
Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen	19
Verzeichnis der Tabellen	25
1 Einführung in das Thema	29
1.1 Problemstellung: Der Wert der Werte. Über Unternehmenswerte im Kontext von Unternehmenskultur, Unternehmensidentität und Unternehmenskommunikation	29
1.2 Erkenntnisinteresse, Forschungsfragen, Forschungsziele und Gang der Arbeit	32
1.3 Forschungsmotivation der Arbeit: Prämissen und Forschungs- Desiderata als Bedarf für Werte und PR als neues Forschungsfeld	38
1.3.1 Prämissen und daraus resultierende Einschränkungen	38
1.3.2 Wertekommunikation: Stand der theoretischen Basis in der PR-Forschung	38
1.3.3 Werte und PR als neues Forschungsfeld in einem interdisziplinären Theoriegebäude	40
2 Unternehmenswerte: begriffliche Verortung und theoretische Zugänge	43
2.1 Wertebegriff	43
2.1.1 Interdisziplinäre Zugänge zum Wertebegriff	44
2.1.2 Begriffliche Abgrenzung: Werte, Motive, Einstellungen, Normen	49
2.1.3 Zum Zusammenhang von Werten, Einstellungen und Verhalten	51
2.2 Individuelle, gesellschaftsbezogene Werte und kulturelle Werte	58
2.2.1 Werte: Individuelle (Individualkultur) vs. gesellschaftsbezogene Werte (Nationalkultur)	60

2.2.2	Werte: Interkultureller Fokus	68
2.2.3	Spezifizierung und Hierarchisierung der Werte: Ebenen von Wertekulturen	77
2.2.4	Arbeitsdefinition Unternehmenswerte/Corporate Values	81
2.3	Unternehmenswerte in Abgrenzung zu den Begriffen Unternehmensidentität, -philosophie und -kommunikation.	82
2.3.1	Unternehmenswerte – Unternehmensidentität bzw. Corporate Identity	82
2.3.2	Unternehmenswerte – Unternehmensphilosophie bzw. Corporate Philosophy	85
2.3.3	Unternehmenswerte – Unternehmenskommunikation bzw. Corporate Communications	87
2.3.4	Global Player – Global Corporate Values? Unternehmenswerte im global agierenden Unternehmen	91
3	Unternehmenskultur: Verortung der Unternehmenswerte	95
3.1	Was ist Unternehmenskultur?	95
3.2	Die drei Paradigmen der Unternehmenskulturforschung: Variablen- und Metaphernansatz, dynamisches Konstrukt: Verortung der Unternehmenswerte, Konsequenzen der Unterschiede bei Veränderungen	100
3.3	Abgrenzung Unternehmenskultur und Organisationsklima.	106
3.3.1	Unternehmenskultur/Variablenperspektive und Organisationsklimakonzept	108
3.3.2	Unternehmenskultur/Kognitive und Symbolische Perspektive (Subjektivistischer Ansatz) und Organisationsklimakonzept	109
3.3.3	Unternehmenskultur/Historische Perspektive und Organisationsklimakonzept	111
3.4	Der Ansatz von Edgar H. Schein	113
3.4.1	Das Drei-Ebenen-Modell von Edgar H. Schein (1985/1999)	114
3.4.2	Kulturelle Annahmen und Funktionen des Unternehmens nach Edgar H. Schein (1999)	118
3.5	Das kognitionsbezogene Modell von Sonja A. Sackmann (1991).	121
3.6	Die Veränderung von Unternehmenskultur: der Lebenszyklus eines Unternehmens	122
3.7	Kulturelle Artefakte: manifestes Spiegelbild der Unternehmenskultur mit wertekommunikativer Relevanz.	127
3.7.1	Kommunikationsorientierte Artefakte	129

3.7.2	Handlungsorientierte Artefakte	130
3.7.3	Objektorientierte Artefakte	131
3.7.4	Maßnahmen der HR-Politik	133
3.8	Dimensionen und Typologien von Unternehmenskultur	138
3.8.1	Formale Dimensionen nach Heinen.	139
3.8.2	Interkulturelle Forschung zur Unternehmenskultur	148
3.8.3	Vergleich der Modelle im Hinblick auf Dimensionen/ Subdimensionen.	149
3.9	Messbarkeit und Wirkungen von Unternehmenskulturen & Unternehmenswerten	159
3.9.1	Generelle Aspekte zur Erfassung von Unternehmens- und Wertekultur: Empirische Ansätze und Positionen	160
3.9.2	Zum Wirkungsbegriff im Zusammenhang mit Unternehmens- und Wertekultur.	165
3.9.3	Desiderata: Wertekultur von global agierenden Unternehmen mit Tradition westlicher Wertewelt in anderen Kulturkreisen	171
3.10	Veränderung der Unternehmenswerte.	174
3.10.1	Change Management: erstes integrierendes Ausgangskonzept – eine Melange und Mode	174
3.10.2	Veränderungskommunikation: praxisorientierte Phasenmodelle	175
3.11	Zusammenschau der verschiedenen Konzepte	177
3.11.1	Wertetradition und -wandel: Wann tauchen neue Werte auf?	177
3.11.2	Desiderata bisheriger Ansätze.	178
4	Der Typus der Kommunikation von Unternehmenswerten: Kommunikation, Implementierung und Akzentuierung von Unternehmenswerten	179
4.1	Theoretische Konzepte von Unternehmenskommunikation mit Implikationen für die Kommunikation von Unternehmenswerten	179
4.1.1	Strategische Unternehmenskommunikation: PR als Prozess.	179
4.1.2	Integrierte Unternehmenskommunikation	185
4.1.3	Dialogorientierte Unternehmenskommunikation.	190
4.1.4	Interkulturelle/internationale Unternehmenskommunikation.	194

4.2	Kommunikation von Unternehmenswerten: Funktionen, Ziele, Begriff.	203
4.2.1	Ziele und Funktionen der Wertekommunikation von Unternehmen	204
4.2.2	Der Typus der Wertekommunikation von Unternehmen: Charakteristika	209
4.3	Das Dynamische Integrierte Drei-Ebenen-Modell der Kommunikation von Unternehmenswerten	212
4.4	Strategie und Taktik	215
4.4.1	Ziele der Wertekommunikation von Unternehmen	215
4.4.2	Ein strategischer Rahmen für die Wertekommunikation von Unternehmen	217
4.4.3	Von der Strategie zur taktischen Umsetzung der Wertekommunikation von Unternehmen im Unternehmen	220
4.5	Instrumente und Methoden der Wertekommunikation	227
4.5.1	Zur Bedeutung von Corporate Foresight und strategischem Issues Management für die Wertekommunikation	227
4.5.2	Leadership Communication und Unternehmenswerte	228
4.5.3	Ein Überblick über Instrumente und Methoden der Wertekommunikation	230
4.6	Evaluation der Wertekommunikation	234
4.6.1	Evaluationsbegriff	234
4.6.2	Evaluation im Rahmen strategischer Kommunikationsprozesse/Change	238
4.6.3	Methoden einer Unternehmenskulturanalyse: Deduktive (Forscher als Externer) vs. induktive (Forscher als Teilnehmer) Methoden	249
4.7	Kontextbedingungen einer Wertekommunikation in der Gegenwart: die Ausgangslage auf gesellschaftlicher, organisatorischer und individueller Ebene	250
4.7.1	Ausgangslage auf Ebene der Gesellschaft	251
4.7.2	Ausgangslage auf der Ebene der Organisationen	271
4.7.3	Ausgangslage auf der Ebene der Individuen	272
5	Unternehmenswerte der Bayer AG (2004 – 2006) – eine Evaluationsstudie.	289
5.1	Kontext der Forschung und Überblick über den Ablauf der Evaluationsstudie	289

5.2	Sieben Leitthesen auf Basis des Dynamischen Integrierten Drei-Ebenen-Modells der Kommunikation von Unternehmenswerten	290
5.3	Methodenwahl zur Evaluationsstudie der Kommunikation von Unternehmenswerten und Unternehmenskultur: Ex-Post-Vergleich	294
5.3.1	Methodenmix zur Evaluation der Kommunikation von Unternehmenswerten und Unternehmenskultur: methodische und forschungspragmatische Vorbemerkungen	294
5.3.2	Das Forschungsdesign: Ex-Post-Analyse und Prozessevaluation	298
5.3.3	Methoden: teilnehmende Beobachtung, Prozessanalyse, Gespräche	300
5.3.4	Methoden bzw. Methodenmix: Dokumentenanalyse, Fragebogen, Inhaltsanalyse	300
5.3.5	Resümee-Leitfadengespräche mit Verantwortlichen der Bereiche Corporate HR und Corporate Communications	308
6	Darstellung der Ergebnisse	309
6.1	Das Beispiel der Bayer AG	309
6.1.1	Wertehistorie und Strukturen/Organisation: die größten Transformationen der Bayer AG	311
6.1.2	Strukturen, Organisation und Wertehistorie der Bayer AG: die unternehmenskulturelle Entwicklung der Bayer AG im Lichte verschiedener Ansätze zur Unternehmenskultur	312
6.1.3	Transformation 7: Konzernumbau und Wertediskussion der Gegenwart (ab 2000)	314
6.1.4	Die Bayer-Werte 2004	319
6.1.5	Botschaften des Leitbilds mit wertekommunikativer Relevanz	320
6.1.6	Strategie der Kommunikation: Dialog und Phasen der Kommunikation	329
6.2	Leitbild- und Wertekommunikation und deren Implementierung (Untersuchungszeitraum: ein Jahr)	332
6.2.1	Evaluationsplan: Zusammenschau der Kommunikationsinstrumente/Elemente der formativen und summativen Evaluation am Fallbeispiel	332
6.2.2	Phasen der Wertekommunikation und Instrumente der internen Kommunikation – vom Kennen, Verstehen, Akzeptieren zum Verinnerlichen und Leben	332

6.2.3	Prä-Intervention/Ausgangslage (Juni 2004): Indikatoren für die Unternehmens- und Wertekultur, Unternehmensklima (aus FKB, KIBIT-Chat, Interview, Beobachtung)	333
6.2.4	Teilnehmende Beobachtung ausgewählter Kaskadengespräche über das Leitbild von Vorgesetzten und Mitarbeitern.	336
6.2.5	Kurzbefragung Europäische HR-Community, Bayer Health Care weltweit	338
6.2.6	Beispielhafte Darstellung der Implementierung von Leitbild, Werten und Führungsprinzipien	339
6.3	Befragung im Rahmen des Führungskräfteseminars BayWay – Zusatzfragen zu den Bayer-Werten. Fokus: Wie kommen die Werte international an bei den Teilnehmern des Programms und deren Managern?	341
6.3.1	Die Zusammensetzung der Stichprobe: Soziodemografika der Befragten	341
6.3.2	Was wird mit den Werten verbunden? (Ergebnisse der Analyse der offenen Frage)	342
6.3.3	Einschätzung inwieweit die Werte und Führungsprinzipien bereits gelebt werden bei Bayer generell und im jeweiligen persönlichen Bereich.	344
6.3.4	Beurteilung der Bedeutung der Werte und Führungsprinzipien im jeweiligen Arbeitsumfeld	346
6.3.5	Diskussion einzelner Aspekte: Unterschiede der Ratings zwischen „Individueller Bedeutung der Werte und Führungsprinzipien“ vs. „Bedeutung der Werte und Führungsprinzipien im Arbeitsbereich“ vs. „Leben der Werte und Führungsprinzipien“ für den Bayer-Konzern (insgesamt) (alle Befragten)	348
6.3.6	Unterschiede zwischen Subkulturen: Führungsverantwortlichkeit und Hierarchieebene.	350
6.4	Reflexion über die Werte und Führungsprinzipien als Teil der Gruppenübung (Collaborative Exercise) im BayWay-Kontext.	351
6.5	Post-Interventionen: Die Outcome-Ebene, direkte Zielgruppenwirkungen in den Ergebnissen der weltweiten Führungskräftebefragung.	352
6.5.1	Unternehmenskultur und Werte innerhalb der Befragung: Vergleich ausgewählter Items der Befragung 2004 und 2005	352

6.5.2	Aufnahme neuer Fragen zum Kommunikationsprozess und zur Implementierung von Leitbild, Werten und Führungsprinzipien.	357
6.5.3	Vergleich der Ergebnisse der Befragung der Führungskräfte 2005 untereinander (Subkulturen: Teilkonzerne und Regionen)	358
6.6	Leitfadengespräche mit Verantwortlichen der Bayer AG für die Kommunikation von Leitbild, Werten und Führungsprinzipien	358
6.6.1	Das Resümee der Verantwortlichen zum Kommunikationsprozess: Strategie & Verlauf	358
6.6.2	Das Resümee der Verantwortlichen zu den Werten	359
6.6.3	Das Resümee der Verantwortlichen zum Fokus interkultureller Aspekte und Kommunikation.	360
6.6.4	Das Resümee der Verantwortlichen zu den Wirkungen auf der Outcome-Ebene (direkte Zielgruppenwirkungen) und Outflow-Ebene (strategische und finanzielle Wirkungen)	363
6.6.5	Das Resümee der Verantwortlichen zum Erfolg des Projektes hinsichtlich der konzernseitig kommunizierten Leitbildziele ...	363
6.6.6	Das Resümee der Verantwortlichen zu den Perspektiven des Themas (Unternehmenswerte, Führungskultur und Kommunikation).	366
6.7	Bewertung der Kommunikationskampagne durch externe Experten – Untersuchung des Institutes com.X.	369
6.8	Zusammenschau der Ergebnisse der Elemente der formativen und summativen Evaluation im Rahmen der Evaluationsstudie.	370
7	Bedeutung der Ergebnisse für Forschung und Praxis: Strategische Kommunikation und Evaluation von Unternehmenswerten und Unternehmenskultur als Erfolgsschungrad	375
7.1	Theorie und Praxis einer Wertekommunikation von global agierenden Großunternehmen.	375
7.2	Synthese: Die empirischen Ergebnisse in Zusammenschau mit der theoretischen Grundlegung, den Leitthesen zur Kommunikation von Unternehmenswerten	378
	Dokumentation der Quellen.	383
	Literatur	385
	Anhang.	399

Kommunikation von Unternehmenswerten
Modell, Konzept und Praxisbeispiel Bayer AG
Janke, K.
2015, XXVIII, 376 S. 117 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-08798-2