

Eine Kurzreise durch die Welt der Werte
Vom Ursprung bis zur
Relevanz im Unternehmenskontext

PATRICIA MORO

Inhaltsverzeichnis

1. Die Bedeutung des Begriffes <i>Werte</i>	3
2. Der Ursprung der Werte	4
2.1 Die Geschichte des <i>Wertes</i>	4
2.2 Wie aus der Suche nach dem Guten die <i>Werte</i> entstanden	4
2.3 Entstehung individueller Werte oder <i>Das persönliche Wertesystem</i>	5
3. Wie sich Werte voneinander differenzieren lassen	6
4. Der Stellenwert von Werten in Unternehmen.....	7
4.1. Einflussfaktoren einer Wertekultur und Auswirkungen.....	8
4.2. Einfluss der Wertekultur auf den Unternehmenserfolg.....	10
4.3. Steuerung eines Wandels der Wertekultur	11

Eine meiner Leidenschaften bestand schon seit jeher darin, dem Ursprung eines Wortes nachzugehen, es aus etymologischer Sicht zu betrachten, um hieraus interessante Rückschlüsse auf dessen Bedeutung und Verwendung im Kontext zu ziehen.

Also schlug ich das Herkunftswörterbuch auf, um mehr über den Begriff *Wert* zu erfahren: Ursprünglich aus dem Germanischen stammend – so las ich dort - von *werd* „positive Bedeutung, Gewichtigkeit, besondere Qualität; (Kauf-, Markt)preis; Ergebnis einer Messung“. (Duden, das Herkunftswörterbuch, 2014, S. 923). Als Synonym dazu fand ich das Wort *Kostbarkeit*.

Kostbarkeit ... Einem mag kostbar sein, was dem anderen wertlos erscheint. Man spürt, dass die angesetzten Maßstäbe sehr unterschiedlich sein können, dass Subjektivität mitschwingt.

Meine Neugier war geweckt: Was meint das Wort *Wert* und vor allem der oftmals genutzte Plural *Werte* nun genau? Lässt sich eine knappe und klare Aussage treffen? Zwar ist das Wort an sich kurz und prägnant, doch gleichzeitig so facettenreich in seiner Bedeutung, dass es uns eine schier unerschöpfliche Thematik offeriert.

Auf den folgenden Seiten wollen wir diese Komplexität auf wenige wesentliche Aspekte reduzieren, hierbei eine Abgrenzung des Begriffes vornehmen, die Geschichte der Werte und deren Kategorisierung aus soziologischer Sicht näher beleuchten, um schließlich deren Relevanz für Unternehmenskulturen zu betrachten und zu bewerten.

1. Die Bedeutung des Begriffes Werte

Werfen wir einen Blick in die einschlägige Literatur, so findet sich keine einheitliche Definition des Begriffes. In Abgrenzung zu den Wirtschafts- und Naturwissenschaften interessieren in unserem Kontext sozio-kulturelle Werte, also Werte im Sinne sozialer Konstrukte oder - banal ausgedrückt - von in der Gesellschaft vorhandenen Vorstellungen über richtig oder falsch, gut oder schlecht. Oftmals kommen uns spontan Werte wie Liebe, Geduld, Mut oder Freiheit in den Sinn.

Im Wörterbuch der Soziologie lesen wir folgende Definition:

„Werte sind allgemeine und grundlegende Orientierungsstandards, die für das Denken, Reden und Handeln auf individueller und auf kollektiver Ebene Vorgaben machen und dabei explizit artikuliert oder implizit angenommen werden.“ (Endruweit et al., 2014, S. 610)

Beschäftigen wir uns eingehender mit der Thematik, stellen wir fest, dass Werte

- **Abstraktionen** sind.
Sie sind bewusste und unbewusste Vorstellungen darüber, was Mitglieder eines sozialen Systems in positiver Hinsicht als wünschens- und erstrebenswert erachten. (vgl. Abels, 2001; vgl. Lynen von Berg, 2010)
- **Orientierungsfunktion** erfüllen.
Sie „sind das Kriterium, nach dem zwischen Handlungsmöglichkeiten entschieden wird[, ...] geben die *allgemeine* Richtung des Handelns vor“ (Abels, 2001, S. 21) und sind der „Maßstab, der das Handeln lenkt und Entscheidungen über Handlungsweisen ermöglicht.“ (Fuchs-Heinritz et al., 2011, S. 752)

- **unabdingbare Voraussetzung** eines sozialen Systems darstellen.
„Sie stellen die entscheidende Verbindung zwischen dem Individuum und der Gesellschaft dar, insofern sie die Orientierung angeben, wie gehandelt werden soll.“ (Abels, 2001, S. 18) „[...] durch diese kollektiven Vorstellungen [...] fühlen sich die Individuen einander verbunden.“ (ebd. S. 13)
- **prägendes Element** der Kultur eines sozialen Systems sind.
„Sie sind kulturspezifisch typisiert und wiederum maßgeblich an der Prägung der Eigenart der jeweiligen Kultur beteiligt.“ (Hillmann, 2007, S. 962)
- **sinnstiftend** wirken.
Sie „beeinflussen das Handeln, in dem sie [...] in die Konstruktion von Sinn und Bedeutungen einfließen.“ (Lynen von Berg, 2010, S. 267)
- **Ordnungsfunktion** besitzen.
Sie gelten als „zentral für die Organisation einer Gesellschaft“ (Fuchs-Heinritz et al., 2011, S. 752) und als ein „alle anderen Komponenten der Gesellschaftsstruktur [...] hierarchisch bestimmendes Ordnungsprinzip“. (Abels, 2001, S. 22)

Kurz: „Werte sind stark emotional besetzte Vorstellungen darüber, was eigentlich wahrhaftig des Wünschens wert ist.“ (Joas, 2006, S. 3)

Wie entstehen nun aber Werte? Lassen Sie uns ihre Entwicklungsgeschichte ein wenig genauer in den Fokus nehmen.

2. Der Ursprung der Werte

Erstmalig wurde diese Frage Ende des 19. Jahrhunderts u. a. von Friedrich Nietzsche aufgeworfen. Zahlreiche weitere Autoren leisteten bis heute ihren Beitrag in diesem Diskurs (vgl. Joas, 1999). In den späten 80er Jahren des letzten Jahrhunderts erlebte die Wertediskussion im Zusammenhang mit dem konstatierten Wertewandel und dem beklagten Werteverfall eine Renaissance.

2.1 Die Geschichte des Wertes

Kehren wir zu den Anfängen menschlicher Zivilisation zurück, lässt sich unschwer erkennen, dass die Entwicklung einer arbeitsteiligen Gesellschaft soziale Koordination erforderte. Damit einher gingen natürliche Koordinationsprobleme wie sie schon bei der Jagd oder dem Großziehen der Kinder und später bei der Schaffung von Märkten auftraten. (vgl. Malle, 2005)

Die Aktivitäten wurden immer komplexer und die Notwendigkeit, das Zusammenleben zu regulieren, wuchs. So musste eine Brücke zwischen verschiedenen mentalen Welten hergestellt werden. Emotionen, Bedürfnisse oder Präferenzen wurden nachvollzieh- und übersetzbar: Der Begriff *Wert* als solcher war geboren. (vgl. ebd.)

2.2 Wie aus der Suche nach dem Guten die Werte entstanden

Schon seit jeher waren Menschen auf der Suche nach der Erkenntnis und der Erklärbarkeit des Guten. Fast so als schiene in uns etwas hineingelegt, das sich danach sehnte das reine Gute zu finden. So versuchten sich bereits die alten griechischen Philosophen darin - unter ihnen Sokrates, Platon und Aristoteles - das Gute an sich zu definieren. (vgl. Aristoteles, 1909) Sie konnten sich nur annähern und im Laufe der Zeit

wurde der Begriff des Guten als ein nicht erreichbares Ideal durch den Begriff des Wertes als ein *Nahezu-Ideal* oder Teil des Guten ausgetauscht.

Erst Mitte des letzten Jahrhunderts gelang es dem Moralwissenschaftler Robert S. Hartman, das Gute als Basis einer formalen Wissenschaft, der sogenannten Axiologie oder Wertewissenschaft im Gegensatz zur Moralphilosophie exakt zu definieren und messbar zu machen. (vgl. Hartman 1967; 1994; 2002)

2.3 Entstehung individueller Werte oder *Das persönliche Wertesystem*

Heutzutage wird die Thematik der Werte in zahlreichen sozialwissenschaftlichen Disziplinen behandelt. So kann sie unter anderem gesamtgesellschaftlich betrachtet werden und findet damit ihren Ausdruck in der soziologisch geprägten Werteforschung. Das Pendant dazu sehen wir im psychologisch geprägten Forschungszweig, der sich auf das Individuum fokussiert. (vgl. Petras & Bazil, 2008, S. 13)

Der Soziologe Helmut Klages (2013) schreibt hierzu: „Die subjektive, individuelle Werteebene kann dabei allerdings nicht losgelöst von der gesellschaftlich-kulturellen Ebene betrachtet werden, da auch die individuellen Wertesysteme kulturell und sozial determiniert sind. Die auf der übergeordneten kulturellen Ebene existierenden Kern- oder Grundwerte einer Gesellschaft bilden sozusagen den 'Wegweiser' für die individuellen Werte des Einzelnen.“

Mit anderen Worten: Unser Wertesystem entsteht ganz wesentlich durch Sozialisation. Darunter verstehen wir den

„Prozess der Entstehung und Entwicklung von Persönlichkeit in wechselseitiger Abhängigkeit von der gesellschaftlich vermittelten sozialen und materiellen Umwelt.“ (Geulen & Hurrelmann, 1980, S. 51)

Wir werden mit einer spezifischen genetischen Disposition in unsere Umwelt mit für uns wichtigen Bezugspersonen hineingeboren. „Als Kleinkind können wir zwischen der Identifikation mit einer solchen wichtigen emotionalen Bezugsperson und den Werten dieser Bezugsperson noch nicht trennen. Werte entstehen deshalb im Prozess der Selbstbildung in uns, weil wir in ein und demselben Akt, in dem wir uns gewissermaßen mit für uns wichtigen Personen identifizieren, uns mit deren Weltsicht und deren Werten identifizieren.“, so Hans Joas (2006).

In der Pubertät festigen wir diese Werte oder stellen uns bewusst dagegen. Unser eigenes Wertegerüst bildet sich aus. Es ist Grundlage unserer Einstellungen, die sich im Laufe unseres Lebens immer wieder ändern. Wie heißt es so schön: „Als ich 14 Jahre alt war, war mein Vater für mich so dumm, dass ich ihn kaum ertragen konnte. Aber als ich 21 wurde, war ich doch erstaunt, wieviel der alte Mann in sieben Jahren dazu gelernt hatte.“ (Mark Twain) (vgl. ebd.)

Wertevermittlung hat eine personale Dimension und so ist es ganz wichtig, dass es in unserem Leben Personen gibt, die für eine Überzeugung einstehen und nicht nur davon reden. (vgl. ebd.) „Das klingt ganz bewusst nach dem altmodischen Begriff des Vorbildes.“ (ebd.)

Folglich ist es in allen Lebensphasen von Bedeutung, wessen Werte unsere Einstellungen und unser Verhalten beeinflussen und damit unseren Lebensweg prägen: Wer sind unsere Spielkameraden während unserer Kindheit? In welchen Kreisen bewegen wir uns

als Jugendliche? Mit wem verbringen wir unsere Zeit als Erwachsene? Sie kennen ja den alten Spruch: „Der Umgang formt den Menschen, zeig mir mit wem Du gehst und ich sage Dir, wer Du bist.“ (Deutsches Sprichwort)

3. Wie sich Werte voneinander differenzieren lassen

„Werte sind *attraktiv* (Hervorhebung durch den Verfasser). Man kann auch sagen, sie sind *konstitutiv* (Hervorhebung durch den Verfasser), das heißt, Werte bringen mich überhaupt erst auf Ideen, bestimmte Sachen zu tun“ (Joas, 2006)

Werte lassen sich jedoch nicht isoliert voneinander betrachten, sie stehen als Elemente unseres Wertesystems immer in Beziehung zueinander. Dies drückt sich in Wertehierarchien aus, die auf verschiedenen Ebenen eines Wertesystems existieren können. (vgl. Wiedmann & Raffée, 1986)

So gibt es *Basiswerte*, die zentral verankerte und relativ abstrakte Werte darstellen (z. B. Gerechtigkeit, Freiheit, Selbstbestimmung) im Gegensatz zu *Bereichswerten*, die für einzelne Lebensbereiche wie z.B. Politik, Wirtschaft oder Familie Bedeutung haben (z. B. Meinungsfreiheit, Konsumfreiheit) und Konkretisierungen der allgemeinen Basiswerte darstellen. (vgl. ebd.)

Gesellschaftsbezogene Werte (z. B. Solidarität, Chancengleichheit), die vorschreibende Erwartungen an einzelne Gesellschaftsmitglieder darstellen, lassen sich von *persönlichen Lebenswerten* (z. B. Selbstverwirklichung, Wertschätzung der Familie, materialistische Werte) abgrenzen. Sie stellen Orientierungsstandards dar, die das Individuum in seinem Lebensbereich als wichtig erachtet. (vgl. ebd.)

Werte tauchen in den verschiedensten Kontexten auf. Daher lassen sich zahlreiche weitere Modelle zur Kategorisierung von Werten finden.

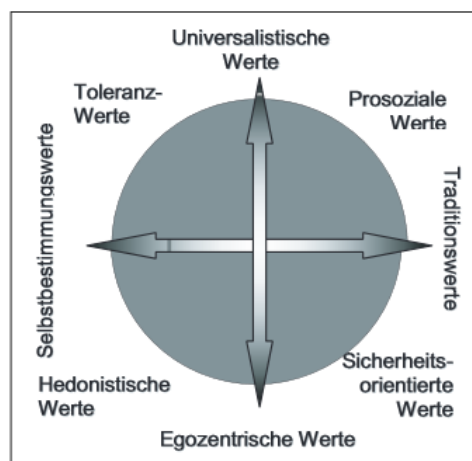


Abb. 1 Das generelle Inhaltsmodell Wertekreis, Strack et al., 2008, S. 102

Abbildung 1 zeigt beispielhaft eine Einteilung der Werte, wie sie in der Wertepsychologie erfolgt. Sie dient u. a. als Grundlage für die Ableitung neuer Modelle, z. B. einem Führungsrollen-, Organisationskulturkreis oder Kreis von Kundenorientierungswerten (vgl. Strack et al., 2008). „Verhaltenswirksamkeit von Werthaltungen“ (ebd., S. 109) wird hiermit belegt.

Ein interessanter Anwendungsbereich ist die Parteipräferenzanalyse. Eine solche Analyse zur Bundestagswahl im Jahr 2002 ergab: „CDU-Wähler sind geringfügig traditioneller, SPD-Wähler weniger sicherheitsorientiert. Die Grünen haben sogenannte Identitätswähler.“ (ebd., S. 108)

Die Erkenntnis über die Verschiedenartigkeit von Werten und deren Kategorisierung unterstützen uns, uns selbst und unser Gegenüber besser zu verstehen. Wir stellten fest, dass unsere Werte unser Verhalten beeinflussen. Ein bewusster Blick auf unser eigenes Wertegerüst und auf das unseres Gegenübers kann hilfreich sein, ist manchmal sogar notwendig. Wir erhalten Aufschluss darüber, wie jemand *tickt* und warum dies so ist. Reaktionen werden nachvollziehbar und Gründe für Missverständnisse oder das Misslingen von Kommunikation transparent.

Ein beispielhaftes Szenario könnte wie folgt aussehen: Ein Projekt soll fertig gestellt werden, der festgelegte Zeitpunkt für die Beendigung steht in Kürze an. Für einen Ihrer Projektkollegen sind soziale Kontakte sehr wichtig, deshalb tauscht er sich zwischendurch immer wieder mit anderen aus. Sie hingegen strotzen voller Tatendrang, möchten etwas vorantreiben, schonen sich nicht und erwarten dies auch von Ihren Mitstreitern. Für Ihren Kollegen stehen Werte auf der zwischenmenschlichen Ebene wie Gemeinschaft, Herzlichkeit oder Offenheit im Vordergrund, für Sie vielleicht eher Erfolg, Zuverlässigkeit und Engagement. Der Wertekonflikt ist programmiert.

Kennen Sie die Geschichte von *Frederick, der Maus*? Sie veranschaulicht auf sehr bildhafte Art und Weise, dass das Streben nach nur einem Wert sehr einseitig sein kann. Es ist vielmehr die gekonnte Kombination aus verschiedenen Werten – wie hier materielle z. B. Versorgung und ideelle z. B. Ideen und Kreativität –, die Zufriedenheit schenkt.

„Es wurde Herbst auf dem Mohnblumenfeld. Die Feldmäuse waren emsig und eifrig. Sie sammelten Nüsschen, Getreidekörner, Sonnenblumenkerne und viele andere Leckereien zusammen. Sie wollten sich einen großen Vorrat anlegen, damit sie im kalten Winter nicht verhungerten. [...]

Frederick saß den ganzen Tag an seinem Lieblingsplatz auf einem kleinen Stein. Der hatte eine Mulde, in die er sich wunderbar reinlegen konnte. Dort schien ihm die Sonne direkt auf den Bauch. [...]

Seinen Mäusefreunden gefiel das nicht. 'Frederick, warum hilfst Du nicht, Vorräte sammeln?' [...] Frederick antwortete. 'Aber ich sammle doch. Ich sammle Sonnenstrahlen, die vom Himmel fallen [...]

'Frederick, können Sonnenstrahlen unsere Bäuche füllen? [...] So hilfst Du uns nicht. Du bist und bleibst eine faule Maus. Wirst schon sehen, der kalte Winter wird dir eine Lektion erteilen!' [...]

Die Tage vergingen [...], da kam der erste Frost. Die Mäuse hatten sich in ihren Bau zurückgezogen. Sie hatten es warm und weich. Ihre Bäuche waren stets gefüllt. Doch glücklich waren sie nicht. [...] Die Sehnsucht nach den warmen, hellen Jahreszeiten wurde so groß. Sie mussten weinen.

Bis auf eine Maus. Frederick [...] setzte sich zu seinen Mäusefreunden und begann zu erzählen. Er erzählte von den Sonnenstrahlen. Wie warm und wohlig sie sich auf dem Fell anfühlten. [...] Den Mäusen wurde warm ums Herz. Den ganzen Winter blieben sie beieinander sitzen und lauschten Frederick. Und als Frederick seine letzte Geschichte erzählt hatte, war der Winter schon vorbei. [...] Und weil Frederick die Sonnenstrahlen [...] gesammelt hatte, kam der Frühling schneller als je zuvor. Zumindest dachten das seine Mäusefreunde.

Wie gut das (!) Frederick so fleißig gesammelt hatte.“ (Westphal, 2008)

Diese Fabel zählte sicherlich nicht umsonst zu den *Teacher's Top 100 Books for Children* (nea National Education Association, 2007).

4. Der Stellenwert von Werten in Unternehmen

Werte existieren überall dort, wo Menschen aufeinander treffen und interagieren, in sog. *Sozialsystemen* (vgl. Parsons, 1971). Für uns ist hier das *Unternehmen* als zielgerichtetes sozio-technisches System (vgl. Heinen, 1992, S. 22) und „Träger spezifischer Kulturen“ (vgl. Heinen, 1992, S. 173; Faust, 2003, S. 10) von besonderer Bedeutung.

„Unternehmenskultur bildet den Geist eines Unternehmens, spiegelt seine Einmaligkeit wieder, schafft die Basis für Identität.“ (Franken, 2004, S. S 206). Sie spiegelt die Werte der Menschen in einem Unternehmen wieder, äußert sich in Symbolen, Verhaltensweisen und gemeinsamen Annahmen. (vgl. Schein, 2004) Wie in anderen Bereichen gilt auch hier das Eisbergmodell: Nur ein kleiner Teil davon ist für den Außenstehenden erkennbar, der Großteil liegt unsichtbar, aber für die Betroffenen spürbar, unter der Oberfläche.



Abb. 2 Das Eisbergmodell (Schenk, 2001, S. 4)

Im folgenden Abschnitt nehmen wir die Rolle der Werte im spezifischen Sozialsystem *Unternehmen* genauer unter die Lupe.

4.1. Einflussfaktoren einer Wertekultur und Auswirkungen

In Teams und Unternehmen werden unterschiedlichste Menschen *zusammengewürfelt*. Folglich finden wir in unserer Unternehmenslandschaft eine bunte Vielfalt an Wertekulturen – „Die enge Verbindung der gemeinsamen Annahmen und Wertevorstellungen einer Organisation“ (Schönborn, 2014, S. 44).

Rainer Krumm (2012, S. 21 f.) stellt in seinem Buch *9 Levels of Value Systems* folgendes fest:

„Ein mit der Kultur vermittelter Wert dient als ‘Richtlinie’ dem Menschen zum Verständnis bzw. zur Erkenntnis der Welt und wird infolgedessen bei der Planung des Verhaltens zur Prämisse. Die grundlegenden und handlungsweisenden Werte [...] leiten die Denkweisen und Verhaltensweisen von Menschen, Abteilungen und Organisationen. Sie prägen Unternehmenskulturen, treiben Menschen an, geben Richtungen vor, stellen das Fundament für Be-Wertungen dar, definieren was richtig und was falsch ist und tragen je nach Erfüllungsgrad zu Glücks- und Erfolgsgefühlen bei.“



Abb. 3 Unternehmenskultur als Bündelung einzelner Werteprofile

Berücksichtigen wir die unter 3. erläuterten individuellen Wertesysteme, –hierarchien und -präferenzen und die Vielzahl von Kombinationen, lässt sich schnell erkennen, dass Werteprofile, -strukturen oder -kulturen zudem Gebilde hoher Komplexität darstellen.

„Die Wurzeln für unterschiedliche Firmenkulturen liegen oft in der Person eines Gründers oder in prägenden Krisen, die ein Unternehmen durchlebt hat.“ (Rudzio, 2003, S. 3 f.) Der Unternehmensgründer und/oder die Unternehmensführung bzw. die Führungskraft spielen folglich eine markante Rolle.

Weitere Aspekte wie Unternehmensgröße, Marktdynamik oder Zeitgeist sind ebenso von Bedeutung. Wir können von inneren und äußeren Einflussfaktoren im Hinblick auf das Werteprofil eines Unternehmens sprechen. Im Folgenden finden wir eine Zusammenstellung von Einflussfaktoren und möglichen daraus resultierenden Werten, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt:

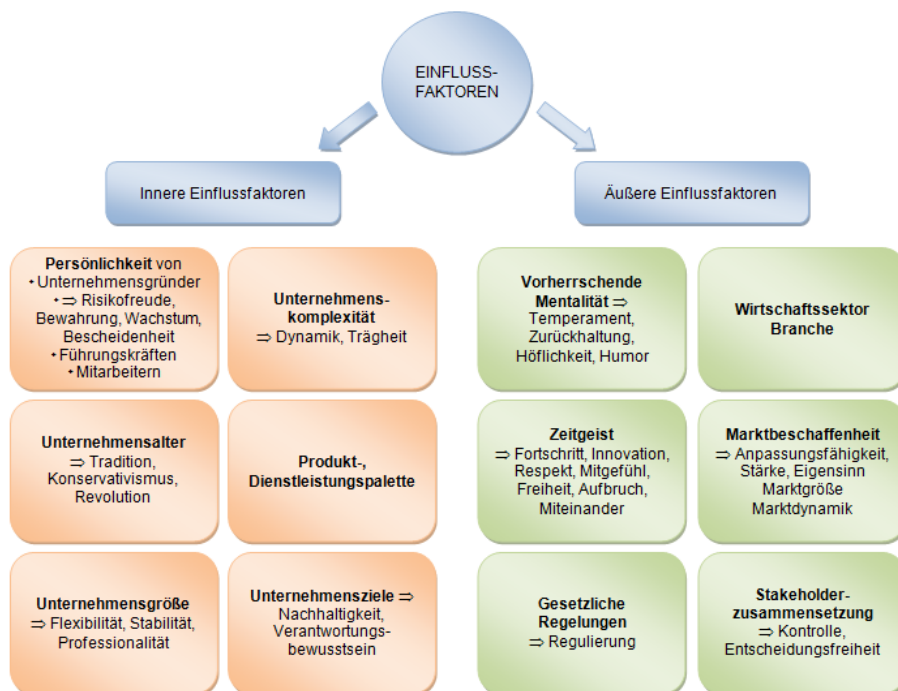


Abb. 4 Einflussfaktoren einer Wertekultur

Beobachtet, erfasst oder misst man gar Wertestrukturen in Unternehmen, lassen sich schnell wertekulturelle Unterschiede erkennen.

Eine Wertekultur kann dabei verschiedene Wirkungen entfalten (vgl. Schönborn, 2004).
 Negativ durch

- Feste Hierarchien und Strukturen
- Zuviel Verantwortung für den Einzelnen

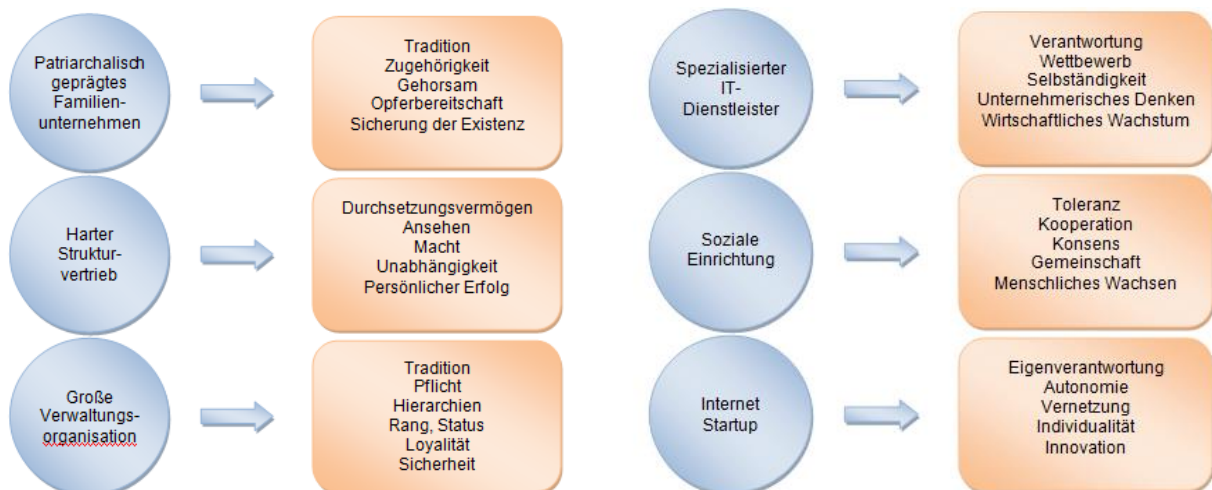
- Routinierte Arbeitsabläufe
- Laufende Kontrolle und Bewertung

... oder positiv durch

- Vorbild: Klar formulierte Vision vorleben
- Selbstverwirklichung: Voll in seiner Arbeit aufgehen
- Selbstachtung: Persönliche Grenzen akzeptieren
- Engagement: Eigeninitiative entwickeln und eigene Vorschläge einbringen

Die Vielfalt an Kulturen kennt (nicht nur) aufgrund oben genannter und in unterschiedlicher Konstellation einwirkender Einflussfaktoren fast keine Grenzen. Trotzdem lassen sich gewisse Gemeinsamkeiten im Hinblick auf charakteristische Werte in ähnlichen Organisationen erkennen. Eine Auswahl zeigt folgende plakative und stark vereinfachte Gegenüberstellung (vgl. Krumm, 2012, S. 27-40):

Abb. 5 Organisationen und eine Auswahl charakteristischer Werte, nach Krumm, 2012



Doch die „Welt ist nicht statisch und gerade die Wertesysteme unterliegen einer Entwicklung. Je nachdem, welche Einflüsse von außen oder auch von innen auf den Menschen zukommen, desto mehr strebt er eine Veränderung an bzw. verschieben sich die Wertesysteme.“ (ebd., S. 21) Ebenso verhält es sich in Organisationen.

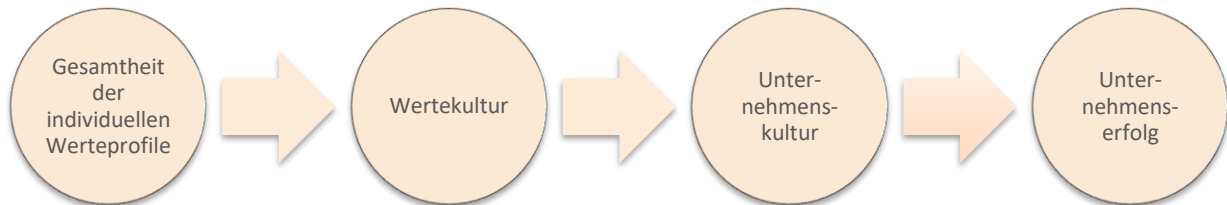
Ergebnisse aus konkreten Beobachtungen oder Messungen von Werteprofilen bilden eine wichtige Informationsgrundlage für diverse Beratungsprozesse. Erarbeitete Unterstützungsmaßnahmen betreffen sowohl den Einzelnen, das Team oder eine ganze Organisation. Sie werden in Krisenzeiten oder bei bewusst gesteuerten Veränderungen ergriffen.

4.2. Einfluss der Wertekultur auf den Unternehmenserfolg

Seit Mitte der Siebziger Jahre des letzten Jahrhunderts ist unumstritten, dass der Erfolg eines Unternehmens in direktem Zusammenhang zu den gelebten Werten im Unternehmen steht, die wiederum prägender Teil der Unternehmenskultur sind (siehe Abb. 2). Sie wird „immer mehr zu einem Faktor, der Gewinn und Verlust eines Unternehmens maßgeblich beeinflusst.“ (Leitl & Sackmann, Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor, 2010, S. 45) Veränderung kann jedoch nur erfolgen, wenn die Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen und Werte und Normen selbst vorleben. (vgl. Leitl, 2010)

Bereits 2003/2004 konnte eine Studie zum Thema *Wertekultur und Unternehmenserfolg* in Zusammenarbeit mit dem MCM Institut der Universität St. Gallen den Einfluss der Werte in einem Unternehmen auf Einstellungen und Verhalten und schließlich auf den Geschäftserfolg anhand eines wissenschaftlichen Modells aufzeigen. (vgl. Schönborn & Peetz, 2004, S 16)

Abb. 6 Unternehmenserfolg als Resultat der Wertestruktur



Es konnten folgende Ergebnisse abgeleitet werden (vgl. Schönborn, 2014, S. 250 f.):

1. Wertekulturen in Unternehmen sind mess- und quantifizierbar.
2. Gelebte Wertekultur und Erfolg stehen in Zusammenhang. Die Wirkung der gelebten Wertekultur einer Organisation ist erklärbar.
3. Erfolgswerte können identifiziert werden. Sie wirken auf Einstellungen, Verhalten, Ergebnisse und damit auf den Erfolg von Unternehmen.
4. Der Einfluss der optimierten Werte auf den Erfolg des Unternehmens kann aufgezeigt werden. Die Übernahme oder Veränderung bestimmter Werte und Wertekombinationen führt für Unternehmen zu einer Veränderung der Wahrscheinlichkeit, zur Gruppe der Erfolgreichen zu gehören.

4.3. Steuerung eines Wandels der Wertekultur

Strebt ein Unternehmen an, einen Wertewandel mit dem Ziel der Erfolgssteigerung zu vollziehen, wurde im Rahmen der Studie folgender Prozess definiert (vgl. Schönborn & Peetz, 2004, S. 16):

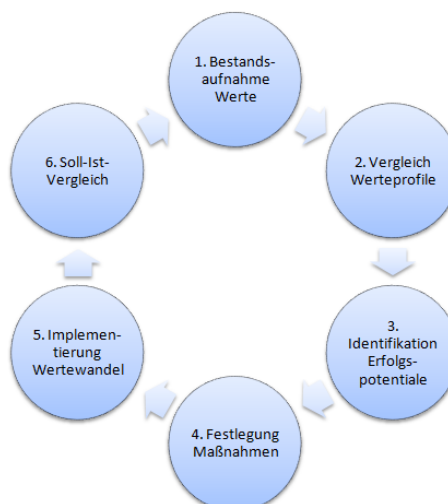


Abb. 7 Gesteuerter Wertewandel in einem Unternehmen, nach ebd.

1. Bestandsaufnahme der gelebten Wertekultur
 - Auswertung der propagierten Werte
 - Einzexplorationen zur Entstehung und Bedeutung von Wertesystemen

- Online-Erhebung unter den Mitarbeitern zur Erfassung der gelebten Werte, Einstellungen und Verhalten sowie Erfolgsindikatoren
2. Vergleich der Werteprofile mit Profilen der einzelnen Geschäftsbereiche, Ebenen oder Soll-Ist-Vergleiche
 3. Identifikation der Erfolgspotentiale bzw. der Wahrscheinlichkeit für künftigen Erfolg durch Veränderung der Wertekultur
 4. Werteagenda: Festlegung der Maßnahmen in den Organisationsbereichen zur Zielerreichung
 5. Implementierung des Wertewandels als interaktiver Prozess
 6. Kontinuierliche Verbesserung des Prozesses durch Einleitung notwendiger Anpassungen mittels Soll-Ist-Vergleich

Doch selbst die vereinfachte Darstellung eines bewusst gesteuerten Wertewandels in einem Unternehmen lässt erahnen, welche Schwierigkeiten damit verbunden sein können und um welch komplexen und langwierigen Prozess es sich handelt. „Es braucht etwas anderes als Macht, um das Verhalten, die Einstellungen und Motivation der Mitarbeiter dauerhaft zu verändern.“ (Schönborn, 2014, S. 333)

In seinem Buch *Radikal führen* stellt Reinhard K. Sprenger diesen Prozess sogar komplett in Frage. Er vertritt darin die Auffassung, dass Werte „nur scheinbar klar und eindeutig“ (Sprenger, 2012, S. 158) seien. *Explizite* Werte, formuliert in einem *Code of Conduct* postulierten im Vergleich zu *impliziten*, eher gelebten denn bewussten Werten Fortschritt, brächten aber Rückschritt. (ebd., vgl. S. 157-163) „Das Explizitmachen von Werten löst keine Probleme, es *erschafft* sie. Dann gaukeln diese Werte-Leitlinien eine Eindeutigkeit vor, die der Lebenswirklichkeit in Unternehmen nicht entspricht.“ (ebd., S. 162) Er schlägt vor, aus Gründen der besseren Praktikabilität auf explizite Werte zu verzichten, die Dinge lieber intransparent zu lassen (vgl. ebd., S. 163) und appelliert „*Vertrauen* Sie stattdessen Ihren *Führungskräften*“ (ebd.).

Erinnern Sie sich, wie wir in das Land der Werte aufgebrochen sind? Mit einem Blick ins Herkunftswörterbuch starteten wir unseren Kurztrip, um die *Top Sehenswürdigkeiten* zu erkunden – die wichtigsten Aspekte rund um das Thema Werte im Allgemeinen und Werte in Unternehmen. Fast so wie ein Amerikaner, der nach einer siebentägigen Rundreise durch Europa feststellt, wie wenig er eigentlich gesehen hat, konnten auch wir diese gehaltvolle Thematik nur anreißen und mussten erkennen, welche Vielschichtigkeit sie in sich birgt.

Sie ist auf vielerlei Ebenen von Bedeutung - im Leben des Einzelnen sowie im Kontext von Gesellschaft oder Wirtschaft, um nur drei Teilbereiche zu nennen. So verwundert es nicht, dass zahllose Bücher von zahlreichen Autoren mit unterschiedlichsten Standpunkten verfasst wurden. Sie laden dazu ein, sich intensiver mit denjenigen Themenbereichen auseinanderzusetzen, die einem als *wertvoll* erscheinen. Und dies kann ja bekanntlich sehr unterschiedlich ausfallen.

Literaturverzeichnis

- Abels, H. (2001): Einführung in die Soziologie 2. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 13-22.
- Aristoteles (1909): Nikomachische Ethik. Eugen Diederichs, Jena.
- Dudenredaktion (2014): Duden, das Herkunftswörterbuch: Etymologie der deutschen Sprache. 5., neu bearbeitete Auflage, Dudenverlag, Berlin [u.a.].
- Endruweit, G., Trommsdorff, G., Burzan, N. (Hrsg.) (2014): Wörterbuch der Soziologie. 3., völlig überarbeitete Auflage, UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz, München.
- Faust, T. (2003): Organisationskultur und Ethik: Perspektiven für öffentliche Verwaltungen. Tenea Verlag für Medien, Berlin.
- Franken, S. (2004): Verhaltensorientierte Führung: Individuen, Gruppen, Organisationen. Gabler, Wiesbaden.
- Fuchs-Heinritz, W., Klimke, D., Lautmann, R., Rammstedt, O., Stäheli, U., Weischer, C., Wienold, H. (Hrsg.) (2011): Lexikon zur Soziologie. VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Geulen, D., Hurrelmann, K. (1980): Zur Programmatik einer umfassenden Sozialisationstheorie. In: Hurrelmann, K., Ulich, D. (Hrsg.): Handbuch der Sozialisationsforschung. Beltz, Weinheim, 51-67.
- Hartman, R. S. (1967): The Structure of Value. Southern Illinois University Press, Carbondale.
- Hartman, R. S. (1994): Freedom to Live. Edited by Arthur R. Ellis, Amsterdam - Atlanta.
- Hartman, R. S. (2002): The Knowledge of Good - Critique of Axiological Reason. Edited by Arthur R. Ellis and Rem B. Edwards Amsterdam - New York.
- Heinen, E. (Hrsg.) (1992): Betriebswirtschaftliche Führungslehre Grundlagen — Strategien Modelle: Ein entscheidungsorientierter Ansatz. 2., verbesserte und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Hillmann, K.-H. (2007): Wörterbuch der Soziologie, 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Alfred Kröner Verlag, Stuttgart.
- Joas, H. (1999): Die Entstehung der Werte. Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Joas, H. (2006): Wie entstehen Werte? Wertebildung und Wertevermittlung in pluralistischen Gesellschaften. ↗ http://fsf.de/data/hefte/pdf/Veranstaltungen/tv_impuls/2006_Ethik/Vortrag_Joas_authorized_061017.pdf (15.03.2015).
- Klages, H. (2013): Werte und Wertewandel. In: Mau, S., Schöneck, N. M. (Hrsg.): Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands. Band 1, 2. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden, 698-709.
- Krumm, R. (2012): 9 Levels of Values Systems. werdewelt Verlags- und Medienhaus GmbH, Haiger.
- Leitl, M. (2010). Unternehmenskultur? In: Harvard Business Manager (E-Journal). ↗ <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-668244.html> (17.03.2015).
- Leitl, M., Sackmann, S. (2010): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor. In: Harvard Business Manager, 01/2010, 36-45.

- Lynen von Berg, H. (2010): Theoretische und methodische Grundlagen und Überlegungen zur Weiterbildung in der Gemeinwesenarbeit. In: Schubarth, W., Speck, K., Lynen von Berg, H. (Hrsg.): Wertebildung in Jugendarbeit, Schule und Kommune. VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien, Wiesbaden, 265-287.
- Malle, B. F. (2005): Bedeutung und Ursprung menschlicher Werte: Eine sozial-kognitive Analyse. In: Fruhwirt, A., Reicher, M. E., Wilhelmer, P. (Hrsg.): Markt – Wert – Gefühle. Passagen, Wien, 117-140.
- nea National Education Association. (2007). ↗ <http://www.nea.org/grants/teachers-top-100-books-for-children.html> (16.03.2015).
- Petras, A., Bazil, V. (2008): Wie die Marke zur Zielgruppe kommt: Optimale Kundenansprache mit Semiometrie. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Theo Gabler/GWV Fachverlage, Wiesbaden, 13-16.
- Parsons, T. (1971): The system of modern societies. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Rudzio, K. (2003): Magie, Profit und Gipfeli. In: Zeit Online. (E-Journal), Ausgabe 39, ↗ http://www.zeit.de/2003/39/Unternehmenskultur_Kopie/seite-3 (17.03.2015).
- Schein, E. H. (2004): Organizational culture and leadership. 3.rd edition, Jossey-Bass, San Francisco, USA.
- Schenk, E.(o. J.): Vortragsdokumentation Interkulturelle Kompetenz. ↗ http://www.isf-muenchen.de/verbund/doku/ikk/votr_doku_cdc.pdf (13.11.2015)
- Schönborn, G. (2004): Pressemitteilung. Studie: Geschäftserfolg ist abhängig von Wertekultur. St. Gallen/Bonn. ↗ http://www.deep-white.com/uploads/media/PM_Geschaeftserfolg_haengt_von_Werten_ab_11_05_2004.pdf (17.03.2015).
- Schönborn, G. (2014): Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den ökonomischen Erfolg. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Schönborn, G., Peetz, S. (2004): Der Einfluss der Wertekultur auf den Erfolg. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 177/2004.
- Sprenger, R. K. (2012): Radikal führen. Campus Verlag, Frankfurt am Main, 157-163. Strack, M., Gennerich, C., Hopf, N. (2008): Warum Werte? In: Witte, E. (Hrsg.): Sozialpsychologie und Werte. Pabst Sience Publishers, Lengerich, 90-130.
- Westphal, K. (2008): Frederick die Maus. ↗ https://www.informatik.uni-leipzig.de/~meiler/GL.dir/SammlungGeschichten/WS08/Frederick_die_Maus.pdf (01. 03 2015).
- Wiedmann, K.-P., Raffée, H. (1986): Gesellschaftsbezogene Werte, persönliche Lebenswerte, Lebens- und Konsumstile der Bundesbürger. Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim, 13-19.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Strack, M., Gennerich, C., Hopf, N. (2008): Warum Werte? In: Witte, E. (Hrsg.): Sozialpsychologie und Werte. Pabst Science Publishers, Lengerich, 90-130.

Abb. 2: Schenk, E. (2001): Interkulturelle Kompetenz. In: Bolten, J./Schröter, D. (Hrsg.): Im Netzwerk interkulturellen Handelns: Theoretische und praktische Perspektiven der interkulturellen Kommunikationsforschung. Sternenfels, S. 52-61

Abb. 3: Unternehmenskultur als Bündelung einzelner Werteprofile

Abb. 4: Einflussfaktoren einer Wertekultur

Abb. 5: Krumm, R. (2012): 9 Levels of Values Systems. werdewelt Verlags- und Medienhaus GmbH, Haiger.

Abb. 6: Unternehmenserfolg als Resultat der Wertestruktur

Abb. 7: Schönborn, G., Peetz, S. (2004): Der Einfluss der Wertekultur auf den Erfolg. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 177/2004.