstrukte auf hohem Abstraktionsniveau (Hillmann)
- implizieren eine hohe emotionale Beteiligung (Scholl-Schaaf)
- haben Einfluss auf menschliches Wahrnehmen und Verhalten (Rudolph, Parsons, Kmiecik, Klages, Stengel, Rokeach)
- werden im Schnittpunkt zwischen Individuum und Gesellschaft sanktioniert (Scholl-Schaaf, Bürklin, Wiedmann, Rudolph, v. Rosenstiel)
- werden durch Sozialisationsprozesse zu Bewusstseinsinhalten (Rudolph, Friedrichs)
- sind *psychisch internalisiert* und haben eine kognitive (Wissen über den Wert), emotional affektive (Beurteilung des Wertes an sich) und konative (mittelbare Verhaltensbeeinflussung durch Werte) Dimension (Scholl-Schaaf, Hofstede, Kmiecik, Klages)
- unterliegen einer kulturellen Interpretation, sind kulturell typisiert und kulturprägend (Rudolph, Kmiecik, Klages, Hillmann, Hofstede)

Abb. 2.1 Merkmalsbasierte Arbeitsdefinition für den Wertebegriff

Quelle: Nach Dietrich: 2003, S. 48 (Fettung: i.O., Kursivierung: K. J.), Vertreter/Befürworter d. Merkmale: vgl. referierte Literatur im Literaturverzeichnis.

Aufgrund der Komplexität des Wertebegriffs schlagen verschiedene Autoren statt einer „sakrosankten“ Definition eine Darstellung verschiedener Kriterien des Begriffs vor (vgl. Dietrich: 2003). Evelyn Dietrich untersuchte in Form einer Sekundäranalyse entsprechender Literatur „Werte und Wertewandel in gesellschaftlichen Transformationsprozessen“, insofern erscheinen die von ihr fett hervorgehobenen Merkmale (vgl. Tab. 2.1) auch für die vorliegende Arbeit als fruchtbar. Ihre Definition ist die Basis der Definition von Werten dieser Arbeit vor allem, da sie die *Vielschichtigkeit des Wertebegriffs* verdeutlicht durch verschiedene Merkmale der Werte (vgl. Dietrich: 2003).

Zusätzlich betone ich allerdings die Bedeutung der sprachlichen Dimension für den Wertebegriff, die psychische Internalisierung der Werte und deren dimensionale Dreiteilung in eine kognitive, emotional-affektive und konative Komponente. Die Bedeutung des Wertebegriffs und entsprechende Implikationen im Zusammenhang mit *Kultur*, interkulturellem Fokus und Wirtschaft werden gesondert behandelt (vgl. Kapitel 3).

2.1.2 Begriffliche Abgrenzung: Werte, Motive, Einstellungen, Normen

Werte (in der psychologischen Literatur wird zumeist von Werthaltungen gesprochen) und Einstellungen werden in der psychologischen Literatur als Bewertungsdispositionen definiert, wobei Werthaltungen sich auf breitere und abstraktere Objektklassen beziehen und einen höheren Grad an situativer Allgemeinheit besitzen als Einstellungen. In hierarchischen Darstellungen werden Werte deshalb den Einstellungen übergeordnet. Betont wird der enge Zusammenhang zwischen Werthaltungen und Einstellungen (vgl. Rokeach: 1973, Eagly/Chaiken: 1993): „Werthaltungen implizieren immer bestimmte Einstellungen“ (Asendorf: 1999, S. 227). Asendorf führt das Beispiel der Bewertung von Freiheit vs. Gleichheit an (Asendorf: 1999).¹⁰ Ein Mensch, der den Wert der Gleichheit höher bewertet (als Freiheit) sollte demnach eine positivere Einschätzung zu linken Parteien besitzen. Die Unterschiede in tabellarischer Gegenüberstellung:

10 Das Beispiel für eine Werthaltung und mögliche korrespondierende Einstellung ist in der Tabelle in kursiver Schrift hervorgehoben.

Tabelle 2.5 Abgrenzung von Werten, Motiven und Einstellungen

	Werthaltung	Motive	Einstellung
Definition	Individuelle Besonderheiten in der Bewertung wünschenswerter Ziele oder die Bewertung von Handlungsdispositionen	Spezielle Bewertungsdispositionen, die sich nur auf das eigene Verhalten beziehen	Individuelle Besonderheiten in der Bewertung spezifischer Objekte der Wahrnehmung oder Vorstellung
Beispiele:	Bewertung von Freiheit vs. Gleichheit Bewertung von Ehrlichkeit vs. Hilfsbereitschaft Bewertung von hoher Leistung, die sich auf das eigene Verhalten und Verhalten anderer, z.B. von Mitarbeitern bezieht	Bewertung von Leistung, die sich nur auf das eigene Handeln bezieht	Positive Einstellung zu linker Partei bzw. Wahl von FDP, CDU vs. SPD, Linkspartei Loser Tabak vs. Zigarette
	Breitere Anwendung: beziehen sich auch auf das Verhalten anderer (im Gegensatz zu Motiven) Implizieren immer bestimmte Motive		

Quelle: Eigene Darstellung.

Werthaltungen implizieren immer auch bestimmte Motive, eine Sonderform der Bewertungsdisposition, die sich ausschließlich auf das eigene Verhalten bezieht.

Asendorf konstatiert: „Trotz der offensichtlichen Beziehungen zwischen Werthaltungen, Motiven und Einstellung sind diese Beziehungen nur unzureichend empirisch untersucht. Es gibt zum Beispiel kaum Untersuchungen zum Zusammenhang von Motiven und Einstellungen“ (Asendorf: 1999, S. 230). Werte bilden das übergeordnete Referenzsystem des Individuums. Entwicklungspsychologen gehen davon aus, dass Kinder bereits im Alter von ca. 10 Jahren ihr grundlegendes Werte-Set verinnerlicht haben. Aufgrund der Implizitheit und frühen Lebensphase dieses Lernvorgangs ist sich das Individuum der eigenen Werte häufig nicht bewusst. Außerdem sind jene individuellen Werte auch kaum veränderbar – im Gegensatz zu Motiven und Einstellungen.

Werte werden nicht in einem luftleeren Raum erworben. Die Umgebung prägt die menschliche Entwicklung nachhaltig (vgl. Abb. 2.9). Eine letzte grundlegende Abgrenzung des Wertebegriffs sei jene zu Normen.

Der Begriff Norm wird lexikalisch z.B. folgendermaßen definiert: „Durchschnittsmaß, Richtschnur, Forderung; als Regel für das Durchschnittliche (*normal*, mit der Norm übereinstimmend; Gegensatz: *abnorm*, *abnormal*) oder als Gesetz für den Willen, das Verhalten, Handeln, Tun überhaupt (sittliche, ästhetische, juristische N.). Wird Logik als die Lehre vom Denken verstanden, so spricht man auch von logischer Norm. *Normbewusstsein* (W. Windelband) ist so viel wie Wertbewusstsein, d. i. der Inbegriff aller absoluten Wertmaßstäbe u. Geltung. (Bertelsmann: 1993, Bd. 11, S. 24)“ Diese lexikalische Definition von „Norm“ verdeutlicht, dass sich die Norm immer durch einen Vergleich ergibt: die Norm im Kontrast zum Abnormalen, Abweichenden.

Normen können sich dabei sowohl ausschließlich auf das eigene Verhalten beziehen¹¹ als auch auf eine Gruppe. Gruppennormen bilden die Standards für das Verhalten jener Gruppe. Das Individuum erlernt diese Normen bei Eintritt in die Gruppe. Je nach Art der Gruppe erfolgt dies durch verschiedene Formen der Sanktion durch die Gruppe. Trotz Orientierung, Akzeptanz und „Befolgen“ dieser Gruppennorm, muss sich an den individuellen Werten der Person nichts ändern. Bei Inkompatibilität zu den Normen der Gruppe ist es meist auch möglich, die Gruppe zu verlassen bzw. kann ein Ausschluss durch die Gruppe erfolgen.

Die Abgrenzung des Wertebegriffs verdeutlicht dessen Vielschichtigkeit: es gibt nicht *die* Werte. Es gilt vielmehr zu differenzieren zwischen verschiedenen Klassen von Werten, die mit der individuellen Entwicklung – im Verlaufe der Sozialisation – erworben werden und die jeweils mit bestimmten Ebenen und Bereichen der Gesellschaft korrespondieren.

An dieser Stelle kann nicht auf alle Differenzierungen eingegangen werden, doch trotz vieler Unterschiede lassen sich die meisten Definitionen von Werten darauf reduzieren, dass *Werte als kognitive Präferenzstrukturen einer Person* definiert werden, *die das Verhalten beeinflussen und steuern*.

2.1.3 Zum Zusammenhang von Werten, Einstellungen und Verhalten

Psychologische Untersuchungen zeigten korrelative Zusammenhänge zwischen Werthaltungen und Verhalten, die durch Motive vermittelt sind (Bilsky/Schwartz: 1994). Der Zusammenhang zwischen Werten und Verhalten ist dabei als geringer einzustufen als der Zusammenhang zwischen Einstellungen und Verhalten, wobei

11 Vgl. Kants berühmten „Kategorischen Imperativ“ als eine individuelle innere Verhaltensnorm.

davon ausgegangen wird, dass die Gesamtzahl von Werten, die eine Person in sich trägt, im Vergleich zu ihren Einstellungen relativ klein ist.¹² Im Kontext von Ansätzen, die sog. „Wert-Einstellungssysteme“¹³ beschreiben, wird die hierarchische Ordnung von Werten, nochmals unterteilt in globale Werte und bereichsspezifische Werte, und werden Einstellungen hervorgehoben. Ein Modell aus der Marktforschung (Dahlhoff: 1980) stellt das „Wert-Einstellungssystem“ eines Konsumenten dar (vgl. Abb. 2.2): von zentral verankerten globalen Werten, über bereichsspezifische bis hin zu weniger zentral verankerten Einstellungen.

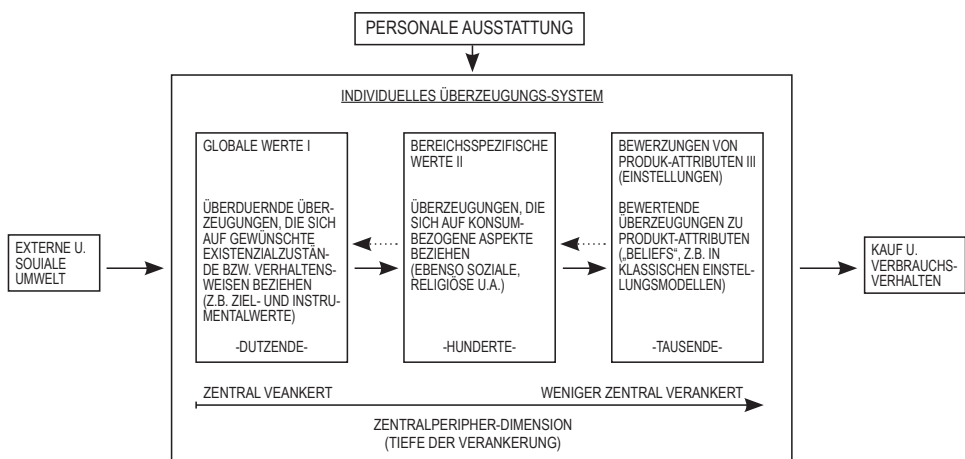


Abb. 2.2 Beispiel für Wert-Einstellungssysteme – hier: der Konsument

Quelle: Dahlhoff: 1980, S. 27, „Das Wert-Einstellungssystem des Konsumenten“.

Das Modell zeigt auch, auf welche Weise Werte (globale oder bereichsspezifische) Orientierung für das Handeln bieten. Godenzi hebt hervor, *wann* Werte wahrscheinlicher realisiert werden:

Ob ein Wert zu realisieren versucht wird, hängt auch von der Bedeutung ab, die er für das Individuum hat. Werte erfüllen ihre handlungsorientierende Funktion dadurch, dass angesichts ihrer akzeptierten Wünschbarkeit ein gewisses Maß an Abweichung von bestimmten Handlungsalternativen vermieden wird. Die Werte beeinflussen das

12 Vgl. Rokeach (1973): The Nature of Human Values, S. 17ff.

13 Vgl. Dietrich (2003): Werte und Wertewandel, S. 100ff., Dahlhoff (1980): Individuelle Werteorientierungen, S. 25ff.

Handeln, indem sie als Maßstäbe für die Bewertung von Handlungszielen wirksam werden. (Godenzi: 1985, S. 64)

Die psychologische Einstellungsforschung beschreibt den Zusammenhang zwischen Einstellungen und Verhalten und Ursachen für das Verhalten in ganz konkreten Situationen. Das sog. „Dreikomponentenmodell der Einstellung“ (vgl. Abb. 2.3, z.B. Eagly/Chaiken: 1993) spezifiziert den Zusammenhang von Einstellung und Verhalten dahingehend, dass das Konstrukt Einstellung als erschließbar angesehen wird über verschiedene Reaktionen, nämlich:

- affektive Reaktionen (in Bezug auf Emotionen wie Liebe und Hass, Zuneigung und Ablehnung)
- kognitive Reaktionen (in Bezug auf Überzeugungen, Meinungen, Vorstellungen über Einstellungsobjekte, auf Objekte, auf die sich die Einstellung richtet)
- verhaltensbezogene Reaktionen (in Bezug auf Verhaltensabsichten oder Handlungstendenzen).

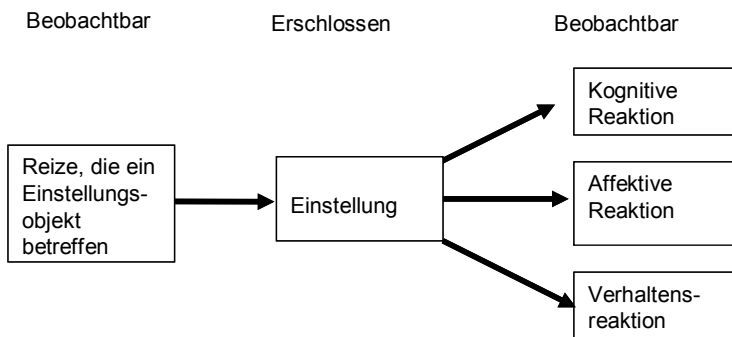


Abb. 2.3 Klassen bewertender Reaktionen im Einstellungsmodell von Eagly/Chaiken
Quelle: nach Eagly/Chaiken: 1993, S. 10.

Wie breit Eagly und Chaiken das Konstrukt Einstellung verstehen, zeigt ihre Definition von Einstellung als „eine psychologische Tendenz, die sich in der Bewertung einer bestimmten Entität durch ein gewisses Maß an Wohlwollen ausdrück [...]. Die Bewertung bezieht sich auf alle Klassen bewertender Reaktionen, sowohl offene als auch verdeckte kognitive, affektive oder verhaltensbezogene“ (Eagly/Chaiken: 1993, S. 1).

Menschen denken und fühlen manchmal anders als sie handeln. Aufgrund dessen lehnen die Vertreter der zweiten Klasse von Einstellungsdefinitionen die Vorstellung von Einstellungen als aus mehreren Komponenten bestehend ab und sehen die *affektive Komponente als allein maßgeblichen Indikator* für die bewertende Natur der Einstellung an (vgl. Stroebe et al.: 1992, S. 221). Die Befürworter dieser *eindimensionalen Einstellungsdefinition* verwenden die Begriffe *Affekt* und *Bewertung* mit gleicher Bedeutung. Einstellung wird hier als „ein allgemeines, andauerndes positives oder negatives Gefühl für eine Person, ein Objekt oder einen Sachverhalt benutzt“ (vgl. z.B. Fishbein/Ajzen: 1975). Durch diese Einschränkung auf die emotionale Komponente grenzen die Vertreter dieser Richtung zusätzlich die Begriffe Meinung und Verhaltensintention ab. *Meinung* steht hier für all jenes (Informationen, Wissen Gedanken), die jemand mit dem Einstellungsobjekt verbindet. Die „Verhaltensintention“ beschreibt die Wahrscheinlichkeit und Bereitschaft, sich gegenüber einem Einstellungsobjekt auf bestimmte Art und Weise zu verhalten.

Untersuchungen über die Natur des Einstellungskonstrukts sprechen sowohl für das eindimensionale Modell als auch für das Dreikomponentenmodell. Zahlreiche Untersuchungen führen allerdings die Komplexität des Einstellungskonstrukts an, die Abhängigkeit der Dimensionalität des Einstellungskonstrukts von Faktoren wie dem jeweiligen „Einstellungsobjekt“ und der Person, bei der sich die Einstellung bildet. Weder das Dreikomponentenmodell, noch das eindimensionale Modell scheinen also der Komplexität des Einstellungskonstrukts gerecht zu werden.

Herkner (1991) weist in diesem Zusammenhang auf die Notwendigkeit der Beachtung von existierenden Moderator- und Kontingenzvariablen hin, „Variablen, die in der Theorie nicht vorkommen, von deren Ausprägungsgrad aber u. a. die Gewichte (Einflussstärken) der Einstellungen und Normen abhängen“ (Herkner: 1991, S. 220).

Wie ist nun der Zusammenhang zwischen Werten, Einstellungen und Verhalten einzuschätzen? Als bester Verhaltensprädiktor wird die *Intention* beschrieben:

Wenn man wissen will, was jemand tun wird, ist es am besten, ihn zu fragen, was er zu tun beabsichtigt. Intentionen sind ein Spezialfall von Meinungen, nämlich Meinungen über das eigene zukünftige Verhalten. Genauer: Intentionen sind subjektive Wahrscheinlichkeiten bezüglich des Auftretens bestimmter Verhaltensweisen. (Herkner: 1991, S. 216)

In der „Theorie des geplanten Verhaltens“ (theory of planned action) beschreibt Ajzen (1985, 1987) – neben der Einstellung zum jeweiligen Verhalten – zwei weitere Ursachen der Intention: *subjektive Norm und subjektive Kontrolle* über das Verhalten, die *wahrgenommene Kontrollierbarkeit des Verhaltens*, von der auch teilweise das Verhalten bestimmt wird. „Die subjektive Norm ist der wahrgenommene soziale

Druck. Sie besteht aus zwei Komponenten: den (vermeintlichen) Verhaltensvorschriften wichtiger Personen, und dem Ausmaß der Motivation, diese Vorschriften zu befolgen“ (Herkner: 1991, S. 217).

Die subjektive Norm wird also von normativen Meinungen direkt beeinflusst. Die Einstellung zum Verhalten wird von verhaltensbezogenen Meinungen und die Kontrollierbarkeit wird von Kontrollmeinungen beeinflusst.¹⁴

Übergeordnetes Referenzsystem bleibt dabei das individuelle Wertesystem, das Set an Werthaltungen der Person. Es wird davon ausgegangen, dass sich die drei Intensionsursachen gegenseitig beeinflussen, was folgende Abbildung veranschaulicht (vgl. Herkner: 1991, S. 220).

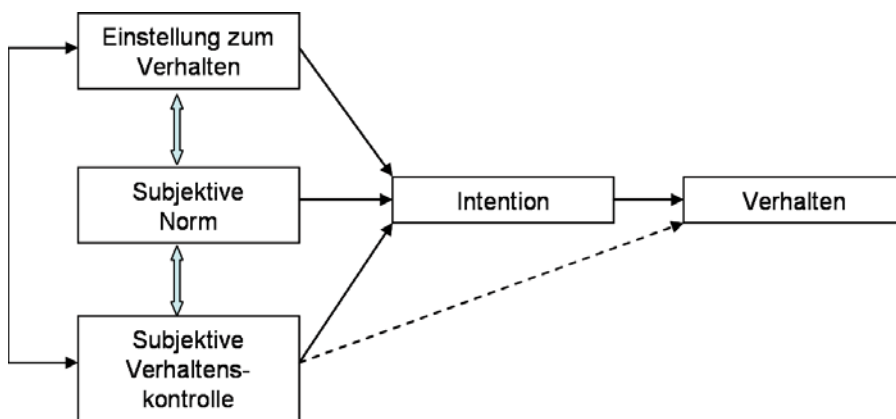


Abb. 2.4 Die Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen (1985)

Quelle: Herkner: 1991, S. 220.

Die subjektive Kontrollierbarkeit des Verhaltens wird von Erfahrungen mit dem Verhalten in der Vergangenheit und von erwarteten Behinderungen beeinflusst. Die bisherigen Untersuchungen stützen laut Herkner (1991) die Bedeutung der subjektiven Verhaltenskontrolle als Ursache der Verhaltensintention: die Einbeziehung der Variable verbesserte die Vorhersagegenauigkeit der Intention.

Es existiert natürlich auch eine objektive, also die tatsächliche Kontrollierbarkeit des Verhaltens, die mit der subjektiven (bei falscher Einschätzung) nicht identisch sein muss (vgl. Herkner: 1991). Die objektive (und subjektive) Kontrollierbarkeit hängt (nach Ajzen: 1985) von inneren und äußeren Faktoren ab.

14 Die Meinungen, die die drei Intensionsursachen beeinflussen werden in der Abbildung zur „Theorie des geplanten Verhaltens“ der Übersichtlichkeit halber weggelassen.

Innere Faktoren der Kontrollierbarkeit des Verhaltens sind:

- verhaltensrelevante Informationen
- Fähigkeiten
- interne vs. externe Kontrolle
- Willensstärke
- Gefühle und Zwänge

Externe Faktoren der Kontrollierbarkeit des Verhaltens sind:

- Zeit
- Gelegenheit
- Mittel
- Abhängigkeit von anderen Personen
(vgl. Herkner: 1991, S. 221)

Als *Fazit* der vorgestellten Ansätze sind die folgenden Ursachen für Verhaltensintentionen, das Verhalten in einer konkreten Situation, für eine theoretisch fundierte Wertekommunikation herauszustellen:

- zugrunde liegende Werte und deren Bedeutung für das Individuum als übergeordnetes Referenzsystem
- Motive als Bewertungsdispositionen, die sich ausschließlich auf das eigene Verhalten beziehen
- subjektive Norm
- subjektive und objektive Verhaltenskontrolle

Diese Aspekte gilt es zu berücksichtigen für eine theoretisch fundierte Wertekommunikation.

Ein eingängiges Bild über den Zusammenhang von Werten der Person, Normen und Verhalten verdeutlicht das *SeeIntegrierte Drei-Ebenen-Modell der Kommunikation von Unternehmenswerten* von Czichos, der dem Thema Werte und Wertewandel in seinem Handbuch zum Thema Change-Management breiten Raum gibt. Die an der Wasseroberfläche schwimmenden Seerosenblätter stehen in diesem Bild für das beobachtbare Verhalten. Kritisierbar ist das Modell von Czichos aufgrund seiner Benennung, da es zwar die Möglichkeit eines – im Rahmen der Werte – schwankenden Verhaltens zeigt, jedoch keinen Wandel der Werte. Die Werte sind

fest verankert im Boden des Sees. Trotz dieser Kritik verweist das Modell auf den bedeutsamen Zusammenhang zwischen Werten und Normen.

Das Wasser des Teiches wird durch Wind, Strömungen, Regen etc. verändert und bewegt und beeinflusst die Blätter direkt: dies steht für die *Normen*. Wie dargelegt sind Normen interne Standards, Selbstinstruktionen, was in konkreten Situationen für Mitglieder einer Gruppe als angemessen angesehen wird. Legitim und angemessen sind die Normen, wenn sie sich im Rahmen der damit korrespondierenden Werte bewegen. Die Werte sind tief unten am Grunde des Teiches: ein Bild für deren frühe Aneignung in der Kindheit und deren Stabilität. Zwischen Werten und Verhalten vermittelt ein Set an Einstellungen, Normen und Erwartungen. Bewegen sich die Normen im Rahmen der individuellen Werte, dann sind in erster Linie diese handlungsleitend. Die Werte werden dann handlungsleitend, wenn sich Normen und Erwartungen außerhalb des durch die individuellen Werte tolerierbaren befinden: die *Normentoleranz* überschritten wird.

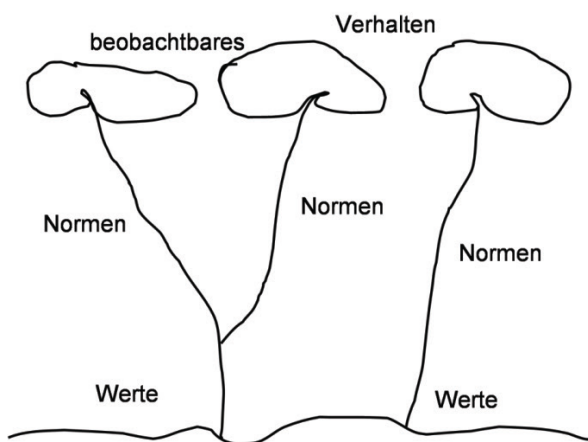


Abb. 2.5 Das Seerosen-Modell des Wertewandels

Quelle: Czichos (1993): Change-Management, S. 54.

Dieses Bild verweist auf den paradigmatischen Kern der Wertekonzepte: menschliches Verhalten ist nicht reduzierbar auf bloße biologische Reizreaktionsmechanismen. Überall dort können Werte die Grundlage der Handlungsmotivation sein, wo nicht Zwänge, biologische Triebe oder rationales Kalkül überwiegen.

2.2 Individuelle, gesellschaftsbezogene Werte und kulturelle Werte

Die Komplexität des Wertebegriffs verlangt eine entsprechende Einordnung der Werte in Ebenen. Dies ist das Ziel des folgenden Abschnittes. Das Erlernen der wesentlichen Werte erfolgt nicht im luftleeren Raum, sondern ist gebunden an einen räumlichen Kontext, einen Ort: die Kultur der Umgebung. Zunächst betrifft dies das jeweilige Gebiet, in dem ein Mensch aufwächst. Kultur ist ein sicher ebenso häufig und vielfältig definierter Begriff wie jener der Werte¹⁵. Alle Ansätze zur Definition von Kultur¹⁶ beinhalten die Annahme, dass durch die Mitglieder der Kultur etwas geteilt wird, gewisse Annahmen darüber, wie das soziale Leben abläuft (vgl. Huck: 2004, S. 86) und ein ähnliches Verhalten. Als die Kernelemente der Kultur werden spezifische Werte und Normen herausgestellt, die so zentral für die Kultur sind, weil sie das Verhalten der Mitglieder der jeweiligen Kultur prägen. Auch Kluckhohn und Kroeber heben in ihrer prägenden und umfassenden Definition auf Werte als integralen Bestandteil des Kerns einer Kultur ab. Die Definition, die das Ergebnis einer umfassenden Meta-Analyse ist, wird wegen ihrer Betonung der Vieldimensionalität des Kulturbegriffs und dessen Verbindung zum Wertebegriff und aufgrund ihrer weitgehenden Akzeptanz (vgl. Neubauer: 2002, S. 16ff.) an dieser Stelle wiedergegeben:

Kultur besteht aus expliziten und impliziten Mustern von und für Verhaltensweisen, die durch Symbole erworben und vermittelt werden; sie stellen eine unverwechselbare Leistung von menschlichen Gruppen dar; einschließlich ihrer Schöpfungen von Menschenhand; *der wesentliche Kern von Kultur besteht aus traditionellen (d. h. historisch abgeleiteten und ausgewählten) Ideen und insbesondere aus den zugeordneten Werten*; ein Kultursystem kann einerseits als Ergebnis von Handlungen, andererseits als bedingende Elemente von zukünftigen Handlungen aufgefasst werden. (Kroeber/Kluckhohn: 1952, S. 357; Kursivierung: K. J.)

Holenstein verdeutlicht in seinem Philosophieatlas über „Orte und Wege des Denkens“ auf eindrucksvolle Weise, wie sich menschliches Denken – gebunden an

15 Bereits 1952 stellten Kroeber und Kluckhohn, in ihrer klassischen und vielzitierten Meta-Analyse, 164 verschiedene Definitionen von Kultur zusammen (1952, S. 149).

16 Eine Übersicht über Ansätze zur Definition bietet Huck (2004, S. 85): 1. deskriptiver Ansatz: Fokus Beschreibung von Elementen der Kultur, 2. Social-Hereditry-Ansatz: Fokus soziale Erlerntheit der Kultur, 3. Cultural Communication Approach: Fokus Kulturausdruck durch symbolische Handlungen und Bedeutungen, 4. Perceptual Approach/Subjective Culture Approach: Fokus des konstruktivistischen Ansatzes – Prägung des Menschen durch die Kultur.

einen geographischen Raum – in Jahrtausenden entwickelt hat (Holenstein: 2004). Vor dem Hintergrund des langen Entstehungsprozesses menschlicher Zivilisation (vgl. Holenstein: 2004, S. 66-80) und der dadurch vergleichsweise kurzen Existenz von Nationalstaaten, ist es verständlich, dass Kultur eben nicht an Landesgrenzen endet, sondern häufig nur in einem überregionalen Kontext begreifbar ist. Die historischen Wurzeln der Werte, die zum Kern einer jeden Kultur gehören, lassen sich nach dem Gedankengebäude von Holensteins Philosophieatlas bis zur Wurzel und Wiege der Menschheit zurückverfolgen. Das Reizvolle dieser Darstellung ist insbesondere, dass kulturbezogene *Gemeinsamkeiten zwischen allen Menschen* nachvollziehbarer werden. Die Ebene jener Gemeinsamkeiten zwischen allen Menschen wird in der folgenden Abbildung aufgegriffen, in der diese universellen Charakteristika die Basis einer Pyramide bilden.

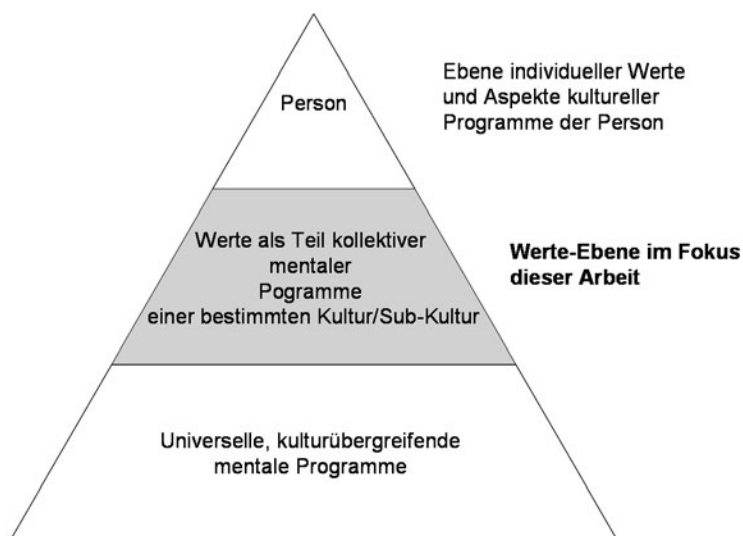


Abb. 2.6 Werte-Ebenen der Kultur

Quelle: in Anlehnung an Lustig/Koester: 1999, S. 78.

Die Abbildung verdeutlicht, dass jede Person durch individuelle Werte charakterisiert werden kann, aber gleichermaßen auch Mitglied einer spezifischen Kultur bzw. bestimmter Subkulturen ist.

Nach Darlegung individueller und gesellschaftsbezogener Werte werden deshalb Erkenntnisse darüber dargestellt, in welchen Werten sich Kulturen unterscheiden¹⁷. Im Anschluss daran wird nochmals näher spezifiziert, durch welche wesentlichen Ebenen sich eine bestimmte Kultur noch tiefer schachteln lässt. Dies wird z.B. anhand der Konzepte von Subkulturen und Co-Kulturen veranschaulicht, die auf jener Werte-Ebene des oben stehenden Modells angesiedelt sind, die im Fokus dieser Untersuchung steht.

2.2.1 Werte: Individuelle (Individualkultur) vs. gesellschaftsbezogene Werte (Nationalkultur)

Über den Zusammenhang gesellschaftlicher und individueller Wertsysteme äußerte sich der Soziologe von Rosenstiel wie folgt: Werte „liegen an der Schnittstelle zwischen Individuum und der Gesellschaft“ (v. Rosenstiel: 1984, S. 205).

Die Werte und Normen der Gesellschaft¹⁸ erwirbt und lernt das Individuum während seiner Sozialisation¹⁹ in einem bestimmten Land²⁰. Die frühe Festigung der grundlegenden individuellen Werte wurde bereits im ersten Kapitel angesprochen. Als entscheidend für die Verinnerlichung der gesellschaftlichen Werte sind demnach die Eltern und Bezugspersonen in den Jahren bis zum Grundschulalter anzusehen (vgl. auch Kapitel 2.1.3). In dieser Zeit bilden sich die wesentlichen Assoziationsprozesse heraus, durch die die Werte in der Persönlichkeitsstruktur verankert werden. Die subjektiven Normen für ein Verhalten bilden sich innerhalb der Bezugsgruppe des Individuums heraus.

Vermittelt werden die Werte – bereits von Anbeginn des menschlichen Lebens – durch Sprache, durch die Kommunikation der ersten Bezugsgruppen mit dem Kind. Spracherwerb ist gleichermaßen Kulturaneignung: Integration der Umwelt in die *Innenwelt*. Dieser Prozess des Lernens – und dessen Möglichkeit und Ermöglichung – ist ein Spannungsfeld für die Qualität einer Gesellschaft. Dieses Spannungsfeld

17 Diese Darstellung interkultureller Unterschiede kann sich aufgrund des Forschungsfokus nur auf einige wesentliche Erkenntnisse beschränken. Für eine nähere Beleuchtung dieser Thematik vgl. u. a. Clyne: 1994, Maletzke: 1996, Hofstede: 1984.

18 Durch Hillmann werden diese gesellschaftsbezogenen Werte als dominantes Wertesystem bezeichnet.

19 Sozialisation wird auch als Enkulturation bezeichnet (vgl. Maletzke: 1996, S. 22)

20 Auf die Inkongruenz von Landes- und Kulturgrenzen wurde bereits hingewiesen (vgl. Holenstein: 2005, S. 52); dennoch wird in der kulturvergleichenden Forschung – aus forschungspragmatischen Gründen – häufig die Nationalkultur, die Kultur eines Landes untersucht.

hängt in letzter Konsequenz eng mit Fragen des Überlebens und des sozialen Friedens in einer Gesellschaft zusammen.²¹ Es geht um den Konsens über die grundlegenden Wertmaßstäbe innerhalb einer Gesellschaft, nach deren Logik das Leben abläuft.

In diesem Zusammenhang wird auch von den Grundwerten²² einer Gesellschaft gesprochen, die zumeist den Charakter von sozialen Normen annehmen (vgl. Hillmann: 1989, S. 69), da sie als allgemeinverbindlich angesehen werden. Hillmann beschreibt die in einer Gesellschaft existierenden Wertorientierungen – ausgehend von den akzeptierten Grundwerten – als Prozess einer hierarchischen und horizontalen Spezifizierung und Differenzierung (vgl. die folgende Abbildung) über verschiedene Ebenen.

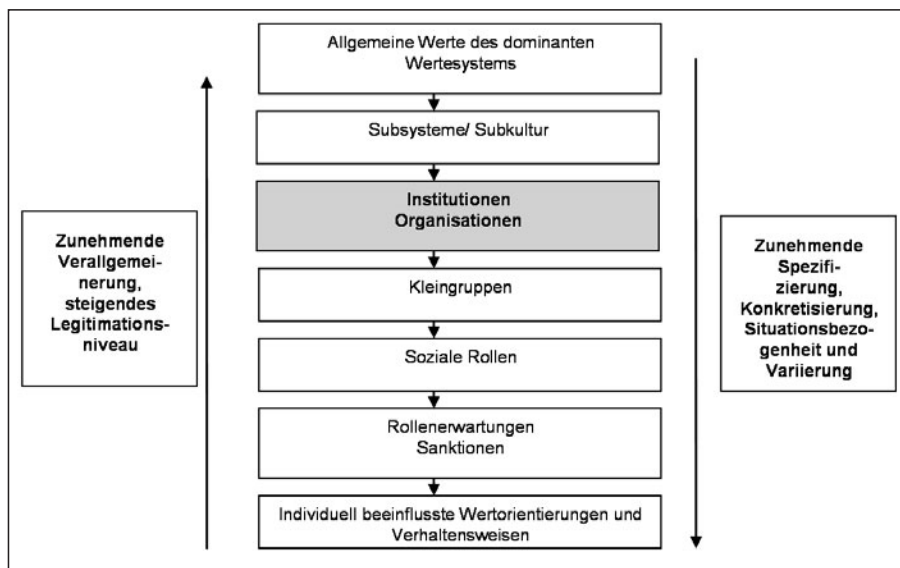


Abb. 2.7 Spezifizierung der Werte in Anlehnung an Hillmann

Quelle: Hillmann:1981, S. 39. Hervorhebung: Ebene im Fokus des Fallbeispiels.

21 Der Armutsbericht 2005 der deutschen Bundesregierung weist als Folgen der Kinderarmut vor allem auch einen Mangel an Kulturvermittlung – also auch Vermittlung der grundlegenden Werte – aus.

22 Die geistig-philosophischen Grundlagen der Grundwerte sind – für den westlichen Kulturkreis – bereits in den Schriften der klassischen Philosophie, z.B. in den Kernaussagen Aristoteles über den Menschen zu finden (vgl. Wickert: 1995, S. 46-47). Holenstein (2004) beschreibt, in seinem Philosophieatlas über Orte und Wege des Denkens, auch die klassischen Perioden der Philosophie der anderen großen Kulturkreise des Nordens, Ostens und Südens mit den entsprechenden Werten.

Es handelt sich um eine „Operationalisierung, Konkretisierung und Spezifizierung, aber auch eine variierende Kombination, Rangstufung und Interpretation der sozio-kulturellen Werte“ (Hillmann: 1989, S. 70). Ausgehend von den Grundwerten erfolgt eine Differenzierung auf den folgenden Ebenen, wobei die Werte in den verschiedenen Subsystemen (u. a. Wirtschaft, Politik, Kultur) und entsprechenden Institutionen/Organisationen eine spezifische Akzentuierung erfahren bis hin zur Ebene des Individuums, dessen Wertorientierungen den höchsten Grad an Situationsbezogenheit und Variierung²³ besitzen.

Hervorzuheben ist, dass sich immer dann, wenn die zentralen Werte als unklar und ambivalent wahrgenommen werden bzw. wenn diese gänzlich fehlen, Identitäts- und Sinnprobleme einstellen. Dies kann die individuelle Ebene, jene von Kleingruppen, betreffen und bis hin zu Sinn- und Identitätsproblemen von ganzen Gesellschaften führen.

Für empirische Erhebungen ist eine Unterscheidung und Darlegung der jeweiligen, im Forschungsfokus stehenden Werte-Ebene bzw. -bereiche erforderlich. Es sollte jeweils klar unterschieden werden, über welcherlei Wert gesprochen wird. Im empirischen Teil dieser Arbeit steht ein Unternehmen mit Stammsitz und Tradition in Deutschland im Mittelpunkt: die Bayer AG. Die folgenden Erläuterungen über die Spezifizierung der Grundwerte beziehen sich deshalb auf die Ebene der Institutionen/Organisationen im Modell nach Hillmann, auf das gesellschaftliche System der Wirtschaft und die Tätigkeit eines Unternehmens in diesem Rahmen.

Als Grundwerte der Gesellschaft westlicher Prägung werden Freiheit, Gleichheit, Demokratie, Menschenwürde, Mitbestimmung, Leistung, Sicherheit herausgestellt. Niedergelegt sind diese in den jeweiligen Verfassungen der Länder westlicher Kulturprägung, so auch im Grundgesetz von Deutschland²⁴ (vgl. Tab. 2.6). Als oberstes Schutzgut wird die Würde des Menschen herausgestellt: „Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt“ (Art. 1, Abs. 1, Grundgesetz der BRD).

23 Situationsbezogenheit und Varianz des individuellen Verhaltens wurden im Kapitel 2.1.3 als das Grundproblem der psychologischen Einstellungs- und Werteforschung beschrieben.

24 Deutschland besitzt keine „Verfassung“ dieses Namens, die sog. „Väter“ des Grundgesetzes sprechen in der Präambel zum Grundgesetz von 1949 darüber, dass „wenn Deutschland dereinst wiedervereinigt ist, dann sollte eine neue Verfassung geschrieben werden.“ Die deutsche Einheit von 1990 wurde nicht als Chance ergriffen, eine neue Verfassung zu verabschieden. Die Bürgerbewegung der DDR hatte dies stark befürwortet. Von einer „Einheit“ Deutschlands, im Sinne der Präambel des Grundgesetzes, kann also auch nach wie vor nicht ausgegangen werden.

In enger Verbindung zur Würde des Menschen stehen die Werte Frieden, Gleichheit und Gerechtigkeit. Meulemann (1996) spricht im Zusammenhang mit den Grundwerten einer Gesellschaft von einer expliziten und einer impliziten Verfassung.

Die gesetzlichen Regelungen der grundlegenden Institutionen aller Lebensbereiche bilden die *explizite Verfassung* einer Nationalgesellschaft. Diese ‚steht‘ in den Gesetzen, aber sie ‚lebt‘ nicht im Alltag der Menschen; sie hat die Macht über die Menschen, ist aber nicht in ihnen zu verorten. Neben das geschriebene Gesetz tritt daher die gelebte Wirklichkeit, die *implizite Verfassung*. Nur weil die explizite Verfassung als implizite Verfassung in den Köpfen der Menschen Wirklichkeit wird, kann sie auf das Zusammenleben der Menschen einwirken: Die Menschen bilden sich eine Vorstellung von der Ordnung des Zusammenlebens, nach der sie leben und handeln [...]. Die explizite Verfassung ist zwar Orientierungspunkt für die implizite Verfassung und das alltägliche Zusammenleben, sie bleibt aber latent. (Meulemann: 1996, S. 22f.; Kursivierung K. J.)

Er betont also, dass es weniger auf die Werte in der Verfassung ankommt, als auf die konkrete Wahrnehmung und Einschätzung der Menschen in der Gesellschaft, ob diese Werte gelebt werden (können).²⁵

Tabelle 2.6 Die Grundwerte im Rahmen des Grundgesetzes der BRD

Grundwerte	Inhalt der Werte innerhalb des Grundgesetzes der BRD
Frieden	Die allgemeinen Regeln des Völkerrechts sind Bestandteil des Bundesrechts. Handlungen, die geeignet sind und in der Absicht vorgenommen werden, das friedliche Zusammenleben der Völker zu stören, insbesondere die Führung eines Angriffskrieges vorzubereiten, sind verfassungswidrig und unter Strafe zu stellen. Bekenntnis zu unverletzlichen und unveräußerlichen Menschenrechten als Grundlage des Friedens und der Gerechtigkeit in der Welt
Freiheit	Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit und Unverletzlichkeit der Freiheit der Person Freie und öffentliche Meinungsäußerung in Wort, Bild und Schrift Pressefreiheit und Berichterstattungsfreiheit werden gewährleistet. Eine Zensur findet nicht statt. Versammlungsfreiheit zu friedlichen Zwecken und ohne Waffen Freiheit des Glaubens und des Gewissens sind unverletzlich Vereinigungsfreiheit im Rahmen der verfassungsmäßigen Ordnung (s. a. Artikel 18: Verwirkung von Grundrechten)

25 Dietrich (2003) stellt die Aussagen zu den Grundwerten der Verfassung der DDR dem Grundgesetz der BRD gegenüber und kommt zu der Erkenntnis, „dass die geschriebenen Inhalte sich teilweise kaum unterscheiden, der Unterschied demnach eher in der Konkretisierung und Spezifizierung besteht.“ (Dietrich: 2003, S. 133)

Grundwerte	Inhalt der Werte innerhalb des Grundgesetzes der BRD
Gleichheit	Keine Benachteiligung oder Bevorzugung wegen Geschlecht, Abstammung, Rasse oder Herkunft Gleichheit vor dem Gesetz Gleichberechtigung von Mann und Frau
Demokratie	Mitbestimmung durch freie Wahl und Mehrparteiendemokratie

Quelle: Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland

Nicht der Konsens über den Wert, aber die Wahrnehmung seiner Realisierung trägt daher zur Integration der Gesellschaft bei [...] Die Wahrnehmung realisierter Gleichheit trägt zur Legitimität der sozialen Ordnung bei. Nur wer überzeugt ist, dass es in der Gesellschaft alles in allem gerecht zugeht, wird sich mit der Gesellschaft identifizieren und – ohne Zwang – seinen Beitrag leisten. (Meulemann: 1992: S. 103, vgl. auch 1996: S. 7887)

Die grundlegenden Werte und Normen einer Gesellschaft werden in der Primärsozialisation erlernt, wobei nach und nach auch die Werte von Subkulturen, in die das Individuum hineinwächst, hinzutreten. Die Grundwerte erfahren dabei eine Spezifizierung, Akzentuierung und Präzisierung für den jeweiligen Bereich. Als Beispiele für differenzierte Bereichswerte seien die Grundwerte „Freiheit“ und „Leistung“ angeführt (vgl. Tab. 2.7 und Tab. 2.8).

Der Wert „Leistung“ ist ein wesentlicher Wert für die gesamte Gesellschaft und für das System der Wirtschaft in besonderem Maße, da der in ihm herrschende binäre Code für eine theoretisch fundierte Wertekommunikation „Gewinn oder Verlust“ eng mit der Leistung; von Einzelnen, Gruppen, Unternehmensteilen, Branchen etc. verbunden ist.

Tabelle 2.7 Bereichswerte des Grundwertes „Freiheit“

Bereich	Beispiele für Mögliche Ausprägungen
Politik	Meinungsfreiheit, Rede- und Versammlungsfreiheit
Wirtschaft	unternehmerische Entscheidungsfreiheit, freie Wahl des Arbeitsplatzes
Bildung	freie Wahl der Studien- oder Berufsbildungsrichtung
Familie	freie Partnerwahl, Freiheit bei der Familienplanung

Quelle: Eigene Abb.; nach Dietrich: 2003, S. 129.

Tugenden, die mit dem Wert „Leistung“ in Verbindung stehen, sind instrumentelle Werte (vgl. Rokeach: 1973) wie ehrgeizig, fleißig, zielstrebig, effizient, erfolgreich

sein. Dies kann im Zusammenhang stehen mit einer individuell verschiedenen Motivation für die Arbeit und einer unterschiedlichen Wertschätzung verschiedener Aspekte (vgl. folgende Tab. 2.8).

Tabelle 2.8 Verschiedene individuelle, motivationale Akzentuierungen des Wertes „Leistung“

Fokus in Bezug auf Leistung	Ausprägung
Einstellung gegenüber dem Leben	Leistung als grundsätzliche Einstellung dem Leben gegenüber: generell asketisches oder hedonistisches Verhalten
Arbeit vs. Freizeit	Leistung als hohe/höhere Wertschätzung des Berufs und der Arbeit im Kontrast zu Freizeit und Familie
Motivation für persönliche Arbeit	Haltung der spezifischen Arbeit gegenüber: Wertschätzung der Arbeit um ihrer selbst Willen oder als bloßes Mittel zu anderen Zwecken („Job“)

Quellen: nach Dietrich: 2003, S. 129, Meulemann: 1992, S. 105.

Das heißt, dass für die Qualität der geleisteten Arbeit nicht nur der zugrunde liegende Wert „Leistung“ entscheidend ist, sondern vielmehr dessen konkrete Ausprägung und motivationale Akzentuierung im Individuum. Erfülle ich einen Job um des bloßen Gelderwerbs willen oder sehe ich das Leben als generell so kostbar an, dass Zielstrebigkeit und ein „Bei-der-Sache-Sein“ selbstverständlich sind. Das Arbeitsergebnis wird differieren, je nach motivationaler Akzentuierung des Einzelnen.

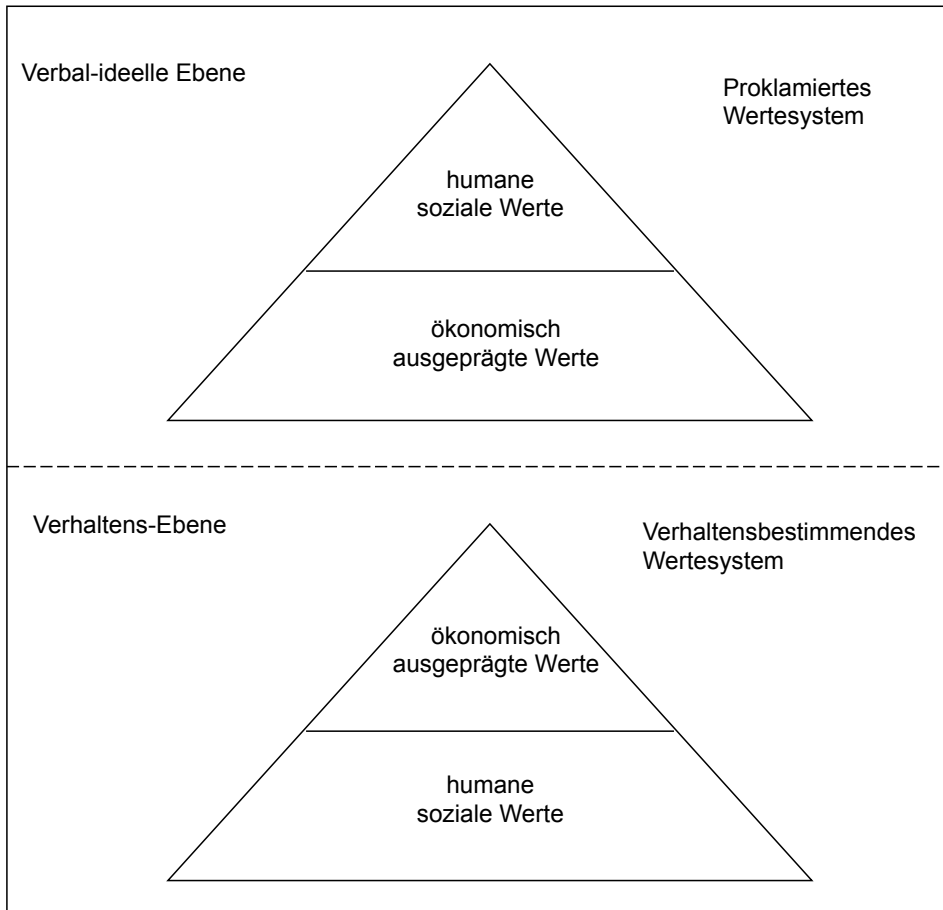


Abb. 2.8 Das „zentrale Wertesystem der Industriegesellschaft“ von Hillmann.

Quelle: Hillmann:1986, S. 83.

Hillmann (1986) weist in seiner Modelldarstellung über das „zentrale Wertesystem der Industriegesellschaft“ auf die wichtige Unterscheidung des von einer Person *proklamierten Wertesystems* (verbal-ideelle Ebene) und des *verhaltensbestimmenden Wertesystems* (Verhaltensebene) hin (vgl. Abb. 2.8). Es wird deutlich, dass Personen ihr Verhalten nicht immer an zuvor zum Ausdruck gebrachten Werten ausrichten, sondern dass ökonomisch ausgeprägte Werte das Verhalten in der Industriegesellschaft häufiger bestimmen.

Die entsprechende, individuelle Wertebasis sollte demnach bereits gelegt sein, wenn die Menschen in die Arbeitswelt eintreten. In der Regel ist es so, dass zu den

Werten und Normen im Verlaufe der Sozialisation mehr und mehr Praktiken und Fertigkeiten hinzutreten, was in Abbildung 2.9 veranschaulicht wird.

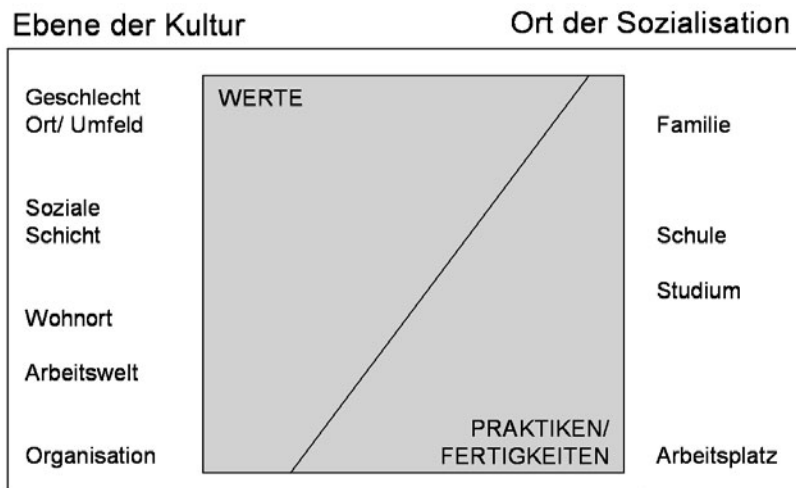


Abb. 2.9 Erwerb/Lernen von Werten und Praktiken im Verlauf der Sozialisation

Quelle: nach Hofstede, 1998: S. 10.

Treten die Mitarbeiter ohne die entsprechende Wertebasis in die Arbeitswelt ein, fehlen den neuen Mitarbeitern basale Fähigkeiten, haben die Werte doch „auf der personalen Ebene die wichtige Aufgabe, kognitive Orientierungen und Standards des individuellen Handelns über die Auswahl von Mitteln und Zielen zu steuern und zu regulieren“ (Hepp: 1994, S. 4). Die Werte sind also besonders vonnöten in Situationen, in denen Entscheidungen getroffen werden müssen, was im beruflichen Kontext nicht die Ausnahme, sondern den Alltag darstellt. Kritisch ist dabei auch, dass „Wirtschaft“ und (humane, soziale) „Werte“ nach verschiedenen Systemlogiken funktionieren, deren binäre Codes nicht spannungsfrei bleiben können (vgl. Abb. 2.10) – auch in Bezug auf das Sinn-Erleben und Verhalten der Mitarbeiter.

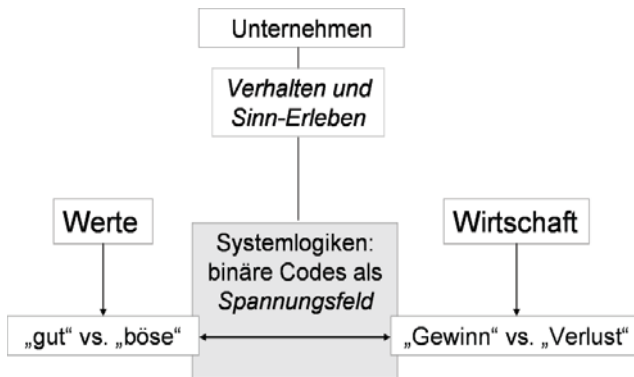


Abb. 2.10 Systemlogiken von Wirtschaft und Werten: Spannungsfeld in Unternehmen
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Wahrscheinlichkeit von Zielkonflikten steigt im Spannungsfeld der Systemlogiken der Werte (von „gut“ vs. „böse“) und der Wirtschaft (von „Gewinn“ vs. „Verlust“) für die Mitarbeiter.

Als *Fazit* für eine theoretisch fundierte Wertekommunikation sei nach v. Rosenstiel (1984) abschließend festgehalten, dass das individuelle Verhalten – auch das Verhalten in Organisationen – wechselseitig determiniert ist:

- vom individuellen Wollen (individuelle Werte und Motivation)
- sozialem Dürfen (Normen und Regeln einer Gruppe und/oder der Gesellschaft)
- individuellem Können (Fähigkeiten und Fertigkeiten) und
- der situativen Ermöglichung (*äußere Bedingungen*).

2.2.2 Werte: Interkultureller Fokus

Gemeinsamkeiten zwischen den Werthaltungen im Vergleich der Kulturen wurden u. a. von Forschern herausgearbeitet, die die Rokeach Value Survey (abgekürzt im Folgenden als RVS, Rokeach: 1973) verwendeten. Schwartz und Bilsky (1973) analysierten den RVS in sieben verschiedenen Kulturen und konnten zeigen, dass sich in allen sieben Kulturen homogene Bereiche von Werthaltungen unterscheiden ließen, die zudem jeweils als zusammenhängende Ähnlichkeitsregionen abgebildet werden konnten durch die Forscher. Die Ziele der Rokeach Value Survey „comfortable life“, „happiness“, „pleasure“ und „cheerful“ wurden z.B. als Bereich „Vergnügen“ (enjoyment) zusammengefasst.

Eine Analyse der theoretischen Passung der verschiedenen Bereiche durch faktoranalytische Berechnungen ergab nur für Hongkong Abweichungen. Anders als in den anderen – westlichen – Kulturen wurde in Hongkong die Konformität mit gesellschaftlichen Normen als kompatibel mit Reife angesehen, während in westlichen Gesellschaften, Konformität eher als Zeichen von Unreife interpretiert wurde.

Daraufhin wurde die Zahl der erfragten Wertebereiche von sieben auf elf erhöht (Schwartz: 1992) und in 20 Kulturen im Hinblick auf die individuelle Wertschätzung getestet. Zehn der elf Wertebereiche bildeten in fast allen Kulturen homogene Regionen von Werthaltungen – lediglich die Items von „Spiritualität“ erwiesen sich als heterogen (vgl. Abb. 2.11):

The data confirmed that people in a large number of culture implicitly distinguish 10 types of values when assessing the importance of specific values as guiding principles in their lives. The stimulation, power and tradition types, added to the theory and first studied in this research, emerged in distinct regions in more than 75 % of samples. (Schwartz: 1992, S. 37)

Darüber hinaus fanden Schwartz et al. (1992, S. 37) auch keinerlei empirischen Nachweis dafür, dass – neben den zehn Typen universeller Werte – noch weitere universelle, motivationale Typen von Werten fehlen. Die zehn interkulturell homogenen, bei Einbeziehung von 20 Kulturen, Wertebereiche nach Schwarz et al. sind²⁶:

- Security (Sicherheit)
- Power (Macht/Einfluss)
- Achievement (Leistung, Erringung, Erreichen)
- Hedonism (Hedonismus)
- Stimulation (Anreiz, Antrieb)
- Self-Direction (Selbstbestimmtheit)
- Universalism (Universalismus; „universality“: das Allumfassende, Allgemeingültige)
- Benevolence (Güte, Wohltätigkeit)
- Tradition (Tradition)
- Conformity (Konformität, Übereinstimmung, Anpassung, Befolgung)

Der Abstand zwischen den einzelnen Werten der Wertebereiche gibt deren mittlere Ähnlichkeit im Mittel über alle befragten Personen an (vgl. Abb. 2.11).

26 Übertragung der Wertetypen ins Deutsche: K. J. , nach Langenscheidt: 1997.

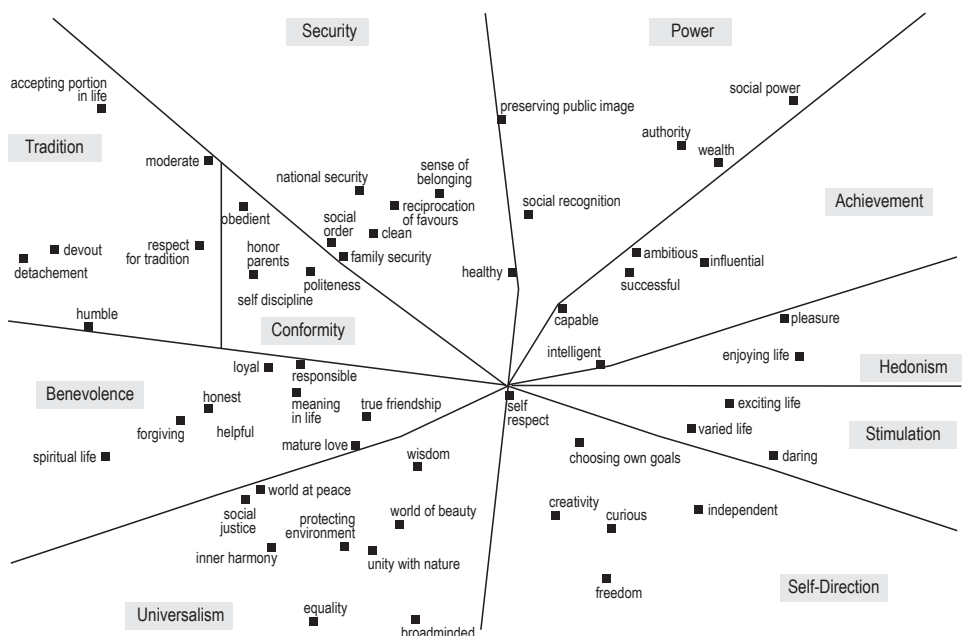


Abb. 2.11 Zehn interkulturell homogene Wertebereiche nach Schwartz (1992)

Quelle: Schwartz: 1992, S. 24.

Für die Heterogenität des Wertes der „Spiritualität“ bietet Schwartz zwei verschiedene Erklärungsansätze (vgl. Schwartz: 1992, S. 38), wobei der zweite (interkulturell variierende Typ von Spiritualität) verworfen wurde. Der erste Erklärungsansatz ging davon aus, dass Menschen auch Sinn erleben bzw. gewinnen könnten durch andere Werte. Dafür sprach, dass die Spiritualität-Items „a spiritual life“, „meaning in life“, „unity with nature“ und „inner harmony“ „frequently emerged in the regions of benevolence and universalism values“ (vgl. Abb. 2.11), was die Idee unterstützt, dass Selbsttranszendenz durch die Sorge um andere allgemein definiert ein weit verbreiteter Weg ist, um Sinn zu erleben.

Der zweite Erklärungsansatz, dass es interkulturell variierende Typen von Spiritualität²⁷ gibt, die sich jeweils durch verschiedene Kombinationen der anderen Wertebereiche ergeben, konnte Schwartz nicht bestätigen. Die gefundenen Typen

27 „Each type might be expected to appear in a set of cultures that is similar in religion, history, development, or some other variable likely to influence the way people pursue meaning.“ (Schwartz: 1992, S. 38)

von Spiritualität fanden sich in heterogenen Kulturgruppen (vgl. Schwartz: 1992, S. 38)²⁸.

Neben den zehn Wertebereichen, die sich in allen zwanzig untersuchten Kulturen fanden, (vgl. Abb. 2.12) sollte also auch das Streben nach Sinn-Erleben und Spiritualität, realisiert über verschiedene Werte, als interkulturell gegeben angesehen werden.

Welche *Unterschiede zwischen den wesentlichen Werthaltungen der Kulturen* existieren, wurde besonders durch die Persönlichkeitspsychologie untersucht, weil diese soziale Einstellungen, soziale Motive und soziales Verhalten beeinflussen (vgl. Kapitel 2.1.3).

Studien zum Thema der interkulturellen Varianz zwischen Werthaltungen sind sehr aufwändig. Hofstedes (1980) klassische Studie zu diesem Thema erscheint als besonders relevant für das Forschungsthema, da er seine Fragen auf den Arbeitsbereich zugeschnitten hat. Er erfragte also die kulturellen Dimensionen arbeitsbezogener Werthaltungen bei 116 000 Mitarbeitern des Unternehmens IBM in 40 verschiedenen Ländern. Der Fragebogen enthielt 150 Fragen zu arbeitsbezogenen Einstellungen und Werthaltungen und wurde in 20 Sprachen übersetzt.

Eine Faktorenanalyse der Populationsmittelwerte der Mitarbeiter in den jeweiligen Ländern ergab vier Faktoren, auf denen die 40 Kulturen variierten:

1. *Machtdistanz* (Akzeptanz großer Machtunterschiede vs. egalitäre Einstellung)
2. *Unsicherheitsvermeidung* (Ängstlichkeit angesichts unstrukturierter Situationen)
3. *Individualismus* (Unabhängigkeit von sozialen Bezugsgruppen wie Familie oder Firma vs. Abhängigkeit von ihnen)
4. *Maskulinität* (Betonung einer traditionellen männlichen Geschlechterrolle vs. egalitäre Einstellung)

Untersuchungen in der Folge der Hofstede-Studie zeigten, dass die *Dimension Individualismus* als *besonders zentral* anzusehen ist – auch bei nicht arbeitsbezogenen Fragen.

28 „Surprisingly, no particular subset of spirituality values appeared together in more than 10 samples. Moreover, we discerned no obvious similarities that united the sets of samples in which the various subsets of spirituality values appeared. For example, the most frequent combination – a spiritual life, detachment, accepting my portion in my life – was found in samples from Brazil, Holland, Peoples’ Republic of China, Poland, Spain, Taiwan, and Zimbabwe. The set of samples exhibiting the other combinations of spirituality values were no less heterogeneous.“ (Schwartz: 1992, S. 38)

Beispielhaft seien hier die Faktorenwerte von 10 Kulturen mit deutlich verschiedenen Individualismuswerten herausgegriffen und die Werte für die BRD hervorgehoben.

Tabelle 2.9 Faktorenwerte der kulturellen Dimensionen arbeitsbezogener Werthaltungen der klassischen Studie von Hofstede

Kultur	Individualismus ²⁹	Macht- distanz ³⁰	Unsicherheits- vermeidung ³¹	Maskulinität ³²
USA	91	40	46	62
Niederlande	80	38	53	14
BRD	67	35	65	66
Österreich	55	11	70	79
Japan	46	54	92	95
Türkei	37	66	85	45
Mexiko	30	81	82	69
Hongkong	25	68	29	57
Thailand	20	64	64	34
Venezuela	12	81	76	73

Quelle: Asendorf (1999), S. 409, Kursivierung: K. J.

Eine chinesische Forschergruppe (Chinese Culture Connection: 1987) fand z.B. bei Untersuchung mit einem Werteinventar in 22 Ländern zwei kulturelle Dimensionen heraus – „Integration“ und „moralische Disziplin“ – die negativ mit Individualismus korrelierten. Dies interpretierten sie als Beleg für eine *Dimension Individualismus vs. Kollektivismus, auf der sich Kulturen vergleichen lassen*. Kontrastiert werden hier Kulturen, in denen individuelles Handeln primär der Realisierung eigener Ziele dient (individualistisch) bzw. primär der Realisierung von Zielen einer ‚In-Gruppe‘ dient (kollektivistisch) (Stroebe: 1992).

Die „In-Gruppe“ bezeichnet dabei eine soziale Gruppe, mit der sich ein Individuum identifiziert und der es angehört (z.B. die Nation, das Unternehmen, die

29 Je größer der Indexwert, umso individualistischer die Kultur.

30 Je größer der Indexwert, desto größer die Machtdistanz.

31 Je größer der Indexwert, desto stärker die Tendenz zur Vermeidung von Unsicherheiten in der Kultur.

32 Je größer der Indexwert, desto stärker die Ausprägung der Maskulinität in der entsprechenden Kultur.

Familie). Die Untersuchungen zum Selbstkonzept in individualistischen und kollektivistischen Kulturen von Markus und Kitayama (1991) arbeiteten wesentliche Unterschiede heraus, wie das Selbst, die eigene Person, jeweils gesehen wird. Es geht hierbei z.B. darum, welche Aspekte bei der Frage „Wer bist Du?“ betont werden.

Das Selbstkonzept in individualistischen Kulturen charakterisierten sie als „independent self“: die Individualität des Einzelnen wird betont – unabhängig von sozialer Gruppenzugehörigkeit. In kollektivistischen Kulturen ist ein vernetztes Selbstkonzept („interdependent self“) die Regel, wobei die Integration in die jeweiligen Gruppen stark betont wird. Beide Kulturen sind mit sehr verschiedenen Werten, Einstellungen und Motiven des Lebens verbunden, wie die folgende Tabelle zeigt.

Tabelle 2.10 Charakteristika der Selbstkonzepte in individualistischen und kollektivistischen Kulturen

Aspekt	Unabhängiges Selbstkonzept	Vernetztes Selbstkonzept
Kultur	individualistisch	kollektivistisch
Struktur	abgegrenzt, einheitlich, stabil	dehnbar, variabel
Merkmale	privat (Fähigkeiten, Gedanken, Gefühle)	öffentlich (Status, Rolle, Beziehung)
Ziele	Sei einzigartig Sei echt Realisiere innere Eigenschaften Verfolge eigene Interessen Sage, was Du denkst	Füge dich ein Nehme deinen Platz ein Verhalte dich normkonform Fördere die Interessen deiner Gruppe Versetze dich in die Lage anderer
Rolle anderer	Selbstbewertung durch sozialen Vergleich	Selbstdefinition durch Beziehung mit anderen

Quelle: Asendorf: 1999, S. 410.

In kollektivistischen Kulturen wird der Rücksichtnahme auf Mitglieder der jeweiligen In-Gruppe viel mehr Wert zugesprochen als in individualistischen Kulturen. Drei Beispiele:

5. In China zählt **yen** als höchste Tugend, die Fähigkeit, mit anderen in höflicher, ehrlicher und bescheidener Weise zu interagieren (Hsu: 1985).
6. In Japan kommt es auf das **wa** an, harmonische, von Respekt geprägte Interaktionen.
7. In Südamerika schätzt man **simpatia**, die Fähigkeit, die Gefühle anderer zu erkennen und zu respektieren (Triandis et. al.: 1984).

Hervorzuheben ist, dass sich diese Werte nur auf die eigene(n) In-Gruppe(n) beziehen. Auch Markus und Kitayama (1991) betonen ausdrücklich, dass sich das kollektivistische Selbstkonzept und die ausgeführten kollektivistischen Normen primär auf die eigene In-Gruppe und auf Interaktionen mit Mitgliedern der In-Gruppe beziehen.

Weitere psychologische Untersuchungen über Unterschiede zwischen kollektivistischen und individualistischen Kulturen haben z.B. gezeigt; dass

- dieselbe Persönlichkeitseigenschaft in unterschiedlichen Kulturen deutlich anders bewertet wird (vgl. Asendorf: 1999, S. 411, Chen et al.: 1992)
- das Merkmal „Empfindlichkeit“ in China deutlich positiver bewertet wird als in Kanada, was Chen et al. (1992) durch die positive kulturelle Bewertung von Einfühlsamkeit und emotionaler Kontrolle in China interpretierten
- Unterschiede in der Bewertung von Persönlichkeitseigenschaften weitreichende Konsequenzen für Selbstwertgefühl und soziale Interaktionen haben
- Zufriedenheit mit dem eigenen Leben in individualistischen Kulturen vor allem ein Ausdruck des privaten Erlebens ist, aber in kollektivistischen Kulturen ebenso stark beeinflusst ist durch subjektive Normen über die Angemessenheit von Zufriedenheit (Suh et al.: 1998)
- Individualismus stark mit Lebenszufriedenheit korreliert (Diener et al.: 1995), was interpretiert wird durch eine potentiell größere individuelle Freiheit in individualistischen Kulturen und durch verschiedene Normen für Zufriedenheit.

Asendorf fasst die Überlegungen zum Zusammenhang Individualismus und Lebenszufriedenheit und mögliche Ursachen pointiert zusammen:

Es könnte aber auch sein, dass in kollektivistischeren Kulturen eine Norm zur Bescheidenheit und zur Berücksichtigung der Zufriedenheit der In-Gruppe das individuelle Urteil über die Lebenszufriedenheit dämpft oder dass in individualistischen Kulturen geradezu ein Zwang zur individuellen Zufriedenheit besteht: Wenn jeder seines Glückes Schmied sein kann, wäre es ja ein Zeichen von Versagen, unzufrieden zu sein. (Asendorf: 1999, S. 412)

Die durch Hofstede und andere erforschten Unterschiede zwischen Kulturen werfen wiederum die Frage nach den Ursachen dieser Unterschiede auf. Hofstede erklärt dies vor allem mit der geteilten Geschichte und Internalisierung bestimmter Werte und damit verbundener Verhaltensweisen und Praktiken (vgl. Hofstede: 1998, S. 10).

Holenstein weist darauf hin, dass die maßgebenden Eigenschaften von Kulturen weder koextensiv noch kovariabel seien: „Menschliche Kulturen sind keine kompakten, diskret voneinander abgehobenen und homogenen Einheiten. Sie

sind in aller Regel kontinuierliche ineinander übergehende und übergreifende und entsprechend heterogene Gebilde“ (Holenstein: 2005, S. 52). Als Gründe dafür sieht Holenstein die Tatsache an, dass sich die Grenzen von Kontinenten, Klimazonen, Ethnien (*alias* „Rassen“), Staaten, Wirtschaftsregionen, Sprachen, Religionen und Wertegemeinschaften (intellektueller oder emotionaler, ethnischer oder ästhetischer Art) nicht decken. Als Gründe für dieses Nicht-Decken benennt Holenstein die verschiedenen Ursachen für den Wandel der Sprache, Religionen, wirtschaftlichen Veränderungen (u. a.) und trägt dem Rechnung, indem seine geographischen Karten die Karten als ineinander übergehend und sich überlappend darstellen, wie dies die folgende Abbildung verdeutlicht (vgl. Abb. 2.12).

Holenstein sieht Kulturen also eindeutig als heterogen und dynamisch an und betont darüber hinaus die Bedeutung des Kontakts mit anderen Kulturen: „Ebenso prägend wie Terrain oder Klima, die beiden von der Kulturgeographie ausschließlich hervorgehobenen Faktoren, sind für die Kultur Kontaktmöglichkeiten mit ihrem Umfeld“ (Holenstein: 2005, S. 5).

Entscheidend ist dabei, wie die jeweils andere Kultur wahrgenommen wird. Doch dieses Konzept von „Wir und die anderen“³³, wie also Anderes, Verschiedenes wahrgenommen wird, ist kulturell verschieden. Holenstein beschreibt die chinesische Wahrnehmung von Verschiedenheit zur eigenen Kultur wie folgt:

Diversität wird grundsätzlich als etwas Positives angesehen, nämlich als eine *Anregung für die wechselseitige Ergänzung*. Mannigfaltigkeit ist natürlich. Entscheidend ist, dass Vielfalt nicht nur der ‚Welt‘ als ganzer, sondern auch den einzelnen Ernteilen zuerkannt wird. Mit einer solchen Einstellung findet man in einer fremden Kultur statt etwas ‚ganz anderem‘ vielmehr Dinge, die man in der eigenen Kultur infolge anderer Prioritäten hintangestellt hat. (Holenstein: 2005, S. 104).

Kulturen – und Wertegemeinschaften mit bestimmten Werten als Teil der Kulturen – sind demnach keine geschlossenen Entitäten oder Systeme³⁴: sie sind im Kontakt mit ihrer Umwelt und in einer steten Entwicklung begriffen. Ein Gedanke, der im folgenden Kapitel aufgegriffen wird in der Darstellung von Kulturen als offenen Systemen.

33 „Wir und die anderen“ ist ein Konzept der Sozialpsychologie, durch das die Entstehung von Stereotypen und Vorurteilen erklärt wird (vgl. u. a. Stangor: 2000).

34 Der Systembegriff in der Soziologie wurde vor allem durch Parsons und später durch Luhmann geprägt. Nach ihm können Systeme, die Input aus der Umwelt aufnehmen und selbst auch Output an die Systemumwelt abgeben, als offene Systeme bezeichnet werden. Weitere Charakteristika offener Systeme nach Parsons im Kapitel 1.2.3. (vgl. Kunczik: 1993, S. 124).

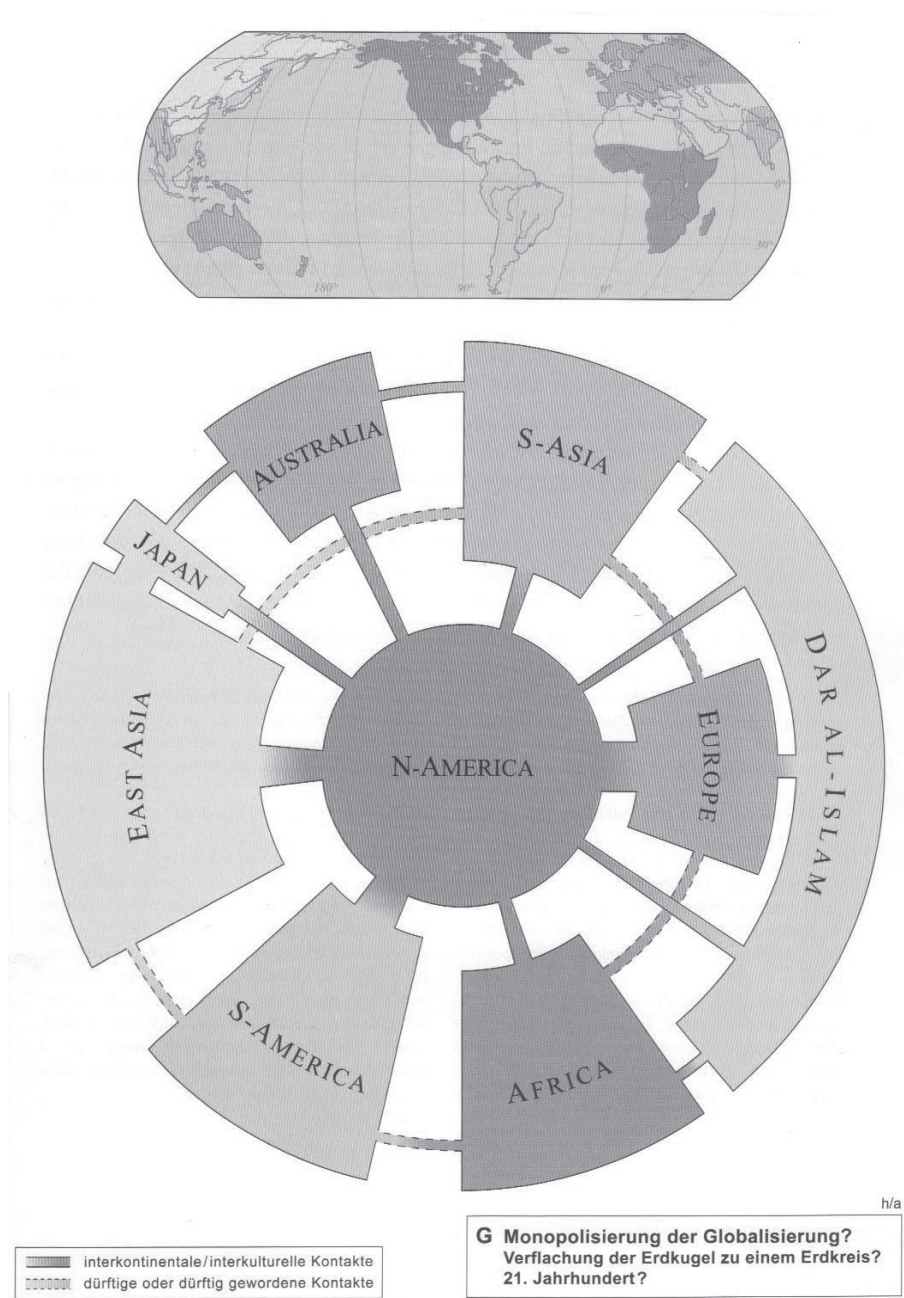


Abb. 2.12 Wertelandkarte: Hofstede – Holenstein

Quelle: Holenstein: 2005.

2.2.3 Spezifizierung und Hierarchisierung der Werte: Ebenen von Wertekulturen

Kulturen werden durch Parsons und Shils (1951) in ihrer als klassisch betrachteten Handlungstheorie³⁵ als Systeme beschrieben, wonach diese kulturellen Systeme jeweils durch bestimmte Charakteristika gekennzeichnet sind, welche sie von anderen Kulturen unterscheiden (vgl. Parsons/Shils: 1990, S. 39f., vgl. auch Kroeber/Kluckhohn: 1952, S. 189). Die spezifischen Charakteristika der kulturellen Systeme beeinflussen dabei jeweils die Interaktionen der Mitglieder der Kulturen.

Werte und Normen gehören nach Parsons und Shils (vgl. 1990, S. 41) zu diesen Charakteristika und sind:

- institutionalisiert innerhalb der sozial-kulturellen Systeme,
- in jedem Individuum, das zum System gehört, internalisiert und
- wirken auf diese Weise auf das Verhalten der Mitglieder der Systeme ein.

Es wird in diesem Zusammenhang auch betont, dass sich die Werte und Normen in Symbolen finden lassen, die auch eine materielle Form annehmen können: „Thus a cultural system is a pattern of cultures whose different parts are interrelated to form a value systems of expressive symbols“ (Parsons/Shils: 1990, S. 40). Es bleibt zu konstatieren, dass die Abgrenzung zu anderen Kulturen: die Betonung der Unterschiede zwischen Werten, Normen in Denkhaltungen ist nur ein möglicher Zugang der Selbstdefinition der Mitglieder einer Kultur ist, wenn auch der gegenwärtig dominierende.

Nach der bereits oben angesprochenen Auffassung von Holenstein (2005) definieren sich Kulturen darüber hinaus auch sehr stark durch den Kontakt zum Umfeld bzw. durch den *gesuchten* Austausch zu anderen Kulturen³⁶.

Ausgehend von der Anwendung des Systembegriffs auf Kulturen, in Verbindung mit der Position, dass Kulturen keine monolithisch gleichförmigen Blöcke sind, wird durch eine Reihe von Forschern³⁷ der Begriff von „Subkulturen“ angeboten.

35 Parsons, T./Shils, E. (1951): „Towards a General Theory of Action“.

36 Die Ausgeprägtheit, wie stark der Austausch mit anderen Kulturen gesucht wird, kann als Kriterium für die Offenheit einer Kultur angesehen werden, die natürlich variiert. Holenstein hebt z.B. hervor, dass es ein Charakteristikum der chinesischen Kultur sei, Positives aus anderen Kulturen bewusst zu suchen und zu integrieren in die eigene Kultur (2005, vgl. auch die Ausführungen im Kapitel 2.2.4.7 und Bleicher (1999), der Offenheit auch als ein Kriterium zur Unterscheidung von Unternehmenskulturen benennt.).

37 Vgl. z.B. Maletzke: 1997, Salzberger: 1999, Porter/Samovar: 1996.

Aus der Kulturdefinition von Banks (1995), eines Vertreters dieser Richtung, erklärt sich die Einführung dieses Konzeptes, weil hier das subjektive Selbstverständnis in Bezug auf die Zugehörigkeit zur Gruppe im Zentrum steht: „Culture is defined and bounded by the subjective experience of communities of persons who share an understanding that some important aspect of their lives differentiates them from other groups.“ (Banks: 1995, S. 21) Der Begriff Subkulturen sagt bereits aus, dass es sich dabei um ein hierarchisches Verhältnis einer dominierenden Kultur zu Teilkulturen handelt, die sich durch bestimmte „subkulturspezifische“ Merkmale (Maletzke: 1996, S. 17) absetzen. Diese prägenden Merkmale, die die Subkultur von anderen Subkulturen unterscheiden und von der dominierenden Kultur absetzen, können z.B. in ökonomischen, sozialen oder ethnischen Aspekten bestehen. Trotz eigener Prägung der Subkulturen sind sie jedoch immer auch durch Elemente der Oberkultur charakterisiert.

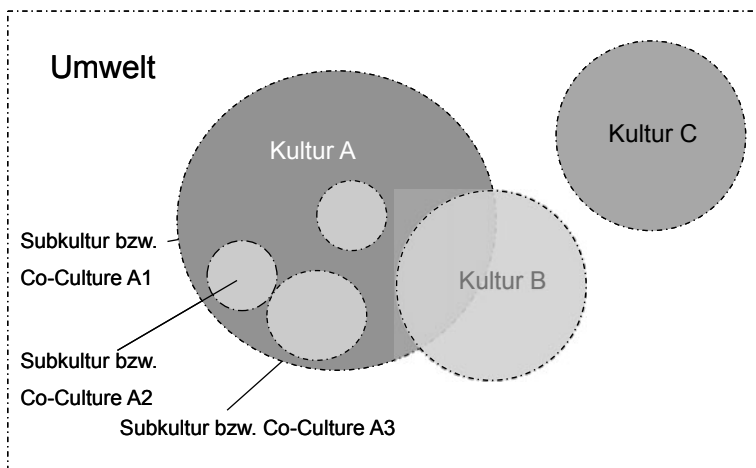


Abb. 2.13 Kulturen und Subkulturen als offene Systeme

Quelle: Eigene Darstellung, nach Huck: 2003, S. 90.

Insbesondere Kritik an dem Über- und Unterordnungsverhältnis des Kultur/Subkultur-Ansatzes veranlasste zur Etablierung des Begriffs „Co-Cultures“. Der Co-Cultures-Begriff besitzt keine Hierarchieimplikationen (vgl. Abb. 2.13, vgl. u. a. Lustig/Koester: 1999, S. 36).

Der Ansatz von Kulturen und Subkulturen kann auf die *Makroebene* (als Ebene der Gesellschaft bzw. Nationalkultur), die *Mesoebene* (als Ebene der Unternehmenskultur) und die *Mikroebene* (als Ebene des Individuums, als einzelnes

Kulturmitglied) übertragen werden. Jede Ebene ist dabei durch spezifische Werte gekennzeichnet, wobei wechselseitige Einflüsse zwischen allen Ebenen existieren, wie die das Kapitel abschließende Abbildung 2.14 verdeutlicht.

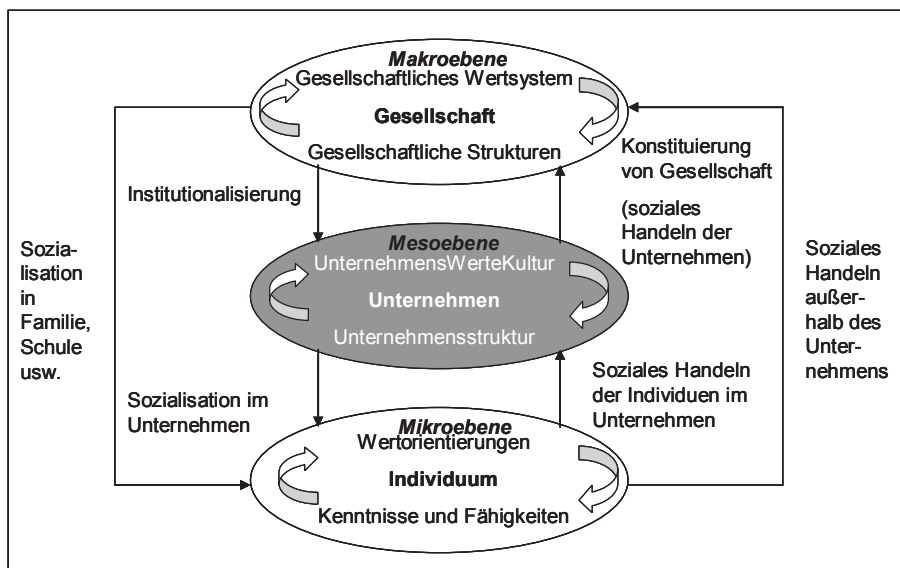


Abb. 2.14 Werte-Ebenen und wechselseitige Einflüsse

Quelle: Ebenen des Transformationsprozesses, nach Lang: 1996, S. 10.

Die Werte der Gesellschaft beeinflussen die gesellschaftlichen Strukturen, welche wiederum auf die Werte zurückwirken. Unternehmen, die auf der Mesoebene angesiedelt sind, beeinflussen die Gesellschaft durch ihre unternehmerische Tätigkeit, unterliegen dabei aber gleichzeitig auch den gesellschaftlichen Strukturen und Werten. Die Unternehmensmitglieder sind durch die jeweilige Gesellschaft und deren korrespondierendes Wertesystem sozialisiert (vgl. Kapitel 2.2.1, 2.2.2). Ein Prozess, der sich fortsetzt im Unternehmen, da auch Unternehmen durch bestimmte Kernkulturelemente geprägt sind, zu denen bestimmte Kernwerte gehören, wovon die meisten Autoren ausgehen (vgl. Sackmann: 1992; Kapitel 3).

Andererseits prägen die Mitarbeiter mit ihren individuellen Werten durch ihr Verhalten auch das Unternehmen, so dass auch ein Unternehmen keineswegs als monolithischer Block angesehen werden kann, sondern ebenfalls aus Subkulturen bestehend definiert werden kann z.B. wie folgt:

We shall define an organizational subculture as the subset of an organisation's members who interact regularly with one another, identify themselves as a distinct group within the organization, share a set of problems commonly defined to be the problems of all, and routinely take action on the basis of collective understandings unique to the group. (van Maanen/Barley: 1985, S. 34)

Kulturelle Unterschiede in einem Unternehmen werden nach dem Verständnis der vorstehenden Definition auf externe und interne Einflüsse und auf bestimmte soziale Gruppen des Unternehmens zurückgeführt, wie auch die Abbildung 13 verdeutlicht. Es kann sich zum einen um bestimmte Gruppen von Mitarbeitern handeln, die durch gemeinsame Aufgaben und Ziele verbunden sind und die auch regelmäßig interagieren bzw. kommunizieren, was zur Herausbildung einer sog. „*Arbeitsplatzkultur*“ führt (Louis: 1985). Differenzen zwischen Gruppen von Mitarbeitern konnten zum anderen auch auf bestimmte *Hierarchiestufen und Berufsgruppen* zurückgeführt werden, wobei van Maanen und Barley die Berufsgruppenzugehörigkeit sogar als prägender erachten als die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Unternehmen (van Maanen/Baarley: 1984).

Kulturelle Unterschiede innerhalb eines Unternehmens müssen keinen Widerspruch zu den Kernelementen der jeweiligen Unternehmenskultur darstellen. Differenzen und Homogenität im Zusammenhang mit Unternehmenskultur wurden gleichermaßen festgestellt. Unterschiede wurden vor allem zwischen den Berufsgruppen, Fachbereichen des Unternehmens und den Hierarchieebenen aufgespürt.³⁸

Als *Fazit* im Zusammenhang mit den Werten der verschiedenen Ebenen sind an dieser Stelle drei, für das Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit, wesentliche Aspekte hervorzuheben:

1. Zwischen den Werten der Makro-(Gesellschaft), Meso-(Unternehmen) und der Mikroebene (Individuum) existieren wechselseitige Einflüsse.
2. Die Werte-Ebenen sind in sich nicht homogen oder statisch. Änderungen von Strukturen (der Gesellschaft, des Unternehmens und des Individuums) oder Änderungen des Wertesystems (der Gesellschaft, des Unternehmens, des Individuums) bleiben nicht ohne Einfluss auf die anderen Werte-Ebenen.
3. Wertevermittlung ist im Hinblick auf den Erfolg einer Gesellschaft als ein Schlüsselprozess im Rahmen der individuellen Sozialisation anzusehen, der sich im Unternehmen fortsetzt. Dabei ist Wertevermittlung immer auch Kulturvermittlung und -kommunikation.

38 Vgl. u.a. Sackmann: 1992.

2.2.4 Arbeitsdefinition Unternehmenswerte/ Corporate Values

Im Ergebnis der theoretischen Reflexion über Werte des Kapitels 2.1 und 2.2, nach Darlegung des interdisziplinären Wertezugangs, wobei die Werte in Abgrenzung zum ökonomischen Werteverständnis verstanden werden, und nach Darlegung der relevanten theoretischen Konzepte zur Unternehmenskommunikation und der entsprechenden Verortung von Werten in Abgrenzung zu relevanten „Corporate-Begriffen“, werden Unternehmenswerte wie folgt definiert:

Unternehmenswerte – in Abgrenzung zu ökonomischen Werten – sind die im Austausch mit der Unternehmensumwelt durch Kommunikation herausgebildeten *Präferenzstrukturen*; die als Ziel, Maßstab oder Kriterium, gleichsam als übergeordnetes, situationsübergreifendes, objektunspezifisches *Referenzsystem*, wirken, welche durch unternehmensinterne Sozialisationsprozesse zu Bewusstseinsinhalten der Mitarbeiter werden, also *psychisch internalisiert* sind und

- eine kognitive (*Wissen* über den Unternehmenswert),
- emotional affektive (*Beurteilung* des Unternehmenswertes an sich) und
- konative (*mittelbare Verhaltensbeeinflussung* durch den Unternehmenswert) Dimension besitzen.³⁹

Werte sind ohne Kommunikation nicht denkbar; denn sie bedürfen essentiell der Kommunikation – auf individueller, organisatorischer wie gesellschaftlicher Ebene (bei der Entstehung wie Weiterentwicklung spielen Prozesse der dialogischen Kommunikation eine besondere Rolle). Die Unternehmenswerte bilden den Schnittpunkt von Unternehmen und der Gesellschaft, in der das Unternehmen agiert. Schnittpunkt, da sie – im Ideal – Teil der individuellen Werte der Mitarbeiter und der dominierenden Werte des Unternehmensumfeldes sein sollten.

Eingebunden in den Kontext von verschiedenen internen und externen Wertehierarchien, unterliegen Unternehmenswerte kultureller Interpretation, sind kulturell typisiert und kulturprägend: ein Informationsaustausch zwischen den internen und externen Wertehierarchien findet permanent statt.

Ihren expliziten und impliziten Ausdruck erfahren die Unternehmenswerte im Rahmen der verschiedenen korporativen Elemente: Corporate Identity, Corporate Culture, Corporate Communications.

Die herausgestellten – durch Unternehmenskommunikation kommunizierten – Unternehmenswerte unterliegen interner wie externer Prüfung; dies verlangt mithin

39 Scholl-Schaaf: 1975, Hofstede: 1991, Kmieciak: 1976, Klages: 1984.

unternehmenswertkonsistentes Mitarbeiterverhalten wie Konsistenz der Werte in Bezug auf das gesellschaftliche Umfeld. Widersprechen die herausgestellten und gelebten Unternehmenswerte den Werten der Mitarbeiter und/oder den Werten des Unternehmensumfeldes, kommt es zu einer Störung des sozioökonomischen Gleichgewichts.

Aufgrund der Bedeutung, die Wertevermittlung als Kommunikationsprozess demnach auch *für* und *in* Unternehmen besitzt, werden gemäß dem Forschungsfokus der vorliegenden Arbeit im Folgenden ausgewählte theoretische Konzepte der Unternehmenskommunikation angesprochen und die besondere Bedeutung eines Verständnisses von Kommunikationsmanagement neuer Prägung für die Wertekommunikation von Unternehmen betont.

2.3 Unternehmenswerte in Abgrenzung zu den Begriffen Unternehmensidentität, -philosophie und -kommunikation

Verschiedene kommunikationswissenschaftliche theoretische Ansätze betrachten Unternehmen wie eine Persönlichkeit: es wird von *der* Unternehmenspersönlichkeit gesprochen⁴⁰. Dabei wird das Unternehmen gleich einem Individuum mit bestimmten Eigenschaften und individuellen Werten betrachtet. Im Rahmen dieser Überlegungen fließen allerdings weitere korporative Elemente ein, deren Begrifflichkeiten es im Zusammenhang und in Abgrenzung mit Unternehmenswerten zu klären gilt: Unternehmensidentität bzw. Corporate Identity, Unternehmensphilosophie bzw. Corporate Philosophy und schließlich Unternehmenskommunikation bzw. Corporate Communications. Nach einer Ergänzung durch den Versuch einer Beantwortung der Frage „Global Player – Global Corporate Values?“, wird das Verständnis von Unternehmenswerten dieser Arbeit formuliert.

2.3.1 Unternehmenswerte – Unternehmensidentität bzw. Corporate Identity

Das Konzept der Identität wurde aus der Persönlichkeitspsychologie übernommen und auf den Unternehmenskontext übertragen. Unternehmen wird hierbei eine Persönlichkeit eigener Art zugeschrieben mit je nach Definition variierenden Im-

40 Pflaum/Linxweiler: 1998, S. 37.

plikationen, was die Persönlichkeitsstruktur ausmacht. Die Definitionen beziehen sich direkt auf klassische psychologische Definitionen, weshalb an dieser Stelle den „Originalen“ aus der Psychologie der Vorrang eingeräumt wird, wobei wesentliche Elemente kursiv hervorgehoben werden.

Wesentlich für die wissenschaftliche Fundierung einer Wertekommunikation von Unternehmen ist die Erkenntnis, dass in den dominierenden Ansichten von Corporate Identity die Unternehmenspersönlichkeit nicht so vielfältig beschrieben wird, wie dies in den psychologischen Definitionen zum Ausdruck kommt. Vor allem dynamische Aspekte (zwischen Um- und Mitwelt und Innenwelt des Unternehmens), Aspekte der Passung und der internen Verankerung fehlen sehr häufig⁴¹.

- Das, was eine *Vorhersage über das Verhalten* einer Person in einer bestimmten Situation erlaubt (R. B. Cattell: 1950).
- Die *dynamische Organisation* jener psychophysischen Systeme innerhalb des Individuums, welche dessen *einzigartige Anpassung an seine Umgebung* bestimmen (G. Allport: 1937).
- Die mehr oder weniger stabile und andauernde *Organisation des Charakters, Temperaments, Intellekts* und der *Konstitution* einer Person, die ihre *einzigartige Anpassung an die Umwelt* bestimmt (H. Eysenck: 1953).
- Die *einzigartige Struktur von Wesenszügen* einer Person (J. P. Guilford: 1964).
- Die angemessenste Konzeptualisierung des Verhaltens einer Person in allen Einzelheiten (D. McClelland: 1985).
- Die kennzeichnenden *Verhaltensformen*, die die *Anpassung* jeder Person *an die Situationen* in ihrem Leben charakterisieren (W. Mischel: 1973).

Abb. 2.15 Einige Definitionen für „Persönlichkeit“

Dennoch wird Unternehmenspersönlichkeit als Gesamtheit spezifischer Denkweisen, Gefühle, Einstellungen, Motive, Ziele, Bedürfnisse und persönlicher Eigenschaften definiert⁴², wobei die *Unternehmenswerte* als Hintergrundvariable personaler Verhaltensdeterminanten auch die Corporate Identity mit beeinflussen und diese prägen.

Das Standardwerk zu Theorie und Praxis der „Corporate Identity“ (vgl. Birkigt/Stadler/Funk: 1998) definiert Corporate Identity als

strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und einem definierten

41 Vgl. die angeführte Standarddefinition von Birkigt/Stadler/Funk: 1998.

42 Vgl. Pflaum/Linxweiler: 1998, S. 36.

(Soll-)Image – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen. (Birkigt/Stadler/Funck: 1998, S. 18)

Diese Standarddefinition hebt auf den Aspekt von Corporate Identity als *geplantem strategischem Verhalten, auf die intentionale Gestaltung* ab. Ziel ist dabei, ein möglichst kohärentes Bild des Unternehmens zu erzeugen. Theoretisch-empirische Reflexion basierend auf praktischer Erfahrung zeigt die überwiegende Konzentration auf externe Profilierung im Hinblick auf Corporate Identity. Diese Fokussierung auf externe Profilierung birgt kommunikative Risiken, hält man sich den Zusammenhang externer und interner Images der Organisationsmitglieder und aller Anspruchsgruppen des Unternehmens vor Augen, wie dies im „Koorientationsmodell“ verdeutlicht wird (vgl. Abb. 2.16).

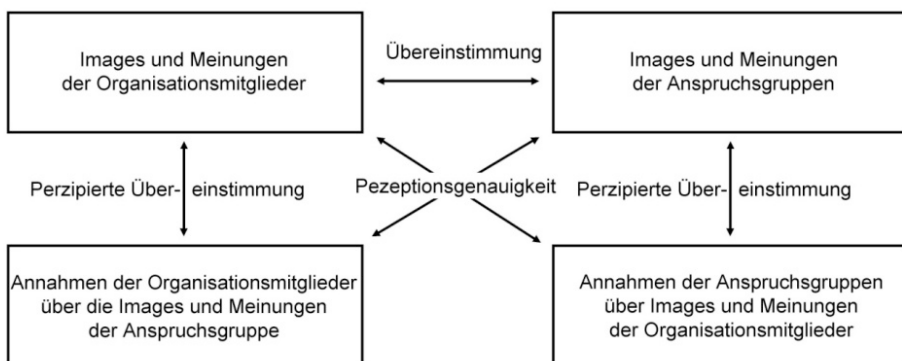


Abb. 2.16 Zusammenhang von internen und externen Images

Quelle: „Das Koorientationsmodell als Bezugsrahmen der PR-Analyse“ aus: Zerfaß: 1996, hier 2. Auflage 2004, S. 340.

Außerdem geschieht eine primäre Fokussierung auf Außenaspekte der Kommunikation und externen Imageaufbau ggf. zu Lasten des internen Corporate Identity-Zieler der Identifikation der Mitarbeiter, welches im Kapitel 4.7.3.2 näher beleuchtet wird.⁴³

43 Das Unbehagen angesichts oberflächlicher Corporate Identity-Konzeptionen, die innerhalb der Unternehmen bei den Mitarbeitern keinen positiven Anklang finden konnten, äußert z.B. Gre-gor Schönborn, lange Jahre einer der Chefs der Agentur ECC Kohtes Klewes, in einem Interview am 8. Juni 2005, in seiner Unternehmensberatung DeepWhite, im Bundeshaus in Bonn.

Als Startpunkt des „Corporate Identity-Prozesses“⁴⁴ wird die Identifizierung, Formulierung bzw. Explizierung von Unternehmenswerten beschrieben. Unternehmenswerte sind also originärer Ausgangspunkt eines CI-Konzeptes. Als wichtigstes und wirksamstes Instrument für glaubwürdige Unternehmenswerte gilt das schlüssige Handeln des Unternehmens und seiner Mitglieder mit allen korrespondierenden Folgen.⁴⁵ Spannagli und Kiessling zählen Werte, Einstellungen und Normen zum *Identitätskern* eines Unternehmens in der Realisierung von CI-Konzeptionen. Vision, Zweck und Geschichte des Unternehmens sind weitere Aspekte, die die Identität eines Unternehmens in seinem Kern ausmachen (vgl. Spannagli/Kiessling: 2000, S. 15).

2.3.2 Unternehmenswerte – Unternehmensphilosophie bzw. Corporate Philosophy

Der eben beschriebene Kulturkern wird auch im Rahmen von Unternehmensphilosophien bzw. Corporate Philosophy-Konzeptionen oder im Rahmen von Leitbild-Konzeptionen niedergelegt. Die für den empirischen Teil wesentliche Konzeption ist jene über Leitbilder. Deshalb sei an dieser Stelle lediglich darauf hingewiesen, dass *Unternehmensphilosophien* sehr ähnlich definiert werden wie Leitbilder⁴⁶, jedoch nicht unbedingt schriftlich niedergelegt werden. Im Kernkonzept umfassen sie die Grundsätze des Unternehmens: Überzeugungen, Weltbilder, Werte, Normen, aber auch Aussagen zum Geschäftszweck. Der Unterschied zur Unternehmensethik besteht darin, dass diese konkret beschreibt, wie man sich im Unternehmen verhalten will und sollte, während die Unternehmensphilosophie postuliert, was man anstrebt. Leitbilder entsprechen konzeptionell den Unternehmensphilosophien. Auch hier werden häufig separate Richtlinien, Prinzipien oder Leitsätze niedergelegt, die das konkrete Verhalten in einem bestimmten Bereich des Unternehmens verbindlich festschreiben (z.B. Führungsprinzipien, Corporate Compliance-Richtlinien u. a.). Leitbilder besitzen vor allem eine zentrale Stellung als ein Instrument der Unternehmensführung im Rahmen integrierter Managementkonzepte wie dem St. Galler-Konzept oder der Balanced Scorecard (vgl.: Kaplan/Norton: 1997, Bleicher: 1991).

44 Vgl. Pflaum/Linxweiler: 1998, S. 38f.

45 Birkigkt/Stadler/Funck: 1998, S. 20.

46 Vgl. Krick: 2004, S. 26.

Philosophie als „Streben des menschlichen Geistes, die Zusammenhänge des Seins und die Grundsätze der Lebensführung und Daseinsgestaltung zu erkennen.“⁴⁷, ist im unternehmerischen Kontext wahrscheinlich einfach ein weniger stimmiger Begriff als jener des „leitenden Bildes“ – des Leitbildes. Leitbildkonzepte wurden durch Unternehmensberatungsfirmen auch für und in deutsche Unternehmen eingeführt, z.B. beschreibt die Firma KPMG die Leitbilder dabei als den „Entwurf eines realistischen Idealbildes“. Bereits 2001 besaßen ca. zwei Drittel der deutschen Wirtschaftsunternehmen ein schriftliches Leitbild (vgl. Blombach: 2001, S. 133).

Unternehmensleitbilder: Entwurf eines „realistischen Idealbildes“



Abb. 2.17 Unternehmensleitbilder im KPMG-Verständnis

Quelle: KPMG: 1999. Unternehmensleitbilder in deutschen Unternehmen. Eine Untersuchung von KPMG in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Unternehmensführung an der Universität Erlangen.

Leitbilder werden in Anlehnung an Hundsdiel (vgl. Hundsdiel: 1996, S. 8) beschrieben als Summe schriftlich fixierter Aussagen

- zum Grundzweck,
- zu den wesentlichen Zielen,

47 Vgl. Brockhaus: 2005, S. 685.

- zu den grundlegenden Wertvorstellungen und Normen sowie
- zu den globalen Soll-Vorstellungen eines Unternehmens

unter Berücksichtigung aller relevanten Anspruchsgruppen.

Ein wesentlicher Bestandteil von Leitbildern sind Werte und Normen, wobei diese jedoch in ihrer Funktion für die wirtschaftlichen Ziele der Unternehmen im Austausch mit den relevanten Anspruchsgruppen – der für das Wachsen und Gedeihen wesentlichen Umwelt – betrachtet werden.

Dadurch sind Leitbildansätze potentiell sehr gut geeignet, Funktionen zu erfüllen, die sowohl aus Sicht des Unternehmens, der Mitarbeiter als auch der Umwelt anzielsenswert erscheinen.

Dies ist ein wesentlicher Unterschied zu bloßen Corporate Image-Ansätzen, die sich häufig nur nach außen richten bzw. durch Diskrepanz zwischen Innen- und Außenkommunikation gekennzeichnet sind.

Unternehmensgrundsätze (im Rahmen von Leitbildern) können im Hinblick auf Funktionen und Ziele aus drei Blickwinkeln betrachtet werden:

1. aus unternehmensbezogener Sicht sollen die Grundsätze dem Erreichen der strategischen Ziele dienen,
2. aus der Sicht der Mitarbeiter spielen deren sozioemotionale Bedürfnisse eine Rolle, denen durch das Vermitteln von Grundsätzen Rechnung getragen werden soll und
3. aus umweltbezogenem Blickwinkel sollen die Grundsätze nach außen vermittelt werden (vgl. Hoffmann: 1989, S. 175ff.).

Da die Kommunikation der Unternehmenswerte innerhalb der Fallstudie im Rahmen einer Leitbildkonzeption realisiert wird, werden diese drei Blickwinkel auf Funktionen und Ziele von Leitbildern im Kapitel 4 aufgegriffen und in Verknüpfung mit Charakteristika von Unternehmenswerten präzisiert.

2.3.3 Unternehmenswerte – Unternehmenskommunikation bzw. Corporate Communications

Nach dem hier präferierten Konzept einer strategischen, integrierten Unternehmenskommunikation spielen Unternehmenswerte eine zentrale Rolle. Insbesondere die Kommunikation der Werte, die das Unternehmen repräsentieren sollen, muss auch in für Nicht-Fachleute verständlicher Form vermittelt werden.

Deshalb müssen im Prinzip alle strategischen Entscheidungsprozesse so gestaltet werden, dass die kommunikative und öffentlichkeitswirksame Dimension der dort beschlossenen Maßnahmen systematisch mitbedacht wird. Hier bietet es sich an, auf die verpflichtende Kraft übergreifender Visionen und Richtlinien (z.B. einer tragfähigen Kommunikationsphilosophie und Corporate Identity) zu setzen. (Zerfaß: 2004, S. 321)

Werte als wichtiger identitätsbildender Aspekt innerhalb des Unternehmens sind durch die durch Zerfaß u. a. vorgeschlagene Corporate Identity-Kommunikationsstrategie nicht außer Acht zu lassen. Optimal ist eine solche CI-Strategie, die es schafft, Bedürfnisse, Erwartungen und Wahrnehmungen der internen und externen Stakeholder und Teilöffentlichkeiten in größtmögliche Übereinstimmung zu bringen.

Die CI-Strategie wird so zum kommunikativen Bindeglied, indem die Vorstellungen der Unternehmensstrategie transformiert werden in ein Corporate Image, welches mit Hetero Corporate Image bzw. Fremdbild (der Umwelt) und Auto Corporate Image bzw. Selbstbild abzugleichen ist.

Die externe Wahrnehmung des Unternehmens, das Hetero Corporate Image, wirkt umso stützender und positiver auf das interne Image zurück, je größer der „Fit“, d. h. die Passung der CI-Strategie zwischen einerseits Unternehmen und Umwelt und zwischen strategischem Konzept (Unternehmenspolitik, Unternehmensstrategie, Ziele, Grundsätze: postulierte Vorstellungen) und der Unternehmensrealität ist, welche die Mitarbeiter Tag für Tag erleben, wie die Abb. 2.18 zeigt.

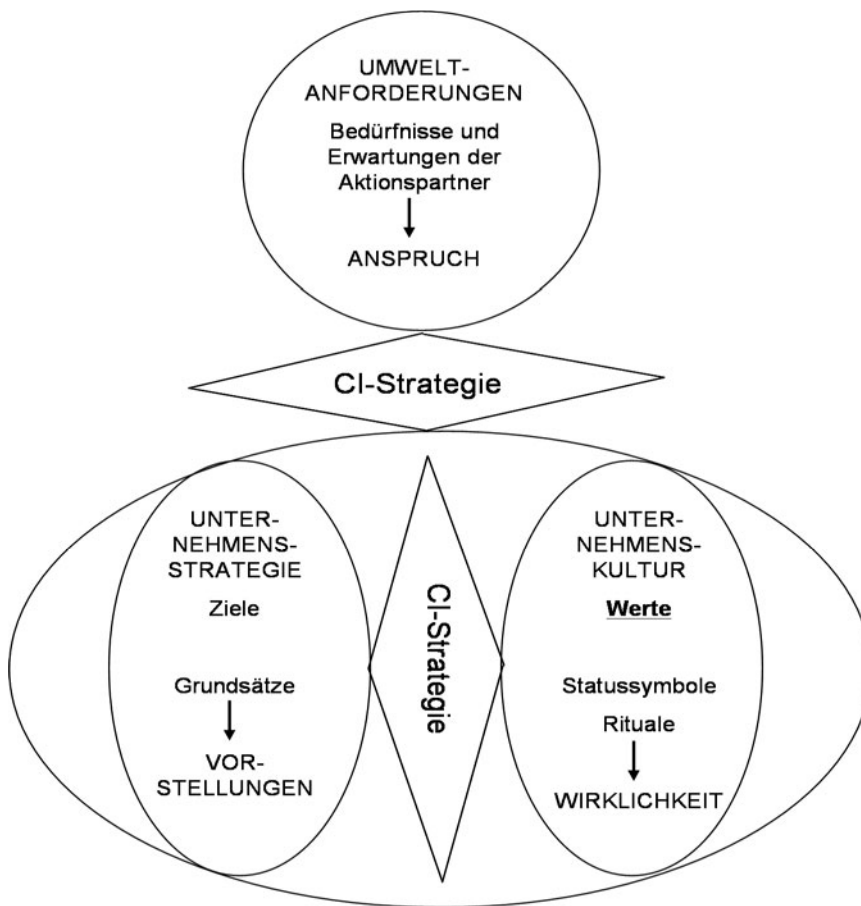


Abb. 2.18 Unternehmenswerte als Teil der Unternehmenskultur im Kontext der Corporate Identity-Strategie, der „Fit-Variable“ zwischen Unternehmen und Umwelt und zwischen Unternehmen und strategischem Konzept

Quelle: nach Schneider: 1989, S. 104.

Die CI-Strategie transportiert letztlich jene Aussagen zu den Fragen, was das Unternehmen im *Kern* ausmacht und auszeichnet, die bereits zur Beschreibung der Unternehmensidentität angeführt wurden. Stimmen diese Aussagen in der Wahrnehmung durch interne und externe Rezipienten der entsprechenden Kommunikation nicht überein, ergeben sich Konflikte.

Diese Konflikte sind natürliches Ergebnis der – naturgemäß – verschiedenartigen Wahrnehmung des Unternehmens durch verschiedene Personen, Stakeholdergruppen usw., können aber durch integrierte und professionelle Kommunikation

soweit wie möglich minimiert bzw. durch Verfahren des Issues Managements (vgl. Ingenhoff: 2004) frühzeitig erkannt werden.

Die *Werte des Unternehmens im Rahmen der CI-Kommunikation* herauszustellen und diese als kommunikative Plattform zu nutzen, bietet sich besonders deshalb an, weil sie aufgrund ihres allgemeinen Rahmencharakters als ein übergeordnetes Referenzsystem, eine Art Minimalkonsens zwischen Unternehmen und den relevanten Gruppen der Umwelt bilden. Ausgehend von diesem Referenzsystem können leicht zielgruppenspezifische Botschaften abgeleitet werden. Das unternehmerische Handeln wird auf diese Art und Weise in einen übergeordneten Kontext gestellt.

Indem systematisch auf die Werte als integralen Bestandteil des Kerns des Unternehmens verwiesen – und unternehmerisches Handeln dadurch begründet – wird, wird ein sinnvolles, kohärentes und nachvollziehbares Bild bzw. Image des Unternehmens bei den Zielgruppen befördert.

Unternehmenskommunikation koordiniert in diesem Prozess den kommunikativen Austausch zwischen internen und externen Adressaten der Kommunikation und zeichnet nicht zuletzt dafür verantwortlich, dass den verschiedenen Ansprüchen und Vorstellungen der verschiedenen internen und externen Adressaten adäquat begegnet wird. Dies erfordert auch den steten Abgleich und die Reflexion über die Wirklichkeit der Unternehmenskultur sowie Vorstellungen zur Unternehmensstrategie und Ansprüchen aller Aktionspartner des Unternehmens (vgl. Abb. 2.18). Hier erfüllt Unternehmenskommunikation eine wesentliche Klammerfunktion im Interesse des Unternehmens, weil das Resultat eines steten Abgleichs und einer Reflexion durch die Unternehmenskommunikation im Ideal zum einen die Unternehmensstrategie mit voranbringt bzw. unterstützt und zum anderen durch eine entsprechend gestaltete CI-Strategie und spezifische Instrumente und Methoden der Kommunikation – wie deren Änderung bei entsprechendem Ergebnis der Reflexion – die kommunikative Verbindung wie den Austausch zwischen allen unternehmensrelevanten Zielgruppen gewährleistet.

Als *Fazit* für eine wissenschaftlich fundierte Wertekommunikation lässt sich die Aussage treffen, dass die Unternehmenskommunikation (Corporate Communications) eine Klammerfunktion zwischen internen und externen Adressaten der Kommunikation – über Unternehmensstrategie, -image, -identität und -kultur leistet.

Die Werte des Unternehmens werden dabei im Rahmen der weltweiten Kommunikation des Unternehmens mit seinen externen und internen Zielgruppen als geeignete; zentrale Plattform für integrierende Botschaften angesehen.

2.3.4 Global Player – Global Corporate Values? Unternehmenswerte im global agierenden Unternehmen

Auch in einem Weltkonzern wird die Existenz bestimmter übergeordneter Werte angenommen, die charakteristisch sind für das Unternehmen und die es prägen. Wie im Kapitel 2.2.3 dargelegt worden ist, existieren Werte auf verschiedenen Ebenen: die individuellen Werte der Mitarbeiter auf der Mikroebene, die Unternehmenswerte auf der Mesoebene und die Werte der jeweiligen Gesellschaft auf der Makroebene. Es muss dabei von einer allgemeinen Hierarchisierung und Dynamisierung der Werte in der Gegenwart ausgegangen werden. Dies trifft ebenso zu auf die unter diesen Prämissen agierenden sog. „Global Player“, die internationalen Konzerne. Im Gegensatz zu regional bzw. national agierenden Unternehmen, stellen interkulturelle Kontakte in einem global agierenden Unternehmen keinen Sonderfall dar – sie sind die Regel. Interkulturelle Begegnungen führen automatisch zu einer Konfrontation der eigenen Werte mit den Werten von Menschen aus anderen Ländern.

Empirische Studien⁴⁸ belegen auch für diese Global Player die Existenz von heterogenen als auch homogenen Aspekten zwischen der „Mutter-Kultur“, der Kultur des Gründungsunternehmens, des Sitzes der Holding o. ä. und den in der Welt verstreuten „Töchtern“, den Tochtergesellschaften.

Thomas (2005) beleuchtet eingehend psychologische Aspekte von Individual-, National- und Unternehmenskultur⁴⁹. Er kristallisiert drei Anforderungsbereiche heraus, die für die Bewältigung von interkulturellen Überschneidungssituationen maßgeblich sind (vgl. Thomas: 2005, S. 11):

- eigenkulturelle Thematik
- fremdkulturelle Thematik
- interkulturelle Thematik

„Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung“, sagt ein deutsches Sprichwort. Nur wer sich selbst kennt, sich seines Wesens bewusst ist, kann verstehen, wie jemand anderes auf einen reagiert. Dies scheint eine Plattitüde, doch geht trotzdem die Mehrheit der Menschen davon aus, dass sich andere Menschen wie sie selbst verhalten. Jeder lebt in einer eigenen Welt, in der das eigene machtvoll thront. Wie im Kapitel 2.2 ausgeführt; werden die individuellen Werte der Person

48 Vgl. die Ausführungen im Kapitel 3.9.

49 Auch Huck (2004) verwendet die Dreiteilung von Individualkultur, National- und Unternehmenskultur (vgl. Kapitel 4.1.4).

während der Sozialisation erworben. Ein Individuum verhält sich so über lange Zeiträume relativ konstant: die Werte und Normen der Gesellschaft bestimmen auch die individuellen Normen und damit das individuelle Verhalten.

Im alltäglichen Verhalten sind die eigenen Werte, Normen und Verhaltensweisen aber nicht mehr ständig präsent, nicht mehr bewusst.

Im Kontakt mit Menschen aus anderen Kulturen – im Zusammentreffen mit dem Fremden – wird das Individuum aber dennoch auf das Eigene zurückgeworfen (vgl. Abb. 2.19).

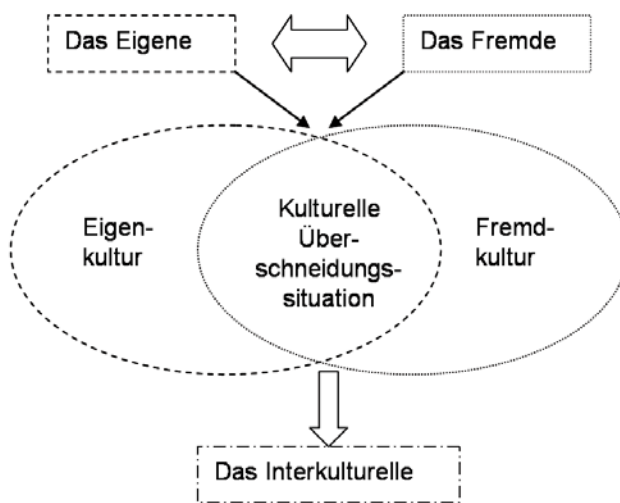


Abb. 2.19 Spannungsfeld kultureller Überschneidungssituationen

Quelle: Eigene Darstellung.

Thomas bringt damit folgende Anforderungen in Zusammenhang: „Die eigenkulturellen Arten des Wahrnehmens, Denkens und Verhaltens müssen thematisiert und reflektiert sowie als etwas sehr Spezifisches, als eine mögliche ‚Spielart‘ menschlichen Verhaltens neben anderen erkannt und verstanden werden.“ (Thomas: 2005, S. 13).

Als *Zwischenfazit* für eine wissenschaftlich fundierte Wertekommunikation lässt sich festhalten, dass dies für die Unternehmenskultur eines Großunternehmens bedeutet, dass die Mitarbeitenden sich der Unternehmenskultur bewusst bleiben sollten bzw. auf Aspekte der Unternehmenskultur bewusst gemacht werden sollten, z.B. bei Neueinstellungen. Jenes Bewusstsein über das Eigene ist für Thomas auch der erste Schritt interkulturellen Lernens. Ein Schritt, ohne den ein Verstehen,

Lernen über das Fremde schlichtweg unmöglich ist und aufgrund dessen viele interkulturelle Trainings o. ä. scheitern.

Nach dem Schritt der Selbsterkenntnis bzw. dem Kennen der eigenen Unternehmenskultur, geht es darum, das Spezifische des Fremden zu begreifen.

Wodurch unterscheiden sich die Werte, Normen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden des zugekauften Unternehmens? Für den zweiten Schritt interkulturellen Lernens führt Thomas folgende Anforderungen an:

Erkennen der fremdkulturellen Bedingungen des Wahrnehmens, Denkens, Urteilens, Empfindens und Handelns. Verstehen dieser fremdkulturellen Formen der Lebens- und Problembewältigung. Anerkennen, dass diese Formen durchaus ebenso vernünftig und sinnvoll sein können, wie die eigenen Formen der Lebensbewältigung. (Thomas: 2005, S. 13)

Die beiden ersten Lernschritte interkulturellen Lernens nach Thomas, Erkenntnis um die eigenkulturelle Thematik und um die fremdkulturelle Thematik, sind notwendige Basis für den dritten Schritt, denn unter den Bedingungen internationaler Zusammenarbeit müssen die Aspekte des Eigenen und des Fremden schließlich zusammengebracht und aufeinander abgestimmt werden (vgl. Abb. 2.19).

Im Rahmen dieser Abstimmung von Eigenem und Fremdem erlauben kompatible Elemente der verschiedenen Kulturen nach Thomas die Annäherung. Tatsächlich inkompatible Elemente der Kulturen wären demgegenüber

in der Regel resistent gegenüber Kompromissbemühungen. Entwickelt werden müssen unter Berücksichtigung der interkulturellen Thematik: Toleranz für Ambiguitäten (Aushalten und Akzeptieren von unklaren und widersprüchlichen Situationen und Verhaltensreaktionen), Synergetische Formen interkultureller Interaktion, Wertschätzung gegenüber fremdkulturellen Spielarten der Lebensgestaltung, Lebensbewältigung und des sozialen Miteinanders. (Thomas: 2005, S. 13)

Die vorliegende Arbeit will einen Beitrag zur Klärung der Frage leisten, ob und wie global kommunizierte Unternehmenswerte durch die verschiedenen Zielgruppen der Unternehmenskommunikation – primär durch die Mitarbeiter, genauer die Führungskräfte des Unternehmens – verstanden werden. Klärungsbedarf wird auch in der Frage gesehen, inwieweit es eine auf Werten aufgebaute CI-Strategie vermag, die verschiedenen Werte-Ebenen im Unternehmen und der relevanten Stakeholder des Unternehmens auf Basis einer entsprechenden kommunikativen Plattform adäquat anzusprechen.

Nach dieser grundlegenden Klärung des Begriffs Unternehmenswerte wenden wir uns der entsprechenden Begriffsklärung der „Kommunikation von Unternehmenswerten“, deren Funktionen und Zielen sowie psychologischen Grundlagen,

zu. Abschließend werden im folgenden Kapitel jene Aspekte hervorge stellt, die als maßgeblich angesehen werden können für das Erreichen der Ziele einer solchen „Kommunikation von Unternehmenswerten“.

Kommunikation von Unternehmenswerten
Modell, Konzept und Praxisbeispiel Bayer AG

Janke, K.

2015, XXVIII, 376 S. 117 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-08798-2