

Zum Einfluß berufsbezogener und persönlicher Wertpräferenzen auf den unternehmerischen Erfolg

Eine empirische Studie über deutsche,
amerikanische und asiatische Führungskräfte

Dissertation zur Erlangung des wirtschaftswissenschaftlichen
Doktorgrades der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der
Universität Göttingen

vorgelegt von

Karin Elisabeth von Bismarck
aus Brühl

Göttingen, 1999

Erstgutachter: Prof. Dr. G. Schanz

Zweitgutachter: Prof. Dr. P. Fassheber

Tag der mündlichen Prüfung: 29.11.1999

Gliederung	Seite
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Ziel und Ablauf der Untersuchung	3
2 Führungskräfte im Spannungsfeld der Globalisierung	5
2.1 Kulturelles und gesellschaftliches Umfeld von Führungskräften	5
2.2 Die neuen Anforderungen an Führungskräfte	7
2.3 Führungskräfte im Ländervergleich	11
2.4 Analyse gesellschaftlicher Rahmenbedingungen	13
2.4.1 Vereintes Deutschland in Europa	13
2.4.2 Ausgewählte Merkmale asiatischer Gesellschaften	17
3 Unternehmen und Führungskräfte	20
3.1 Vorbemerkung	20
3.2 Unternehmen als Organisationen	23
3.2.1 Macht und Einfluß in Organisationen	26
3.2.2 Kommunikation in Unternehmen	29
3.2.3 Die Unternehmenskultur	31
3.3 Führungskräfte im Unternehmen	34
3.3.1 Selbstkonzept und Perspektivität	34
3.3.2 Führung	38
3.3.2.1 Definitionen	38
3.3.2.2 Führungsverhalten und Führungsstile	40
3.3.2.3 Führungstheorien	43
3.3.2.4 Gardners Ansatz der Führung	50
3.3.3 Arbeitszufriedenheit	54
3.3.3.1 Definition und Theorien der Arbeitszufriedenheit	55
3.3.3.2 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	60
3.3.3.3 Motivations-Modell der Arbeitscharakteristika	63
3.4 Differenzierung zwischen Unternehmer und Führungskraft	66
4 Erfolg	69
4.1 Vorbemerkung	69
4.2 Erfolgskriterien	69
4.2.1 Benchmarking	71
4.2.2 Objektive und subjektive Erfolgsmessung	75
4.3 Faktoren unternehmerischen Erfolgs	76
4.3.1 Charakteristika erfolgreicher Unternehmen	77
4.3.2 Erfolgsfaktoren-Forschung	79
4.4 Ableitungen für die vorliegende Untersuchung	85

5 Wertfunktionen in Gesellschaft, Unternehmen und im beruflichen Handeln	88
5.1 Vorbemerkung	88
5.2 Werttheoretische Grundlagen	88
5.3 Definition des Wertbegriffs	90
5.3.1 Definition und theoretische Position von Rokeach	93
5.3.2 Wertmeßmodelle	96
5.3.3 Der RVS und wesentliche Untersuchungen	98
5.4 Kulturelle Werte	99
5.5 Wertewandel	104
5.5.1 Das Konzept der Wertdynamik	104
5.5.1.1 Varianten und Ursachen des Wandels von Werten	107
5.5.1.2 Verlauf und Ergebnisse des Wandels von Werten	111
5.5.1.3. Zyklische Wertwandelstheorien	114
5.5.1.4 Klassische Beispiele von Wertwandelprozessen	117
5.5.1.5 Die hedomaterialistische Wertorientierung	120
5.5.2 Beschreibungen des Wertwandels	121
5.5.2.1 Wertorientierungen im Nachkriegsdeutschland	122
5.5.2.2 Wertewandel in bezug auf Arbeit und Freizeit	123
5.5.2.3 Wandel der Wertorientierungen bei Führungskräften	124
5.5.2.4 Wertewandel im asiatischen Raum	127
5.6 Unternehmensrelevanz von Werten	131
5.6.1 Wertrelevanz in ausgewählten Bereichen der Unternehmenspolitik	131
5.6.1.1 Werte in der betriebswirtschaftlichen Planung	132
5.6.1.2 Wertrelevanz bei unternehmerischen Entscheidungen	134
5.6.1.3 Wertorientierte Kommunikationspolitik	135
5.6.1.4 Wertorientierte Personalpolitik	136
5.6.2 Unternehmensbezogene Meßinstrumente	138
5.6.3 Zum Einfluß kultureller Werte auf Unternehmen und Organisationen	141
5.6.4 Zum Verhältnis von Landeskultur und Unternehmenskultur	152
5.7 Werte, Einstellung und Verhalten	154
5.7.1 Abgrenzung von Werten zu verwandten Begriffen	154
5.7.2 Werte und Einstellungen	155
5.7.3 Verhaltensrelevanz von Einstellungen und Werten	156
5.7.3.1 Einstellung, Verhaltensintention, Verhalten	156
5.7.3.2 Verhaltensrelevanz von Werten	158
5.7.4 Werte als zentrales Konstrukt	161
5.8 Werte im beruflichen Handeln	163
5.8.1 Werte als Prädiktoren beruflichen Erfolgs	163
5.8.2 Ableitung des Wert-Verhaltens-Modells	167
6 Hypothesenableitung	175
6.1 Wert-Erfolgs-Hypothesen	175
6.2 Ergänzende Arbeitszufriedenheits-Hypothesen	184

7 Methodik	187
7.1 Vorbemerkung	187
7.2 Methodik der Vorstudien	188
7.2.1 Interviews zur Ermittlung von berufsbezogenen Werthaltungen	188
7.2.2 Auswahl des Meßverfahrens	190
7.2.3 Itemauswahl und Itemzahl	193
7.2.4 Verfahrenstechnische Konsequenzen für die Hauptuntersuchung	194
7.3 Ermittlung des Sollwert-Profiles erfolgreicher Führungskräfte (SW-Profil)	195
7.3.1 Ableitung der Items für das SW-Profil	195
7.3.2 Ermittlung der Werte für das SW-Profil	197
7.4 Methodik der Hauptuntersuchung	202
7.4.1 Stichprobe	202
7.4.2 Erhebungsinstrument	203
7.4.3 Klassifizierung extrem und normal erfolgreicher Führungskräfte	214
8 Ergebnisse	216
8.1 Wertewandel-Hypothese	216
8.2 Wertorientierte Selbstkonsistenz-Hypothesen	219
8.3 Kulturdifferenz-Hypothese	229
8.4 Wertglobalisierungs-Hypothesen (Berufsbereich)	239
8.5 Wertglobalisierungs-Hypothesen (Privatbereich)	258
8.6 Arbeitszufriedenheits-Hypothesen	274
9 Diskussion	287
9.1 Diskussion des Modells und der Methodik	287
9.2 Diskussion der Ergebnisse	290
10 Zusammenfassung	301
Literaturverzeichnis	
Anhang	

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Werte als Motoren wirtschaftlichen Erfolgs zu bestimmen, ist seit Max Webers Arbeiten zur protestantischen Ethik und den kulturvergleichenden Studien McClellands (1961) eine Forschungstradition, die durch die neueren Arbeiten zum gesellschaftlichen Wertewandel eine erhebliche Aktualisierung erfahren hat.

Max Weber nahm einen Einfluß der protestantischen Ethik auf den Geist des Kapitalismus an. Die protestantische Ethik betont selbstverantwortliches Handeln, wobei hierdurch die Ausprägung und Entwicklung von erfolgsbezogenen Leistungsmotiven begünstigt wird. Die Gewinnerzielung wird als Wertmesser göttlicher Erwählung angesehen.

„Die Frage nach den Triebkräften der Expansion des modernen Kapitalismus ist nicht in erster Linie eine Frage nach der Herkunft der kapitalistisch verwertbaren Geldvorräte, sondern vor allem nach der Entwicklung des kapitalistischen Geistes.“ (Max Weber 1991, S. 58). „Wer sich in seiner Lebensführung den Bedingungen kapitalistischen Erfolgs nicht anpaßt, geht unter oder kommt nicht hoch. Diese Lebensführung basiert auf traditionellen protestantischen Werten wie Ehrlichkeit, Fleiß, Pünktlichkeit; Mäßigkeit, Tugendhaftigkeit etc. Nach Max Weber (1991, S. 373) ist es die spezifische Leistung des Protestantismus, die Wissenschaft in den Dienst von Technik und Ökonomie gestellt und damit wirtschaftlichen Erfolg ermöglicht zu haben.

Der Rolle der Werthaltungen als Leitbilder der Wirtschaft und der Führung ist noch ebenso aktuell wie zu Max Webers Zeiten, allerdings sind die wirtschaftlichen Strukturen und Werthaltungen komplexer und differenzierter. Eine Vielzahl wirtschaftlicher, technischer und gesellschaftlicher Entwicklungen, wie stagnierende Umsätze in gesättigten Märkten, steigende Kosten, unbefriedigende Wirtschaftsentwicklung und verschärfter Wettbewerb, verstärken den Druck auf den Gewinn und damit den Erfolg produzierender Unternehmen. Herkömmliche Ansätze zur Rationalisierung und traditionelle Werte reichen nicht mehr aus, um heute mit einem Unternehmen erfolgreich am Markt bestehen zu können. Neue Konzeptionen, Instrumente und Techniken müssen in den Unternehmen eingesetzt werden, um den Erfolg aufrechtzuerhalten, zu verbessern oder langfristig zu sichern. Es gibt keine einheitlichen Orientierungsleitlinien mehr, sondern die Differenzierung und Abgrenzung von Mitbewerbern und Konkurrenten ist gefragt. Diese Entwicklung geht einher mit einer Wertdifferenzierung und Pluralisierung der Wertmuster.

Zusätzlich stehen die Beziehungen von Unternehmen und Gesellschaft heute in einer Vielzahl von Spannungsfeldern, z. B. unterschiedliche Standpunkte bei Lohnverhandlungen, Diskussionen um Mitbestimmung und Führungsstile, Höhe von Dividenden etc. Werten kommt

in diesem Zusammenhang trotz der Wertdifferenzierung eine Orientierungs- und Leitlinienfunktion zu. Werte sind ideale Leitsterne und Leitbilder jeglichen Verhaltens (Gabele 1989, S. 627).

Es stellt sich aufgrund der aufgezeigten Entwicklungen die Frage nach dem Einfluß der Werthaltungen auf den unternehmerischen Erfolg neu.

Gleichzeitig erfordert die Globalisierung der Wirtschaft von immer mehr Führungskräften die Bereitschaft zu internationaler Mobilität und zu grenzüberschreitendem Denken. Mit 74,8 Mrd. Dollar waren die USA 1996 der größte internationale Investor, gefolgt von Großbritannien (35,1 Mrd. \$), Frankreich (30,4 Mrd. \$) und Deutschland (29,5 Mrd. \$). An der Spitze der Empfängerländer standen wiederum die USA mit 76,5 Mrd. Dollar Investitionen, gefolgt von China (40,8 Mrd. \$) und Großbritannien (26 Mrd. \$) (o. V. [SZ] 19.01.1999, S. 23). Insgesamt konstituiert sich eine Triade der Ursprungs- und Empfängerländer, bestehend aus den Kernländern USA, Europa und Japan (o. V. [IGM] 1997, S. 10).

Der Kenntnis kultureller Besonderheiten kommt dabei im internationalen Informations- und Güteraustausch eine noch größere Bedeutung zu als den Sprachkenntnissen. Sprachbarrieren lassen sich häufig durch Zuhilfenahme von Dolmetschern oder den Rückgriff auf Englisch ausgleichen. Die Kenntnis kultureller Besonderheiten ist allerdings Voraussetzung, verbale und nonverbale Signale richtig einzuschätzen. Beispielsweise hängt der Erfolg wirtschaftlicher Beziehungen in Asien besonders stark von der persönlichen Wertschätzung und dem gegenseitigen Verständnis ab. Führungsverhalten, seine Funktion im sozialen und gesellschaftlichen Gefüge und seine Wirkung in allen Ebenen einer Unternehmung sind wertgetragen und kulturspezifisch determiniert und damit von Kultur zu Kultur verschieden ausgebildet (Thomas 1992, S. 36). Unterschiedliche kulturelle Bedingungen, Motive und Werthaltungen stellen auch unterschiedliche Anforderungen an Manager, sie müssen „Kulturalisten“ sein (Keller 1982).

Eine zweite Traditionslinie der Wert-Verhaltens-Forschung bildet auf der Analyseebene des Individuums die personalwirtschaftliche Frage nach der eignungsdiagnostischen Passung der Wertorientierung einzelner Mitarbeiter und Führungskräfte mit der Unternehmenskultur der Organisation oder Organisationseinheit, in die sie einzutreten bemüht sind. Zwar werden diese wertdiagnostischen Informationen im Bewerbungsgespräch, im Assessment-Center oder in den betrieblichen Beurteilungsprozessen oft nicht als explizite Entscheidungskriterien ausgewiesen, ihre verdeckte entscheidungssteuernde Funktion für die Karriereentwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften kann jedoch kaum überschätzt werden.

Die Globalisierung des Wirtschaftens hat die Bedeutung dieses Einflusses der Wertorientierungen von Führungskräften noch erhöht. Die Anforderungen haben sich in den letzten Jahren verschoben und sind rapide gewachsen. Während vor wenigen Jahrzehnten fachliche Qualifikationen ein herausragendes Kriterium für beruflichen Aufstieg darstellten, spielen heute soziale Kompetenzen eine zunehmend größer werdende Rolle im Kontext

beruflichen Erfolgs (Hossiep/Paschen 1998, S. 7). Heute ist „Persönlichkeit“ gefragt, und die fachlichen Kompetenzen stellen eine notwendige, aber nicht ausreichende Voraussetzung dar (Schwertfeger 1998, S. 124 f.). Persönlichkeit umfaßt die Struktur aller Verhaltensdispositionen eines Menschen sowie die Motivstrukturen und die individuellen Werthaltungen (Hossiep/Paschen 1998, S. 7).

Gleichzeitig führt die Globalisierung zu einem Wertangleichungsdruck für alle international agierenden Unternehmen und Führungskräfte. Trotz aller kulturellen Besonderheiten kann eine breite Universalität erfolgreicher Manager festgestellt werden. Mentalität und Persönlichkeitsmerkmale von „Karriere-Managern“ gleichen sich immer mehr an, sie werden zu „Universalisten“ (Keller 1982, S. 515).

Werte als Motoren wirtschaftlichen Erfolgs erlangen im Zuge der teilweise gegensätzlichen Entwicklungen eine neue Bedeutung. Als die geistigen Grundorientierungen und Ordnungsleitlinien der Gesellschaft sind sie nicht statisch, sondern unterliegen einem Wandel. Sie werden u. a. beeinflußt vom politischen, ökonomischen und kulturellen Umfeld, in dem die Menschen leben. Es besteht eine Interdependenz zwischen der Umwelt der Individuen und ihrem Wertesystem, für das durchaus gegensätzliche Tendenzen festgestellt werden können: Wertdifferenzierung und Wertpluralismus im Spannungsfeld zwischen universalistischen und kulturalistischen Wertorientierungen, denen sich Führungskräfte im internationalen Wirtschaftsgeschehen im besonderen Maße stellen müssen.

1.2 Ziel und Ablauf der Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung setzt sich zum Ziel, den Einfluß individueller, kultureller und managementbezogener Werte auf den unternehmerischen Erfolg zu erforschen. Ausgehend von dem kulturellen und gesellschaftlichen Umfeld internationaler Führungskräfte werden diese als Personen sowie in ihrer beruflich sozialen Rolle im Unternehmen und in ihren privaten Wertorientierungen analysiert. Die Bedeutung von individuellen und managementbezogenen Werten für die Person der Führungskraft in der Unternehmensorganisation wird auf der Basis von Wertkonzepten erschlossen. Hierzu werden die theoretischen Grundlagen des Wertkonzeptes sowie die Bedeutung kultureller Werte analysiert und deren Unternehmensrelevanz ausgearbeitet.

Dies geschieht insbesondere unter der Fragestellung, inwiefern Unternehmen als Träger von Wertsystemen und ihrer eigenen Kultur konzipiert werden können und welche Wechselwirkungen zwischen der Landeskultur, der Unternehmenskultur und dem Wertsystem der Führungskräfte bestehen.

Die Diagnose der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen als Hinführung zu individuellen und managementbezogenen Werten bildet die Ausgangsbasis. Einzugehen ist in diesem Zusammenhang auf den Unterschied zwischen westlichen und östlichen Kulturen. Deutschland als Mitglied der EU wird als repräsentatives Beispiel einer westlichen und europäischen Gesellschaftsform herausgegriffen, und der asiatische Raum wird an den Beispielen Japans, Südkoreas und Singapurs knapp beschrieben.

Aufbauend auf verschiedenen Definitionen und der Bedeutung des Wertkonzeptes, wird die sozialpsychologische Werttheorie von Rokeach dargestellt, auf der u. a. der für die Erhebung entwickelte Fragebogen beruht. Das Resultat der theoretischen Ausführungen bildet die Entwicklung eines Wert-Verhaltens-Modells mit dessen Hilfe der Einfluß individueller und managementbezogener Werte auf den unternehmerischen Erfolg dargestellt werden kann.

Als Gelenk zwischen dem theoretischen Teil und der Datenanalyse fungiert die in Kapitel 6 dargestellte Hypothesenableitung. Sie versucht die wichtigsten Annahmen über die verhaltenssteuernde Funktion, die individuellen Wertorientierungen unter den Bedingungen organisationaler und kultureller Kontexte zuzumessen ist, in empirisch prüfbareren Behauptungen zu formulieren.

Im methodischen Teil der Arbeit werden zuerst die Konzeptionen und Ziele der Vorstudien beschrieben. Gemäß dem zugrundeliegenden Wert-Verhaltens-Modell (WVM) ist es erforderlich, neben der Erfassung individueller Wertpräferenzen die Erstellung eines Sollwert-Profiles vorzunehmen. Dieses Sollwert-Profil dient primär als Bezugssystem für die Beurteilung der Wertpräferenzen unterschiedlich erfolgreicher Führungskräfte. Die Konstruktion der Haupterhebung und die Klassifizierung erfolgreicher versus weniger erfolgreicher Führungskräfte wird anschließend erläutert.

Die empirischen Daten stützen sich auf Erhebungen in den USA, in Asien und in Deutschland. Hiermit soll der Triade der Ursprungs- und Empfängerländer USA, Europa und Japan möglichst weit entsprochen werden (vgl. o. V. [IGM] 1997, S. 10). Anhand dieser Daten soll im Rahmen der Hypothesenprüfungen festgelegt werden, in welchem Maße es berechtigt ist, Werte als zentrale Konstrukte und als Prädiktoren für eine erfolgreiche Unternehmensführung zu behandeln, und für welche der konkurrierenden Annahmen über die Wertentwicklungen bei Führungskräften unter den Globalisierungsbedingungen wirtschaftlichen Handelns sich empirische Evidenz abzeichnet.

10 Zusammenfassung

Die vorgelegte Studie analysiert den Einfluß berufsbezogener und persönlicher Wertpräferenzen auf den unternehmerischen Erfolg. Die Bedeutung von Werthaltungen als Leitbilder beruflichen Handelns hat durch den gesellschaftlichen Wertewandel und die zunehmende Globalisierung mit den damit verbundenen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen an Bedeutung gewonnen. Insbesondere erfolgreiche Führungskräfte der Wirtschaft müssen sich im Spannungsfeld der Globalisierung bewähren. In diesem Sinne ist der Gegenstand dieser Arbeit die Prüfung der zwei konkurrierenden Grundhypothesen: der universalistischen culture-free-Hypothese, nach der sich die Wertorientierungen von Führungskräften unterschiedlicher Länder immer stärker angleichen, und der kulturalistischen culture-bound-Hypothese, welche die Beibehaltung kulturspezifischer Werthaltungen von Führungskräften unterschiedlicher Länder annimmt.

Individuumbezogen wird untersucht, welche Funktion Werten für beruflich erfolgreiches Handeln zukommt. Zu diesem Zweck wurde ein Wert-Verhaltens-Modell im Sinne eines Weg-Ziel-Ansatzes für unternehmerischen Erfolg entwickelt, welches berufliche, persönliche und kulturelle Werte sowie begünstigende und hemmende Einflußfaktoren berücksichtigt. Der verhaltenssteuernde Einfluß von Werten auf unternehmerischen Erfolg ist einerseits im Sinne einer Wertkonformitätshypothese, wobei die Bedeutung der Wertorientierungen für den Berufserfolg in einer normativen Anpassungsfunktion liegt und sich in niedrigen Soll-Ist-Diskrepanzen ausdrückt, und zum anderen im Sinne einer werttheoretischen Anreizhypothese zu sehen. Hiernach ist die wesentliche Beziehung von Werten zum Berufserfolg motivationstheoretisch im Sinne einer dynamischen Anspruchsniveaubildung gegenüber anzustrebenden Idealzielen zu verstehen.

Zur Prüfung der entwickelten Hypothesen und zur partiellen Überprüfung des Wert-Verhaltens-Modells wurde eine Feldstudie durchgeführt, in der insgesamt 110 Führungskräfte aus Deutschland, den USA und dem fernöstlichen Wirtschaftsraum mittels eines aufgrund von Vorstudien entwickelten Erhebungsinstruments zu ihren beruflichen und persönlichen Wertorientierungen sowie zu ihrem Berufserfolg befragt wurden.

Zu den wesentlichen Ergebnissen dieser Studie gehört, daß die Globalisierungsdynamik keineswegs eine universalistische Wertorientierung bei den Spitzenmanagern bewirkt hat. Darüber hinaus zeigt sich, daß die extrem erfolgreichen Führungskräfte den Trends des gesellschaftlichen Wertewandels nur in begrenztem Umfang gefolgt sind und weitgehend klassische Tugenden präferieren. Die extrem erfolgreichen Führungskräfte sind durch sehr differenzierte Wertorientierungen, hohe Soll-Ist-Diskrepanzen und eine ausgeprägte Kulturbezogenheit ihrer Wertpräferenzen gekennzeichnet.

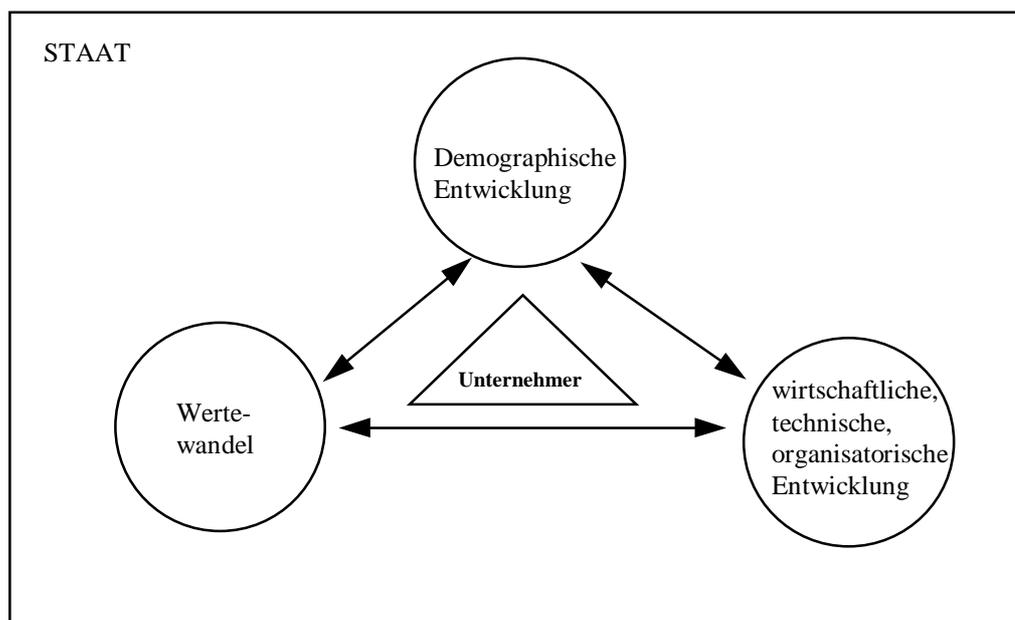
Die Funktion von Werten in ihrer Bedeutung für individuellen beruflichen Erfolg ist im Sinne eines werttheoretischen Anreizsystems zu sehen, das im Kontext organisationaler und kulturbezogener Werte zu einer berufsbezogenen und persönlichen Zielerreichungsdynamik beiträgt.

2 Führungskräfte im Spannungsfeld der Globalisierung

Die Modernisierung und Globalisierung von Gesellschaft, Technik und Wirtschaft bringen eine Vielzahl von Veränderungen für internationale Führungskräfte mit sich. Unter anderem führen sie zu einer Differenzierung der Wertorientierungen individueller, kultureller und organisationaler Werte. Teilweise existieren widersprüchliche Entwicklungen nebeneinander. Hierzu zählt z. B. die Koexistenz von kulturellen Landeswerten und individuellen Globalisierungswerten. Führungskräfte müssen im Spannungsfeld zwischen erlerntem und erprobtem Fachwissen und neuen Kompetenzanforderungen ihre Persönlichkeit als Führungskraft behaupten und sich gleichzeitig den neuen Entwicklungen öffnen. Im folgenden soll auf wesentliche Aspekte der für diese Untersuchung relevanten Entwicklungen kurz eingegangen werden.

2.1 Kulturelles und gesellschaftliches Umfeld von Führungskräften

Unternehmer und Führungskräfte stehen generell im Spannungsfeld technisch organisatorischen Wandels, demographischer Entwicklung und der als Wertewandel bezeichneten Wertverschiebungen.



in Anlehnung an: Bogalski/Baldin 1990, S. 211

Abb. 1: Unternehmer im Spannungsfeld der Entwicklungen.

Diese Einflüsse wirken sowohl auf privater als auch auf gesellschaftlicher und unternehmerischer Ebene auf die Person der Unternehmers ein. Zwischen diesen drei Ebenen bestehen ebenfalls verschiedenartige Interdependenzen. Letztlich steht jeder Mensch in diesem Spannungsfeld, der Unterschied der Führungskraft, insbesondere aber des Unternehmers besteht darin, daß er in diesem Spannungsfeld selbst die wirtschaftliche Verantwortung nicht nur für sich, sondern auch für andere übernehmen muß. Die kollektiv getragene berufliche und soziale Absicherung, die ihre Extremform im deutschen Beamtenstatus erreicht hat, steht dem entgegen. Die Komplexität dieses Spannungsfeldes erfordert es, daß alle Faktoren von der verantwortlichen und erfolgreichen Führungskraft ständig in die Entscheidungen einbezogen werden müssen, und zwar auf allen Ebenen unternehmerischen Handelns, wie z. B. bei personalpolitischen Entscheidungen, das Marketing und die Organisation betreffend etc.

Ein zukunftsorientiertes Management in einem Unternehmen macht es erforderlich, wesentliche zukünftige externe Einflußfaktoren aus Technik, Sozialdemographie und Gesellschaft zu ermitteln und zu antizipieren, um am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben.

Der Wohlstand einer Gesellschaft hängt u. a. in entscheidendem Maße vom Grad der wirtschaftlichen Freiheit ab. Das heißt, je freier die Marktkräfte wirken können, je weniger staatliche Regulierungen und Interventionen die Wirtschaft hemmen, je offener die Grenzen und je größer die Rechtssicherheit, desto höher sind das Wachstum und der Wohlstand einer Nation. Im "Index of Economic Freedom" werden 156 Länder nach dem Grad ihrer wirtschaftlichen Freiheit in eine Rangordnung gebracht. Veröffentlicht wird dieser "Freiheitsindex" jährlich von der amerikanischen Heritage Foundation und dem Wall Street Journal. Er beruht auf zehn Faktoren, von denen für jeden eine Note zwischen eins und fünf vergeben wird. Als wichtigste Faktoren werden die Rechtssicherheit und der Schutz der Eigentumsrechte angesehen. Die anderen Faktoren sind: Handels- und Steuerpolitik, Staatsquote, Geldpolitik, Auslandsinvestitionen, Lohn- und Preiskontrolle, Regulierung und Größe des Schwarzmarktes. Deutschland steht zusammen mit Südkorea und Island auf Platz 24 und gehört damit zur Gruppe der 64 Länder mit einer *"zumeist freien Wirtschaft"*. Nur neun Länder, Hongkong, Singapur, Bahrain, Neuseeland, die Schweiz, die USA, Luxemburg, Taiwan und Großbritannien, werden als *"völlig frei"* eingestuft. Als *"zumeist frei"* werden 58 Länder eingestuft, und als *"unterdrückt"* gelten 25 Staaten (o. V. 1.12.1997, S. 17). Zwei der drei Länder, die für diese Studie ausgewählt wurden (Singapur [Asien] und die USA) sind durch völlige wirtschaftliche Freiheit gekennzeichnet, die Bundesrepublik gilt zumindest als *"zumeist frei"*. Die Auswahl „freier Länder“ war von Bedeutung, da die Wertorientierungen der Führungskräfte somit vorwiegend im Spannungsfeld von Wertewandel, demographischer Entwicklung und wirtschaftlicher, technischer, ökonomischer Entwicklung stehen und weniger durch staatliche Restriktionen geprägt werden, als dies in der ehemaligen DDR der Fall war.

2.2 Neue Anforderungen an Führungskräfte

Um die neuen Anforderungen an Führungskräfte verstehen zu können, soll ein kurzer Rückblick auf den zeitlichen Wandel der Menschenbilder im Arbeitsumfeld geworfen werden.

Im Taylorismus Anfang dieses Jahrhunderts galt der Mensch als Element der Organisation bzw. der Unternehmung. Dementsprechend hat er den Bedingungen und Zielen des Organisationssystems zu folgen. Dieses Menschenbild des „Homo oeconomicus“ versteht den Menschen im wesentlichen als rational handelndes Wesen. Daher wird dem Lohnsystem die wichtigste motivationale Wirkung zugeschrieben.

Der Mensch als „soziales Wesen“ mit individuellen Bedürfnissen findet erstmals in der Human-Relation-Bewegung in den 30er Jahren Berücksichtigung. Der grundlegende Gedanke der Human-Relation-Bewegung läßt sich vereinfacht darstellen: Der Führungsstil wirkt auf das soziale Klima in Organisationen. Ein gutes soziales Klima wirkt sich wiederum auf die Zufriedenheit des Arbeitnehmers aus, was ihn möglicherweise zu einer besseren Leistung befähigt (Kieser/Kubicek 1978, S. 18). Kritisiert wurde vielfach, daß soziale Bedürfnisse nicht die einzige Komponente sind, die auf die Motivation und die Zufriedenheit des Arbeitnehmers wirken. Darüber hinaus gilt der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit am Arbeitsplatz und einer guten Arbeitsleistung nicht als gesichert (Bruggemann/Groskurth/Ulich 1975, S. 40 f.).

In jüngerer Zeit ist der Mensch als „Individuum“ in den Mittelpunkt gerückt. Der Mensch wird als kompliziertes, differenziertes Wesen gesehen, als „Complex Man“. Nach der ökonomisch und sozial orientierten Sichtweise findet nun die Betrachtung der Motivationsstruktur (vgl. Maslow 1978; Herzberg 1959) des Menschen Berücksichtigung.

Der derzeitige europäische und weltweite Übergang von einer Industrie- zu einer Dienstleistungsgesellschaft bringt rasche Veränderungen, insbesondere der Technik, mit sich¹ (Baethge; Oberbeck 1986) und damit Verschiebungen der Qualifikationen und Kompetenzanforderungen, hin zu mehr Komplexität (Rosenstiel 1989). Und führt gleichzeitig zu einer Differenzierung der Wertorientierungen (vgl. Kap. 5).

Hegelheimer (1977) unterscheidet zwischen beruflicher Qualifikation im engen und im weiteren Sinne. Die Qualifikation im engen Sinne oder auch der statische Qualifikationsbegriff umfaßt die Gesamtheit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten über die eine Person zur Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit verfügen muß. Der dynamische Qualifikationsbegriff

¹ Auf den Veränderungsprozeß und seine konkreten Auswirkungen kann hier nicht näher eingegangen werden, vgl. dazu Baethge; Oberbeck 1986.

beinhaltet ebenfalls die Gesamtheit der Fähigkeiten, die *"als Voraussetzung für eine ausreichende Breite in der beruflichen Einsetzbarkeit"* zur Verfügung stehen müssen (Hegelheimer 1977, S. 334).

Der Begriff der Qualifikation umfaßt nach Felsch (1995) zwei Aspekte, einerseits den tätigkeitsbezogenen Aspekt im Sinne von Qualifikationsanforderungen eines Arbeitsplatzes (Sollqualifikationen) und andererseits der personenbezogene Aspekt im Sinne von personengebundenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen (Ist-Qualifikationen) (Felsch 1995, S. 58).

Kompetenz allgemein kann definiert werden, als die Fähigkeit eines Individuums effektiv mit der Umwelt zu interagieren (Kaiser 1982, S. 35). Behavioristisch versteht man unter Kompetenz die Fähigkeit, bestimmte Verhaltensweisen auszuführen. Aus kognitionstheoretischer Perspektive wird darüber hinaus auch die Informationsaufnahme und -verarbeitung eingeschlossen (Kaiser 1982, S. 40). Im Unternehmensumfeld wird Kompetenz in Zusammenhang mit positionsspezifischer Aufgabenerfüllung und Rollenübernahme gebracht. So spricht Schanz (1993) u. a. von Managementkompetenz als Übernahme rollenspezifischer Aufgaben und Erwartungen höherer Führungskräfte, die untergliedert sind in interpersonelle, informelle und entscheidungsorientierte Aufgaben (Schanz 1993, S. 410 f.). Zu den interpersonellen Rollenkompetenzen gehören: Repräsentations-, Führungs- und Kontaktkompetenz. Die Informationsrollen-Kompetenzen umfassen Monitor-, Informationsverteiler-, und Sprecherfunktionen. Die entscheidungsorientierten Kompetenzen umfassen das Krisenmanagement, die Ressourcenverteilung und Verhandlungen betreffende Kompetenzen. Einzelheiten vgl. a. a. O.

Besonders die Internationalisierung des Wirtschaftens führt zu erhöhten Anforderung an Flexibilität, Sprachkenntnisse, verbesserte Kommunikationsfähigkeit und Verstehen von geographischen, sozialen und kulturellen Besonderheiten (Wolfgramm 1992). Die geforderten Kompetenzen sind hier insbesondere Verantwortungsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit, die Teamfähigkeit, Problemlösefähigkeit und Fremdsprachenkenntnisse einschließt (Schanz 1993, S. 200; Wolfgramm 1992, S. 13; Manager Magazin 1986, S. 5). Anders ausgedrückt erfolgt eine Verlagerung vom Vollzug zur Lenkung der Arbeitsabläufe (Faix/Laier 1989, S. 14; Ehrenthal 1991).

Diese neuen Kompetenzanforderungen werden häufig unter dem Begriff der Schlüsselqualifikation subsumiert. Schlüsselqualifikation ist definiert, als *"a) die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen als alternative Optionen zum gleichen Zeitpunkt"* und *"b) die Eignung für die Bewältigung einer Sequenz von (meist)*

unvorhersehbaren Änderungen von Anforderungen im Lauf des Lebens" (Mertens 1972, zitiert aus Conradi 1983, S. 11).

Hierzu zählen neben den oben aufgeführten auch Teamgeist, Kreativität, Problemlösefähigkeit, Fähigkeit zu vernetztem, systematischem Denken u. a. m. (vgl. Tramm 1992b; Achtenhagen/John 1992; Kaiser 1987; Reetz/Reitemann 1990).

Die fachliche Qualifikation allein reicht nicht mehr aus. *"Nicht allein Fachkompetenz ist gefragt, sondern soziale Kompetenz, Methodenkompetenz und auch zugleich Selbstkompetenz"* (Wernstedt 1992, S. 16). Heute werden im Zusammenhang mit Schlüsselqualifikationen zumeist Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz - gemeinsam als berufliche Handlungskompetenz bezeichnet - genannt. (Grave/Schöpfer 1989, S. 497).

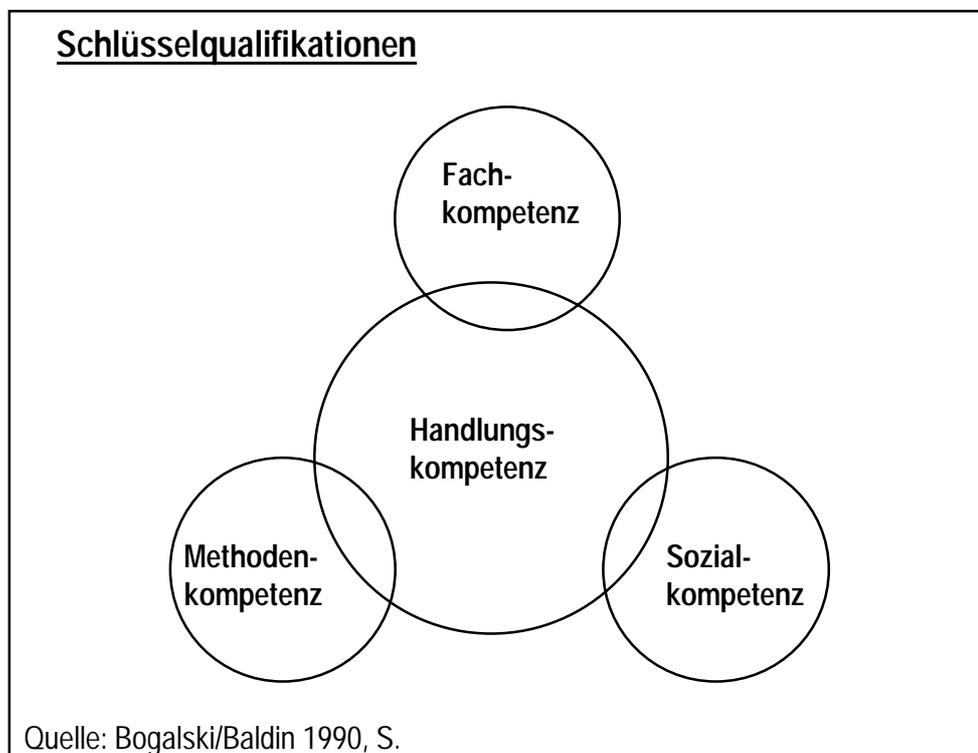


Abb. 2: Schlüsselqualifikationen

Sonntag (1989), faßt unter dem Begriff der beruflichen Handlungskompetenz sensomotorische, kognitive und soziale Kompetenz zusammen. Anders Bader & Ruhland, sie verstehen darunter *"die Fähigkeit und Bereitschaft des Menschen, in beruflichen Situationen sach- und fachgerecht persönlich durchdacht und in gesellschaftlicher Verantwortung zu handeln sowie seine Handlungsmöglichkeiten ständig weiterzuentwickeln"* (Bader/Ruhland 1994, S. 5). Demnach müssen Führungskräfte zunehmend in der Lage sein, sich in komplex

vernetzten, intransparenten und ambivalenten Situationen kompetent zu verhalten und die Auswirkungen ihres Handelns im größeren Systemzusammenhang zu erkennen.

Die Selbstkompetenz kann in diesem Sinne als ein Teil der Handlungskompetenz verstanden werden.

Grunwald (1990) differenziert fünf verschiedene Bereiche der Schlüsselqualifikation von Managern, die gleichgewichtig wirksam sein sollten:

Fachliche Qualifikation (Sache), konzeptionelle Qualifikation (Zielsetzung), methodische Qualifikation (Realisierung), kommunikative Qualifikation (Umgang mit Menschen), soziale Verantwortung (Moral und Ethik).

Die Rolle von Werten wird bei der individuellen Betrachtung der neuen Qualifikationen und Kompetenzanforderungen an Führungskräfte bisher nur implizit unterstellt.

Im Zuge der bereits erwähnten zunehmenden Globalisierung gewinnen Werte für die Unternehmen und die Führungskräfte eine neue Bedeutung. Werte sind kulturell und sozial determiniert (vgl. Kap. 5), dies impliziert kulturelle Differenzen. Für Unternehmen und Führungskräfte, die am internationalen Wirtschaftsgeschehen partizipieren, bedeutet dies die Konfrontation mit verschiedenen kulturellen Wertmustern.

Gleichzeitig erhält die eigene Unternehmenskultur eine neue Relevanz. Der Begriff der Unternehmenskultur bringt zum Ausdruck, daß es sich bei einem Unternehmen nicht um ein mechanisch steuerbares Gebilde handelt, sondern daß sich eine Unternehmung als soziale Organisation mit eigener Identität entwickelt, die durch die Gefühle, Erwartungen und Verhaltensweisen seiner Mitglieder geprägt ist. Das konstruktive Element dieser Kultur sind die unternehmensspezifischen Werte, die sich im Laufe der Unternehmenstätigkeit herausbilden (vgl. Kap. 5). Dieses unternehmensspezifische Wertsystem determiniert die angestrebten Unternehmensziele auf persönlicher, ökonomischer und ethischer Ebene und verleiht dadurch den Führungskräften Handlungssicherheit. Durch die zunehmende Internationalisierung des Wirtschaftens erweitert sich das Anforderungsprofil an Führungskräfte um die Integration und Koordination von kulturspezifischen Werten und Werten der Unternehmenskultur. Die erfolgreiche Koordination des eigenen persönlichen Wertsystems, des unternehmerischen Wertsystems und des Wertsystems der internationalen Geschäftspartner wird zunehmend zu einem entscheidenden Kriterium für wirtschaftlichen Erfolg und damit Bestandteil eines neuen Anforderungsprofils an Führungskräfte. Die oben beschriebene gewünschte umfassende Handlungskompetenz unter Berücksichtigung ihrer Auswirkungen im Systemzusammenhang erhält dadurch eine zusätzliche Dimension, die des Wertmanagements.

Bis auf die fachliche Qualifikation werden alle von Grunwald (1990) angesprochenen Bereiche der Schlüsselqualifikationen von Werten beeinflusst: die konzeptionelle, die methodische, die

kommunikative Qualifikation und die soziale Verantwortung. Insbesondere die kommunikative Qualifikation als ein Bestandteil von Sozialkompetenz erfordert im internationalen Geschäftsverkehr zunehmend ein hohes Maß an Empathie und an die Fähigkeit zur sozialen Perspektivenübernahme von Führungskräften.

Die Rolle von Werten für unternehmerischen Erfolg, getragen durch die Führungskräfte einer Unternehmung, sollen in der vorliegenden Untersuchung analysiert werden. Hierdurch wird versucht, die konzeptionell theoretisch wie auch empirisch bestehende Forschungslücke zu schließen.

2.3 Führungskräfte im Ländervergleich

Handlungskompetenz und Führungsqualität sind eine gute Basis für innovative Impulsgeberfunktionen, über die Führungspersönlichkeiten verfügen sollten. Neuberger (1990) bezeichnet Führungskräfte als professionelle Sinndeuter und Sinnstifter, d. h., sie sollten aufgrund ihrer Persönlichkeit richtungsweisend sein und Orientierungsfunktionen für die Mitarbeiter und Untergebenen bereitstellen. Nach Gardner (1997) sind Führer erfolgreich durch geschichtenvermittelte Sinnstiftung (vgl. Kap. 3.3.2.4).

Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, welche Attribute unter dem Begriff der Führungsqualitäten subsumiert werden müssen bzw. können und welche Persönlichkeitsmerkmale zur näheren Bestimmung von Führungskräften herangezogen werden sollen. In der vorliegenden Studie werden schwerpunktmäßig die Werte der Führungskräfte als konstituierende Faktoren der Persönlichkeit Beachtung finden. Werte dienen als Basis der Zielverwirklichungsstrategien, die in der Regel von Führungskräften in die Unternehmen eingebracht und als Bestandteil der Unternehmenskultur in Interaktion treten (Bismarck/Schröder 1997, S. 31, Personalwirtschaft).

Die zunehmende Internationalisierung des Wirtschaftens macht eine kulturübergreifende Betrachtung der Führungskräfte unumgänglich. Aktuelle Forschungsarbeiten (vgl. Hofstede 1993) machen deutlich, daß es trotz der fortschreitenden Internationalisierung nicht zu einer wesentlichen Annäherung zwischen den Kulturen gekommen ist. Unterschiede in den Wertsystemen, wie sie bereits vor Jahrhunderten bestanden, haben trotz des intensiven wirtschaftlichen und kulturellen Austausches bis heute Bestand (Zander/Klippgen 1997, S. 609).

Aufgrund der Zielsetzung der hier vorliegenden Studie, die Wertprioritäten von Führungskräften unter Berücksichtigung kultureller Einflüsse zu diagnostizieren, erscheint es als sinnvoll, zwei sich entgegenstehende Kulturkreise herauszugreifen. Dies ist durch den Vergleich des östlich-asiatischen Kulturkreises mit dem westlichen geschehen. Stellvertretend für den asiatischen Raum stehen Singapur, Japan und Südkorea, für den westlichen Kulturkreis wurden Daten in Amerika (USA) und Deutschland als ein Mitglied der EU erhoben. Zwischen Asien und Deutschland bestehen häufig nicht nur unterschiedliche wirtschaftliche Interessen, vielmehr prallen auch völlig unterschiedliche Kulturkreise aufeinander. Der asiatische Kulturkreis ist geprägt durch eine völlig andere Gesellschaftsordnung mit abweichenden Wertorientierungen, Sprach-, Denk und Handlungsmustern.

Trotz einer gewissen Homogenität des westlichen Kulturkreises treten doch länderspezifisch relativ große Diskrepanzen auf (vgl. Deutschland - Frankreich, hierzu auch die europäische Wertstudie 1990 in Köcher/Schild 1998).

Eine Studie über die Wertorientierungen von Führungskräften deutscher, amerikanischer und französischer Nationalität belegt, daß in bezug auf die Wertpräferenzen die Amerikaner den Deutschen erheblich ähnlicher sind als die Deutschen den Franzosen (Bismarck/Schröder 1997, Personalwirtschaft). Es konnte zudem festgestellt werden, daß die Diskrepanzen zwischen Deutschen und Franzosen auf der kognitiven Wertebene auch durch starke Vorbehalte auf der emotionalen Ebene untermauert werden (Bismarck/Schröder 1997b). Eine andere Untersuchung über den Stellenwert der Freizeit bei Deutschen und Franzosen kam zu dem Ergebnis, daß die Arbeit für die Franzosen sehr wichtig ist, die Deutschen gaben häufiger als die Franzosen an, daß sie die Freizeit für sehr wichtig halten (Riffault 1998, S. 113).² Damit stehen die Ergebnisse im Gegensatz zu dem nationalen Stereotyp, der Deutsche lebe, um zu arbeiten, und der Franzose arbeite, um zu leben. Im Zusammenhang mit Fragen zur Arbeitsmotivation zeigt sich allerdings, daß die Deutschen viel mehr aus eigenem Antrieb zur Arbeit motiviert sind als die Franzosen (Meulemann 1998, S. 137 ff.). Die Ursache dafür scheint u. a. darin zu liegen, daß die Arbeit in Deutschland viel stärker im Kontext der Selbstverwirklichung steht als in Frankreich (Meulemann 1998, S. 150).

Die Franzosen besitzen keine gemeinsamen Wertprioritäten mit den Amerikanern, welche nicht auch die Deutschen mit den Amerikanern teilen. Insgesamt sprechen die Ergebnisse der Studie dafür, daß *"die Amerikaner eine Vorbildfunktion für die Deutschen besitzen, nicht jedoch für die Franzosen"* (Bismarck/Schröder 1997b, S. 35), denn bei allen untersuchten Werten zeigte sich, daß die deutschen Führungskräfte eine weitgehend ähnliche Wertstruktur

² Zu weiteren Angaben zur Arbeitsmotivation, zu Arbeitseigenschaften und der Einstellung zu wirtschaftlichen und sozialen Grundfragen vgl. Riffault 1998, S. 113-132.

haben wie die Amerikaner. Die einzige bedeutende Ausnahme bildet der Wert Leistungsfähigkeit. Weiterhin deuten die Ergebnisse an, daß der "American way of life" für die Deutschen eine generelle Erscheinung ist, die auch in den Bereich der Führungskräfte hineinreicht. Sowohl für Deutsche als auch für Amerikaner hat die Arbeit einen starken Bezug zur Selbstverwirklichung, was auf die Franzosen nicht zutrifft (Meulemann 1998, S. 150).

Eine Einbeziehung weiterer intereuropäischer Länder würde die Interpretationsmöglichkeit der Ergebnisse wesentlich erschweren und findet sich u. a. im Köcher und Schild (1998).

2.4 Analyse gesellschaftlicher Rahmenbedingungen

Die empirischen Daten dieser Untersuchung sind angelehnt an die Triade der bedeutendsten internationalen Investoren und der bedeutendsten Empfängerländer. Diese konstituiert sich aus den Kernländern USA, Europa und Japan (o. V. [IGM] 1997, S. 10). Repräsentativ für Europa wurden Daten in Deutschland erhoben. Dies ist insbesondere auch dadurch gerechtfertigt, daß Deutschland international der viertgrößte Investor mit 29,5 Mrd. Dollar ist.

Japan wird als eines der international erfolgreichen Kernländer bezeichnet (o. V. [IGM] 1997, S. 10), und Japan ist gleichzeitig ein Repräsentant fernöstlicher Kultur. Die empirischen Daten der vorliegenden Untersuchung stammen von einer Messe in Singapur, auf der vorwiegend Führungskräfte aus Singapur, Südkorea und Japan befragt wurden. Entsprechend sollen hier die Grundzüge asiatischer Gesellschaften kurz aufgezeigt werden.³

Auf die Beschreibung der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung der USA kann verzichtet werden, da die USA wie Europa zum westlichen Kulturkreis zählt. Aufgrund der Zielsetzung der Studie sollen im wesentlichen der östlich-asiatische mit dem westlichen Kulturkreis verglichen werden soll.

³ Eine detaillierte länderspezifische Analyse einzelner asiatischer Länder würde nicht nur den Rahmen der Arbeit sprengen, sondern ist auch dem Untersuchungsziel nicht förderlich. Der Fokus der Untersuchung liegt auf dem Wertesystem erfolgreicher Manager unterschiedlicher Kulturkreise.

2.4.1 Vereintes Deutschland in Europa

Die folgenden Ausführungen analysieren die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen in Deutschland als eines der wirtschaftlich bedeutendsten Länder Europas.⁴

Europa erlebt zur Zeit eine der schwerwiegendsten Veränderungen seiner Geschichte. Durch die Schaffung des europäischen Binnenmarktes 1992 besteht nicht nur ein freier Personen-, Waren-, Dienstleistungs-, und Kapitalverkehr, sondern es wurde auch die Basis geschaffen für die Einheit des Kontinents, die durch die bestehende Wirtschafts- und die angestrebte Währungsunion entscheidend vorangetrieben wird. Die Entwicklung zur multikulturellen Gesellschaft wird weiter zunehmen. Ob allerdings die Idee des Nationalstaats weitgehend überwunden ist, muß sich noch zeigen. In Osteuropa und auf dem Balkan ist eher das Gegenteil zu verzeichnen. Der Ost-West-Gegensatz mit seiner ideologischen Feindschaft von Kapitalismus und Sozialismus scheint sich allerdings aufzulösen (Trümmers 1991, S. 279).

Das zunehmende Zusammenwachsen der europäischen Volkswirtschaften wird zwangsläufig Auswirkungen auf die Unternehmenspolitik und die Führungskräfte und Unternehmer haben (vgl. Kap. 2.5). Noch herrschen große Unterschiede vor, was die Ausbildung von Führungskräften in den einzelnen europäischen Ländern angeht. *„Der Betonung von Theorie und Forschung in Deutschland steht in England das Ziel der Persönlichkeitsbildung und in Frankreich das der Elitebildung durch praxisnahe Ausbildung entgegen.“* (Trümmers 1991, S. 286)

Ausbildung ist auch immer Wertvermittlung, darüber hinaus findet Lernen häufig durch Beobachtungs- und Nachahmungslernen statt. Rückschlüsse auf unterschiedliche gesellschaftliche und kulturelle Wertsysteme der einzelnen Länder liegen hier nahe.

Die Grundwerte westlicher Gesellschaften wie der Deutschlands sind geprägt durch das *„... vierfache Erbe griechischen Denkens, römischen Rechts, germanischer Gesellschaftsvorstellungen und christlichen Glaubens und haben über die Renaissance und Reformation zur Aufklärung und zur modernen Wissenschaftlichkeit geführt“* (Weggel 1990, S. 24) (vgl. Kap. 5).

⁴ Eine detaillierte Beschreibung aller international erfolgreichen Länder Europas, hierzu zählen insbesondere Großbritannien und Frankreich, hätte den Rahmen der Arbeit gesprengt.

Demographische Entwicklung in Deutschland

Auf dem Gebiet der alten Bundesländer war von 1974-86 ein Bevölkerungsrückgang um 1,371 Mio. Menschen zu verzeichnen (Tietz 1988a, S.11), und bis zum Jahr 2000 wird ein weiteres Absinken der in der Bundesrepublik lebenden Deutschen um ca. 2 Mio. erwartet (Tietz 1988b, S. 223). Gegenläufig ist die Zahl der in der Bundesrepublik lebenden Ausländer. Nach Schätzungen wird ihr Anteil bis 1995 um 17,6 % steigen, was aber ein Absinken der absoluten Einwohnerzahl nicht verhindern kann (Tietz 1988a, S. 20). Durch die deutsche Vereinigung relativieren sich diese Schätzungen, obwohl die Demographie der Bevölkerung in beiden Teilen Deutschlands fast identisch ist (o. V. 1990a). Veränderte Bevölkerungsstrukturen führen auch zu veränderten Wertstrukturen in der Bevölkerung.

Der Trend zur Überalterung der Bevölkerung konnte durch die Deutsche Einheit etwas abgemildert werden, da der Anteil der jungen Bevölkerung in der ehemaligen DDR im Verhältnis größer ist als der in der Bundesrepublik Deutschland (o. V. 1990a; Burda 1991, S. 45); dennoch hält der Überalterungsprozeß an, aufgrund niedriger Geburtenraten und weil die durchschnittliche Lebenserwartung in den letzten 15 Jahren um rund sechs Jahre gestiegen ist (Tietz 1988a, S. 21). Deutschland verzeichnete 1996 die niedrigsten Geburtenraten seit Kriegsende und liegt im europäischen Vergleich an drittletzter Stelle (o. V. 1996a, S. 11).

Wirtschaftliche, technische, organisatorische Entwicklung:

2. Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Die alten Bundesländer haben in der Nachkriegszeit eine erfolgreiche ökonomische Entwicklung erfahren, wie die folgenden Zahlen belegen:

Das Bruttosozialprodukt (Inland) in Mrd. DM ist nominal von 1960 bis 1990 von 302,71 auf 2404,52 gestiegen, das entspricht einer Steigerung von 694 %. Der Index auf der Preisbasis von 1985 ergibt eine Steigerung von 247 %, von 856,48 auf 2119,73 Mrd. DM (Statistisches Bundesamt 1991, S. 628 ff.).

Gleichzeitig hat sich die materielle Situation der Beschäftigten stark verbessert. Ihr Durchschnitts-Jahresnettoeinkommen hat sich nominal von 1960 bis 1990 von 2551 DM auf 29161 DM um 1143 %, erhöht. Die reale Erhöhung auf der Preisbasis von 1985 beträgt immerhin 353 %. Das Bruttogeldvermögen der Haushalte und Unternehmen, bereinigt um Schulden, hat sich nominal von 1973 bis 1988 um 191 % von DM 12253 auf DM 23448 erhöht (Statistisches Bundesamt 1991 und eigene Berechnungen).

Dabei veränderte sich die Wachstumsstruktur nachhaltig zugunsten von Investitionen und Konsum (Burda 1991, S.8).

Die Bedeutung von Deutschland in Europa ist durch die Wiedervereinigung mit der ehemaligen DDR noch gewachsen. Die Wertestruktur aller Deutschen hat allerdings keine

signifikanten Veränderungen erfahren, vielmehr kam es größtenteils zu einer Übernahme der lange als Ideale angestrebten westlichen Werte. Insbesondere im Bereich der Wirtschaft wurden die westdeutschen Werte, die wirtschaftlichen Erfolg und Orientierung versprachen übernommen⁵ (vgl. Kap. 5).

Exkurs: Der Übergang der DDR zur Marktwirtschaft

In den neuen Bundesländern kam es zu einer krisenhaften Entwicklung als Folge des plötzlichen Übergangs von der Plan- zur Marktwirtschaft am 1.7.1990 (Zwick 1993, S. 18)⁶ Nicht nur einzelnen Unternehmen waren von der Krise betroffen, sondern die gesamte ostdeutsche Volkswirtschaft befand sich in einer Krise (McKinsey 1991, S. 11). Es handelt sich um einen Komplex an Krisenursachen, die sowohl in den Unternehmen selbst als auch in der Anpassung an veränderte Umweltbedingungen begründet sind (Schewe/Zanger 1991, S. 278). Aufgrund der vielseitigen Interdependenzen zwischen endogenen und exogenen Krisenursachen kann im Falle der neuen Bundesländer diese klassische Trennung nicht aufrecht erhalten werden, was die Analyse und Problemlösung zusätzlich erschwert (Zanger 1991, S. 984; Zwick 1993, S. 22).

Vor der Währungsunion betrug der Wechselkurs zwischen Ostmark und D-Mark etwa 4:1, was ungefähr den Produktivitätsunterschieden entsprach. Die Umstellung im Verhältnis von 2:1 bei gleichzeitigem Wegfall der Exportsubventionen (Zwick 1993, S. 24) führte zu einer Verteuerung der Ostprodukte und damit zu geringerer Wettbewerbsfähigkeit. Nicht nur die Nachfrage auf westlichen Märkten nahm ab, auch der Handel mit ehemaligen RWG-Staaten⁷, der 66 % des Exportvolumens ausgemacht hatte (Breul 1992, S. 3), brach durch die Umstellung der Transferrubel auf frei konvertierbare Währungen zusammen. Die nationale Nachfrage nach ostdeutschen Produkten brach ebenfalls zusammen, da sich eine Verlagerung der Käuferpräferenzen zugunsten westlicher Waren vollzog (Härtel 1992, S. 6).

Eine mittelständische Industriestruktur wie auch generell mittelständische Unternehmen⁸ fehlten vollkommen. Die Industriestruktur der ehemaligen DDR war aufgrund der Wirtschaftspolitik in starkem Maße konzentriert. In 126 volkseigenen Kombinat vereinigten sich ca. 95 % der industriellen Beschäftigung (Carlin/Meyer 1992, S. 325). Die Konsequenz dieser monopolistischen Angebotsstruktur war eine geringe Innovationsintensität, eine geringe Arbeitsteilung und eine große Fertigungstiefe (Rüsberg 1992, S. 2; IfM 1990, S. 17).

Zwei weitere Faktoren beeinträchtigten die Produktivität⁹ und Wettbewerbsfähigkeit ostdeutscher Unternehmen. Die sozialistische Beschäftigungsgarantie der ehemaligen DDR

⁵ Studien über die Wertanpassung der Ostdeutschen nach der Wiedervereinigung liegen insbesondere aus dem Bereich der Markt- und Konsumforschung vor. (vgl. Niemeyer et al. 1991a,b; Niemeyer, Bismarck, Czycholl, J. M. (1993); o. V. 1990b; 1990c; 1990d; 1991a; 1991b; Randow 1991; Schreiber 1990; Zastrow 1991).

⁶ "Durch Artikel 1 Kapitel II des Staatsvertrages wurde die Deutsche Mark Zahlungsmittel im gesamten Währungsgebiet. Die Einzelheiten der Währungsunion können der Anlage I des Staatsvertrages entnommen werden. Wesentlich für die Unternehmen in der ehemaligen DDR ist die Umstellung der Forderungen und Verbindlichkeiten, soweit sie vor dem 1.7.1990 begründet wurden, im Verhältnis 2:1. Die Umstellung der Löhne und Gehälter wird in der Höhe der am 1.5.1990 geltenden Tarifverträge vorgenommen. (Zwick 1993, S. 23-24).

⁷ RWG steht für Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe, die Verrechnungseinheit innerhalb dieser Staaten war der Transferrubel (Zwick 1993).

⁸ Maßgebliche Strukturmerkmale mittelständischer Betriebe sind auf der einen Seite die direkte Leitung des Unternehmers, welche die administrativen und dispositiven Leitungsfunktionen in der Person des Eigentümer-Unternehmers vereint (Bitzer 1977, S. 131), sowie auf der anderen Seite die zusätzliche Einheit von Leitung und Kapitalbesitz (Moraw 1990, S. 23).

⁹ Definition vgl. Wöhe 1986, S. 49.

fürhte zu einem erheblichen Personalüberhang, insbesondere im Verwaltungsbereich, der aufgrund des geltenden Kündigungsschutzes nicht effizient abgebaut werden konnte. Die veralteten Produktionsanlagen stellten zusätzlich einen Produktivitätsnachteil dar. Das Durchschnittsalter von Ausrüstungsinvestitionen betrug zu DDR-Zeiten 18 Jahre, während es in den alten Bundesländern nur acht Jahre betrug (Breul 1992b, S. 31).

Auf personeller Seite war der Übergang in die soziale Marktwirtschaft für Führungskräfte mit dem Übergang zu unternehmerischen Denken und Handeln verbunden. Kenntnisse über unternehmenspolitische Instrumente wie Beschaffung, Marketing und Vertrieb auf internationalen Märkten, aber auch über Finanzierung und Controlling waren kaum ausgeprägt (IfM 1990, S. 24; Herbert 1991, S. 59). Die technische und fachliche Qualifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte lag allerdings in ausreichendem Maß vor (IfM 1990, S. 24).

Bezogen auf den generellen Strukturwandel der Wirtschaft lassen sich fünf Megatrends erkennen (Buttler 1992):

(1.) Die Internationalisierung des Wirtschaftens; (2.) die Globalisierung der Ressourcennutzung und der Umwelteinflüsse, wobei besonders dem Umweltschutz eine immer größere Bedeutung zukommt; (3.) die Einführung neuer, insbesondere auch umweltschonenderer Technologien, neuer Informations- und Kommunikationstechniken sowie Mikroelektronik; (4.) der Rückgang produktionsorientierter Tätigkeiten aufgrund der Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft sowie (5.) die Individualisierung der Wertemuster. Aus diesen Megatrends ergeben sich veränderte Strukturbedingungen für die Gesellschaft allgemein und insbesondere für die Unternehmen.

Wolfgang (1992) hebt u. a. den Aspekte der zunehmenden Technisierung und Automatisierung der Wirtschaft als besonders wichtig hervor. Dies führt zu einem Wandel der Arbeitsanforderungen, einhergehend mit einer Verlagerung der beruflichen Aktivitäten von ausführenden Tätigkeiten hin zu Planungs-, Steuerungs-, Kontroll- und Beratungstätigkeiten.

Buttler (1992) postuliert eine Zunahme höherqualifizierter Tätigkeiten und eine Stagnation mittelqualifizierter und einfacher Tätigkeiten im Zuge des strukturellen wirtschaftlichen Wandels.

Im Zuge der vielfältigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen, hat auch eine Veränderung der Wertprioritäten innerhalb der Gesellschaft stattgefunden.¹⁰ Klages (1988, S. 51 f.) gibt vier wesentliche Gründe für die Wertverschiebungen an: die Steigerung des Massenwohlstands bei gleichzeitiger Entwicklung zum Sozialstaat, die wesentlich zur materiellen Entlastung der Menschen beigetragen hat; die Ausbreitung der Massenmedien und die sogenannte Bildungsrevolution, die eine Verstärkung des Drangs nach Selbstentfaltung ausgelöst hat (vgl. Kap. 5).

¹⁰ Auf Kausalitäten und Ausprägungen soll an späterer Stelle (Kap. 5) ausführlich eingegangen werden.

2.4.2 Ausgewählte Merkmale asiatischen Gesellschaften

Der asiatische Kontinent weist die größte geographische, rassische, kulturelle und wirtschaftliche Vielfalt auf. An dieser Stelle soll nur auf einige wenige, für diese Studie werttheoretisch relevanter Merkmale asiatischer Tradition eingegangen werden. Eine umfassende Beschreibung würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

In Asien gründet sich das traditionsbewußte Leben *“im wesentlichen auf vorgefaßte metaphysische, religiöse, geistige und mystische Vorstellungen, die alle Lebensbereiche durchdringen, Familie und Gesellschaft ebenso wie Wissenschaft und Kunst”* (Herbert 1959, S. 9).

Geprägt wird die asiatische Kultur im wesentlichen von drei Grundrichtungen, dem Konfuzianismus, dem Buddhismus und dem Ying-Yang-Prinzip.

Die Grundlage des traditionellen Lebens bildet der **Konfuzianismus**, der zum einen ein präzises Regelwerk zwischenmenschlicher Beziehungen definiert, zum anderen ein Instrumentarium der Harmonisierung von Himmels- und Gesellschaftsordnung liefert (Weggel 1990).

Treue und Gehorsam und Autorität bilden die sittlichen Ordnungselemente, die auch von fundamentaler Bedeutung für die soziale Hierarchie sind. Dieses Ordnungsgefüge betrifft alle zwischenmenschlichen Beziehungen und reicht von der Familie über das Bildungssystem bis in den Beruf hinein (Reishauer 1988). Konkret geht es um die Liebe und Kindespietät in der Beziehung zwischen Vater und Sohn, Liebe und Gehorsam zwischen Eheleuten, Zuneigung und Respekt zwischen jüngerem und älterem Bruder, Treue in der Freundschaft, aber auch Loyalität gegenüber Herrschenden (Chang 1986, S. 90; Reischauer 1988, S. 141; Yie 1986, S. 91).

Beispielsweise ist u. a. in Korea der älteste Sohn verpflichtet, sich um die Altersversorgung seiner Eltern und das Wohl seiner jüngeren Geschwister zu kümmern. Respektlosigkeit wird mit gesellschaftlicher Verachtung bestraft. Eines der höchsten Ideale vieler asiatischer Länder ist die Bildung, die aber im Gegensatz zu westlichen Gesellschaften nicht zur Entwicklung des Individualismus beiträgt. Gelernt wird nicht "wie man lernt", sondern die Anwendung vorgefertigter Denkschablonen wird vermittelt. Trotz generell recht hohen Bildungsniveaus bleibt in vielen asiatischen Ländern den Frauen eine Führungsrolle in der Wirtschaft verwehrt. Konservative Koreaner beispielsweise vermeiden i. d. R., geschäftlich mit Frauen zu verhandeln (Odrich/Odrich 1995, S. 169 ff.).

Das Individuum wird stets als Teil eines Ganzen gesehen, es erfolgt eine Identifizierung mit der Gruppe, deren Bedürfnissen sich der einzelne unterordnet (Lie 1995; Nakane 1985). Den

wohl höchsten Wert hat die Erhaltung guter Beziehungen innerhalb der Ingroup, jegliche Interaktion innerhalb der Gruppe wird von dem Streben nach Harmonie getragen (Reischauer 1988, S. 136).

Das Gesellschaftssystem kann in vier Organisationsmuster aufgespalten werden (Weggel 1990):

1. Nach dem Senioritätsprinzip erlangt das älteste Gruppenmitglied die höchste hierarchische Position. Die Erreichung hoher Positionen (Führungsposten) erfolgt aufgrund des Alters bzw. der Zugehörigkeitsdauer zu einer Gruppe, nicht aufgrund von Kompetenz oder Persönlichkeit. Dies impliziert, daß Führungspositionen stets von den Ältesten besetzt werden und der hierarchische Aufstieg Jüngeren i. d. R. verwehrt bleibt.
2. Das Harmonieprinzip regelt die Beziehungen innerhalb einer Gruppe. Konflikte sollen um keinen Preis an die Öffentlichkeit getragen werden.
3. Das Fraktionsprinzip beschreibt den organisatorischen Drang zur Herausbildung von Gruppen aufgrund des Gesellschaftsbildes.
4. Das Isolationsprinzip: Innerhalb jeder Gruppe herrscht Harmonie vor, aber die einzelnen Gruppen (Schulklassen, Familien, Arbeitsgruppen) liegen miteinander im Wettstreit. Es erfolgt eine klare Trennung zwischen Ingroup und Outgroup.

Der **Buddhismus** bildet ein ähnliches ethisches Grundlagengerüst wie der Konfuzianismus (Maeng 1996, S. 23). Er wird getragen von dem Bestreben, sich aller überflüssigen äußeren Einflüsse, die das tägliche Leben mit sich bringt, zu entledigen und einen inneren Zustand der Befreiung zu erreichen (Ackermann 1996, S. 254). Ziel ist es, sich von der äußeren Welt loszulösen und innerlich mit sich selbst und damit gleichzeitig mit dem Universum in Einklang zu stehen.

Die Mühe, die man sich um eine Sache gibt, zählt mehr als das Ergebnis, *der Weg ist das Ziel*. Das bedeutet auch, daß die berufliche oder gesellschaftliche Stellung und die Art der Tätigkeit, die man verrichtet, für das Individuum ohne Bedeutung sind und daß *„... jede Arbeit den gleichen Wert besitzt“* (Ackermann 1996, S. 155).

Neben dem Konfuzianismus und dem Buddhismus wird die fernöstliche Kultur auch vom **Yin-Yang-Prinzip** bestimmt. Es basiert auf einer dualistischen Weltanschauung, wonach nur die harmonische Verbindung zweier komplementärer Kräfte das Leben in Gang hält (Ackermann 1996, S. 154).

Die neusten Entwicklungen in den südostasiatischen Ländern, wie die Währungskrise und der Einbruch der Börse in Hongkong, deuten auf Schwachpunkte des dortigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens hin. Hierzu zählen die oft fehlende parlamentarische

Opposition gegen Regierungsentscheidungen, die Korruption und Familienwirtschaft und die Vorliebe für prestigeträchtige Investitionen, die alle durch das gesellschaftliche Wertsystem mitbegründet sind (Kolonko 1997, S. 3)¹¹.

¹¹ Beispielsweise verzeichnet die japanische Wirtschaft einen Rückgang des Bruttoinlandsprodukts von real 2,9 % von April bis Juni 1997. Gründe hierfür werden u. a. in der Anhebung der Verbrauchssteuer gesehen, die zu dem stärksten Rückgang der privaten Konsumrate seit 27 Jahren geführt hat, die normalerweise 60 % des Bruttoinlandsprodukts ausmacht. Weiterhin ist es für Unternehmen trotz des sich auf dem Rekordtief befindlichen Zinssatzes von 0,5 % sehr schwierig, Bankkredite zu erhalten, was die Zahl der ohnehin steigenden Insolvenzen noch höher treibt (Odrich 1997, S. 20).

3 Unternehmen und Führungskräfte

3.1 Vorbemerkung

Die folgende Abbildung verdeutlicht die Konzeption dieses Kapitels, wobei der Schwerpunkt auf der Person der Führungskraft im Unternehmen liegen soll.

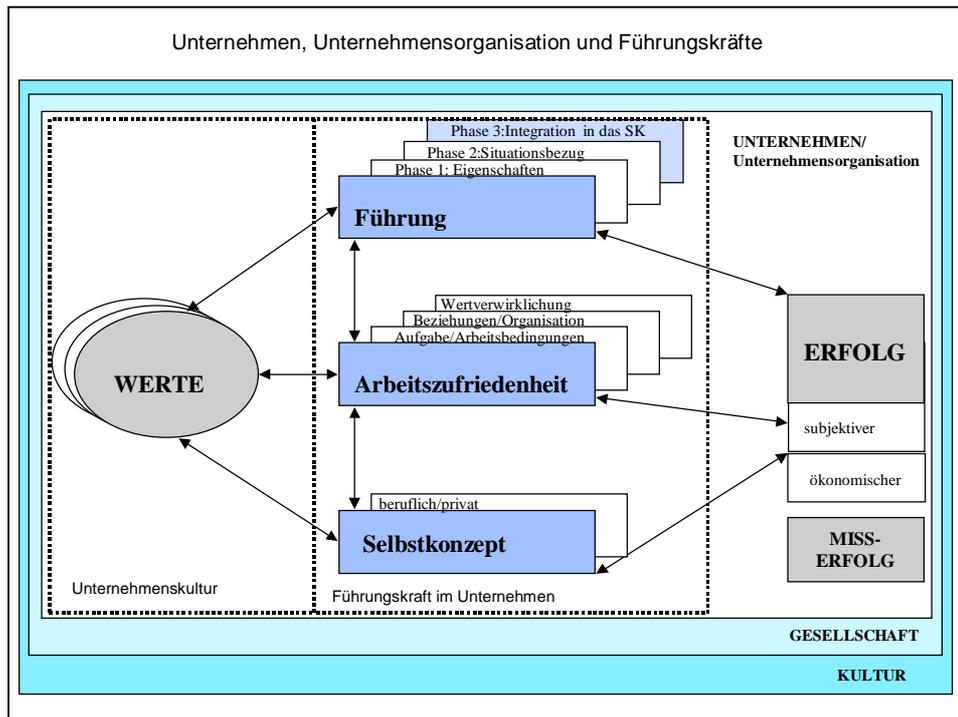


Abb. 3: Unternehmen, Unternehmensorganisation und Führungsstile

Unternehmen können im personellen Sinne als soziale Systeme bezeichnet werden, denn "unter einem System verstehen wir eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können" (Ulrich, H. 1970, S. 105). Alle Mitglieder einer Unternehmung stehen miteinander in Beziehung.

Eine Unternehmung ist ferner als offenes, dynamisches und komplexes System zu charakterisieren (vgl. Milling 1984, S. 507; Kreibich 1990, S. 74). Offen heißt hierbei, daß das System in Wechselbeziehung mit einer sich laufend verändernden (z. B. technischen und ökologischen) Umwelt steht und sich an diese anpassen muß (Ulrich, H. 1970, S. 112). Dynamisch bedeutet, daß sowohl innerhalb des Systems als auch in der Umwelt ständig Prozesse ablaufen, die zu permanenten Veränderungen zwingen. Komplex drückt schließlich aus, daß das System eine astronomisch große Zahl an Zuständen annehmen kann (Ulrich 1981, S. 298). Die Vielfalt der Zustände beruht vor allem auf den unterschiedlichen Beziehungen zwischen den Elementen und nicht auf der Zahl der Elemente (Ulrich, H. 1970,

S. 116). Komplexe Systeme lassen sich ferner als nicht-lineare, mehrschleifige Rückkopplungsstrukturen von hoher Ordnung beschreiben. Alle sozialen Systeme gehören zu dieser Kategorie (Forrester 1971, S. 82).¹²

Als wirtschaftliche Organisationen mit dem Ziel der Erfolgsmaximierung stehen Unternehmen im ständigen Kontakt mit ihrer Umwelt. Es handelt sich daher um offene Systeme (Ulrich, P. 1984, S. 307 f.) Unternehmen sind von einer Beziehungsvielfalt umgeben. Es ist für Unternehmen sehr wichtig, starke Beziehungen zu den meisten der im Unternehmensumfeld befindlichen Partner aufzubauen, um eine dauerhafte Marktposition zu behaupten und erfolgreich zu sein (McKenna 1991, S. 32). Beziehungsmanagement ist hierbei eine Möglichkeit, durch eine sorgfältige Analyse der Beziehungsstrukturen, -profile und -perspektiven mit diesen Partnern eine strategisch orientierte, auf spezifische Beziehungsziele hin ausgerichtete "Außenpolitik" zu entwerfen. Diese verschaffen Wettbewerbsvorteile durch eine größere Nähe zur Umwelt (Belz 1995, S. 74). Abbildung 5 liefert einen Überblick über die bestehende Beziehungsvielfalt, mit der sich Unternehmen konfrontiert sehen.

¹² Auf ihn kann die Theorie der System Dynamics zurückgeführt werden.

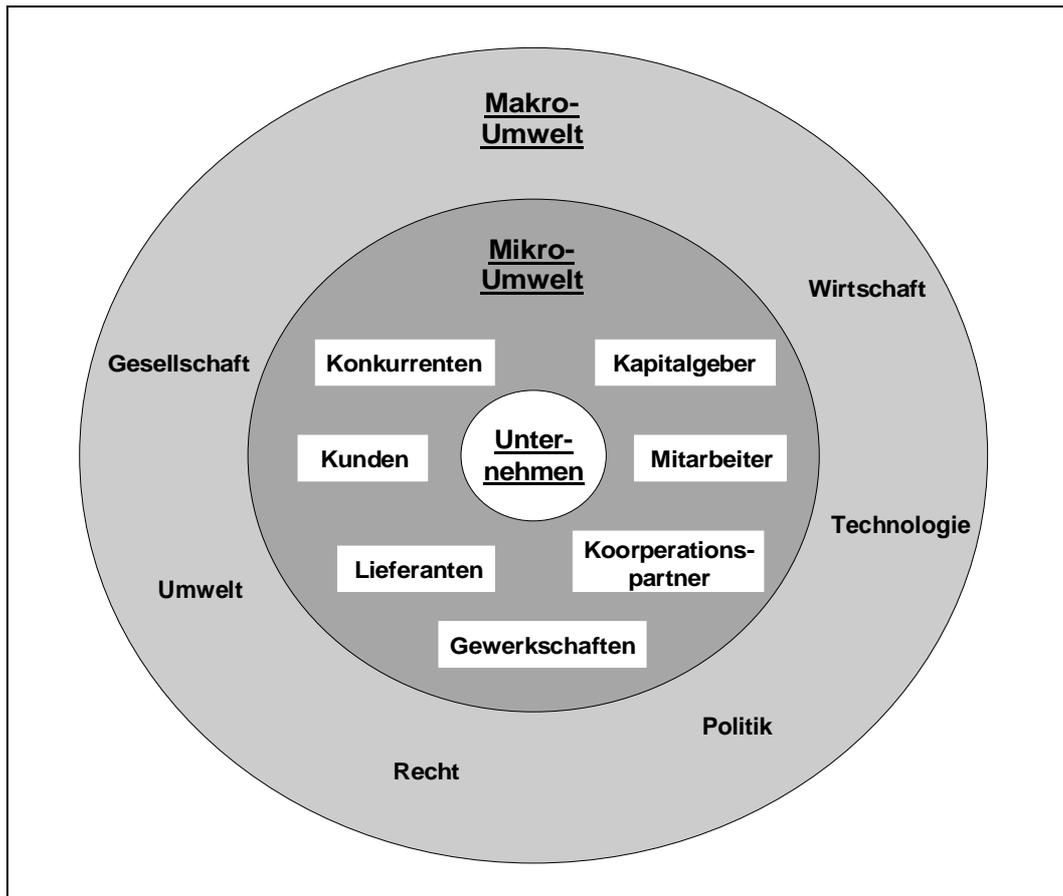


Abb. 4: Vielfalt der Unternehmensbeziehungen

Art, Ausprägung und Erfolg eines Unternehmens sind determiniert durch die Art und Ausprägung der Unternehmensbeziehungen und die interne und externe Kommunikation. Deren Gestaltung hängt wiederum stark von den Führungskräften und deren Kompetenz ab.

Die relative Stärke der Identifikation, der Selbstverpflichtung und der psychologischen Selbsteinbindung von Mitarbeitern in ein Unternehmen wird als Commitment bezeichnet. Dieses Konstrukt, welches sich mit Fragen der Stärke und Qualität der Beziehungen und Verbindungen zwischen Unternehmung und Mitarbeitern beschäftigt, gibt somit die Einstellung des Mitarbeiters gegenüber der gesamten Organisation wieder (Weinert 1992, S. 439-440).

Das folgende Kapitel hat spezifische Aspekte von Führungskräften in ausgewählten Teilbereichen des komplexen Systems Unternehmung zum Thema.

Um dem Verhalten in offenen, dynamischen und komplexen Systemen gerecht zu werden, fordert Vester: *"Wir müssen unser lineares Denken in Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen aufgeben und in komplexen Systemen denken lernen..."* (Vester, in: Pauly 1990, S. 68). In solchen Systemen sind Ursache und Wirkung nicht einseitig aufeinander bezogen, sondern

bilden einen Kreis: Die Ursache ruft eine Wirkung hervor, die den Zustand des Systems verändert, was wiederum einen Einfluß auf die Ursache ausübt (Forrester 1971, S. 89).

3.2 Unternehmen als Organisationen

Der Zusammenschluß von Individuen in einem Unternehmen bedarf der Steuerung der einzelnen Aktivitäten, also der "Organisation" im zweifachen Sinne: der Vorgang des Organisierens einerseits und die Organisation als das Ergebnis, also als Einheit (vgl. Hoffmann 1980) andererseits.

Eine recht knappe und einfache Definition findet sich bei Etzioni: "Organisationen sind soziale Gebilde, die mit dem Zweck errichtet werden, spezifische Ziele zu erreichen" (Etzioni 1967, S. 12).

Zwei Merkmale sind hier genannt: zum einen die Organisation als "soziales Gebilde", also der Zusammenschluß von Personen, sowie der Aspekt der Zielgerichtetheit, welcher das Zusammenwirken der Mitglieder unter einer Zielvorgabe beschreibt.

Zunächst soll die Organisation als Einheit betrachtet werden. Ähnlich wie bei dem Begriff "Wert" liegt auch hier ein facettenreiches Bild an Organisationsdefinitionen vor, je nachdem, ob die Organisation Forschungsgegenstand der Wirtschaftswissenschaften, Psychologie oder der Sozialwissenschaften ist. Darüber hinaus lassen sich verschiedene organisationstheoretische Ansätze unterscheiden¹³. Im folgenden werden einige Definitionen angeführt, denen wesentliche Merkmale entnommen werden können.

¹³ Organisationstheoretische Ansätze lassen sich wie folgt gliedern: (Pugh 1966, in: Weinert 1987)

- 1) Management-Theorie
- 2) Struktur-Theorie
- 3) Gruppen-Theorie
- 4) Individual-Theorie
- 5) Technologie-Theorie
- 6) Ökonomische Theorie

F. Taylor (1977) kann als der bedeutendste Vertreter der Management-Theorie gesehen werden. Ihm geht es darum, Empfehlungen zu geben, wie Organisationen beschaffen sein müssen, um möglichst produktiv und effizient zu sein.

Wichtig in der Management-Theorie sind die Spezialisierung sowie der hierarchische Aufbau.

Als Struktur-Theorie kann der idealtypische Bürokratieansatz M. Webers (1976) angeführt werden. Nach Weber ist die zentrale Aufgabe der Organisation die Koordination arbeitsteiliger Tätigkeiten. Er geht von vier Grundsätzen aus:

- Kompetenzen (Entscheidungsbefugnisse),
- Amtshierarchie (Weisungsbefugnisse),
- Regeln und Normen (Standardisierung),

Dem systemtheoretischen Ansatz läßt sich der Aspekt der Umweltoffenheit entnehmen: "soziale Organisationen sind als offene Systeme deutlich erkennbar, weil der Input von Energie und die Umsetzung von Output in zusätzlichen energetischen Input aus Transaktionen zwischen der Organisation und ihrer Umgebung besteht" (Katz/Kahn 1966, S.16 f., in: Weinert 1987) Hier wird von einer dynamischen Wechselbeziehung von Organisation und Umwelt gesprochen.

Betrachtet man nun folgende Definition: "Organisation ist die dauerhaft gültige Ordnung von zielorientierten, sozio-technischen Systemen" (Schmidt 1988, S. 11), so ergeben sich daraus zwei weitere Merkmale: Organisationen sind also zeitlich überdauernd und weisen darüber hinaus eine gewisse Struktur - Arbeitsteilung, Hierarchien, Kompetenzen (vgl. Weber 1976) - auf.

Zusammenfassend lassen sich für eine Organisation folgende Bestimmungsmerkmale anführen (vgl. Rosenstiel 1987, S. 3-4): Eine Organisation ist ein soziales Gebilde,

- das zeitlich überdauernd existiert,
- ein gegenüber der Umwelt offenes System ist,
- eine die Aktivitäten der Mitglieder steuernde Struktur aufweist
- sowie bestimmte Ziele verfolgt.

Die Organisation wird durch die Anerkennung der formalen Struktur aufrechterhalten.

Wie schon angeführt, ist der Prozeß des Organisierens in der Verknüpfung von Elementen zu einem System zu sehen. Nach Girschner (1990) ist die Organisation also kein fertiger

- Aktenmäßigkeit aller Vorgänge (Formalisierung), wobei aber dynamische Prozesse keine Berücksichtigung finden.

Unter dem Begriff der Gruppen-Theorie können der Human-Relations-Ansatz sowie weitere humanistische Ansätze (vgl. z. B. McGregor 1970; Argyris 1964) zusammengefaßt werden. Erstmals publik wurden Gedanken dieser Richtung mit der "Hawthorne-Studie" E. Mayos (vgl. Gellermann 1973).

Sie verdeutlichte die sozialen Bedürfnisse des Menschen am Arbeitsplatz.

In der Individual-Theorie spielt die Persönlichkeit des Menschen eine große Rolle. Ein Beispiel wäre die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie von March & Simon (1958). Grundlage des Ansatzes ist die Annahme, daß der Mensch nur begrenzt rational handeln kann. Entscheidungsprozesse werden damit auch durch Regeln und Verhaltensroutinen mitbestimmt. Weitere Ansätze, die auch dieser Richtung zugeordnet werden können, beschäftigen sich mit Fragen zur Arbeitszufriedenheit, zu Bedürfnisstruktur und zu motivationalen Aspekten (vgl. Maslow 1978; Herzberg 1959).

Ein Ansatz der Gruppe der Technologie-Theorien wäre die Soziotechnische Systemtheorie von Trist und Bamforth (vgl. Sydow 1985). Aus der Erkenntnis heraus, daß es zwischen sozialen und technischen Systemen Interaktionen gibt, ist die Grundaussage abzuleiten, daß Veränderungen sowohl sozial als auch technisch durchzuführen sind, um zu einer Effizienzsteigerung zu gelangen. Die optimale Arbeitsform wird in der teilautonomen Arbeitsgruppe (vgl. Ulich/Groskurth/Bruggemann 1973) gesehen.

Zuletzt soll noch die ökonomische Theorie genannt werden. Der Ansatz von Cyert & March (1963) kann als repräsentativ für diese Richtung gelten. Die Grundannahme ist, daß die Organisation, im wesentlichen Industrie- und Geschäftsorganisationen, mittels rationalen Entscheidungen danach strebt, ihren Erhalt zu sichern und eine führende Position auszubauen. In diesem Sinne ist die "rationale Entscheidungsfindung" ein wichtiger Bestandteil der ökonomischen Theorie (vgl. Weinert 1987, S. 65 f.). Auch dieser Ansatz kann der "Dynamik" innerhalb der Organisation nicht gerecht werden.

Gegenstand", sondern läßt sich als das Ergebnis sozialer Handlungen ihrer Mitglieder sehen - sozialer Handlungen im Sinne von Macht- und Entscheidungsprozessen, Zusammenarbeit, Umweltbeziehungen etc.

Weber (1976) weist darauf hin, daß der wohl wichtigste Aspekt die Anerkennung gewisser Regeln und Normen sein dürfte, welche die arbeitsteilungsspezifischen Tätigkeiten koordinieren und über die sich die Organisation zu legitimieren vermag.

Im Zusammenhang mit der formalen Organisationsstruktur steht der Begriff der formalen Organisation. Zur Erläuterung des Begriffes kann auf das Organisationsmerkmal der "Zielgerichtetheit" zurückgegriffen werden: "... die Regeln, an die sich die Mitglieder zu halten haben, und die starre Struktur, die die Beziehung zwischen Mitgliedern der formalen Organisation definiert, werden bewußt und planmäßig von vornherein entwickelt, aufgestellt und festgelegt, um Interaktionen und Aktivitäten der Organisationsmitglieder zu regeln, zu lenken und auf bestimmte Endziele hin auszurichten" (Weinert 1987, S.42).

Das Merkmal des "sozialen Gebildes" macht deutlich, daß eine Organisation nicht nur an formalen, starren Strukturen festhalten kann. Die Organisation ist gekennzeichnet durch das Zusammenwirken ihrer Mitglieder, also durch soziale Beziehungen. "Informelle Gruppen" innerhalb der formalen Organisationsstruktur können sich entwickeln. In der informellen Gruppe können eigene Normen, Werte und Praktiken gelten. Die Bildung solcher Gruppen ist unter anderem abhängig von der Größe, der Komplexität, der Art der Arbeitsabläufe, den Zielen der Organisation etc.¹⁴

Wurden informelle Gruppen in der klassischen Organisationstheorie noch skeptisch betrachtet, da sie nach herrschender Ansicht dysfunktional wirken könnten (vgl. Krüger 1982, S. 47), wird ihre Existenz in der heutigen Literatur als berechtigt akzeptiert, da es nicht möglich ist, Normen und Regeln zu schaffen, welche die Vielschichtigkeit des Organisationsablaufes erfassen könnten (vgl. Weinert 1987, S. 43).

Die formale Organisation bedingt also das informelle Geschehen - von letzterem, der informalen Organisationsstruktur, hängt es nicht unwesentlich ab, wie effektiv die erstere ist (Schanz 1994).

Nach Durkheims Theorie der "sozialen Fakten" werden Individuen in eine bereits mit wohldefinierter Organisation versehene Gesellschaft "hineingeboren". Auf diese sozialen

¹⁴ Zur Bedeutung formaler und informaler Gruppenbeziehungen vgl. Schanz (1994, S. 248 ff.).

Faktoren, die durch komplexe soziale Prozesse erzeugt werden, kann das Individuum kaum Einfluß nehmen. Sie üben damit einen Zwang auf sein Verhalten aus (vgl. Durkheim 1977). Bezogen auf Wirtschaftsorganisationen formuliert Marx diesen Gedanken noch expliziter, indem er schreibt, daß eine bereits bestehende Macht- und Autoritätsstruktur über "Produktionsweisen" Zwang auf das Verhalten von Individuen ausübt (vgl. Habermas/Edelstein 1984, S. 27).

Optimistischer drückt sich diesbezüglich McClelland aus, indem er sagt, "... daß äußere Schwierigkeiten und Druck bei weitem nicht so wichtig für die Geschichtswerdung sind, wie manche Leute behaupten. Wichtig ist immer, wie die Menschen auf ihre Aufgaben reagieren" (vgl. McClelland 1967, S. 69). Festzuhalten bleibt jedoch, daß nicht nur das Individuum die Organisation prägt, sondern auch die Organisation den Menschen.

3.2.1 Macht und Einfluß in Organisationen

Der Mensch ist in der Organisation in eine Gruppenstruktur eingebunden, welche aus den Prozessen der Arbeitsteilung in modernen Industriegesellschaften resultiert. Diese stellt neben der formalen Organisationsstruktur einen für das Individuum zu berücksichtigenden Bestandteil der organisatorischen Umwelt dar. Viele Ergebnisse der Kleingruppenforschung, die für die Gruppenbildung innerhalb der Organisation relevant sind, lassen sich auch auf die gesamte Organisation übertragen. Hierzu gehört die Rollenstruktur innerhalb einer Gruppe. Diese erfolgt in zwei wesentlichen Tendenzen (Schneider 1985, S. 168), die Rolle des Aufgabenspezialisten und die Rolle des sozio-emotionalen Spezialisten. Als zweites die sozio-emotionale Struktur. Hierbei geht es um die affektive Bindung innerhalb der Gruppe. Für die Organisation ist die Kohäsion in der Gruppe in zweifacher Weise interessant. Ist die Kohäsion groß, kann sie sich positiv auf die Effizienz der Gruppenarbeit in der Erreichung organisationaler Ziele auswirken. Kann sich die Gruppe dagegen nicht mit den Organisationszielen identifizieren, kann eine kohäsive Gruppe ein schwer zu korrigierendes Eigenleben entwickeln (vgl. Kirsch/Scholl 1977, S. 24). Drittens spielt auch die Gruppengröße eine entscheidende Rolle in bezug auf die Koordinationsfähigkeit, Kooperation und Effizienz der Gruppe und der Zusammenarbeit in der Organisation.

Die Machtstruktur in der Gruppe hat mit den größten Einfluß auf die Effizienz der Organisation. Im folgenden soll kurz auf die grundlegenden Aspekte der Macht eingegangen werden. "*Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.*" (Weber 1964, S. 38). Macht beschreibt das rationale Verhältnis von Machtressourcen von (mindestens zwei) Aktionspartnern, wobei die Ressourcen des einen Aktors in irgendeiner Art

und Weise bedeutsam für den anderen Akteur sein müssen (Scholl 1987, S. 17). Machtbeziehungen in Organisationen sind oftmals dynamische Prozesse. Aus diesem Grund bietet sich die Unterscheidung von potentieller Macht, definiert als Summe aller einem Aktionspartner zur Verfügung stehenden Machtreserven, und aktueller Macht, die den tatsächlich eingesetzten Machtmitteln entspricht, an. Innerhalb der aktuellen Macht kann noch zwischen der manifesten und der latenten Macht unterschieden werden. Während die manifeste Macht die unmittelbare aktive Ausübung von Macht meint, umfaßt die latente Macht alle Fälle der Wirkung von Macht ohne manifeste Machtausübung, zu der auch die Antizipation einer Machtausübung durch den anderen Interaktionspartner gehört (Scholl 1987, S. 26).

In der Literatur wird teilweise bis heute Macht als Potential für die Ausübung von Einfluß gesehen. Die Nutzung dieses Potentials, also die aktuelle Macht, wird als Einfluß bezeichnet (French/Raven 1959; Argyle 1990), wobei hierbei nicht berücksichtigt wird, daß die Durchsetzung des Willens des einen Interaktionspartners auch mit dem Einverständnis des anderen Interaktionspartners erfolgen kann. Anders ausgedrückt, sind Situationen, in denen Macht ausgeübt wird, manifest oder latent, von solchen Situationen zu unterscheiden, in denen die Kooperation dominiert (Tedeschi/Bonoma 1972, S. 4). Scholl (1991, S. 29) definiert dementsprechend wie folgt:

"Soziale Macht liegt vor, wenn ein Akteur A bei einem Akteur B ein Verhalten oder Erleben verursacht, das im Widerspruch zu zentralen Selbstverpflichtungen der Aktors steht."
"Sozialer Einfluß liegt vor, wenn ein Akteur A bei einem Akteur B ein Verhalten oder Erleben verursacht, das im Einklang mit den zentralen Selbstverpflichtungen von B steht." Beide sollen der sozialen Einwirkung dienen, wobei auf unterschiedliche Kausalmechanismen sozialer Einwirkung (Machtmechanismen) zurückgegriffen werden kann.

Die folgende Tabelle 5 zeigt die unterschiedlichen Machtgrundlagen im Überblick: ¹⁵

¹⁵ Eine ausführliche Definition der einzelnen Machtgrundlagen findet sich bei Buschmeier (1994).

Tabelle 5: Machtgrundlagen im Überblick

MACHTGRUNDLAGEN							
SIMON (1957)	Belohnung und Bestrafung		Anerkennung	Sachkenntnis		Legitimation	
FRENCHRAVEN (1959)	Belohnung	Bestrafung	Identifikation	Sachkenntnis		Legitimation	
KELMAN (1961, 1974)	Mittelkontrolle		Attraktivität	Sachkenntnis			
RAVEN (1965)	Belohnung	Bestrafung	Identifikation	Sachkenntnis	Information	Legitimation	
CARTWRIGHT (1965)	Belohnung und Bestrafung		phys. Gewalt		Information	Autorität	ökolog. Machtgrundl.
MARWELL/SCHMITT (1967)	Belohnung	Bestrafung	Attraktivität	Sachkenntnis		Legitimation	
PATCHEN (1974)	Belohnung	Bestrafung	Anerkennung	Sachkenntnis		Legitimation	prozessuale Eingebundenheit
TEDESCHILANDSKOLD (1976)	Ressourcenkontrolle		Attraktivität	Sachkenntnis		Status	
KRÖGER (1976)	Sanktionen			Information			
SCHNEIDER (1978)	Belohnung	Bestrafung	Identifikation	Sachkenntnis	Information	Legitimation	situative Kontrolle
WUNDERER/GRUNW. (1980)	Belohnung u. Zwang		Identifikation	Sachkenntnis	Information	Legitimation	
LATTMANN (1982)	Belohnung	Bestrafung	Identifikation	Sachkenntnis		Rechtmäßigkeit	Idee
RAVEN (1985)	Belohnung	Bestrafung	Identifikation	Sachkenntnis	Information	Legitimation	
ETZIONI (1984)	utilitaristische Machtgrundlagen	koerr. M.grdl.	(symbolische Machtgrundlagen)				symp. Machtgrdl.
GANSON (1988)	Anreiz	Zwang	(Überredung)				Überredung
LEHMANN (1989)	utilitaristische Machtgrundlagen	koerr. M.grdl.	(normative Machtgrundlagen)				normative Machtgrundlagen
BACHARACH/LAWLER (1980)	utilitaristische Machtgrundlagen	koerr. M.grdl.	(normative Machtgrundlagen)		Wissen		normative Machtgrundlagen
GALBRAITH (1983)	Belohnung	Bestrafung	Konditionierung				
MINTZBERG (1983)	Ressourcenkontrolle			technische Fähigkeiten	Wissen	Legitimation	Netzwerkressourcen

(Sandner 1990, S. 27)

Organisationen bestehen aus Positionen, Weisungsbefugnissen, Rollenkonstellationen, internalisierten Erwartungen, institutionalisierten Symbolen und Werten und dem Verteilungsmuster ihrer Ressourcen (Etzioni 1975, S. 346, zitiert aus: Buschmeier 1994). Durch die Verteilung der organisationalen Ressourcen entstehen Positionen, die mit verschiedenen Einwirkungsressourcen (Machtgrundlagen) ausgestattet sind bzw. für den Einsatz bestimmter Machtgrundlagen prädestinieren oder sogar dazu verpflichten (z. B. aufgrund von Expertise). Macht und Einfluß sind somit nicht nur personengebunden, sondern in Organisationen zusätzlich auch strukturell bedingt.

Führungskräfte unterscheiden sich von den Mitarbeitern häufig aufgrund ihrer individuellen Ausprägung und Fähigkeit ihre Machtressourcen und Potentiale auch einzusetzen. Die Möglichkeit der Einwirkung wird ebenfalls mitbestimmt von dem Selbstkonzept eines Individuums.

Nach Scheller und Heil (1979, S. 253) bestimmt das Selbstbild eines Individuums sein Verhalten in erheblichem Maße mit. Bei Individuen mit hohem Selbstvertrauen ist i. d. R. auch das Durchsetzungsvermögen relativ stark ausgeprägt (Epstein 1979, S. 29; vgl. auch Kap. 3.4.1). Personen mit mangelnd präzisen Individualzielen nehmen eine Einwirkung durch andere möglicherweise nicht als solche wahr, da das Vorhandensein von Zielen notwendige Bedingung für das Erkennen von Machtausübung ist. Wird die Einwirkung dennoch wahrgenommen, wird diese leichter als mit den eigenen Interessen im Einklang stehend interpretiert. Es besteht hier die Gefahr, den von außen an sie herangetragenen Einwirkungen zu entsprechen oder sogar die Ziele der Einwirkenden als eigene zu übernehmen (Krüger 1974, S. 79). Das bedeutet im Umkehrschluß, daß Personen mit einer ausgeprägten Lebenszielhierarchie (Werte) weniger leicht beeinflussbar sind und andererseits Machtkonflikte bewußt wahrnehmen und sich mit diesen auseinandersetzen müssen.

Für die vorliegende Untersuchung bedeutet dies, daß das Selbstkonzept von Führungskräften auch im Organisationsgefüge der Unternehmung eine entscheidende Rolle spielt und damit ein entscheidender Erfolgsfaktor sein kann. Führungskräfte sollten über präzise Lebensziele und ein stabiles Selbstkonzept verfügen, denn zwischen individuellen Werten und Unternehmenskulturwerten einerseits und der Nutzung potentieller Machtgrundlagen andererseits besteht eine Vielzahl unterschiedlicher Beziehungen. Beispielsweise haben manifeste und latente Macht einen Einfluß auf die Verhaltensrelevanz von Werten, dieser kann restriktiver oder aber auch unterstützender Art sein. Ebenso wird die Akzeptanz oder Günstigkeit individueller, kultureller und unternehmenskultureller Werte durch die Machtstrukturen innerhalb einer Unternehmensorganisation beeinflusst. (Vgl. hierzu das Wert-Verhaltens-Modell, Kap. 7.)

3.2.2 Kommunikation in Unternehmen

Kommunikation ist eine bestimmte Art sozialer Einflußnahme (Schlöder 1993, S. 95). Mittels der Kommunikation wird im Unternehmen potentielle Macht in aktuelle Macht transformiert.

Kommunikation bezeichnet einen Vorgang, mit dem Beziehungen aufgenommen und Mitteilungen (Informationen, Nachrichten, verbale und non-verbale Inhalte) ausgetauscht werden.

Kommunikation kann als ein Prozeß definiert werden, in dessen Verlauf der Sender, der die Botschaft kodiert, diese über einen bestimmten Kanal an den Empfänger übermittelt. Die besonderen Eigenarten von Sender, Botschaft und Empfänger haben bedeutenden Einfluß auf den Kommunikationsprozeß (Forgas 1992, S. 106 f.).

Die nächste Abbildung (Abb.6) zeigt die schematische Darstellung eines allgemeinen Kommunikationsmodells.

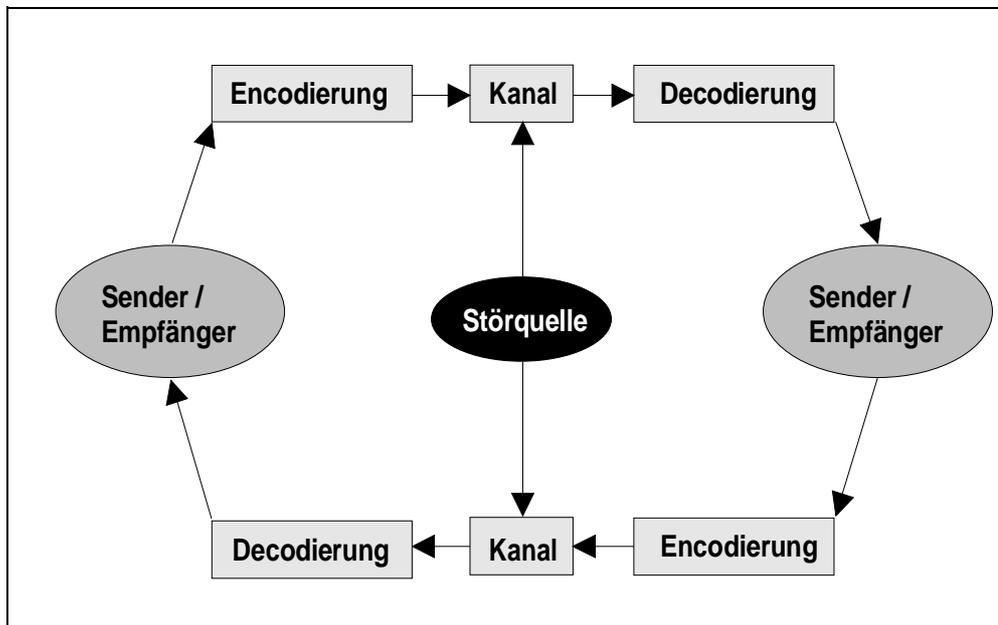


Abb. 6: Allgemeines Modell der Kommunikation (Ellgring 1987, S. 197).

Eine Nachricht wird von einem Sender encodiert, d. h. beispielsweise in sprachliche Signale umgesetzt, über einen Kanal übertragen und vom Empfänger decodiert. Dabei ist zu beachten, daß bei einer interpersonellen Kommunikation beide Kommunikationspartner gleichzeitig eine Doppelfunktion als Sender und Empfänger ausüben, in der sie sich wechselseitig beeinflussen und damit interagieren (Ellgring 1987, S. 197-198).

Eine klassische Studie von Evans (1968), die sich mit der Interaktion beim Verkauf beschäftigt, zeigt, daß der Absatzerfolg und die wahrgenommene Ähnlichkeit von Mitarbeiter und Kunde kovariieren. Die Ähnlichkeit bezieht sich dabei auf Merkmale des individuellen und sozialen Hintergrundes in bezug auf Werthaltung, Einstellung, Alter, Berufsstatus, Interessengebiete usw. In diesem Zusammenhang spricht Sheth (1974) von Kompatibilität beider Gesprächspartner im Hinblick auf Ziel und Inhalt der Kommunikation (Wiswede 1995, S. 294).

Immer wenn Menschen miteinander kommunizieren, geschieht das im wesentlichen auf zwei Ebenen: zum einen auf der Sachebene, die auch als Verstandesebene bezeichnet wird, zum anderen auf der Beziehungs- oder auch Gefühlsebene (Scheerer 1994, S. 10). Der Beziehungsebene wird gerade bei Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gesprächen eine wichtige Rolle beigemessen. Ein Grund dafür ist, daß der für eine funktionierende personale Kommunikation wichtige Aspekt eines uneingeschränkten Meinungs austausches, natürlich in einer guten, von

wechselseitiger Sympathie angereicherten Atmosphäre, für alle Beteiligten leichter zu verwirklichen ist (Wagner 1997, S. 39).

Eines der wichtigsten Merkmale eines Kommunikators ist dessen Glaubwürdigkeit. Diese wird hauptsächlich durch das wahrgenommene Expertentum und die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit bestimmt. Expertentum kann durch Erfahrung und Kompetenz, aber auch durch Alter und Position erworben werden. Die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit hängt hingegen von den erkannten Absichten des Kommunikators ab. Seine Einflußchancen wachsen mit zunehmender Glaubwürdigkeit, verringern sich jedoch in dem gleichen Maße, wenn die Beeinflussungsabsicht erkannt wird (Irle 1990, S. 369).

Um einen Zustand der Vertrauenswürdigkeit zu erreichen, sind auch andere "Soft facts" der Kommunikationskultur im Unternehmen von besonderer Bedeutung. Qualitätsdefizite bei personalbezogenen Kontakten, etwa durch unfreundliche, inkompetente oder unaufmerksame Behandlung, können die Geschäftsbeziehungen äußerst negativ beeinflussen (Töpfer/Wieder 1996, S. 322). Diese Beziehungsstörungen wiegen besonders schwer, wenn es sich um den ersten Kontakt handelt. Ist der erste Eindruck negativ, wird es aller Voraussicht nach keine zweite Chance geben, und die Geschäftsbeziehung wird frühzeitig beendet (Walther 1994, S. 244). Sollte es wider Erwarten dennoch zu einem weiteren Kontakt kommen, ist es mit erhöhter Anstrengung verbunden, die Zufriedenheit des Geschäftspartners herzustellen (Töpfer/Wieder 1996, S. 322).

Um dem Verhalten von offenen, dynamischen und komplexen Systemen, als die Unternehmen bezeichnet werden können, gerecht zu werden, fordert Vester: *"Wir müssen unser lineares Denken in Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen aufgeben und in komplexen Systemen denken lernen..."* (Vester, in: Pauly 1990, S. 68). In solchen Systemen sind Ursache und Wirkung nicht einseitig aufeinander bezogen, sondern bilden einen Kreis:

Einen festen Bestandteil alltäglicher Kommunikationsprozesse bilden Werturteile. Sie werden von Personen im Gespräch mit anderen geäußert, widerlegt, begründet, akzeptiert oder verworfen. Kommunikation ist immer eine bestimmte Art sozialer Einflußnahme, auch wenn sie inhaltlich vordergründig neutral zu sein scheint (Schlöder 1993, S. 95).

3.2.3 Die Unternehmenskultur

Kultur bezeichnet aus anthropologischer Sicht ein System von Werten, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsweisen, das von einer Mehrzahl von Menschen erlernt und internalisiert worden ist, und durch das sich eine soziale Gruppe von anderen unterscheidet (Bleicher

1991, S. 731). Übertragen auf die Unternehmung bedeutet das, daß diese eine gewachsene Gemeinschaft mit geteilten Werten, Normen und Verhaltensmustern darstellt.

Nach Davis ist die Unternehmenskultur bzw. die Organisationskultur folgendermaßen definiert:

"Organizational culture, occasionally called organizational climate, is the set of assumption, beliefs, values and norms that is shared among his members. It provides the human environment in which the employees perform their jobs!" (Davis 1989, S. 60).

Der Kern der Unternehmenskultur besteht aus dem organisationalen Wertsystem, der Menge der von den Unternehmensmitgliedern geteilten arbeits- und organisationsbezogenen Werte, die das Verhalten der Organisationsmitglieder steuern (Sackmann 1983, S. 395; Kasper 1987, S. 441; Deal/Kennedy 1982, S. 501). Die Vermittlung dieser Werte und Normen erfolgt über Symbole, Mythen, Rituale, Erzählungen usw. (Schanz 1994, S. 280; vgl. auch Kap. 3.4.3.4 Gardners Ansatz der Führung).

In Anlehnung an das Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur von Schein (1985) sollen die Elemente der Organisationskultur strukturiert werden. Schein (1985, S. 13 ff.) geht von drei hierarchischen Ebenen der Organisationskultur aus. Die Basis bilden die Grundannahmen, welche die Weltanschauung repräsentieren, darauf folgen die Wertvorstellungen, die Präferenzen für bestimmte Ziele und Zustände ausdrücken, und dann folgen die Artefakte und Kreationen. Sie sind die sichtbaren Ausprägungen einer Organisationskultur, d. h. die Sitten, Mythen, Geschichten, Rituale der Organisation.

Werte werden in dieser Untersuchung als zentrale Lebensziele definiert (vgl. Kap. 5), d. h. sie entsprechen den Grundannahmen nach Schein. Bei den Wertvorstellungen nach Schein handelt es sich um Wertkonkretisierungen, die der Definition der Einstellung in dieser Untersuchung entsprechen.

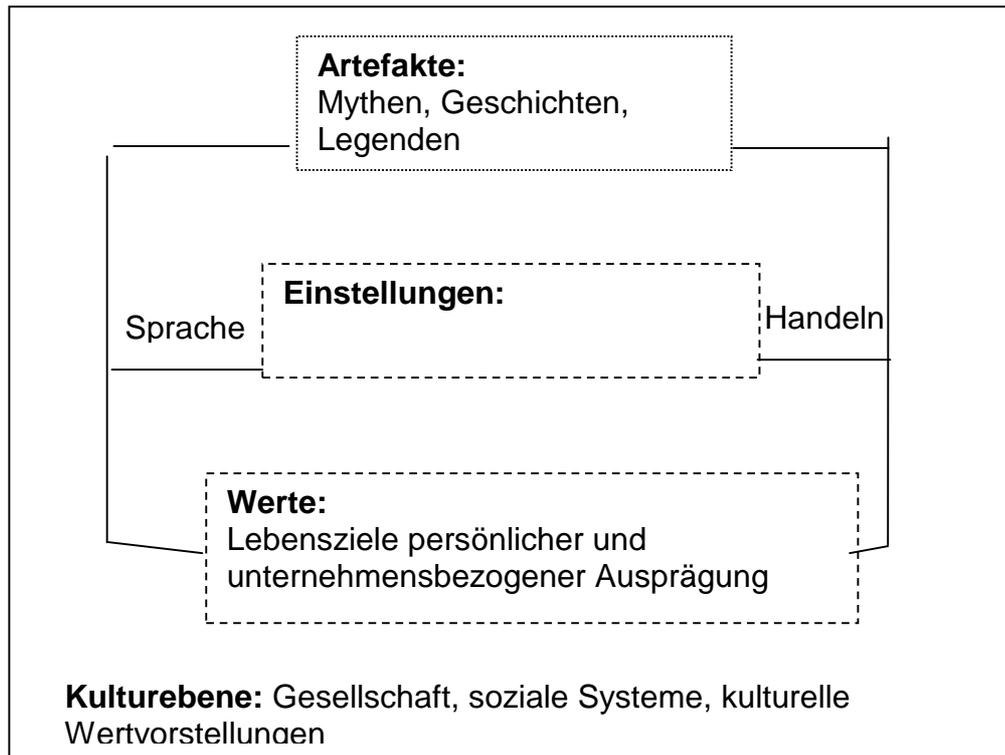


Abb. 7: Ebenenmodell der Unternehmenskultur.

"Werthaltungen" in einer Organisation, repräsentiert durch Regeln und Normen, beeinflussen das Arbeitsverhalten und garantieren die Stabilität des Systems (vgl. Weinert 1987, S. 435).

Auf der anderen Seite repräsentiert die Organisationskultur wiederum die Werte und Normen sowie den kulturellen Kontext, in dem die Organisationsmitglieder stehen und durch welche die Organisation geschaffen wurde. Bedenkenswert scheint hier jedoch der Aspekt, daß Menschen in der Regel in die Organisation eintreten und somit eine bestehende Organisationskultur bzw. -struktur vorfinden. Diese ist von ihnen im wesentlichen zu akzeptieren, zumal die Organisationskultur ihre Mitglieder auch auf mehr oder weniger gezielte Art und Weise "sozialisiert" (vgl. Rosenstiel 1990, S. 264 ff.).

Aus konstruktivistischer Sicht läßt sich eine Unternehmenskultur als sozial geteilte Konstruktion von Wirklichkeit beschreiben (Probst 1987, S. 71). Die unternehmenskulturellen Wertvorstellungen organisieren und akzentuieren die Wahrnehmung der Unternehmensmitglieder selektiv. Ihre Wahrnehmungen und Wertungen sind kognitive Konstruktionen. Sie manifestieren sich in sinnlich wahrnehmbaren Phänomenen, deren Interpretation ein Verständnis der dahinterliegenden Sinngehalte voraussetzt. Diese werden durch Handlungen und interpersonelle Beziehungen zwischen den Unternehmensmitgliedern übertragen (Heinen 1987, S. 119). Aus dem wechselseitigen Bezug der kommunikativ vermittelten Werte und Sinngehalte entsteht schließlich ein Konsens, der zu einer gemeinsamen Vorstellung der Wirklichkeit führt (Staffelbach 1994, S. 230).

Gemessen an den Dimensionen a) Verankerungsgrad, d. h. Ablehnung oder Internalisierung der Werte durch die Unternehmensmitglieder, und b) Übereinstimmungsmaß, d. h. Einheitskultur oder Zersplitterung in eine Vielzahl von Subkulturen, kann die Unternehmenskultur unterschiedlich stark ausgeprägt sein (Heinen 1987, S. 27).

Unternehmenskultur entwickelt sich durch Reaktion auf Einflüsse im externen Bereich (Adaption und Korrektur von Strategien) und im internen Bereich durch soziale Vergleichsprozesse, Entwicklung wirksamer Arbeitsbeziehungen etc. Einen bedeutenden Einfluß auf die Organisationskultur wird von der Führungsseite zu erwarten sein (vgl. Klein 1991). Sie erfolgt über die Interaktion zwischen Individuum und Organisation.

Wichtige Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ergeben sich über Motivations-, Kontroll-, Auswahl-, Personalpraktiken etc. (vgl. Weinert 1987, S. 437; Blake/Mouton 1980).

3.3 Führungskräfte im Unternehmen

3.3.1 Selbstkonzept und Perspektivität

Für die vorliegende Untersuchung muß die Person der Führungskraft in Interaktion mit allen Mitarbeitern der Unternehmung gesehen werden. James (1842-1910) war der erste Psychologe, der auf die soziale Natur des Selbst¹⁶ aufmerksam gemacht hat, das sich in Abhängigkeit vom Urteil der Interaktionspartner entwickelt. Dieser Gedanke wurde u. a. von C. H. Cooley (1902) und von Mead (1934) aufgegriffen. Die Entstehung von Selbst- und Fremdkonzeption in der sozialen Interaktion basieren auf den Theorien des Symbolischen Interaktionismus, die vor allem auf J. Dewey, C. H. Cooley, W. I. Thomas, F. Znaniecki und vor allem G. H. Mead zurückgehen.

Im folgenden werden einige grundlegende Betrachtungen des Symbolischen Interaktionismus aus dem sozialpsychologischer Blickwinkel der Interaktion zwischen Individuen rezipiert.

Interaktives Handeln muß auf der Basis von wechselseitigen Interpretationsleistungen gesehen werden, wobei objektive gesellschaftliche Faktoren zu berücksichtigen sind (Mertens 1987, S. 82).

¹⁶ Der Begriff des Selbst stammt von dem englischen "the self" ab. Eine recht detaillierte Definition liefert Thomae (1969, S. 257). Er definiert das Selbst als "*Inbegriff der dem Individuum nahestehenden, ihm selbst zugerechneten, zur Sphäre des 'mein' und des 'ich selbst' gehörigen Geschehnisse, Beziehungen, Eigenschaften und Dinge*" des Lebensraums.

Mead sieht die Identität oder das Selbst des Menschen im Zusammenhang mit einer distanzierten Reflexion dieses Menschen, mit Hilfe derer es ihm möglich ist, symbolische Interaktionen und deren persönliche und soziale Konsequenzen zu prüfen. Symbolische Interaktion bedeutet, daß die menschliche Interaktion über die Kommunikation mittels natürlicher Zeichen, wie sie vorwiegend im Tierreich vorkommt, hinausgeht. Menschliche Kommunikation zeichnet sich durch den Austausch "signifikanter Symbole" aus, wie Worte, Gesten, die eine erlernte Bedeutung für den Menschen besitzen. Die Transformation kommunikativer Gesten in signifikante Symbole erfolgt während der sozialen Interaktion. Man spricht hier von "Konsensueller Validierung" (Kordowski 1999, S. 32). Eine besondere Form der symbolischen Interaktion ist die Sprache des Menschen. Die menschliche Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen, die Rolle des anderen übernehmen zu können, ist die Grundlage für die Kommunikation mittels signifikanter Symbole. Der Mensch kann durch die Rollenübernahme nicht nur die spezifischen Erwartungen anderer Interaktionspartner antizipieren, sondern auch komplexe Bündel von Symbolen inklusive ihrer Bedeutungen (= Rolle) wahrnehmen, deuten und sein Verhalten entsprechend ausrichten (Kordowski 1999, S. 33). Im Zuge der symbolischen Interaktion entwickelt der einzelne auch ein Selbstverständnis, welches wesentlich von seiner Interpretation, wie er glaubt, daß andere ihn sehen, geprägt wird. Das Selbstkonzept wird nach Mead geprägt durch die Übernahme von Erwartungen und Rollen seines sozialen Gegenübers, des "signifikanten Anderen", für den auch symbolisch der "generalisierte Andere" stehen kann, als Abstraktion aller signifikanten Personen. Die Fähigkeit zur Antizipation und Repräsentation, zur Rollenübernahme, führt zur Ausbildung von vier Perspektiven:

- die Perspektive, wie ich das Verhalten und die Erwartungen des anderen wahrnehme,
- die Perspektive, wie ich annehme, vom anderen in meinem Verhalten und meinen Erwartungen gesehen zu werden,
- die Perspektive, wie ich mich selbst sehe,
- die Perspektive, wie ich annehme, daß der andere sich selbst sieht.

Nach Mead wird das Selbst oder die Identität durch zwei Anteile bestimmt, dem "I" (ich) und dem "ME" (mich). Das "ME" bezeichnet die subjektive Seite der sozialen Rollen und entspricht meiner Vorstellung davon, was der andere für eine Vorstellung von mir hat und wie ich mich nach Interpretation seiner Erwartungen zu verhalten habe. Das "I" entspricht der persönlich-individuellen, kreativen und impulshaften Komponente des Selbst und wird durch das "ME" gezügelt (Mertens 1987, S. 83). "In Form des generalisierten Anderen beeinflussen die sozialen Prozesse das Verhalten der daran beteiligten Individuen, denn in dieser Form dringt der soziale Prozeß oder die Gemeinschaft als determinierender Faktor ins individuelle Denken ein" (Mead 1934, zitiert nach: Deutsch/Krauss 1976, S. 186).

Neben der Fähigkeit zur Rollenübernahme wird auch der Rollendistanz eine identitätsbildende Funktion zugeschrieben. Sie ermöglicht die kritische Reflexion der wahrgenommenen Erwartungen und Normen (Krappmann 1971). Enge Beziehungen bestehen auch zwischen dem Selbstkonzept und dem Konzept der Ambiguitätstoleranz. Ambiguitätstoleranz kann definiert werden als die Tendenz, *unstrukturierte, unvollständige, erwartungswidrige, in sich widersprüchliche oder mehrdeutige Informationen als Bedrohung oder als Ursache psychischen Unwohlseins wahrzunehmen*" (Kischkel 1984, S. 144). Sie ermöglicht es dem Individuum, nicht-kongruente Verhaltenserwartungen verschiedener Interaktionspartner wahrzunehmen und zu ertragen.

Einen relativ hohen Stellenwert hat die Ambiguitätstoleranz als Persönlichkeitsvariable im Zusammenhang mit Organisations- und Führungsforschung. Sie scheint insbesondere für die persönliche Arbeits- und Berufszufriedenheit eine nicht unerhebliche Rolle zu spielen (Reis 1997, S. 183). Eine Studie von Drosse (1994) bei 31 Führungskräften mittelständischer Unternehmen konnte allerdings eine höhere Ambiguitätstoleranz gegenüber unlösbar scheinenden Problemen nicht belegen. Zur Vorhersage unternehmensbezogener Erfolgsparameter erwies sich nur die Ambiguitätstoleranz des Elternbildes als bedeutsamer Prädiktor für den Unternehmenserfolg (Reis 1997).

Eine weitere identitätsbildende Funktion wird der Fähigkeit zur Selbstdarstellung (Impression Management) zugeschrieben (Krappmann 1971). Diese Richtung des Symbolischen Interaktionismus wurde insbesondere von Goffman (1959) in seinem Werk "The presentation of self in everyday life" (1959) (Wir alle spielen Theater, 1969) behandelt. Durch den Wahrnehmungsakt der interpersonellen Wahrnehmung wird die Gesamtsituation beeinflusst, da beide Beteiligte sich bewußt sind, sich gegenseitig wahrzunehmen und wahrgenommen zu werden, führt dies häufig auf beiden Seiten zu gezielter Eindruckssteuerung (Impression Management) (Mummendey/Bolten 1985). Für Führungskräfte in Unternehmen, die aufgrund ihrer Position im Fokus ständiger Fremdwahrnehmung stehen, bedeutet dies, daß ihr Rollenverhalten in der Fähigkeit zur situationsangepaßten Selbstdarstellung besteht. Strategien des Impression Managements müßten somit umso stärker ausgeprägt und internalisiert sein, je höher die erreichte Position einer Führungskraft ist.

Große Bedeutung kam dem Selbst später im Bezug zur Einstellungsforschung zu. Deusinger (1986) definiert das Selbst im Sinne der Einstellungsforschung als "Einstellung des Individuums zur eigenen Person". Die Definition von Fillip (1979, S. 131) ist noch enger gefaßt. Das Selbst wird verstanden als eine *"innerhalb der Wissensstruktur der Person besonders geschützte Domäne des Produkts der Verarbeitung selbstbezogener Informationen"*.

Rogers (1981, S. 135) definiert das Selbstkonzept als eine organisierte Konfiguration von Wahrnehmungen des Selbst, die dem Bewußtsein zugänglich sind. Das Selbstkonzept nach

Rogers ist in erster Linie kognitiver Natur. Es bestimmt die Art und Weise, wie ich mich selbst wahrnehme und wie ich glaube, daß mich andere wahrnehmen. "Als Resultat der Interaktion mit der Umgebung und insbesondere als Resultat wertbestimmender Interaktion mit anderen wird die Struktur des Selbst geformt..." (Rogers 1981, S. 430). Rogers unterscheidet zwischen dem Real-Selbst und dem Ideal-Selbst als normativem Aspekt des Selbstkonzepts. Übereinstimmungen zwischen Real-Selbst und Ideal-Selbst werden als positiv erlebt, während mangelnde Übereinstimmung zu Angst, neurotischen Störungen sowie Desorganisation des Selbstkonzepts führen können. Individuen haben das zentrale Bedürfnis nach positiver Selbstwertschätzung bzw. nach Selbsterhöhung. Individuen werden dementsprechend ihr Verhalten danach ausrichten, dieses Bedürfnis zu befriedigen (Rogers 1981, S. 422 ff.).

Die weitgehende Übereinstimmung von Real-Selbst und Ideal-Selbst kann als ein wesentlicher Faktor für ein stabiles Selbstkonzept einer Person verstanden werden. Erfolgreiche Führungskräfte sollten den obigen Ausführungen entsprechend über ein stabiles Selbstkonzept verfügen, um in der Unternehmensorganisation zielgerichtet und unmißverständlich interagieren zu können.

"Individuals will be motivated to perform on a task or job in a manner which is consistent with the self-image with which they approach the task or job situation. ...

Individuals will tend to choose and find most satisfying those job and task roles which are consistent with their self-cognitions. Thus, to the extent that an individual has a self-cognition of himself as a competent, need-satisfying individual, then, to that extent, he will choose and find most satisfying those situations which are in balance with these self-perceptions."

"Individuen werden dazu neigen, solche Arbeiten und Aufgabenrollen zu wählen und höchst befriedigend zu finden, die mit ihrem Selbstbild übereinstimmen. In dem Ausmaß also, in dem eine Person ein Selbstbild von sich als einem kompetenten und seine Bedürfnisse befriedigenden Individuum hat, wird sie solche Situationen aufsuchen und höchst befriedigend finden, die mit diesen Selbstwahrnehmungen vereinbar sind." (Kormann 1970, S. 32)

Das bedeutet, daß Führungskräfte ihre Führungsposition anstreben bzw. angestrebt haben, da sie ihrem Selbstbild entspricht. Das Erreichen einer solchen Position liegt dementsprechend in den sozialen Repräsentationen der Person begründet. Faktoren wie das Bildungsniveau und gesellschaftliches Umfeld entwickeln ihre fördernde oder hemmende Wirkung nur über ihre kognitiven Repräsentationen im Selbstkonzept der Person, da das Selbst sich in Interaktion mit der Umwelt bildet. Persönlichkeitsbezogenen Faktoren wie Geschlecht, Alter, Intelligenz, Kreativität haben auf die Entwicklung des Selbst und die Erreichung von Führungspositionen ebenfalls unterstützenden oder hemmenden Einfluß, reichen aber zur ganzheitlichen Erklärung der Persönlichkeit einer Führungskraft nicht aus (vgl. Kap. 5.7). Die grundlegenden Werte einer Person gehören zum stabilen Kern von

"Selbst-Theorien". Das Selbst ist keine abstrakte und statische Identität. Als Wert-Identität enthält sie die Definition des "Ideal-Selbst", d. h. der zukunftsgerichteten Vorstellung eines erstrebten Selbst, in der sich Werte im Hinblick auf die konkrete Lebensgestaltung konkretisieren. Dies kann als der dynamisch-prozessuale Aspekt des Selbst bezeichnet werden (Schlöder 1993, S. 149).

Das Selbstkonzept ist immer auch in den kulturellen Rahmen eingebettet, "*die innerhalb einer Kultur vorherrschenden Menschenbilder führen zu unterschiedlichen Selbstauffassungen*" (Kobayashi/Friedlmeier 1996, S. 238).

3.3.2 Führung

In der Literatur liegt keine einheitliche Gliederung des sehr komplexen Stoffgebiets der Führungsforschung vor. Im vorliegenden Kapitel soll zunächst ein Überblick über Begriffe wie Führung und Führungsstile gegeben werden, verschiedene theoretische Ansätze vorgestellt werden und die Heterogenität von Theorien und verschiedenen Untersuchungsansätzen widerspiegeln, die es gibt, um Führungsverhalten zu beschreiben. Die getroffene Auswahl repräsentiert einerseits populäre Ansätze und soll andererseits die Komplexität des Beziehungsgeflechts von Führungskräften verdeutlichen. Der Führungsbegriff umfaßt einerseits die Führung von Menschen, andererseits die Führung von Institutionen. "*Menschenführung wird dort zur Personalführung, wo sich das zielgerichtete soziale Einflußhandeln im Kontext von Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen vollzieht*" (Schanz 1993, S. 549).

3.3.2.1 Definitionen

Menschen leben in einem Geflecht sozialer Beziehungen, dies bringt die Möglichkeiten gegenseitiger Einflußnahme mit sich. Die Konfrontation mit Normen, Regeln und Tabus im täglichen Leben sind solche Instrumente der Einflußnahme. Dennoch verbleiben dem einzelnen trotz gesellschaftlicher Normen sehr viele Handlungsalternativen, die Mitmenschen Voraussagen über sein zukünftiges Verhalten unmöglich machen. Genau an dieser Stelle gewinnt die Führung an Bedeutung, denn sie bietet die Möglichkeit, anstatt starre Gesetze zu postulieren, gezielt und pragmatisch Verhalten zu beeinflussen, besonders bei der Durchsetzung von unternehmerischen Zielen, bei denen ein aufeinander abgestimmtes Handeln unabdingbar ist.

Neuberger (1976) definiert den Begriff Führung, indem er den Gedanken der Fremdbestimmung des Menschen aufgreift. Worte wie Kontrolle, Lenkung, Manipulation, Autorität sind nach seiner Ansicht Ausdrücke, die einen Eingriff in die Freiheit des Individuums darstellen.

Auch Staehle (1990, S. 303) versteht unter Führung die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen. Wenn Aufgaben von Gruppen erfüllt werden, so bedarf es dazu steuernder, koordinierender und auch überwachender Impulse (Schanz 1993, S. 548).

Die soziale Einflußnahme und vor allem die Zielgerichtetheit der Beeinflussung sind zentrale Elemente bei Hentze/Brose (1986), hierbei kommt dem Aspekt der Motivation große Bedeutung zu. Die Autoren gehen davon aus, daß Menschen demjenigen folgen, der am ehesten in der Lage ist, ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Führung ist nach Schanz (1993, S. 549) gezieltes Einflußhandeln, da durch sie etwas gezielt in Bewegung gebracht oder in Bewegung gehalten werden soll.

"Menschenführung allgemein wird dort zur Personalführung, so sich das zielgerichtete soziale Einflußhandeln im Kontext von Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen vollzieht. Der Führungsanspruch richtet sich in diesem Fall auf lebendige Arbeit" (Schanz 1993, S. 549).

Führung ist z. B. unter dem Motivationsaspekt erfolgreich, wenn die Führungskraft die Motive seiner Mitarbeiter wahrnimmt und durch sein Führungsverhalten befriedigt.

Für eine erfolgreiche Führung sind aber auch die organisational bereitgestellten Machtgrundlagen ein entscheidender Aspekt (vgl. Kap. 3.2.1). Die Aufgabe der Führung in einer Gruppe oder in einem Unternehmen besteht darin, durch ein bestimmtes Führungsverhalten eine Zielkonformität bei den Gruppenmitgliedern bzw. den Mitarbeitern zu erreichen. "Führung muß sich darauf konzentrieren, Ziele vorzugeben, zu motivieren und festzustellen, ob die angestrebten Ziele erreicht wurden. Eine gute Führungskraft zeichnet sich nicht dadurch aus, daß sie mehr weiß als ihre Mitarbeiter, sondern daß sie das Fachwissen der einzelnen Mitarbeiter zusammenführt, ihr Handeln koordiniert und mit ihnen das gesteckte Ziel erreicht. Führung ist auch eine Dienstleistung für die Mitarbeiter. Vorgesetzte, die sich für ihr Mitarbeiter einsetzen, überzeugen auch als Person" (Gesamtmetall 1989, S. 39, zitiert aus: Schanz 1993, S. 549).

Hentze/Brose (1986) erläutern die Funktionen von Führung, wonach man die Vielfalt von Aufgaben und Funktionen auf zwei wesentliche Gesichtspunkte reduzieren kann:

1. "Die **Zielerreichungsfunktionen**, die der Erreichung eines Gruppenzieles dienen (**Lokomotionsfunktion**) und
2. Die **Gruppenerhaltungsfunktion**, die den inneren Zusammenhalt und Bestand der Gruppe fördert (**Kohäsionsfunktion**)" (Hentze/Brose 1986, S. 106).

Die Autoren betonen, daß es sich bei den beiden Funktionen nicht um entgegengesetzte Ziele handelt, was nach der Ansicht von Neuberger (1977) auch empirisch belegt werden konnte, sondern um unabhängig voneinander vereinbare Verhaltensweisen. Die Unabhängigkeit der beiden Dimensionen ist jedoch umstritten (siehe Kritik in Kap. 3.4.3.4).

3.3.2.2 Führungsverhalten und Führungsstile

Auch bei den in diesem Kapitel behandelten Theorien und empirischen Untersuchungen reduzieren sich die Führungsfunktionen bzw. das Führungsverhalten prinzipiell immer wieder auf Lokomotions- und Kohäsionsfunktionen. Meist ist dann von Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung die Rede oder bei den Führungsstilansätzen von autoritärem und demokratischem (kooperativem) Führungsstil.

Henthe/Brose (1986, S. 23) definieren Führungsverhalten folgendermaßen: *"Die Verhaltensweise, die auf die Verhaltensbeeinflussung zielt, wird als **Führungsverhalten** (fettgedruckt im Original) bezeichnet, das beobachtbar ist und der jeweiligen Situation angepaßt wird"*. Staehle (1990) sieht das *Führungsverhalten* als empirisch beobachtbare Beeinflussungsversuche eines Führers, die je nach Situation variieren können, während *Führungsstil* ein langfristiges, relativ stabiles und situationsunabhängiges Verhaltensmuster ist. Wiederholt beobachtbare Verhaltensmuster lassen auf einen bestimmten Führungsstil schließen. Der Führungsstil wird dabei geprägt von einer persönlichen Grundeinstellung, den individuellen oder kollektiven Werten. Führungsverhalten und Führungsstil sind identisch, solange das Führungsverhalten der "einheitlich-methodischen Grundposition" des Führers entspricht (Hentze/Brose 1986, S. 95).

Die Entwicklung von Führungsstiltheorien beruht letztendlich auf eigenschaftstheoretischen Überlegungen, die persönliche Merkmale für ein bestimmtes Führungsverhalten verantwortlich machen. Neuberger (1976, S. 147) bringt diesen Gedanken auf einen kurzen Nenner: *"Das 'Dogma' dieser Forschungsrichtung lautet in pointierter Form: Das Verhalten des Führers bestimmt das Verhalten der Geführten."*

Max Weber regte mit seiner Bildung von Führungsstil-Idealtypen und der Typologisierung der Herrschaftsansprüche in legale, traditionale und charismatische, eine fortdauernde Diskussion in der deutschsprachigen Literatur an. Zu den Idealtypen kam Weber, indem er Handlungssituationen analysierte und sie in ein widerspruchsfreies Gedankenbild einordnete. Es entstanden 'reine Charaktere', die genau einem Führungsstil zugeordnet wurden. Die Realität wird mit diesen Idealtypen verglichen, um aufgrund von Abweichungsmessungen eine Kategorisierung im weitesten Sinne zu erreichen. Ein Idealtyp stellt laut Weber keine Hypothese an sich dar, sondern dient der Orientierung bei der Hypothesenüberprüfung und

hat eher einen heuristischen Wert (Staeble 1990). Vier Führungsstile konnten auf diese Weise isoliert werden:

Beim *patriarchalischen Führungsstil* wird die Autorität des Vaters betont, der allein entscheidungsberechtigt ist. Dies schlägt sich in kleinen Familienbetrieben auch heute noch nieder. Das Prinzip von Leistung (Fürsorge, Treue gegenüber den Geführten) und Gegenleistung (Loyalität, Dankbarkeit gegenüber dem Führer) ist der Kern dieses Führungsstils.

Beim *charismatischen Führungsstil* erlangt ein Führer seinen Führungsanspruch durch seine besonderen Persönlichkeitszüge und ist in Not- und Krisensituationen gefragt. Formale Machtgrundlagen sind hier nicht erforderlich, weil der Führer allein durch sein Erscheinen die nötige Autorität repräsentiert.

Der *autokratische Führungsstil* ist in großen Herrschaftsorganisationen zu finden (z. B. Staat, Großunternehmen). Anders als beim patriarchalischen Führungsstil führen untergeordnete Instanzen Entscheidungen des Autokraten aus, und es besteht kein direkter Kontakt zu den Geführten.

Der *bürokratische Führungsstil* wirkt extrem strukturierend und reglementierend hinsichtlich organisatorischer Verhaltensweisen. An die Stelle der Autorität und Willkür des Autokraten tritt die Sachkompetenz des Bürokraten, die als legale Herrschaft von den Untergebenen anerkannt wird (Staeble 1990, Hentze/Brose 1986).

Kritik an den Idealtypen von Weber üben u. a. Wunderer & Grunwald (1980, S. 272). Die idealtypische Betrachtungsweise führe "in ihrer Extremform nur zu rein gedanklichen Konstruktionen, die in ihrer begrifflichen Reinheit empirisch nicht auffindbar sind" (Wunderer/Grunwald 1980, S. 272).

Ebenso bleibt der Einfluß der Beziehung "Führer-Geführte" außen vor. Weiter wird bemängelt, daß die Idealtypen empirisch nicht widerlegbar sind ("ceteris paribus"-Klausel) und auch mögliche Interdependenzen von Merkmalsausprägungen nicht beachtet werden. Nachreiner (1978) weist ausdrücklich auf den häufigen Mißbrauch der Klausel hin, welche die allgemeine Gültigkeit von Ergebnissen legitimieren soll.

Lewin, Lippit & White (1939), die mit ihren Arbeiten in der Literatur als Begründer der klassischen Führungsstilforschung bezeichnet werden, wollten mit den Iowa-Studien (1938-40) die Auswirkungen alternativen Führungsverhaltens empirisch überprüfen und Demokratisierung fordern (Staeble 1990; Hentze/Brose 1986).

Der *autokratische* Führer hatte die Aufgabe, Aktivitäten und Ziele in einer Gruppe zu lenken; und er bewertete die Tätigkeit eines Gruppenmitglieds ohne Angabe von Gründen.

Der *demokratische* Führer ermutigte die Gruppenmitglieder, Ziele und Aktivitäten gemeinsam zu diskutieren und zu entscheiden. Bewertungen seinerseits versuchte er immer objektiv zu begründen.

Der *laissez-faire* Führer hatte ein freundliches, aber passives Verhalten und unterließ jegliche Reglementierungen. Auf Fragen antwortete er, ohne jedoch Vorschläge zu machen, Bewertungen unterblieben.

Das Ergebnis der Experimente war, daß der demokratische Führungsstil hinsichtlich der allgemeinen Zufriedenheit sowie der sozialintegrativen Verhaltensweisen bei den Kindern überlegen war (Wunderer/Grunwald 1980, Bd. 1).

Kritisch wurde u. a. angemerkt, daß es sich bei den Gruppen um keine feste Gruppenstruktur handelte, die Tätigkeit der Kinder für sie keine existentielle Bedeutung hatte und soziale Interaktionsprozesse zwischen Führer und Gruppe ausblieben (Wunderer/Grunwald 1980).

Generelle Kritik wurde weniger am Experiment selbst geübt als vielmehr am Umgang der Wissenschaft mit den gewonnen Ergebnissen, denn sie "(..) sind in unzulässiger Weise verallgemeinert worden" (Hentze/Brose 1986, S. 96; Wunderer/Grunwald 1980; Staehle 1990; Neuberger 1976). Neuberger (1976) bemängelt, daß wichtige Elemente fehlen, die einer Übertragung der Ergebnisse auf komplexe Situationen in wirtschaftlichen Organisationen gerecht wurden. Auch hier wird wie bei Weber die typologisierende Dreiteilung kritisiert, die empirische Überprüfungen erschwert, da sie nur die Erfassung von Extremtypen erlaubt. Die Beschreibung von komplexem Führungsverhalten mit Gegensatzpaaren (autoritär vs. demokratisch) sei unangemessen (Erer/Grunwald 1980).

Neuberger (1972) analysierte insgesamt 30 empirische Führungsstil-Studien und kam zu dem Ergebnis, daß in den Experimenten nicht nur die Entscheidungsmacht (autokratischer vs. demokratischer Führungsstil) variiert wurde, sondern auch andere Dimensionen, wie z. B.

- die Partizipationsrate (also die Beteiligung des Führers an Gruppenaktivitäten),
- die Strukturierung (Ausmaß der Eingriffe des Führers in Gruppenaktivitäten),
- die Kontrolle (Ausmaß der Kontrolle der Gruppenaktivitäten durch den Führer),
- die Motivation (Ausmaß und Art und Weise der Motivation durch den Führer).

Die Auswertung ergab, daß isoliert betrachtet kein Führungsstil aufgrund von besseren Leistungswerten (z. B. Produktivität, Arbeitseinstellung, Verhaltensweisen) vorzuziehen ist. Entscheidend ist die Passung von Führungspersönlichkeit mit den ihr inhärenten individuellen Werten und Unternehmenskultur, die über eine Vielzahl von situationsspezifischen Einflußvariablen im Sinne von Günstigkeiten oder Restriktionen zum Führungsverhalten führen (vgl. Kap. 5.7.2).

3.3.2.3 Führungstheorien

Führungstheorien bilden die theoretische und idealtypische Basis zur Erfassung von Führungsverhalten. Im folgenden sollen daher kurz wesentliche ausgewählte Theorien dargestellt werden.

Die sog. **Kontinuum-Theorie** von Tannenbaum/Schmidt (1958) verkörpert einen entscheidungsorientierten Ansatz im Modell. "Diese Kontinuumtheorie unterscheidet zwischen sieben Verhaltensweisen der Führung, die nach dem *Ausmaß der Autorität des Vorgesetzten* und der *Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter* gestaffelt sind" (Hentze/Brose 1986, S. 116, kursiv im Original). Der Führer muß seine eigenen Charakteristika, die der Mitarbeiter und die der Situation bei der Wahl des Führungsverhaltens berücksichtigen. Es wurden jene Faktoren (Charakteristika) bestimmt, die bei der Wahl eines der sieben Führungsverhalten entscheidend sind.

1. Charakteristika des Vorgesetzten:
 - sein Wertesystem
 - seine Führungsqualitäten
 - sein Vertrauen
 - das Ausmaß an Sicherheit, das er in bestimmten Situationen empfindet
2. Charakteristika der Mitarbeiter:
 - das Ausmaß an Erfahrung in der Entscheidungsfindung
 - ihre fachliche Kompetenz
 - ihr Engagement an dem Problem
 - ihre Ansprüche hinsichtlich beruflicher und persönlicher Entwicklung
3. Charakteristika der Situation:
 - Art der Organisation
 - Eigenschaften der Gruppe
 - zeitlicher Abstand zur Handlung

(Staehe 1990, S. 311 ff.; Hentze/Brose 1986, S. 116)

Zusammengefaßt läßt sich sagen, daß situationsspezifische Flexibilität des Führungsverhaltens der Schlüssel zum Erfolg ist (Staehe 1990, S. 313).

Auf dem eindimensionalen Kontinuum von Tannenbaum wird nur ein Führungsaspekt, nämlich die Entscheidungspartizipation, berücksichtigt, wodurch diese Theorie empirisch nicht haltbar ist (Wunderer/Grunwald 1980).

Das zweidimensionale¹⁷ **Verhaltensgitter (Managerial Grid)** von Blake/Mouton (1968) entstand durch empirische Überprüfung verschiedener Versionen an etwa 5000 Führungskräften aus Industrie und Verwaltung (Wunderer/Grunwald 1980). Ausgangspunkt ist der Gegensatz humaner i. S. v. mitarbeiterorientierter und ökonomischer, also leistungsorientierter Ziele. Die beiden Dimensionen 'Leistungsorientierung' und 'Mitarbeiterorientierung' sind nach Ansicht von Blake/Mouton (1968) zwei abhängige Dimensionen, was aber nicht ausschließt, daß ein Führer, trotz des Gegensatzes der Dimensionen, sowohl leistungs- als auch mitarbeiterorientiert sein kann. Das Managerial Grid ist ein Koordinatensystem, bei dem auf der Waagerechten die Intensität der 'Betonung der Produktion' (Leistungsorientierung) und in der Senkrechten die 'Betonung des Menschen' (Mitarbeiterorientierung) abgetragen sind. Jede Dimension hat neun Ausprägungen, von 1 (niedrig) bis 9 (hoch).¹⁸

Theoretisch ergeben sich für das Verhaltensgitter 81 Mischstile des zweidimensionalen Verhaltensraums, von denen Blake/Mouton (1968) fünf typologisierende Führungsstile herausgreifen. Der Führungsstil 1,1 ist geprägt von einem minimalen Einsatz an Mitarbeiter- und Leistungsorientierung seitens des Führers. Beim Führungsstil 9,1 hat die Leistungsorientierung Priorität, wohingegen die Mitarbeiterorientierung vernachlässigt wird. Genau umgekehrt verhält es sich bei der Konstellation 1,9. Der Führungsstil 5,5 bedeutet aufgeschlüsselt einen Kompromiß zwischen mitarbeiter- und leistungsorientiertem Verhalten. Optimaler Führungsstil ist nach Blake/Mouton der 9.9-Stil (Hentze/Brose 1986), wobei dieser normative Anlaß zu vielfältiger Kritik gab (u. a. Hentze/Brose 1986; Staehle 1980; Neuberger 1976, S. 154 f.).

In der psychologischen Führungsforschung war die **eigenschaftstheoretische Sichtweise** lange Zeit dominierend. Ausgangspunkt der Theorie ist die generelle Überzeugung, daß es *persönliche Eigenschaften sind*, die den Führer einer Gruppe/Organisation von den Geführten unterscheidet und die allein ihn zum Führer gemacht haben. Implizit wurde dabei angenommen, daß die Fähigkeit zu führen - angeboren oder erworben - ein stabiles, über verschiedene Situationen hinweg nachweisbares und wirksames Persönlichkeitsmerkmal sei (Frey/Spielmann 1994, S. 164). Den geistigen Ursprung hatte die Eigenschaftstheorie bei Aristoteles und u. a. Ende des 19. Jahrhunderts im Sozialdarwinismus (survival of the fittest). In der heutigen Zeit erfreut sich dieser Ansatz in den Assessment-Centers und bei der Selektion von Personal (Einstellungsverfahren) großer Beliebtheit (Staehle 1990).

Stogdill (1948) analysierte insgesamt 112 verschiedene empirische Arbeiten zu den persönlichen Eigenschaften von Führern. Das Ergebnis dieser Analyse war, daß Personen in

17 Auf mehrdimensionale Führungsstilkonzepte wie z. B. die 3-D-Theorie von Reddin soll hier nicht näher eingegangen werden, vgl. Wunderer & Grunwald.

18 Vgl. Wunderer/Grunwald (1980, S. 227); Hentze/Brose (1986).

Führungspositionen bei folgenden fünf Faktoren die (durchschnittlichen) Mitglieder ihrer Gruppe übertrafen:

1. "Befähigung (Intelligenz, Wachsamkeit, verbale Gewandtheit, Originalität, Urteilkraft)
2. Leistung (Schulleistung, Wissen, sportliche Leistungen)
3. Verantwortlichkeit (Zuverlässigkeit, Initiative, Ausdauer, Aggressivität, Selbstvertrauen, Wunsch, sich auszuzeichnen)
4. Teilnahme (Aktivität, Soziabilität, Kooperationsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Humor)
5. Status (sozio-ökonomische Position, Popularität)" (Stogdill 1948).

Die Merkmalsausprägungen haben substitutiven Charakter, und es ließen sich nur sehr schwache oder keine Zusammenhänge zwischen den Eigenschaften und dem Führungserfolg nachweisen. Dies veranlaßte Stogdill zu der entscheidenden Schlußfolgerung, daß immer wieder die Situation "in einem hohen Ausmaß" relevant für Führungserfolg ist (Staehe 1990, S. 307).

Die Kritik verschiedener Autoren hat durchweg den gleichen Tenor:

- Die klassische Version der Eigenschaftstheorie, wonach Führungsverhalten und Führungserfolg *monokausal* erklärt werden, hat sich als überholt erwiesen;
- situationsspezifische Aspekte (Persönlichkeit der Geführten, Aufgabenstellung, Interaktion zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Situation etc.) werden völlig außer acht gelassen;
- mangelnde empirische Gültigkeit;
- Genese der Führung bleibt unbeachtet;
- Organisations- und Verwaltungsaufgaben sind lernbar und nicht genetisch begründet.

(Wunderer/Grunwald 1980; Hentze/Brose 1986; Neuberger 1976; Staehe 1990; Frey/Spielmann 1994.)

Generell ist unbestritten, daß persönliche Eigenschaften in der Tat einen Teil der Varianz von Führungsverhalten und Führungserfolg erklären, andere Kriterien (äußere Umstände) jedoch einen weit größeren Anteil ausmachen.

Im Gegensatz zur Eigenschaftstheorie, die Führung und Führungserfolg von den persönlichen Eigenschaften des Führers abhängig macht, wurde mit der **path-goal-theory (Weg-Ziel-Theorie)** ein neuer Aspekt aufgegriffen. Diese Theorie versucht zu erklären, welche Faktoren die Motivation zur Leistung der Mitarbeiter beeinflussen (Weinert 1992, S. 421). Betrachtet man die Führung dann als einen sich wechselseitig steuernden Interaktionsprozeß, so verschiebt sich der Fokus der Betrachtung von der Führungsperson zum Verhalten der Mitarbeiter (Wiswede 1995, S. 257). Das motivierende Verhalten wird hierbei als

Zusammenspiel von Bedürfnissen bzw. Motiven und situationsspezifischen Erwartungen interpretiert. Die Mitarbeiter werden demnach jenen Weg einschlagen, von dem sie annehmen, daß er sie zu einem persönlichen Ziel führt (Schanz 1993, S. 74). Diese Überlegung impliziert aber auch, daß die Mitarbeiter ein Feedback über ihre eigene Leistung und damit den Grad ihrer Zielerreichung bekommen (Töpfer/Mann 1996, S. 75). Anders ausgedrückt ist es die Aufgabe des Führers, die Arbeitsziele und das Wegverhalten zum Ziel zu beeinflussen. Der Führer muß seine Untergebenen so lenken, daß sie das Organisationsziel erreichen wollen. Die Geführten messen dabei jedem Ziel eine Wertigkeit zu (Valenz). Sie ist das Maß, wie sehr sie ein Ziel aus freien Stücken erreichen möchten (interne Valenz) oder ein Ziel deshalb erreichen wollen, weil sie dafür von außen belohnt werden (externe Valenz).

Eine Theorie von House/Dessler (1974) macht den Einfluß des Führers primär von seinem Führungsstil abhängig, der entweder partizipativ oder leistungsabhängig sein kann, und in zweiter Linie von äußeren Umständen wie der Aufgabenstruktur oder der Persönlichkeit der Untergebenen abhängt. Dementsprechend bevorzugen Untergebene mit hoher interner Valenz eher einen partizipativen Führungsstil, da sie sich als so selbständig und kompetent erachten, daß sie keinen direktiven Führer brauchen.

Hierbei handelt es sich um eine Theorie, die definiert, wie sich Führungsverhalten - in Abhängigkeit von der Aufgabenstruktur - auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt (Frey/Spielmann 1994). Es wird nur ein Bruchteil von Führung, nämlich Aspekte der Arbeitszufriedenheit und der Leistungsbereitschaft von Mitarbeiter beleuchtet. Die Leistung selbst, die Fiedler ausschließlich mißt (vgl. hinten) bleibt unberücksichtigt.

In der Erforschung des Phänomens 'Führung' fehlt oft eine im voraus abgesteckte theoretische Fundierung, denn: "Die meisten empirischen Arbeiten auf diesem Gebiet basieren weniger auf ausgearbeiteten Theorien, sondern ihnen liegen meist nur grob umrissene Führungskonzepte zugrunde" (Frey/Spielmann 1994, S. 164).

Die **Ohio-Studien** haben nicht primär zum Ziel, normative Aspekte zu vermitteln, also idealtypische Führungsstile oder bestimmte Führereigenschaften zu postulieren, sondern eine möglichst objektive Verhaltensbeschreibung von Führungsverhalten.

Führung wurde in den Ohio-Studien in formellen Organisationen untersucht (z. B. Unternehmen, Armee), in denen es festgelegte Konstellationen gibt, wie z. B. die Hierarchie, Arbeitsteilung oder Kooperation.

Hemphill/Coons, Halpin/Winer, Stogdill und Fleishman, alle Mitbegründer dieser Schule, betrachten Führung unter dem Blickwinkel des Einwirkens auf andere im Sinne von Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Aus dieser dyadischen Beziehung heraus liegt es

nahe, das Interaktionsgeschehen, so wie es von Untergebenen erlebt wird, zu erfassen (Neuberger 1976; Staehle 1990).

Aufgrund einer Vielzahl von Untersuchungen¹⁹ gehen die Anhänger der Ohio-Schule davon aus, daß zwei Dimensionen²⁰ einen Großteil der Gesamtvarianz des Führungsverhaltens abdecken. Der eine Faktor, "*consideration*", schließt Verhalten ein, das auf gegenseitiges Vertrauen, Achtung, soziale Nähe zwischen Vorgesetzten und den Geführten hinweist. Der zweite Faktor, "*initiating structure*", beinhaltet organisatorische und planerische Tätigkeiten des Führers. Er verteilt Aufgaben und Rollen der Geführten.²¹

Die beiden Faktoren werden als unabhängig angenommen (Fleishman 1973; Fittkau-Garthe 1970), d. h. ein Führer kann sowohl hohe Rücksichtnahme als auch hohe Aufgabenorientierung zeigen und umgekehrt. Eine gegensätzliche Position vertreten Anhänger der Kontinuum-Annahme (Tannenbaum/Schmidt, Lewin), welche die beiden Dimensionen als entgegengesetzte Pole auf einem Kontinuum betrachten (vgl. vorne) und die Eindimensionalität der Faktoren betonen.

Um Rückschlüsse auf die Effizienz von Führungsverhalten ziehen zu können, entwickelte man die Ohio-State-Leadership-Quadranten, die außer den beiden Dimensionen eine Abstufung in die Ausprägungen 'hoch' und 'niedrig' enthalten. Gemäß dem 'Managerial Grid' von Blake/Mouton (1968), das ebenfalls auf orthogonalen zweidimensionalen Variablen aufgebaut ist, wäre optimale Führung im oberen rechten Quadranten mit hohen Ausprägungen auf beiden Dimensionen gewährleistet (Staehle 1990).

Die Annahme der Unabhängigkeit der Dimensionen bringt den Vorteil einer sparsamen Beschreibung komplexen Führungsverhaltens und das leichte Verständnis cartesischer Koordinatensysteme mit sich (Neuberger 1976). Erwiesen ist dennoch, daß die durchschnittliche Korrelation der beiden Dimensionen nicht null ist. Staehle (1990, S. 318) bemängelt die Annahme der Unabhängigkeit der Variablen und kritisiert vor allem

- "mangelnde Orthogonalität der zwei Dimensionen, d. h. sie sind nicht so unabhängig voneinander, wie von der Ohio-Schule behauptet

¹⁹ Darstellungen finden sich u. a. bei Neuberger (1976); Staehle (1990); Wunderer & Grunwald (1980).

²⁰ Die Faktorenanalyse zur Untersuchung von Henphill/Coons (1957) ergab drei Faktoren:

1. sozial integratives Verhalten,
2. Aufgabenorientierung,
3. Erleichterung von Kommunikation, Verbesserung der Gruppenatmosphäre.

Halpin/Winer (1957) führten eine ähnliche Untersuchung an 300 Mitgliedern der Air-Force durch, die insgesamt 52 Vorgesetzte beschreiben sollten. Die Forscher verwendeten einen Fragebogen, der 130 Items umfaßte. Diesmal konnten sie vier Faktoren isolieren und bestimmten ihren Anteil an der Gesamtvarianz:

1. Consideration (vertrauensvolles, warmherziges Verhalten): 49,6 %,
2. Initiating Structure (Organisation von Aufgaben und Rollen): 33,6 %,
3. Production Emphasis (Leistungsmotivation): 9,8 %,
4. Sensitivity (Sensibilität gegenüber sozialen Beziehungen): 7,0 %.

²¹ Es bestehen Ähnlichkeiten zum autokratischen versus demokratischen Führungsstil nach Lewin (Eber/Grünwald).

- nicht signifikante Korrelationen zwischen Führungsverhalten und Führungserfolg
- keine Aussagen über Kausalitäten
- Vernachlässigung von situativen Variablen und deren Einfluß auf das Führungsverhalten".

Denn moderierende Variablen wie die Einstellungen der Mitarbeiter, das Organisationsklima oder die Art der Aufgabe machen die Definition eines fixen und idealen Führungsstils unmöglich. Der Führungserfolg hängt somit nicht linear mit Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung zusammen (Staehe 1990; Wunderer/Grunwald 1980).

Stogdill (1974) geht zwar davon aus, daß hohe Aufgabenorientierung tendenziell zu höherer "Gruppenproduktivität" (Hentze/Brose 1986, S. 169) führt und höhere Mitarbeiterorientierung zu mehr Zufriedenheit. Dennoch weist er auf die Unzulänglichkeit des Zwei-Faktoren-Modells hin, das dem Anspruch, komplexes Führungsverhalten valide zu beschreiben, kaum gerecht wird. Daraufhin entwickelte er selbst zwölf Dimensionen, welche Führungsverhalten in seiner unterschiedlichsten Form charakterisieren. In hohen Hierarchieebenen konnte er die Faktoren weitestgehend nachweisen. Je niedriger die Rangstufe war, umso weniger Dimensionen wurden zur Beschreibung benötigt (Wunderer/Grunwald 1980). Baumgarten (1974) führt dies darauf zurück, daß mit zunehmendem Rang auch die Komplexität von Denkweisen und Tätigkeiten zunimmt, was pauschale zweidimensionale Beschreibungen nicht erfassen (Hentze/ Brose 1986). Das bedeutet, daß die Zwei-Faktoren-Lösung für eine angemessene Beschreibung und Erklärung des Führungsverhaltens oberer Managementebenen nicht differenziert genug ist (Wunderer/Grunwald 1980, S. 254).

Das **Kontingenzmodell** der Führung von Fiedler verfolgt das Anliegen, welches Führungsverhalten ein Führer im Hinblick auf gegebene Rahmenbedingungen wählen sollte, um möglichst erfolgreich zu sein. Die bisher vorgestellten Theorien und Verfahren probierten, Führungsverhalten mit wenigen Kategorien oder auch speziellen Eigenschaften zu erklären. Fiedlers Kontingenzmodell geht von der Annahme aus, daß unterschiedliche Gruppen unterschiedlicher Führungsstrategien bedürfen, d. h. in unterschiedlichem Maße die Ausübung von Macht und Einfluß durch den Führer erforderlich machen (Frey/Spielmann 1994, S. 167). Unter Kontingenz versteht man die "*Bedingtheit bzw. Abhängigkeit von bestimmten Situationen oder Ereignissen*" (Wunderer/Grunwald 1980, S. 261). Die Effektivität der Führung wird hier in Abhängigkeit von äußeren Einflüssen und der sog. motivationalen Führerorientierung, also dem Führungsstil bzw. der Tendenz des Führers zu bestimmtem Führungsverhalten, gesehen. Auch Fiedler unterscheidet als grundlegende Dimensionen - wie die Ohio-Schule - zwischen mitarbeiterorientiertem ('Consideration') und aufgabenorientiertem ('Initiating Structure') Verhalten, wobei das Führungsverhalten als eindimensional angenommen wird.

Er entwickelte als erster Forscher ein Maß zur Operationalisierung von Führungsverhalten, bzw. der Führerorientierung. Dieses Maß, das LPC (Least Preferred Coworker), „erfaßt die Sympathieuntergrenze, die ein Führer den Mitarbeitern entgegenbringt (Wunderer/Grunwald 1980). Hieraus zieht Fiedler Rückschlüsse auf die Führerorientierung. Wenn ein Führer seinem am wenigsten geschätzten Mitarbeiter noch relativ wohlwollend gegenübersteht, läßt dies auf einen rücksichtsvollen und mitarbeiterorientierten Führer schließen. Ist die Beurteilung dagegen ungünstig, ließe das auf einen autoritären und aufgabenorientierten Führer schließen (Stahle 1990).

Der verwendete Test besteht aus 16 achtstufigen bipolaren Adjektivpaaren, z. B. "angenehm - unangenehm", "freundlich - unfreundlich".

Die Effizienz der Führung hängt letztendlich von drei Kriterien ab, für die Fiedler ein Klassifikationssystem der Führungssituationen entwickelte (Hentze/Brose 1986). Unterschieden werden somit drei Situationsvariablen, die den Einfluß des Führers auf die Gruppe und deren Leistung bestimmen: erstens die Führer-Mitglieder-Beziehung, zweitens die Aufgabenstruktur und drittens die Positionsmacht des Führers (Fiedler/Chemers/Mahar 1976).

Diese drei Dimensionen wurden jeweils nach zwei Ausprägungen dichotomisiert (gut - schlecht, stark - schwach, strukturiert - unstrukturiert), und dadurch ergeben sich verschiedene Konstellationen, die Fiedler die "Günstigkeit der Situation" nennt. Die Dreidimensionalität der "Gruppenaufgabensituation" (Wunderer/Grunwald 1980, S. 263) kann graphisch in einem Würfel verkörpert werden (vgl. z. B. Stahle 1990, S. 324).

Fiedler gewichtet die Dimensionen entsprechend im Verhältnis 4:2:1. Die hohe Gewichtung von Dimension 1 (Führer-Mitglieder-Beziehung) entspricht der größten Bedeutung im Führungsprozeß. Ein beliebter Führer, dessen Autorität auf einer personalen Machtgrundlage beruht, kann sich auch durchsetzen, wenn er seine Untergebenen mit unstrukturierten Aufgaben konfrontiert. Die Führer-Mitglieder-Beziehung hängt stark vom Führer selbst ab, wohingegen Dimension 2 und 3 äußere Bedingungen darstellen, die der Führer nur schwer beeinflussen kann. Zweitwichtigste Dimension ist die Aufgabenstruktur, denn ein Führer muß bei einer strukturierten Aufgabe nicht über formale Machtgrundlagen verfügen, um mit seiner Gruppe erfolgreich zu sein (Wunderer/Grunwald 1980; Hentze/Brose 1986; Stahle 1990).

Fiedler vermutete auch, daß immer höhere LPC-Werte, was auf einen mitarbeiterorientierten Führer schließen läßt, auch die Effektivität der Gruppe immer mehr steigern, was sich in empirischen Untersuchungen allerdings nicht bestätigen ließ (Stahle 1990).

Kritik wird u. a. am LPC-Maß, an der Existenz und der Gewichtung der drei Dimensionen, an der Reliabilität der Messungen, an der mangelnden Erfassung des Führungsverhaltens und der unzureichenden Berücksichtigung der Geführten hinsichtlich ihrer Wahrnehmung,

Motivation und Handlungen geübt (u. a. Staehle 1990; Wunderer/Grunwald 1980; Neuberger 1976).

Trotz der genannten Kritik kommt Fiedler das Verdienst zu, erstmals die Situation in ein Modell miteingebracht zu haben, was z. B. der eigenschaftstheoretische Ansatz und die Ohio-Schule nicht berücksichtigten. Zudem läßt das Modell Voraussagen über Führungsverhalten zu, wenn sich bestimmte Situationen absehen lassen. Aufgrund einer mangelnden kritischen Überarbeitung des Modells seitens Fiedler habe dieses nach Neuberger (1990, S. 181) nur noch "*historischen Wert*".

Die Erforschung des Phänomens 'Führung' ist daher noch längst nicht abgeschlossen und bedarf weiterer Untersuchungen.

3.3.2.4 Gardners Ansatz der Führung

Gardner (1997) untersuchte in seiner qualitativ angelegten Studie das Profil innovativ-visionärer Führer. Im Blickpunkt seiner Untersuchung stehen elf charismatische Persönlichkeiten, die Gardner als innovative bzw. visionäre Führer bezeichnet.

Charisma kann als Form zwischenpersönlicher Anziehung und Bewunderung definiert werden (Weinert 1992, S. 428). Ansätze charismatischer Führung beschreiben ein Führungsverhalten, das sowohl die Verhaltensweisen und Motive der Geführten aktiviert als auch Bedürfnisse und Selbsteinschätzungen im Sinne der Führenden verändert.

Eine detaillierte Liste von Schlüsselcharakteristika charismatischer Führungspersönlichkeiten haben Conger und Kanungo (1988, S. 63 ff.) aufgestellt:

Hohes Selbstvertrauen, Dominanz, Entschlossenheit, starke Überzeugung von den eigenen Ideen und ein intensives Machtbedürfnis, einen außergewöhnlichen Verhaltensstil sowie

- eine Vision (= ein realistisches, glaubhaftes, attraktives Ziel, das eine bessere Zukunft verspricht als den gegenwärtigen Status quo),
- die Fähigkeit der Artikulation dieser Vision und der starken Überzeugung davon,
- ihre Wahrnehmung durch andere als Anwalt der Veränderung,
- ihre Sensibilität gegenüber den Möglichkeiten der Umwelt.

Darüber hinaus arbeiten sie verstärkt mit Symbolen, appellieren an ideologische Werte, Selbstaufforderung und Pflichtgefühl. Den Prozeß charismatischen Führungsverhaltens stellt die folgende Abbildung dar.

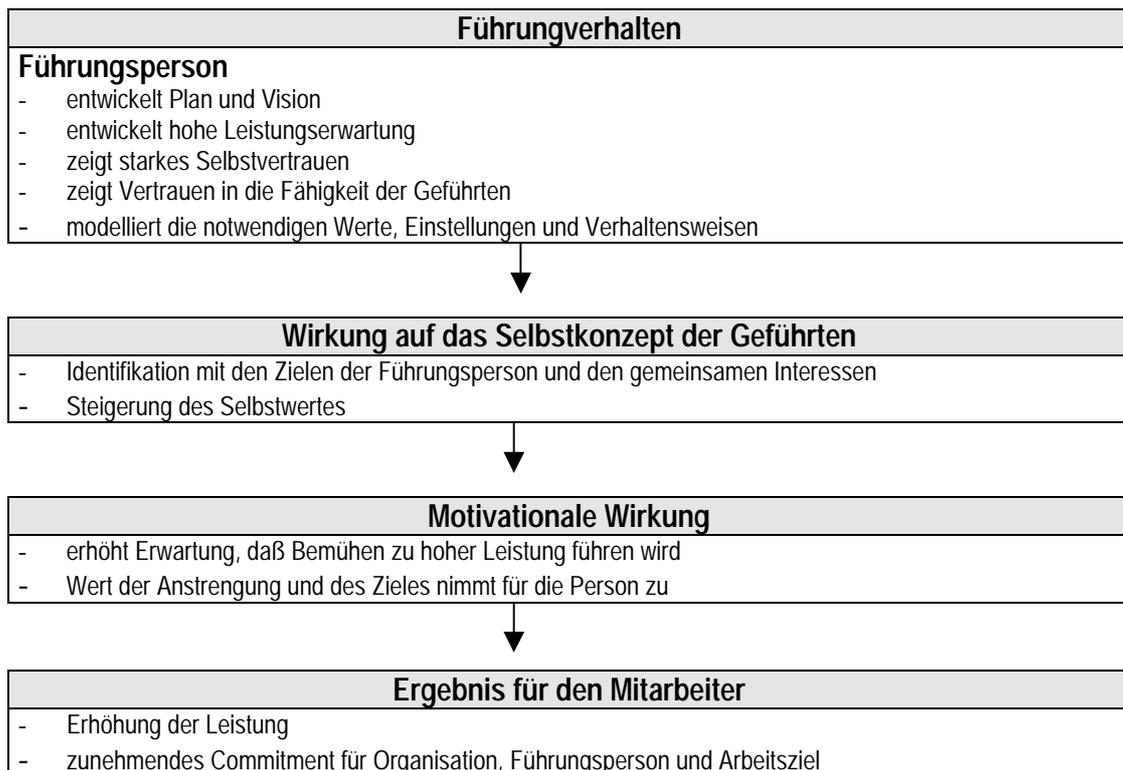


Abb. 8: Modell der charismatischen Führung (nach Conger/Kanungo 1988).

Führungspersönlichkeiten sind Menschen, die durch ihr Wort und/oder persönliches Beispiel auf das Denken, Verhalten und/oder Fühlen einer bedeutenden Anzahl von Mitmenschen einen signifikanten Einfluß ausüben (Gardner 1997, S. 21/26).

Gardners Ansatz ist sowohl an den eigenschaftstheoretischen Führungstheorien angelehnt als auch an den Theorien zur charismatischen Führung. Er entwickelt jedoch aus der Betrachtung der kommunikativen Thematik des Führungsverhaltens und damit der Wertbezogenheit der kommunikativen Inhalte von „Geschichten“ eine wichtige Erweiterung der Führungspsychologie.

Gardner (1997a) mißt der Kommunikation in Unternehmen unter dem Aspekt der Einflußnahme und Führung eine besondere Bedeutung bei. Um die Zustimmung von Mitarbeitern zu gewinnen, muß die Führungskraft sie von den eigenen Vorstellungen überzeugen. Hierbei ist es wichtig, daß Führer sowohl sprachliche wie nichtsprachliche Mittel benutzen. Geschichten sprechen nach Gardner beide Seiten des menschlichen Geistes, Verstand und Gefühle, an. Emotionale Sprache, die sich auch um die Sorgen und Wünsche der Zuhörer kümmert, beeinflußt häufig stärker als rationale Argumente (Gardner 1997a, S. 29).

Mit der Wortwahl "Geschichten" soll zum Ausdruck gebracht werden, daß der Führer seinen Zuhörern ein dynamisches Geschehen verdeutlicht. Themen haben einen eher statischen

Charakter. Soll im Sinne des Kommunikationsmodells eine Beeinflussung der Mitarbeiter erfolgen, muß die Geschichte so gestaltet sein, daß sie jedem Gruppenmitglied in einem besonderen geschichtlichen Moment sinnvoll erscheint, indem sie "Herkömmliches" mit Wegweisendem verbindet (Gardner 1997a, S. 27). Dafür sind Geschichten besonders geeignet, da diese Art der Kommunikation häufig über eine "Mehrstimmigkeit" verfügt, die mit ihrer Botschaft Menschen verschiedenen Alters, Glaubens oder Bildungsniveaus gleichermaßen erreichen. Darüber hinaus können Führungskräfte durch das Erzählen von Geschichten den Mitarbeitern eine personale Identität im Unternehmen geben. Geschichten, insbesondere "Identifikationsgeschichten", d. h. Erzählungen um Selbsterkenntnis und Selbstbestimmung zählen zu den wirkungsvollsten Möglichkeiten, das Publikum zu bannen, indem sie dem Menschen helfen, denkend und fühlend zu erkennen, wer sie sind. (Gardner 1997a, S. 28).

Auf das Unternehmen übertragen bedeutet dies, daß Geschichtenerzählen als Form der wertbezogenen Kommunikation und Führung einen entscheidenden Beitrag zur Ausbildung und Entwicklung einer Unternehmenskultur haben.

Gardners Ansatz beinhaltet drei elementare Thesen:

1. Führer zeichnen sich durch kreative, neu gestaltete oder gänzlich neue Ideen aus.
2. Führer erreichen ihre Wirkung in erster Linie durch die von ihnen vermittelten Geschichten
3. Führer sind nicht nur Vermittler von Geschichten, sondern verkörpern sie auch.

(Gardner 1997).

Er unterscheidet nach dem Grad ihrer Originalität nach alltäglichen Führern, innovativen Führern und visionären Führern. Alltägliche Führer haben keine Bewußtseinsweiterung ihrer Führer im Sinn. Innovative Führer haben die besondere Begabung, Geschichten oder Themen ihrer kulturellen Umgebung zu finden und fruchtbar zu machen. Der mit Visionskraft begabte Führer bietet keine bekannten Geschichten, sondern schafft neue, unbekannte Erzählungen (Gardner 1997a, S. 27).

Gardner (1997) bestimmte 19 Faktoren, die innovativ-visionäre Führer charakterisieren.

1. Außergewöhnliche Kreativität
2. Früher Verlust eines Elternteils bzw. ambivalente Elternbeziehung, die zu einer frühen Selbständigkeit geführt hat
3. Persönliche Anziehungskraft, verstanden als äußeres Charisma
4. Risikobereitschaft
5. Durchsetzung von Willen entgegen Autoritätspersonen
6. Machtstreben im Sinne von Reformwillen, nicht reiner Machtgier
7. Berufung zur Führung
8. Sprachliche Intelligenz
9. Moral

10. Heterogenes, wachsendes Beziehungsnetz
11. Breiter und detaillierter Erfahrungshorizont, meist aufgrund langer Ausbildungsperioden
12. Esprit
13. Organisationstalent
14. Tugendhaftigkeit, besonders hinsichtlich Disziplin, Loyalität und Ehrlichkeit
15. Unermüdlicher Fleiß und Arbeitseifer
16. Personale Intelligenz kennzeichnet das Geschick im suggestiven Umgang mit Menschen
17. Bindung an die Gemeinschaft (den Adressatenkreis)
18. Ein bestimmter Lebensrhythmus, der Phasen der Isolation, Besinnung und Selbsterkenntnis miteinbezieht
19. Authentizität als erkennbarer Zusammenhang zwischen den Geschichten und der Lebensführung.

Die folgende Abbildung führt die verschiedenen Richtungen der Führungsforschung unter dem Gesichtspunkt der Führungspersönlichkeit zusammen. Führung als wertgesteuerte Einwirkung auf Personen wird zum einen von den Führungspersonen an die Geführten übermittelt. Zum zweiten entwickelt sich eine Führungspersönlichkeit selber auch im Prozeß der Führung. Bestimmte Eigenschaften (Prägungsdispositionen) müssen von der Führungsperson erfüllt oder erlernt werden, damit diese als Führungspersönlichkeit erfolgreich sein kann. Hierzu können die 19 charakteristischen Faktoren von Gardner (1997) ebenso wie die grundsätzliche Fähigkeit zur Rollenübernahme gezählt werden. Die Rollenübernahme als Führer muß situationsspezifisch erfolgen. Hierzu zählen die Macht und Einflußnahme auf andere Personen, die mittels der Kommunikation von potentieller Macht in aktuelle Macht transformiert wird. Nach Gardner sind Führer erfolgreich durch die in Geschichten vermittelte Sinnstiftung, wodurch die direkte Einflußnahme auf die Geführten in den Hintergrund tritt. Die erfolgreiche situationsbezogene Führung prägt auch den Führer selbst. Da Personen dazu neigen, solche Arbeiten und Aufgabenrollen zu wählen und höchst befriedigend zu finden, die mit ihrem Selbstbild übereinstimmen, werden sie durch die erfolgreiche situationsbezogene Führung eine Selbstwertsteigerung erfahren. Dies führt dazu, daß die erprobten Führungseigenschaften im Verhaltensrepertoire fixiert werden, bei gleichzeitiger Integration der zugrundeliegenden Werte im Selbstkonzept. Die grundlegenden Werte einer Person, die sich in Interaktion mit der Umwelt entwickelt haben, gehören zum stabilen Kern des Selbst einer Person. Aus der Person, die führt, hat sich in Interaktion mit der Umwelt und der Aufgabe die Führungsperson entwickelt.

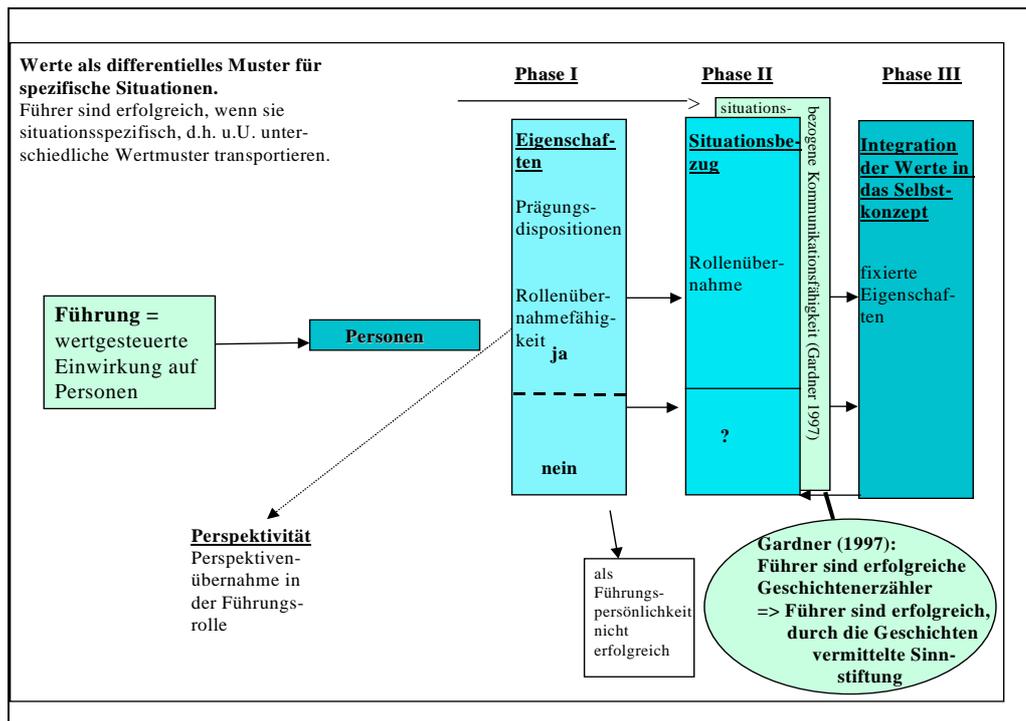


Abb. 9: Führungsmodell der Führungspersönlichkeit.

3.3.3 Arbeitszufriedenheit

Das Wort Arbeitszufriedenheit setzt sich aus semantisch-konnotativ höchst unterschiedlichen Elementen zusammen. Während Zufriedenheit ein semantisch positiv belegtes Wort ist, weist das Wort "Arbeit" sprachgeschichtlich einen negativen, abwertenden Bedeutungsinhalt auf. Das Wort "Arbeit" geht auf das indogermanische orbho (übersetzt: verwaist) bzw. das germanische arba (übersetzt: verwaist sein) zurück, deren Grundbedeutung übersetzt werden kann mit Last, Mühe, Qual, Plage und Not. Arbeit galt im Gegensatz zu Schaffen, verstanden als Werk, Leistung als unwürdige Tätigkeit (vgl. Gabler 1988). Der Wortstamm arba findet sich im lateinischen laborare wieder wie auch in den meisten heutigen germanischen und romanischen Sprachen in arbeiten, laborare, laour und travailler.

Im Zuge der Reformation kam es zu einer moralischen Umdeutung der Arbeit.

"Arbeit ist eine Aktivität oder Tätigkeit, die im Rahmen bestimmter Aufgaben entfaltet wird und zu einem materiellen und/oder immateriellen Arbeitsergebnis führt, das in einem Normsystem bewertet werden kann; sie erfolgt durch den Einsatz der körperlichen, geistigen und seelischen Kräfte des Menschen und dient der Befriedigung seiner Bedürfnisse" (Hoyos 1974, S. 24).

Arbeit wird hier allerdings in einem rein instrumentellen Sinne verstanden.

Zufriedenheit definiert Neuberger (1990, S. 138) als "das Ergebnis komplexer Erlebnisverarbeitungsprozesse", die abhängig von subjektiven und objektiven Bedingungen sind.

3.3.3.1 Definitionen und Theorien der Arbeitszufriedenheit:

Arbeitszufriedenheit ist, im Gegensatz zur Berufszufriedenheit, die sich mit der Frage der richtigen oder falschen Berufswahl auseinandersetzt, mit konkreten und aktuellen Variablen wie Kollegen, Vorgesetzten, Arbeitsklima, Arbeitsbelastung etc. verbunden (Rossrucker 1990, S. 49).

Objektive Bedingungen und subjektive Bezugssysteme erweisen sich im Begriff der Arbeitszufriedenheit als interdependent. Weder garantieren objektive Bedingungen allein Zufriedenheit, selbst wenn sie als allgemein wünschenswert gelten, noch ist Zufriedenheit allein durch den Aufbau entsprechender subjektiver Bezugssysteme ohne objektive Basis zu erreichen. Dies bedeutet, daß Arbeitszufriedenheit nicht die Arbeitsverhältnisse als solche charakterisiert, sondern das Zusammenpassen von Arbeitsverhältnissen und Personen (Dawis/Lofquist/ Weiss 1968, in: Neuberger 1990, S. 139).

Der Ausdruck "Berufszufriedenheit" bezieht sich primär auf die Wahl des richtigen Berufs bzw. der richtigen Berufsausbildung (vgl. Fischer 1989, S. 17). Ein Definition unter zeitlichem Fokus liefern Bruggemann et al. (1975, S. 19): Berufszufriedenheit als "... durchschnittliche Arbeitszufriedenheit über einen längeren Zeitraum, gegebenenfalls unter Bezug auf mehrere Arbeitsverhältnisse und/oder verschiedene Arten von Erwerbstätigkeiten."

Neuberger (1990, S. 138) definiert den Begriff der Zufriedenheit als "das Ergebnis komplexer Erlebnisverarbeitungsprozesse", die abhängig von subjektiven und objektiven Bedingungen sind (siehe oben). Die verschiedenen Definitionsansätze zum Begriff der Arbeitszufriedenheit werden bei Neuberger (1974, S. 58 ff.) unter systematisierenden Gesichtspunkten in vier Kategorien eingeteilt.

Die vier Kategorien bieten weder einen vollständigen Überblick über alle möglichen Theoriebereiche der Arbeitszufriedenheit noch sind sie überschneidungsfrei, sie liefern aber einen guten Ansatzpunkt für die systematische Einordnung der Theorien.

1. Die bedürfnisorientierten homöostatischen Konzeptionen

In diesem Ansatz wird Zufriedenheit als ein Zustand erfüllter Bedürfnisse durch die Arbeit gesehen. Hierbei kann zwischen Zufriedenheit als vorübergehender Zustand und Zufriedenheit als dispositioneller Zustand der Bedürfnisbefriedigung unterschieden werden. Im Hintergrund der erstgenannten Konzeption steht ein Kreismodell des Motivationsgeschehens. Aufgrund eines Mangelszustands entsteht ein Bedürfnis, das durch ein bestimmtes instrumentelles Verhalten befriedigt wird. Diese Zufriedenheit ist nicht dauernder Natur, der periodische Ablauf beginnt von vorne. Befragungen auf der Basis dieser Theorie sind stark situativen und affektiven Einflüssen ausgesetzt.

Wird Zufriedenheit als dispositioneller Zustand der Bedürfnisbefriedigung verstanden, setzt dies bei der Messung voraus, daß eine Art intraindividuelle Schwellenwert vorliegt, ab welchem eine Person als zufrieden bzw. unzufrieden betrachtet werden kann.

Bekanntestes Meßinstrument ist Porters "Bedürfnisbefriedigungs-Fragebogen", der aufbauend auf der Bedürfnishierarchie von Maslow nicht die Zufriedenheit mit fünf Grundbedürfnissen einer Person abfragt, sondern die Zufriedenheit ermittelt als Differenz zwischen einem Ideal- und einem Istwert, multipliziert mit der Wichtigkeit der sich auf die fünf Grundbedürfnisse beziehenden Items.

Die Gesamtzufriedenheit läßt sich entweder unmittelbar oder als Summe der Einzelzufriedenheiten über die Bedürfnisse abfragen.

2. Die anreiztheoretischen Konzeptionen

Ausgegangen wird hier von der Annahme, daß der Mensch die Umweltgegebenheiten als Quellen von Lust- oder Unlustvermittlung erlebt. Das heißt, es geht hier nicht um die Befriedigung eines Bedürfnisses, sondern um die Befriedigung mit einer Umweltbedingung (Zufriedenheit), wobei sowohl Zufriedenheit als auch Unzufriedenheit in verschiedenen Abstufungen erlebt werden kann. Zufriedenheit wird unter Bezugnahme auf den Einstellungsbegriff häufig als positive oder negative Einstellung zu Aspekten einer Arbeitssituation verstanden. Diese Begriffsregung liefert Ansatzpunkte für Gestaltungsmaßnahmen, da sie unmittelbar auf objektivierbare Aspekte der Arbeit bezogen ist (Neuberger 1990, S. 141).

Methodisch impliziert dieser Definitionsansatz eine Messung über ein Intervallskalenniveau, wie es auch in der vorliegenden Untersuchung verwendet wurde.

3. Kognitive Konzeptionen der Arbeitszufriedenheit

Bei diesen Theorien stehen der Zukunfts- und Umweltbezug des Menschen und seine Bestrebungen zur Aufrechterhaltung eines ausgeglichenen kognitiven Systems im Mittelpunkt.

Die Zufriedenheit wird verstanden als ein Mischbegriff, der sich aus einer bestimmten Kombination von Valenz und Erwartung zusammensetzt (Neuberger 1974, S. 168).

In diesem Zusammenhang beschreibt die Erwartungs-Valenz-Theorie der Motivation (Vroom 1964) die Annahme, daß bei der Wahl zwischen verschiedenen Handlungsalternativen diejenigen bevorzugt werden, bei der das Produkt vom erzielbaren Wert (Anreiz) mit der Wahrscheinlichkeit, ihn zu erzielen (Erwartung), maximal ist (Schanz 1993, S. 74; Weiner 1987, S.273 ff.). Trifft die erwartete Konsequenz tatsächlich ein, so resultiert daraus Zufriedenheit.

Konsistenztheoretisch betrachtet ist die Arbeitszufriedenheit dann gegeben, wenn sich das kognitive System eines Menschen im Gleichgewicht befindet, d. h. keine Dissonanzen existieren (Rossrucker 1990, S. 51). Die Summe der tatsächlich auftretenden Dissonanzen in bezug auf die Arbeit gibt hierbei das Maß für die Abweichung vom Gleichgewicht an.

Korman (1970, S. 32) postuliert:

"All other things being equal, individuals will engage in and find satisfying those behavioral roles which will maximize their sense of cognitive balance or consistency."

("Unter sonst gleichen Bedingungen werden sich Individuen in solchen Verhaltensrollen engagieren und sie befriedigend finden, die ihr Gefühl kognitiven Gleichgewichts oder kognitiver Stimmigkeit maximieren.")

Das heißt, anders als bei den Anreiztheorien strebt der Mensch nicht vorwiegend nach Lustmaximierung, sondern nach Harmonie, nach kognitivem Gleichgewicht.

4. Die humanistischen Theorien

Zufriedenheit wird hier als ein wesentliches Merkmal des sich selbst verwirklichenden Menschen gesehen. Arbeitszufriedenheit als Voraussetzung zur persönlichen Entfaltung des Individuums oder, anders ausgedrückt, Arbeitszufriedenheit verstanden als das Erreichen bestimmter Werte. Im Vergleich zu den anderen drei Begriffsabgrenzungen, deren Ziel Abbildung der Wirklichkeit ist, stehen hier normative Vorstellungen im Mittelpunkt (vgl. Neuberger 1990, S.141). Das Individuum ist für die Entfaltung seiner Persönlichkeitspotentiale im Sinne einer Entwicklung zur "Mündigkeit" (Kant) selbst verantwortlich. Analog zur der Definition Kants: "Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit", kann Arbeitszufriedenheit definiert werden als Möglichkeit des Menschen, sich selbst in seiner Arbeit zur mündigen Persönlichkeit zu entwickeln.

Arbeitsinhalte und Erfordernisse bestimmen den Grad der Zufriedenheit.

Maslows Ansatz der Bedürfnishierarchie vereint bedürfnisorientierte und humanistische Gedanken auf sich. Herzberg et al. (1959) haben, aufbauend auf dieser Theorie, ihre Zwei-Faktoren-Theorie entwickelt, auf die weiter unten noch ausführlicher eingegangen werden soll.

Neuberger erweitert diese Kategorien auf insgesamt neun (Neuberger/Allerbeck 1978 S. 11 ff.), die m. E. einen relativ guten Überblick über Theorien der Arbeitszufriedenheit geben.

Er trennt die Ansätze auf homöostatischer Basis noch einmal in jene, die Arbeitszufriedenheit als Bedürfnisbefriedigung verstehen, und solche, die ohne Festlegung auf bestimmte Bedürfnisse die Zufriedenheit als minimale Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit verstehen. In dieser Tradition stehen die Prozeß-Theorien der Arbeitszufriedenheit wie die Erwartungs-Valenz-Theorien (vgl. z. B. Vroom 1964), Bruggemanns typologischer Ansatz, der einen Versuch darstellt, die Entwicklung des individuellen Anspruchsniveaus zu integrieren (Bruggemann 1974 1975).

Groskurth (1974, S. 285) versteht Arbeitszufriedenheit als Ergebnis eines permanenten Rückkopplungsprozesses zwischen den Ansprüchen (Soll-Werten) und den Merkmalen der Arbeitssituation (Ist-Werten), wobei Zufriedenheit aus einer relativ geringen Differenz resultiert.

Arbeitszufriedenheit als Erwartungshaltung bildet nach Neuberger (1978) ebenfalls eine eigene Kategorie. In diesem Sinne definiert Gellermann (1972) die Arbeitszufriedenheit als das Resultat einer für eine Arbeitsleistung von der Umwelt versprochenen Belohnung (vgl. S. 43). Die Erwartungs-Valenz-Theorien können ebenfalls unter diese Kategorie gefaßt werden.

Unterschieden werden noch Arbeitszufriedenheitsansätze als affektive Bewertungs-Reaktion. In dieser Tradition definiert Locke (1976, S. 1300) die Arbeitszufriedenheit "*... als angenehmer oder positiver emotionaler Zustand, der aus der Bewertung der Arbeit oder der Arbeitserfahrungen resultiert*".

Unter Einbeziehung sozialer Vergleichsprozesse und in einer Situation gegebener Alternativen definieren Smith, Kendall und Hulin (1969, S. 6) Arbeitszufriedenheit als Gefühle oder affektive Reaktionen auf Aspekte der Situation.

Bruggemann (1974, S. 281) faßt Arbeitszufriedenheit "*als zusammenfassende Einstellung zu einem betrieblichen Arbeitsverhältnis mit all seinen Aspekten*" auf. Oder anders ausgedrückt: "*Arbeitszufriedenheit ist ein Aspekt der subjektiv gegebenen (d. h. psychologischen) Qualität, die ein bestimmtes Arbeitsverhältnis für den Arbeitenden hat.*"

Sie steht damit in der Tradition der Forscher, welche die Arbeitszufriedenheit als Einstellung zur Arbeit bzw. zu Aspekten der Arbeitssituation auffassen.

Alle hier knapp angesprochenen Definitionsansätze lassen sich unter motivationstheoretischen Gesichtspunkten auch in Anlehnung an Campbell/Pitchard (1976) in Prozeßtheorien und Inhaltstheorien unterscheiden. Zu den wesentlichen inhaltstheoretischen Ansätzen gehören der ABB (Neuberger/Allerbeck 1978) und als zweidimensionaler Ansatz die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (1959).

Lawlers (1977) Erwartungsmodell, Wisweddes Prozeßmodell der Arbeitsmotivation (Wiswede 1980), das Modell von Bruggemann (1974), und die Theorie der Gegenprozesse von Landys (1978) sind Repräsentanten der Prozeßtheorien, die das Zustandekommen von Arbeitszufriedenheit als Kombination hypothetischer Konstrukte beschreiben.

1. Operationale Definitionen: Es erfolgt lediglich die Nennung von Bedingungen, Korrelaten oder Konsequenzen von Arbeitszufriedenheit.

2. Arbeitszufriedenheit als Bedürfnisbefriedigung: Stärke des Bedürfnisses abzüglich dem Grad der Befriedigung ist gleich der Zufriedenheit (Arbeitszufriedenheit).

3. Arbeitszufriedenheit als (aufgehobene) Soll-Ist-Differenz: Arbeitsunzufriedenheit als Diskrepanz zwischen Soll- und Ist-Zustand (vgl. Groskurth 1974).

4. Arbeitszufriedenheit als das Erreichen bestimmter Werte: vorwiegend von Autoren der humanistischen Psychologie vertreten. *"Arbeitszufriedenheit resultiert aus der Wahrnehmung, daß eine Arbeit die wichtigen arbeitsbezogene Werte erfüllt oder ihre Erfüllung erlaubt, vorausgesetzt, daß ... diese Werte kongruent mit den Bedürfnissen der Person sind"* (Locke 1976, S. 1307).

5. Zufriedenheit als angenehmer personenimmanenter Zustand bzw. affektive Bewertungs-Reaktion: Diese Gruppe umfaßt Ansätze aus phänomenologischer bis hedonistischer Sicht, die sich z. T. mit einstellungsbezogenen Definitionen überlappen. *"Arbeitszufriedenheiten sind Gefühle oder affektive Reaktionen auf Aspekte der Situationen"* (Smith/Kendall/Hulin 1969, S. 6).

6. Arbeitszufriedenheit als Gleichgewichtszustand. Hierunter fallen vorwiegend konsistenztheoretische Ansätze.

7. Arbeitszufriedenheit als Ergebnis komplexer Informationsverarbeitungsprozesse: Die meisten Prozeßmodelle können unter diese Kategorie subsumiert werden. Das heißt, Zufriedenheit unter Einbeziehung situativer Erwartungen, persönlicher Affekte, Gefühle, Bedürfnisse, des persönlichen Anspruchsniveaus, der Identifikation des einzelnen mit seinem sozial vorgezeichneten Lebensentwurf (vgl. Linde 1967, S. 48). Anders ausgedrückt, Arbeitszufriedenheit als das Ergebnis von Erlebnisverarbeitungs- und Abwägungsprozessen (Bruggemann/Groskurth/Ulrich 1975, S. 132 ff.).

8. Arbeitszufriedenheit als Erwartungshaltung: Die Erfüllung oder Nichterfüllung von Belohnungserwartungen im weiten Sinne bestimmen den Grad der Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit.

9. Arbeitszufriedenheit als Einstellung zur Arbeit bzw. zu Aspekten der Arbeitssituation: Auf der Basis anreiztheoretischer Aspekte wird die Zufriedenheit als strukturierte, bewertende und evtl. handlungsdeterminierende Einstellung zur Arbeit verstanden. Arbeitszufriedenheit ist *"... an attitude which results from a balance and summation of many specific likes and dislikes experienced in connection with a job"* (Bullock 1953, S. 5).

Abb. 10: Kurzüberblick der Begriffsdefinitionen der Arbeitszufriedenheit in Anlehnung an Neuberger/Allerbeck 1978, S. 11-15.

Die Begriffsdefinitionen unter Punkt 4, 7 und 8 berücksichtigen Werte implizit oder explizit. Die Arbeitszufriedenheit als Ergebnis komplexer Informationsverarbeitungsprozesse (Punkt 7) bezieht den persönlichen Lebensentwurf der Individuen ein, dieser basiert unter anderem auf den Lebenszielen (individuellen Werten) des einzelnen.

Auch bei der Arbeitszufriedenheit als Erwartungshaltung sind die Werte von Bedeutung. Die Erwartungshaltung des einzelnen auf Belohnung ist determiniert durch die individuellen und die unternehmerischen Werte (vgl. hierzu Kap. 3.3 Unternehmenskultur).

Die Arbeitszufriedenheit ist für die vorliegende Untersuchung von Bedeutung, weil sie bestimmte werttheoretische Antecedenzbedingungen voraussetzt. Aufgrund individueller Werte entwickelt sich das Selbst in Interaktion mit der Umwelt. Welches wiederum in ständiger Beziehung zur Umwelt und dem Arbeitsumfeld steht. Arbeitszufriedenheit liegt vor, wenn das Selbstbild und die individuellen Lebensziele mit den Bedingungen der Arbeitsumwelt in Einklang stehen. Das heißt Arbeitszufriedenheit kann als ein Indikator für eine Führungskraft mit stabilem Selbst und damit stabilem Wertesystem angesehen werden, und dies wird als eine Voraussetzung für Erfolg angenommen (vgl. Kap. 3.4.1).

3.3.3.2 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Arbeitszufriedenheit als das Erreichen bestimmter Werte wurde vorwiegend von Autoren der humanistischen Psychologie vertreten. Herzberg et al. (1959) haben, aufbauend auf humanistischen und bedürfnisorientierten Gedanken, ihre Zwei-Faktoren-Theorie entwickelt. Ermöglicht eine Arbeit die Erfüllung der wichtigsten arbeitsbezogenen Werte einer Person, die sich aus den Bedürfnissen der Person entwickelt haben, dann resultiert daraus Arbeitszufriedenheit (vgl. Locke 1976, S. 1307).

Herzberg hat seine Theorie auf der Bedürfnishierarchie von Maslow aufgebaut.

Maslows Modell der Bedürfnishierarchie liegt zugrunde, daß Individuen eine Reihe von Grundbedürfnissen haben, die in einer bestimmten Reihenfolge verhaltenswirksam werden. Die unteren Stufen der Bedürfnispyramide sind Mangelbedürfnisse, die oberen - und hier in erster Linie das Streben nach Selbstverwirklichung - werden als Wachstumsbedürfnisse bezeichnet. Damit wird zum Ausdruck gebracht, daß erstere vollkommen befriedigt werden können, während letztere niemals gestillt werden und daher auf Dauer verhaltenswirksam sind (Schanz 1994, S. 86). Alle Bedürfnisse oberhalb der physiologischen Bedürfnisse stehen in Zusammenhang mit den individuellen Werten von Individuen. Insbesondere das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung steht in engem Zusammenhang mit den Werten.

Selbstverwirklichung kann auch definiert werden als die Verwirklichung des Selbst in Interaktion mit der Umwelt. Zwischen dem Selbst einer Person und den individuellen Wertpräferenzen dieser Person bestehen starke Interdependenzen (vgl. Kap. 5). Vielfach hat die Unternehmung mit ihren in der Unternehmenskultur gelebten Werten für die Arbeitnehmer und Führungskräfte nicht nur eine Orientierungsfunktion, sondern dient auch der Bedürfnisbefriedigung, von den physiologischen Bedürfnissen bis hin zur Selbstverwirklichung.

In der folgenden Abbildung ist die Bedürfnispyramide nach Maslow dargestellt.

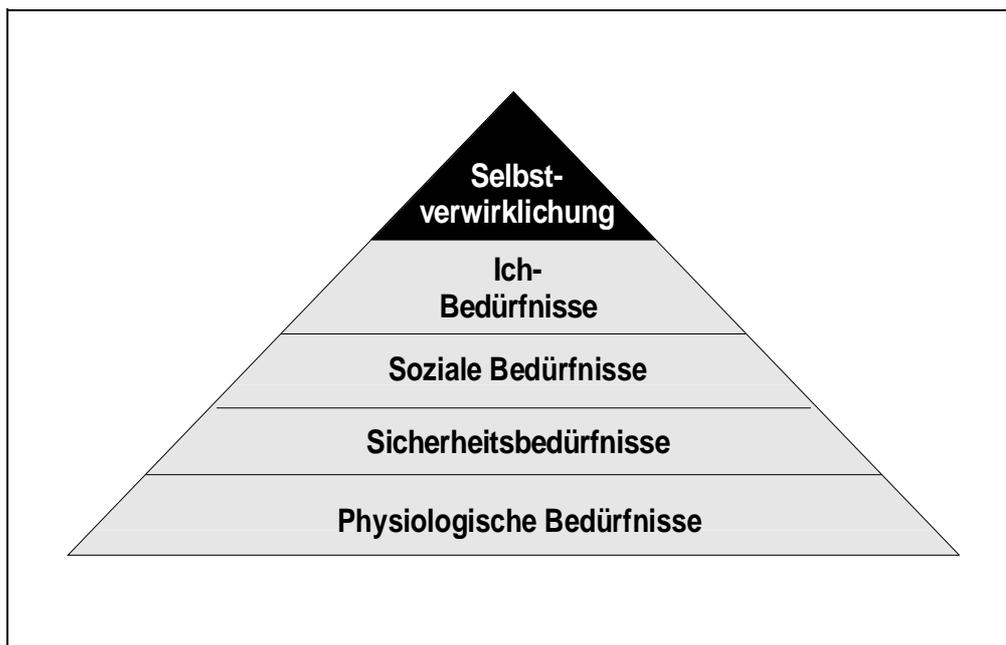


Abb. 11: Bedürfnispyramide nach Maslow.

Ausgangspunkt der Zwei-Faktoren-Theorie, welche der humanistischen Psychologie zugeordnet werden kann, ist eine von Herzberg, Mausner und Snyderman im Jahre 1959 veröffentlichte Studie über die Befragung von 203 Ingenieuren und Betriebswirten mittels der "critical-incident"-Methode (Methode der kritischen Ereignisse). Die Teilnehmer hatten die Aufgabe, möglichst angenehme oder unangenehme Arbeitserlebnisse zu schildern. Ausgehend von der Frage "What do people want from their jobs?" (Herzberg 1959, S. 111) wollten Herzberg et al. herausfinden, welche Umstände das Ausmaß der Zufriedenheit bestimmen. Aufgrund dieser Studie kommt Herzberg zu Ergebnissen auf drei Ebenen:

1. Ermittelte Herzberg 16 Faktoren, die als Auslöseereignisse zu einem Zustand besonderer Zufriedenheit oder Unzufriedenheit bei der Arbeit führen (Faktoren 1. Ebene). Die von Herzberg ermittelten 16 Faktoren der 1. Ebene sind das Ergebnis der Zusammenfassung von

96 Situationen, die nach den Angaben der Teilnehmer zu einer besonders hohen Zufriedenheit oder Unzufriedenheit bei der Arbeit geführt haben.²²

2. Im Anschluß an die Identifizierung der Auslöseereignisse betrachtete Herzberg die Auswirkungen der entstandenen Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit. Diese Gefühlsreaktionen auf der ersten Ebene wurden zu zwölf Faktoren auf der zweiten Ebene zusammengefaßt (vgl. Zink 1975, S. 44).²³

3. In einem dritten Schritt wurden die Konsequenzen aus den sich verändernden Gefühlslagen analysiert. Die Auswirkungen beziehen sich auf die Leistung, die Fluktuation, die Gesundheit, die zwischenmenschlichen Beziehungen und auf Einstellungsänderungen.

Anhand der Faktoren der ersten Ebene erkannten Herzberg et al., daß bestimmte Faktoren der 1. Ebene Auslöser für eine erhöhte Arbeitszufriedenheit, andere Auslöser für Arbeitsunzufriedenheit sind.

Herzberg unterscheidet somit in seiner Zwei-Faktoren-Theorie zwei verschiedene Bedürfnisklassen. Bei den intrinsischen Motivatoren handelt es sich um Leistungserfolg, Anerkennung für die Leistung, Arbeitsinhalt, Entfaltungsmöglichkeiten oder Verantwortung. Diese Klasse wird für das Vorhandensein bzw. Fehlen von Arbeitszufriedenheit verantwortlich gemacht. Die zweite Klasse der extrinsischen Hygiene-Faktoren ist hingegen ausschließlich für die Arbeitsunzufriedenheit verantwortlich. Zu ihnen gehören beispielsweise Gehalt, zwischenmenschliche Beziehungen, Unternehmenspolitik und Arbeitsplatzsicherheit (Schanz 1993, S. 113-114).

Damit ist auch die Zwei-Faktoren-Theorie eine hierarchische Motivationstheorie mit zwei unabhängigen Prozeß- und Handlungsebenen. Anhand der nächsten Abbildung wird verdeutlicht, daß Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit kein eindimensionales Konzept darstellen.

²² Die Bezeichnung der einzelnen Faktoren erfolgt nach Zink (1975), der sich in der deutschen Übersetzung der Begriffe auf Rühl (1973) bezieht. Es werden für die 16 Faktoren die folgenden 14 Oberbegriffe gewählt: Anerkennung, Selbstbestätigung, Entwicklungsaussichten, Beförderung, Bezahlung, zwischenmenschliche Beziehungen, Führungstechnik des Vorgesetzten, Verantwortung, Betriebspolitik, Organisation, Management, Arbeitsbedingungen, Aufgabe, Privatleben, Status, berufliche Sicherheit.

²³ Anerkennung, Selbstbestätigung, Entwicklungsaussichten, Beförderung, Verantwortung, Gruppenbeziehungen, Aufgabe, Status, Sicherheit, Fairneß/Unfairneß, Stolz/Scham/Unzulänglichkeit, Bezahlung.

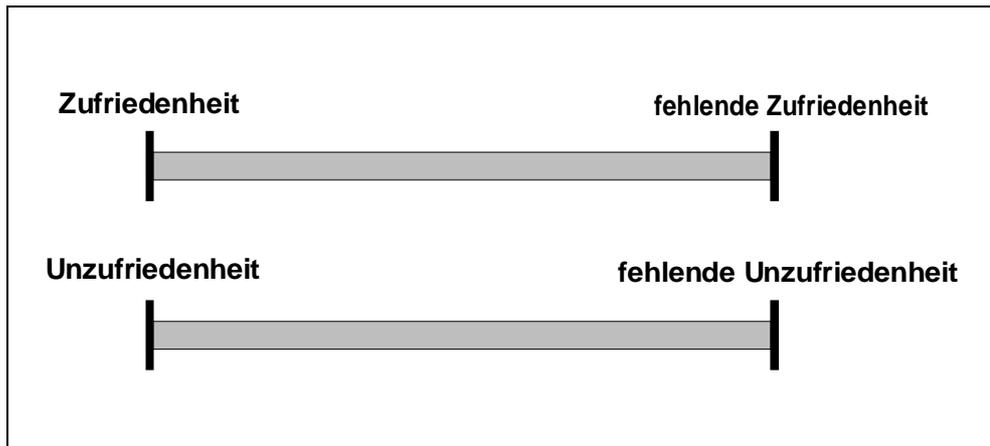


Abb. 12: Unabhängige Ebenen der Zwei-Faktoren-Theorie.

Trotz der terminologischen Unterschiede der beiden beschriebenen Modelle ist deren Gemeinsamkeit nicht zu verkennen. Insbesondere aus Herzbergs Theorie geht hervor, daß eine positive Ausprägung extrinsischer Faktoren als Selbstverständlichkeit zur Vermeidung von Arbeitsunzufriedenheit vorausgesetzt wird und ausschließlich intrinsischen Faktoren eine motivationale Wirkung zukommt (Rollberg 1996, S. 33-34).

Die Zwei-Faktoren-Theorie bleibt jedoch nicht ohne Kritik. Verschiedene empirische Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, daß sowohl Motivatoren als auch Hygiene-Faktoren für die Zufriedenheit als auch für die Unzufriedenheit verantwortlich sein können. In einem anderen Ansatz (Kuhlen 1963) wird auf die Vernachlässigung individueller Unterschiede hingewiesen, da es wahrscheinlich ist, daß verschiedene Mitarbeiter völlig unterschiedliche Bedürfnisse in ihrer Arbeitssituation zu befriedigen suchen (Schanz 1993, S. 117-118). Diese unterschiedlichen Bedürfnisse sowie sämtliche Annahmen und Wertvorstellungen der Mitarbeiter prägen dann die Unternehmenskultur. Die Arbeitszufriedenheit ergibt sich aber auch zum großen Teil aus den Werthaltungen der Unternehmung. Je mehr die individuellen, gesellschaftlichen und kulturellen Werte des Arbeitnehmers mit denen der Organisation übereinstimmen, um so zufriedener ist die jeweilige Person. In der Operationalisierung dieses Ansatzes für die vorliegende Studie sollen diese Aspekte Berücksichtigung finden. Es wird sowohl die Wichtigkeit als auch die Zufriedenheit der einzelnen Arbeitszufriedenheitsitems abgefragt (vgl. Kap. 7).

3.3.3.3 Motivations-Modell der Arbeitscharakteristika

Im Mittelpunkt dieses von Hackman & Oldham (1974, 1975, 1976) entwickelten Motivations-Modells der Arbeitscharakteristika (Job Characteristic Model) stehen "*kritische psychologische Empfindungen*" die das Maß bestimmen, zu dem die Charakteristika des Mitarbeiters die

Aufgabe verstärken und gleichzeitig die Arbeitsergebnisse beeinflussen (Weinert 1992, S. 411). Die kritischen psychologischen Empfindungen werden definiert als erlebte Sinnhaftigkeit der Aufgabe, erlebte Verantwortung für die Arbeitsergebnisse und das Wissen über die Arbeitsergebnisse. Ziel des Modells ist es die Beziehung von Arbeitsaufgabe und Mitarbeitermotivation zu erklären. Bestimmte Charakteristika der Arbeit erzeugen Wahrnehmungen auf seiten der arbeitenden Person (die kritisch psychologischen Empfindungen), die wiederum zu bestimmten Arbeitsergebnissen führen.

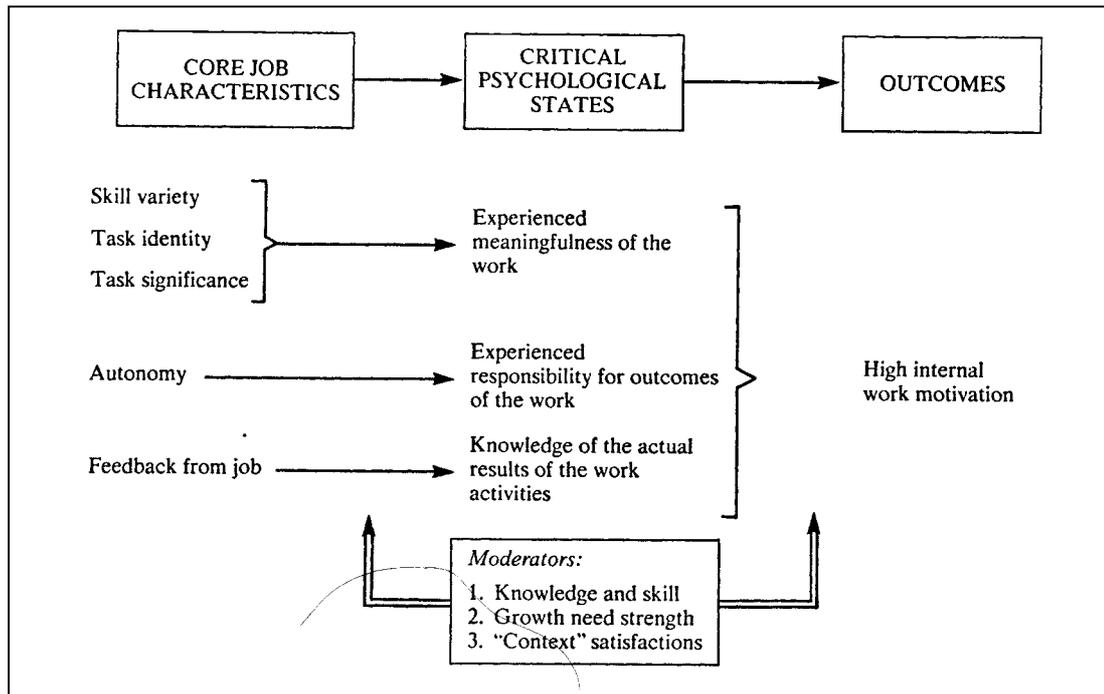


Abb. 13: Job Characteristic Model (Hackman/Oldham 1980, S. 83).

Auf der Basis dieses Modells wurde der Job Diagnostic Survey (JDS) als Meßinstrument entwickelt (Hackman/Oldham 1975). Der JDS kann einerseits dazu genutzt werden, um in einer Organisation Arbeitsplätze oder Arbeitsaufgaben zu identifizieren, die über ein hohes oder niedriges Motivationspotential verfügen. Andererseits gilt er als eines der bekanntesten Verfahren zur Erfassung des subjektiven Erlebens objektiv gegebener Arbeitssituationen (Schanz 1993, S. 460).

Hackmann & Oldham (1975) entwickelten fünf Arbeitscharakteristika, die zur Verbesserung der Arbeitsmotivation und zu einem höheren Grad an Arbeitszufriedenheit führen. Diese Charakteristika wurden zum MPS-Index zusammengefaßt.

$$\text{MPS} = \frac{\text{Anforderungsvielfalt} + \text{Aufgabenbedeutung} + \text{Aufgabenidentität}}{3}$$

x Autonomie x Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung.

Die Kerndimensionen der Arbeit (Anforderungsvielfalt, Aufgabenbedeutung und Aufgabenidentität) beeinflussen die von der Person empfundene Sinnhaftigkeit der Aufgabe. Die Autonomie hat Einfluß auf die erlebte Verantwortung für die Arbeitsergebnisse, und die Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung trägt zur Information über die eigenen Arbeitsergebnisse bei.

Die additive Verknüpfung der Kerndimensionen der Arbeit läßt eine Kompensation der einzelnen Dimensionen untereinander zu, während durch geringe Autonomie und/oder Rückmeldung sich die motivierende Wirkung einer Aufgabe sofort drastisch reduziert (multiplikative Verknüpfung). Untersuchungen²⁴ über die Einschränkung von Autonomie belegen die negativen Konsequenzen, die dies für das Leben und Arbeiten der Menschen haben kann. Andererseits ergaben Untersuchungen von Fried und Ferris (1987), daß die additive Verknüpfung einen besseren Prädiktor für die persönlichen und arbeitsbezogenen Ergebnisse darstellt als der multiplikative MPS. Oldham & Kulik (1992, S. 370) empfehlen daraufhin, den Einsatz des ursprünglichen MPS-Maßes zu vermeiden und dieses durch einen einfacheren additiven Index zu ersetzen.

Es werden drei differenzierende Variablen (Moderatoren) als bedeutsam für die Erklärung, wer am positivsten auf Arbeitsplätze mit hohem Motivationspotential reagiert, angenommen.

1. Die psychischen Bedürfnisse einer Person: Menschen mit hohem Bedürfnissen nach persönlichem Wachstum und Selbstbestimmung werden positiver auf Aufgaben mit hohem Motivationspotential reagieren als Menschen mit niedrigen Wachstumsbedürfnissen.

2. Die Reaktion von Personen auf Arbeitsplätze mit hohem MPS wird durch die Zufriedenheit mit Aspekten des Arbeitskontextes (Kollegen, Bezahlung etc.) berührt. Unzufriedenheit mit diesen Aspekten ziehen die Aufmerksamkeit von der eigentlichen Aufgabe ab und verringern damit die positive Reaktion auf Aufgaben mit hohem MPS. Die Faktoren des Arbeitskontextes entsprechen weitestgehend den Hygienefaktoren von Herzberg.

3. Das Maß an Wissen, Fähigkeiten und Kompetenz muß ausreichend groß sein, um bei Aufgaben mit hohem MPS gute Leistungen erbringen zu können. Mangelt es einer Person an den individuellen Fähigkeiten, wird die Aufgabenerfüllung nicht auf Dauer erfolgreich und effizient durchgeführt werden können. Die daraus entstehenden Mißerfolgserlebnisse reduzieren die positive Reaktion auf Aufgaben mit hohem MPS (Oldham/Kulik 1992, S. 366 f.).

Alle drei Moderatoren führen zu einem Rückzug von der jeweiligen Aufgabe, entweder durch Stellenwechsel oder psychisch, indem sie die Aufgabe für sich selbst als unwichtig einstufen.

²⁴ Eine Aufzählung von Untersuchungen zu dieser Thematik mit unterschiedlichem Schwerpunkt findet sich bei Hackman & Oldham (1980, S. 80).

Durch die Abwandlung des MPS für die vorliegende Studie wird genau diesem Aspekt Rechnung getragen, indem nach der Wichtigkeit der Aspekte gefragt wird (vgl. Kap. 7).

Für Führungskräfte in Unternehmen bedeutet dies, wenn sie langfristig erfolgreich eine Aufgabe²⁵ erfüllen, daß sie dann auch über ein hohes Motivationspotential (MPS) diese Aufgabe betreffend verfügen. In diesem Sinne soll der JDS zusammen mit den Items von Herzberg zur Bestimmung der Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte beitragen.

3.4 Differenzierung zwischen Unternehmer und Führungskraft

Unternehmer sollen in der vorliegenden Untersuchung als die Gründer eines mittelständischen Unternehmens definiert werden.²⁶ Ein "Gründer" ist idealtypisch ein in einer von ihm geschaffenen (d. h. keine vorherige Strukturexistenz), wirtschaftlich unabhängigen Wirtschaftseinheit zur Fremdbedarfsdeckung tätiger Eigentümer (Szyperski/Nathusius 1977, S. 25). Klandt (1984, S. 31) differenziert zwischen Unternehmungsgründer (Gründungsaktivitäten in bezug auf eine neue Unternehmung), Gründungsunternehmer (Eintritt in ein bestehendes Unternehmen als tätiger Gesellschafter) und Existenzgründer (hierbei steht die subjektbezogene Gründungsaktivität der Verselbständigung im Vordergrund).

In der vorliegenden Arbeit soll allerdings auf diese Differenzierung verzichtet werden und als Unternehmer der Typ des Gründers verstanden werden.

Eines der wichtigsten strukturellen Merkmale mittelständischer Betriebe ist die Personenbezogenheit der Unternehmensführung (Gantzel 1962, S. 194).

Der Unternehmer wird im Bereich des "wirtschaftlichen Mittelstandes" als die Verflechtung von Unternehmen und Inhaber verstanden (Bundesministerium für Wirtschaft 1985, S. 4). Diese Verflechtung zeigt sich in:

- "der Einheit von Eigentum und Risiko,
- in der Einheit von Leistung des Betriebes, Selbständigkeit der Entscheidung und Tragen von Verantwortung und
- in der Einheit von wirtschaftlicher Existenz des Inhabers und Existenz des Betriebes" (Bundesministerium für Wirtschaft 1985, S. 5).
- Begrenzt ist diese Unternehmerdefinition durch die Betriebsgröße,
- „nach unten durch das Vorhandensein eines volltätigen Inhabers,

²⁵ Aufgabe soll hier im weiten Sinne als das stellenspezifische Aufgabenprofil definiert werden.

²⁶ Auf die Spezifika mittelständischer Unternehmen soll an späterer Stelle noch eingegangen werden.

- nach oben durch die Überschaubarkeit des Betriebes für den Inhaber“ (Bundesministerium für Wirtschaft 1985, S. 5).

In Abgrenzung zu Großunternehmen, wo Eigentum und Geschäftsführerfunktion in der Regel auseinanderfallen, ist der Unternehmer kleiner und mittlerer Unternehmen häufig Eigentümer und Unternehmensleiter in einer Person (Günzel 1975, S. 25). Im Falle von Großunternehmen soll im folgenden von Führungskräften im Sinne des Managerbegriffs gesprochen werden.²⁷

Im deutschen Sprachgebrauch hat sich der Begriff des Managers als Synonym für die Führungskraft eingebürgert. Ebenso verhält es sich mit Management für Unternehmensführung. Der Manager ist die Person, die innerhalb der Unternehmung auf verschiedenen hierarchischen Stufen eine leitende Tätigkeit ausübt. In Frage kommen dafür beispielsweise, entsprechend der Gesellschaftsform, die Geschäftsführer sowie Abteilungsleiter und Werksleiter (Wöhe 1990, S. 100).

Zur Abgrenzung von Führungs- und Mitarbeitererebenen innerhalb einer Organisation können die folgenden Kriterien herangezogen werden: hierarchische Position, Vorgesetztenstatus, Weisungsberechtigung, Grad der Entscheidungsbefugnisse und realer Einfluß auf die Organisation. Im engen Sinne hat eine Führungskraft die obere Leitung einer Organisation inne (Welge 1992). Jedoch ist der hierarchische Aufbau von Organisationen oftmals viel komplexer, so daß diese enge Abgrenzung der Führungskräfte die Realität nicht ausreichend beschreibt. Deshalb wird die weiter gefaßte definitorische Fassung bevorzugt, wonach man unter Führungskräften alle Organisationsmitglieder versteht, die weisungsbefugt sind, also dispositive Aufgaben ausüben. Der Anteil der leitenden Tätigkeiten bezogen auf die gesamte Arbeit einer Person ist dabei unerheblich. Zusammenfassend lassen sich die Funktionen von Führungskräften in folgendem "Management-Kreis" darstellen:

²⁷ In Anlehnung an den feldtheoretischen Ansatz von Lewin (1963, S. 271 ff.) kann zwischen Führungskraft und Führungssituation unterschieden werden, auf personale und situative Ansätze der Führung soll an späterer Stelle noch eingegangen werden.

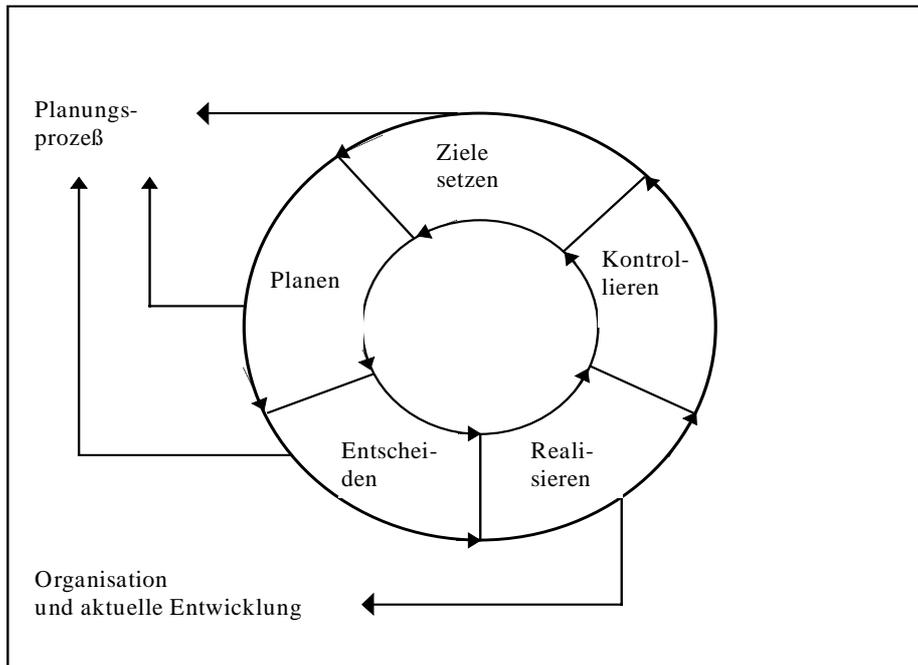


Abb. 14: Management-Kreis (Wöhe 1990, S. 97).

Beiden Positionen, der des Unternehmensgründers als weisungsunabhängiger Chef und der der Führungskraft als Organisationsmitglied, liegen häufig unterschiedliche Karrieren zugrunde. Karriereneutral definiert ist "das Ergebnis individueller Entscheidungen und institutioneller Umstände" (Koch 1981, S. 2).

Faßt man Karriere objektiv als die zeitliche Abfolge wahrnehmbarer Positionen einer Person innerhalb unternehmerischer Strukturen auf (Weitbrecht 1992), unterscheiden sich Führungskräfte und Unternehmensgründer in der Eindeutigkeit ihrer hierarchischen Position.

Berücksichtigt man intraindividuelle Prozesse "objektiver" Karrieren als Veränderung des Selbstkonzepts und individueller Werte und Einstellungen (Becker/Kurtz 1990), liegt aufgrund der häufig sehr unterschiedlichen institutionellen Umstände und Lebenswege die Vermutung nahe, daß aufgrund der deutlich unterschiedlichen Ausprägung der subjektiven Karriere sich auch die individuellen Werte solcher Personen signifikant unterscheiden müßten. Die Differenzierung in Unternehmer und Führungskraft erschien für die vorliegende Studie notwendig.

Aufgrund eines durchgeführten Pretests, "T95", bestätigte sich diese Differenzierung für die vorliegende Studie allerdings nicht (vgl. Kap. 7.2.3).

4 Erfolg

4.1 Vorbemerkung

Im Fokus der vorliegenden Untersuchung stehen Führungskräfte (Unternehmer)²⁸ und deren unternehmerischer und beruflicher Erfolg.

Aussagen über Ursachen unternehmerischen Erfolgs lassen sich nur aus dem Zusammenwirken von Bedingungen der Unternehmerpersönlichkeit, der Organisation sowie der gesellschaftlich-kulturellen Faktoren entwickeln.

Die notwendige Voraussetzung hierfür ist die Bestimmung dessen, was das komplexe Phänomen, unternehmerischer Erfolg, ausmacht. Die im folgenden behandelten Komponenten unternehmerischen Erfolgs beanspruchen zwar keine Vollständigkeit, beinhalten aber wesentliche Aspekte. Ausgehend von der begründeten Notwendigkeit der Bestimmung von Erfolgskriterien, werden die wichtigsten klassischen Maßzahlen, die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, kurz erläutert. Neben der Darstellung grundlegender Erfolgskriterien wird die enge Gruppe der im Rahmen dieser Studie erhebungstechnisch zu realisierenden Maßen fokussiert. Daran anschließend werden wesentliche Forschungsansätze insbesondere zur empirischen Erfolgsfaktorenforschung dargestellt und in den Kontext der vorliegenden Untersuchung gestellt.

4.2 Erfolgskriterien

Die Bestimmung von Erfolgsfaktoren ist ein Versuch, auf die grundlegenden drei Fragen strategischer Unternehmensführung eine Antwort zu geben.

Erstens auf die Frage, woran die Maßgrößen für positiven oder negativen Unternehmenserfolg zu erkennen sind. Traditionell liefern die klassischen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen (vgl. unten) hier eine Antwort. Allerdings beruhen Größen wie Gewinn und Rentabilität auf vorgelagerten Ursache-Wirkungs-Ketten, d. h. der Gewinn ist bildlich gesprochen nur die Spitze des Eisberges, die Erfolgsfaktoren sind der Unterwasserbereich des Eisberges.

Die zweite Frage ist die nach den Ursachen des Unternehmenserfolges, d. h. die Suche nach Inputfaktoren, die Unternehmenserfolg als Outputgröße verursachen.

²⁸ Abgrenzung zwischen Führungskraft und Unternehmer, vgl. Kap. 3.4.

Drittens stellt sich die Frage, ob sich Erfolg und Mißerfolg mit den gleichen Ursachenkategorien erklären lassen²⁹ (Krüger 1988, S. 27 f.).

Voraussetzung für die Bestimmung wesentlicher Erfolgsfaktoren und damit letztlich des Erfolgs eines Unternehmens sind immer Betrachtungen von angestrebten oder schon realisierten wünschenswerten Zuständen unternehmerischen Handelns. Wünschenswertes unternehmerisches Handeln ist auf die Erreichung wesentlicher Zielfaktoren gerichtet. Die Analyse der wichtigen Ziele des Unternehmens und des Managements und die laufende Kontrolle des Zielerreichungsgrades sind daher wesentliche Voraussetzung für die Bestimmung von Erfolgsfaktoren (vgl. Hoffmann 1986).

Entgegen dem in der klassischen Betriebswirtschaftslehre vertretenen erwerbswirtschaftlichen Prinzip, nach welchem das Gewinnstreben als Primärziel unternehmerischen Handelns angesehen wird, geht man in neueren Ansätzen von einem komplexen Zielsystem aus.

Charakteristisch für ein solches komplexes Zielsystem ist seine Zukunftsorientierung und damit die Basis unvollständiger Information, auf der die Einzelziele formuliert werden. Andererseits ermöglichen aber nur konkret nach Inhalt, Ausmaß, Raum- und Zeitbezug formulierte Ziele die Bestimmung des Zielerreichungsgrades.

Hier deutete sich die wesentliche Schwierigkeit bei der Bestimmung von Erfolgsfaktoren und der Definition des Unternehmenserfolgs an. Erfolg kann nur gemessen werden anhand der gesetzten und tatsächlich erreichten Unternehmensziele. Diese aber können aufgrund mangelnder Information häufig nur schwer hinsichtlich ihres Inhalts, Ausmaßes und Zeitbezugs konkretisiert werden. Das bedeutet nicht, daß die Operationalität und damit der Erfüllungsgrad der Zielerreichung nicht bestimmbar wäre. Fraglich aber bleibt, ob das mögliche Nichterreichen eines Zieles auf mangelndem Erfolg oder aber auf der fehlerhaften Positionierung des Ziels aufgrund unzureichender Information beruht.

Wirtschaftliche Erfahrung und Unternehmens- und Branchenvergleiche liefern Eckpunkte für ein realistisches Zielsystem, dessen Erreichung als Erfolg gewertet werden kann. In diesem Zusammenhang wird verständlich, daß die bisherige Forschung des Unternehmenserfolgs vorwiegend unter Rückgriff auf ökonomische Kennzahlen betrieben wurde. Hierzu zählen z. B. Finanzkennzahlen wie Gewinn, Umsatzrentabilität, Eigenkapitalrentabilität, Cash-flow etc., aber auch Personalkennzahlen wie Fluktuationsrate oder Materialkennzahlen.

²⁹ Sollten keine gemeinsamen Ursachenkategorien gefunden werden, käme eine Art von Zweifaktorentheorie im Sinne von Herzbergs Arbeitszufriedenheitsmodell in Betracht (Herzberg 1966).

4.2.1 Benchmarking

Die Ermittlung der betrieblichen Standards und die Einschätzung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens sollten nicht im luftleeren Raum stattfinden, sondern gemäß dem Konzept des Benchmarking anhand der Leistungsbilder der Konkurrenz bestimmt werden (Biermann, 1996c, S. 81). "Benchmarking ist der kontinuierliche Prozeß, Produkte, Dienstleistungen und Praktiken zu messen gegen den stärksten Mitbewerber oder die Unternehmen, die als Industrieführer angesehen werden" (David T. Kearns, zitiert aus: Camp 1994, S. 13). Da es sich um quantitativ erfaßbare Größen handelt, kann man Kennzahlen auch als "objektive" Kriterien der Erfolgsmessung bezeichnen.

Es ist hierbei nicht entscheidend, ob es sich um eine branchengleiche oder -fremde Unternehmung handelt (Dehr, 1996, S. 16). Benchmarking ist daher ein wesentliches Instrument, um den eigenen Standpunkt im Anspruchsdreieck Unternehmen - Kunde - Wettbewerb zu finden und daraus konkrete Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten (Wagner 1997, S. 53).

Die erste Aufgabe im Rahmen eines Benchmarking ist die Identifizierung von internen Unternehmensprozessen, die es zu verbessern gilt. Dabei soll die Priorität auf überschaubaren Prozessen liegen (Hanser 1996, S. 34). Erst im nächsten Schritt werden die Methoden und Verfahren fremder Unternehmen oder Unternehmensbereiche untersucht und schließlich versucht, diese Praktiken in die eigenen Arbeitsabläufe aufzunehmen (Camp 1994, S. 4).

Natürlich spielen bei dem Vergleich zweier Unternehmen Kennziffern eine wesentliche Rolle. Der Unterschied des Benchmarking gegenüber einem herkömmlichen Betriebsvergleich ist, daß bei diesem Instrument ein Unternehmen zu untersuchen beginnt, warum ein anderes Unternehmen bei einer bestimmten Kennziffer besser oder schlechter abschneidet und welche Philosophie oder Abläufe dahinterstehen. Der entscheidende Unterschied ist, daß versucht wird, das Gelernte im Unternehmen umzusetzen (Hanser 1996, S. 33). Auf diese Weise hilft die Orientierung an den Besten nicht nur, die Schwachstellen aufzudecken, sondern diese auch zu eliminieren (Grüne 1995, S. 17).

Exkurs: Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Betriebliche Kennzahlen haben eine Vielzahl von Funktionen, zum einen können sie bei der Suche nach Ursachen und Maßnahmen zur Verbesserung des unternehmerischen Erfolgs helfen, zum anderen können sie als Indikatoren zu branchenspezifischen oder branchenübergreifenden Vergleichsprozessen von Unternehmen dienen (Benchmarking).

Eine einheitliche eindeutige Definition der betrieblichen Kennzahl findet sich in der Literatur nicht. Generell hat eine Kennzahl die Funktion, quantitativ meßbare Sachverhalte in

prägnanter Form wiederzugeben (Horváth/Reichmann 1993, S. 669). Alle wesentliche Aspekte beinhaltet die Definition von Bühn (1980, S. 11). Eine Kennzahl ist eine einzelne Zahl, oder eine Zahl, die sich aus zwei oder mehreren miteinander in sachlich-logischem Zusammenhang stehenden Mengen bzw. Wertgrößen zusammensetzen läßt und bestimmte Gegebenheiten oder Entwicklungen des Unternehmens oder einzelner Unternehmensteile charakteristisch und konzentriert wiedergibt.

Es lassen sich verschiedene Arten von Kennzahlen unterscheiden, die je nach Bedarf retrospektiv, prospektiv oder gegenwartsbezogen, ermittelt werden können (vgl. Abbildung).

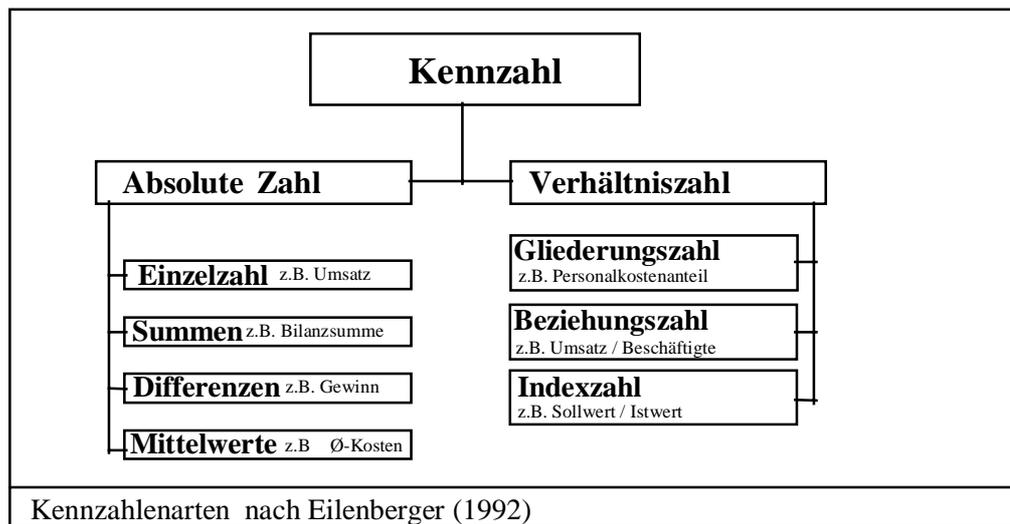


Abb. 15: Arten von Kennzahlen.

Die Kennzahlen können sich weiterhin auf den ganzen Betrieb oder einzelne Teilbereiche beziehen und normativer oder deskriptiver Art sein.³⁰

Die alleinstehende Kennzahl ohne zusätzliche Informationen besitzt kaum Informationswert, da man keine Aussage über die Verhältnismäßigkeit machen kann. Im wesentlichen werden der Zeitvergleich, der Soll-Ist-Vergleich, der Betriebsvergleich oder der Branchenvergleich herangezogen (Bühn 1980, S. 27 f.). Für die vorliegende Studie von wesentlichem Interesse ist die Beurteilung eines Unternehmens im Betriebsvergleich. Der Rentabilität (Verhältnis von Periodenerfolg zum Kapital), der Wirtschaftlichkeit (der im Verhältnis zum Ertrag gesetzte Aufwand) und der Produktivität (Verhältnis von Ausbringungsmenge und Faktoreinsatzmenge) kommen in diesem Zusammenhang große Bedeutung zu (Schott 1988, S. 35; Wöhe 1990, S. 48; Bea/Dicht/Schweizer 1991, S. 3). Wirtschaftlichkeit ist der wertmäßige, Produktivität der mengenmäßige Aspekt des Output-Input-Verhältnisses (Horváth/Reichmann 1993, S. 670).³¹

Aufgrund der oben bereits angesprochenen Tatsache, daß eine Kennzahl allein kaum Aussagekraft besitzt, wurden eine Reihe von Kennzahlensystemen entwickelt. Von einem Kennzahlensystem spricht man, wenn Kennzahlen so zusammengestellt werden, daß sie in einer sinnvollen Beziehung zueinander stehen, sich gegenseitig ergänzen und erklären und als Gesamtheit den Analysegegenstand möglichst ausgewogen und übersichtlich erfassen (Eilenberger 1992, S. 8).

³⁰ Detaillierte Klassifikationsansätze von Kennzahlen unter Berücksichtigung der jeweiligen Funktionen finden sich u. a. bei Eilenberger (1992) und Grochla (1983).

³¹ Einwände gegen die zusammenhängende Anwendung von Produktivität, Rentabilität und Wirtschaftlichkeit als ökonomische Erfolgsfaktoren sind bei Wöhe (1990, S. 49) nachzulesen.

Die drei bekanntesten Kennzahlensysteme sind:

Erstens ist das DuPont-Kennzahlensystem zu nennen, das fast ausschließlich im Finanzbereich angewendet wird. Es handelt sich um ein Rechensystem³², vorwiegend zur Unternehmenskontrolle, dessen Spitzenkennzahl der Return on Investment (ROI), der den Gewinn in Beziehung zum investierten Kapital setzt, steht. Das zweite ist das ZVEI-Kennzahlensystem, das auf den Grundlagen des DuPont-Kennzahlensystems aufbaut, über ein Rechensystem hinaus aber auch Elemente eines Ordnungssystems³³ beinhaltet. Dieses branchenneutrale Kennzahlensystem soll der Unternehmensleitung vorwiegend als Planungs- und Analyseinstrument dienen (Reichmann 1985, S. 26). Drittens wurde das RL-Kennzahlensystem als reines Ordnungszahlensystem von Reichmann und Lachnit entwickelt. Es enthält sowohl Verhältniszahlen als auch absolute Zahlen und dient der laufenden Steuerung des Gesamtunternehmens durch die Unternehmensleitung, aber darüber hinaus ist es auch für den zwischen- und überbetrieblichen Vergleich geeignet (Reichmann 1985).

Dieses Kennzahlensystem besteht aus einem allgemeinen Teil, der branchenunabhängig und damit für zwischenbetriebliche Vergleiche geeignet ist, und einem Sonderteil welcher der firmenindividuellen Vertiefung und Detaillierung dient. Das Kennzahlensystem ist auf die Zielgrößen "Erfolg" und "Liquidität" ausgerichtet und läßt sich entsprechend in einen Rentabilitäts- und einen Liquiditätsteil unterscheiden (Horváth/Reichmann 1993, S. 565 f.).³⁴ Der Vorteil des RL-Kennzahlensystems gegenüber den anderen beiden ist, daß es zwei zentrale Kenngrößen gleichberechtigt nebeneinander verwendet, kritisch ist allerdings anzumerken, daß beide Teilsysteme, die Liquidität und das ordentliche Ergebnis, weitgehend isoliert nebeneinander stehen.

Neben den Kennzahlen, bezogen auf den Finanzbereich des Unternehmens, gibt es auch eine Vielzahl von Kennzahlen, die sich auf den Personalbereich beziehen³⁵, deren Anwendung im Personalwesen aber noch recht selten ist. Die Ermittlung geeigneter und aussagefähiger Kennzahlen im Personalbereich ist schwierig, da sich häufig keine ursächlichen Beziehungen zwischen den jeweiligen Größen herstellen lassen (Schulte 1989, S. 6). Trotzdem sollen im folgenden einige prägnante Personalkennzahlen kurz vorgestellt werden:

³² Bei einem Rechensystem werden die Kennzahlen, ausgehend von einer Spitzenkennzahl, mathematisch in weitere Kennzahlen zerlegt. Aufgrund der Zerlegung werden die einzelnen Kennzahlen analysiert. Diese stufenweise Zerlegung wird so lange durchgeführt, bis man genügend Analyseausagen gewonnen hat. Bei dieser Art der Zerlegung erhält man eine Kennzahlenpyramide, an deren Spitze die Spitzenkennzahl steht, die das betriebliche Oberziel quantifiziert. Durch das Zerlegen der Spitzenkennzahl in untergeordnete Kennzahlen können problemlos durch Variieren dieser Zahlen die Auswirkungen auf die Spitzenkennzahl ermittelt werden.

³³ Die Verknüpfung der Kennzahlen in einem Ordnungssystem ist vorwiegend sachlogischer Art.

³⁴ Die Spitzenkennzahl im allgemeinen Teil des Rentabilitätsteils ist das ordentliche Ergebnis. Es verkörpert als zentrale Erfolgsgröße des Unternehmens den tendenziell nachhaltigsten Erfolg aus Leistungs- und Finanzaktivitäten. Die jährliche Steuerung der Rentabilität wird durch die folgenden fünf Kenngrößen geregelt: die "Eigenkapitalrentabilität", die "Gesamtkapitalrentabilität", dem "Return on Investment", der "Umsatzrentabilität" und der "Kapitalumschlaghäufigkeit". Die liquiden Mittel sind die Spitzenkennzahl im allgemeinen Teil des Liquiditätsteils. Sie ist die zentrale Steuerungsgröße und gibt an, welcher Betrag an Geld und geldnahen Beständen benötigt wird, um alle Zahlungen des Unternehmens abwickeln zu können. Der Cash-flow und das Working Capital sind den liquiden Mitteln nachgeordnet. Der Cash-flow drückt aus, ob in der Periode ein Einnahmeüberschuß erwirtschaftet wurde. Das Working Capital zeigt die Deckung der kurzfristigen Verbindlichkeiten durch das Umlaufvermögen an. Die genauen Kennzahlenformeln sind u. a. bei Horváth/Reichmann (1993, S. 546 ff.) und Wöhe (1990, S. 48 f.) nachzulesen.

³⁵ Die Einteilung in Finanzkennzahlen und Personalkennzahlen erfolgt in Anlehnung an Welges (1988, nach Hentze/Kammel 1993, S. 71) Aufgliederung des Gesamtcontrollings in verschiedene Teilbereiche, u. a. Finanz- und Personalcontrolling.

$$\text{Die Fluktuation} = \frac{\text{Anzahl der Austritte} * 100}{\text{Personalanfangsbestand}}^{36}$$

Nach enger Auslegung wird hierunter nicht das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben, sondern nur das Verlassen der Organisationsmitglieder zum Aufbau eines neuen Arbeitsverhältnisses verstanden (Fischer 1992, S. 498).

Absentismus bezeichnet Kranken- und sonstige Ausfallzeiten mit den entsprechenden negativen Auswirkungen auf die Unternehmung. Auffallend hohe Fluktuations- und Absentismuszahlen weisen häufig auf Defizite in anderen Unternehmensbereichen hin, beispielsweise konnten Semmer und Baillod (1993, S. 181) Wechselwirkungen zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation ermitteln. Zudem verursacht beides vermeidbare hohe Kosten für die Unternehmung (Fischer 1992, S. 498).

Die Arbeitsproduktivität kann Mengen- (Erzeugnisstückzahl/Mitarbeiterzahl) Wert- (Betriebliche Wertschöpfung/Lohnzahlungen) und aus beiden Bereichen gemischt (Erzeugnisstückzahl/ Lohnzahlungen) ermittelt werden und bezeichnet die Effizienz der von den Organisationsmitgliedern erbrachten Leistung bezogen auf eine Zeiteinheit (Tlach 1992, S. 269).

Der Leistungsgrad setzt die beobachtbare Leistung eines Mitarbeiters zu einem bestimmten Zeitpunkt ins Verhältnis zur Normalleistung.

Der Unterschied beider Kennzahlen liegt darin, daß Arbeitsproduktivität auf Mitarbeitergruppen bezogen ist, während der Leistungsgrad sich auf den einzelnen Mitarbeiter bezieht (Schuler 1987, S. 180).

Zu den Kennzahlen die Personalstruktur gehören u. a. das durchschnittliche Alter der Belegschaft, die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit, der Frauenanteil, die Qualifikationsstruktur etc. (Schulte 1989, S. 55 ff.).

Die Einhaltung personalwirtschaftlicher Ziele bei Beachtung der Unternehmensziele beinhaltet neben einer Kostenüberwachung auch soziale und individuelle Ziele der Mitarbeiter (Scherer 1992, S. 522). Denn heute wird selten der Gewinn (absolut und relativ) zur alleinigen Grundlage unternehmerischer Entscheidungen im Sinne des sogenannten erwerbswirtschaftlichen Prinzips gemacht.

Kennzahlen haben auch eine wesentliche Bedeutung als Führungsinstrumente eines Unternehmens. Zum einen spielen Kennzahlen als Planungsinstrumente eine große Rolle, denn eine Vielzahl von Unternehmenszielen sind durch Kennzahlen quantifizierbar. Hierzu zählen z. B. die Rendite, der Marktanteil und das Marktwachstum. An die Planung schließt sich die Durchsetzung (Steuerung) an. Kennzahlen als Steuerungsinstrumente geben einen exakten Maßstab für den Grad der Zielerreichung an. Der Einsatz von Kennzahlen als Kontrollinstrumente hilft Realisations- und Planungsfehler aufzudecken. Sie erfüllen hierbei drei wesentliche Aufgaben: die Ermittlung der Ist-Werte und deren Vergleich mit geeigneten Vergleichsgrößen, die Abweichanalyse, bei Überschreitung eines festgelegten Toleranzbereichs und die Initiierung von Korrekturmaßnahmen.

³⁶ Bei der vorliegenden Formel handelt es sich um die "Schlüter-Formel", bei der aufgrund der Zugangsbeziehung progressive und regressive Tendenzen in das Ergebnis miteinfließen. Eine andere weit verbreitete Formel ist die BDA-Formel (vgl. Schott 1988, S. 181; Schulte 1989, S. 78):

$$\text{Fluktuation} = \frac{\text{freiwillig ausgeschiedene Beschäftigte} * 100}{\text{durchschnittlicher Personalbestand}}$$

Die Hauptfunktion von Kennziffern für diese Untersuchung ist die quantitative Stützung der unternehmerischen Erfolgshypothese, wobei aufgrund der Sensibilität der in die Kennziffern einfließenden Daten mit einer hohen Antwortverweigerung gerechnet werden muß und zum anderen auf die Abfrage einer Vielzahl von informativen Daten von vornherein verzichtet wird. Gleichzeitig soll über Maßnahmen der Orientierung am besten (Strategie des Benchmarkings) eine Bezugsbasis für erfolgreiche Unternehmen und damit erfolgreiche Führungskräfte der obersten Führungsebene geschaffen werden. Auch auf der Basis weniger objektiver unternehmerischer Erfolgskriterien lassen sich so Kriterien für erfolgreiche Unternehmen herleiten.

4.2.2 Objektive und subjektive Erfolgsmessung

Unter objektiver Erfolgsmessung wird die Erfolgsmessung auf der Basis quantitativer Daten verstanden. Kennzahlen sind hierfür ein Beispiel, da es sich bei ihnen um quantitativ erfaßbare Größen handelt.

Nur mit Hilfe vergleichender Betrachtung läßt sich das Erfolgspotential eines Unternehmens in einer Periode festmachen. Allerdings treten speziell im Zusammenhang mit dem Unternehmensvergleich eine Vielzahl von Problemen auf, die zu mangelnder Vergleichbarkeit führen:

- infolge der unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Eigenheiten;
- infolge einer unklaren und uneinheitlichen Begriffsabgrenzung;
- aufgrund unterschiedlicher Berechnungsmethoden und unterschiedlicher Bewertungsgrundsätze (Staehe 1967).

Die Anwendung betrieblicher Kennzahlen und Kennzahlensysteme garantiert einheitliche Begriffs- und Bewertungsgrundsätze, die auch in der vorliegenden Studie, bei entsprechender Antwortbereitschaft, zu einer vergleichenden Bestimmungskomponente unternehmerischen Erfolgs werden könnte.

Andererseits ist die unternehmerische Zieldefinition aber auch stark durch die subjektive Wertung der Unternehmensleitung geprägt. Die Prioritätensetzung und Gewichtung ist im Wesentlichen auch abhängig von der subjektiven Bewertung der Führungskräfte. Maßnahmen, welche die Zielerreichung gewährleisten sollen, werden abhängig von den Präferenzen subjektiver Art stärker oder schwächer gefördert.

Hierzu reicht der Rückgriff auf quantifizierbare ökonomische Kennziffern nicht aus, sondern vielmehr müssen insbesondere auch außerökonomische Faktoren berücksichtigt werden. In der vorliegenden Studie wurde hierfür vorwiegend die Einstellung und die Stimmung der

Führungskräfte herangezogen. Es wird u. a. von einer Erfolgsdefinition als Zielerreichung eines vorher festgesetzten Zieles ausgegangen. Ein Ansatz zur Bestimmung subjektiven Erfolgs ist somit die Betrachtung von als wünschenswert angestrebten oder schon realisierten Zuständen unternehmerischen Handelns im Sinne des Weg-Ziel-Ansatzes (Vroom 1964). Die persönliche Einschätzung des Grades der erreichten beruflichen Ziele kann hier als Kriterium herangezogen werden.

Des Weiteren finden die Arbeitszufriedenheit, das Selbstkonzept und Führungsgrundsätze der Führungskraft Berücksichtigung (vgl. Kap. 6).

Diese außerökonomischen Faktoren sollen im folgenden als "subjektive Erfolgsfaktoren" bezeichnet werden. Im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung steht die erfolgreiche Führungspersönlichkeit und nicht der Unternehmenserfolg als solcher. Objektive Unternehmenserfolgskriterien, wie sie durch Kennzahlen ausgedrückt werden, können eine allgemeingültige Orientierungsbasis für erfolgreiche Führungskräfte liefern, aber die Einstufung von Personen als erfolgreich ist viel komplexer und unterliegt einer Vielzahl von Einflußkriterien. Deshalb soll in dieser Studie den Aspekten der "subjektiven" Erfolgsmessung eine übergeordnete Bedeutung zuerkannt werden (vgl. Kap. 7).

4.3 Faktoren unternehmerischen Erfolgs

Bei den Faktoren unternehmerischen Erfolgs handelt es sich immer um eine Kombination aus objektiven und subjektiven Erfolgskriterien. Eine einheitliche Definition des Begriffs der Erfolgsfaktoren liegt nicht vor. Kennzeichnend ist schon die häufige Verwendung von synonymen Begriffen wie "kritischer oder strategischer Erfolgsfaktor", "Strategie Faktors", "Key Success Factor" etc. Aber auch die inhaltlichen Schwerpunkte variieren je nach Autor erheblich. Albach (1988) begründet seine Erfolgsanalyse auf Bilanzdaten und kennzahlengestützte Rentabilitäts- und Wachstumsanalysen. Nach Steinle et al. (1996) sind Erfolgsfaktoren eines Unternehmens diejenigen Faktoren, welche die originären Ursachen des Erfolges darstellen. Sie sind für das Management eine Orientierungshilfe, um über die Aktivierung von Erfolgspotentialen eine erfolgreiche Unternehmenspolitik umsetzen zu können. Übereinstimmend wird aber davon ausgegangen, daß es ungeachtet der Mehrdimensionalität und Multikausalität des personengetragenen Unternehmenserfolgs einige wenige Faktoren gibt, die den Unternehmenserfolg maßgebend beeinflussen (Hoffmann 1986, S. 832 f.).

4.3.1 Charakteristika erfolgreicher Unternehmen

Nach Peters und Waterman (1984) können besonders erfolgreiche Unternehmen durch acht Grundmerkmale charakterisiert werden. Es handelt sich hierbei um:

- Erstens das Primat des Handelns, d. h. die Unternehmen bleiben nicht bei der analytischen Entscheidungsfindung stehen sondern setzen diese um.
- Zweitens die Kundenorientierung, verstanden als Prädisposition und Philosophie, die Unternehmensführung auf den Kunden abzustellen (Schütze 1992, S. 6). Jedem Mitarbeiter muß dabei bewußt sein, daß es letztlich der Kunde ist, der sein Gehalt bezahlt (Baaken 1996, S. 93). *"The relationship are the key, the basis of customers choice and company adaptation. After all, what is a successful brand but a special relationship?"* (McKenna 1993, S. 4).
- Drittens der Freiraum für Unternehmertum, d. h. die Förderung praktischer Risikobereitschaft.
- Viertens die Produktivität durch Menschen, es kommt auf jeden einzelnen Mitarbeiter an.
- Fünftens ein sichtbar gelebtes Wertesystem, denn die Grundphilosophie eines Unternehmens hat wesentlich mehr Einfluß auf die Leistungsfähigkeit als technische oder finanzielle Ressourcen, Timing, die Innovationsrate oder die Organisationsstruktur (vgl. unten).
- Sechstens die Bindung an das angestammte Geschäft und
- siebtens ein einfacher und flexibler Aufbau, wobei die oberste Führungsebene knapp besetzt ist.
- Achtens so viel Führung wie nötig, so wenig Kontrolle wie möglich, d. h. Spitzenunternehmen sind gleichzeitig zentralistisch und dezentralisiert.

Der wichtigste Einzelfaktor für den unternehmerischen Erfolg ist das Festhalten an einem Wertesystem. Um den Herausforderungen einer sich ständig wandelnden Welt gerecht zu werden, muß ein Unternehmen im Laufe seiner Entwicklung alles ändern, die Technologie, Geschmacksanpassungen, Organisationsstruktur, Innovationen, Timing, nur eines nicht, die Grundüberzeugungen bzw. das Basiswertesystem (Peters/Waterman 1984, S. 322). Dem entsprechen auch die Forschungsergebnisse von Plaschka (1986), daß sich erfolgreiche und nicht erfolgreiche Unternehmensgründer nicht aufgrund ihres mikrosozialen Umfeldes (Motivstruktur, Erfahrung, Ausbildung etc.) unterscheiden.

Wesentlich ist nicht nur das Wertesystem, sondern auch der Inhalt der Werte. Durch eine vorrangig finanzielle Zielsetzung können ggf. die obersten 15-50 Mitarbeiter motiviert werden,

nicht aber ein ganzes Unternehmen. Den wesentlichen Unterschied zwischen Erfolg und Mißerfolg sehen Peters und Waterman (1984) darin, ob es gelingt, daß Energie- und Talentpotential der Mitarbeiter zu nutzen. Dies gelingt nur auf der Basis einer gemeinsamen "Gruppenidentität" aufgrund eines in sich schlüssigen Wertsystems. Die Wertsysteme besonders erfolgreicher Unternehmen verfügen trotz häufig unterschiedlicher Prioritätensetzungen über einige Gemeinsamkeiten:

Die Wertvorstellungen werden immer qualitativ, nicht quantitativ formuliert, und finanzielle und strategische Ziele werden nie isoliert dargestellt. Beispielsweise ist der Gewinn immer das Nebenprodukt einer guten Leistung und nicht eigentliches Ziel.

Wertsysteme erfolgreicher Unternehmen zielen immer auf die Motivation aller Mitarbeiter, auch der am unteren Ende der Hierarchie ab und beschränken sich bei allen Spitzenunternehmen auf einige wenige Grundwerte:

- die Überzeugungen, immer die "Besten" zu sein,
- jeder einzelne zählt,
- wirtschaftliches Wachstum und Gewinne sind wichtig,
- Qualität und Service müssen Spitzenniveau haben,
- die handwerklichen Details der Durchführung sind wichtig,
- Kommunikation wird durch Zwanglosigkeit gefördert,
- die meisten Mitarbeiter sollen innovativ sein, wodurch auf Mißerfolge ihre Berechtigung haben (Peters/Waterman 1984, S. 326 f.).

Das heißt anders ausgedrückt, der Widerspruch eines jeden Unternehmens zwischen Kosten und Service, Förmlichkeit und Zwanglosigkeit, Kontrollorientierung und Mitarbeiterorientierung, Tagesgeschäft und Innovation etc. wird von besonders erfolgreichen Unternehmen eindeutig durch die Beziehung einer eindeutigen Position überwunden.

Darüber hinaus besteht Einigkeit, daß die Tätigkeit im Unternehmen bei jedem Mitarbeiter Begeisterung wecken soll, die Arbeit soll Spaß machen.

Letztlich können alle acht anfangs genannten Merkmale erfolgreicher Unternehmen auch als zentrale Grundwerte verstanden werden, die im folgenden nur noch präzisiert wurden.

In allen Spitzenunternehmen, die sich an einem schlüssigen Wertsystem orientieren, wurden die Werte in ihrer Frühzeit durch die Persönlichkeit eines Führers geprägt, der das Wertsystem begründete, beispielsweise Hewlett und Packard bei HP, Watson bei IBM, Strauss bei Levi Strauss etc. (Peters/Waterman 1984, S. 329 f.).

4.3.2 Erfolgsfaktoren-Forschung

Ziel der Erfolgsfaktorenforschung ist es, die Schlüsselfaktoren des übergeordneten unternehmerischen Erfolgs zu identifizieren (Fritz 1990, S. 92).

Nagel (1989, S. 259) entwickelte ein System der Erfolgsfaktoren mit entsprechender Schwerpunkteinordnung in der Unternehmung (vgl. Abbildung 14). Er benennt sechs entscheidende Erfolgsfaktoren: die Unternehmensgrundsätze, die strategische Organisationsgestaltung, die Kundenorientierung, das Kommunikations- bzw. Informationssystem, das effiziente Führungssystem und die Berücksichtigung des gesamten Mitarbeiterpotentials (Nagel 1989, S. 63). Dieses Erfolgssystem hat sowohl Auswirkungen auf den unternehmerischen als auch den persönlichen Erfolg.

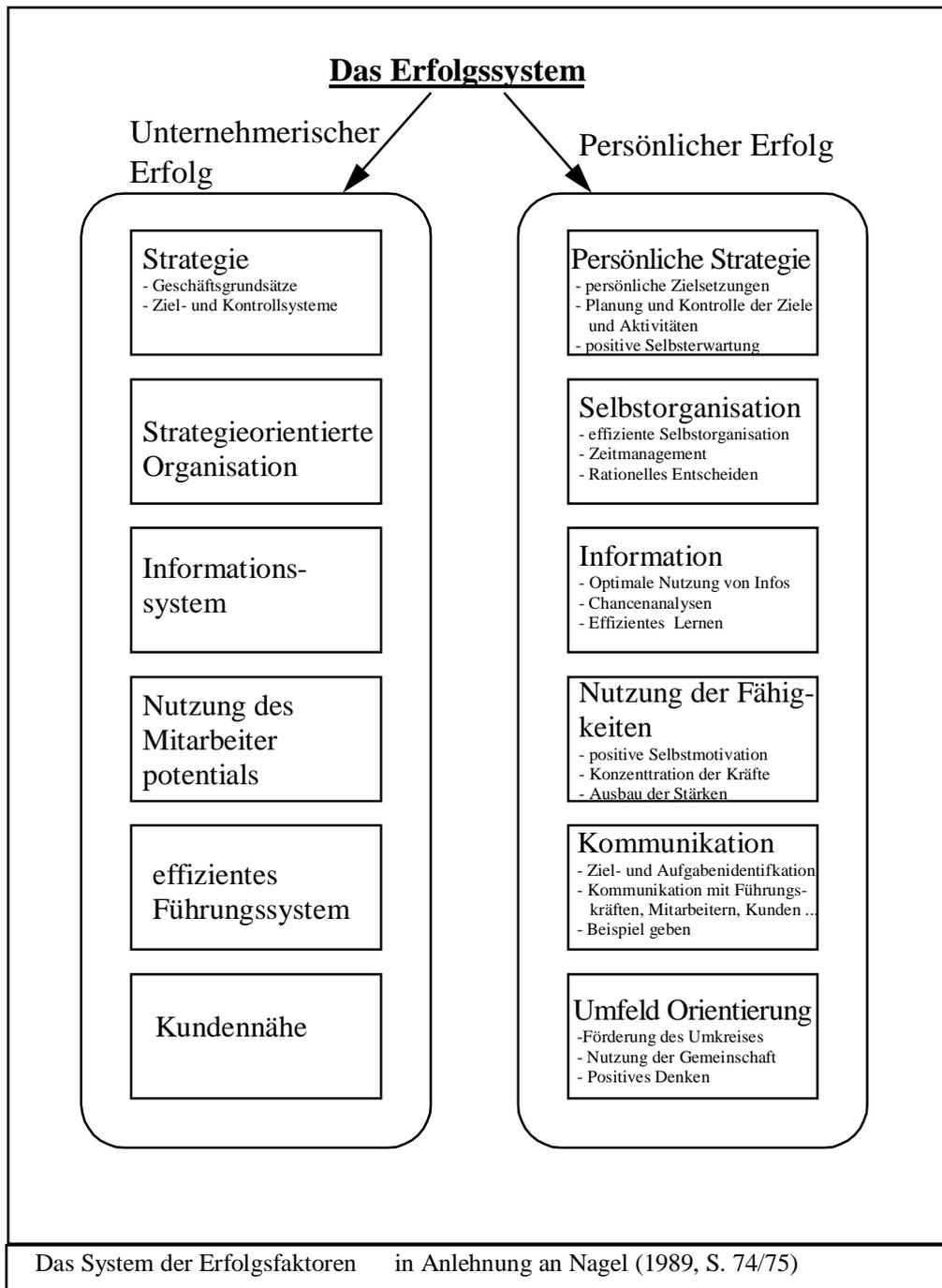


Abb. 16: Das Erfolgssystem.

Kritische Erfolgsfaktoren sind die Bereiche, die für eine spezifische Führungskraft in ihrem speziellen Unternehmen von höchster Bedeutung sind. Sie unterscheiden sich nicht nur nach Branche, Unternehmensgröße, Markt- und Umweltbedingungen und spezifischen Zeitpunkt, sondern sind auch stark subjektiv durch die Persönlichkeit und die Werte der Führungskräfte geprägt.

Kernstück und Ausgangspunkt der kritischen Erfolgsfaktoren sind in diesem Sinne bei Hoffmann (1986) die Unternehmensziele und die Unternehmenskultur. "Denn ob

unternehmungsexterne Bedingungen Chancen oder Risiken bzw. interne Bedingungen Stärken oder Schwächen darstellen, kann nur vor dem Hintergrund geltender Unternehmungsziele und (kulturprägender) Normen beurteilt werden." Unternehmungsziele und Unternehmenskultur sind einerseits Bewertungsmaßstäbe für kritische Erfolgsfaktoren, andererseits können sie selbst auch kritische Erfolgsfaktoren darstellen (Hoffmann 1986, S. 835).

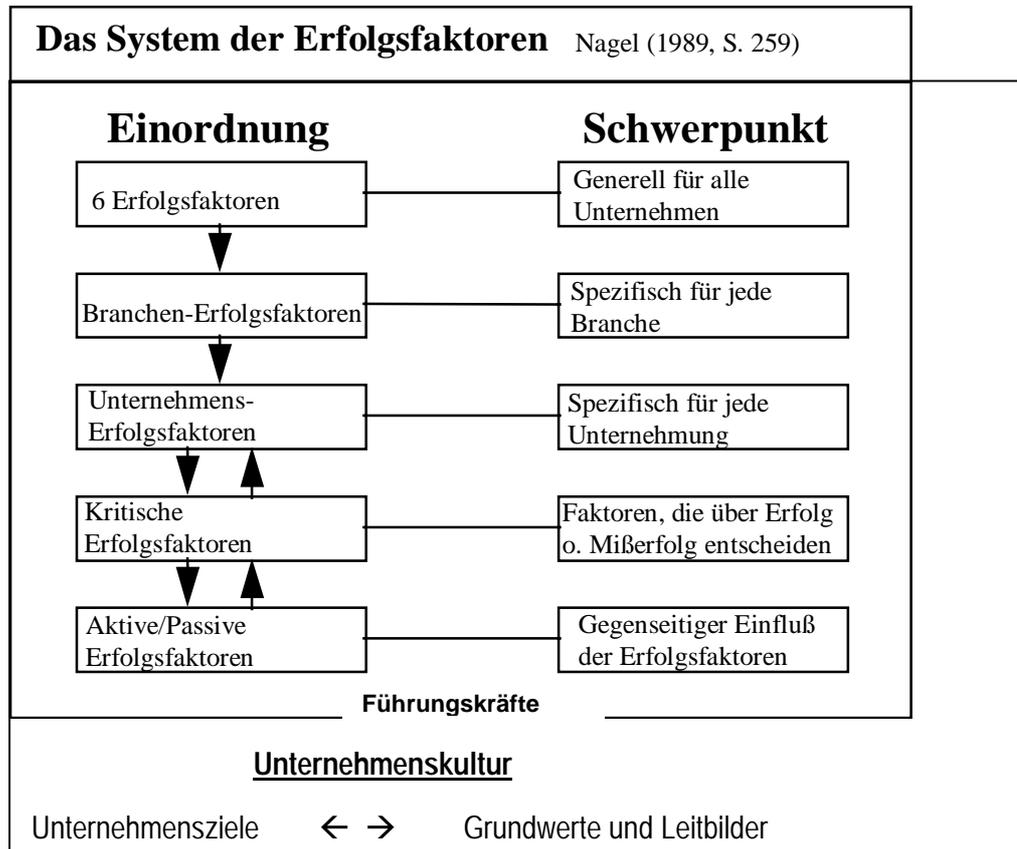


Abb. 17: Das System der Erfolgsfaktoren in Anlehnung an Nagel (1989).

Nach Voigt (1988, S. 10 f.) gibt es lediglich vier relevante Erfolgsfaktoren: Anpassung an die Unternehmensumwelt, Erstellung von Leistungen, Ausbau von Informationssystemen und Motivierung der Organisationsmitglieder.

Steinle et al. (1996, S. 15) verstehen *Schlüsselfaktoren* des Unternehmungserfolges als Erfolgsfaktoren, "wobei es sich um strategisch bedeutsame maßgebliche 'Vorsteuerungsgrößen' des monetären Erfolges handelt" (vgl. auch Albach 1988). Sie sind für die Führungskräfte eine Orientierungshilfe, um über die Aktivierung von Erfolgspotentialen eine erfolgreiche Unternehmenspolitik umsetzen zu können.

Es liegen eine Reihe theoretischer und empirischer Arbeiten zur Erfolgsfaktorenforschung vor. Exemplarisch sollen hier nur einige bekannte oder neuere Ansätze vorgestellt werden, die zur Wert-Erfolgs-Beziehung dieser Untersuchung passen.

Peters/Watermann (1984) fassen aufgrund ihrer Untersuchungen sieben Erfolgsfaktoren zusammen, die sie in weiche und harte Erfolgsfaktoren unterteilen. Zu den harten Faktoren zählen die Strategie, die Struktur und das System. Den weichen Faktoren rechnen sie Spezialkenntnisse, Selbstverständnis, Stil und Stammpersonal zu.³⁷ Eines, vielleicht das wichtigste Merkmal der erfolgreicher Unternehmen ist das "*sichtbar gelebte Wertsystem*" (vgl. oben) (Peters/Watermann 1984, S. 321). Alle von Peters und Watermann untersuchten Spitzenunternehmen besaßen ein schlüssiges Wertsystem; Unternehmen ohne übergreifendes Wertsystem schnitten durchweg schlechter ab, ebenso Unternehmen deren Ziele rein quantitativer Art waren, wie Gewinn oder Wachstumskennziffern.

Das PIMS-Projekt (Profit Impact of Marketing Strategy) bezeichnet ein in den 60er Jahren begonnenes Forschungsprojekt des Strategic Planning Institute (SPI), das 1986 Daten von mehr als 450 Unternehmen enthielt. Als wesentlich werden sieben Erfolgsfaktoren hervorgehoben: die Investitionsintensität, die Produktivität, die Marktposition, das Marktwachstum, die Qualität der Leistungen, die Innovation einschließlich der Differenzierung von den Wettbewerbern sowie die vertikale Integration (Kreilkamp 1987, zitiert nach: Fritz 1990). Kritisiert wurde insbesondere die geringe theoretische Fundierung, die Allgemeingültigkeit zentraler Zusammenhänge (Chrubasik/Zimmermann 1987, S. 441 ff.; Lange 1982).

Trotz einiger Kritikpunkte wird das PIMS-Projekt selbst von Kritikern als einer der erfolgversprechendsten Ansätze zur Ermittlung strategischer Erfolgsfaktoren anerkannt. Die Bedeutung von PIMS als Instrument strategischer Planung ist für die vorliegende Studie allerdings nur von nachrangigem Interesse.

Von größerer, auch empirischer Bedeutung ist der Erfolgsfaktorenansatz von Steinle et al. (1996), da er als umfassendes Unternehmensführungsinstrument konzipiert wurde und auf breiten empirischen Befunden basiert.

Steinle et al. (1996) extrahierten aufgrund einer umfangreichen Panel-Untersuchung in drei Wellen von 1992 bis 1994 zehn aggregierte kritische Erfolgsfaktoren: EDV-Einsatz, Faktoren strategischer Wahl, Innovationsmanagement, Planung, Strategieimplementation, Leitbild, Umweltschutzmanagement, Zeitmanagement, Strategiekontrolle, marktliche Umweltfaktoren, die sich aus verschiedenen Einzelitems zusammensetzen, die je nach Befragungswelle eine

³⁷ Eine kritische Stellungnahme zu dem Ansatz von Peters und Waterman findet sich u. a. bei Frese (1985).

unterschiedliche Erfolgsrelevanz aufweisen. Die Erfolgsfaktoren korrelieren jeweils unterschiedlich stark mit dem unternehmerischen Erfolg. Unter diesem verstehen Steinle et al. den rein monetären Erfolg, gemessen an dem ROI und dem Cash-flow.

In der theoretischen Konzeption kommen die Wertorientierungen explizit im Faktor Leitbild vor sowie in unterschiedlichem Umfang auf der mental-sozialen Personalebene, auf der Umwelt-ebene, auf der Managementebene und im unternehmenspolitischen Erker (Steinle et al. 1996, S. 43, und Kap. 2.2). Unter dem unternehmenspolitischen Erker werden die Prinzipien Entwicklung und die grundlegenden unternehmerischen Prinzipien verstanden.

Zum Leitbild schreiben Steinle et al. (1996, S. 166): *"Insbesondere angesichts eines in der Gesellschaft zunehmenden Wertpluralismus sollte sich eine Unternehmung über ihre grundlegenden ethisch verantwortbaren Handlungsmaximen im klaren werden, denn es kann nicht (mehr) von vorneherein vorausgesetzt werden, daß alle Mitarbeiter die gleichen Werte teilen."* Subsumiert man unter das Leitbild individuelle, gesellschaftliche, kulturelle und unternehmerische Werte und die davon im Sinne Rokeachs abhängigen Einstellungen, Motive und Bedürfnisse, kommt man zu den folgenden Interdependenzen zu den Erfolgsfaktoren von Steinle et al.:

Das Leitbild der Unternehmung wird determiniert durch die marktlichen und gesellschaftlichen Umweltfaktoren, und zwar auf zwei Ebenen: Zum einen auf der personalen Ebene. Die Führungspersönlichkeit ist durch Erziehung, Schule und Gesellschaft sozialisiert.³⁸ Gesellschaftliche Normen und Werte wurden vor der Person internalisiert, und es entwickeln sich im Zuge der Unternehmensführung Interdependenzen zwischen den Werten der Führer und denen der Mitarbeiter. Art und Ausprägung der Wertvorstellungen variieren bei jedem einzelnen je nach Art der Sozialisation.

Zum anderen auf der unternehmerischen Ebene. Aufgrund der explizit festgeschriebenen oder impliziert gelebten Unternehmenskultur werden bestimmte unternehmerische Wertorientierungen an die Mitarbeiter transferiert. Teilweise ist dies ein bewußter Prozeß, wie dies häufig in bezug auf Umweltbewußtsein zu verzeichnen ist, häufig sind aber auch unterschwellige, teilweise selbst von den Führungskräften nicht bewußte realisierte Wertvorstellungen einbezogen. Ein typisches Beispiel ist der Wert "Pünktlichkeit", dessen Bedeutung aufgrund zunehmend flexiblerer Arbeitszeitmodelle immer mehr abnimmt. Trotzdem gilt es in vielen Firmen als ungeschriebenes Gesetz, um spätestens 8.30 Uhr am Arbeitsplatz zu sein, selbst wenn die Gleitzeit offiziell bis 9.39 Uhr dauert. Auch zwischen personaler und unternehmerischer Ebene bestehen Interdependenzen, die den gesamten Komplex noch zunehmend verstärken.

³⁸ Vgl. auch Sozialisationshypothese von Inglehart (1977).

Dies bedeutet aber auch andererseits, daß alle von Steinle et al. (1996) aggregierten Erfolgsfaktoren durch einen dieser, nämlich das Leitbild, nicht unerheblich beeinflußt werden. Die Art und der Umfang des EDV-Einsatzes sind in gleichem Maße beeinflußt, wie das Innovationsmanagement, das Umweltschutzmanagement und das Zeitmanagement.

Ein Werttyp des "Aktiven Realisten" (Klages 1984) wird ein ganz anderes Zeitmanagement betreiben als ein "Hedomat". Oder bezogen auf Inglehart (1977/89) wird das Umweltschutzmanagement eines Materialisten unter ganz anderen Rahmenbedingungen umgesetzt werden als das eines "postmateriellen Idealisten" (vgl. Kap. 5). Ähnlich verhält es sich mit dem Controlling, den Strategieimplementationen und den Faktoren strategischer Wahl. Die methodische Umsetzung des Erfolgsfaktors "Leitbild" bei Steinle et al. wird den theoretischen Überlegungen allerdings nicht gerecht (vgl. Steinle et al. 1996, S. 91, 258). Trotz der methodisch linearen Umsetzung kommt dem Erfolgsfaktor "Leitbild" der dritte Platz in bezug auf den monetären Erfolg zu (Steinle et al. 1996, S. 163). Die Bestimmung von Wirkungszusammenhängen der Erfolgsfaktoren untereinander erfolgte nicht theoriegestützt, sondern mittels eines "Papiercomputers" (nach Ulrich/Probst 1991) im Praktiker-Workshop. Hiernach bestehen Zusammenhänge insbesondere zwischen dem Leitbild und den folgenden vier Erfolgsfaktoren: dem Innovationsmanagement, den Faktoren strategischer Wahl, dem Umweltschutzmanagement und der Planung (Steinle et al. 1996, S. 188 ff.).

" ... Die grundlegende Philosophie, der Geist und der innere Schwung eines Unternehmens haben mit seinem Abschneiden im Wettbewerb viel mehr zu tun als technologische oder wirtschaftliche Ressourcen, Organisationsstruktur, Innovation und Timing" (Watson, Th., zitiert nach: Frese 1985, S. 608).

Erfolgsfaktoren haben eine Schlüsselfunktion inne, indem sie planerisch-erfolgsorientierte Unternehmenshandlungen auf besonders erfolgswirksame Sachverhalte richten (Adrian 1989, S. 242 f.). Anders ausgedrückt ist die Bestimmung von Erfolgsfaktoren Voraussetzung um die Orientierung an der Basis des Erfolgseinstehens zu ermöglichen. Darauf aufbauend kann unternehmerisch strategisches Denken und Handeln einsetzen, um diejenigen Leistungsdeterminanten gezielt einzusetzen, die maßgeblich am Erfolg der Unternehmung beteiligt sind. Diese Leistungsdeterminanten werden bei Steinle et al. (1996, S. 95 f.) als **"Erfolgspotentiale"** bezeichnet. Sie wurden aufgrund eines Praktikerratings in zwei Wellen ermittelt. Grundlegend wird unterschieden zwischen kostenseitigen, erlösseitigen und fähigkeitsbezogenen Erfolgspotentialen.³⁹

Im folgenden soll nur eine eingehendere Betrachtung der drei fähigkeitsbezogenen Erfolgspotentiale erfolgen, bei denen es sich in erster Linie um "soziale Erfolgsfaktoren" bzw. "weiche Erfolgsfaktoren" (Peters/Waterman 1984) handelt, deren Gültigkeit branchen- und

³⁹ Die Datenerhebung bei Steinle et al. (1996) fand bei Produktionsunternehmen statt, daher ist die Übertragung der Erfolgspotentiale auf den Dienstleistungssektor nicht ohne weiteres möglich.

unternehmensübergreifend gegeben ist und deren Ausprägung an die jeweiligen Führungspersonen geknüpft ist. Hierbei handelt es sich um die "Handlungsfähigkeit", definiert als Flexibilitäts- und Komplexitätsbeherrschung, die "Lernfähigkeit", d. h. die ständige Weiterentwicklung und Anpassung an zunehmend komplexer werdende Umweltgegebenheiten, und die "Bedürfnisbefriedigungsfähigkeit" (Empathie). Diese äußert sich insbesondere durch Mitarbeitermotivations-sicherung und Kundenanbindung. Das ausgeprägte Vorhandensein dieser Erfolgspotentiale ermöglicht die langfristige Entwicklung und das Überleben der Unternehmung (Steinle 1996, S. 96).

4.4 Ableitungen für die vorliegende Untersuchung

Nagel (1989) geht mit Bezug auf Bürkle (1986) über die rein unternehmensorientierten Erfolgsfaktorenansätze hinaus, indem er die Person der Führungskräfte explizit in seine Konzeption miteinbezieht. Sechs Erfolgsfaktoren des Unternehmens werden von Nagel (1989) in seiner für die Praxis konzipierten Arbeit genannt und den entsprechenden sechs Merkmalsausprägungen, die den persönlichen Erfolg der Führungskräfte bedingen, gegenübergestellt (vgl. Abb. 15). Peters und Watermann (1984) benennen acht Grundmerkmale erfolgreicher Unternehmen, wovon das Festhalten an einem Wertsystem als wichtigster Einzelfaktor bezeichnet wird (vgl. oben). Für dieses Wertsystem werden sieben Grundwerte als für Spitzenunternehmen relevant bezeichnet.

Erfolgsfaktoren dienen als Orientierungshilfe, um über die Aktivierung von Erfolgspotentialen eine erfolgreiche Unternehmenspolitik realisieren zu können.

Die folgende Abbildung zeigt den Zusammenhang der einzelnen für diese Untersuchung wesentlichen Ansätze:

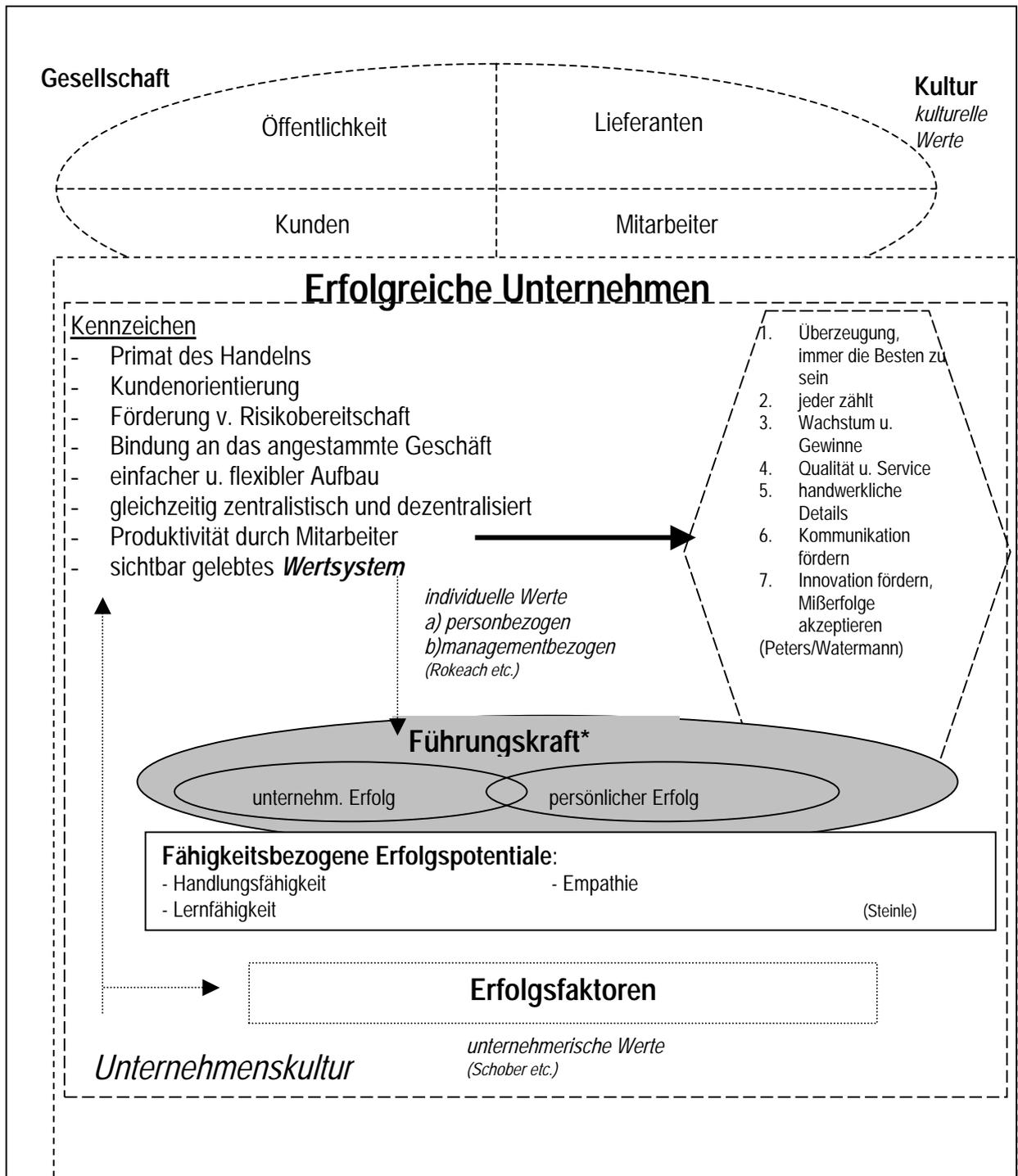


Abb. 18: Untersuchungsrelevante Ansätze der Erfolgsmessung.

* Nach Gabele (1989) kann die Wertstruktur von Führungskräften mittelständischer Unternehmen in Europa durch acht Gruppen repräsentiert werden. Diese sind: persönliche, personalpolitische und geschäftspolitische Verantwortung, Streben nach Unabhängigkeit und Prosperität, unternehmerischer Gestaltungswille, operationaler Pragmatismus und Traditionsbewußtsein.

Für die vorliegende Studie wurden vier Erfolgsfaktoren ausgewählt, die sich aufgrund empirischer Forschung als besonders relevant für unternehmerischen Erfolg erwiesen. Da es sich um fähigkeits- bzw. tätigkeitsbezogene Aspekte handelt, können sie der Person der Führungskraft direkt zugerechnet werden. Die Korrelation der insgesamt neun Erfolgspotentiale mit dem Cash-flow (CF) und dem Return on Investment (ROI) als Maß des Unternehmenserfolges bestätigt die Wichtigkeit der fähigkeitsbezogenen Erfolgspotentiale, die auf Platz 1, 2 und 4 lagen:

Handlungsfähigkeit:	$r_{CF} = 0,31$	$r_{ROI} = 0,28$
Lernfähigkeit:	$r_{CF} = 0,29$	$r_{ROI} = 0,22$
Bedürfnisbefriedigungsfähigkeit:	$r_{CF} = 0,26$	$r_{ROI} = 0,21$

Auf Platz 3 lagen mit negativen Korrelationen die Verwaltungskosten als kostenseitiges Erfolgspotential, die für die vorliegende Untersuchung allerdings von nachrangiger Bedeutung sind, da sie nicht der Person der Führungskraft zugerechnet werden können.

Empirisch erhoben werden auch die individuellen Werte der Führungskräfte aus unternehmerischer und persönlicher Sichtweise und allgemein unternehmerische Werte. Zusätzlich werden der Einfluß kultureller Werte sowie die gesellschaftliche Umwelt der Unternehmung als "restriktive Faktoren" berücksichtigt (vgl. Wert-Verhaltens-Modell, Kap. 5).

Bei den von Peters & Watermann (1984) benannten Grundwerten von Spitzenunternehmen handelt es sich nicht um Werte im Sinne der Definition dieser Untersuchung. Es handelt sich hierbei vielmehr um objektspezifische Wertkonkretisierungen, die in dieser Studie unter den Begriff der Einstellungen subsumiert werden. Sie stehen im Wert-Einstellungs-System von Rokeach (vgl. Kap. 5.1.4) in ihrer Hierarchie unterhalb der Werte. Daten zu diesen Werten wurden daher nicht erhoben. Auf theoretischer Ebene bilden diese Werte die Brücke zwischen Kennzeichen erfolgreicher Unternehmen, Erfolgsfaktoren und den individuellen und unternehmerischen Werte der Führungskräfte im Unternehmen.

5 Wertfunktionen in Gesellschaft, Unternehmen und im beruflichen Handeln

5.1 Vorbemerkung

Anfangen bei der begrifflichen Abgrenzung und Definition von Werten existieren unterschiedliche Auffassungen über die Erklärungsstärke von Werten als Verhaltensvariablen. Im folgenden Kapitel wird, basierend auf der Abgrenzung der theoretischen Grundposition, die Bedeutung

1. von kulturellen Werten
2. von Organisationswerten
3. von persönlichen Werten
 - allgemein und
 - managementbezogen

auf Unternehmen und Organisationen und damit auf Führungskräfte herausgearbeitet.

5.2 Werttheoretische Grundlagen

In der Literatur läßt sich keine einheitliche Wertdefinition finden, da die Erforschung von Werten und ihrer Bedeutung interdisziplinären Charakter hat und dadurch je nach Disziplin unterschiedliche Wertbegriffe, Definitionen und theoretische Ansätze zugrunde gelegt werden (vgl. Silberer 1985, S. 119). So berichtet Lautmann (1969), daß sich nach der Durchsicht von 4000 sozialwissenschaftlichen Arbeiten in etwa 400 davon eine ausdrückliche Definition von "Wert und Norm" enthalten war. Die weitere Auswertung ergab 178 unterschiedliche Wertdefinitionen.

Ein Blick in die Geschichte von der praktischen Philosophie in der Antike bis in die Gegenwart zeigt, daß ein Wertsystem zu den konstituierenden Elementen einer gesellschaftlichen Systemordnung gehört (Knapp 1990, S. 71).

In der Philosophie haben Werte und die Wertforschung zum Teil schon eine lange Tradition, die bis Platon und Aristoteles zurückreicht und im wesentlichen den Bereichen Ethik und Ästhetik zuzuordnen sind (vgl. Scholl-Schaaf 1975, S. 10). So forderte Platon für die griechische Staatengemeinschaft als den höchsten zu verwirklichenden (und zugleich staatserhaltenden) Wert die Gerechtigkeit (Starbatty 1990, S. 79). Bis in das Mittelalter waren

die Wertsysteme, bedingt durch den Einfluß der Kirche, im höchsten Maße 'christlich' geprägt (Klages 1988, S. 14 f.). Mit der französischen Revolution drangen 'neue' Werte in den Vordergrund: Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit. Hier trat zum ersten Mal der Wertbegriff, wenn auch nicht explizit, aus dem Diskussionsrund der Philosophie heraus.

In der philosophischen Ethik werden Werte tendenziell als normative Verhaltenserwartung, als das Gute und Sittliche an sich verstanden (Schuppe 1988, S. 14).

Nietzsche befreite den Wert vom Wertenden und somit normativen Charakter, d. h., er verzichtete auf eine Einteilung der Werte in gut und schlecht. Er definiert Werte *"als Gesichtspunkte von Erhaltungs- und Steigerungs-Bedingungen in Hinsicht auf komplexe Gebilde von relativer Dauer des Lebens innerhalb des Werdens"* (Nietzsche 1956, S. 685).

In der Soziologie haben besonders E. Durkheim und M. Weber (vgl. Weber 1922, S. 123) mit ihrer Analyse der protestantischen Ethik zu einer Weiterentwicklung des Wertkonzepts beigetragen. Max Weber formuliert einen Wert als einen *"vom Standpunkt des Menschen aus mit Sinn und Bedeutung beachteter endlicher Ausschnitt aus der sinnlosen Unendlichkeit des Weltgeschehens"* (Weber 1968, S. 180).

Nach Parsons (1951, S. 59) sind Wertorientierungen *"those aspects of the actor's orientation which commit him to the observance of certain norms, standards, criteria of selection, whenever he is in a contingent situation which allows him to make a choice."*

Werte haben für Parsons Ordnungs- und Integrationsfunktion, wobei Werte und Wertorientierungen unterschieden werden.⁴⁰

Von besonderer Bedeutung ist das Wertkonzept von Kluckhohn (1951), auf das im folgenden noch näher eingegangen werden soll.

In der Sozialpsychologie taucht der Wertbegriff u. a. in der Bedürfnisforschung, wo Werte mit Bedürfnissen verknüpft werden, und in der Motivforschung auf.

In der Lernpsychologie spielen Werte ebenfalls eine große Rolle, wenn es um negative oder positive Sanktionen geht, die in ständiger Wechselwirkung mit kulturellen Vorgaben bzw. Normen stehen. Das Wertsystem der Gesellschaft entscheidet darüber, welche Verhaltensmuster akzeptiert und welche verworfen werden.

Im Rahmen der Psychologie sind Werte lange Zeit relativ unbeachtet geblieben. Eine Ausnahme bildet der durch Allport und Vernon erstmals in den 30er Jahren gebildete

⁴⁰ Unterscheidungsaspekte sind nachzulesen bei Parson (1951), in dieser Arbeit werden jedoch Werte und Wertorientierungen synonym verwendet.

Wertinteressentest "study of values" auf der Grundlage von E. Sprangers "Lebensformen" (Spranger 1950; Roth 1960). Spranger beschreibt in seinem Werk nicht den Wert als solchen, sondern den wertenden Menschen. Er nennt sechs menschliche Idealtypen in Anlehnung an ihre Wertorientierungen: den theoretischen, den ökonomischen, den ästhetischen, den sozialen, den religiösen und den Machtmenschen. Diesen Idealtypen entsprechend können allerdings nicht alle Menschen klassifiziert werden, vielmehr versteht Spranger seine Idealtypen als mögliche, unterschiedliche Ausrichtungen, die untereinander verschiedenartig kombiniert werden können, wobei die grundlegenden Wertorientierungen aber prägenden Einfluß auf das Verhalten eines Menschen haben (vgl. auch Plaum, E. 1986 S. 15 ff.).

Feather (1975, S. 3) verweist auf zwei grundsätzliche Ansätze der Werteforschung. Nach dem einen hat der Mensch, dem anderen nach haben Objekte einen Wert.

In der Ökonomie wurden Werte lange Zeit im Sinne eines objektiven Güterwertes verwendet. Die Betrachtung von Werten im Sinne der Sozialpsychologie ist in der Betriebswirtschaftslehre relativ neu (vgl. Silberer 1987, S. 334).

In dieser Arbeit werden Werte verstanden als *"Schnittstelle zwischen personalem, sozialem und kulturellem System"* (Ölschleger 1994, S. 15) mit besonderer Fokussierung ihrer wirtschaftlichen Relevanz.

5.3 Definition des Wertbegriffs

Zunächst soll die Wertdefinition von Kluckhohn (1951) vorgestellt werden, die oft als die klassische angesehen wird.

"A value is a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means, and ends of action" (Kluckhohn 1951, S. 395).

Kluckhohns Definition erfolgt nach dem Trinitätskonzept der Einstellungsforschung (vgl. hierzu auch Faßheber 1979, S. 209; Trommsdorf/Schuster 1981, S. 721). Die kognitive Komponente kommt durch den Begriff *"conception"* zum Ausdruck.

Durch die Verwendung des Begriffs *"desirable"* fließt eine Bewertung in den Wertbegriff ein. Wünschenswert ist, was von anderen Individuen oder der Gruppe positiv beurteilt wird, durch diese Bewertung wird die affektive Komponente angesprochen. Dementsprechend weist ein

individueller Wert auch eine gruppen- bzw. gesellschaftsorientierte Komponente auf (Windhorst 1985, S. 19).

Die Verwendung des Wortes *"implicit"* kennzeichnet, daß sich das Individuum der in seiner Vorstellung enthaltenen Wertung nicht bewußt zu sein braucht (vgl. auch Silberer 1983, S. 539).

Der konative Aspekt wird bei Kluckhohn durch Feststellung des Einflusses von Werten auf die Auswahl der Ziele und Verhaltensweisen berücksichtigt: *"Values are operative when an individual selects one line of thought or action rather than another, insofar as this selection is influenced by generalized codes rather than determined simply by impulse or by purely rational calculus of temporary expediency"* (Kluckhohn 1951, S. 402).

Allports Wertdefinition beinhaltet darüber hinaus einen Handlungsaspekt. *"A value is a belief upon which a man acts by preference"* (Allport 1961, S. 454).

Auch Friedrichs (1968) bezieht die Präferenzen von Akteuren in seine Definition mit ein: *"Werte sind bewußte oder unbewußte Vorstellungen des Gewünschten, die sich in Präferenzen bei der Wahl zwischen Handlungsregulativen niederschlagen"* (Friedrichs 1968, S. 113).

Kmieciak (1976) definiert Werte als Orientierungsleitlinie, *"die den Systeminput einer Person (Wahrnehmung) selektiv organisiert und akzentuiert sowie ihren Output (Verhalten) reguliert"* (Kmieciak 1976, S. 150).

Die Wertdefinitionen unterscheiden sich auch je nach sozialpsychologischer Ausrichtung: Graumann (1965) betrachtet Werte unter dem motivationstheoretischen Aspekt und schreibt Werthaltungen motivierenden Charakter zu, dadurch, daß sie *"selbst als Motive wirken"* oder *"entscheidend, beispielsweise direktiv und selektiv, in das Motivationsgeschehen eingreifen"*. In der Motivationspsychologie werden *"Begriffe wie Einstellung, Interesse, Motiv, Bedürfnis, Gesinnung oder Valenz oft austauschbar mit dem Wert Verwendung finden, sich aber zumindest auf irgendeinen Wertaspekt beziehen"* (Dukes 1955, S. 25).

Deshalb muß zumindest die motivationstheoretische Wertforschung unter dem ständigen Hinweis auf die Interdependenz mit anderen Termini erfolgen (Graumann 1965).

Schon aufgrund der hier exemplarisch aufgeführten Definitionen wird die Notwendigkeit deutlich, aus der Vielzahl der Wertkonzepte (vgl. auch Scholz 1987) eines auszuwählen und dieser Arbeit zugrunde zu legen.

In dieser Arbeit soll auf die folgende umfassende Wertdefinition abgestellt werden, wobei zusätzlich die Charakteristika und Funktion von Werten herausgearbeitet werden:

"A value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence" (Rokeach 1973, S. 5).

Charakteristika von Werten:

- Ein Wert ist eine Orientierungslinie, die den Systeminput einer Person (Wahrnehmung) selektiv organisiert und akzentuiert, sowie ihren Output (Verhalten) reguliert (Kmieciak, 1976, S. 150).
- Die Anzahl der Werte ist sowohl individuell als auch kollektiv beschränkt.
- Es handelt sich um relativ stabile Dispositionen, die erworben werden (Schanz 1985, S. 559).
- *"Werte weisen einen relativ starken Bezug zu einem bestimmten, z. T. regionalen Kulturkreis auf"* (Windhorst 1985, S. 38; Hofstede).

Funktion von Werten:

Witte (1989, S. 405) beschreibt folgende Funktionen von Werten:

1. Anpassungsfunktion
2. Funktion der Identitätswahrung
3. Bewertungsfunktion
4. Orientierungsfunktion
5. Selbstdarstellungsfunktion

Unter Anpassungsfunktion versteht er, daß einige zentrale Werte, die aus der philosophisch-theologischen Tradition stammen, das Bewerten verschiedener Individuen bestimmen. Dabei verfügt jede Person über andere Wertprioritäten, die individuelle identitätswahrende Werthaltung. Ausgehend von den eben beschriebenen Werthaltungen werden bestimmte Regeln zur Bildung einer Erwartung herangezogen (Bewertungsfunktion). Unter der Berücksichtigung der unterschiedlichen Werthaltungen werden die Abweichungen zwischen Erwartung und Werthaltung verschieden beurteilt. In diesem Sinn haben Werte eine Orientierungsfunktion. Abschließend wird eine Handlung ausgewählt, welche die Identität wahrt (Selbstdarstellungsfunktion). Hieraus ist die zentrale Definition des Werthaltungsbegriffs ableitbar: Unter Werthaltung versteht man *"die Steuerung des effektiven Subsystems durch*

kulturelle Werte, die entsprechend ihrer Bedeutsamkeit für die Identität individuell gewichtet werden" (Witte 1989, S. 405).⁴¹

Die folgende Definition faßt die Aspekte der obigen Definitionen in der nötigen Kürze zusammen und soll dieser Arbeit zugrunde gelegt werden:

„Ein Wert ist eine explizite oder implizite, für das Individuum kennzeichnende oder für eine Gruppe charakteristische Konzeption des Wünschenswerten, die die Selektion von vorhandenen Arten, Mitteln und Zielen des Handelns beeinflusst“ (Kluckhohn 1985, zitiert nach: Schlöder 1993, S. 49). Insofern Werte kulturell geteilt werden, handelt es sich um 'social representations' (Moscovici). Sie sind Konventionen, Teil der 'sozialen Realität' (Festinger) und damit Gruppenleistungen vom Typ des Bestimmens (Hofstätter).

5.3.1 Definition und theoretische Positionen von Rokeach

Zur Erfassung der individuellen Wertstrukturen im Rahmen dieser Untersuchung wurde der *"Rokeach Value Survey"* (RVS) verwendet, ein von Milton Rokeach 1967 entwickeltes Untersuchungsverfahren zur Erfassung kognitiver Wertstrukturen. Es zeichnet sich besonders durch seine einfache Durchführbarkeit, leichte Verständlichkeit für die Probanden und Praktikabilität aus. Eine hohe Zahl von Untersuchungen belegen zudem die Reliabilität.

Im folgenden sollen kurz die theoretischen Grundlagen dieser Untersuchungsmethode dargestellt werden.

Wert definiert Rokeach wie folgt:

"A value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence."

Werte sind nach dieser Definition dauerhaft, *"enduring"*, was nach Rokeach aber nicht als absolute, sondern nur als relative Beständigkeit verstanden werden darf. Dies impliziert, daß trotz der Beständigkeit von Werten ein persönlicher und sozialer Wandel stattfinden kann (vgl. Rokeach 1973, S. 6).

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Tatsache, daß Rokeach Werte als *"beliefs"* definiert. Werte haben ebenso wie beliefs eine kognitive, eine affektive und eine konative Komponente. Das sich hieraus ergebende Drei-Komponenten-Modell der Werthaltungen entspricht unmittelbar dem der Einstellungen (vgl. Silberer 1983, S. 540; Rokeach, 1976).

⁴¹ Die Spezifität kultureller Werte wird an späterer Stelle noch aufgegriffen.

Rokeach unterteilt in drei Arten von "beliefs", die deskriptiven, die evaluativen und die preskriptiven bzw. proskriptiven beliefs, wobei hier nur auf die letzteren näher eingegangen werden soll, da ein Wert ein belief in diesem Sinne ist (Rokeach 1973, S. 7). Hiernach werden Mittel oder Ziele individuellen Handelns als erwünscht oder nicht erwünscht beurteilt.

"A Value Is a Preference as Well as a 'Conception of the Preferable'": Nach Rokeach sind Werte hierarchisch strukturiert. Nicht alle Werte sind für alle Menschen gleich wichtig, vielmehr werden sie von jedem einzelnen in eine subjektive Rangfolge gebracht, die durch äußere Einflüsse, aber auch durch Erfahrungen und andere intrapersonelle Aspekte während des ganzen Lebens immer wieder veränderbar ist.

Diese hierarchische Struktur der Werte unterscheidet Rokeach (1973) u. a. von Kluckhohn (1951), der Werte als eine Konzeption des Wünschenswerten ansieht und den Aspekt der individuellen Wertpräferenzen außer acht läßt.

Rokeach geht davon aus, daß die Zahl der Werte einer Person relativ klein ist und Werte in einem bestimmten Wertsystem organisiert sind; weiterhin, daß alle Menschen, unabhängig von allen Außenkriterien, wie Kultur, Staatsangehörigkeit, politischem System, Schichtenzugehörigkeit, Glauben etc., zu einem bestimmten Grad die gleichen Werte besitzen; Differenzen bestehen allerdings in deren Ausprägungsintensität. Grundlage menschlicher Werte können die Kultur, die Gesellschaft mit ihren Institutionen und die Persönlichkeit des einzelnen sein (vgl. Rokeach 1973, S. 3).

Ein Wertsystem ist nach Rokeach *"an enduring organization of beliefs concerning preferable modes of conduct or end-states of existence along a continuum of relative importance"* (Rokeach 1973, S. 5).

Alle Werte sind in einem Wertsystem organisiert. Charakteristisch für ein solches ist, daß es ausreichend beständig ist, um die Kontinuität einer Persönlichkeit im sozialen Umfeld zu gewährleisten, andererseits aber auch wandelbar genug, um wechselnde persönlichen Prioritäten einer Person zu erlauben. Rokeach geht dabei von zwei Arten von Wertsystemen aus, einmal dem verhaltensorientierten und zum anderen dem auf Lebensziele gerichteten, denen jeweils bestimmte Werte zugeordnet sind.

Um diese Wertsysteme meßbar zu machen, hat Rokeach einen "Value Survey" entwickelt.

Das "Rokeach Value Survey" (abgekürzt RVS) basiert auf der angenommenen hierarchischen Struktur der Werte. Die Probanden werden aufgefordert, einzelne Werte in eine Rangfolge zu bringen, die ihren persönlichen Prioritäten entsprechen. Diese Anordnung unterscheidet den RVS von vielen anderen Verfahren der Wertmessung.

Unterscheidung zwischen Zielwerten und instrumentellen Werten

Bei den in eine hierarchische Ordnung zu bringenden Werten handelt es sich entsprechend Rokeachs Zweiteilung des Wertsystems um zwei unterschiedliche Arten von Werten, die Zielwerte und die instrumentellen Werte (Rokeach 1976, S. 160 f.).

Die Zielwerte entsprechen dem auf Endzustände ausgerichteten Wertsystem, "*end-states of existence*". Hierzu gehören z. B. Zielzustände wie Freiheit, Brüderlichkeit und Erlösung. Die Zielwerte sind nach Rokeach entweder persönlich orientiert, wie z. B. Erlösung, oder aber gesellschaftlich orientiert, wie z. B. Brüderlichkeit. Diese Unterscheidung stellt nur eine von vielen möglichen Klassifikationen dar, die allerdings durch Faktoranalysen bestätigt werden konnte (Rokeach 1973, S. 45).

Die instrumentellen Werte entsprechen dem auf Verhaltensformen ausgerichteten Wertsystem, "*modes of conduct*", hierzu gehören z. B. mutig und hilfreich. Auch die instrumentellen Werte unterliegen einer Zweiteilung. Sie unterscheiden sich in "*moral values*" und "*competence values*". Moralische Werte sind solche wie z. B. hilfreich, sie haben einen eher interpersonellen Charakter und verursachen Gewissensbisse und Schuldgefühle bei Mißachtung. Kompetenz-Werte, auch Selbst-Aktualisierungs-Werte genannt, sind eher intrapersonell ausgerichtet, hierzu gehören z. B. logisch und phantasievoll. Ihre Mißachtung führt zu Scham über persönliche Inadäquanz (Rokeach 1973, S. 8).

Anzahl und Beziehungen zwischen Zielwerten und instrumentellen Werten

Rokeach zufolge ist die Anzahl der Werte einer Person relativ klein. Die Schwierigkeit bei der Operationalisierung eines Meßinstruments besteht darin, die Anzahl der zu testenden Werte so zu optimieren, daß einerseits alle Wertorientierungen einer Person abgedeckt, andererseits der Proband aber nicht durch die große Zahl der Items überfordert wird. In seiner ursprünglichen Fassung ging Rokeach von zwölf Ziel- und zwölf instrumentellen Werten aus, die er später auf je 18 erhöhte, da evident wurde, daß wichtige Werte fehlten (Rokeach 1973, S. 29/31). Rokeach orientierte sich bei der Zahl der Zielwerte an Maslow (1954) und Murray (1938).

Die Zielwerte wurden aus einer mehrere hundert Werte umfassenden Liste ausgewählt, die aufgrund von Literaturanalysen und Interviews zusammengestellt worden war. Hierbei wurden Werte herausgefiltert, die als Synonyme für andere Werte anzusehen sind, Werte, die sich überlappen, solche die zu speziell sind, und solche, die keinen Zielwertcharakter haben. Übrig blieben die 18 Zielwerte des RVS.

Ausgangspunkt für die Aufstellung der instrumentellen Werte war die Annahme, daß ihre Anzahl ein Vielfaches der Zielwerte sei (Rokeach 1973, S. 12). Die Auswahl basiert auf einer Liste, die ursprünglich 18000 Eigenschaftsbezeichnungen umfaßte und die von Anderson (1968) auf 555 reduziert wurde. Durch Eliminierung aller "Negativ-Werte" reduzierte Rokeach

diese auf 200 Begriffe. Eine weitere Reduktion auf die 18 instrumentellen Werte erfolgte analog der Zielwertreduktion.

Trotz der Trennung der beiden Wertsysteme betont Rokeach den funktionalen Zusammenhang zwischen beiden. Sie sind untereinander in einem hierarchischen System verbunden (Rokeach 1973; Dahlhoff 1981, S. 131). Hierbei ist nicht notwendigerweise von einer Eins-zu-eins-Relation zwischen instrumentellen Werten und Zielwerten auszugehen. Eine Verhaltensform kann instrumentell für die Erreichung vieler Zielwerte sein, und ebenso können viele Verhaltensformen die Erreichung eines Zielwertes bedingen (Rokeach 1973, S. 12). Generell geht Rokeach davon aus, daß es die beste Strategie sei, alle instrumentellen Werte als instrumentell zur Erreichung von Zielwerten (Lebenszielen) anzusehen. Allerdings kann ein Zielwert, vorausgesetzt er ist nicht der höchste Wert, auch ein instrumenteller Wert sein, welcher der Erreichung eines anderen Zielwertes dient. Ebenso kann ein instrumenteller Wert instrumentell für die Erreichung eines anderen instrumentellen Wertes, nicht eines Zielwertes, sein.

Diese theoretische Trennung zwischen instrumentellen Werten und Zielwerten konnte durch eine spätere Untersuchung von Munson & Posner (1980) bestätigt werden. "*A 'multiprofile-multimethod' matrix analysis suggests that the Rokeach 'terminal' and 'instrumental' profiles are reliable and distinctive*" (Munson/McIntyre 1979, S. 48). Ähnlich auch Vinson, Munson & Nakanishi (1977).

5.3.2 Wertmeßmodelle

Zu nennen sind hier zuerst die klassischen Werttests, zu denen unter anderem "the study of values" von Allport, Vernon und Lindzey (1960) und das "Value Survey" von Rokeach (1973) gehören, welches am Ende des Kapitels näher erläutert werden soll. Ebenso gehört hierzu das Instrument von Kluckhohn & Strodtbeck (1961) zur Erfassung von Wertdimensionen, die sich auf die Sachverhalte menschliche Natur, Mensch-Natur-Beziehung, Zeitorientierung, Aktivitätsorientierung und die Beziehungen der Menschen untereinander beziehen. Der hierzu verwendete Fragebogen besteht aus 22 Situationsschilderungen, die jede mehrere Reaktionsalternativen enthält.

Die "Ways of Live" von Morris, die Lebenswege oder Lebensmaximen erfassen sollen, und das Instrument von Gordon, das auf die Erfassung interpersonaler Werte abstellt, sind weitere bedeutende Wertmeßmodelle (vgl. Silberer 1991, S. 32).

Scott (1965) unternahm erste Versuche, Werte mit offenen Fragen und darauf aufbauenden Skalen zu erfassen, was allerdings nur zu wenig befriedigenden Testergebnissen führte. Es handelt sich um eine indirekte Messung von persönlichen Werten, die Versuchspersonen sollen angeben, was sie bei anderen Personen bewundern oder ungerne sehen. Persönliche Werte sind danach Vorstellungen über ideale Beziehungen zwischen Menschen, die im moralischen Sinne als gut angesehen werden.

Viele dieser im Original englischsprachigen Tests liegen in deutscher Übersetzung vor. Daneben gibt es aber auch einige bedeutende modernere deutschsprachige Werttests. Große Beachtung fand das Meßmodell von Inglehart (1977) zur Erfassung von Werten und Wertewandel westlicher Gesellschaften in Richtung Postmaterialismus versus Materialismus.

Stiksrud (1976) entwickelte ebenfalls ein eigenes Wertmeßmodell, das vom Aufbau her an das von Rokeach erinnert. Dabei sind 17 "Repräsentativwerte", die aufgrund inhaltsanalytischer Komprimierung von explorativen Untersuchungen gewonnen wurden (S. 93 ff.), zu hierarchisieren.

Ausgehend von einer Kritik an dem Verfahren von Allport et al., das vor allem zur Anwendung bei Studenten und Erwachsenen mit höherer Bildung geeignet ist, entwickelte Hiesel (1975) seinen "Wertorientierungstest" zur Testung breiter Personengruppen.

Ausgangspunkt für das Meßinstrument sind 21 Hauptwertrichtungen, die durch Zusammenfassen der in der Literatur aufgefundenen Werte zusammengestellt wurden (Hiesel 1975, S. 126).

Alle der aufgeführten Meßinstrumente können auch zur Wertmessung für unternehmensspezifische Fragestellungen eingesetzt werden, bevorzugt werden allerdings Meßinstrumente, die relativ einfach als Wertelisten mit Ratingaufgaben oder Likert-Skalen konstruiert sind. Also solche, die sich an dem "Value Survey" von Rokeach (vgl. unten) anlehnen, der u. a. auch in diese Untersuchung einfließt.

Von Gruner und Jahr liegen zwei bedeutende Studien vor, zum ersten die "Stern"-Studie "Lebensziele" (1981) und die Dialoge-Studien (Stern 1983, Raffée/Wiedmann 1983); hiernach konnten sieben Werttypen aufgrund der Wichtigkeitsbeurteilung von Lebenszielen identifiziert werden. Meffert und Windhorst kommen ebenfalls aufgrund einer Untersuchung zu sieben "Werttypen", beispielsweise dem "familienorientierten Sozialtyp", dem "ausgabenfreudigen Genießer" und dem "Wertefan", die sich hinsichtlich ihrer Werte unterscheiden (Meffert/Windhorst 1984, S. 124). Über die aus 18 Werten bestehende Wertliste, die einige Items des "Rokeach Value Surveys" enthält, wird nicht nur die subjektive Wichtigkeit zum

Zeitpunkt der Befragung abgefragt, sondern auch die Wertrealisierung heute, in der Zukunft und die ideale gesellschaftliche Realisierung.

Eine Untersuchung von Wiedmann (1987) mit einer 21 Items umfassenden Wertliste, die ebenfalls einige Items Rokeachs enthält, über Wert-, Lebens- und Konsumstile von Verbrauchern kommt zu dem Ergebnis, daß "Erlebniskonsum" oder "Umweltbewußtsein" in einigen Bevölkerungsgruppen stärker ausgeprägt sind als in anderen.⁴²

Es liegen einige Untersuchungen über Werte im Zusammenhang mit unternehmensbezogenen Fragestellungen vor (vgl. Kap. 5.6.2).

5.3.3 Der RVS und wesentliche Untersuchungen

Hier soll auf einige wichtige Aspekte und Untersuchungen des RVS eingegangen werden. Das RVS wurde von seiner ursprünglichen Form A (12 Werte) über Typ C (Erhöhung auf 18 Werte) bis zum Typ E von Rokeach (1973) variiert. Die Median-Reliabilität erwies sich bei Form D als am größten.⁴³

Mit Hilfe des RVS wurden auch wiederholt Untersuchungen über vermutete Einflüsse verschiedener Außenkriterien auf das Wertsystem von Individuen durchgeführt, die als Validitätskriterien angesehen werden können.

Rokeach selbst führte eine ganze Reihe von Untersuchungen durch, die unter anderem die Validität seines Meßinstruments bestätigten. Hierzu zählt z. B. eine Untersuchung über den Wandel und die Stabilität des amerikanischen Wertsystems (Rokeach 1974). Weiterhin zählen hierzu viele Untersuchungen über die Zusammenhänge zwischen Wertorientierungen und verschiedenen sozio-ökonomische Faktoren, z. B. Religion (Rokeach 1969a, b und 1970a, b), Drogenabhängigkeit (Rokeach 1983), Einkommen, Alter, Schulbildung, Religionszugehörigkeit und politische Orientierung (Rokeach 1970b, 1973, 1974; Rokeach et. al. 1970; Feather 1971a).⁴⁴

Eine der Untersuchungen von Feather (1975) bezieht sich auf die Wertsysteme in Familien. Die Ergebnisse zeigen, daß sowohl geschlechtsspezifische signifikante Unterschiede vorliegen als auch solche zwischen Eltern und Kindern. Im Gegensatz dazu stehen Ergebnisse von

⁴² Dahlhoff (1980, S. 52) beispielsweise gibt einen Überblick über die wichtigsten Meßansätze, die in der Marketingforschung eingesetzt werden können. Eine detaillierte Darstellung soll aufgrund der oben erfolgten exemplarischen Aufzählung hier unterbleiben.

⁴³ Charakteristiken der Typen und Untersuchungen zur Reliabilität sind u. a. zu finden bei Rokeach (1968a, S. 555); Feather (1971b, S. 195 f.); Feather (1973); Günther (1975, S. 309).

⁴⁴ Zu Untersuchungen über den Einfluß von Schulsystemen, Schultypen und Erziehungsmethoden vgl. Feather (1970a, b und 1972).

Rokeach (1973, S. 364 ff.), wonach keine signifikanten Unterschiede zwischen den Wertstrukturen der Geschlechter nachgewiesen werden konnten.

Von Becker und Conner (1981, S. 37 ff.) liegt eine Untersuchung vor über Zusammenhänge zwischen individuellen Wertorientierungen und der Nutzung von Massenkommunikationsmitteln. Festgestellt werden konnte, daß starke Zeitungsleser ebenso wie starke Fernsehgucker dem Wert "Weisheit" eine geringe Bedeutung beimessen, der Wert "Glücklichsein" ihnen aber von großer Bedeutung ist. Auf eine weitere Erläuterung der hier exemplarisch aufgeführten Untersuchungen soll verzichtet werden, da der direkte Bezug zu der vorliegenden Untersuchung fehlt.

5.4 Kulturelle Werte

Werte stellen so einen "Schnittpunkt von Individuum und Gesellschaft" dar (Friedrichs 1968, S. 104) und bilden relativ stabil verankerte Vorstellungen des gesellschaftlich Wünschenswerten (Rokeach 1973, S. 17).

Bei der Untersuchung kultureller Zusammenhänge zwischen verschiedenen Ländern können die Werte einer Gesellschaft oder Gruppe nicht komplikationslos mit denen einer anderen verglichen werden. Vielmehr muß bei einer Gegenüberstellung das Gefüge der kulturellen Werte berücksichtigt werden. Diesen Zusammenhang bezeichnet Hofstede (1993) als 'Kulturrelativismus'. Die Art der kulturellen Unterschiede sowie deren Ursprünge und Folgen sind vor jeder Beurteilung zugrunde zu legen. Ausgedrückt werden diese Kriterien durch Normen, die als standardisierte Form von Werten jedem Individuum oder jeder Gruppe zugrunde liegen, ihr ethisches und ideologisches Grundgerüst, anhand dessen Erklärungsansätze gesucht werden (Albert 1996, S. 312; Hofstede 1993, S. 21).

Die Kultur einer Gesellschaft wird durch folgende Attribute charakterisiert:

- Sie ist etwas, das von allen oder fast allen Mitgliedern der Gesellschaft geteilt wird;
- die älteren Mitglieder der Gesellschaft versuchen, sie den jüngeren Mitgliedern der Gesellschaft zu vermitteln;
- sie beeinflußt das Verhalten und/oder strukturiert die Wahrnehmung der Welt einer Person (Adler 1986, S. 8 f.).

Hofstede (1993, S. 18) beschreibt Kultur als eine *"kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet"*. Er unterscheidet drei Ebenen der mentalen Programmierung: Auf der Grundlage der

menschlichen Natur, die uns vererbt wurde, folgt die Ebene der (erlernten) Kultur, die in der individuellen Persönlichkeit als Kombination von Erlebtem und Erlernten gipfelt.

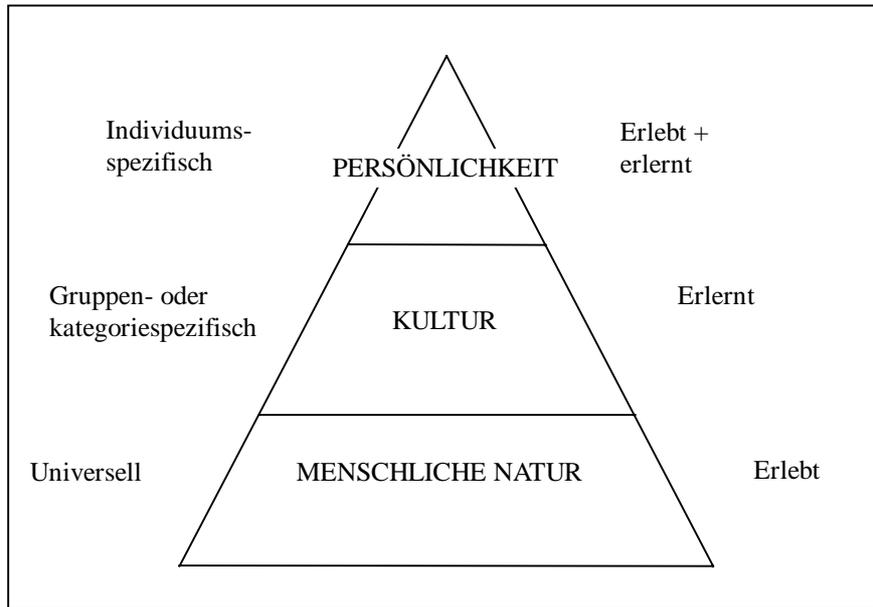


Abb. 19: Drei Ebenen der Einzigartigkeit in der mentalen Programmierung des Menschen (aus: Hofstede 1993, S. 19).

Kultur ist *„die Gesamtheit der erlernten Verhaltensweisen und der übernommenen Einstellungen, Wertsysteme und Kenntnisse ..., die von Mitgliedern einer Großgruppe geteilt und tradiert werden. Kultur ist sowohl Ausdruck als auch Bedingungsstruktur für das Verhalten der Mitglieder einer bestimmten Gesellschaft“* (Weggel 1990, S. 22).

Die Kultur stellt somit eine eigene Identität bereit, die für die Mitglieder einer Gesellschaft Orientierungsfunktion besitzt. *„Der Sozialisationsprozeß durch Lernen am Kulturmodell ermöglicht ein einheitliches Handeln ... und hilft bei der Kommunikation, Interaktion und Erfolgssicherung“* (Perlitz 1995, S. 303 f.).

Sie ist das zentrale Wertesystem einer Gesellschaft. In diesem System sind die kulturspezifischen bzw. kulturellen Werte enthalten. Als kulturelle Werte wird die in einer Kultur oder Gesellschaft vorherrschende Werthaltung von Individuen oder auch kollektiv generalisierte Überzeugungen verstanden, die sich in Ritualen, Mythen und Traditionen spiegeln (Trommsdorff, G. 1989, S. 97; Graumann/Willig 1983).

„Wertvorstellungen spiegeln die tiefste Ebene einer Kultur wieder. Sie sind breit gefächerte Gefühle, denen man sich häufig gar nicht bewußt ist und über die man auch nicht sprechen kann“ (Hofstede 1992, S. 305).

Der Kern der verschiedenen Tiefenebenen der Kultur bilden die Werte. Hofstede (1993, S. 22) geht von vier grundlegenden Kulturelementen aus:

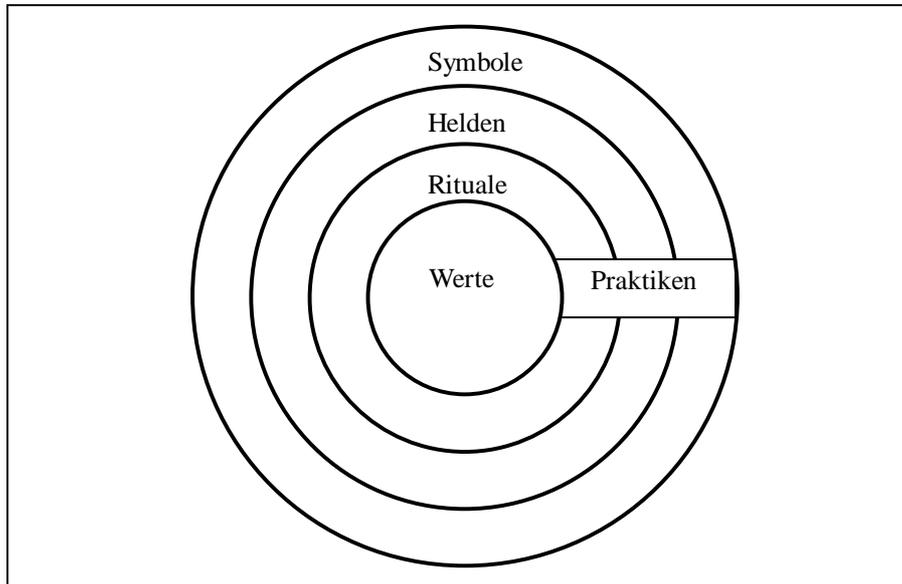


Abb. 20: Das "Zwiebeldiagramm": Manifestationen von Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen (aus: Hofstede 1993, S. 22).

Beispiele für Symbole sind die Umgangssprache, Kleidungskonventionen und Statussymbole. Helden haben Vorbildcharakter, deren Verhalten innerhalb einer Kultur als Modell fungiert. Es kann sich dabei um reale, fiktive, bereits verstorbene oder noch lebende Personen handeln. Bei den Ritualen handelt es sich um kollektive Tätigkeiten, die innerhalb einer Kultur praktiziert werden, wie spezielle Formen sozialer und religiöser Zeremonien. Die Symbole, Helden und Rituale faßt Hofstede als Praktiken zusammen, sie sind *"kollektive, organisationsspezifische Gewohnheiten, wie sie von den handelnden Individuen wahrgenommen werden"* (Hofstede 1989, S. 159).

Wenn es nach Rokeach auch nur eine recht geringe Anzahl menschlicher Grundwerte gibt, so ist die Variation innerhalb des Wertsystems dennoch sehr groß. Ähnliche Erfahrungen und Bedürfnisse der Menschen lassen ähnliche Lösungen ihrer Probleme zu. Dadurch verringert sich die Variationsbreite im Wertsystem, und es kommt zu einer annähernd konformen Wertorientierung innerhalb einer Kultur.

Eine durch Kulturvergleich gewonnene inhaltliche Dimensionierung von Werten haben im besonderen Rokeach (1982), Hofstede (1980) und eine Gruppe von chinesischen Sozialwissenschaftlern (Chinese Culture Connection 1987) durchgeführt.

Die umfangreichste Untersuchung dieses Forschungsfeldes ist die von Hofstede (1980). Ihr liegt das Datenmaterial von 116000 Fragebögen, die in 20 Sprachen übersetzt, von Personen aus 38 Berufssparten in 40 Ländern beantwortet wurden (Hofstede 1989, S. 164). Hofstede ermittelte über die Kulturen hinweg folgende vier Dimensionen (Hofstede 1992, S. 306 ff.):

1. Machtdistanz:

Sie ist das Ausmaß, in dem schwächere Mitglieder von Institutionen und Organisationen die ungleiche Verteilung von Macht akzeptieren bzw. erwarten. Diese Machtdistanz zeigt sich sowohl in den Werten des Führers als auch in denen der Geführten, wobei das sich zeigende Ungleichgewicht von unten und nicht von oben bestimmt wird. Hofstede unterscheidet Gesellschaften mit ungleicher Machtverteilung gegenüber egalitäreren Gesellschaften. Zwar zeigen alle Gesellschaften Ungleichheiten in der Machtverteilung, aber in einigen herrscht ein größeres Ungleichgewicht vor als in anderen. Gesellschaften mit großer Machtdistanz zeichnen sich aus durch die Akzeptanz von Respektspersonen und Gehorsam, wohingegen in Gesellschaften mit geringer Machtdistanz eine kooperative Beziehung zwischen den Partnern vorzufinden ist.

2. Individualismus versus Kollektivismus:

Beschreibt das Ausmaß, inwieweit einzelne Menschen sich eher als unabhängige Individuen oder als Mitglieder einer Gruppe verstehen bzw. von der Gesellschaft verstanden werden. Individualismus meint im Gegensatz zum Kollektivismus die Bevorzugung eines relativ lose zusammengehaltenen sozialen Netzwerks, in dem die Individuen hauptsächlich für sich selbst und ihre nächsten Familienangehörigen sorgen. Bei individualistischen Gesellschaften stehen Selbstverpflichtungen, Eigeninteressen und Selbstverwirklichung sowie die persönliche Meinung des einzelnen im Vordergrund.

Im Gegensatz dazu steht der Kollektivismus. Hier steht das Leben in einem eng geknüpften sozialen Netzwerk, das im Austausch gegen unbedingte Loyalität Schutz und meist lebenslange Fürsorge gewährt, im Vordergrund (Hofstede 1992, S. 206-308). Die Meinung wird durch die Gruppe vorbestimmt, charakteristisch ist ausgeprägtes Harmoniestreben und Respekt. Beispiele hierfür sind die asiatischen Gesellschaften und unter völlig anderen Rahmenbedingungen die Gesellschaften des nicht mehr existierenden realen Sozialismus.

3. Maskulinität versus Femininität

Hofstede bezeichnet eine Gesellschaft als maskulin, wenn sie leistungsbezogen ist und die Individuen unabhängig vom Geschlecht selbstbewußt Konflikte austragen. Die maskuline Rolle ist charakterisiert durch Leistungsstreben, Durchsetzungsvermögen, Sympathie für Stärke und die Abhängigkeit sozialer Bedeutung vom materiellem Erfolg.

Im Unterschied dazu zeigen sich in femininen Gesellschaften sowohl maskuline als auch feminine Rollen und sind durch ein Bedürfnis nach warmherzigen Beziehungen, Bescheidenheit, Kompromißbereitschaft, Sorge für die Schwachen gekennzeichnet.

4. Ungewißheitsvermeidung:

Gibt den Grad an, *„in dem Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannt Situationen bedroht fühlen“* (Hofstede 1993, S. 133). In Unsicherheitsvermeidungsgesellschaften führen unstrukturierte und widersprüchliche Situationen zu Ängstlichkeit, die sich in Emotionalität und Aggressivität ausdrückt. Unsicherheitsvermeidungsgesellschaften versuchen die Zukunft zu kontrollieren und über bestimmte Regeln, Gesetze und Verhaltensvorschriften zu beeinflussen. Emotionen werden gezeigt und akzeptiert, Intoleranz besteht aber gegenüber abnormem Verhalten.

Zu ähnlichen Ergebnissen kamen Hofstede und Bond (1984) in ihren Untersuchungen über wertbezogene Kognitionen bei Studenten in zehn asiatischen und pazifischen Ländern mit Hilfe des RVS (Rokeach 1973).

Die Chinese Culture Connection (1987) erzielte ebenfalls interessante Übereinstimmungen mit den vier Hofstedeschen Dimensionen. Es ergaben sich die vier Werte-Dimensionen: Integration, konfuzianische Arbeitsdynamik, menschliche Herzlichkeit und moralische Disziplin. Lediglich für die "konfuzianische Arbeitsdynamik" läßt sich keine Entsprechung in den Werte-Dimensionen von Hofstede finden. Sie ist offensichtlich nur innerhalb der von der konfuzianischen Tradition getragenen Kulturen wirksam (Thomas 1993, S. 392).

Aufgrund bisheriger kulturvergleichender Forschung erweitert Thomas (1992, S. 40) die vier Dimensionen von Hofstede um drei weitere:

5. Traditionalismus versus Modernität:

Diese Dimension unterscheidet einerseits zwischen der Tendenz an althergebrachten, bewährten Traditionen festzuhalten und andererseits der Bereitschaft Veränderungen und Neuerungen aufgeschlossen gegenüberzustehen.

6. Partikularität versus Universalismus:

Im Vordergrund des Partikularismus stehen Freundschaftsverpflichtungen und zwischenmenschliche Beziehungen, die häufig Merkmale eines patriarchischen Führungsstils haben. Das Individuum gilt als Einzelperson in kleinen sozialen Einheiten. Demgegenüber steht der Universalismus, das Individuum ist Bestandteil der Gesellschaft, die sich als Einheit versteht.

7. Pragmatismus versus Idealismus:

Pragmatismus drückt sich durch die Orientierung am Nützlichen und die Sachbezogenheit aus, wohingegen idealistische Einstellungen ideengeleitet und frei von vordergründiger

Praktikabilität sein können, wobei sie allerdings häufig auf Erfahrungen beruhen, die aus der Praxis gewonnen wurden (Thomas 1992, S. 40).

Eine der wichtigsten Werte-Dimensionen zur Unterscheidung der verschiedenen Kulturen scheint die des Individualismus-Kollektivismus zu sein; sie findet sich in den meisten Forschungsansätzen wieder (vgl. oben).

Ein Beispiel für eine individualistische Gesellschaft ist die Bundesrepublik Deutschland. Hier herrscht die westliche Auffassung von Individualismus als ein Grundrecht und ein Entwicklungsziel vor. Als Beispiel für eine durch Kollektivismus geprägte Wertstruktur kann die japanische Gesellschaft angeführt werden. In ihr definiert die konfuzianische Tradition, welche soziale Rolle dem einzelnen gemäß Alter und Geschlecht zukommt. Die konfuzianischen Werte beinhalten, daß es das Ziel des Individuums ist, dazu beizutragen, die Harmonie der Gruppe zu erhalten. Die Durchsetzung individueller Interessen kann die Gruppenharmonie stören und ist daher nicht erwünscht (Trommsdorff 1989, S. 101 f., 105). Der kollektivistischen Wertstrukturen asiatischer im Gegensatz zu den individualistischen Wertstrukturen westlicher Gesellschaften müßten sich auch in den Daten dieser Studie widerspiegeln. Aufgrund des Harmoniestrebens läßt sich vermuten, daß bei den Asiaten eine geringere Differenz zwischen privaten und beruflichen Lebenswelten besteht.

5.5 Wertewandel

Werte sind auch innerhalb einer Kultur keine unveränderlichen Größen, vielmehr erfahren sie laufend Veränderungen und Wandlungen innerhalb des Zeitablaufs, sie bewegen sich dynamisch. Sie verfestigen sich oder verlieren an Bedeutung (Kmieciak 1976, S. 230).

5.5.1 Das Konzept der Wertdynamik

"Werte bestehen nicht beziehungslos nebeneinander, sondern weisen mannigfaltige Beziehungen auf; wechselseitige Abhängigkeiten und Verstärkungen, Über- und Unterordnung, Spannungen und Antagonismen" (Hillmann, K.-H. 1989, S. 58). Soweit Werte in Beziehungen und Zusammenhängen miteinander stehen, lassen sie sich auch in einer Rangordnung erfassen (Jaide, W. 1983, S. 42). Damit bilden Werte Elemente hierarchisch strukturierter Wertsysteme, in denen gewisse Werte aufgrund einer höheren Priorität über

andere dominieren. Die Grobstruktur solcher Werthierarchien besteht hierbei in den eingangs skizzierten Differenzierungs- und Konkretisierungsebenen (Basiswerte, Bereichswerte oder *Rokeachs* Ziel- und Instrumentalwerte). Darüber hinaus finden sich auf jeder dieser Ebenen wiederum mehrere Werte (bzw. Wertkonkretisierungen) und zwischen ihnen bestehende Beziehungen der Über- und Unterordnung. Wirft man vor diesem Hintergrund die Frage nach der Wertedynamik auf, so wird deutlich, daß es hierbei weniger um das Auftauchen 'neuer' Werte geht. Im Zentrum stehen vielmehr Veränderungen innerhalb des Wertsystems (Raffée/Wiedmann 1989, S. 561). Generell kann hierbei gesagt werden, daß auf höheren Ebenen der Werthierarchie lediglich - wenn überhaupt - Veränderungen geringeren Ausmaßes festzustellen sind, dagegen im *"ich-peripheren, niederrangigen Wertbereich stärkere Fluktuationen festzustellen sind"* (Kmieciak 1976, S. 247).

Vom dynamischen Charakter von Wertsystemen läßt sich unmittelbar eine Verbindung zum Wertewandel ziehen. Wertewandel ist ganz allgemein die Veränderung von Werten und Wertsystemen im Zeitablauf (Wiedmann 1984, S. 29).

Der Wertewandel ist in drei verschiedenen Formen denkbar: erstens durch Werte-Substitution, d. h. es findet eine Wertverschiebung statt und somit ein Rangwechsel von Werten (Wiedmann/Raffée 1986, S. 19; Wiswede 1990, S. 1, 19); zweitens durch das Auftauchen neuer Wertinhalte (Wertegewinn), u. a. auch durch neue Wertverknüpfungen, wodurch die gesamte Werthierarchie in Bewegung kommen kann. Die dritte Form ist das Verschwinden oder der absolute Bedeutungsverlust von Werten (Wertverlust) (vgl. Klages 1984, S. 24; Wiedmann 1984, S. 29-30).

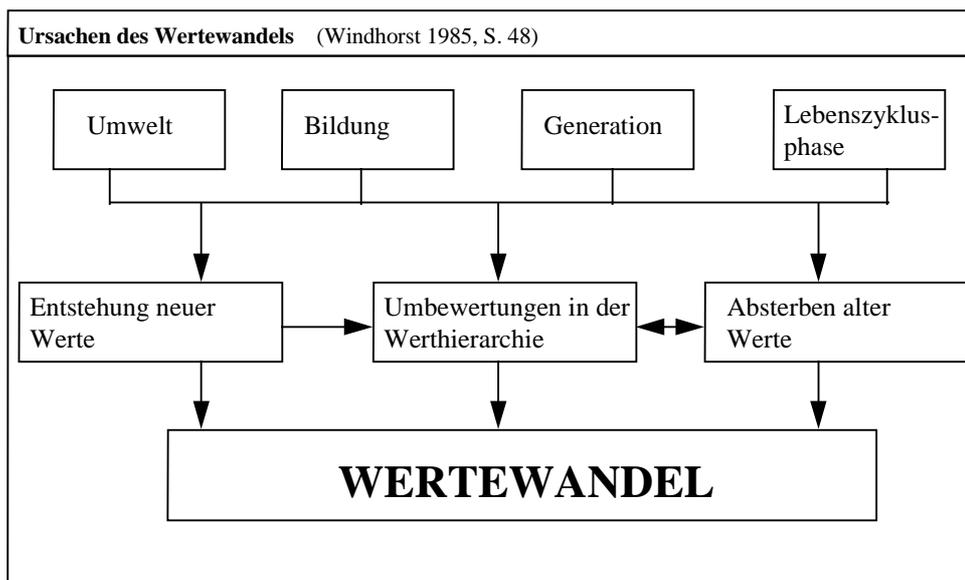


Abb. 21: Ursachen des Wertewandels.

Die Lebensbedingungen üben einen wesentlichen Einfluß auf Wertsysteme aus. In der Hauptsache sind das die materiellen Lebensverhältnisse bzw. ökonomischen, technologischen und ökologischen sowie die sozio-kulturellen und politischen Bedingungen (Wiedmann/Raffée 1986, S. 23).⁴⁵

Ein Wertewandlungsprozeß verläuft idealtypisch folgendermaßen: Aus gesellschaftlichen Veränderungen entstehen Konflikte und Spannungen, die den Individuen zunehmend bewußt werden; aufgrund sehr unterschiedlicher personaler Faktoren bei den Gesellschaftsmitgliedern weichen die Reaktionen voneinander ab; unter dem Einfluß von "Wertewandlungspromotoren", die Einfluß auf die Bevölkerung nehmen, kommt es zur Konfliktaustragung und zum Abbruch oder zur Institutionalisierung des Wertewandels.⁴⁶ Die Realisationsphase besteht in der Ausdifferenzierung des neuen Wertsystems (Wiedmann/Raffée 1986, S. 26).

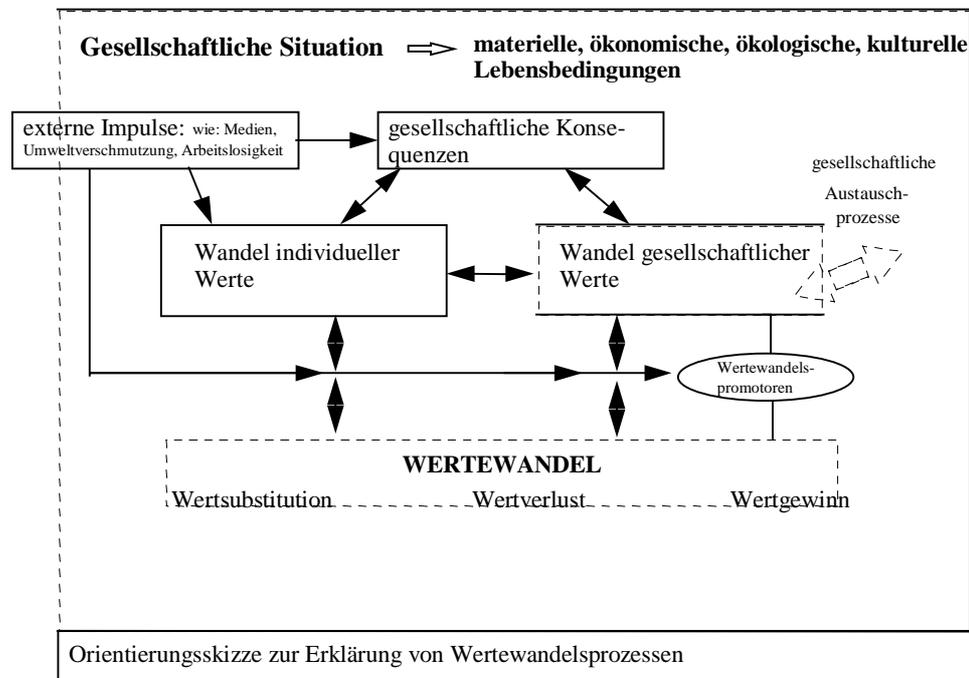


Abb. 22: Erklärungsskizze zu Wertewandlungsprozessen.

In Phasen beschleunigten Wertewandels ist laut Kmieciak (1976, S. 248) ein "höheres Wandlungspotential bezogen auf zentrale Wertebereiche" zu verzeichnen.

"Unzufriedenheit, Angst, Resignation/Depression, Aggression, soziale Selbstisolierung, psychosomatische Erscheinungen etc. korrespondieren, mit den einzelnen

⁴⁵ Gesellschaftliche Rahmenbedingungen siehe Kap. 2.3.

⁴⁶ Vgl. hierzu die "Exit-Voice-Theorie" zur Erklärung kollektiver Verhaltensphänomene (Hirschmann 1974).

Bevölkerungsgruppen variierend und in unterschiedlichem Grade, stärkere Umbrüche im Wertesystem" (Kmieciak 1976, S. 248-249)

Dieser Zustand hält so lange an, bis die Veränderung der alten Werte und ihre Anpassung an die neuen Gegebenheiten erfolgt (Wiedmann/Süss 1985, S. 11).

Prozesse des Wertewandels können - durchaus im Sinne der situativen Werttheorie - auch als *Funktion des politisch-sozialen Wandels* interpretiert werden. Ein Wertewandel ist dann zu erwarten, wenn als Folge des sozialen Wandels sich das Gewicht verschiedener sozialstruktureller Gruppen zueinander verändert und die in diesem Prozeß aufsteigenden sozialen Gruppierungen sich für eine stärkere Berücksichtigung ihrer gruppenspezifischen Wert- und Interessenpositionen und die absteigenden sowie etablierten sozialen Gruppierungen sich entsprechend für die Beibehaltung des Status quo einsetzen (Bürklin 1988, S. 111). Für Wertveränderungen werden damit ebenfalls gesellschaftliche Konflikt- und Spannungslagen vorausgesetzt. *"Die Verbreitung und Ausdifferenzierung 'neuer' Werte erfolgt entsprechend dem Grad ihrer Vermittlung und Internalisierung in unterschiedlichem Ausmaß von Subgruppen bis zur Gesamtgesellschaft"* (Maag 1991, S. 31).

Das Problem, das daraus für betriebswirtschaftliche Planung und Handlungen resultiert, ist offensichtlich: Jegliches Wertmanagement muß dynamisch und flexibel gestaltet sein, vor allem *"wenn man davon auszugehen hat, daß die Werte keine völlig klar konturierte Gestalt haben, daß sie vielmehr in einer Schübe und Schwankungen einschließenden Bewegung sind ..."* (Klages 1988, S. 113). Aber nicht nur für eine Anpassung an gesellschaftliche Wertrends sind Erkenntnisse über den Wandel von Werten notwendig. Vor allem dann, wenn sich die Führungsebene einer Unternehmung entschließt, aktiv einen Werttrend zu beeinflussen, ist eine solche Wissensgrundlage zur Identifikation von Ansatzpunkten einer - sicherlich problembeladenen - Einflußnahme unverzichtbar.⁴⁷

5.5.1.1 Varianten und Ursachen des Wandels von Werten

Zu der Frage, warum es zu dem Wandel von Werten kommen kann, worin respektive die Ursachen dessen liegen, existieren verschiedene Erklärungsmodelle, die individuelle Umwertungen betrachten. Der gesellschaftliche Wertewandelsprozeß wird im nachfolgenden Gliederungspunkt betrachtet. Viele Theorien stellen das sogenannte *Gratifikationsprinzip* in

⁴⁷ Ein Beispiel hierfür ist die von Langnese durchgeführte Imageänderung von Eiscreme als Ganzjahresprodukt.

den Vordergrund. Diesem Leitprinzip entsprechend bilden erwartete oder vorweggenommene Belohnungen oder Bestrafungen die maßgeblichen Antriebskräfte menschlichen Verhaltens (Schanz 1977, S. 99). Dementsprechend vollzieht sich die Umwertung von Werten im Kontext des Strebens nach Belohnung und der Vermeidung von Bestrafungen. In diesem Zusammenhang kann der Wertverlust mit wiederholten gesellschaftlichen Bestrafungen erklärt werden. Diese Frustrationserlebnisse in Verbindung mit Ohnmachtsempfindungen und pessimistischen Vorstellungen über die Verbesserungsfähigkeit durchlebter Situationen können zu dem Verlust des durch die Gesellschaft nicht akzeptierten Wertes führen (Klages 1984, S. 29 f.). Der Wertgewinn hingegen kann als wiederholtes Erleben gesellschaftlicher Anerkennung (Belohnung) neuer Werte gesehen werden.

Die Ursachen des Wertewandels sind vielfach diskutiert worden, eine Zusammenstellung wesentlicher Hypothesen findet sich bei Rosenstiel & Stengel (1987):

- Bildungshypothese: Die Bedeutung postmaterieller Werte steigt mit zunehmendem Bildungsniveau und somit im Zuge der Bildungsexpansion insbesondere der 60er Jahre.
- Altersstrukturhypothese: Sie entspricht im wesentlichen der unten dargestellten Generationshypothese, mit dem Zusatz, daß die gesamte Altersstruktur, inklusive Babyboom und Überalterungstendenzen, der Gesellschaft Berücksichtigung finden.⁴⁸
- Die Wohlstandshypothese orientiert sich an der Bedürfnishierarchie von Maslow (1954).
- Die Sozialisationshypothese von Inglehart (1977) (siehe unten).
- Die Defizitwahrnehmungshypothese: Die Erreichung gesetzter Ziele, wie beispielsweise Wohlstand, führt zur Aufdeckung neuer Defizite, wie Freundschaft, Gesundheit, unzerstörte Natur. Diese werden dann zu den leitenden Werten. Das Menschenbild des ewig Suchenden liegt dieser Hypothese zugrunde.
- Nebenwirkungshypothese: Das Anstreben bestimmter Werte kann zu zuvor nicht bedachten Nebenwirkungen führen. Beispielsweise industrieller Wohlstand bei gleichzeitiger Umweltzerstörung. Überschreiten die Nebenwirkungen einen kritischen Wert, kann sich daraus ein Wandel der Wertorientierungen ergeben.
- Strukturhypothese: Da das Bewußtsein sich an vorherrschenden Strukturen orientiert, kann ein struktureller Wandel (z. B. mehr Freizeit, weniger Arbeitszeit) auch zu einem Wandel der Wertorientierungen führen.
- Multiplikatorenhypothese: Wenn Träger des Wertewandels in kommunikative Positionen rücken (z. B. Medienpositionen), können Multiplikatoreffekte einen Wertewandel auslösen oder forcieren. Die Wirkung der Massenmedien darf besonders in diesem Zusammenhang

⁴⁸ Verwiesen werden soll in diesem Zusammenhang auch auf die Sozialisationshypothese von Inglehart (1977).

nicht unterschätzt werden (Scholz 1987; v. Rosenstiel 1993). Als Träger bzw. Innovatoren des Wertewandels werden vielfach höher gebildete Jugendliche angesehen (Noelle-Neumann 1978; Jugendwerk der Deutschen Shell 1981, 1985; Inglehart 1977).⁴⁹

Im folgenden sollen mit der Generationshypothese, der Lebenszyklushypothese und der situativen Wertewandelstheorie die drei Grundrichtungen der Erklärungsmodelle des Wandels von Werten eingehender dargestellt werden:

Die Generationenhypothese ist von Ronald Inglehart entwickelt worden, der den Wertewandel auf Veränderungen in der individuellen Bedürfnishierarchie zurückführt (Gabriel 1991, S. 84). Ingleharts Thesen vom Wertewandel basieren dabei auf "zwei Schlüsselhypothesen": Die Mangelhypothese besagt, daß die Prioritäten eines Menschen sein sozio-ökonomisches Umfeld reflektieren, indem den relativ knappen Dingen die subjektiv höchste Bedeutung beigemessen wird (Inglehart 1977, 1989). Die Mangelhypothese entspricht dem Gesetz vom abnehmenden Grenznutzen der Volkswirtschaftslehre und begründet eine hierarchische Ordnung der Bedürfnisse (Inglehart 1989, S. 92 f.)⁵⁰ in Anlehnung an die Motivationstheorie von Maslow (1954; vgl. auch Schanz 1985, S. 561).

Grundlegende Zielorientierungen eines Menschen spiegeln die Bedingungen wieder, unter denen er aufgewachsen ist. Dies ist der Kern der Sozialisationshypothese (Inglehart 1977, S. 76). Die Wertprioritäten ergeben sich nicht unmittelbar aus dem sozio-ökonomischen Umfeld. *"Vielmehr kommt es zu einer erheblichen Zeitverschiebung, denn die grundlegenden Wertvorstellungen eines Menschen spiegeln weiterhin die Bedingungen wider, die in seiner Jugendzeit vorherrschend waren"* (Inglehart 1989, S. 561). Damit wird der Wertewandel nach Inglehart dadurch verursacht, daß neue Generationen mit neuen Wertmustern nachwachsen und im Laufe der Zeit ältere Generationen mit alten Wertmustern ersetzen (Inglehart 1977, 1989; vgl. auch Silberer 1991, S. 145).

Das Auftreten von Unterschieden in den Wertorientierungen verschiedener Generationen (Kohorten) kann allerdings auch auf den Lebenszyklus zurückgeführt werden (*Lebenszyklushypothese*). *"Was Jugend und Alter hierbei unterscheidet, ist offenbar vielmehr der Lebenszyklus, d. h. die altersmäßige Lebenssituation in Familie, Bildung, Beruf, Öffentlichkeit etc. - und nicht die Generation"* (Jaide 1983, S. 44). Menschen geraten im Verlauf ihres Lebens in länger andauernde Lebenslagen, in welchen sie Anforderungen und

⁴⁹ Nach der Diffusionstheorie (Rogers 1962) werden Personen als Innovatoren verstanden, denen die Mehrheit nachfolgen werde. Die Diffusionstheorie steht in diesem Sinne in engem Zusammenhang mit der Generationenhypothese.

⁵⁰ Das Gesetz vom abnehmenden Grenznutzen oder das Erste Gossensche Gesetz besagt: Der Grenznutzen eines Gutes nimmt mit wachsender verfügbarer Menge ab. Daraus folgt, daß Bedürfnisse entsprechend der Knappheit eines Gutes unterschiedlich intensiv empfunden werden. Vgl. Stobbe, A., Volkswirtschaftslehre 1983, S. 72.

Chancen ausgesetzt sind, die für bestimmte Werten günstig, für anderen hingegen ungünstig sind (Klages 1984, S. 43). Als "kritische Lebensereignisse" von wertdynamischer Bedeutung gelten Heirat, Geburt des ersten und des zweiten Kindes oder auch der Berufseintritt (Klages 1988, S. 138). "*Es findet hier u. U. ein 'zweiter' (möglicherweise aber auch ein 'dritter und vierter') Wertewandel statt, der keinesfalls in der Richtung der 'ersten', mit der Sozialisation im Jugendalter verbundenen Wertentwicklung erfolgen muß*" (Klages 1984, S. 43). Als Argument für die Lebenszyklusthese kann sicherlich der Lebensweg vieler Teilnehmer der Studentenproteste Ende der 60er Jahre, der sogenannten "68er", angeführt werden. Die Werte ihrer Jugendzeit hatten wohl in den wenigsten Fällen Bestand.

Nach der *Fixationsthese* verfestigen sich einmal erworbene Werthaltungen über akkumulierte Lebenserfahrungen mit zunehmendem Alter immer mehr (Maag 1991, S. 34). Dieser Auffassung folgend, würde man erwarten, daß Wertprioritäten in den jüngeren Altersgruppen weniger stabil sind (Dalton 1986, S. 439). Der wesentliche Unterschied zur Lebenszyklusthese besteht darin, daß hier keine Veränderungen in andere Wertrichtungen vorgesehen sind (Maag 1991, S. 34).

Die *situative Werttheorie* geht davon aus, daß stets mehrere zeitgebundene Einflußfaktoren für den Wandel von Werten von Bedeutung sind (Raffée/Wiedmann 1989, S. 563). Der Wertewandel ist in diesem Sinne die normative Auswirkung bestimmter zeitgeschichtlicher Ereignisse, sogenannter *Periodeneffekte* (z. B. Vietnam-Krieg, Weltwirtschaftskrise oder Umweltkatastrophen) (Jaide/Veen 1989, S. 563). Aber auch das sozio-kulturelle Umfeld (z. B. steigender Bildungsgrad) wird als situativer Einflußfaktor angesehen (Raffée/Wiedmann 1988, S. 203). Insbesondere können Periodeneffekte wesentlich von ihrer Präsentation in den Medien und den dabei mitgelieferten Bewertungen, Enttabuisierungen oder Ideologisierungen abhängen (Jaide/Veen 1989, S. 219).⁵¹

Alle drei Diskussionsrichtungen konnten durch unterschiedliche empirische Untersuchungen Bestätigung erfahren. Herausgehoben sei die Erhebung Kleins (1991), der für alle drei Hypothesen die Gültigkeit nachweisen konnte und feststellte, daß der dominierende Einfluß im wesentlichen von der jeweils betrachteten Wertdimension sowie der sozialen Gruppenzugehörigkeit abhängt (Klein 1991, S. 145). Die Verschränkung der drei Erklärungsmodelle ist in Abb. 23 dargestellt, wobei vereinfacht und theorieunabhängig von neuen und alten Werten gesprochen wird.

⁵¹ Verwiesen werden soll an dieser Stelle auch auf die Diskussion von Lakaschus (1983) über die Richtung der Einflußnahme von Werten und werblicher Kommunikation.

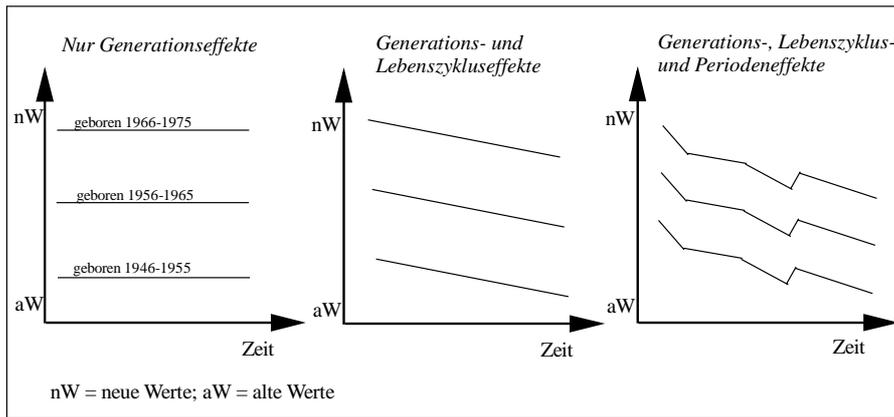


Abb. 23: Erklärungsmodelle des Wertewandels in Anlehnung an Inglehart (1989, S. 108 f.).⁵²

In der Abb.23 sind drei Kohorten dargestellt. Zunächst ist die proklamierte Konstanz der Werthaltungen nach den formativen Jugendjahren gemäß der Generationenthese zu erkennen. Mit dem Einfluß von Lebenszykluseffekten wird ein kontinuierlicher Prioritätsverlust von "neuen" Werten und eine Zunahme der Wichtigkeit "alter" Werte deutlich ("alt" charakterisiert also im doppelten Sinn das Auftauchen der Werte sowie die Vertreter dieser Werthaltungen). Die dargestellten Periodeneffekte wirken in allen Generationen gleichrichtend auf die verschiedenen Wertvorstellungen, ohne allerdings den Abstand zwischen diesen zu beeinflussen.

In einer verallgemeinerten Synthese aller drei Modelle kann man sagen, daß die Werthaltung einer Generation die kumulativen Lebenserfahrungen widerspiegelt, die diese Generation erlebt hat (Dalton 1986, S. 435).

5.5.1.2 Verlauf und Ergebnisse des Wandels von Werten

In den vorangegangenen Ausführungen wurde im wesentlichen die Mikroebene von Wertewandlungsprozessen betrachtet. Bei dem Verlauf eines Wertewandels soll nun die Makroebene, der gesellschaftliche Wertewandel, untersucht werden. Die folgenden Ausführungen basieren vor allem auf der situativen Wertewandelstheorie, da nur in diesem Fall des Wertewandels die gesamte Gesellschaft in enger zeitlicher Abfolge von dem Prozeß der Veränderung berührt wird.⁵³

⁵² Inglehart (1989, S. 108 f.) stellt den Lebenszykluseffekt allerdings isoliert dar.

⁵³ Bei der Generationenhypothese vollzieht sich der Wertewandel, getrennt nach Generationen, nacheinander im Zeitablauf. Bei der Lebenszyklushypothese findet der Wertewandel zwar zugleich, aber doch in jeder Generationen ein anderer Wandel statt.

Der gesellschaftliche Wertewandel ist als mehrstufiger Veränderungsprozeß anzusehen, der von den Austauschbeziehungen zwischen den Gesellschaftsmitgliedern (Individuen und Organisationen) getragen wird. Der Verlauf eines solchen gesellschaftlichen Wertewandelsprozesses läßt sich idealtypisch in folgende Phasen einteilen (Raffée/Wiedmann 1989, S. 565):

- Gesellschaftliche Veränderungen, die Konflikte und strukturelle Spannungen begründen, treten in das Bewußtsein;
- Auftauchen von Wertinnovationen bzw. Wandlungspromotoren, die Einfluß auf die Bevölkerung ausüben;
- Politisierung und Konfliktaustragung bzw. -handhabung;
- Abbruch oder Institutionalisierung des Wertewandels;
- Verbreitung sowie weitere Ausdifferenzierung des neuen Wertsystems.

Die allmähliche Verbreitung eines Wandels von Werten kann mit dem Begriff *Diffusion* umschrieben werden. In den Sozialwissenschaften versteht man unter einem Diffusionsprozeß "*the spread of a new idea from its source of invention or creation to its ultimate users or adopters.*" Er besteht aus den Elementen "(1) the innovation, (2) its communication from one individual to another (3) in a social system (4) over time" (Rogers 1962, S. 12 f.). Ansätze der Diffusionsforschung legen also zugrunde, daß sozio-kulturelle Veränderungen durch Ereignisse ausgelöst bzw. durch Vorreiter getragen werden (Krystek/Behrendt 1992, S. 12). Von diesen ausgehend, verbreiten sich die materiellen (Produkte) oder immateriellen Innovationen (Ideen, Werte oder gesellschaftliche Ansprüche) in der Gesellschaft.

Bei den Diffusionsmustern können drei "Infektionsarten" unterschieden werden (vgl. Krampe/Müller 1981, S. 492 f.):

(1) Die Verbreitung erfolgt ausschließlich von Subjekt zu Subjekt. Die Zunahme der infizierten ist dabei proportional abhängig von dem Bestand der bereits angesteckten und dem Bestand der noch ansteckbaren Subjekte.

(2) Die Verbreitung erfolgt durch Übertragung der Erkenntnis auf einen pro Zeiteinheit konstanten Prozentsatz der noch nicht angesteckten Personen.

(3) Die Verbreitung kann sowohl in der unter (1) als auch in der unter (2) beschriebenen Art erfolgen.

In Abb. 24 sind die beiden Grundtypen von Diffusionsfunktionen dargestellt:

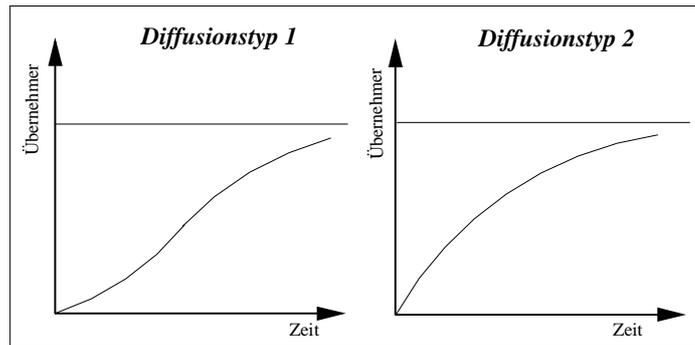


Abb. 24: Grundtypen von Diffusionsfunktionen (vgl. Krampe/Müller 1981, S. 492 f.).

Aus den Diffusionskurven lassen sich Übernahmeverteilungsmodelle entwickeln. *"It is obvious that all individuals do not adopt an innovation at the same time. Rather, individuals adopt along a time continuum and may be classified into adopter categories on this basis"* (Rogers 1969, S. 148).

Betrachtet man die Anzahl der Adopter im Zeitverlauf, von den ersten Innovatoren bis hin zu den letzten Nachzüglern, so ergibt sich für fast alle bisher untersuchten Innovationen eine ähnliche Kurvenform. Die Kurve folgt der Gauß'schen Normalverteilung um den Mittelwert (x) der Adoptionszeiten aller Adopter (Kotler/Bliemel 1992, S. 533).

Für die Beendigung eines Wertewandels können zwei Hypothesen angeführt werden (Klages 1984, S. 125):

(1) Die *Sättigungshypothese* geht davon aus, daß der Wandel von Werten zu seinem 'natürlichen' Abschluß kommt, da die Auswechslung der Prioritäten von Werten abgeschlossen ist.

(2) Die *Abbremsungshypothese* beruht auf der Annahme, daß gewisse Bedingungen, die den Wandel von Werten vorangetrieben oder begünstigt haben, wegfallen oder aber gewisse Ereignisse (technische Innovation, Regierungswechsel oder Wirtschaftskrise) den Wertewandel zum Stoppen bringen.

Umfragen nach dem Wertewandelsschub der 70er Jahre enthalten mehr oder weniger deutliche Widersprüchlichkeiten der gesellschaftlichen und individuellen Wertpräferenzen. Zurückgeführt wird dieses Phänomen, welches die momentane Bewußtseinslage charakterisiert, auf eine zunehmende Pluralisierung der Wertsysteme (Noelle-Neumann 1984, S. 9). *"Hierbei handelt es sich zunächst um ein gesellschaftliches Phänomen, und zwar insofern, als Wert-Widersprüche jeweils auf unterschiedliche Wertorientierungen innerhalb der Bevölkerung zurückzuführen sind (Pluralisierung des gesellschaftlichen Wertsystems)"* (Raffée/Wiedmann, 1989, S. 576). Dadurch entsteht eine Polarisierung der Bevölkerung.

Ebenso besteht eine Tendenz der Pluralisierung individueller Wertsysteme, die mit einer Vielfalt der Lebensstile einhergeht (Klages 1984, S. 173), und zu Wertkonflikten führen kann (Raffée/Wiedmann 1986, S. 1208). Werte können als kognitive Repräsentationen definiert werden (z. B. Kluckhohn 1951, S. 395), somit können Wertkonflikte u. a. als kognitive Dissonanzen beschrieben werden.

Im Bestreben, diese Dissonanzen aufzulösen, kann es zur Bereichsbildung für die Geltung einzelner Werte kommen (Wiswede 1990, S. 37). Dadurch wird es möglich, daß beispielsweise junge Führungskräfte hedonistischen Werten privat eine hohen Stellenwert beimessen, aber unter der beruflichen Perspektive hedonistische Werte mit dem Pflichtbewußtsein annähernd gleiche Wichtigkeit besitzen (Bismarck/Schröder, 1997, *Personal* [12]).

Durch solche Bereichsprioritäten wird die Antizipation menschlichen Verhaltens aufgrund allgemeiner Wertorientierungen erheblich eingeschränkt. Die perspektivische Abfrage bietet eine Möglichkeit, wesentliche zusätzliche Informationen zu gewinnen.

Neben der Pluralisierung von Wertsystemen kann es aufgrund des Wertewandels zu einer solchen Wertsynthese kommen, daß in der anpassungsbereiten Majorität zunehmend "gemischte" Werte existieren, die unter dem Eindruck ihres Neben- und Miteinanders das "Entschiedene" verlieren (Klages 1984, S. 132 f.).⁵⁴ Falls dieses zutrifft, könnte infolge von Wertunsicherheiten eher von einer hemmenden oder abgeschwächten Wirkung von Werten auf Einstellungen und damit auf das Verhalten auszugehen sein (Maag 1992, S. 623). Der Wandel von Werten könnte also durchaus die Verhaltensrelevanz von Werten abschwächen, was für die Unternehmenspolitik generell, die Werte als Informationsgrundlage einschließt, ein Problem darstellt.

5.5.1.3 Zyklische Wertwandelstheorien

Bislang war von linear in einer Richtung verlaufenden Wertewandelsprozessen ausgegangen worden. Im Gegensatz dazu nehmen zyklische Wertewandelstheorien an, daß sich im Prozeß der Veränderung von Wertprioritäten ein wellenförmiger Verlauf beobachten läßt. *"Wertkonjunkturtheorien verbinden auf kulturelle Phänomene angewandte konjunkturtheoretische Argumentationen mit ökonomischen, sozial-strukturellen konflikttheoretischen Analysen."* (Gabriel 1991, S. 85).

⁵⁴ Vgl. Kapitel 3.2.2.1 "Klassische" Beispiele von Wertewandelsprozessen.

Der Erklärungsansatz der zyklischen Wertewandelstheorien geht von zwei Hypothesen aus. Zum ersten wird angenommen, daß der gesellschaftliche Wandel von Wertorientierungen sich vor allem auf die Wirtschaftsentwicklung, d. h. auf die Struktur gesellschaftlicher Interessen, zurückführen läßt. Zum zweiten wird festgestellt, daß die wirtschaftliche Entwicklung selbst dem Muster der langen Welle (*Kondratieff-Zyklus*) folgt (Bürklin 1988, S. 125). In wirtschaftlich angespannten Zeiten werden sich dann eher die grundlegenden, materiellen Wertorientierungen durchsetzen, während in wirtschaftlichen Aufschwungsperioden die nicht-materiellen Wertorientierungen eine tendenziell höhere Wahrscheinlichkeit haben, in der gesellschaftlichen Werthierarchie nach oben zu rücken (Bürklin 1988b, S. 200).⁵⁵ *"Die hervortretenden 'neuen' Werte ergeben sich somit größtenteils aus der Regeneration alter Werte"* (Hillmann 1989, S. 107).

Zur Überprüfung dieser Annahme zog Namenwirth die Wahlprogramme der beiden großen amerikanischen Parteien aus den Jahren 1844 bis 1964 heran. Er stellte dabei einen langen Zyklus von 152 Jahren und einen kurzen Zyklus von 48 Jahren fest, die den oben beschriebenen Annahmen entsprechen (Namenwirth/Wheels 1973, insbes. S. 674⁵⁶). Weber, der eine Inhaltsanalyse der britischen Thronreden von 1689 bis 1972 vornahm, unterstützt mit seinen Ergebnissen die zyklischen Muster, die Namenwirth für Amerika feststellte (Weber 1981, S. 1140 f.).

Witte (1996) brachte den Wertewandel in der Bundesrepublik mit der Arbeitslosenquote und der Inflationsrate in Zusammenhang. Die multiple Korrelation der Materialisten nach Inglehart mit der Arbeitslosenquote und der Inflationsrate liegt bei 0,9. Für die Vorhersage der Postmaterialisten durch diese beiden Prädiktoren gilt der Wert 0,88. Das heißt, nach Witte liegt eine Übertinterpretation der Wertewandelsdaten vor, *"sie beschreiben nämlich simple Werteinstellungsänderungsprozesse, verursacht durch die Inflationsrate und die Arbeitslosenquote"* (Witte 1996, S. 540). Welcher Annahme man auch folgt, festzuhalten bleibt, daß der wirtschaftlichen Entwicklung ein nicht unerheblicher Einfluß auf den Wertewandel zuzusprechen ist. Einer zumindest ansatzweisen zyklischen Entwicklung des Wertewandels kann nicht widersprochen werden.

Die Annahme, daß Wertewandelsprozesse zyklisch verlaufen, schließt eine Wertaktualisierung (Zu- oder Abnahme der Bedeutung eines betrachteten Wertes) auf der Grundlage einer langfristigen gesellschaftlichen Entwicklung nicht aus (Gabriel 1991, S. 86).

Neben ihrer Erklärungskraft sind die zyklischen Wertewandelstheorien insbesondere im Hinblick auf ihr Antizipationspotential (durch die Verbindung mit wirtschaftlichen Entwicklungen) zukünftiger Wertewandlungsprozesse von Bedeutung.

⁵⁵ Es wird deutlich, daß die Annahmen der zyklischen Wertewandelstheorie durchaus im Einklang mit der Mangelhypothese stehen können.

⁵⁶ Auf S. 674 ist das sogenannte Wheel of Time dargestellt, das den zyklischen Ablauf skizziert.

Bei der Prognose der Entwicklung eines gesellschaftlichen Wertes kann von vier grundsätzlichen Prognoserichtungen ausgegangen werden (Klages 1984, S. 145-147; Kern 1988):

- (1) Status quo: Es wird von einer Fortdauer der gegenwärtigen Bedeutung des betrachteten Wertes ausgegangen, da entweder von einer Konstanz der Einflußfaktoren ausgegangen wird oder diese sich in ihrer Wirkung aufheben.
- (2) Extrapolation: die Entwicklung der Vergangenheit kann als zeitlich funktionalisierter Entwicklungsverlauf der Wertbedeutung postuliert werden.
- (3) Zu - oder Abnahme: Aufgrund des Zusammenspiels verschiedener Einflußfaktoren ist eine (starke) Zu- bzw. Abnahme der Bedeutung des betrachteten Wertes (weg vom bisherigen Trend) zu erwarten.
- (4) Zyklische Entwicklung: Gemäß der zyklischen Wertewandelstheorie ist von einer wechselweisen Mehr- und Minderbedeutung des ausgewählten Wertes auszugehen. Eine Trendkomponente ist möglich.

Gesellschaftliche Werte und deren Wandel sind stets an die unterschiedlichsten Entwicklungen innerhalb einer Gesellschaft und die wirtschaftliche Entwicklung gebunden. Insbesondere wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen und in diesem Zusammenhang die Prognose gesellschaftlicher Wertentwicklungen sind für viele unternehmenspolitische Entscheidungen von großer Bedeutung (vgl. Kap. 4). Die Prognose gesellschaftlicher Wertentwicklungen kann in drei Schritte zerlegt werden:

- (1) Identifikation der gesellschaftlichen Tatbestände, die einen Einfluß auf den Wandel der unternehmensrelevanten Werte haben;
- (2) Prognose der Entwicklung der gesellschaftlichen Einflußmomente;
- (3) Abschätzen der Auswirkungen der gesellschaftlichen Entwicklungen auf konsumenten- und unternehmensrelevante Werte.

Will man Aussagen über die Entwicklung eines sozialen Systems wie der Gesellschaft oder eines Unternehmens treffen, muß man die Nichtkalkulierbarkeit von Prozessen berücksichtigen. Da chaotische Fehlentwicklungen nicht auszuschließen sind, muß man sich reflexiv darauf einstellen (Durstberger 1991, S. 144 f.). Anstelle klarer, eindeutiger Prognosen über das zukünftige Verhalten einer Gesellschaft sind künftige alternative Entwicklungspfade zu erarbeiten und entsprechende Möglichkeiten der Reaktion darauf zu entwickeln (Gomez/Probst 1987, S. 16). Statt eines Denkens in Wirkungsketten ist ein Denken in Wirkungsnetzen erforderlich (Wittenzeller 1989, S. 100). Dazu gehört die Anpassungsfähigkeit, um auf Veränderungen der Umwelt schnell und korrigierend zu reagieren. Den Aufbau und die Erhaltung von Flexibilität sowie die Lernfähigkeit der Mitglieder

einer Unternehmung, insbesondere der Führungskräfte, gilt es zu unterstützen (Probst 1989, S. 109).⁵⁷

5.4.1.4 Klassische Beispiele von Wertewandelprozessen

Zwei Beispiele von Wertewandlungsprozessen sollen zur Verdeutlichung der theoretischen Annahmen über den Wertewandel skizziert werden. Als erstes wird die Postmaterialismustheorie Ingleharts dargestellt. Danach folgt die funktionale Theorie von Klages, und den Abschluß bildet die zyklische Wertewandelstheorie, die Namenwirth untersuchte.

Inglehart:

Kaum eine andere Theorie des Wertewandels hat in den letzten Jahren so viel Beachtung gefunden wie die Postmaterialismustheorie von Ronald Inglehart (Inglehart 1977, 1989; Jagodzinski 1985, S. 333). Inglehart beobachtete, einen eindimensionalen⁵⁸ Wertewandel in den westlichen Gesellschaften, ausgehend von einer beinahe ausschließlichen Betonung der materiellen und physischen Sicherheit in Richtung auf eine höhere Bewertung von immateriellen Aspekten des Lebens (Inglehart 1979, S. 279). Zur Erklärung dieses Vorgangs formulierte er die Mangel- und die Sozialisationsthese (vgl. Kap. 3.2.1.2). Die grundlegende Vermutung ist, daß Menschen eine Reihe von Bedürfnissen haben, wobei sie jenen die meiste Aufmerksamkeit schenken, deren Befriedigung am wenigsten gewährleistet ist. *"Die Generation, die nach dem Zweiten Weltkrieg geboren wurde und in einer Zeit noch nie dagewesenen Wohlstands aufwuchs, neigt wahrscheinlich dazu, nicht-materiellen Zielen eine relativ hohe Priorität einzuräumen. Ihre Eltern und Großeltern dagegen, die während der sie prägenden Jahre Hunger und politische Instabilität erfuhren, werden ökonomische und physische Sicherheit höher einschätzen."* (Inglehart 1979, S. 280; Schlöder 1993, S. 176 ff.).

Postmaterialisten legen demnach wesentlich weniger Wert auf Wirtschaftswachstum als Materialisten oder Menschen mit gemischten Wertvorstellungen. Postmaterialisten haben vielmehr ein großes Interesse an Umweltschutz und an der Erhaltung der Lebensqualität

⁵⁷ Vgl. Kap. 2.1 Die neuen Anforderungen an Führungskräfte.

⁵⁸ Die eindimensionalen Deutungsmuster des Wertewandels bedeuten ganz allgemein, daß *"die Veränderung in der Orientierung der Menschen entlang einer Wertskala zwischen zwei Polen aufgefaßt wird"* (Schanz 1993, S. 173). Der Bedeutungsverlust eines Wertes oder einer Wertgruppe wird dabei durch einen Bedeutungsgewinn beim entsprechenden Gegenpol kompensiert. Unberücksichtigt bleibt jedoch, daß einzelne Werte oder Wertgruppen im Sinne eines Wertverlustes gänzlich in den Hintergrund gesellschaftlicher Relevanz treten können, ebenso wie ein möglicher Wertgewinn (Schanz 1993).

(Inglehart 1989, S. 77). Sie sind überdurchschnittlich häufig in den jungen, hochgebildeten großstädtischen Bevölkerungsteilen zu finden, wobei die größte Neigung zur Trägerschaft dieser Werte in der Studentenschaft besteht (Bürklin 1988, S. 116). Den "*allmählichen Wandel in den Wert- und Zielvorstellungen*" erklärt Inglehart (1979, 1984 [2.Aufl.], S. 281) über das Prinzip des sich verändernden Grenznutzens. In der Zeit der Prosperität nach dem zweiten Weltkrieg erreichten die Menschen immer höhere Stufen ökonomischer Sicherheit, was den Grenznutzen der damit verbundenen bzw. erfüllbaren Bedürfnisse geringer werden ließ. Außerökonomische Ziele traten in der Folge aufgrund höheren Grenznutzens in den Vordergrund.

In zahlreichen Untersuchungen konnte Inglehart seine Thesen für ganz Europa belegen, wobei insbesondere die in Deutschland festgestellten Ergebnisse große Signifikanz aufweisen (Inglehart 1989). Mit der großen Bekanntheit der Theorie Ingleharts und ihrer Eingängigkeit geht die vielfache Kritik, die sie hervorruft, einher. Hauptkritikpunkte sind die Schlichtheit seiner beiden Grundannahmen, die mangelnde Qualität seines Wertmeßinstrumentariums, die Übernahme der Bedürfnishierarchie nach Maslow und die Reduktion auf die beiden Extremtypen Materialist versus Postmaterialist (Jagodinski 1985, S. 333 f.; Franz/Herbert 1987, S. 59 ff.; Lehner 1984, S. 320; Klages 1984, S. 22).⁵⁹

Witte (1996), geht mit seiner alternativen Interpretation des Inglehart-Indexes noch einen Schritt weiter, indem er die Wertverschiebung von Materialismus zu Postmaterialismus mit der Arbeitslosenquote und der Inflationsrate in Zusammenhang bringt. Er kommt zu dem Ergebnis, daß der Inglehart-Index eine Einstellungsänderung erfaßt, "*bedingt durch wirtschaftliche Indikatoren, die intensiv in der Massenpresse diskutiert werden*" (Witte 1996, S. 538).

Klages:

Der gesellschaftliche Wandel kann in einer funktionellen Betrachtung als das Ergebnis kultureller und wirtschaftlicher Entwicklungen betrachtet werden (Bürklin 1988, S. 119). Von einem solchen ausgehend, interpretiert Klages den Wertewandel auf mehrdimensionaler Ebene, d. h., es lassen sich nicht nur Wertverschiebungen in einem festgelegten Kontinuum darstellen, sondern es kann der Pluralität der Wertsysteme durch Ausprägung von Wertsynthesen Rechnung getragen werden.

Klages skizziert im großen und ganzen übereinstimmend mit Inglehart einen Wandel von Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zu Werten der individuellen Selbstentfaltung (Klages 1984, S. 18). Wo früher Begriffe wie Disziplin, Gehorsam, Leistung, Ordnung, Pflichterfüllung, Bescheidenheit, Pünktlichkeit usw. als Richtwerte des Handelns dienten, stehen heute die

⁵⁹ Weiterführende Kritikpunkte der Theorie sowie die darauf basierende Erweiterung und Modifizierung durch Inglehart finden sich z. B. bei Schlöder (1993).

Richtwerte Individualismus (Kreativität, Selbstverwirklichung, Spontaneität ...), Hedonismus (Genuß, Abwechslung ...) und idealistische Gesellschaftskritik (Demokratie, Emanzipation von Autoritäten, Gleichheit ...) im Vordergrund.

Die Abfolge des Wertewandlungsschubs hat Klages in drei Phasen eingeteilt. Die erste Phase bis Mitte der 60er Jahre war geprägt durch das Vorherrschen von traditionellen Pflicht- und Akzeptanzwerten. Diese wurden in der zweiten Phase bis Mitte der 70er Jahre bei gleichzeitiger Expansion von Selbstentfaltungswerten abgebaut. In der dritten, bis heute andauernden Phase stagniert die Wertewandlungsbewegung bei verhältnismäßig hoher Instabilität der Wertbezüge (Klages 1984, S. 21 f.). Im Gegensatz zu Inglehart betont Klages, daß es sich bei den von ihm festgestellten Pflicht- und Akzeptanzwerten sowie Selbstentfaltungswerten um kein "Nullsummenspiel" handelt. Es ist also sowohl ein Vorherrschen beider Wertdimensionen, als auch ein totaler, durch den Wertewandel bedingter Wertverlust möglich, weil an die Stelle eines traditionellen Wertes kein neuer tritt (zweidimensionaler Ansatz) (Klages 1984, S. 23).

Aufgrund der zwei voneinander unabhängigen Dimensionen der Pflicht- und Akzeptanzwerte sowie der Selbstentfaltungswerte werden von Klages (1988, S. 118 ff.) vier Werttypen unterschieden, vgl. Abb. 25.⁶⁰

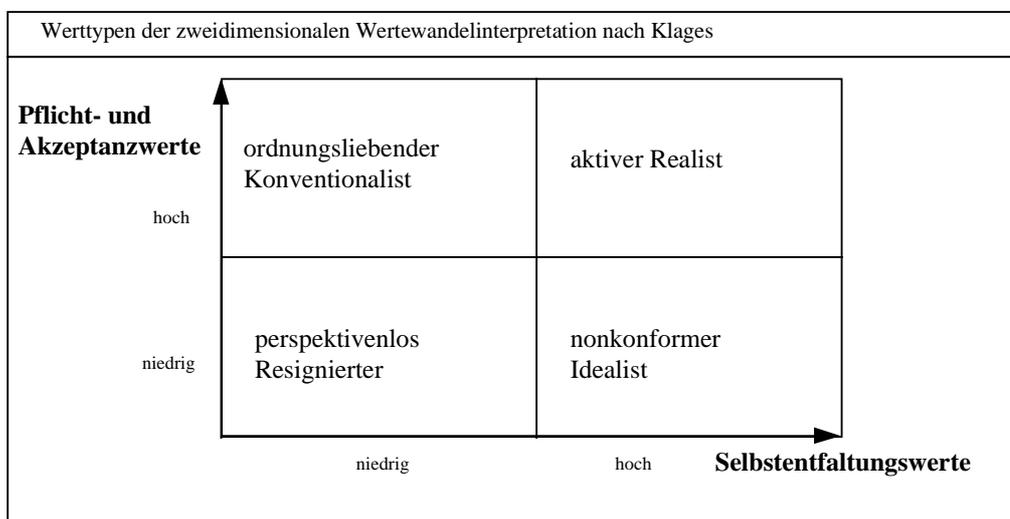


Abb. 25: Werttypen der zweidimensionalen Wertewandelsinterpretation nach Klages.

Als entscheidendes Ergebnis beschreibt Klages die Entdeckung der Wertsynthese, deren optimale Form der aktive Realist zu sein scheint, der "... die 'positiven' Potentiale der Selbstentfaltungswerte und der Pflicht- und Akzeptanzwerte in sich zu vereinigen" scheint (Klages 1993, S. 34).

⁶⁰ Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Werttypen ist u. a. nachzulesen in Klages (1988, S. 188 ff.); Franz/Herbert (1986, S. 14 ff.); Herbert (1988, S. 142 f.).

Klages charakterisiert den aktiven Realisten als häufiger selbständig, freiberuflich oder in der Landwirtschaft tätig. Dieser Werttyp hat häufiger als andere Werttypen Führungspositionen inne. Herbert (1988, S. 143) erweitert diese Beschreibung in bezug auf die Arbeits- und Berufsorientierung noch. Bei diesem Werttyp mischen *“... sich pflichtethisch geprägte Leistungsmotive mit dem Bedürfnis nach Leistungserbringung im Rahmen einer als sinnvoll empfundenen Tätigkeit ...”*

5.5.1.5 Die hedomaterialistische Wertorientierung

Aufbauend auf den Ergebnissen von Klages (1984, 1988) beschreibt Herbert (1988, 1992) die Entdeckung einer neuen Wertdimension, die durch eine Kombination von Hedonismus und Materialismus gekennzeichnet ist. Bisher war man davon ausgegangen, daß die hedonistischen Werte der Selbstentfaltungsdimension und die materialistischen Werte der Pflicht- und Akzeptanzdimension zugerechnet werden könnten (Herbert 1988, S. 144). Faktorenanalysen und multidimensionale Skalierungen, die aufgrund von drei repräsentativen Datenerhebungen mit dem Speyerschen Werterfassungsinstrumentarium (Herbert 1988, S. 145) durchgeführt wurden, führten jeweils zu drei eigenständigen Dimensionen.

Die folgende Abbildung zeigt ein für diese Arbeit konzipiertes Modell, welches die Differenzierung der drei unabhängigen Dimensionen in einem dreidimensionalen Würfel visualisiert:

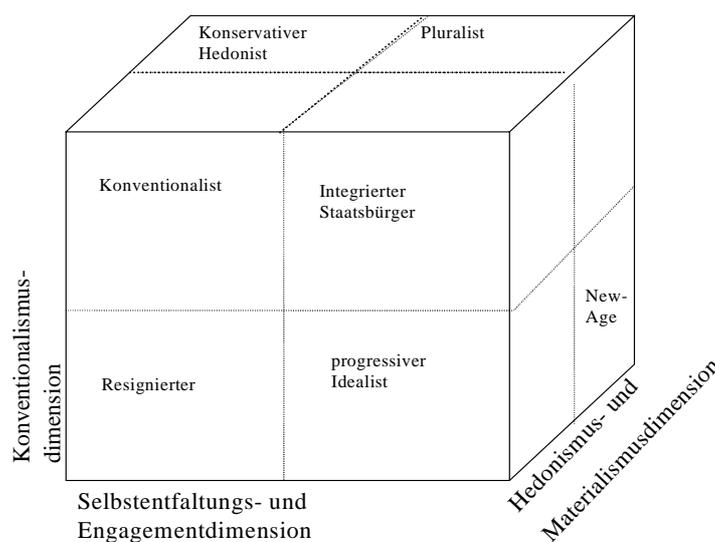


Abb. 26: Modell der dreidimensionalen Wertewandelsinterpretation.

Der Typ des hedonistischen Materialisten, dessen Wertausprägungen in allen drei Dimensionen niedrig sind, liegt in dem Würfel hinten links unten und ist aufgrund der Darstellung nicht sichtbar.

Jede der drei Dimensionen kann letztlich durch zwei bis drei Einzelitems repräsentiert werden, da die Reliabilität im Vergleich zu der umfangreichen Itemliste kaum abnimmt (vgl. Anmerkung 9 bei Herbert 1992, S. 97). Die Konventionalismusdimension wird durch Akzeptanz, Sicherheitsorientierung und konventionelle Leistungsethik, die Selbstentfaltungs- und Engagementdimension wird durch Selbstentfaltung und politisches Engagement repräsentiert. Lebensstandard und Hedonismus können die Hedonismus-Materialismus-Dimension repräsentieren.

5.5.2 Beschreibungen des Wertwandels

Trotz unterschiedlicher theoretischer und damit auch methodischer Ansätze wird tendenziell übereinstimmend darüber geurteilt, daß der heutige Wertewandel durch eine Verlagerung von traditionellen, sicherheitsbezogenen Werten hin zu modernen "postmaterialistischen Selbstentfaltungswerten" wie Selbstverwirklichung, Partizipation, Autonomie charakterisiert werden kann (Klages 1984; Inglehart 1977; Bosetzky 1989; v. Rosenstiel 1989; Schanz 1985). Als die Hauptträger dieser Wertverschiebungen werden insbesondere junge Leute angesehen (Strümpel/Scholz-Ligma 1992, S. 2339).

Koschate (1996) diagnostiziert aufgrund interdisziplinärer Professorenbefragung einen zunehmenden Trend hin zur Individualisierung. Wesentliche Gründe sieht er in der zunehmenden Steigerung des Wohlstands, des Bildungsniveaus und der zunehmenden Emanzipationsbewegung.

Der Kernpunkt des Wertspektrums ist seiner Ansicht nach die Selbstverwirklichung und *Satisfaction* (Koschate, 1996, S. 10).

Gleichzeitig mit der prognostizierten zunehmenden Individualisierung und Selbstbestimmung macht sich aber erneut ein Drang nach mehr Sicherheit breit, u. a. aufgrund fehlender kollektiver Erfahrungen.

Koschate (1996, S. 11) sieht im Konsum die Ausgleichsfunktion zwischen Selbstbestimmung und Konformismus, zwischen autonomer Entscheidung und Sicherheit im Kollektiv, die über Marken suggeriert wird.

5.5.2.1 Wertorientierungen im Nachkriegsdeutschland

Mitte der 60er Jahre setzte der Wertewandel in der Bundesrepublik ein (vgl. Pross 1972; Noelle-Neumann 1978). Vorher war die Gesellschaft stärker als heute durch traditionelle bürgerliche Werte geprägt. In der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg kam es erneut zu einer massiven Aufwertung von Pflicht- und Ordnungswerten (vgl. Klages 1988, S. 45). Die Steigerung des Sozialprodukts kam einer nationalen Aufgabe gleich. Kein anderes Volk hat in der jüngeren Geschichte sein Selbstbewußtsein so stark aus wirtschaftlichen Erfolgen gezogen wie die Deutschen (Strümpel 1985, S. 1). Es bestand ein breiter Konsens über persönliche und gesellschaftliche Ziele, wobei materielle Ziele und Werte im Vordergrund standen, was aus den Notzeiten im zweiten Weltkrieg und der Nachkriegszeit zu erklären ist (o. V. 1983).

Die Ausgangssituation war im Osten wie im Westen die gleiche. Die Gesellschaft in Ost und West war durch bürgerliche Werte geprägt. Nach Noelle-Neumann (1978, S. 15) versteht man darunter:

- eine hohe Einschätzung von Arbeit und Leistung
- die Überzeugung, daß sich Anstrengungen lohnen
- der Glaube an den Aufstieg, Gerechtigkeit dessen
- die Bejahung von Unterschieden zwischen den Menschen und ihrer Lage
- die Bejahung des Wettbewerbs
- Sparsamkeit
- die Fähigkeit, kurzfristige Befriedigungen zugunsten langfristiger zurückzustellen
- Respekt vor Besitz
- das Streben nach gesellschaftlicher Anerkennung und Prestige
- Konservatismus
- und in gemäßiger Weise auch Bildungsstreben

Nach Zastrow (1991) verharrt die ehemalige DDR-Bevölkerung bis heute mehr oder weniger in den bürgerlichen Werten der 50er Jahre. Ein den Modernisierungsprozeß stützender Wertewandel ist zwar zu erwarten, habe sich aber noch nicht vollzogen.

Die Steigerung des Wohlstands, des Bildungsniveaus und die fortschreitende Emanzipationsbewegung verstärken den Trend zur Individualisierung. *„Zentraler Punkt innerhalb des Wertspektrums ist die Selbstverwirklichung ... Satisfaction ist das Schlüsselwort der Fun-Society“* (Koschate 1996, S. 10).

Individualismus ist geprägt durch die Schere zwischen Satisfaction (Zufriedenheit, Befriedigung) und Verantwortung für sich und andere. Die Verbindung dieses scheinbaren Dualismus führt vielfach zu Überforderungen und Desorientierung. Im Zuge der

Komplexionsreduktion kommt es hierdurch zu einer Rückbesinnung auf alte konservative Werte. Der Wunsch nach Sicherheit, einem einfachen Leben und die Suche nach der verlorenen Ordnung läßt konservative Werte wie *Treue, Zuverlässigkeit* und *Bescheidenheit* wieder zunehmend an Bedeutung gewinnen (Koschate 1996; Luhmann 1989).

5.5.2.2 Wertewandel in bezug auf Arbeit und Freizeit

Zum Teil belegen empirische Untersuchungen, daß der Freizeit im Vergleich zur Arbeit ein immer höherer Stellenwert zukommt (Schanz 1993; Opaschowski/Raddatz 1982; Noelle-Neumann/Strümpel 1984, S. 10; Franke/Buttler 1991, S. 36 ff.). Eine ursprüngliche "*bürgerliche konventionalisierte Berufs- und Leistungsorientierung*", getragen von Werten der Anpassung, Unterordnung und Leistung als Selbstzweck, habe an Bedeutung verloren (Strümpel/ Scholz-Ligma 1992, S. 2339). Soziale Kontakte, eine interessante, abwechslungsreiche und verantwortliche Tätigkeit, Kreativität und Mitsprache am Arbeitsplatz, d. h. immateriell-intrinsische Ansprüche haben an Bedeutung gewonnen (Inglehart 1989, S. 136).

Das heutige Menschenbild ist stärker von der Freizeitpersönlichkeit bestimmt als von der Arbeitspersönlichkeit, postulieren Opaschowski und Raddatz (1982, 1983). Die Persönlichkeit ist geprägt durch Lebensfreude, Offenheit, Aufgeschlossenheit, Heiterkeit und Toleranz – Eigenschaften, die in der Freizeit besser aufgehoben zu sein scheinen als in der Arbeit. Opaschowski und Raddatz sprechen von einer Kluft zwischen Leben und Arbeiten. Arbeitswerte und Tugenden werden in der persönlichen Einschätzung der Menschen gering, in der öffentlichen Meinung aber hoch bewertet. Es besteht eine Schere zwischen persönlichem Bewußtsein und offizieller Daseinsregelung. "*Viele reagieren darauf mit Unsicherheit oder doppelter Moral, indem sie zwischen privatem Verhalten (Selbstdarstellung) und offiziellem Verhalten (Darstellung nach außen) unterscheiden*" (Opaschowski und Raddatz 1982, S. 37).

Andere Untersuchungsergebnisse sprechen nicht so stark für einen Verfall des Leistungsprinzips und der Arbeitsmoral, sondern vielmehr für eine Umstrukturierung dieser Arbeitswerte. Besonders Strümpel (1977) vertritt die Auffassung, es habe sich besonders bei jungen Leuten ein Wandel der Anforderungen, die an einen Arbeitsplatz gestellt werden, vollzogen. Engagement im Beruf erfolgt heute häufiger unter dem Gesichtspunkt der Selbstverwirklichung (auch: Dierkes/Strümpel 1985). Diese These wird untermauert durch den von Inglehart (1979, 1989) postulierten Wandel von materiellen Werten hin zu postmateriellen Werten wie Solidarität und Selbstverwirklichung. Bildung und berufliches Prestige hat bei

Postmaterialisten tendenziell ein viel höheres Niveau als bei Materialisten (Inglehart 1989, S. 221). Klages (1984, 1988) vertritt das Konzept der Wertsynthese als einer Koexistenz zwischen Pflicht- und Akzeptanzwerten und den Selbstentfaltungswerten.

Unabhängig von den divergierenden Meinungen zu dieser Problematik kann übereinstimmend festgestellt werden, daß Arbeit und berufliche Ausbildung weiterhin ihren Stellenwert behalten, Arbeit und Ausbildung aber weniger der Existenzsicherung als der Selbstverwirklichung dienen. Die Freizeit hat auch das berufliche Anspruchsniveau der Menschen verändert. Das Leistungsprinzip als soziale Norm hat nach Opaschowski und Raddatz (1982, S. 37) ihren Stellenwert verloren, nicht aber die Leistung an sich.

Andererseits kann übereinstimmend eine Aufwertung und Ausweitung der Freizeit angenommen werden. Unsere Zeit verbringen wir zum einen Teil mit Arbeit (Pflichterfüllung), zum anderen Teil mit Freizeit (Spaß und Selbstverwirklichung), der aufgezeigte Wandel und die Annahme einer Wertsynthese (Klages) weisen weg von dieser Arbeit-Freizeit-Zweiteilung, die als eine Facette unserer dualistischen Denkstruktur (vgl. Tramm 1992, 1994) betrachtet werden kann. Der Mensch braucht Arbeit, um sich seine Zeit zu vertreiben und zur Entfaltung seiner selbst. Den Negativbeweis für diese These erhält man aus den Erfahrungen der Arbeitslosigkeit (Franke/Buttler 1991, S. 40). Die aus strukturellen und anderen Gründen schwindende Zahl der Arbeitsplätze führt gleichzeitig zu einer Aufwertung der Arbeit, einhergehend mit einer Aufwertung beruflicher Pflichtwerte bis hin zur Ausprägung eines *"neuen konservativen Trends"* (Der Spiegel 1985, Nr. 34).

5.5.2.3 Wandel der Wertorientierungen bei Führungskräften

Es gibt einige Studien zu Werten und gewandelten Werten von Führungskräften (z. B. Witte et al. 1981; Ulrich et al. 1985a, b; Bertelsmann-Stiftung 1985; v. Rosenstiel/Stengel 1987, v. Rosenstiel 1992). Die Studien basierten auf standardisierten Fragebögen mit mehrheitlich geschlossenen Fragen. Teilweise wurden die Wertorientierungen allerdings nicht wie in der vorliegenden Studie als nicht gegenstandsbezogene Lebensziele, sondern als gegenstandsbezogene Einstellungen operationalisiert. Die Untersuchungsergebnisse kommen zu dem einheitlichen Ergebnis, daß sich Führungskräfte mehrheitlich zu jenen Werten bekennen, die Klages (1984, 1988) als Pflicht- und Akzeptanzwerte bezeichnet. Die Führungskräfte identifizieren sich mit den unternehmerischen Wachstumszielen und geben familiären oder privaten Interessen keinen Vorrang vor beruflichen Anforderungen. Führungskräfte sind nicht nur bereit, mehr zu arbeiten als der Durchschnitt der Bevölkerung, sie arbeiten auch tatsächlich mehr (Witte et al. 1981). Streich (1985) stellte in seiner

Untersuchung allerdings fest, daß viele Führungskräfte an den Spannungen leiden, die sich aus beruflichen Anforderungen einerseits und privaten Lebensbereichen andererseits ergeben. Insbesondere jüngere Führungskräfte neigen dazu, ihre Privatinteressen gegenüber dem Unternehmen zu verteidigen (v. Rosenstiel/Nerdinger/Spieß 1991).

Von Rosenstiel (1992) kommt zu dem Ergebnis, daß ältere Führungskräfte zunehmend auch Werte, die nach Inglehart (1977) zu den postmateriellen Werten gezählt werden können (z. B. den Umweltschutz), für besonders wichtig erachten. Führungskräftenachwuchs (z. B. Studenten von Wirtschaftswissenschaften) neigen zu einer kritischen Haltung gegenüber unternehmerischen Wachstumswerten und messen postmateriellen Werten wie dem Umweltschutz ebenfalls hohe Prioritäten zu (Ulrich et al. 1985b, v. Rosenstiel/Stengel 1987). Es stellt sich die Frage, ob die Werte des Führungsnachwuchses die Unternehmenswerte von morgen bestimmt oder ob der Führungskräftenachwuchs sich in der beruflichen Sozialisation assimilieren wird.

Eine vergleichende Studie von Jungakademikern und Pensionären kommt zu dem Ergebnis, daß hedonistische Werte wie Vergnügen für Jungakademiker besonders im Freizeitbereich einen hohen Stellenwert besitzen. Fast ebenso hohe Prioritäten kommen dem beruflichen und privaten Erfolg wie auch der beruflichen Selbstverwirklichung und dem beruflichen Pflichtbewußtsein zu. Die häufig angenommene materiell-hedonistische Freizeitorientierung junger Leute (vgl. oben) besteht nach dieser Studie zumindest nicht so ausgeprägt für den beruflichen Bereich (v. Bismarck/Schröder 1997a). Der Erfolg besitzt bei Jungakademikern einen hohen Stellenwert, sie verfügen über ein Lebenszielsystem, das auf eine kombinierte Ausrichtung von Selbstverwirklichung und Pflichterfüllung insbesondere im beruflichen Bereich angelegt ist (v. Bismarck/Schröder 1997a).

Eine grundlegende Untersuchung zum technologischen Wandel und betrieblichen Wertewandel hat W. Schober (1991) durchgeführt. Die Grundüberlegung der von Schober (1991) durchgeführten Untersuchung war die Transferierung des "... vor allem in den Sozialwissenschaften diskutierten Wertewandels auf eine betriebliche Ebene (...), um im Kernpunkt der Betrachtungen Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie den sich wandelnden Wertansprüchen der Mitarbeiter mit den Wertestrukturen der betrieblichen Praxis entsprochen wird" (Schober 1991, S. VII). Der technologische Wandel wird dabei als ein besonderer und mit dem Wertewandel eng verbundener Teilaspekt betrachtet.

Harms (1998) beschreibt die nach dem zweiten Weltkrieg geborene Managergeneration folgendermaßen:

1. Die "Silent Generation" ist die Generation der vor 1943 geborenen, sie sind vorwiegend durch Disziplin gekennzeichnet.

2. Die "Baby Boomers" sind im Zeitraum von 1943 bis 1965 geboren und lassen sich sowohl durch Disziplin, aber auch durch Revoluzzertum kennzeichnen
3. Die "Generation X" wurde zwischen 1965 und 1981 geboren, die dieser Generation bisher unterstellte "NullbockEinstellung" trifft für Manager nicht zu. Diese Kohorte sei vielmehr durch die Suche nach einer stärkeren Balance von Arbeit und Leben geprägt, wozu auch die Wiederbelebung der traditionellen Familie gehört. Darüber hinaus sind sie beruflich unabhängiger und mobiler und loyal zu sich und ihrem Team, nicht aber zur Firma oder zum Boß. Diese Generation ist staats- und hierarchiefern beschrieben, weist aber starke Loyalität gegenüber dem Team und dem Freundeskreis auf.

Die Beschreibungen von Harms (1998) decken sich vom Grundsatz her mit den Befunden des allgemein nachgewiesenen Wertewandels (vgl. Klages 1994, 1988; Inglehart 1977, 1989; Strümpel 1984).

Auf den theoretischen Erkenntnissen der ein- und mehrdimensionalen Interpretationen des Wertewandels (vgl. auch Kap. 2.12) aufbauend, erörtert auch Schober die Frage "... welche Rolle der Wertewandel auf betrieblicher Ebene spielt, inwieweit er erkannt wird und wie er nach subjektiver Einschätzung von Führungskräften des Personalwesens bewältigt wird" (Schober 1991, S. 164). In seiner als Erkundungsstudie konzipierten Befragung, deren Anliegen eine *heuristische Darstellung unterschiedlichster Wertephänomene* ist, wurden Führungskräfte des Personalwesens der einhundert größten bundesdeutschen Unternehmen befragt. Die Teilnehmer hatten dabei die Aufgabe, Wertaussagen nach dem heutigen und zukünftigen Stellenwert zu beurteilen (vgl. Schober 1991, S. 164 ff.). In seinem Fragebogen greift Schober neben materialistischen und postmaterialistischen Werten nach Inglehart (1984) auch Pflicht- und Akzeptanzwerte und Selbstentfaltungswerte nach Klages (1984) auf und erweitert diese um seines Erachtens unberücksichtigte Wertebereiche. Letztendlich erfolgt eine Differenzierung in extrinsische und intrinsische Werte. Extrinsische Werte werden "... als durch äußere (fremde) Anreize und Anforderungen an die Mitarbeiter herangetragene oder von außen einseitig befriedigbare Werte definiert" (Schober 1991, S. 170). Im Gegensatz dazu werden intrinsische Werte "... als verinnerlichte Werte, welche inneren (eigenen) Antrieben und Bedürfnissen entspringen und zumeist erst im wechselseitigen Arbeitsprozeß verwirklichtbar sind" (Schober 1991, S. 172) verstanden. Der Ansatz von Schober liefert für die vorliegende Untersuchung bezüglich unternehmerischem Handeln relevante Werte, die bei der Zusammenstellung unternehmerischer Werthaltungen zu berücksichtigen sind. Auf die Differenzierung in ex- und intrinsische Werte wird verzichtet, da sie für die vorliegende Studie nicht relevant ist. Die Ergebnisse von Schober entsprechen im wesentlichen den oben dargestellten Tendenzen anderer empirischer Untersuchungen und sollen hier nicht extra aufgeführt werden.

5.5.2.4 Wertewandel im asiatischen Raum

Nähere werttheoretische Beschreibungen sollen hier nur für die technisch hochentwickelten Staaten Singapur, Japan und Südkorea vorgenommen werden. Der gemeinsame kulturelle Ursprung darf nicht über die unterschiedlichen Auswirkungen äußerer Einflüsse hinweg täuschen. Hierzu zählen beispielsweise der Zeitpunkt der Öffnung gegenüber westlichen Kulturen, Kriege, innerstaatliche und internationale Konflikte, der Grad der Technisierung.

Korea

In Südkorea wird generell an der Tradition der konfuzianischen Werte festgehalten. Darüber hinaus spielen für Koreaner traditionelle Tugenden wie Weisheit, gute Manieren, Großzügigkeit, Gerechtigkeit und Vertrauen eine bedeutende Rolle. *"Er ist ein guter Mensch, er braucht keine Gesetze", lautet ein [...] beliebter Sinnspruch in Korea*" (Siemons 1997, S. R1).

Begründet durch den westlichen Einfluß begann in Südkorea nach Beendigung des Kriegsgeschehens in den 60er Jahren die Industrialisierung, die einen Wandel des bisherigen Systems mit sich brachte (Lie 1995, S. 9).

Durch eine Reihe *"... von Umdeutungen, Anpassungen an besondere gesellschaftliche Rahmenbedingungen und letztlich vor allem auch Harmonisierungen mit politischen Zielsetzungen..."* (Pohl 1993, S. 86) hat eine Modernisierung stattgefunden, mit deren Hilfe die autoritären Präsidenten der koreanischen Militärregierungen einen Wirtschaftsaufschwung herbeiführen konnten. Durch den Aufschwung ist das Land in die Riege der hochentwickelten Nationen aufgestiegen. Dabei wurden Werte wie Individualismus als Form der Identifikation mit der Gruppe, Eigenverantwortung und Internationalismus in den Vordergrund gerückt.

Die Zugehörigkeit zu einer Region spielt auch heute noch für den Aufbau von Beziehungsgeflechten eine nicht zu unterschätzende Rolle. Deutlich wird dies am Beispiel der Berufsausbildung und der anschließenden Integration in das Unternehmen. Während des Erwerbs der Berufsqualifikation werden die ersten Beziehungen geknüpft, die bei der Besetzung von Nachwuchspositionen Berücksichtigung finden. Die Bindung an ein Unternehmen erfolgt ähnlich wie in Japan auf Lebenszeit und wird wesentlich von Werten wie der Loyalität, der Disziplin, der Lernfreudigkeit, dem Leistungsbewußtsein und der Zurückstellung der eigenen Person zugunsten der Gruppe getragen (Weggel 1993, S. 228). Wesentlicher Aspekt der Berufsqualifikation ist der Aufbau eines Beziehungsgeflechts, wobei ein Arbeitsplatz nicht *"... für einen speziellen Beruf, sondern für eine Karriere in einem einzigen Unternehmen"* besetzt wird (Pohl 1993, S. 90).

Fukuyama (1995, S. 169) hingegen vertritt die Ansicht, daß es *"... kein auf ungeschriebenen gegenseitigen Verpflichtungen basierendes System der Anstellung auf Lebenszeit"* gebe.

Unabhängig von der Existenz oder Nichtexistenz einer Unternehmensbindung auf Lebenszeit bleibt allerdings festzuhalten, daß der sich andeutende Wertewandel hin zum Individualismus und zur Eigenverantwortung nur im engen Rahmen der kulturellen Traditionen auf unternehmerischer Ebene stattfindet; Individualismus umgedeutet als kollektivistischer Gruppenwert.

Japan

In den vergangenen Jahren fand in Japan ein *"... Mentalitätswandel, in dessen Verlauf individualistische Werte an Bedeutung gewannen und Werte des Konformismus und hierarchisch-autoritärer Ordnung an Bedeutung verloren"* (Möhwald 1996, S. 169).

Vom Deutschen Institut für Japanstudien wurde Anfang der 90er Jahre eine Untersuchung über Individualismus und Gleichheit vorgenommen. Im Rahmen des Forschungsprojektes dieses Instituts (in: Möhwald 1996) wurde eine Verschiebung von traditionellen Werten wie Selbstaufopferung, Pflicht und Ordnung hin zu modernen Werten des Individualismus und der Selbstentfaltung festgestellt.

Nicht betroffen von diesem Wandel sind Werte, die betreffend der Einordnung in Gruppen bestehen.

Der Anstieg individualistischer Werte geht einher mit einem gehobenen Unverbindlichkeitscharakter persönlicher Beziehungen und einer Abnahme der Tendenz, Verpflichtungen einzugehen sowie Verantwortung zu übernehmen. Dies impliziert eine Einbuße bei der Unterordnung und der hierarchischen Ordnung.

Der Mentalitätswandel läßt sich als ein stetiger Wandel festmachen, der durch die Synthese alter und neuer Werte zu einer voranschreitenden Differenzierung und Pluralisierung von Wertemustern führte.

Der im Verlauf der Untersuchung des Deutschen Instituts für Japanstudien beschriebene Wertewandel bewegt sich zwischen den beiden Dimensionen Individualität und Egalität. Der Individualismus mit Werten der Selbstentfaltung stellt sich als Gegenpol des Kollektivismus dar, der durch in der Priorität der Gruppe bestehende Werte wie Selbstaufopferung, Pflicht und Ordnung gekennzeichnet ist.

Die Egalität beinhaltet Werthaltungen, bei denen es um die Gleichheit und Ungleichheit geht.

Durch die Kombination von für Bevölkerungssubgruppen typische Werte entstanden die folgenden vier Wertemuster (Möhwald 1996, S. 176 f; Ölschleger et al. 1994, S. 143 ff.).

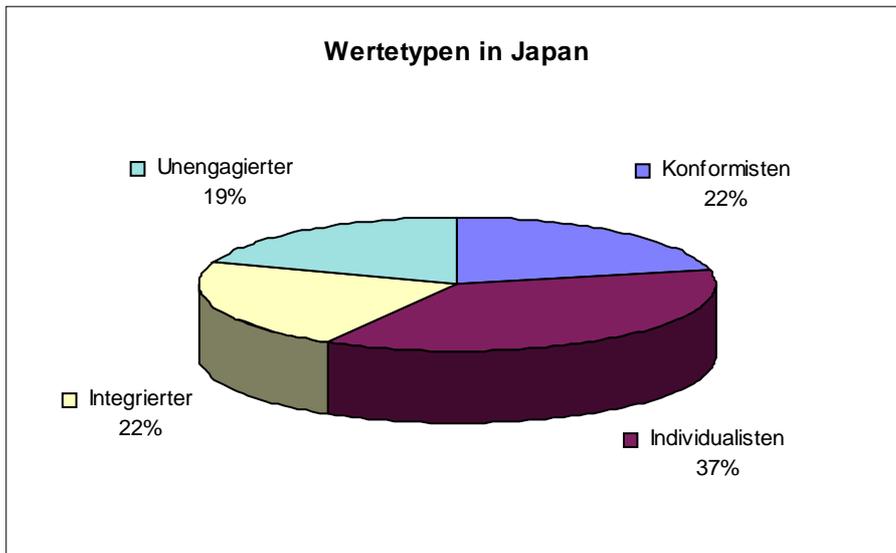


Abb. 27: Werttypen in Japan/Deutsches Institut für Japanstudien (aus: Möhwald 1996, S. 176).

Die 'Individualisten' lassen sich durch Werte der Selbstentfaltung charakterisieren. Sie lehnen traditionelle Werte ab, haben aber keine negative Einstellung gegenüber der Gruppenintegration. Eine starke Ablehnung erfolgt hinsichtlich hierarchisch sozialer Beziehungen und gegenüber Strukturen, die der Selbstentfaltung im Wege stehen. Repräsentiert wird dieser Typ durch jüngere Altersgruppen und Männer, wobei der Anteil mit steigendem Bildungsniveau zunimmt.

Der Typ der 'Konformisten' vertritt weiterhin traditionelle Werte und lehnt Selbstentfaltungswerte ab. Es besteht weiterhin eine Rigidität in bezug auf patriarchalische Einstellungen und eine hierarchisch strukturierte Ordnung. Der Konformist ist in höheren Altersgruppen und unter Frauen vorzufinden, wobei der Anteil mit steigendem Bildungsniveau stark rückläufig ist.

'Integrierte' trennen zwischen einer Struktur, die nach außen gerichtet ist, und einer, die das Privatleben betrifft. Sie befürworten in der Öffentlichkeit patriarchalische Einstellungen und Gruppenbindungen, trennen diese Struktur aber von einer partnerschaftlichen innerhalb der Familie. Vertreten wird dieser Werttyp durch die höheren Altersgruppen und durch Männer. Mit steigendem Bildungsniveau nimmt der Anteil nur leicht ab.

Den vierten Werttyp stellen die 'Unengagierten' dar. Sie zeichnen sich dadurch aus, daß sie hierarchisch soziale Beziehungen und Strukturen stark ablehnen. Ebenso werden Selbstentfaltungswerte von ihnen nicht unterstützt. Allerdings präferieren sie materielle Interessen und Freizeit, was einer individualistischen Einstellung gleichkommt. Charakterisieren lassen sich die Unengagierten durch Werte wie Selbstbezogenheit,

Disengagement und Rückzug vom sozialen Leben. Vertreten wird dieser Typ durch die Altersgruppe der unter 27jährigen, von Frauen sowie der Altersgruppe der über 60jährigen.

Singapur

Das Gesellschaftsbild Singapurs stellt sich differenzierter dar als das seiner Nachbarstaaten.

Von besonderer Bedeutung ist der westliche Einfluß, der sich daraus begründet, daß Singapur über ein Jahrhundert lang eine britische Kolonie war. Seit sich 1965 die Briten zurückgezogen haben, tendiert der Stadtstaat vermehrt dazu, neben dem Bestehen westlicher Einflüsse und der modernen Gesellschaft zu seinen alten Traditionen zurückzukehren (Tamney 1996).

Dies äußert sich beispielsweise in der Religion und der Ethiklehre. Neben den übernommenen westlichen Religionen werden die alten Lehren, wie zum Beispiel der Konfuzianismus, in der Schule unterrichtet.

Eine Schwierigkeit zeigt sich darin, daß sich in Singapur verschiedene Kulturen vereinen. Die Bevölkerung besteht zu zwei Dritteln aus Chinesen, wodurch ein entsprechend hoher Anteil chinesischer Wertvorstellungen tradiert wird. Darüber hinaus finden sich in Abhängigkeit vom Bevölkerungsanteil indische und malaiische Einflüsse, so daß neben der multikulturellen Bevölkerung von multikulturellen Traditionen gesprochen werden kann (Tamney 1996, S. 19).

In der Dominanz des chinesischen Einflusses und den in dieser Kultur verwurzelten Wertvorstellungen liegt die Gesellschaftsstruktur des Gruppendenkens in Singapur begründet. Dies zeigt sich in folgenden Werten, die der Nation als Ideologie zugrunde liegen (Tamney 1996, S. 19):

- Nation before community an society above self
- Family as the basic unit of society
- Community support and respect for the individual
- Consensus not conflict
- Racial and religious harmony

In diesem Kapitel wurden die bereichs- und kulturspezifischen Wertewandelsprozesse der letzten Jahrzehnte beschrieben. Werte sind ein angestrebtes Leitbild des Wünschenswerten. Sie sind relativ dauerhaft, unterliegen aber gleichzeitig Veränderungen im Zeitablauf und haben eine starke Verankerung in der Persönlichkeit des werthaltenden Individuums. Sie sind sozial anerkannte, kulturell typisierte und psychisch verinnerlichte Standards. Entsprechend der in der Einleitung angesprochenen These, daß unterschiedliche kulturelle Bedingungen Führungskräfte zu "Kulturalisten" machen, müßten sich nach den obigen Ausführungen die Manager unterschiedlicher Kulturen deutlich unterscheiden. Dieser Frage und weiterer Denkansätze soll im nächsten Kapitel unter Bezug auf die Unternehmensrelevanz von Werten nachgegangen werden.

5.6 Unternehmensrelevanz von Werten

Im folgenden Teil soll die Bedeutung von Werten in Unternehmungen näher betrachtet werden.

"Werte und Wertsysteme sind normative Bezugsrahmen oder Referenzsysteme für das Denken und Handeln des Menschen". Sie beeinflussen das Verhalten in allen Lebens- und Unternehmensbereichen (Silberer 1991, S. 80, 171).

Schober (1991) führte Untersuchungen durch zur Transferierung des Wertewandels auf die unternehmerische Ebene. Kernpunkt seiner Forschung war, wie den sich wandelnden Werte der Mitarbeiter auf betrieblicher Ebene entsprochen wird und welche Rolle der Wertewandel auf betrieblicher Ebene spielt. Befragt wurden hierzu Führungskräfte des Personalwesens der 100 größten deutschen Unternehmen nach der heutigen und prospektiven Bedeutung von Wertaussagen (Schober 1991, S. 164 ff.). Wobei das zugrunde gelegte Meßinstrument an Klages (1984) und Inglehart (1989) angelehnt ist und um einige unberücksichtigte Wertbereiche ergänzt wurde, die auch in der vorliegenden Studie Verwendung finden.

Untersuchungen von England (1975) haben gezeigt, daß die Werte von Managern alle Ebenen der Organisation beeinflussen. Hierzu zählen die Strategiewahl der Unternehmung ebenso wie das Verhältnis von Vorgesetzten und Untergebenen, Gruppenverhalten, Führungsstil, Kommunikations- und Interaktionsverhalten (Adler 1986, S. 10).

Er fand weiterhin heraus, daß nicht nur spezifische Wertmuster die täglichen und strategischen Entscheidungen von Führungskräften und Managern beeinflussen, sondern daß spezifische Wertmuster geeignet sind, erfolgreiche von weniger erfolgreichen Managern zu diskriminieren. Erfolgreiche Manager halten Werte wie *"aggressiveness, creativity, competition"* und *"liberalism"* für wichtiger als unerfolgreiche Manager (England/Lee 1974).

Darüber hinaus spielen Werte eine entscheidende Rolle bei der Berufswahl (Costa/McRae/Holland 1984)⁶¹ und beim Commitment innerhalb von Organisationen (O'Reilly/Chatmann/Caldwell 1991).

5.6.1 Wertrelevanz in ausgewählten Bereichen der Unternehmenspolitik

Die Berücksichtigung von Werten in der Unternehmenspolitik bedeutet eine Berücksichtigung von Werten in allen Unternehmensbereichen. Von besonderem Interesse sind jeweils die Werte der Organisationsmitglieder, aber auch die Werte der Unternehmensumwelt müssen

⁶¹ Vgl. auch die Theorie der Berufswahl von Super (1969).

Berücksichtigung finden. Angestrebt werden sollte ein Wertgleichgewicht in Form eines "Wertkonsenses" oder einer "Wertsynthese" zwischen Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und der Öffentlichkeit (Silberer 1991, S. 172). Vergleiche hierzu Abb. 18: Untersuchungsrelevante Ansätze der Erfolgsmessung.

Im folgenden soll anhand einiger ausgewählter unternehmenspolitischer Bereiche die Relevanz von Werten skizziert werden.

5.6.1.1 Werte in der betriebswirtschaftlichen Planung

Für die unternehmerische Planung haben Werte eine große Bedeutung, da die Unternehmung ein produktives, offenes, soziales System darstellt (vgl. Abb. 6). Sie setzt sich aus einer Vielzahl von Individuen und Gruppen zusammen, die wiederum Elemente der Gesellschaft sind (Rebstock 1988, S. 13). Die Mitglieder der Unternehmung bestimmen die vielfältigen internen Austauschbeziehungen einer Unternehmung. Unter den externen Austauschbeziehungen einer Unternehmung werden die verschiedenen in Abb. 4 aufgeführten Kontakte zu ihrer Umwelt verstanden. All diese Beziehungen stehen unter dem Einfluß von individuellen, gesellschaftlichen und kulturellen Werten. Durch die Einbeziehung von Werten in die Informationsbasis der betrieblichen Planung kann deren Antizipationspotential menschlichen Verhaltens und der betrieblichen Austauschbeziehungen verbessert werden. Zudem *"... bieten Wertorientierungen den enormen Vorteil, relativ stabil und daher prognostisch wertvoll zu sein ... Der Blick auf Werte entspricht demnach dem Gebot strategischen Denkens, das mit dem Denken in ganzheitlichen Zusammenhängen und längeren Zeiträumen umschrieben werden kann"* (Silberer 1991, S. 77).

Die (strategische) Beachtung von Werten in der Planung soll im folgenden im Hinblick auf die externen Austauschbeziehungen dargestellt werden. Der Ablauf der Wertintegration in den betrieblichen Planungsablauf wird in der folgenden Abbildung skizziert.

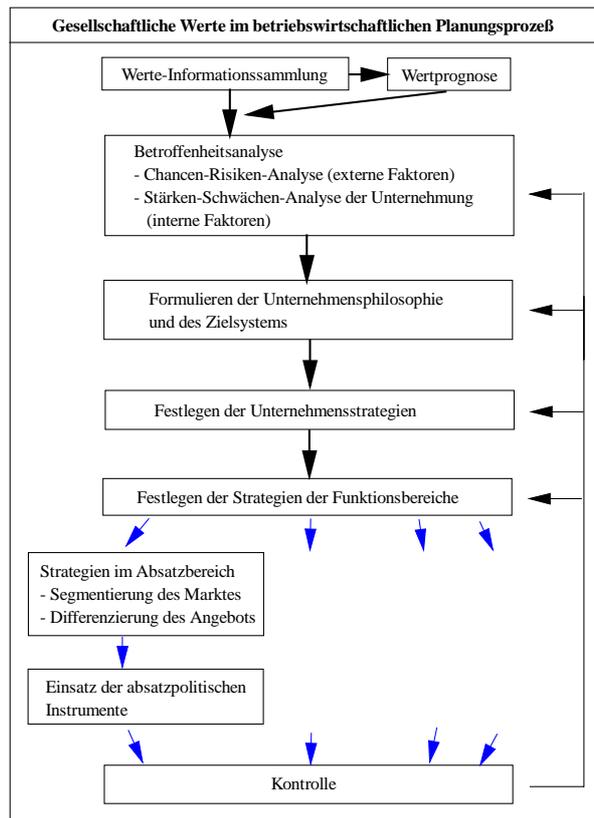


Abb. 2: Gesellschaftliche Werte im betrieblichen Planungsprozeß

Abb. 28: Gesellschaftliche Werte im betrieblichen Planungsprozeß.

Am Beginn steht eine Informationssammlung. Es sollte schon in der Anfangsphase versucht werden, zukünftige Veränderungstendenzen des gesellschaftlichen Wertsystems zu antizipieren, damit es bei der folgenden Betroffenheitsanalyse nicht zu kurzfristigen Fehleinschätzungen kommt.

In der Betroffenheitsanalyse werden das gegenwärtige und zukünftige Werteklima im Hinblick auf positive (Chancen) oder negative (Risiken) Auswirkungen für das Unternehmen untersucht. In der Gegenüberstellung mit internen Stärken bzw. Schwächen wird man über den generellen Umgang mit den festgestellten Werttendenzen entscheiden.

In der Folge dieser Gegenüberstellung erfolgt eine Veränderung oder Ergänzung der Firmenphilosophie und des Zielsystems der Unternehmung. Gegebenenfalls muß eine Neuformulierung des Zielsystems erfolgen, da das Zielsystem den konzeptionellen Ausgangspunkt aller Aktivitäten der Mitarbeiter darstellt und deren Ergebnisse daran gemessen wird. Einher mit der Zielformulierung geht die Strategiebildung.⁶²

⁶² Hier kann nicht scharf zwischen den Phasen der Strategiewahl und der Zielformulierung getrennt werden, da es sich um einen simultanen Prozeß handelt. Die Zielformulierung ist aufgrund der theoretisch-logischen Ordnung der Strategiewahl vorangestellt, allerdings ist es durchaus praktikabel und gebräuchlich, Ziele aus den generellen Strategien zu entwickeln (vgl. Becker 1992, S. 5).

Generell kann im Hinblick auf den Wertetrend zwischen Anpassungs- oder Widerstandsstrategien unterschieden werden (Raffée/Wiedmann 1989, S. 591). Zu einer Anpassungsstrategie wird man tendieren, wenn die Betroffenheitsanalyse zu positiven Ergebnissen geführt hat. Den Tendenzen des Wertewandels wird man allerdings nicht nur folgen, sondern auch versuchen, diese gezielt innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu forcieren (Wicke 1988, S. 21). Bei negativen, aus der Betroffenheitsanalyse resultierenden Konsequenzen wird man zu Widerstandsstrategien gezwungen sein. Diese können von Ignoranz über Ausweichen bis hin zu Beeinflussung (aktiver Widerstand) reichen (Raffée/Wiedmann 1989, S. 593).⁶³

Konkrete Strategien, die auf Werte Bezug nehmen, sind insbesondere im Hinblick auf die Bearbeitung des Absatzmarktes formulierbar (Becker 1992).⁶⁴

5.6.1.2 Wertrelevanz bei unternehmerischen Entscheidungen

Verhaltensentscheidungen sind nicht immer eine Folge rationaler intensiver Informationsverarbeitung wie einige Einstellungs-Verhaltensmodelle annehmen⁶⁵, vielmehr sind insbesondere unternehmerische Entscheidungen häufig Entscheidungen unter Unsicherheit, d. h. aufgrund mangelnder Informationen.

Eine Unterscheidung der Einflußstärke von Werthaltungen auf konkretes unternehmerisches Verhalten kann anhand verschiedener Typen von Entscheidungssituationen getroffen werden. Die folgenden Ausführungen sind von Kaufverhaltensentscheidungen abgeleitet, sind aber ohne weiteres auf sämtliche wertbeeinflusste Entscheidungen unternehmerischen Handelns übertragbar. Es kann zwischen vier Entscheidungstypen differenziert werden, wobei gerade die Komplexität unternehmerischen Handelns durch eine Kombination gleichzeitig unterschiedlicher Entscheidungsvarianten gekennzeichnet ist:

(1) Extensive Entscheidungen: Sie sind gekennzeichnet durch eine umfassende Informationssuche und gewissenhaftes Abwägen des Entscheiders zwischen den eruierten Alternativen (Kroeber-Riel 1990, S. 376). Der Einfluß von Werthaltungen wurde hier vielfach bestätigt, was wohl auf die hohe kognitive Kontrolle, der extensive Entscheidungen

⁶³ Meffert hat Unternehmen und ihre strategische Ausrichtung bezüglich ihrer Orientierung am Wert Umwelt untersucht (vgl. Meffert/Kirchgeorg/Ostmeier 1990, S. 45 f.).

⁶⁴ Möglichkeiten sind hier beispielsweise die Marktsegmentierung aufgrund von Werten, die Diversifikationsstrategien im Sinne einer aktiven Anpassungsstrategie oder die wertorientierte Corporate-Identity-Strategie zur Imagebildung (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1991, S. 497).

⁶⁵ Vgl. z. B. die "Theorie des überlegten Handelns" (Fishbein/Ajzen 1975) und die "Theorie des geplanten Verhaltens" (Ajzen 1991; Ajzen/Madden 1986).

unterliegen, zurückzuführen ist (Schürmann 1988, S. 69; Munson/McIntyre 1979; Vinson/Munson 1976; Vinson/Scott/ Lamont 1977; Munson/McQuarrie 1988). Der Großteil strategischer und taktischer⁶⁶ unternehmerischer Entscheidungen sind dieser Art.

(2) Vereinfachte Entscheidungen: Die Bewertung bekannter Alternativen erfolgt mit Hilfe bewährter Entscheidungskriterien, die direkt oder indirekt von Werthaltungen beeinflusst werden können (Schürmann 1988).⁶⁷ Die Unternehmeroutine spielt in diesem Kontext eine Rolle.

(3) Habitualisierte Entscheidungen: Entsprechend dem Gewohnheitsverhalten, wird davon ausgegangen, daß hier der Einfluß von Werthaltungen aufgrund des geringen kognitiven Involvements als gering betrachtet werden kann (Dichtl 1992, S. 84). Allerdings ist zu berücksichtigen, daß der habitualisierten Entscheidung immer eine andere partiell wertgetragene Entscheidungsvariante zugrunde lag.

(4) Impulsive Entscheidungen: Sie sind in erster Linie reizgesteuert und situationsbedingt. Aus diesem Grunde unterbleiben meist Aussagen zu dem Einfluß von Werthaltungen auf impulsive Entscheidungen (Schürmann 1988, S. 70 f.). Die "berühmte Intention" des Unternehmers kommt bei solchen Entscheidungen zum Tragen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche Faktoren Intentionen beeinflussen.

5.6.1.3 Wertorientierte Kommunikationspolitik

Werte besitzen einen eindeutigen Bezug zur Entwicklung einer Marketingkonzeption und stellen einen bedeutenden Einflußfaktor dar (Meffert 1984, S. 7).

In besonderem Zusammenhang mit den individuellen Wertorientierungen können die folgenden absatzpolitischen Instrumente gebracht werden:

Die Produktentwicklung, die Kommunikationspolitik, sowohl hinsichtlich der Werbung als auch der Public Relations, auch die Preispolitik und andere Instrumente spielen im Rahmen der Marktsegmentierungsstrategien eine wichtige Rolle. Untersuchungen über individuelle Wertorientierungen können entscheidende Beiträge für ein erfolgreiches Marketing liefern.

Die Forschungsschwerpunkte liegen dementsprechend auf dem Gebiet der Marktsegmentierung, insbesondere, wenn man bedenkt, daß Untersuchungen über Zusammenhänge von Werten und Produkteigenschaften letztlich unter Marketinggesichtspunkten zu einer konsumentengruppenspezifischen Produktgestaltung

⁶⁶ Becker (1988) unterscheidet zwischen operativer (kurzfristiger) und strategischer (langfristiger) Planung.

⁶⁷ Vgl. Kaufverhaltensmodell von Howard & Sheth (1969).

führen und somit zur Marktsegmentierung (Munson/McIntyre 1979; Vinson/Munson 1976; Vinson/Scott/Lamont 1977; Schürmann 1988; Munson/McQuarrie 1988).

Wertorientierte Zielgruppensegmente führen zu einer erhöhten Akzeptanz von Anzeigen. Die werbliche Kommunikation muß so gestaltet sein, *"daß der anvisierten Zielgruppe das umworbene Produkt als Mittel zur Erreichung ihrer subjektiv präferierten Werte erscheint"* (Niemeyer/v. Bismarck/Czycholl 1993, S. 6). Aufgrund der kulturell bedingten unterschiedlicher Wertstrukturen weltweit kann nur eine Differenzierungsstrategie bei der Bearbeitung der Verbrauchermärkte empfohlen werden. Diese ist allerdings aufgrund der häufig länderübergreifenden TV-Medien nicht ganz unproblematisch (Niemeyer/v. Bismarck/Czycholl 1993, S. 6). Gute Differenzierungschancen sind aber im Bereich der Printmedien möglich. Der verstärkte internationale Einsatz der wertorientierten Zielgruppensegmentierung erhöht die Akzeptanz der Werbung bei der Vielzahl doch sehr unterschiedlicher Kulturen in Europa.

Aus den aktuellen weltwirtschaftlichen und politischen Umstrukturierungen ergibt sich zudem die Bedeutung von Wertvorstellungen bzw. Wertsystemen der Verbraucher für die Erklärung ihrer Lebensführung sowie der damit verbundenen sich ändernden Konsumbedingungen (Dahlhoff 1981, S. 131).

5.6.1.4 Wertorientierte Personalpolitik

Der Anstieg der Bedeutung solcher Werte, wie Selbstentfaltung, Engagement, Beteiligung, Autonomie, sinnerfüllte Arbeit und Identifikation mit der Arbeit, führte zu einer Reihe von Problemen (Franz/Herbert 1987c, S. 13): Hierzu zählen häufig sinkende Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, hohe Fehlzeiten, steigendes Anspruchsniveau, zunehmende Freizeitorientierung, mangelndes Engagement für die Aufgabe und das Denken in eigenen Rechten und fremden Verpflichtungen (Wollert 1985, S. 100). Die Problematik liegt häufig in der Divergenz zwischen den gewandelten Werten der Mitarbeiter und den häufig noch konservativen Wertstrukturen in den Unternehmen. Ein Beispiel hierfür sind u. a. hierarchisch ausdifferenzierte Kantinen (vgl. Strümpel 1985; v. Rosenstiel 1986, S. 90). Mit materiellen Anreizkonzepten wie Einkommen und Prestige sind diese Probleme nicht zu lösen, vielmehr ist eine wertorientierte Personalpolitik gefordert. Das heißt, es muß eine Integration der gewandelten Mitarbeiterwerte in die Personalpolitik stattfinden (Wollert 1985, S. 113).

Idealerweise sollte bei allen Mitarbeitern, über alle Hierarchieebenen hinweg, der Werttyp des aktiven Realisten angestrebt werden, der durch die Wertsynthese von Pflicht- und Akzeptanzwerten und Selbstentfaltungswerten gekennzeichnet ist. Individuen mit einem solchen Wertprofil akzeptieren einerseits die Institution als solche, ohne jedoch individuelle

Bedürfnisse zu vernachlässigen (Franz/Herbert 1987c, S. 16). Die dynamische Umsetzung wertorientierter Personalpolitik hilft Resignation und Demotivation aufgrund der Divergenzen zwischen statischen unternehmerischen Zuständen und dynamischer persönlicher Entwicklung abzubauen.

Insbesondere im Bereich der Aufbau und Ablauforganisation von Unternehmen⁶⁸ bietet eine wertorientierte Personalpolitik eine Vielzahl von Möglichkeiten. Beispiele hierfür sind das Elan Management, die Einrichtung teilautonomer Arbeitsgruppen oder eines "internen Arbeitsmarktes", dessen Aufgabe die Vermittlung bedürfnisgerechter Arbeitsplätze innerhalb des Unternehmens oder die bedürfnisgerechte Veränderung bestehender Arbeitsplätze ist. Werten wie Partizipation, Selbstverwirklichung und Eigeninitiative wird dadurch Rechnung getragen (Franz/Herbert 1987c, S. 17 f.). Die Mitarbeiter erhalten so die Möglichkeit, sich mit den Unternehmenszielen zu identifizieren, und sind in der Folge leistungsbereiter (Silberer 1991, S. 220).

Um eine effektive wertorientierte Personalpolitik zu entwickeln, reicht eine Aneinanderreihung von Einzelmaßnahmen allerdings nicht aus. Jedes Unternehmen muß für sich ein stimmiges Gesamtkonzept auf der Basis der vorherrschenden Werte und Leitfiguren im betreffenden Unternehmen finden (Wollert 1985, S. 104), d. h. die Werte in die Unternehmenskultur integrieren.

"Die Organisationskultur greift Werte und Normen, Wissen und Fähigkeiten, die die Organisation im Laufe ihrer Entwicklung allmählich stabilisiert hat, auf und überträgt sie auf die aktuelle Gestaltungssituation" (Matenaar 1983, S. 22).

Ergebnisse einer Studie über Führungskräfte und deren Mitarbeiter deuten auf eine interessante Entwicklung hin. Den Mitarbeitern sind Werte wie Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung und hoher Lebensstandard weniger wichtig als den Führungskräften; wichtiger sind den Mitarbeitern aber ein hohes Einkommen und Teamfähigkeit. Pflichtbewußtsein und Leistungsbereitschaft werden übereinstimmend von Mitarbeitern und Führungskräften als die wichtigsten beruflichen Werte eingestuft. Der häufig postulierte Werteverfall (Noelle-Neumann/Strümpel 1984) von Pflicht- und Akzeptanzwerten findet durch diese Studie keine Bestätigung (v. Bismarck/Schröder 1997c).

Das bedeutet, daß sich zwar eine Umorientierung hin zu mehr Verantwortung und mehr Mitsprache abzeichnet, diese basiert aber auf Leistungsbereitschaft und Pflichtbewußtsein. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch Strümpel (1984), indem er prognostiziert, daß es nicht zu einem Verfall der Arbeitsmoral komme, sondern wenn die Tätigkeit so gestaltet sei, daß sie den Werten der Arbeitnehmer entspreche, resultiere daraus sogar eine erhöhte

⁶⁸ Schanz (1994, S. 27 ff.) gibt einen Überblick über die verschiedenen Erscheinungsbilder von Organisationen und deren Besonderheiten. Als klassische Grundformen können das Einliniensystem, Das Stab-Linien-System und das Mehrliniensystem bezeichnet werden.

Arbeitsmotivation. Unter Berücksichtigung von gewandelten Werten bedeutet Personalpolitik immer Mitarbeitern die Möglichkeit der Identifikation geben. Diese wird z. B. dadurch erreicht, daß Mitarbeiter an der Formulierung und Terminierung der Ziele mitwirken können (Megerle/Theiler 1996, S. 40), und ihnen eine vollständige Transparenz der Wirkung ihres eigenen Tuns verschafft wird (Weinke 1995, S. 77).

Nach Fiedler et al. (1976) hat die Führer-Mitarbeiter-Beziehung die größte Bedeutung im Führungsprozeß. In der vorliegenden Studie war die Mitarbeiterbefragung aufgrund der Gesamtkonzeption nicht möglich. Der Bedeutung von wertorientierter Personalpolitik soll durch die sozialperspektivische Abfrage des vermuteten Fremdbilds der Mitarbeiter berücksichtigt werden (vgl. Kap. 7).

5.6.2 Unternehmensbezogene Meßinstrumente

Es gibt vier Standard-Meßinstrumente, die im Organisationskontext häufiger Einsatz finden:

Ravlin und Meglino (1987) "*Comparative Emphasis Scale*", der aus 24 unterschiedlichen Verhaltensstatements besteht. Der "*Personal Value Questionnaire*" (England 1967), basierend auf 200 Werten, die aufgrund von Literaturrecherche ausgewählt wurden, wurde eine Liste von 66 Items erstellt, die in fünf Klassen eingeteilt ist: "*goals of business organizations, personal goals of individuals, groups of people and institutions, ideas associated with people, and ideas about general topics*" (England 1967; England/Lee 1974, S. 412). Weiterhin wird von vier konzeptuellen Klassen von Werten ausgegangen, die in der folgenden Übersicht dargestellt sind:

<u>persönliche Orientierung/</u> Bedeutung:	<u>passend</u>	<u>nicht passend</u>
hoch	<i>operative values</i>	<i>intended values</i>
niedrig	<i>adopted values</i>	<i>weak values</i>

Abb. 29: Vier konzeptionelle Klassen von Werten (England/Lee 1974, S. 413).

Problematisch an diesem Meßinstrument sind die teilweise überlappenden Kategorien, des weiteren sind Items enthalten, die keine Werte sind (z. B. die Einstellung gegenüber Konsumenten) (Finegan/Theriault 1997, S. 711). Von Interesse ist die Untersuchung von England & Lee (1974) aber insbesondere, da die Beziehung von Werten und Erfolg bei Managern im kulturellen Vergleich untersucht wurde. Der unternehmerische Erfolg wird anhand des Einkommens im Verhältnis zum Alter gemessen. Zentrale Ergebnisse sind, daß

eine Beziehung zwischen Erfolg und Wertmuster bei Managern besteht, wobei diese bei den Australiern am höchsten und bei den Japanern am niedrigsten ausfiel. Werte haben einen bedeutenden und ähnlichen Einfluß auf den unternehmerischen Erfolg, auch unter unterschiedlichen kulturellen Bedingungen (England/Lee 1974, S. 416). Des Weiteren zeigten sich Differenzen zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Managern (vgl. unten).

Chatmans "*Organizational Culture Profile*" (Chatman 1989; Chatmann et al. 1991) basiert auf 54 Wertitems, die in neun Kategorien gegliedert sind. Das Profil mißt die Person-Organisations-Passung als Übereinstimmung der Normen und Werte einer Person mit denen der Organisation. Die Werte der Organisation werden hierbei als Antwortdurchschnitt der Organisationsmitglieder objektiv erfaßt.

Das vierte Meßinstrument ist der an anderer Stelle ausführlich beschriebene und u. a. auch dieser Untersuchung zugrunde liegende RVS (Rokeach 1973). "*Most psychologists have used Rokeach's Value Survey*" (Finegan/Therault 1997, S. 711). Allerdings sei die Verwendbarkeit im unternehmerischen Kontext beschränkt, da eine Anzahl unternehmerisch wichtiger Werte fehlen würde (Finegan/Therault 1997).⁶⁹

Schober (1991) befragte Führungskräfte des Personalwesens zur Rolle der Wertewandels auf betrieblicher Ebene. Sein Meßinstrument setzt sich aus materialistischen und postmaterialistischen Items nach Inglehart (1984), Wertitems nach Klages (1984) und Erweiterungen seines Erachtens unberücksichtigter Wertbereiche zusammen.

Er differenziert in Anlehnung an Motivationstheorien in extrinsische Werte einerseits und intrinsische Werte andererseits. Extrinsische Werte werden "*als durch äußere (fremde) Anreize und Anforderungen an die Mitarbeiter herangetragene oder von außen einseitig befriedigbare Werte definiert*" (Schober 1991, S. 170). Im Gegensatz dazu werden intrinsische Werte "*als verinnerlichte Werte, welche inneren (eigenen) Antrieben und Bedürfnissen entspringen und zumeist erst im wechselseitigen Arbeitsprozeß verwirklichtbar sind*" (Schober 1991, S. 172) verstanden.

Von Wenzel (1992) liegt eine Untersuchung über den Einfluß von Wertorientierungen auf unterschiedliche Führungsstile vor. Die Erhebung erfolgte mit einem im wesentlichen auf Herbert (1987) und Maag (1987) basierenden Fragenkatalog. Zur Diskriminierung hinsichtlich des Führungsstils erwies sich nach Wenzel (1992, S. 171) der RVS als nicht tauglich. Wesentliche Ergebnisse sind, daß strukturelles Führungsverhalten von Personen mit hoher Pflicht- und Leistungsorientierung bevorzugt wird und integrative Formen der Führung bei kritischer Orientierung und niedrigerer Pflichtorientierung präferiert werden (S. 235).

⁶⁹ Vgl. hierzu den Methodikteil dieser Arbeit.

Eine sehr umfangreiche länderübergreifende Studie liegt von Fröhlich und Pichler (1988) über die Werte und Typen mittelständischer Unternehmer vor. Mittels eines 85 Items umfassenden Meßinstruments unterschiedlicher Wertbereiche wurden im internationalen Sample 1135 Unternehmen untersucht. Bei den untersuchten Wertbereichen handelt es sich um das unternehmerische Selbstverständnis, das Unternehmer-Mitarbeiter-Verhältnis, Organisationsgrundsätze, Veränderungsbereitschaft, strategisches Bewußtsein und Verhalten gegenüber der Gesellschaft (Fröhlich/Pichler 1988, S. 40 ff.). Entwickelt wurde eine neue Unternehmertypologie auf der Basis von Werten:

- der "*Allrounder*" mit theoretischer, kreativer und administrativer Begabung
- der "*Pionier*" mit der Stärke einer dynamisch-schöpferischen Veranlagung
- der "*Organisator*" als administrativ-durchführende Persönlichkeit
- der "*Routinier*", der zwar über keine ausgeprägten kreativen oder administrativen Stärken verfügt, aber durch Kapitaleinsatz, Verantwortungs- und Risikobereitschaft Unternehmerfunktion erfüllt (Fröhlich/Pichler 1988, S. 59 ff., 99 ff., 165 f.).

Mittels einer sich über drei Befragungszeitpunkte erstreckenden Untersuchung (1984-1986) von Examenskandidaten unterschiedlicher Studienrichtungen wurde von v. Rosenstiel et al. (1989) der Wertkonflikt zwischen Individuum und Organisation von Führungsnachwuchs untersucht. Als zentrale gewandelte Wertbereiche in Organisationen werden die Gleichberechtigung, die Selbstbestimmung und die Freizeitorientierung konstatiert (v. Rosenstiel et al. 1989, S. 142 ff.)

Ulrich & Probst (1982) befragten unter Einsatz eines eigenen drei Ebenen⁷⁰ umfassenden Meßinstruments Führungskräfte in der deutschsprachigen Schweiz. Die Erfassung ökonomisch relevanter Werte wie "*Erwerb, Sicherheit, Kontakt, Geltung, Unabhängigkeit, Daseinsgenuß*" erfolgte u. a. durch Hiesel (1976).

Werterhebungen, insbesondere im Zusammenhang mit Arbeits- und Freizeitwerten, liegen von Noelle-Neumann/Strümpel (1984), Noelle-Neumann (1978), Taveggia/Ziembra (1978) und Schmidtchen (1984) vor.

Eine Vielzahl von Meßinstrumenten befaßt sich mit spezifischen Bereichen der Unternehmenspolitik, wie beispielsweise die wertorientierte Absatz-, Produkt-, Distributions- und Kommunikationspolitik. Eine Übersichtsdarstellung findet sich u. a. bei Silberer (1991, S. 178 ff.).

⁷⁰ Die drei Ebenen sind die Wirtschaft und Gesellschaft, das eigene Unternehmen und das Verhalten der jeweiligen Führungskraft (Ulrich/Probst 1982).

5.6.3 Zum Einfluß kultureller Werte auf Unternehmen und Organisationen

Die Relevanz von Werten für die verschiedenen Bereiche von Unternehmen wurde bereits dargestellt, im folgenden interessiert die kulturellen Werte und deren spezifischer Einfluß auf Unternehmen und Organisationen.

Die folgende Abbildung zeigt die Wirkungsebenen von Mikro- und Makrokultur auf die verschiedenen Unternehmenskomponenten und Führungskräfte im Unternehmen.

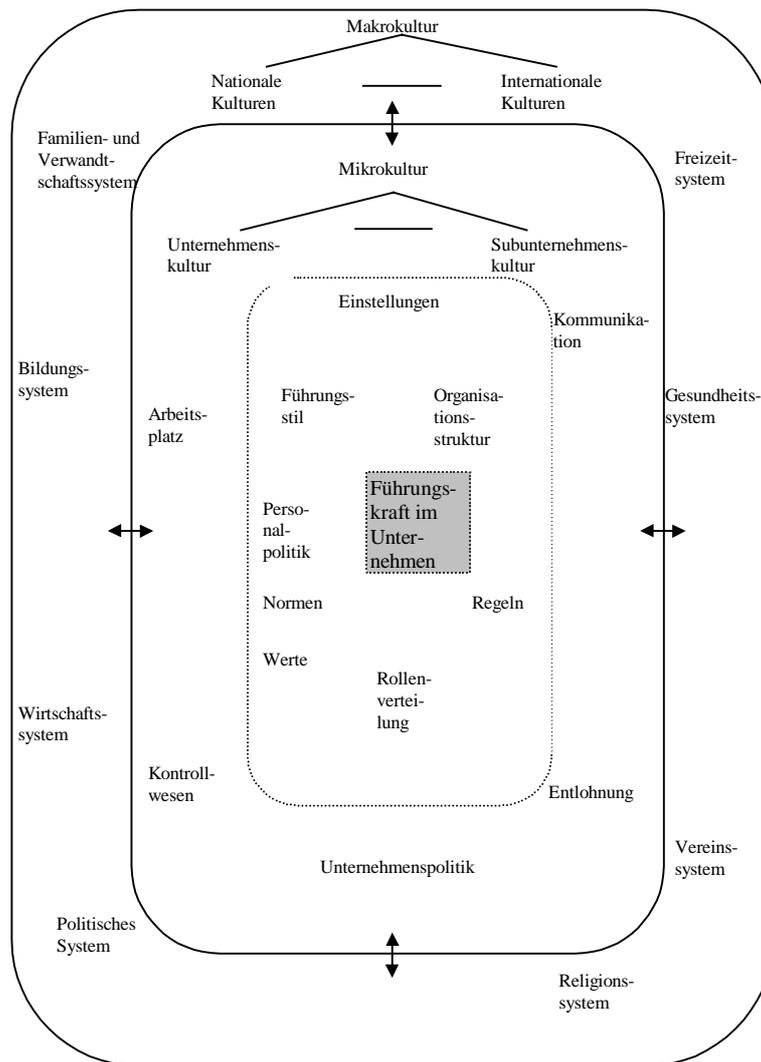


Abb. 30: Komponenten und Zusammenhänge zwischen den Kultursystemen (aus: Kiechl 1990, S. 111).

Werte beeinflussen die Unternehmung generell von zwei Seiten. Einerseits von außen kommend, von der sogenannten Makrokultur der Unternehmung aus, und andererseits determinieren die durch die Führungsebene in das Unternehmen eingebrachten Werte

entscheidend das gesamte Zielsystem der Unternehmung. Dieses umfaßt personelle, organisatorische aber auch technische Entscheidungen. Dieses wiederum prägen die Mikrokultur der Unternehmung, die in permanenten Interdependenzbeziehungen zur Außenwelt (Makrokultur) steht.

Die grundlegende wertdeterminierte Ausrichtung und Orientierung einer Unternehmung, kann als Unternehmenskultur bezeichnet werden. In der Unternehmenskultur finden sich Werturteile, Denkhaltungen und Verhaltensannahmen, die von den Führungskräften in das Unternehmen hineingetragen und durch Übertragung der Werte an die Mitarbeiter weitergegeben werden (Drumm 1991, S. 164; Keller 1990, S. 87). Die Unternehmenskultur und das gesellschaftliche kulturelle Umfeld stehen in einem permanenten Austauschverhältnis.

Wer als Mitarbeiter in eine Organisation eintritt, ist grundsätzlich von einer bestimmten auch kulturellen Werthaltung geprägt, die unter anderem auch seine Einstellung zur Organisation bestimmt. Er wird diese Organisation auch unter Berücksichtigung der dort vermeintlich vorherrschenden Wertauffassung auswählen, oder verlassen, wenn die persönlichen Wertvorstellungen zu weit von den in der Organisation sozial etablierten Werten abweichen (Schuler, 1993, S. 227).

Nach der erweiterten Theorie der Berufs- und Organisationswahl von Super (1969) ist die Bevorzugung bestimmter Organisationen von der Beziehung zwischen dem Selbstkonzept der Person und den Vorstellungen, die diese Person über die Organisation hat, abhängig. Die Entscheidung für eine bestimmte Organisation steht somit in Zusammenhang damit, inwieweit diese Organisation als Möglichkeit zur Selbstentwicklung des eigenen Ichs gesehen wird. Dies gilt sowohl auf Führungs- als auch auf Mitarbeitererebene, denn diesem Ansatz zufolge gilt die Berufswahl und Berufsentwicklung im wesentlichen als eine Entwicklung des individuellen Selbstkonzepts (Super 1969), welches im wesentlichen durch die Wertprioritäten der Person geprägt ist.

Im folgenden interessieren insbesondere die kulturellen Werte der Führungskräfte, die für die Ausprägung der jeweiligen Unternehmenskultur verantwortlich sind. Beispielsweise sind die Erscheinungsformen der Führung, ihre Funktionen im sozialen und kulturellen Gefüge und ihre Wirkungen für die einzelnen Mitarbeiter kulturspezifisch determiniert und damit von Kultur zu Kultur verschieden (Thomas 1992, S. 36).

Die folgende Abbildung verdeutlicht den Einfluß der Kultur und damit kultureller Werte auf unternehmerisches Verhalten.

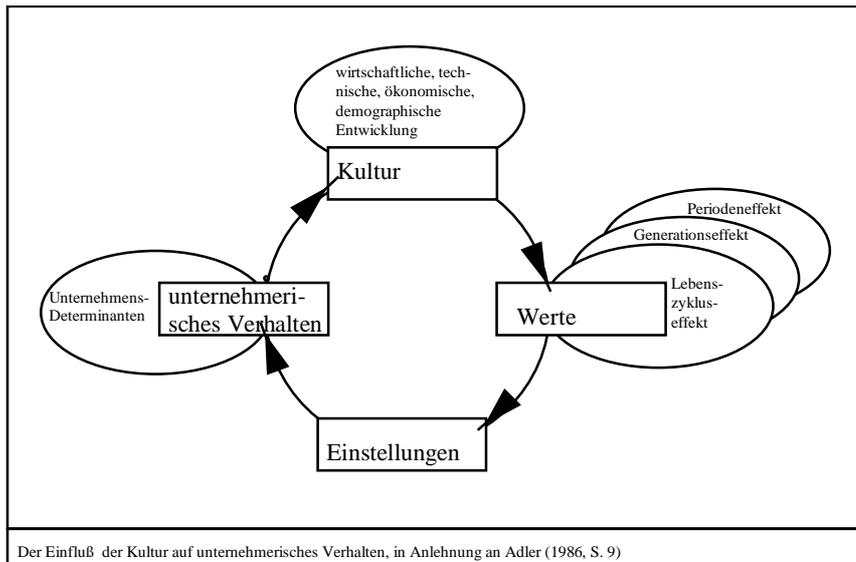


Abb. 31: Einfluß der Kultur auf unternehmerisches Verhalten.

Unsere Art zu denken, zu fühlen und unser Verhalten sind nicht zufällig, sondern grundlegend von unserem kulturellen Erbe beeinflusst. Jahrzehntlang wurde angenommen, daß die Unternehmensleistung nur durch den technischen Fortschritt und die Aufgabenerfüllung bestimmt wird. Heute weiß man, daß kulturelle Werte grundlegend jede Unternehmensebene beeinflussen (vgl. Kap. 3.5.1; Adler 1986, S. 24 f.). Dementsprechend unterscheiden sich weltweit auch die Management- und Führungsstile. Laurent (1983) befragte beispielsweise acht Länder nach dem Zustimmungsgrad zu der These: der Hauptgrund für eine hierarchische Organisationsstruktur liege darin, daß jeder über die Autoritätsstrukturen genau Bescheid wisse.

In der kulturvergleichenden Managementforschung existieren zwei entgegengesetzte Erklärungsansätze über die Rolle von Werten bei Führungskräften:

Die kulturalistische Hypothese nimmt unterschiedliche Werthaltungen von Führungskräften in unterschiedlichen Ländern an, die auf den kulturellen Besonderheiten und auf einer Eigendynamik in den Entwicklungsvorgängen von Unternehmen selbst beruhen.

Die universalistische Hypothese geht von der Grundannahme ähnlich ausgerichteter und strukturierter Werthaltungen aus, die trotz aller kulturellen Besonderheiten besteht. Sie kommt damit der Auffassung über eine einheitliche Mentalität von "Karriere-Managern" sehr nahe (Keller 1982). Für diese Annahme sind drei Erklärungen denkbar:

1. Die erfolgreiche Führung von großen internationalen Unternehmen erfordert einen ganz bestimmten einheitlichen Menschentyp.
2. Es können sich nur Menschen mit bestimmten typischen Charaktereigenschaften im Kampf um die vordersten Führungspositionen durchsetzen.

3. Der universalistische Managertyp bildet sich erst im Verlauf des Sozialisierungsprozesses innerhalb der Unternehmung heraus und wird verstärkt durch die Identifikation mit dem Unternehmen und das Erleben von beruflichen Erfolgserlebnissen.

Keller (1982, S. 515) nimmt an, daß alle drei Faktoren zusammen den "Universalisten" ausmachen.

Keller kritisiert in diesem Zusammenhang, daß durch die Wahl der Untersuchungsmethode eine gewisse Vorauswahl bezüglich des theoretischen Ergebnisses getroffen werde. Forschungsergebnisse, die für die Universalistenhypothese sprechen, beruhen größtenteils auf schriftlichen Massenbefragungen mit standardisierten Instrumenten. Diese seien aber auch relativ unempfindlich gegenüber subtilen, tieferliegenden kulturellen Unterschieden. Die Datenanalyse erfolgt zumeist aufgrund von Durchschnittswerten, wodurch subtile Bedeutungsunterschiede verloren gingen und die Gefahr der Überinterpretation von Gemeinsamkeiten bestünde.

Die kulturalistische Hypothese, nach der die kulturellen Unterschiede mehr als die Gemeinsamkeiten betont werden, wird weitestgehend durch "weiche Methoden" verifiziert. Hierunter werden nach Keller (1982, S. 503 ff.) unstrukturierte Interviews, Fallstudien, teilnehmende Beobachtung, persönliche Erfahrungen etc. verstanden, wobei das Interesse auf der inhaltlichen Interpretation von Ausnahmen und Extremfällen liegt. Die persönliche Distanz des Forschers zum Untersuchungsgegenstand wird aufgegeben, und persönliche Erfahrungen werden mit in die Dateninterpretation einbezogen.

Anhand der vier Wertdimensionen von Hofstede (1989, 1992), soll der Einfluß kultureller Werte auf Unternehmensdeterminanten, insbesondere auf den Managementbereich, skizziert werden. "*Die Erscheinungsformen der Führung, ihre Funktionen im sozialen und kulturellen Gefüge und ihre Wirkungen für die Arbeitsgruppe bis hin zum einzelnen Mitarbeiter sind kulturspezifisch determiniert und damit von Kultur zu Kultur verschieden ausgebildet*" (Thomas 1992, S. 36).

1. **Machtdistanz** gilt als die Wahrnehmung der Entfernung von Beschäftigten unterschiedlicher Hierarchieebenen.

Unterschieden wird generell zwischen Führung auf vertikaler und horizontaler Ebene. Erstere findet sich in Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen also Ranghöherem und Rangniedrigen. Horizontale Beziehungen sind die von Kollegen einer Stufe untereinander.

Zu den Ländern mit großer Machtdistanz zählen die asiatischen (siehe oben). Geprägt von der Einstellung, daß Vorgesetzte und Mitarbeiter per natura ungleiche Rechte besitzen, findet

sich ein hierarchisch stark gegliedertes System, in dem sich die Macht auf eine große Anzahl von Vorgesetzten verteilt (Hofstede 1993b, S. 50).

Im asiatischen Führungssystem, das auf der Grundlage der Gruppe strukturiert ist, gilt der Führer nicht nur als Amtsinhaber, seine wichtigste Funktion ist die, die Mitglieder der Gruppe zusammenzuhalten und Gegensätze zwischen ihnen zu unterdrücken (Nakane 1985, S. 68).

Als fundamentales Führungsprinzip läßt sich das an der japanischen Oyabun-Kobun-Beziehung herausstellen. Hierbei handelt es sich um die traditionelle Form der Beziehung zwischen Schutzherrn und Vasallen, Grundherrn und Pächtern oder im übertragenen Sinn um eine Vater-Kind-ähnliche Beziehung (Nakane 1985; Weggel 1990).

Sie kommt der Beziehung zwischen einem Mentor und seinem Protégé gleich. Die übergeordnete Person hat ihrer Fürsorgepflicht nachzukommen, und die Rolle der untergeordneten Person bezüglich Pflichterfüllung und Gehorsam ist festgelegt.

Der Oyabun, der eine Vaterfunktion erfüllt, unterstützt den Kobun, dem der Status eines Kindes anhaftet, indem er ihn beispielsweise bei der Stellensuche oder Beförderung unterstützt. Dabei geht die Form der Unterstützung über das Arbeitsverhältnis hinaus, sie hat sowohl *"... gesellschaftliche als auch private Bedeutung und kann in kritischen Augenblicken des Lebens symbolhaft zum Ausdruck kommen"* (Nakane 1985, S. 66).

Die Basis des Beziehungsgeflechts zwischen Oyabun und Kobun wird bereits während der Ausbildung entwickelt. Wenn ein Wechsel auf der Führungsebene durchgeführt wird, wechselt oftmals auch die Gefolgschaft der Kobun, da sich aufgrund der langjährigen Beziehungen und engen Bindung an den alten Oyabun und der daraus resultierenden Pflichterfüllung Konflikte gegenüber der neuen Führungskraft entwickeln können.

Bei einem Wechsel an der Führungsspitze findet das Senioritätsprinzip seine Anwendung. Hiernach erlangt die Führungskraft die Stellung nicht aufgrund der Kompetenz oder der Persönlichkeit, sondern aufgrund des Dienstalters.

Mit dem Aufstieg in die Spitzenposition erlangt die Führungskraft gleichzeitig die Möglichkeit, Anerkennung und Ansehen zu erwerben. Als Gruppenmitglied ist dies nicht möglich, da es als unschicklich gilt, als Einzelperson populärer als der Ranghöhere oder Chef zu sein und aufzufallen.

Fühlt sich ein jüngeres Gruppenmitglied kompetent, als Führungskraft tätig zu sein, gibt es zwei Möglichkeiten, die gewünschte Position zu erlangen. Nach der ersten hat man zu warten, bis man nach dem Senioritätsprinzip an der Reihe ist. Nach der zweiten zieht man es in Betracht, eine eigene Gruppe zu gründen und dieser vorzustehen (Nakane 1985, S. 74).

Als weiteres Kennzeichen für eine große Machtdistanz ist der patriarchische Führungsstil anzusehen. Er *"... verbindet autokratisches Führungsverhalten mit gegenseitiger Verpflichtung und strikter Loyalität"* (Thomas 1992, S. 44). Der Führungsstil bewirkt, daß sich die effektive

Macht auf die obersten Führungspositionen konzentriert, auch wenn eine Führungskraft Schwächen im Führungsverhalten zeigt. Die Schwächen werden aufgrund des Beziehungsgeflechts innerhalb der Gruppe von den Untergebenen ausgeglichen. *"Als goldene Regel gilt, daß der Jüngere oder Rangniedrigere immer und unter allen Umständen jede beliebige Anweisung von seiten seiner unmittelbaren Vorgesetzten ausführt"* (Nakane 1985, S. 78).

Den Gegenpol bilden Länder wie z. B. die USA, Skandinavien und die Bundesrepublik Deutschland mit geringer Machtdistanz. Das Prinzip der Gleichberechtigung ist vorherrschend, was bedeutet, daß Mitarbeitern und Vorgesetzten von Natur aus die gleichen Chancen eingeräumt werden. *"Die vorhandene Hierarchie ist lediglich eine ungleiche Verteilung von Rollen, die aus praktischen Überlegungen vorgenommen wurde"* (Hofstede 1993b, S. 51).

Die Rollenverteilung gilt als austauschbar. Voraussetzungen dafür sind vor allem Macht und Kompetenz. Aufgrund der Stellung, die eine Führungskraft durch fachliche Qualifikation und Kompetenz sowie persönliche Eigenschaften (Eberwein 1990, S. 102) erworben hat, gelangt sie in eine Herrschaftsposition, die zur Machtausübung legitimiert. Dabei kann es für die Erlangung von Führungspositionen von Vorteil sein, Kontakte zu Machthabern innezuhaben, was aber im Vergleich zum asiatischen System keine Grundvoraussetzung ist. Ebenso ist es nicht die Regel, außerhalb des Betriebs den privaten Umgang zu pflegen.

Im Gegensatz zu asiatischen Führungskräften ist es in Deutschland bereits in jüngerem Alter möglich, eine hohe Position zu bekleiden. Ein System, nach dem man automatisch in eine Führungsposition aufsteigt, gibt es nicht. Hier zählt die Leistung und Kompetenz des einzelnen.

Bezüglich des Führungsstils wird ein partizipativer bevorzugt. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, ihre Arbeit betreffend, die eigene Meinung zu äußern, haben aber zu akzeptieren, daß die Entscheidungen letztlich auf der Führungsebene getroffen werden. Der fähige Demokrat gilt als der ideale Chef.

2. **Individualismus** als Gegenpol zum **Kollektivismus** zeigt sich als das auf die Arbeit bezogene Bedürfnis nach individuellen Freiheitsgraden und der Nutzung eigener Fähigkeiten. In individualistischen Kulturen (z. B. USA, Bundesrepublik Deutschland) gilt das Prinzip des Universalismus. Daß heißt, dieselben Wertmaßstäbe gelten für alle. Die Aufgabe steht im Vordergrund, und erst dann folgen die Beziehungen in der Organisation. Es herrscht ein kalkulatives Modell für die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vor.

Bezogen auf die Unternehmung mit individualistischer Prägung gelten für Führungskräfte Werte wie Freiheit und Herausforderung.

Den Status der Führungskraft erhält das Individuum, wie oben aufgeführt, aufgrund seiner fachlichen Qualifikation und der persönlichen Charaktereigenschaften. Bei der Wahl der Tätigkeit kann der einzelne räumlich und institutionell ohne Zugehörigkeitszwang frei wählen.

In individualistisch geführten Unternehmen sucht der einzelne die Herausforderung und versucht, seine Ideen in die Berufstätigkeit zu integrieren und sich dadurch selbst zu verwirklichen (Hofstede 1993b).

In kollektivistischen Kulturen (z. B. Japan) unterscheiden sich die Wertmaßstäbe für die Gruppe und für den Außenstehenden (Partikularismus). Hier stehen die Beziehungen in der Organisation an erster Stelle und die Aufgabe steht hinten an.

In Unternehmen, die nach dem kollektivistischen Prinzip geführt werden, wie sie sich im asiatischen Raum finden, gilt das Unternehmen als soziale Gruppe, die von ihrer Struktur her der Familie ähnelt. Dieser 'Familismus' (Nakane 1985, S. 35 f.) wird dadurch gefördert, daß über die berufliche Tätigkeit hinaus ein Beziehungsgeflecht zum Privatleben der Gruppenteilnehmer besteht, das die Familie in das Unternehmen integriert. Dadurch werden Werte wie der Zusammenhalt und die Gruppensolidarität gefördert.

Für das japanische Management ist das 'Primat des Gruppenprinzips' (Müller 1992, S. 116) kennzeichnend. Nicht wirtschaftliche Ziele stehen im Vordergrund der Unternehmensfamilie, sondern das Überleben der Gruppe. Dabei kann ein "... *Untergebener um noch so viel einflußreicher und fähiger sein als sein Führer, er darf ihm doch in Anwesenheit Dritter niemals anders als mit aller größter Ehrerbietung begegnen; er muß seinem Führer helfen, das Gesicht zu wahren*" (Nakane 1985, S. 98).

Die Individualität des einzelnen gestaltet sich in der Auslebung der Werte innerhalb der Gruppe. Beispielsweise begründet sich das Selbstwertgefühl dadurch, daß das Individuum nicht aufgrund persönlicher Leistung, sondern wegen seiner puren Existenz angenommen wird, trotz der individuellen Fehler (Müller 1992, S. 117).

In der kollektivistisch geprägten Unternehmensführung hängt die Eignung zum Führer nicht von der Begabung oder Persönlichkeit ab. Hat die Führungskraft aufgrund des Senioritätsprinzips diese hohe Position erreicht, ist die Fähigkeit, die Mitarbeiter zu verstehen und für sich zu gewinnen von Bedeutung. Dabei wird von dem Führer erwartet, "... *daß er gänzlich in der Gruppe aufgeht, und zwar fast bis zur Selbstaufgabe*" (Nakane 1985, S. 100) und rund um die Uhr verfügbar ist (Gloger/Schnitzler 1992, S. 44).

Als vorherrschende Werte sind auch hier Harmonie und Loyalität zu nennen.

3. Maskulinität vs. Femininität spiegeln sich u. a. in der Aufgabenorientierung, Durchsetzungsbereitschaft und Rivalität vs. Sozialorientierung wider.

In feminin geprägten Kulturen (z. B. Schweden, Norwegen) wird Selbstbehauptung belächelt.

Die feminin geprägte Gesellschaft ist dadurch gekennzeichnet, daß sich die Rollen der Geschlechter überschneiden. *"Sowohl Frauen als auch Männer sollten bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen"* (Hofstede 1993b, S. 101). Die Selbstbehauptung wird eher belächelt. Die größte Betonung liegt hier auf der Lebensqualität. Intuition ist ein Hauptcharakterzug in solchen Organisationen (Hofstede 1989, S. 166 ff.).

Femininität spielt im Management bei der Konfliktlösung eine Rolle, die Verhandlungen sind durch das Suchen nach Kompromissen gekennzeichnet. Die intuitiv handelnde Führungskraft spielt sich dabei nicht in den Vordergrund.

Auf der maskulinen Seite steht eine Gesellschaft, *"... in der die Rollen der Geschlechter klar gegeneinander abgegrenzt sind"* (Hofstede 1993b, S. 101).

Kulturen mit höheren Graden der Ausprägung von Maskulinität (z. B. Japan, Österreich) weisen größere Unterschiede arbeitsbezogener Werte bei Frauen und Männern auf: Es sind weniger Frauen in technisch-professionell orientierten Berufen beschäftigt. In diesen Kulturen wird Selbstbehauptung geschätzt. Man versucht, sich selbst zu überbieten, und legt große Betonung auf seine Karriere. Entschlossenheit ist ein wesentlicher Charakterzug in Organisationen dieser Kulturen. Den Männern werden Werte wie Bestimmtheit, Härte und materielle Orientierung zugeordnet, während Frauen von Bescheidenheit, Sensibilität und der Bevorzugung der Lebensqualität beeinflusst werden.

Bei den Führungskräften äußern sich maskuline Werte darin, daß sie natürlich bestimmt auftreten und entschlußfreudig sind. Entscheidungen trifft der Manager auf der Grundlage von Fakten (Hofstede 1993b). Es werden Werte wie Leistung, Fleiß und Korporation bevorzugt (Nakane 1985; Weggel 1993).

Zu den Gesellschaften mit stark ausgeprägten maskulinen Werten gehört der asiatische Kulturkreis. Durch die Zählebigkeit der Werte, die von Generation zu Generation weitergegeben wurden (Schanz 1993, S. 184) gilt in Asien immer noch in starkem Maß die geschlechterspezifische Rollenverteilung. Hiernach gilt die Einstellung, daß die Frau an den Herd gehört und der Mann das Geld verdient. Aus der Langlebigkeit der Tradition sowie der Starrheit des Gesellschaftssystems resultiert, daß in asiatischen Ländern wenige Frauen in Führungspositionen zu finden sind.

Demgegenüber stehen die deutschen Führungskräfte, die sowohl maskulin als auch feminin geprägt sind (Hofstede 1993, S. 103). In der Arbeitswelt spielen das Streben nach einem

möglichst hohen Verdienst, beruflicher Aufstieg und die starke Betonung von Leistung eine bedeutende Rolle (Schanz 1993, S. 189; Then 1985, S. 258).

Die personenspezifischen Erklärungsansätze beinhalten stereotype Vorstellungen, nach denen Männern Eigenschaften wie Zielstrebigkeit, Aktivität, Stärke und Rationalität zugeordnet werden. Frauen sollen eher Werte wie Wärme, Emotionalität, Passivität und Abhängigkeit aufweisen. Situationsspezifischen Ansätzen liegt zugrunde, daß *"...die meisten Regeln, Verhaltensweisen und Kommunikationsformen, die in Unternehmen bzw. Organisationen üblich sind, [...] vielfach ausschließlich den Vorstellungen einer männlich geprägten Kultur"* entsprechen, *"da diese Organisationen fast immer traditionell von Männern für Männer errichtet wurden"* (Küpper 1994, S. 110).

Stark unterrepräsentiert sind Frauen dementsprechend in den Reihen der deutschen Führungskräfte (Küpper 1994, S. 107). Zwar verfügen Frauen über eine hohe qualitative Ausbildung, bekommen aber selten adäquate Berufs- und Aufstiegschancen geboten.

Die Diskriminierung der Frauen äußert sich personen- wie situationsspezifisch (Küpper 1994; Regnet/Stengel 1993).

4. Unsicherheitsvermeidung drückt sich in dem Bedürfnis nach Beschäftigungsstabilität und Regelkonformität am Arbeitsplatz aus. Sie geht einher mit starker Aktivitätsstrukturierung in Organisationen, mehr formellen Regeln und höheren Graden der Spezialisierung und Formalisierung. Werte dieser Dimension sind besonders stark in Griechenland oder Portugal ausgeprägt. In diesen Ländern existiert ein emotionales Bedürfnis nach Regeln.

In einer Gesellschaft mit starker Unsicherheitsvermeidung wie der deutschen bestehen zahlreiche formelle Gesetze und informelle Regeln bezüglich der Rechte und Pflichten zwischen Managern und Mitarbeitern. Arbeitsschutz-, Umwelt- und Mitbestimmungsgesetze etc. sowie die schriftliche Fixierung aller unternehmerischen Vorgänge in Form von Rundschreiben, internen Mitteilungen und Protokollen sind Indizien für starke Unsicherheitsvermeidung. Zudem existiert ein auf der Basis der Unternehmenskultur begründetes internes Regelwerk. Hierbei handelt es sich um ungeschriebene Gesetze, die den Umgang von Führungskräften gegenüber ihren Untergebenen regeln und die den Führungskräften als Leitlinien für den Handlungsablauf von Vorgängen dienen.

Geringe Unsicherheitsvermeidung weisen Dänemark, England oder Irland auf. In diesen Kulturen werden Regeln, sowohl in geschriebener als auch in umgeschriebener Form, eher abgelehnt. In der asiatischen Kultur, die ebenfalls durch geringe Unsicherheitsvermeidung geprägt ist, ist es verbreitet, daß sich Führungskräfte mit Untergebenen nach Feierabend zu Trinkgelagen zu treffen. *"Bei dieser Gelegenheit lassen Männer die aufgestauten Aggressionen ab, selbst gegenüber Vorgesetzten, aber am Tag danach geht alles seinen*

gewohnten Gang" (Hofstede 1993b, S. 135). Als Ventil zum Abbau von Angst gilt diese Praktik als gesellschaftlich etabliert.

Unterstützend für die Führungskraft können die Sicherheit und Geborgenheit im Rahmen der Gruppe angesehen werden, die nach Maeng (1996, S. 88) als Belohnung für die Gruppenzugehörigkeit angesehen werden.

Für den Managementbereich ist das Maß der Unsicherheitstoleranz relevant. Ein hohes Maß an Unsicherheitstoleranz ist oft mit einem geringen Formalisierungs-, Dokumentations- und Planungsgrad verbunden (v. Roessel 1988, S. 129).

5. **Traditionalismus** vs. **Modernität** einer Gesellschaft spiegelt sich u. a. in dem Grad der Bedeutung von äußeren Normen wider. In den meisten durch Traditionalismus geprägten asiatischen Unternehmen steht im Mittelpunkt des Führungsverhaltens die Harmonie, die nicht gestört werden darf (Müller 1992, S. 117). Das führt u. a. auch dazu, daß die Gemeinschaft bemüht ist, Fehlverhalten der Führungskraft zu korrigieren, um nicht als Gruppe 'das Gesicht zu verlieren', was einer Demütigung gleichkäme.

Die traditionellen Werte Asiens basieren größtenteils auf den ethischen Lehren des Konfuzianismus, dem Yin-Yang-Prinzip und dem Buddhismus. Sie sind stark gruppenorientiert (Maeng 1996, S. 88) und bilden gleichzeitig die Basis von Managemententscheidungen im Unternehmen. Die hierarchischen Ordnungsstrukturen, die auf der Grundlage der traditionellen Ethik Jahrtausende lang tradiert wurden, unterliegen in der jüngeren Zeit allerdings einer Änderungstendenz. *"Dies gilt insbesondere für die Dominanz von Über- und Unterordnungsverhältnissen, die zwar immer noch erkennbar ist, aber keineswegs mehr Ausschließlichkeitscharakter hat"* (Machetzki 1993, S. 27). Darüber hinaus ist eine Bedeutungszunahme von Gleichberechtigungswerten insbesondere auch zwischen den Geschlechtern zu beobachten (Möhwald 1996, S. 169).

In der westlichen Kultur wurzelt der Traditionalismus vor allem im Christentum. Die religiös ethisch-moralischen Normen sind allerdings im gesellschaftlichen Leben nur noch von nachrangiger Bedeutung. Zu treffende Entscheidungen basieren in einer modernen Gesellschaft wie z. B. der Bundesrepublik Deutschland und den USA *"... auf theoretischen Erwägungen abstrakter Grundsätze"* (Müller 1992, S. 125) und weniger, wie bei den Asiaten der Fall, auf situations- und beziehungsbedingter Grundlage.

In Deutschland läßt sich, wie beschrieben, die Entwicklung zur Modernität anhand des Wertewandels von den Pflicht- und Akzeptanzwerten über die Selbstentfaltungswerte hin zu modernen Wertsynthesen beschreiben.

Veränderungen feststehender Strukturen geraten dadurch in Bewegung, daß sich Vorreiter, Pioniere oder Meinungsführer finden, die trotz des Widerstandes gegenüber Modernem an ihrer Einstellung festhalten. Als Motoren für diesen Wertewandel führt v. Rosenstiel (1993) die jüngeren und gebildeten Menschen großer Städte an, die häufig aufgrund ihrer akademischen Qualifikation den späteren Führungsnachwuchs darstellen. Sie tragen die geänderten Werte in Unternehmen und sind somit an der modernen Organisationsgestaltung mit beteiligt. *"Dies bedeutet, daß die werteorientiert handelnde Führungskraft sowohl sozialorganisatorische als auch sozialpädagogische Initiativen ergreifen muß"* (Fürstenberg 1993, S. 26).

6) **Partikularität** versus **Universalismus**

"Das ethische Grundverständnis ostasiatischer Gesellschaften stellt heute eine Mischform der traditionellen partikularistisch-situativen Ethik und der universalistischen westlichen Ethik dar" (Machtzki 1993, S. 27).

Die Partikularität asiatischer Unternehmen drückt sich beispielsweise in der Unterscheidung zwischen Eigen- und Fremdgruppe aus. Vorrang vor der Aufgabenerfüllung hat das persönliche Verhältnis. Nach asiatischer Vorstellung ist es natürlich und moralisch vertretbar, Freunde und Teammitglieder besser zu behandeln als Mitglieder einer Outgroup. Es gilt, daß generell jeder Außenstehende in eine Gruppe oder Arbeitsteam aufgenommen werden kann. Voraussetzung dafür ist, daß er von mindestens einem Mitglied der Gruppe akzeptiert wird. Durch die Aufnahme eines neuen Mitglieds erfolgt keine Veränderung in der bisherigen Gruppenhierarchie, *"... da das neue Mitglied auf dem niedrigsten Rang eingestuft wird"* (Nakane 1985, S. 63). Dieses gesellschaftliche Grundprinzip muß auf allen Unternehmensebenen berücksichtigt werden.

In den westlichen Gesellschaften dominiert grundsätzlich der Universalismus. Dieser äußert sich bei westlichen Führungskräften beispielsweise in der Vermeidung von Vorzugsbehandlungen einzelner im Unternehmen oder auch im Rahmen von Geschäftsbeziehungen.

Auf Führungsebene sind die gesellschaftliche und unternehmerische Verantwortung wichtiger als freundschaftliche Beziehungen zu Untergebenen. Hinzu kommt, daß auch das Konkurrenzdenken wesentlich stärker ausgeprägt ist als in partikularistisch-situativ geprägten Gesellschaften

7) **Pragmatismus** und **Idealismus** lassen sich auf der Unternehmensebene kaum trennen. Eine Synthese aus beiden kennzeichnet nach westlichem Verständnis eine gute Führungskraft.

Als Beispiel kultureller Prioritätsdifferenzen kann das Zeitverständnis angeführt werden. Während in Deutschland der Wert der Pünktlichkeit bei Führungskräften einen hohen Stellenwert besitzt und die Tendenz dahin geht, ohne große Umschweife zum Kern des Gesprächs vorzudringen, ist in asiatischen Gesellschaften das Gegenteil der Fall. Dort gilt es als unhöflich, direkt zur Sache zu kommen (v. Roessel 1988, S. 132). Eine Führungskraft muß in Asien sehr viel Zeit auf Gespräche verwenden. Auch die Wahrheit genießt einen anderen Stellenwert. Sie gilt nicht absolut, sondern mit Blick auf die Situation und die Beziehung zwischen den Akteuren. Fehlinformationen sind zulässig, wenn sie helfen, "das Gesicht zu wahren" (Reisach 1997, S. 614).

Eine Studie der "Chinese Culture Connection" im Jahr 1987 konnte die Allgemeingültigkeit der ersten drei Dimensionen von Hofstede bestätigen und führte zur Aufnahme der fünften Dimension (Traditionalismus vs. Modernität). Bei dieser Studie wurden je 50 männliche und weibliche Studenten in 23 Ländern befragt.

In der Studie "meaning of working" (MOW 1987) wurden arbeitsbezogene Werthaltungen wie Zentralität der Arbeit im individuellen Lebensgefüge, Internalisierung von Pflicht- und Anspruchsnormen oder Arbeitsmotive erhoben. Auch hier konnten Unterschiede in den Werthaltungen der erwerbsfähigen Bevölkerung unterschiedlicher Kulturen nachgewiesen werden. Grundsätzlich wurde jedoch festgestellt, daß Arbeit nach wie vor einen hohen Stellenwert für die überwältigende Mehrheit der arbeitsfähigen Bevölkerung in allen Kulturen besitzt (Schuler 1993, S. 502).

In der Realität kommt es allerdings häufig zu einer Vermischung der einzelnen Kulturdimensionen. Manche Tendenzen können abgeschwächt, andere dagegen verstärkt auftreten, wodurch eine konkrete Zuordnung und die Interpretation erschwert werden (Schanz 1993, S. 190).

5.6.4 Zum Verhältnis von Landeskultur und Unternehmenskultur

Hinsichtlich des Einflusses von Landeskultur auf Unternehmenskultur werden in der wissenschaftlichen Forschung zwei gegensätzliche Thesen vertreten. Einen starken Zusammenhang zwischen Landeskultur und Unternehmenskultur wird von Vertretern der "culture-bound-These" angenommen (Stahl 1998, S. 40). Vertreter der "culture-free-These" nehmen dagegen an, daß der Einfluß der Landeskultur auf die Unternehmenskultur mit

zunehmender Globalisierung abnimmt. Keller (1982) spricht von der kulturalistischen Hypothese ("culture-bound-These") versus der universalistischen Hypothese ("culture-free-These").

Eine der umfangreichsten und bekanntesten Studien zum kulturvergleichenden Management ist die von Hofstede zum Einfluß der Gesellschaftskultur auf die Unternehmensführung. In zwei Studien innerhalb eines globalen Unternehmens (IBM) untersuchte er die Werte und Einstellungen von 116000 Führungskräften in 64 Ländern (Hofstede 1992, S. 306 ff.). Die identifizierten Kulturdimensionen sind in Kap. 5.5.2 ausführlich dargestellt. Sie ermöglichen eine Differenzierung der Kulturen, die für die culture-bound-These spricht. Einflüsse von spezifischen Unternehmensbesonderheiten konnten ausgeschlossen werden, da Hofstede seine Studie innerhalb nur eines internationalen Unternehmens durchführte. Die Ergebnisse konnten eindeutig der jeweiligen Landeskultur zugeordnet werden, was der kulturalistischen Hypothese von Keller (1982) entspricht.

Mit den landesspezifischen Ausprägungen der ersten vier Dimensionen erklärt Hofstede (1992, S. 315 f.) Differenzen in der Unternehmensführung verschiedener Länder. So setzt das amerikanische Konzept "Management by Objectives" auf eine Verhandlung über Zielvorgaben zwischen Untergebenen und Vorgesetzten. Bezogen auf die Dimensionen impliziert dies eine geringe Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung. In Deutschland wurde dieses Konzept aufgrund der stärkeren Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung häufig in ein "Management by Zielvereinbarung" abgewandelt, das wesentlich stärker formalisiert ist. Kulturelle Einflüsse wirken sich auch auf die Formen der Leistungsbewertung aus. Das in individualistischen Kulturen übliche direkte Feedback bedeutet in kollektivistischen Gesellschaften den "Verlust des Gesichts".

Hofstedes Studien belegen einen Zusammenhang von Landeskultur und den Strategien der Unternehmensführung, die wiederum in Interdependenz mit der Unternehmenskultur stehen. Hinsichtlich seiner Ergebnisse kann kaum von einer alles überformenden IBM-Kultur gesprochen werden. Andererseits gibt es eine Vielzahl mehr oder weniger reflektierter Maßnahmen (Rituale, Mythen, Erzählungen) in Organisationen, die dem Ziel dienen, Mitarbeiter und insbesondere Führungskräfte in das Wertesystem der Unternehmenskultur einzubinden und zur bewußten unternehmensspezifischen Werterziehung beizutragen (v. Rosenstiel 1995, S. 330).

Fraglich ist somit, ob nicht entsprechend der „culture-free-These“ der Einfluß der Landeskultur auf die Unternehmenskultur abnimmt. Ansatzpunkt hierfür könnten die Führungskräfte sein. Die Internationalisierung der Wirtschaft und der Managementausbildung fördern den Austausch von Werten insbesondere auf der oberen Führungsebene. Nach Ulrich, Probst und

Studer (1985) liegt es im Wesen der obersten Führung, daß von ihr eine integrierende Kraft ausgehen muß, welche die Unternehmung zu einer international handlungsfähigen Institution macht. Diese integrative Wirkung muß auf relativ einheitlichen Werthaltungen der obersten Führungskräfte beruhen (Ulrich/Probst/Studer 1985, S. 14 ff.).

Eine Studie von Bismarcks und Schröders (1997b) zum Vergleich von Wertprofilen von 137 Führungskräften in Deutschland, Frankreich und den USA zeigte deutlich größere Ähnlichkeiten zwischen amerikanischen und deutschen Führungskräften als zwischen deutschen und französischen Führungskräften. Teilweise können diese Ergebnisse durch die Orientierungsfunktion und Vorbildfunktion, die der "American way of life" für viele Deutsche, nicht aber für Franzosen hat, erklärt werden. Möglicherweise bestanden zwischen den befragten deutschen und amerikanischen Führungskräften aber auch häufigere und intensivere Geschäftsverbindungen als zwischen den französischen und deutschen Führungskräften. In Anlehnung an die "Homansche Regel", durch die verstärkter Kontakt zu höherer Sympathie führt, könnte davon ausgegangen werden, daß sich die Wertvorstellungen der Führungskräfte bei häufigem Kontakt angleichen, weil eine Wertassimilation konsistenztheoretisch aus einer Sympathierelation folgt. Häufiger internationaler Kontakt könnte dazu führen, daß sich auf oberer Managementebene erfolgreicher Führungskräfte eine Tendenz zu einem Wertkonsens durchsetzt, der landeskulturelle Unterschiede zwar nicht nivelliert aber stark abschwächt.

Mit der vorliegende Studie soll ein Beitrag zur Bedeutung der kulturalistischen Hypothese („culture-bound-These“) auf der Ebene der Führungskräfte geleistet werden. Bei Annahme der kulturalistische Hypothese, d. h. unterschiedliche Werthaltungen von Führungskräften in unterschiedlichen Ländern (Keller 1982), könnte der Einfluß der landeskulturellen Werte auf der obersten Führungsebene abnehmen (vgl. oben).

5.7 Werte, Einstellung und Verhalten

5.7.1 Abgrenzung von Werten zu verwandten Begriffen

Die Bedeutung und der Forschungsbedarf des Wertekonzepts für die Grundlagenforschung läßt sich auch an den zahlreichen begrifflichen Überschneidungen mit verwandten Konstrukten erkennen, speziell zu Motiven, Normen und Einstellungen.

Begriffe, von denen man Werte abgrenzen kann, sind Bedürfnisse und Normen. Bei **Bedürfnissen** kann wiederum zwischen primären (biologischen) und sekundären Bedürfnissen

(Motiven) unterschieden werden. Während Primärbedürfnisse unabhängig von Werten auftreten, sind sekundäre Bedürfnisse in der Regel kulturell geformt (Raffée/Wiedmann 1989, S. 557 f.) und so gesehen *"auf der Ebene des Handelns 'aktualisierte' Werte"* (Klages 1984). Im Gegensatz zu Werten treten Bedürfnisse unbewußt auf, d. h., es fehlt ihnen das kognitive Element (Schorpp 1989, S. 13).

Eine **soziale Norm** ist *"eine standardisierte, bewertete Erwartung bezüglich des Verhaltens des einzelnen in bestimmten Situationen, als eine von außen an das Individuum herangetragene soziale Forderung"* (Kmieciak 1976, S. 150). Werte befinden sich gegenüber Normen auf der fundamentalen Ebene und sind diesen übergeordnet (Hopfenbeck 1990, S. 236).

Einstellungen weisen eine enge Verwandtschaft zu Werten auf, da es sich bei diesen - ähnlich wie bei Werten - um erworbene und relativ überdauernde Dispositionen handelt. Allerdings weisen Einstellungen einen ausdrücklichen Objekt- oder Situationsbezug auf und sind insofern spezifizierte Werthaltungen (Silberer 1983, S. 541 f.).

Eine detailliertere Abgrenzung zu weiteren verwandten Termini wie Lebensstil und der Attributionsforschung soll hier unterbleiben (vgl. Scholl-Schaaf 1975; Kmiecieak 1979). Für alle diese Begriffe läßt sich allerdings feststellen, daß Werte für sie wichtige Bezugs- und Hintergrundvariablen darstellen und durch den Bezug auf Werte besser verstanden werden können. Sie können als Wertkonkretisierungen bezeichnet werden (Raffée/Wiedmann 1988, S. 200).

5.7.2 Werte und Einstellungen

Die Beziehung zwischen Einstellung und Wert wird in der Literatur auf unterschiedliche Weise beschrieben. Auf der einen Seite wird unter einem Wert eine umfassende oder generelle Einstellung verstanden. Wert wird als Steigerung von Meinung, Einstellung und Interesse beschrieben. Ein Vertreter für diese Begriffsnutzung ist Allport (1937). Auf der anderen Seite werden Werte als Komponenten von Einstellungen verstanden. *"Eine Einstellung ist danach definiert als die Kombination der Wertungen, die für eine bestimmte Haltung relevant sind. In die Einstellung, nie etwas auf Raten zu kaufen, gehen zum Beispiel solche Werte ein wie Schuldenfreiheit, psychologische Ruhe, Respektabilität. Diese Einstellung ist dagegen unvereinbar mit der Realisation solcher Werte wie sofortiger Lustgewinn oder Bequemlichkeit"* (Müller et al. 1974, S. 232).

In diesem Sinne sieht auch Friedrichs (1968, S. 114) den wesentlichen Unterschied zwischen Einstellungen und Werten darin, daß Werte die Einstellungen beeinflussen, von Werten also auf Einstellungen geschlossen werden kann; da Einstellungen möglichst eindimensional sein sollen, ist es aber schwierig von Einstellungen direkt auf Werte zu schließen. Einstellungen sind auf einzelne Objekte gerichtet und spezieller als Werte, die generelle Vorstellungen des Wünschenswerten sind.

Eine größere Allgemeinheit sprechen auch Katz und Stodtland (1959), Krech et al. (1962) und Robinson (1972) Werten zu, weil Werte sich von Einstellungen durch eine geringere Zahl, größere Generalität und Zentralität unterscheiden. Zudem sind Werte weniger situationsabhängig, resistenter gegenüber Veränderungen und unter Umständen stärker an frühere Erfahrungen gebunden (Robinson 1972, S. 410).

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß Werte zwar einerseits eigenständige Konstrukte darstellen, andererseits jedoch als konstitutive und steuernde Faktoren hinter denjenigen Kategorien in Erscheinung treten, mit denen man versucht, die Innen- und Außenaspekte menschlichen Verhaltens zu erfassen (Raffée/Wiedmann 1989, S. 559).

5.7.3 Die Verhaltensrelevanz von Einstellungen und Werten

Die Überprüfung der Verhaltensrelevanz von Einstellungen und Werten erscheint vor dem Hintergrund der vorliegenden Untersuchung notwendig.

Unternehmerischer Erfolg ist getragen durch unternehmerisches Handeln. Wenn eine Beziehung zwischen den Wertorientierungen und unternehmerischem Erfolg angenommen werden soll, müssen konsequenterweise Werte einen Einfluß auf Verhalten und Handeln haben.

Die Verhaltensrelevanz von Einstellungen kann im Umkehrschluß als notwendige, wenn auch nicht hinreichende Voraussetzung der Verhaltensrelevanz von Werten verstanden werden. Wenn man Einstellungen, die als situationsabhängiger und objektbezogener gelten, eine verhaltensbeeinflussende Wirkung absprechen müßte, wäre dies für die abstrakteren Werte auch anzunehmen.⁷¹

⁷¹ Vgl. das Wert-Einstellungs-System v. Rokeach, Kap. 5.6.4.

5.7.3.1 Einstellung, Verhaltensintention, Verhalten

Einstellungen üben "einen bestimmten Einfluß auf die motivational unmittelbar wirksamen bzw. handlungsauslösenden Interessen und Wünsche" aus (Schorpp 1989, S. 12).

Das Verhältnis von Einstellung und Verhalten soll am Modell von Fishbein & Ajzen dargestellt werden:

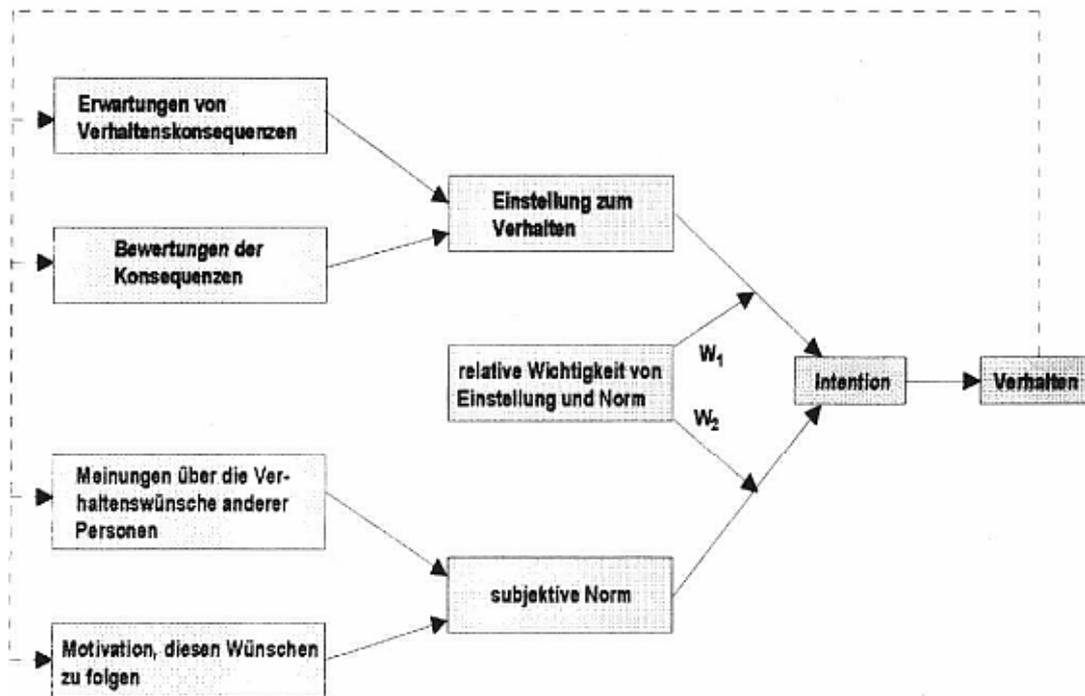


Abb. 32: "Theorie des überlegten Handelns" von Fishbein und Ajzen (Herkner 1991, S. 217).

Ajzen & Fishbein (1980) unterscheiden zwischen konkreten Verhaltensweisen und Verhaltenskategorien (z. B. Friedensbewegung, Umweltschutz). Letztere sind nicht konkret beobachtbar, sondern können nur aus konkreten Verhaltensweisen erschlossen werden. Als bester Verhaltensprädiktor gelten die Verhaltensintentionen (Fishbein/Ajzen 1975, S. 13 ff.; Ajzen/ Fishbein 1980, S. 5 ff.; Ajzen 1988, S. 116 ff.), die unmittelbar von zwei Ursachen abhängen: von der Einstellung zum Verhalten und der subjektiven Norm. Die normativen Einflüsse werden unterteilt in private und soziale Normen. Anders ausgedrückt, die normativen Überzeugungen werden, multipliziert mit der Motivation, der Überzeugung zu folgen, zur subjektiven Norm in bezug auf das entsprechende Verhalten (Ajzen 1988, S. 121).

Die Einstellung zum Verhalten richtet sich auf die Ausführung eines speziellen Verhaltens in bezug auf ein konkretes Objekt in einer gegebenen Situation, sie betrifft nicht die Einstellung zum Objekt per se (Fishbein/Ajzen 1975, S. 301; Ajzen/Fishbein 1980, S. 8 ff.)

Unberücksichtigt bleiben individuelle Unterschiede, es werden keine Aussagen über die Entscheidung von Einstellungen gemacht. Anders ausgedrückt, manche Individuen bilden Verhaltensintentionen aufgrund eigener Einstellungen aus (Erwartung * Wert), andere beziehen die sozialen Normen mit ein. Diese sind auf den Bezugsgruppeneinfluß zurückzuführen.

Die Art und Weise, wie ein Individuum sich selbst und seine Umwelt wahrnimmt und beurteilt, hängt von den sozialen Normen ab, die auf den jeweiligen Bezugsgruppeneinfluß zurückzuführen sind.

Homanns (1978, S. 136) definiert Normen als *"eine Idee in den Köpfen, ... , die in die Form einer Aussage darüber gebracht werden kann, was andere Menschen tun sollten und tun müßten, was man unter gewissen Umständen von ihnen erwartet"*.

Weitere Kritik am Modell von Fishbein & Ajzen (1980) ist das Fehlen der Erfahrungskomponente, die fehlenden Kosten-Nutzen-Erwägungen über Verhaltensalternativen und die mangelnde Berücksichtigung situativer Bedingungen.

Ein Verhalten kann auch deshalb nicht gezeigt werden, weil der Person die Fähigkeit oder Willenskraft der Ausführung fehlt oder äußere Umstände sie hindern, obwohl die Einstellungskomponente und die subjektive Norm das Verhalten begünstigen (Ajzen 1988, S. 127).

In der "Theorie geplanten Verhaltens" (Ajzen/Madden 1986; Ajzen 1991) werden diese Kritikpunkte berücksichtigt. Die "Theorie des überlegten Handelns" wird um die "wahrgenommene Verhaltenskontrolle" als neuen Faktor ergänzt. Diese ist konzeptualisiert als die erwartete Leichtigkeit oder Schwierigkeit, das beabsichtigte Verhalten auch tatsächlich ausführen zu können. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle beeinflusst einerseits die Verhaltensabsicht, andererseits auch direkt das Verhalten der Person.

Das Modell soll zur Erklärung und Prognose von Verhalten dienen. Kernpunkt ist die hohe Korrelation zwischen der von Einstellungen beeinflussten Verhaltensintention und dem Verhalten (Ajzen/Fishbein 1980; Ajzen 1988, S. 115). Eine Vielzahl empirischer Studien haben die Verhaltensrelevanz von Einstellungen, teilweise unter Einbeziehung noch anderer

Faktoren wie Gewohnheiten (Bentler/Speckart 1981) oder die Relevanz des Verhaltens für die Selbstidentität (Granberg/Holmber 1990), bestätigt.⁷²

5.7.3.2 Verhaltensrelevanz von Werten

Die Gebundenheit an Werte knechtet den Menschen in seinen Affekten, so die zwar abwertende, aber doch verhaltenssteuernde Wirkung von Werten behauptende Formulierung Jaspers (Jaspers 1957, S. 810). Der Einfluß von Werten auf das menschliche Verhalten und Handeln soll hier näher betrachtet werden.

Grundsätzlich muß zwischen zwei Gegenpositionen unterschieden werden, einerseits Werte als für Verhalten erklärungsstarke Variable und andererseits als erklärungschwache Variable zu verstehen. Schreibt man Werten nur eine geringe Erklärungsvarianz für Verhalten zu, basiert dies auf dem Verständnis von Werten als rein kognitive Information, die lediglich das generelle Charakterbild einer Person mit formen. Das akute Verhalten von Individuen bleibt von Werthaltungen unbeeinflußt.

Dieser Meinung kann in den Erwartungen dieser Studie nicht gefolgt werden, sie repräsentiert daher die statistischen Nullhypothesen. Trotz des hohen Abstraktionsgrades von Werten ist zu erwarten, daß sie neben anderen Faktoren auch das Verhalten beeinflussen, wie theoretische Modellvorstellungen und zahlreiche empirische Befunde nahelegen (Gabele 1989, S. 631).

Individuelle Werte beeinflussen direkt und über Einstellungen, Bedürfnisse und Lebensstile etc. das menschliche Verhalten. *"Auf der anderen Seite erfolgt eine Rückkopplung mit gesellschaftlichen Institutionen oder Normvorstellungen. Dieser Vergleich führt zu einer Veränderung der individuellen Werte in Richtung auf gesellschaftskonforme Wertvorstellungen oder zur Bildung von Subkulturen, wenn keine Anpassung der individuellen Werte erfolgt"* (Windhorst 1985, S. 41 f.).

Den Zusammenhang von Werten und Verhalten hat Urban am Beispiel des Umweltbewußtseins dargestellt.

In der Untersuchung Urbans wird die affektive sowie die konative Dimension (Handlungsbereitschaft) erfaßt, die kognitive erfährt allenfalls implizite Berücksichtigung. Die Ergebnisse, die in Abbildung 33 zusammengefaßt sind, zeigen die Stärke der Korrelation der

⁷² Eine Übersichtsdarstellung empirischer Untersuchungen findet sich beispielsweise bei Ajzen (1991).

vier Variablen Wertorientierungen, Einstellungen, Handlungsbereitschaft und Aktion (Verhalten) miteinander.

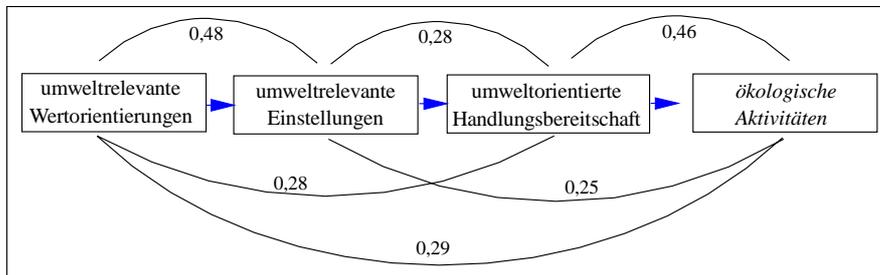


Abb. 33: Korrelation zwischen Werten, Einstellungen ... und Verhalten (Urban 1986, S. 373).⁷³

Hierbei fallen insbesondere die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Wertorientierungen und Einstellungen sowie Handlungsbereitschaften und Aktivitäten auf. Die Untersuchung belegt durch das Ausmaß der Korrelationen, daß Werte - vor allem über das Bindeglied Einstellungen - einen Einfluß auf das Verhalten ausüben.

Bemerkenswert ist die vergleichbare Höhe der Korrelationen zwischen Einstellung und Handlungsbereitschaft⁷⁴ und Wert und Handlungsbereitschaft. Die Korrelation von Werten zur ausführenden Aktivität ist sogar geringfügig höher als die zwischen den Einstellungen und dieser. Urban (1986, S. 373) stellt allerdings diese beiden direkten Korrelationen in Frage.⁷⁵ Er betont vor allem den hierarchischen Ablauf der Variablen in seinem Modell, dem folgend die Abbildung nur von links nach rechts Gültigkeit besitzt. Ob Werthaltungen nun direkt auf Handlungen einwirken oder über Einstellungen und Handlungsabsichten, ist im Hinblick auf die Feststellung, daß Werte das Verhalten determinieren, von sekundärer Bedeutung.

Von Gabele (1989) konnte belegt werden, daß die Werthaltungen von Führungskräften mittelständischer Unternehmen die Bemühungen zur Erreichung strategischer Wettbewerbsvorteile einschließlich des Setzens und Erreichens von Zielen beeinflussen (Gabele 1989, S. 632).

Der Einfluß von Werten als oberstes Konstrukt auf das Verhalten konnte anhand vieler, u. a. der oben erwähnten Untersuchungen nachgewiesen werden. Untersuchungen liegen insbesondere über die Konsumrelevanz von Werten vor. (Vgl. hierzu Munson/McIntyre 1979;

⁷³ Die gegenseitige Bedingtheit der Variablen wird in der Abbildung durch (bivariate) Korrelationswerte ausgedrückt.

⁷⁴ Vgl. die "Intention" bei Fishbein & Ajzen (1975, 1980).

⁷⁵ Urban verweist hierzu auf die "Aufnahme weiterer Kontrollvariablen" und "simultane Schätzungen aller Einflußstärken".

Vinson/Munson 1976; Vinson/Scott/Lamont 1977; Schürmann 1988; Munson/McQuarrie 1988).

Werte sind von zentralerer Bedeutung für das Individuum als Einstellungen und sind daher auch weniger anfällig gegenüber situationsbedingter Modifikation (Hiesel 1975, S. 88).

5.7.4 Werte als zentrales Konstrukt

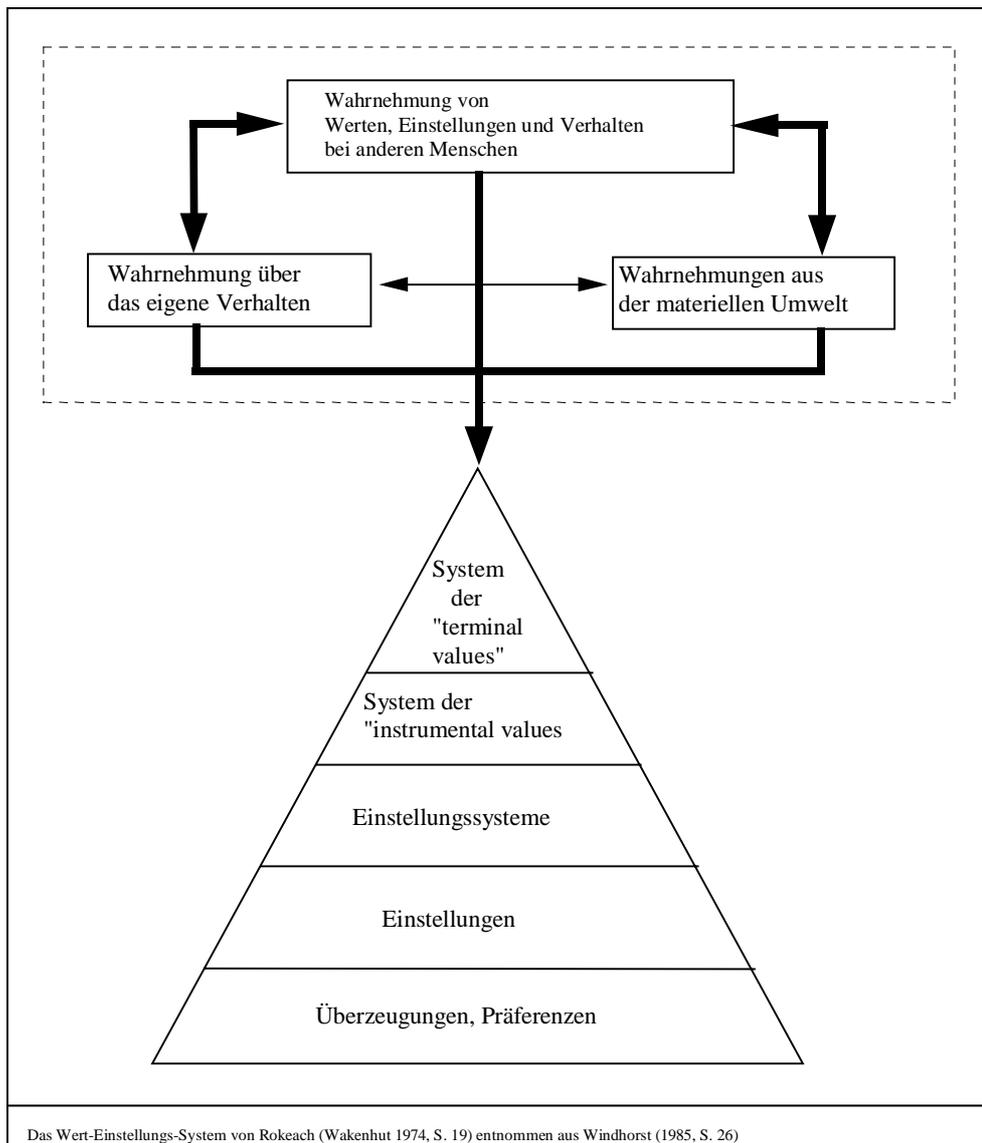


Abb. 34: Das Wert-Einstellungs-System von Rokeach.

Die Darstellung verdeutlicht die zentrale Position der Werte. Die *"terminal values"* und die *"instrumental values"* (vgl. Kap. 5.2.1) sind den Einstellungssystemen, den Einstellungen und

den Überzeugungen und Präferenzen übergeordnet.⁷⁶ Werte stellen ein umfassendes Konstrukt dar, das die Einstellungen und Überzeugungen von Menschen beeinflusst und somit Auswirkungen auf die Wahrnehmung und damit Interpretation der Umwelt hat.

"Once a value is internalized it becomes, unconsciously a standard or criterion for guiding action for developing and maintaining attitudes toward relevant objects and situations, for justifying one's own and other's actions and attitudes, for morally judging self and others and comparing self with others" (Rokeach 1968a, S. 550).

"An attitude or value is seen to be a stubborn thing, rooted in irrational motives and extremely difficult to change" (Rokeach 1960, S. 336).

"An attitude is a relatively enduring organization of beliefs about an object or situation predisposing one to respond in some preferential manner" (Rokeach 1967, S. 530).

Rokeach differenzierte im Laufe seiner Forschungsarbeit zwischen Werten und Einstellungen und ging von einem Hierarchiesystem von Werten und Einstellungen innerhalb der menschlichen Persönlichkeit aus (Rokeach 1979, S. 1 ff.)⁷⁷.

Einige Autoren plädieren sogar für die Festlegung, daß Einstellungen von Werten abzuleiten sind. Eine logische Begründung für diese Festlegung zeigt sich in unserem Sprachgebrauch. Wir reden von Einstellungen immer in bezug auf bestimmte Einstellungsobjekte (z. B. Einstellung zum Betrieb, zur Arbeit, zu Produkten, zur wirtschaftlichen Lage usw.), hinter denen sich übergeordnete Wertvorstellungen, die auf die viel konkreteren, objektgebundenen Einstellungen bezogen sind, verbergen (Wiswede 1995, S. 135).

Die Beziehung zwischen der Einstellung gegenüber arbeitsbezogenen Inhalten und der individuell vertretenen Werthaltung kann man sich folglich aus zwei Parametern zusammengesetzt denken:

1. Relevanz der zugrundeliegenden Werte für den Inhalt
2. Wichtigkeit der Werte

Dabei ist die Werthaltung als Maß für die Wichtigkeitsbeurteilung der individuellen, gesellschaftlichen und kulturellen Werte objektunabhängig, und die Relevanzbeurteilung stellt den Übergang zu dem spezifischen Inhalt dar.

⁷⁶ Vgl. auch Vinson et al. (1977), Dahlhoff (1981).

⁷⁷ Auch: Rokeach (1973; 1968b, S. 13 ff.).

Diese Hierarchie zwischen Werten und Einstellungen kommt auch bei McGuire (1969) zum Ausdruck, Einstellungen sind demnach die instrumentelle Verwirklichung von Werten (vgl. auch Fishbein und Rosenberg (1956).

Kluckhohn spricht Werten zudem eine höhere Stabilität zu als Einstellungen:

"Value implies a code or standard which has some persistence through time ..." (Kluckhohn 1951, S. 395).

Ein individueller Wert stellt eine Auffassung von Wünschenswertem dar und kann demnach als verhaltensbeeinflussendes Element der menschlichen Persönlichkeit interpretiert werden (Meffert/Windhorst 1984, S. 116).

Werte sind Bestandteile der Persönlichkeit einer Person. Persönlichkeit als ein gegliedertes, durchgängiges integriertes System darf nicht im statischen Sinne verstanden werden. Sie muß vielmehr als Hypothese über die funktionalen Eigenschaften von Werten für die Person als Ganzes interpretiert werden. "Werte bestimmen nicht nur einzelne inhaltliche Ziele der Person, sondern auch die Entwicklung der Person als Ganzes, indem sie auf das formale Ziel einer faktisch nicht erreichbaren wertbezogenen Integration der Persönlichkeit hinweisen" (Schlöder 1993, S. 149).

5.8 Werte im beruflichen Handeln

5.8.1 Werte als Prädiktoren beruflichen Erfolgs

"One of the few real advantages an organisation can have over its competitors is its people" (PA Consulting Group, recruitment/papi.html).

Es wird angestrebt, eine Führungsposition mit einer Person, welche die benötigten Qualifikationen und die notwendige Erfahrung mitbringt, zu besetzen. Aber eine Person zu finden, welche die richtige Persönlichkeit mitbringt, war schon immer schwierig. (PA Consulting Group, press releases 07.07.99, S. 1). Persönlichkeit umfaßt die Struktur aller Verhaltensdispositionen eines Menschen sowie die Motivstrukturen und die individuellen Werthaltungen (Hossiep/ Paschen 1998, S. 7).

Die Problemstellung der psychologischen Eignungsdiagnostik ist vorrangig die Plazierungsfrage, welche Person aufgrund ihrer Fähigkeiten und Stärken für eine vakante Position optimal geeignet ist.

Die psychologische Diagnostik geht mit der Vorstellung vom "person-job-fit" davon aus, daß eine Person mit ihrer Tätigkeit dann erfolgreich und zufrieden sein wird, wenn die Aufgaben

und das Unternehmensumfeld möglichst kompatibel mit der ihr eigenen Wertstruktur sind und den beruflichen Verhaltensanforderungen in kompetenter Weise entsprochen werden kann (Hossiep/Paschen 1998, S. 7). Entsprechend diesem Modell existieren für Menschen mit spezifischer Persönlichkeits- und Fähigkeitsstruktur jeweils auch berufliche Aufgaben, bei deren Bewältigung sie erfolgreich sein können. Instrumente zur Lösung dieser Plazierungsfrage sind z. B. das Assessment Center und die zahlreichen psychologischen Eignungs- und Persönlichkeitstests (Hossiep/Paschen 1998, S. 8).

Die gebräuchlichen psychologischen Persönlichkeitstests basieren auf unterschiedlichen theoretischen Ansätzen. Der 16Pf (16-Persönlichkeits-faktoren-Test) von Schneewind, Schröder, Cattell (1994) beruht beispielsweise auf einer faktoranalytischen Eigenschaftstheorie. Dem MBTI (Myers-Briggs Typenindikator) (Bents/Blank, 1995a) beispielsweise liegt die Typentheorie C. G. Jungs zugrunde.⁷⁸ Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) ist aufgrund praktischer diagnostischer Fragestellungen entwickelt worden. Ausgangsbasis bildeten Literaturrecherchen⁷⁹ und Psychologen- und Expertengespräche, um deren Auffassungen bezüglich erfolgsrelevanter Verhaltensdispositionen, vorrangig bezogen auf Fach- und Führungskräfte in der Wirtschaft, in Erfahrung zu bringen. Ziel des BIP ist die standardisierte Erfassung des Selbstbildes einer Person im Hinblick auf relevante Beschreibungsdimensionen aus dem Berufsleben (Hossiep/Paschen 1998, S. 11). Der BIP besteht aus 14 Dimensionen, die über Einzelitems mit Hilfe sechsstufiger unipolarer Skalen abgefragt wurden. Beispiellitems für die Dimension Selbstbewußtsein sind: "Ich bin schlagfertig" und "Spannungen mit Kollegen kann ich gut ertragen" und "Ich stehe gerne im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit". Die folgende Abbildung zeigt die Dimensionen des BIP.

⁷⁸ Weitere Kurzinformationen zu Persönlichkeitstests finden sich u. a. bei Hossiep/Paschen (1998, S. 10).

⁷⁹ Hinweise zu berücksichtigter einschlägiger Literatur zu berufserfolgsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen finden sich bei Hossiep/Paschen (1998, S. 16).

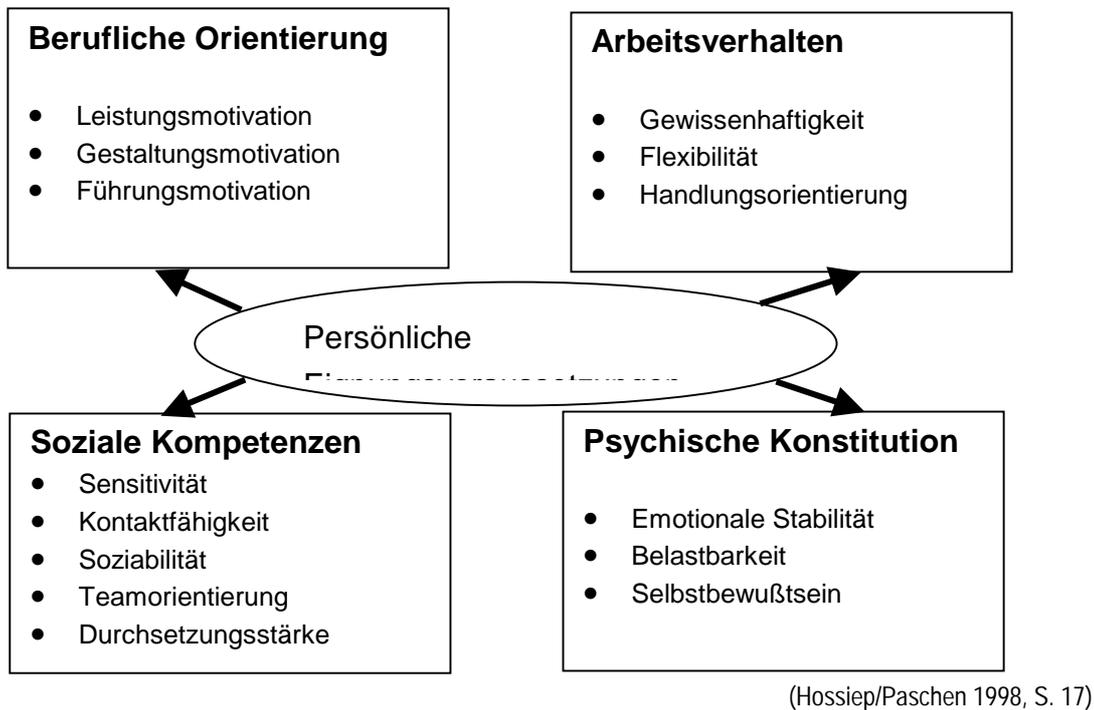


Abb. 35: Dimensionen des BIP.

Ein anderes eignungsdiagnostisches Instrument, das seit über 30 Jahren eingesetzt wird, ist der PA Preference Inventory (PAPI) der PA Consulting-Group. Der PAPI ist kein normaler Persönlichkeitsfragebogen, vielmehr ist ebenso wie beim BIP die Rückmeldung der Ergebnisse Bestandteil seines Einsatzes, wodurch ein persönlicher wie auch ein organisationaler Nutzen erzielt wird. Es umfaßt zwei verschiedene Fragetypen, "both of which consider the preferred roles and motivations of the individual within their work environment" (PA Consulting Group, recruitment/papi.html).

Dieser entstand mit dem Ziel, auch bei der internationalen Suche nach Führungskräften ein über alle kulturellen Einflüsse hinweg vergleichbares eignungsdiagnostisches Meßinstrument zu entwickeln. Das Meßinstrument wurde vielfach überprüft und kulturspezifische Besonderheiten, die in linguistischen Feinheiten liegen, ausgeglichen. Beispielsweise lehnen finnische Manager die folgende Aussage "I like to have directions for doing things" überdurchschnittlich häufig ab, weil das Wort "directions" für die Finnen mit Autorität verbunden war. Wurde es durch "guidelines" ersetzt, wurden ähnliche Antworten wie in England erzeugt (PA Consulting Group, press releases 07.07.99, S. 1 f.). Zusammenfassend konnte festgestellt werden, daß die Persönlichkeit von Managern verschiedener Kulturen nicht unterschiedlich ist, "although the way that personality is expressed in thought and behavior

will be affected by linguistic and cultural differences as well as prevailing values in the country in question" (Rob Feltham 1999, S. 2).

Eignungsdiagnostische Verfahren finden ihre Anwendungsschwerpunkte bei der Einschätzung einer Person im Hinblick auf bestimmte berufliche Anforderungen und beruflichem Erfolg auf diesem Gebiet. Bei der vorliegenden Untersuchung soll der berufliche Erfolg unabhängig vom Anforderungsprofil einer spezifischen Aufgabe prognostiziert werden.

Die größtmögliche Prognosesicherheit hinsichtlich beruflichen Erfolgs wird nur durch ein Methodenmix erreicht werden können, in dem verschiedene diagnostische Verfahren miteinander kombiniert werden. Ein solches multimethodales Vorgehen integriert im optimalen Fall drei mögliche Zugänge zu einer Person: objektive Informationen, Fremdbild sowie Selbstbild der Person (Hossiep/Paschen 1998, S. 32). Die klassischen eignungsdiagnostischen Methoden dienen der Erhebung des Selbstbildes, was mit der Gefahr sozial erwünschter Antworten verbunden ist, insbesondere da sich jeder Stellenbewerber im Sinne des "Impression Managements" möglichst positiv darstellen möchte. Hossiep und Paschen argumentieren, daß die Verwendung des BIP als alleiniges Instrument in der Vorselektion oder den weiteren Auswahlstufen wenig zweckmäßig und sogar fahrlässig bezüglich der zu treffenden Entscheidungen sei (1999, S. 35).

Die vorliegende Untersuchung versucht, die Werte der Führungskräfte als zentrale, hochgeneralisierte und daher arbeitsplatzübergreifende verhaltenssteuernde Konstrukte des betrieblichen Managements zu erheben. Die Auswertung beispielsweise des BIP muß stets auf den jeweiligen beruflichen Kontext bezogen sein (Hossiep/Paschen 1998, S. 38). Mit Hilfe der Erhebung von Werten als zentrales Konstrukt der Persönlichkeit soll versucht werden, trotz eines Verzichts auf die berufliche Kontextbezogenheit einen Varianzanteil der Wertorientierungen für den Berufserfolg von Managern zu ermitteln.

Hierbei soll nicht auf das Selbstbild allein zurückgegriffen werden, sondern die Werte werden in verschiedenen sozialperspektivischen Ebenen erhoben. Beispielsweise wird die Meta-Perspektive der Mitarbeiter als reflektierte soziale Umwelt abgefragt. Werte stehen nach dieser Konzeption nicht in Konkurrenz zu klassischen Berufserfolgsindikatoren sondern ergänzen diese sinnvoll. Das Selbstbild der Person wird durch seinen Wertbezug ergänzt, und gleichzeitig erhöht sich die Transparenz im Hinblick auf andere Einflußfaktoren, wie z. B. kulturelle Einflüsse.

Die Erhebung eines von Mitarbeitern erhobenen wertdiagnostischen Fremdbildes einer Führungskraft ist, mit Ausnahme von OE-Studien, in der Praxis vielfach nicht möglich. Dies trifft auch auf die vorliegende Studie zu. Den erhobenen metaperspektivischen Kognitionen der von der Führungskraft bei den Mitarbeitern vermuteten Vorstellungen über

Wertorientierungen ihrer Chefs kann das Pendant, der real bestehenden Ansicht nicht gegenüber gestellt werden.

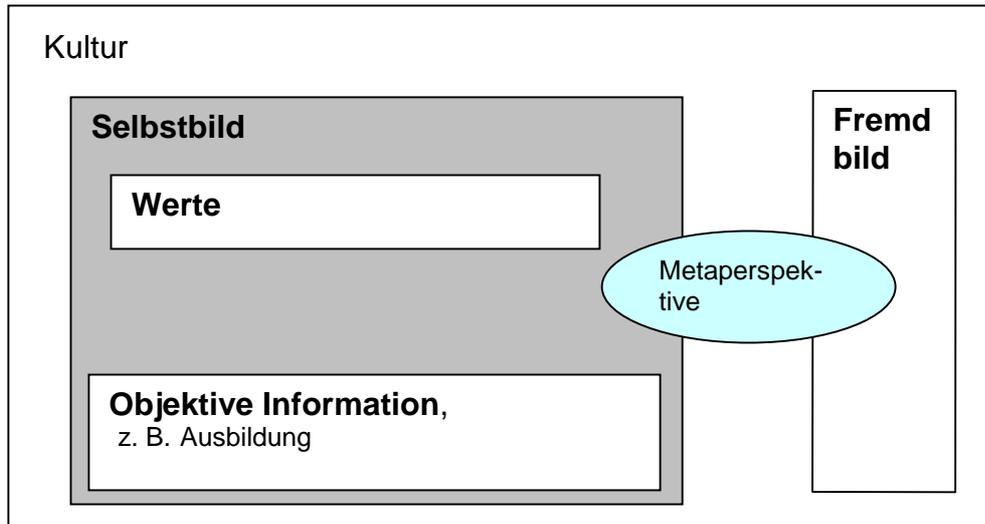


Abb. 36: Quellen diagnostischer Persönlichkeitsinformationen.

Die Brückenfunktion, die die Metaperspektive aus interaktionstheoretischer Sicht dadurch besitzt, daß sie für die kognitive Koordination interpersoneller Handlungspläne und die Wahrnehmung gemeinsam geteilter Werte und Normen erforderlich ist, kann daher nur in dem Sinne genutzt werden, daß eine vermutete Wertähnlichkeit für eine integriertere Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern spricht, die ihrerseits als Voraussetzung für erfolgreiche Managementleistungen betrachtet werden kann.

5.8.2 Ableitung des Wert-Verhaltens-Modells

Ein Wert ist eine Art von Überzeugung darüber, wie man sich verhalten sollte oder wie man sich nicht verhalten sollte, d. h. eine Überzeugung über einen normativen Sachverhalt (Rokeach 1968, S. 124). Die verhaltenssteuernden Valenzen von Werten sind in dieser Definition explizit enthalten. Fishbein und Ajzen (1980) wählen den Begriff der "subjektiven Norm", um damit das individuelle Korrelat vorgegebener normativer Verbindlichkeiten zu bezeichnen (Schlöder 1993, S. 25).

Je allgemeiner und grundsätzlicher Werte sind, desto eher können sie zu zeitübergreifenden Fixationspunkten menschlichen Handelns werden (Schlöder 1993, S. 149). Werturteile bilden z. B. einen festen Bestandteil der täglichen Kommunikation, sie werden im Gespräch geäußert, begründet, bestätigt, akzeptiert oder verworfen.

Personen konstituieren sich mit Bezug auf Werte als individuelle Identitäten und verwirklichen damit ihre eigenen Möglichkeiten (Schlöder 1993, S. 153). Das Wertkonzept einer Führungskraft besteht maßgeblich aus den individuellen Werten, die in Interdependenz mit den kulturellen Werten der Gesellschaft und den organisationalen Werten der jeweiligen Unternehmung stehen, wobei auch kulturelle und organisationale Werte sich gegenseitig beeinflussen. Die Abb. 42 verdeutlicht dieses Verhältnis graphisch.

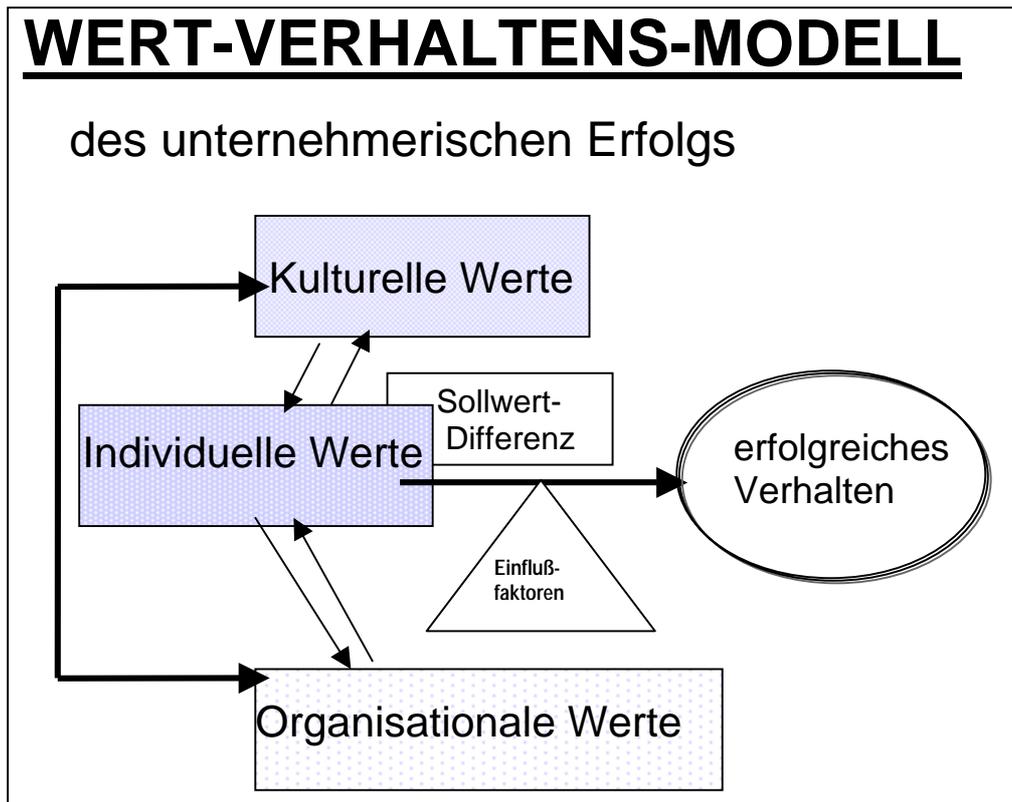


Abb. 37: Wert-Verhaltens-Modell unternehmerischen Erfolgs.

Es gibt eine Vielzahl von Faktoren, die Einfluß auf die Verhaltensrelevanz von Werten ausüben (siehe Kap. 5.7.2). Im folgenden soll ein Wert-Verhaltens-Modell im Sinne eines Weg-Ziel-Ansatzes für unternehmerischen Erfolg entworfen werden, welches diese Einflußfaktoren als Gesamtheit in ihrer begünstigenden bzw. hemmenden Wirkung berücksichtigt. Das entwickelte Wert-Verhaltens-Modell impliziert im Sinne kognitiver Motivationstheorien, daß stabile Berufsidentitäten eine günstig dosierte Diskrepanz zwischen beruflichem Idealbild und bereits realisiertem beruflichem Selbstkonzept aufweisen und daß eine konsistenztheoretisch wirkende psychische Dynamik als Tendenz einer weiteren Verringerung dieser Diskrepanz wirksam sei. Das bedeutet, Werte werden als subjektive Valenz im Sinne einer Soll-Ist-Diskrepanz verstanden, die in den Hypothesen konkretisiert werden. Je nach Zielsetzung kann hierunter die eigene Idealnorm oder die Fremderwartungsnorm ins Verhältnis zum Real-Selbstbild gesetzt werden. Möglich ist ebenso die Operationalisierung der Soll-Ist-Diskrepanz als Differenz zwischen privaten und beruflichen Werten. Im empirischen Teil der Studie wird durch diesbezügliche Hypothesen und Operationalisierungen der Nachweis derartiger Diskrepanzen und deren Zusammenhang mit dem Berufserfolg zu erbringen sein.

Die individuellen Werte einer Person beinhalten die Internalisierung kultureller und organisationaler Werte. Das bedeutet, daß die subjektive Valenz im Sinne einer Soll-Ist-Diskrepanz nur auf der Ebene des Individuums, nicht aber auf der Ebene der Organisation

und der Kulturebene Berücksichtigung findet. Dementsprechend ist der Term der individuellen Werte dreigliedrig, inklusive der Soll-Ist-Diskrepanz, die Terme der organisationalen und kulturellen Werte hingegen zweigliedrig.

Im Sinne einer Wertkonformitätshypothese sprechen hohe Soll-Ist-Diskrepanzen für eine geringe Wertkonformität, niedrige Soll-Ist-Diskrepanzen hingegen für eine hohe Wertkonformität. Mathematisch würden aber hohe Diskrepanzen zu einem großen Zähler und niedrige Diskrepanzen zu einem kleinen Zähler führen. Durch die inverse Schreibweise des individuellen Wertterms kann diese Problematik gelöst werden, und eine hohe Wertkonformität führt auch zu höheren Werten als eine niedrige Wertkonformität. Allerdings würde dadurch der Einfluß der individuellen Werte auf die Gesamtsumme der Werte unverhältnismäßig gering, was durch den Faktor 100 ausgeglichen wird.

Die homöostatische Komponente des Modells wird ergänzt durch einen Zielsetzungsmechanismus, der entsprechend der Modelle der Anspruchsniveausetzung neue Herausforderungen im Sinne einer dynamischen Weiterentwicklung des Idealbildes bewirkt.

Unter Berücksichtigung der obigen Ausführungen führt die Summe aller kulturellen, organisationalen und individuellen Werte multipliziert mit der vermuteten Günstigkeit der jeweiligen Ausprägungen für erfolgreiche globale Unternehmen unter Berücksichtigung der jeweils relevanten situativen Restriktionen über eine Verhaltensintention zu erfolgreichem Verhalten.

Restriktionen können beispielsweise ihre Ursachen in den generellen Machtstrukturen eines Unternehmens haben. Typische Situationsvariablen mit möglicherweise restriktivem Charakter sind z. B. Variablen, die den Einfluß des Führers auf die Gruppe und deren Leistung bestimmen. Hierzu zählen im Sinne Fiedlers die Führer-Mitglieder-Beziehung, die Aufgabenstruktur und die Positionsmacht des Führers (Fiedler/Chemers/Mahar 1976).

Das Wert-Verhaltens-Modell läßt sich nun in folgender Weise darstellen: Die individuellen Wertpräferenzen einer Führungskraft sind jeweils als Soll-Ist-Differenzen organisiert und ergeben nach Maßgabe ihrer funktionalen Günstigkeit in ihrer Summe eine Form motivationaler Energie für die Erreichung unternehmerischer Ziele. Die Effektivität der hierdurch organisierten Zielerreichungsdynamik wird durch den fördernden oder hemmenden Einfluß der Organisationswerte und der Wertpräferenzen der umgebenden Kultur beeinflusst.

In formalisierter Schreibweise läßt sich das aus dem Wert-Verhaltens-Modell entstehende Wert-Verhaltens-Potential (WVP) wie folgt verdeutlichen:

$$\begin{aligned}
 \text{WVP} = & \left\{ \frac{1}{[(W_{i1}^{\text{soll}} - W_{i1}^{\text{ist}}) \times G] + [(W_{i2}^{\text{soll}} - W_{i2}^{\text{ist}}) \times G] + \dots + [(W_{in}^{\text{soll}} - W_{in}^{\text{ist}}) \times G]} \right\} \times 100 \\
 & \frac{R_{k,o}}{R_{i,k} + R_{i,o}} \\
 & \left\{ [W_{o1} \times G] + [W_{o2} \times G] + \dots + [W_{on} \times G] \right\} + \left\{ [W_{k1} \times G] + [W_{k2} \times G] + \dots + [W_{kn} \times G] \right\} \\
 & \Rightarrow \text{Verhalten}_{\text{erfolgreich}} \text{ (AZ + Leistung)}
 \end{aligned}$$

- W_k = kulturelle Werte
- W_o = organisationale Werte
- W_i = individuelle Werte
- $W_{i1}^{\text{soll}} - W_{i1}^{\text{ist}}$ = Diskrepanz zwischen beruflichem Idealbild und bereits realisiertem beruflichem Selbstkonzept
- G = vermutete Günstigkeit für erfolgreiche globale Unternehmen
- R = Restriktionen
- AZ = Arbeitszufriedenheit

Kritisch zu hinterfragen wäre an dieser Stelle, ob alle drei Wertbereiche a priori einen gleich großen Einfluß auf erfolgreiches unternehmerisches Verhalten haben, ebenso inwieweit die Restriktionen einzelner Bereiche möglicherweise stärkeren oder geringeren Einfluß auf die Wertausprägungen ausüben. Denkbar wäre, daß individuelle Restriktionen, z. B. die Ablehnung kollektivistischer Werte einen größeren restriktiven Einfluß auf die organisationalen Werte haben, als organisational und kulturell gewünschte kollektivistische Werte restriktiven Einfluß auf die individuellen Werte ausüben. Diese Aspekte könnten an gegebener Stelle durch einen Gewichtungsfaktor berücksichtigt werden. An dieser Stelle soll auf die Einführung eines solchen Faktors verzichtet werden, um die Aussagekraft des Modells transparenter zu gestalten.

Im folgenden sollen beispielhaft Wert-Verhaltens-Indikatoren (WV-Indikator) für unterschiedliche Führungskräfte in verschiedenen Kulturen gerechnet werden.

Eine Führungskraft im asiatischen Kulturkreis mit einer relativ starken Präferenz für Selbstentfaltungswerte. Der asiatische Raum ist kulturell vorwiegend durch kollektivistische Werte geprägt ($W_k \sum = 8$), ebenso die Organisationen ($W_o \sum = 9$), individuelle Selbstentfaltungswerte einer Person könnten aber ebenfalls relativ hoch ausgeprägt sein, d. h. die Soll-Ist-Differenz ist entsprechend hoch ($2-8 = -6$), denn individuelle Selbstentfaltungswerte werden nicht als Zielwerte angestrebt. Im Sinne der

Generationshypothese wird davon ausgegangen, daß auch diese Person einen relativ niedrigen Sollwert internalisiert hat, individuell aber trotzdem eine hohe Präferenz für diesen Wert hat. Über die jeweiligen Günstigkeiten für unternehmerischen Erfolg relativiert sich die Summe. Kollektivistische Werte erhalten mittlere Günstigkeiten für erfolgreiche globale Unternehmen (5).

$$\frac{(W_k \sum = 8 \times 5)}{R_{i,o} = 5} + \frac{(W_o \sum = 9 \times 5)}{R_{i,k} = 5} + \left(\frac{(W_i \sum = 1/-6 \times 5)}{R_{k,o} = 10} \right) \times 100 = 8,7$$
$$= 8 + 9 + (-0,08) \times 100 = 8,7$$

Je höher die Restriktionen der anderen Bereiche für die Verwirklichung des Wertes sind, umso geringer wird der gesamte Bruch. Die Restriktionen für die Ausprägung kollektivistischer kultureller und organisationaler Werte sind in Japan gering, liegen aber in diesem Fall in der Persönlichkeit der Führungskraft (W_i). Für die hohen Selbstentfaltungswerte der Person (W_i) bestehen Restriktionen sowohl im kulturellen als auch im organisationalen Bereich. Sie sind damit mindestens doppelt so hoch wie die Restriktionen der anderen Bereiche.

Eine asiatische Führungskraft mit individuellen Präferenzen für kollektivistische Werte ($\sum = 8$) mit der gleichen Günstigkeit dieser Werte für global erfolgreiche Unternehmen erzielt wesentlich höhere Werte. ($W_i \sum = 8 \times 2$), insbesondere da die Restriktionen kultureller, organisationaler und individueller Art wesentlich geringer sind:

$$\frac{(W_k \sum = 8 \times 5)}{R_{i,o} = 1} + \frac{(W_o \sum = 9 \times 5)}{R_{i,k} = 1} + \left(\frac{(W_i \sum = 1/8 \times 5)}{R_{k,o} = 1} \right) \times 100 = 147,5$$
$$= 40 + 45 + (0,625) \times 100 = 147,5$$

Für diese Führungskraft im westlichen Kulturkreis stellt sich die Formel anders dar, da sowohl auf kultureller als auch auf organisationaler Ebene kollektivistische Werte hohen Restriktionen unterliegen. Die Günstigkeit für internationale Unternehmen bleibt die gleiche.

$$\frac{(W_k \sum = 8 \times 5)}{R_{i,o} = 5} + \frac{(W_o \sum = 9 \times 5)}{R_{i,k} = 5} + \left(\frac{(W_i \sum = 1/8 \times 5)}{R_{k,o} = 10} \right) \times 100 = 23,25$$
$$= 8 + 9 + (0,0625) \times 100 = 23,25$$

Das bedeutet, die Führungskraft mit Präferenzen für kollektivistische Werte ist im asiatischen Kulturkreis am erfolgreichsten (WV-Indikator = 147,5), wohingegen eine Führungskraft mit geringen individuell-kollektivistischen Wertausprägungen im asiatischen Kulturkreis nur wenig erfolgreich ist (WV-Indikator = 8,7).

Bei einer Werteskala von 1 bis 10 liegt der theoretisch maximal erreichbare Wert des Wert-Verhaltens-Indexes bei 1200, wenn man keine Restriktionen und absolute Günstigkeiten annimmt. In der Realität erreichte WV-Indexwerte über 1000 sprechen für eine sehr erfolgreiche Konstellation, wobei insbesondere die individuellen Werte eine besonders geringe Diskrepanz zwischen Soll und Ist aufweisen, beispielsweise der Wert Fleiß im asiatischen Kulturkreis:

$$\frac{(W_k \sum = 9 \times 9)}{R_{i,o} = 1} + \frac{(W_o \sum = 9 \times 9)}{R_{i,k} = 1} + \left(\frac{(W_i \sum = 1/1 \times 9)}{R_{k,o} = 1} \right) \times 100 = 1162$$

Die folgende Tabelle zeigt eine mögliche Zuordnung der Werte des WV-Index zu erfolgreichem Verhalten.

Über die Multiplikation mit 100 erhalten die individuellen Soll-Ist-Differenzen einen sehr hohen Einfluß auf den Wert der gesamten Summe. Je geringer die Differenz, umso größer kann der gesamte Term individueller Werte ausfallen.

Im empirischen Teil wird zu prüfen sein, inwieweit und in welchen Bereichen eine geringe Soll-Ist-Differenz einen entsprechend großen Einfluß auf erfolgreiches Verhalten hat.

Verfolgt man eine anreiztheoretische Hypothese von Werten, d. h., daß Werte mehr motivationalen Charakter haben und weniger als normative Faktoren der Übereinstimmung mit sozialen Erwartungen verstanden werden, dann spricht eine hohe Soll-Ist-Diskrepanz im Term der individualistischen Werte für eine hohe Anreizfunktion und eine niedrige Soll-Ist-Diskrepanz für eine geringe Anreizfunktion von Werten. Dies entspräche der mathematischen Umsetzung, denn hohe Diskrepanzen führen zu einem großen Zähler und niedrige Diskrepanzen zu einem kleinen Zähler. Die inverse Schreibweise ist im Sinne einer werttheoretischen Anreizhypothese aufzuheben, allerdings sind die Differenzen absolut zu sehen, da die Richtung der Diskrepanz anreiztheoretisch keine Bedeutung hat. Im folgenden soll die Formel auch für diesen theoretischen Ansatz dargestellt und exemplarisch gerechnet werden:

$$\text{WVP} = \sum \frac{\{ (|W_{i1}^{\text{soll}} - W_{i1}^{\text{ist}}|) \times G\} + \{ (|W_{i2}^{\text{soll}} - W_{i2}^{\text{ist}}|) \times G\} + \dots + \{ (|W_{in}^{\text{soll}} - W_{in}^{\text{ist}}|) \times G\}}{R_{k,o}} + \frac{\{ [W_{o1} \times G] + [W_{o2} \times G] + \dots + [W_{on} \times G] \}}{R_{i,k}} + \frac{\{ [W_{k1} \times G] + [W_{k2} \times G] + \dots + [W_{kn} \times G] \}}{R_{i,o}}$$

\Rightarrow Verhalten _{erfolgreich} (AZ + Leistung)

Zuerst soll wieder die Führungskraft im asiatischen Kulturkreis mit einer relativ starken Präferenz für Selbstentfaltungswerte betrachtet werden. Der asiatische Raum ist kulturell vorwiegend durch kollektivistische Werte geprägt ($W_k \sum = 8$), ebenso die Organisationen ($W_o \sum = 9$), individuelle Selbstentfaltungswerte einer Person könnten aber ebenfalls relativ hoch ausgeprägt sein, d. h., die Soll-Ist-Differenz ist entsprechend hoch ($W_i \sum = |2-8| = 6$), denn individuelle Selbstentfaltungswerte werden nicht als Zielwerte angestrebt (vgl. vorne). Über die jeweiligen Günstigkeiten für unternehmerischen Erfolg relativiert sich die Summe. Kollektivistische Werte erhalten mittlere Günstigkeiten für erfolgreiche globale Unternehmen.

$$\frac{(W_k \sum = 8 \times 5)}{R_{i,o} = 5} + \frac{(W_o \sum = 9 \times 5)}{R_{i,k} = 5} + \frac{(W_i \sum = 6 \times 2)}{R_{k,o} = 10} = 18,2$$

Entsprechend dem obigen Wert-Verhaltens-Modell ist der Bruch umso geringer, je höher die Restriktionen der anderen Bereiche für die Verwirklichung des Wertes sind. Die Werte der Restriktionen sind mit denen in der obigen Formel identisch.

Die asiatische Führungskraft mit individuellen Präferenzen für kollektivistische Werte und damit einer geringen Soll-Ist-Differenz ($\sum = |8-7| = 1$) mit der gleichen Günstigkeit dieser Werte für global erfolgreiche Unternehmen erzielt wesentlich höhere Werte. ($W_i \sum = 1 \times 5$), da die Restriktionen kultureller, organisationaler und individueller Art wesentlich geringer sind:

$$\frac{(W_k \sum = 8 \times 5)}{R_{i,o} = 1} + \frac{(W_o \sum = 9 \times 5)}{R_{i,k} = 1} + \frac{(W_i \sum = 1 \times 5)}{R_{k,o} = 1} = 90$$

Werden die gleichen Restriktionen wie im ersten Beispiel der Wertkonformitätshypothese angenommen, ist der erzielte Werte aufgrund der geringen Soll-Wert-Differenz und damit der geringen werttheoretischen Anreizfunktion mit 17,5 etwas geringer.

$$\frac{(W_k \sum = 8 \times 5)}{R_{i,o} = 5} + \frac{(W_o \sum = 9 \times 5)}{R_{i,k} = 5} + \frac{(W_i \sum = 1 \times 5)}{R_{k,o} = 10} = 17,5$$

Für die Führungskraft mit kollektivistischen Werten im westlichen Kulturkreis stellt sich die Formel wie folgt dar: Es unterliegen sowohl auf kultureller als auch auf organisationaler Ebene kollektivistische Werte mittleren Restriktionen. Die Günstigkeit für internationale Unternehmen bleibt die gleiche. Die Sollwert-Differenz liegt bei $(W_i \sum = |5 - 7| \times 5)$.

$$\frac{(W_k \sum = 8 \times 5)}{R_{i,o} = 5} + \frac{(W_o \sum = 9 \times 5)}{R_{i,k} = 5} + \frac{(W_i \sum = 2 \times 5)}{R_{k,o} = 10} = 18$$

Auch hier ist der erzielte Summenwert relativ gering, da die werttheoretische Anreizfunktion kaum gegeben ist. Das bedeutet, die Führungskraft mit hohen Soll-Ist-Differenzen und damit mit einer hohen motivationalen Wertspannung erreicht höhere Werte nach dem Wert-Verhaltensmodell und ist damit erfolgreicher.

Bei einer Werteskala von 1 bis 10 liegt der theoretisch maximal erreichbare Wert des Wert-Verhaltens-Indexes bei 300, wenn man keine Restriktionen, absolute Günstigkeiten und eine sehr große Soll-Ist-Differenz annimmt. Kritisch zu hinterfragen ist allerdings, ob die größtmögliche Diskrepanz zwischen Soll- und Istwert einer günstig dosierten Diskrepanz für stabile Berufsidentitäten entspricht, d. h. anders ausgedrückt, ob die werttheoretische Anreizfunktion auch bei extremen Spannungen noch ihre Wirkung hat (vgl. hierzu Kap. 9, Diskussion). Die exemplarisch gerechneten Beispiele zeigen aber ebenfalls, daß die motivationale Wertspannung nur einen Faktor neben den Günstigkeiten für internationale Unternehmen und den Restriktionen der anderen Bereiche darstellt. Wirklich hohe Werte lassen sich nur bei relativ hoher Soll-Ist-Diskrepanz erzielen, ohne daß der präferierte Wert starken Restriktionen unterliegt. Das bedeutet über die Restriktionen, welche die Führungskraft in Interaktion mit ihrer Umwelt erlebt, kommt auch bei dem anreiztheoretischen Ansatz der Aspekt der Wertkonformität zum Tragen.

6 Hypothesenableitung

Um die theoretisch begründete Frage nach dem Einfluß individueller und managementbezogener Werte auf den unternehmerischen Erfolg im internationalen Wirtschaftsgeschehen in prüfbare Analysen zu überführen, werden im folgenden fünf Grundhypothesen abgeleitet, die im Auswertungsteil durch ergänzende Prüfungen zu konkretisieren sind. Als Ergänzung dieser Wert-Verhaltens-Hypothesen wird anschließend eine Gruppe von Hypothesen formuliert, die sich auf die Ausprägungen der Arbeitszufriedenheit und die motivationalen Anreize der Arbeitssituation der untersuchten Führungskräfte beziehen.

6.1 Wert-Erfolgs-Hypothesen

H1: Wertewandel-Hypothese

Als Ausdruck des Wertewandels in der Gesellschaft bestehen auch in den Wertpräferenzen der Führungskräfte altersspezifische Unterschiede.

Die Ergebnisse des Pretests „C94“ legten die Vermutung nahe, daß es auch bei unserer Stichprobe zumindest in eingeschränktem Umfang Wertewandelsphänomene geben könnte, die sich in unterschiedlichen Wertpräferenzen altersspezifischer Kohorten ausdrücken. Befunde der Vorstudien sind kompatibel mit den Annahmen der folgenden zwei theoretischen Hypothesen: 1. der Generationshypothese, und 2. der Lebenszyklushypothese.

Zu 1: Die von Ronald Inglehart entwickelte Generationshypothese führt den Wertewandel auf Veränderungen in der individuellen Bedürfnishierarchie zurück. (Gabriel 1991, S. 84). Ingleharts Thesen vom Wertewandel basieren dabei auf "zwei Schlüsselhypothesen". Die Mangelhypothese, die besagt, daß die Prioritäten eines Menschen sein sozioökonomisches Umfeld reflektieren, indem den relativ knappen Dingen die subjektiv höchste Bedeutung beigemessen wird (Inglehart 1977, 1989). Die Mangelhypothese entspricht dem Gesetz vom abnehmenden Grenznutzen der Volkswirtschaftslehre und begründet eine hierarchische Ordnung der Bedürfnisse (Inglehart 1989, S. 92 f.) in Anlehnung an die Motivationstheorie von Maslow (1954; vgl. auch Schanz 1985, S. 561).

Grundlegende Zielorientierungen eines Menschen spiegeln die Bedingungen wider, unter denen er aufgewachsen ist. Dies ist der Kern der Sozialisationshypothese (Inglehart 1977, S. 76). *"Die Generation, die nach dem Zweiten Weltkrieg geboren wurde und in einer Zeit noch nie dagewesenen Wohlstands aufwuchs, neigt wahrscheinlich dazu, nicht-materiellen Zielen eine relativ hohe Priorität einzuräumen. Ihre Eltern und Großeltern dagegen, die*

während der sie prägenden Jahre Hunger und politische Instabilität erfuhren, werden ökonomische und physische Sicherheit höher einschätzen" (Inglehart 1979, S. 280; Schlöder 1993, S. 176 ff.). Die Wertprioritäten ergeben sich nicht unmittelbar aus dem sozio-ökonomischen Umfeld. *"Vielmehr kommt es zu einer erheblichen Zeitverschiebung, denn die grundlegenden Wertvorstellungen eines Menschen spiegeln weiterhin die Bedingungen wider, die in seiner Jugendzeit vorherrschend waren"* (Inglehart 1989, S. 561). Damit wird der Wertewandel nach Inglehart dadurch verursacht, daß neue Generationen mit neuen Wertmustern nachwachsen und im Laufe der Zeit ältere Generationen mit alten Wertmustern ersetzen (Inglehart 1977, 1989; vgl. auch Silberer 1991, S.145). Unter den jungen Menschen finden sich nach Inglehart mehr „Postmaterialisten“, die weniger Wert auf Wirtschaftswachstum legen und ein großes Interesse an Umweltschutz und an der Erhaltung der Lebensqualität haben (Inglehart 1989, S. 77).

Zu 2: Das Auftreten von Unterschieden in den Wertorientierungen verschiedener Generationen (Kohorten) kann auch auf den Lebenszyklus zurückgeführt werden (Lebenszyklushypothese). *"Was Jugend und Alter hierbei unterscheidet, ist offenbar vielmehr der Lebenszyklus, d. h. die altersmäßige Lebenssituation in Familie, Bildung, Beruf, Öffentlichkeit etc. - und nicht die Generation"* (Jaide 1983, S. 44). Im Gegensatz zur Sozialisationshypothese, bei der die frühe Sozialisation prägenden Charakter hat, wird bei der Lebenszyklushypothese die Sozialisation als fortwährender Prozeß interpretiert. Menschen geraten im Verlauf ihres Lebens in länger andauernde Lebenslagen, in welchen sie Anforderungen und Chancen ausgesetzt sind, die für bestimmte Werte günstig, für andere hingegen ungünstig sind (Klages 1984, S. 43). Als „kritische Lebensereignisse“ von wertdynamischer Bedeutung gelten Heirat, Geburt des ersten und des zweiten Kindes oder auch der Berufseintritt (Klages 1988, S. 138). *"Es findet hier u. U. ein 'zweiter' (möglicherweise aber auch ein 'dritter und 'vierter') Wertewandel statt, der keinesfalls in der Richtung der 'ersten', mit der Sozialisation im Jugendalter verbundenen Wertentwicklung erfolgen muß"* (Klages 1984, S. 43). Als Argument für die Lebenszyklushypothese kann sicherlich der Lebensweg vieler Teilnehmer der Studentenproteste Ende der sechziger Jahre, der sogenannten "68er", angeführt werden. Die Werte ihrer Jugendzeit hatten wohl in den wenigsten Fällen Bestand.

Die *situative Werttheorie* geht davon aus, daß stets mehrere zeitgebundene Einflußfaktoren für den Wandel von Werten von Bedeutung sind (Raffée/Wiedmann 1989, S. 563). Der Wertewandel ist in diesem Sinne die normative Auswirkung bestimmter zeitgeschichtlicher Ereignisse, sogenannter *Periodeneffekte* (z. B. Vietnam-Krieg, Weltwirtschaftskrise oder Umweltkatastrophen) (Jaide/Veen 1989, S. 563), die bei der älteren Generation andere sind als bei der jüngeren.

Beide Diskussionsrichtungen konnten durch empirische Untersuchungen gestützt werden. Herausgehoben sei die Erhebung Kleins (1991), der für beide Haupthypothesen Gültigkeit

nachweisen konnte und feststellte, daß der dominierende Einfluß im wesentlichen von der jeweils betrachteten Wertdimension sowie der sozialen Gruppenzugehörigkeit abhängt (Klein 1991, S. 145).

In der Synthese der Modelle kann man sagen, daß die Werthaltung einer Generation die kumulativen Lebenserfahrungen widerspiegelt, die eine jede Generation gebildet hat (Dalton 1986, S. 435).

Speziell für die Gruppe von Managern konstatiert Harms (1998) deutliche Unterschiede im Verhalten von Managern zwischen der Generation der 1943 bis 1965 geborenen und der Generation der 1965 bis 1981 geborenen. Diese Unterschiede könnten sich auch in der untersuchten Stichprobe wiederfinden.

In Bezug zu Harms (1998) sind jedoch die Alterskohorten in dieser Untersuchung etwas abweichend gewählt worden. Die erste Kohorte ist Harms entsprechend die Gruppe der nach 1964 geborenen Führungskräfte. Sie sind Vertreter der „Nach 68er“. Die zweite Kohorte ist die Generation der 1949 bis 1964 geborenen. Sie sind Vertreter der Nachkriegsgeneration. Bei dieser Gruppe handelt es sich um die von Harms als „Baby Boomers“ bezeichnete Generation. Die Eltern der 1943 Geborenen waren noch durch den Krieg und das Kriegsende geprägt, was seit 1949 durch weltweiten wirtschaftlichen Aufschwung überlagert wurde. Zur zeitgeschichtlichen Trennung der Alterskohorten erscheint aus diesem Grund das Jahr 1949 sinnvoller als das Jahr 1943. Die Generation der vor 1949 Geborenen kann als Vorkriegs- bzw. Kriegsgeneration bezeichnet werden.

Es entstanden somit drei Alterskohorten, die jeweils ungefähr 15 Jahre umspannen. Zum Erhebungszeitpunkt sind

1. die nach 1964 Geborenen 20-35 Jahre alt,
2. die von 1949 bis 1964 Geborenen sind 36-50 Jahre alt,
3. die vor 1949 Geborenen sind 51-65 Jahre alt, in Ausnahmefällen auch älter.

Sollte sich die Hypothese durch diesen Gruppenvergleich bestätigen, würde dieser inhaltliche Befund die methodische Konsequenz haben, die weiteren Auswertungen alterskohortenspezifisch durchzuführen.

H2: Wertorientierte Selbstkonsistenz-Hypothesen

H 2.1: Idealbild-Hypothese

Extrem erfolgreiche Führungskräften (EEF) unterscheiden sich hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen ihrem Ideal- und ihrem Real-Selbstbild von normal erfolgreichen Führungskräften (NEF).

Das als Weg-Ziel-Ansatz entwickelte Wert-Verhaltens-Modell impliziert im Sinne kognitiver Motivationstheorien, daß stabile Berufsidentitäten eine günstig dosierte Diskrepanz zwischen beruflichem Idealbild und bereits realisiertem beruflichem Selbstkonzept aufweisen und daß eine konsistenztheoretisch wirkende psychische Dynamik als Tendenz einer weiteren Verringerung dieser Diskrepanz wirksam sei. Diese homöostatische Komponente des Modells wird ergänzt durch einen Zielsetzungsmechanismus, der entsprechend der Modelle der Anspruchsniveau-Setzung neue Herausforderungen im Sinne einer dynamischen „Weiterentwicklung“ des Idealbildes bewirkt.

"Individuen werden dazu neigen, solche Arbeiten und Aufgabenrollen zu wählen und höchst befriedigend zu finden, die mit ihrem Selbstbild übereinstimmen. In dem Ausmaß also, in dem eine Person ein Selbstbild von sich als einem kompetenten und seine Bedürfnisse befriedigenden Individuum hat, wird sie solche Situationen aufsuchen und höchst befriedigend finden, die mit diesen Selbstwahrnehmungen vereinbar sind" (Kormann 1970, S. 32).

Das bedeutet, daß Führungskräfte Positionen anstreben, die ihrem Selbstbild entsprechen. Führungskräfte mit einem instabilen Selbstkonzept, wie es sich nach Rogers (1991) in einer großen Divergenz oder einer inhaltlichen Fehlentsprechung zwischen Real-Selbst und Ideal-Selbst ausdrückt, dürften eine Führungsposition nicht in gleichem Maße als befriedigende empfinden wie Führungskräfte mit stabilem Selbstbild und günstig dosierten Differenz zwischen Real- und Idealselbstbild.

Gardner (1997) charakterisiert extrem erfolgreiche Führer (innovativ-visionäre Führer) u. a. dadurch, daß ein erkennbarer Zusammenhang zwischen den Geschichten, die sie erzählen und ihrer Lebensführung besteht.

H 2.2: Vermutete-Fremdbild-Hypothese

Extrem erfolgreichen Führungskräfte (EEF) unterscheiden sich hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen ihrem Real-Selbstbild und dem Fremdbild ihrer Mitarbeiter von normal erfolgreichen Führungskräften (NEF).

Aus der Theorietradition des Symbolischen Interaktionismus folgt, daß der einzelne sein Selbstverständnis wesentlich aus der „me-Perspektive“, bezieht, aus seiner Interpretation, wie er glaubt, daß andere ihn sehen. Hierzu gehört auch die Perspektive, wie ich annehme, von anderen in meinem Verhalten und meinen Erwartungen gesehen zu werden (vgl. Kap. 3.3.1). Die Fähigkeit zur metaperspektivischen Rollenübernahme kann als eine der Grundvoraussetzungen erfolgreicher Führung angesehen werden (vgl. Abb. 14). Geringe Abweichungen zwischen real bestehenden Selbstbildern und seinen metaperspektivischen Tendenzen auf seiten der Fokusperson gelten als Operationalisierung der Fähigkeit zur Empathie und Rollenübernahme. Nach Fiedler et al. (1976) hat die Führer-Mitglieder-

Beziehung die größte Bedeutung im Führungsprozeß. Auch hierfür ist ein gewisses Maß an veridikaler Sozialperspektivität Voraussetzung. Andererseits könnte auch eine nicht zu hoch ausgeprägte soziale Selbstreflexion eine Führungsqualität darstellen, da sie einer pragmatischen Komplexitätsreduktion dienlich sein kann. Die Hypothese ist aus diesem Grund zweiseitig formuliert. Die in diesem Zusammenhang bedeutsame Frage, wie die Führungskräfte von ihren Mitarbeitern tatsächlich gesehen werden, kann leider nicht verfolgt werden. Aufgrund der Erhebungssituation konnten keine realen Mitarbeiterdaten gewonnen werden.

H 2.3: Lebenswelt-Differenz-Hypothese

Extrem erfolgreiche Führungskräfte (EEF) unterscheiden sich bezüglich des Zusammenhangs zwischen ihrem beruflichen und ihrem persönlichen Wertkonzept von normal erfolgreichen Führungskräften (NEF).

Mit der Lebenswelt-Differenz-Hypothese soll geprüft werden, ob der Berufserfolg von einer Trennung oder einer Wertsynthese zwischen persönlicher und beruflicher Lebenssphäre abhängt. Schließt man sich Strümpels Auffassung an, es habe sich ein Wandel der Anforderungen, die an einen Arbeitsplatz gestellt werden, vollzogen und das Engagement im Beruf erfolge heute häufiger unter dem Gesichtspunkt der Selbstverwirklichung (Dierkes/Strümpel 1985), so müßte dies auch bei Führungskräften nachzuweisen sein. Diese These wird untermauert durch den von Inglehart (1979, 1989) postulierten Wandel von materiellen Werten hin zu postmateriellen Werten wie Solidarität und Selbstverwirklichung. Diese Thesen sprechen für eine zunehmende Annäherung von privater und beruflicher Lebenswelt, die sich bei den extrem erfolgreichen Führungskräften anders auswirken müßte als bei normal erfolgreichen Führungskräften. Geringe Differenzen zwischen beiden Bereichen sprechen für eine hohe Selbstkonsistenz der Person, ohne gespaltene Lebenswelten. Entsprechend der Konformitätshypothese könnte dann die Energie, die zur Überbrückung der Spannungen zwischen beiden Lebenswelten aufgewendet werden müßte, so in die erfolgreiche Umsetzung von Zielen fließen (vgl. Kap. 6). Andererseits könnten dosierte Unterschiede zwischen beruflicher und privater Lebenswelt auch für eine bewußte Trennung beider Bereiche sprechen, wobei der Freizeitwert der privaten Lebenswelt nicht durch berufliche Aspekte überschattet werden soll.

Der gesellschaftliche Wandel kann in einer funktionellen Betrachtung als das Ergebnis kultureller und wirtschaftlicher Entwicklungen betrachtet werden (Bürklin 1988, S. 119). So interpretiert Klages den Wertewandel auf mehrdimensionaler Ebene, d. h. es lassen sich nicht nur Wertverschiebungen in einem festgelegten Kontinuum darstellen, sondern es kann der

Pluralität der Wertsysteme durch Präferenzverschiebungen und Wertsynthesen Rechnung getragen werden.

Aufbauend auf den Ergebnissen von Klages (1984, 1988) beschreibt Herbert (1988, 1992) eine neuen Wertdimension, die durch eine Kombination von Hedonismus und Materialismus gekennzeichnet ist. Hierdurch werden die Auffassungen modifiziert, daß die hedonistischen Werte eindeutig der Selbstentfaltungsdimension und die materialistischen Werte allein der Pflicht- und Akzeptanzdimension zugerechnet werden könnten (Herbert 1988, S. 144).

Auch aus den Befunden von Opaschowski und Raddatz (1982, 1983) geht hervor, daß das heutige Menschenbild stärker von der Freizeitpersönlichkeit bestimmt ist als von der Arbeitspersönlichkeit. Die moderne Persönlichkeit sei geprägt durch Lebensfreude, Offenheit, Aufgeschlossenheit, Heiterkeit und Toleranz. Eigenschaften, die in der Freizeit besser aufgehoben zu sein scheinen als in der Arbeit. Opaschowski und Raddatz sprechen von einer Kluft zwischen Leben und Arbeiten. Arbeitswerte und Tugenden werden in der persönlichen Einschätzung der Menschen gering, in der öffentlichen Meinung aber hoch bewertet. Es besteht eine Schere zwischen persönlichem Bewußtsein und offizieller Daseinsregelung. *„Viele reagieren darauf mit Unsicherheit oder doppelter Moral, indem sie zwischen privatem Verhalten (Selbstdarstellung) und offiziellem Verhalten (Darstellung nach außen) unterscheiden“* (Opaschowski/Raddatz 1982, S. 37). Für die Hypothesen ist der Befund von Streich (1985) wichtig, daß viele deutsche Führungskräfte an den Spannungen leiden, die sich aus beruflichen Anforderungen einerseits und privaten Lebensbereichen andererseits ergeben (Kap. 5). Wir haben daher zu fragen, ob sich Unterschiede in den Zusammenhängen zwischen privater und beruflicher Lebenswelt bei extrem erfolgreichen und normal erfolgreichen Führungskräften nachweisen lassen.

H 3: Kulturdifferenz-Hypothese

Westliche Führungskräfte (Deutschland und USA) unterscheiden sich in dem Verhältnis zwischen ihrem beruflichen und ihrem persönlichen Wertkonzept von asiatischen Führungskräften.

Speziell dann, wenn sich empirische Evidenz für die allgemeine Lebenswelt-Differenz-Hypothese (H 2.3) ergibt, ist als weiterführende Frage der Einfluß kultureller Faktoren auf einen solchen Befund zu stellen.

In der Studie „meaning of working“ (MOW 1987) wurden arbeitsbezogene Werthaltungen wie Zentralität der Arbeit im individuellen Lebensgefüge, Internalisierung von Pflicht- und Anspruchsnormen oder Arbeitsmotive erhoben. Auch hier konnten Unterschiede in den Werthaltungen der erwerbsfähigen Bevölkerung unterschiedlicher Kulturen nachgewiesen werden. Grundsätzlich wurde jedoch festgestellt, daß Arbeit nach wie vor einen hohen

Stellenwert für die überwältigende Mehrheit der arbeitsfähigen Bevölkerung in allen Kulturen besitzt (Schuler, 1993, S. 502) (Kap. 5).

In Asien erfolgt nach der Berufsausbildung die Integration in das Unternehmen. Während des Erwerbs der Berufsqualifikation werden die ersten Beziehungen geknüpft, die bei der Besetzung von Nachwuchspositionen Berücksichtigung finden. Die Bindung an ein Unternehmen ist auf Lebenszeit angelegt und wird wesentlich von Werten wie der Loyalität, Disziplin, Lernfreudigkeit, Leistungsbewußtsein und Zurückstellung der eigenen Person zugunsten der Gruppe getragen (Weggel, 1993, S. 228). Wesentlicher Aspekt der Berufsqualifikation ist der Aufbau eines Beziehungsgeflechts, wobei ein Arbeitsplatz nicht *„... für einen speziellen Beruf, sondern für eine Karriere in einem einzigen Unternehmen“* besetzt wird (Pohl 1993, S. 90).

In den vergangenen Jahren erfolgte jedoch auch in Japan ein *„... Mentalitätswandel, in dessen Verlauf individualistische Werte an Bedeutung gewannen und Werte des Konformismus und hierarchisch-autoritärer Ordnung an Bedeutung verloren“* (Möhwald, 1996, S. 169).

Unabhängig davon bleibt allerdings festzuhalten, daß der sich andeutende Wertewandel hin zum Individualismus und zur Eigenverantwortung nur im engen Rahmen der kulturellen Traditionen auf unternehmerischer Ebene stattfindet.

Die in westlichen Kulturen vorherrschende Trennung zwischen Arbeit und Freizeit, beruflicher und privater Welt ist in asiatischen Gesellschaften trotz auch dort stattfindenden Wertewandels vermutlich nicht in vergleichbarer Form zu finden. Der vorherrschende Kollektivismus läßt für eine derartige individualistische Trennung der Lebenswelten einer Person keinen Raum, so daß zu erwarten ist, daß der mit der Hypothese angesprochene Kulturvergleich eine unterschiedliche Form von Wertsynthesen belegen kann.

H4: Wertglobalisierungs-Hypothesen (Berufsbereich):

Die beiden im folgenden darzustellenden Hypothesen zum Thema der Wertglobalisierung gehen von der Annahme aus, daß extrem erfolgreiche Führungskräfte durch ein spezielles und untereinander ähnliches berufsspezifisches Wertprofil gekennzeichnet sind.

Unter dem speziellen berufsspezifischen Wertprofil ist die expertengestützte Auswahl einzelner für Führungskräfte besonders relevanter Items gemeint (vgl. hierzu Kap. 7.3). Der grundsätzlich normative Charakter von Werten impliziert nicht nur für das intrapersonale Wertkonstrukt selbst, sondern auch für die empirische Abbildung berufsbezogener Normwerte die Berücksichtigung einer Ideal-Real-Differenz im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs. Zu diesem Zweck wurde aufgrund des zugrundeliegenden „Wert-Verhaltens-Modells“ (WVM) ein SollWerte-Profil (SW-Profil) erstellt, das u. a. als Bezugssystem zur wertorientierten Beschreibung unterschiedlich erfolgreicher Führungskräfte dienen soll (vgl. Kap. 7.3). Die berufsspezifische Wertglobalisierungs-Hypothese wird dementsprechend in eine allgemeine

und eine spezielle Konformitätshypothese unterteilt, wobei das SW-Profil als Bezugssystem erst nach einer allgemeinen Konformitätsprüfung (H 4.1) Berücksichtigung findet.

H 4.1: Wertglobalisierung: allgemeine Konformitätshypothese

Die berufsspezifischen Wertprofile der Führungskräfte der drei Kulturen weisen bei den extrem erfolgreichen Führungskräften (EEF) weniger Differenzen auf als bei den normal erfolgreichen Führungskräften (NEF).

In Anlehnung an das Konzept der Wertsynthese von Klages (1984, 1988) als einer Koexistenz zwischen Pflicht- und Akzeptanzwerten und den Selbstentfaltungswerten wird angenommen, daß extrem erfolgreiche Führungskräfte diese Koexistenz (Werttyp des aktiven Realisten), die sich in einer Übereinstimmung zwischen beruflichem und persönlichem Wertkonzept ausdrückt, in ausgeprägterer Weise repräsentieren als die normal Erfolgreichen.

H 4.2: Wertglobalisierung: spezielle Konformitätshypothese

Das berufsspezifische Wertprofil ist bei extrem erfolgreichen Führungskräften (EEF) dem ermittelten Sollwert-Profil ähnlicher als bei allen normal Erfolgreichen (NEF).

Die Hypothesenbildung wird durch Thesen gestützt, wonach die Persönlichkeit von Managern verschiedener Kulturen nicht unterschiedlich ist, „although the way that personality is expressed in thought and behavior will be affected by linguistic and cultural differences as well as prevailing values in the country in question“ (Rob Feltham 1999, S. 2) (Kap. 5.7).

Es gibt einige Studien zu Werten und gewandelten Werten von Führungskräften (z. B. Witte et al. 1981; Ulrich et al. 1985a, b; Bertelsmann-Stiftung 1985; v. Rosenstiel & Stengel 1987, v. Rosenstiel 1992). Die Untersuchungsergebnisse kommen alle zu dem einheitlichen Ergebnis, daß sich Führungskräfte mehrheitlich zu jenen Werten bekennen, die Klages (1984, 1988) als Pflicht- und Akzeptanzwerte bezeichnet. Die Führungskräfte identifizieren sich mit den unternehmerischen Wachstumszielen und geben familiären oder privaten Interessen keinen Vorrang vor beruflichen Anforderungen. Führungskräfte sind nicht nur bereit, mehr zu arbeiten als der Durchschnitt der Bevölkerung, sie arbeiten auch tatsächlich mehr (Witte et al. 1981). Hohe Prioritäten kommen vor allem dem beruflichen Erfolg wie auch der beruflichen Selbstverwirklichung und dem beruflichen Pflichtbewußtsein zu (Bismarck, v./Schröder, 1997, *Personal [12]*).

England (1967) fand heraus, daß nicht nur spezifische Wertmuster die täglichen und strategischen Entscheidungen von Führungskräften und Managern beeinflussen, sondern daß spezifische Wertmuster geeignet sind, erfolgreiche von weniger erfolgreichen Managern zu

diskriminieren. Erfolgreiche Manager halten Werte wie *“aggressiveness, creativity, competition”* und *“liberalism”* für wichtiger als erfolglose Manager (England & Lee 1974).

Man kann in einer solchen Charakterisierung der Wertmuster von Führungskräften die moderne Adaptation der protestantischen Ethik sehen, mit der Max Weber für den Geist des Kapitalismus charakterisiert (Weber, 1991).

Der Gesamttrend bisheriger Forschungsergebnisse läßt somit darauf schließen, daß Führungskräfte spezielle berufsspezifische Werthaltungen haben.

Die angenommene kulturübergreifende Ähnlichkeit wird aus den folgenden theoretischen Ausführungen abgeleitet:

In der kulturvergleichenden Managementforschung existieren zwei entgegengesetzte Erklärungsansätze über die Rolle von Werten bei Führungskräften:

Die kulturalistische Hypothese nimmt unterschiedliche Werthaltungen von Führungskräften in unterschiedlichen Ländern an, die auf den kulturellen Besonderheiten beruhen.

Die universalistische Hypothese geht von der Grundannahme ähnlich ausgerichteter und strukturierter Werthaltungen aus (Keller 1982, zit. nach Gabele 1989) (Kap. 5). Vertreter der „culture-free-These“ nehmen an, daß der Einfluß der Landeskultur auf die Unternehmenskultur mit zunehmender Globalisierung abnimmt, d. h. Führungskräfte sich zunehmend ähnlicher werden.

Die vorliegende Studie soll einen Beitrag zum Geltungsanspruch der „culture-free-These“ auf der Ebene der Führungskräfte leisten. Das heißt selbst bei einer teilweisen Gültigkeit der kulturalistischen Hypothese, im Sinne unterschiedlicher Werthaltungen von Führungskräften in unterschiedlichen Ländern (Keller 1982, zit. nach Gabele 1989) müßte der Einfluß der landeskulturellen Werte bei extrem erfolgreichen Führungskräften geringer sein als bei normal Erfolgreichen.

H5: Wertglobalisierungs-Hypothesen (Privatbereich):

H 5.1: Konformitäts-Hypothese (Privatbereich)

Das private Wertprofil ist bei extrem erfolgreichen Führungskräften (EEF) aller drei Kulturen dem ermittelten Sollwert-Profil ähnlicher als bei den entsprechenden normal erfolgreichen Führungskräften (NEF).

Die Prüfung dieser Hypothese ist logisch nur dann möglich und erforderlich, wenn entweder die H 2.3 (Lebenswelt-Differenz-Hypothese) oder die H 4.2 (spezielle Konformitätshypothese) falsifiziert worden ist.

H 5.2: Kulturspezifische Erfolgs-Konformitäts-Hypothese

Diese Hypothese basiert auf der Erwartung, daß der globalisierungsbedingte Konformitätsdruck bei den Wertorientierungen der extrem erfolgreichen Führungskräfte zwar im berufsbezogenen Bereich ausgeprägt, aber im persönlich-privatem Lebensraum nur relativ schwach zur Auswirkung kommt. Geprüft werden kann diese Annahme dadurch, daß der Vergleich mit dem Sollwert-Profil für die berufsbezogenen Wertorientierungen erheblich weniger Differenzen, für den persönlich-privaten Bereich jedoch zahlreiche und kulturspezifisch unterschiedliche Abweichungen aufweisen müßte. Die Prüfhypothesen lauten somit:

H 5.2.1: Signifikante Abweichungen zum Sollwert-Profil treten im privat orientierten Wertbereich häufiger als bei den berufsorientierten Wertpräferenzen auf.

H 5.2.2: Die Abweichungen zwischen Sollwert-Profil und privat orientierten Wertpräferenzen treten kulturspezifisch mit unterschiedlicher Häufigkeit auf und beziehen sich kulturbedingt auf unterschiedliche Wertbereiche.

6.2 Ergänzende Arbeitszufriedenheits-Hypothesen

Die Arbeitszufriedenheit kann dazu dienen, die Befindlichkeiten der Führungskräfte näher zu bestimmen. Geprüft werden soll das Maß an Arbeitszufriedenheit der deutschen Führungskräfte, insbesondere der extrem erfolgreichen Führungskräfte. Aufgrund der Erhebungssituation auf Messen konnten nur Arbeitszufriedenheitsdaten von deutschen Führungskräften erhoben werden (vgl. Kap. 7).

H6: Arbeitszufriedenheits-Hypothesen

H 6.1: Allgemeine Arbeitszufriedenheits-Hypothese

- a) Motivatorische Faktoren werden von Führungskräften als bedeutender angesehen und nehmen in der Gesamtrangfolge gegenüber den Hygienefaktoren höheren Plätze ein.
- b) Die Wichtigkeit der Items wird höher eingeschätzt als die Zufriedenheit mit deren Umsetzung.

Die Hypothese hat zu prüfen, ob im Sinne der Zweifaktoren-Theorie von Herzberg die intrinsischen Motivatoren (Leistungserfolg, Anerkennung der Leistung, Arbeitsinhalt, Entfaltungsmöglichkeiten und Verantwortung) die für das Vorhandensein von Arbeitszufriedenheit maßgeblich sind, gegenüber den extrinsischen Hygiene-Faktoren (Gehalt, zwischenmenschliche Beziehungen, Unternehmenspolitik und Arbeitsplatzsicherheit) (Schanz 1993, S. 113-114) im Urteil der Führungskräfte höhere Priorität erfahren.

H 6.2: Differentielle Arbeitszufriedenheits-Hypothese

Motivatorische Faktoren werden von extrem erfolgreichen Führungskräften als wichtiger angesehen und nehmen gegenüber den Hygienefaktoren höheren Plätze ein als bei normal Erfolgreichen.

Es wird mit der differentiellen Arbeitszufriedenheits-Hypothese zu prüfen sein, ob bei extrem erfolgreichen Führungskräften aufgrund ihrer erreichten Position die Reduzierung von Arbeitsunzufriedenheit eine noch geringere Bedeutung und die Steigerung von Arbeitszufriedenheit eine noch größere Bedeutung hat als bei normal erfolgreichen Führungskräften. Auf viele der Hygienefaktoren nach Herzberg haben die extrem erfolgreichen Führungskräfte einen relativ großen Einfluß.

H 6.3: Motivationspotential-Hypothese

Extrem erfolgreiche Führungskräfte verfügen über ein höheres arbeitsspezifisches Motivationspotential als normal Erfolgreiche.

Die Hypothese dient unter Nutzung des Job Diagnostic Survey (JDS) (Hackman/Oldham 1976) der Prüfung des subjektiven Erlebens der Arbeitssituationen, in denen die untersuchten Führungskräfte tätig sind.

Ausgehend von der These, daß Führungskräfte über stark ausgeprägte Wachstumsbedürfnisse verfügen, und zwar tendenziell umso höher, je erfolgreicher sie sind, müßten extrem erfolgreiche Führungskräfte aufgrund der erreichten Position, des bisherigen Karriereverlaufs und der damit verbundenen größeren Handlungsspielräume ein höheres Motivationspotential bzw. ein höheres Arbeitszufriedenheitspotential in ihrer Arbeit und ihrem Arbeitsplatz sehen, als dies die normal erfolgreichen Führungskräfte tun. Motivationspotential soll ebenso wie Arbeitszufriedenheitspotential als Ausmaß des positiven subjektiven Erlebens der eigenen Arbeitssituation im Sinne der Index-Formel verstanden werden (vgl. Kap. 7).

H 6.4: Konsistenz-Arbeitszufriedenheits-Hypothese

Zwischen der Wichtigkeit und dem erlebten Erreichungsgrad der Arbeitszufriedenheits-Items nach Herzberg besteht bei den extrem erfolgreichen Führungskräften ein engerer Zusammenhang als bei den normal erfolgreichen Führungskräften.

Die Hypothese basiert auf den folgenden Überlegungen:

Die Arbeitszufriedenheit ist für die vorliegende Untersuchung von Bedeutung, weil sie bestimmte werttheoretische Antecedenzbedingungen voraussetzt. Aufgrund individueller Werte entwickelt sich das Selbst in Interaktion mit der Umwelt. Arbeitszufriedenheit liegt vor, wenn das Selbstbild und die individuellen Lebensziele mit den Bedingungen der Arbeitsumwelt in Einklang stehen. Zusammenhänge zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit der Items deuten auf ein konsistentes Selbstbild in einem passenden Arbeitsumfeld hin. Unter dieser Prämisse können die Zusammenhänge der Wichtigkeits- und Zufriedenheitsmaße der Herzberg-Items als ein Indikator für eine Führungskraft mit stabilem Selbst und umweltkompatiblen Wertsystem angesehen werden. Hierin kann eine Voraussetzung für die Karrieren der extrem erfolgreichen Führungskräfte gesehen werden (vgl. Kap. 3.4.1).

7 Methodik

7.1 Vorbemerkung

Für die methodische Untersuchung der erarbeiteten Konstrukte dieser Studie bestand prinzipiell die Möglichkeit, aus dem Gesamtrepertoire psychologisch-sozialpsychologischer Verfahren „exotische“ Varianten wie die Grid-Technik zu nutzen. Die Affinität des basalen Einstellungskonstrukts und die Vergleichbarkeitsforderung bezüglich der verfügbaren Forschungsbefunde sprach jedoch für den Königsweg der schriftlichen Befragung. Daher wurde als Erhebungsinstrument dieser Untersuchung speziell ein Fragebogen entwickelt, der die Erhebung persönlicher Daten, Angaben zur Arbeitszufriedenheit, zu individuellen Wertorientierungen und Zufriedenheitsindikatoren sowie zu unternehmensspezifischen Umsatzgrößen und eigenem Verdienst in anonymer Form ermöglicht.

In den durchgeführten Pretests kamen Interviewtechniken in verschiedenen Abstufungen zum Einsatz, u. a. auch offene Interviews.

Friedrichs (1980, S. 214), Sudman & Bradburn (1983) postulieren zwar, daß Interviews von 60 Minuten durchaus möglich seien, wenn die Fragebogengestaltung, das Involvement der Befragten, die situativen Gegebenheiten und Motivationsmöglichkeiten des Interviewers hierfür die richtigen Voraussetzungen sicherstellen. Nach den Erfahrungen der Voruntersuchungen ergab sich für unsere Durchführungsbedingungen jedoch, daß wir den zeitlichen Rahmen von 30 Minuten nicht überschreiten sollten. Dies gilt insbesondere, da sich die Zielgruppe aus selbständigen Unternehmern und leitenden Angestellten der oberen Führungsebenen zusammensetzen sollte, welche in der Regel eine sehr hohe Arbeitsbelastung haben. Die Erfahrung der Erhebungen in den USA (Studie US1) hat allerdings sogar gezeigt, daß die Bearbeitungszeit für einen Fragebogen in den USA zehn Minuten nicht überschreiten darf.

Die schriftliche Befragung mittels Fragebogen weist gegenüber den Interviewtechniken den Vorzug auf, daß sie die Befragungssituation nicht durch direkte interpersonelle Kommunikationskomponenten beeinflusst. Nachteilig ist, daß der fehlende Interviewer weder den Befragten zur Mitarbeit motivieren noch durch Erläuterungen Unklarheiten beseitigen kann“ (Friedrichs 1980, S. 236 f.).

Der größere Teil der Befragung (68 %) wurde auf unterschiedlichen Messen durchgeführt, der andere Teil (32 %) wurde postalisch mit der Bitte um anonyme Rücksendung verschickt. Es wurde darauf geachtet, eine Repräsentativität von Branchen und Gewerben und bei der geographischen Streuung möglichst keine Cluster zu erhalten, weshalb u. a. Messen an verschiedenen Veranstaltungsorten und unterschiedlichster Richtungen (von Technik über Computer bis Süßwaren) aufgesucht wurden. Ein Kennzeichen von Messen ist ohnedies das Zusammentreffen von Unternehmern unterschiedlichster geographischen Ursprungs.

Die Befragung auf Messen, die 68 % der nutzbaren Daten erbrachte, hat beide Aspekte (schriftliche Befragung und Interview) sinnvoll kombiniert. Durch die Nachfaßaktionen konnten Erläuterungen gegeben werden, und die Teilnehmer wurden motiviert. Ein Interviewereinfluß im engeren Sinne konnte dabei ausgeschlossen werden. Das Hauptproblem der schriftlichen Befragung, die oft extrem geringen Rücklaufquoten mit den damit verbundenen Repräsentationsproblemen, konnte dadurch ebenfalls erheblich besser bewältigt werden. Bei den postalisch durchgeführten Erhebungen (32 %) wurde zur Erhöhung der Rücklaufquote drei Tage nach Versendung eine Telefonaktion zur Steigerung der Teilnahmemotivation und zur Klärung von eventuellen Fragen durchgeführt. Bei niedrigen Rücklaufquoten besteht die Gefahr, daß es durch die Ausfälle zu unkorrigierbaren Verzerrungen kommt, die über den schwer zu beurteilenden Einfluß auf die Repräsentativität eine erhebliche Gefährdung der externen Validität der Befunde zur Folge haben (vgl. Matiaske 1993, S. 147; Hafermalz 1976, S. 28 f.).

7.2 Methodik der Vorstudien

Der für diese Untersuchung benötigte Fragebogen stützt sich auf die methodenbezogenen Literaturanalysen und auf die Ergebnisse und Erfahrungen von drei Pretests.

7.2.1 Interviews zur Ermittlung von berufsbezogenen Werthaltungen

Offene Interviews ergeben laut Erhebungen der Bertelsmann-Stiftung (1985) ein differenzierteres Bild der Wertpräferenzen von Führungskräften, als dies bei standardisierten geschlossenen Fragen der Fall ist. Aus diesem Grund wurde ein freies Interview als erster empirischer Schritt zur Gewinnung und Auswahl geeigneter Items durchgeführt.

Befragungen mit standardisierten geschlossenen Fragen lassen eher „klassische Tugenden“ salient werden. Offene Interviews dagegen zeigen häufig ein differenzierteres Bild mit hohen Präferenzen von „alternativen“ Wertorientierungen. Diese Befunde flossen u. a. in die Vorstudien zur Konzeption der Datenerhebung ein.

Im Rahmen dieser qualitativ angelegten Pilotbefragung von 45 Führungskräften der Wirtschaft wurde nach den Werten und Lebenszielen gefragt, denen für die Berufsaufgaben die größte Bedeutung zugemessen wird. Insgesamt kam es zu 76 Angaben und 11 Kategorien. Die Kategorien „Selbstverwirklichung“, „Unabhängigkeit“ und „Kreativität“ weisen die meisten Mehrfachnennungen auf, was als Hinweis auf die besondere Bedeutung für die Führungskräfte gelten darf.

Tabelle 38: Die nach Expertenurteil in 11 Kategorien gruppierte Liste der 76 Nennungen

Selbstverwirklichung	12 Nennungen, Bsp.: <ul style="list-style-type: none"> • Verwirklichung persönlicher Ideen • Verwirklichung persönlicher Ideale • Verwirklichung von Träumen • dynamisches freies Arbeiten • freie Entfaltung und Verwirklichung
Unabhängigkeit	11 Nennungen, Bsp.: <ul style="list-style-type: none"> • Unabhängigkeit (2mal) • persönliche Unabhängigkeit • persönliche Fähigkeiten unabhängig einbringen • keinen Ärger von „oben“
Kreativität	10 Nennungen, Bsp.: <ul style="list-style-type: none"> • Entfaltung von Kreativität • Kreativität • kreatives Arbeiten • Innovationen
Ehrlichkeit	9 Nennungen, Bsp.: <ul style="list-style-type: none"> • ehrlich sein • aufrichtig sein • nicht wissentlich Unwahrheiten verbreiten • Ehrlichkeit
Erfolg	8 Nennungen, Bsp.: <ul style="list-style-type: none"> • erfolgreich sein • Erfolg haben • Steuerung des Erfolgs • herausfordernde Aufgaben erfolgreich meistern
Zeitmanagement	6 Nennungen, Bsp.: <ul style="list-style-type: none"> • freie Zeiteinteilung • freie Zeitdisposition • Familie und Beruf koordinieren
Verantwortung	5 Nennungen, Bsp.: <ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung • Beitrag zur Erreichung gesellschaftlicher Ziele • Beitrag zum „besseren Leben“
Zufriedenheit	4 Nennungen, Bsp.: <ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit • Ausgeglichenheit
Existenzsicherung	3 Nennungen: <ul style="list-style-type: none"> • Existenzsicherung • sicherer Arbeitsplatz • verantwortungsvoller und sicherer Arbeitsplatz
Eigenständigkeit	2mal genannt
Macht	2 Nennungen: <ul style="list-style-type: none"> • Macht haben • Aufgaben delegieren
Ohne Zuordnung	Bsp.: <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterbeteiligung • neue Märkte erschließen • organisieren
Summe der Nennungen	76 Nennungen = 1,7 Nennungen pro Person

7.2.2 Auswahl des Meßverfahrens

Der Pretest „C94“ diente der Erprobung des Rokeach Value Surveys (RVS) von Rokeach (1973), der für die Erhebung durch nicht redundante Items von Klages (1984) ergänzt wurde.

Formulierung der Items

Der RVS (Rokeach 1973) mußte für die vorliegende Untersuchung geringfügig modernisiert werden. Das Item *Erlösung* bzw. *Das Heil der Seele* wurde durch *religiöse Werte* ersetzt. Diese Abwandlung sollte die Wertformulierung in eine aktuelle, dem heutigen Sprachverständnis entsprechende Form bringen.

Die wörtliche Übersetzung der Items des ursprünglich englischen RVS ist für eine Anwendung im deutschsprachigen Raum nicht ausreichend. Im Umkehrschluß gilt dies für die englischen Übersetzungen der deutschen Originalitems.

Der Fragebogeneinsatz in den USA und in Asien erfolgte in englischer Sprache, wobei der RVS in seiner Originalform verwendet wurde. Die übrigen Items wurden von einer seit 20 Jahren in Deutschland lebenden englischen Übersetzerin ins Englische übertragen und zur Kontrolle mehrfach rückübersetzt.

Für den RVS liegen unterschiedliche Übersetzungen in Deutsch vor, u. a. von Günther (1975), Reiter (1976) und Dahlhoff (1981), um nur die wichtigsten zu nennen. Die Problematik einer Übersetzung liegt darin, daß ein englischer Begriff oft eine umfassendere Bedeutung als die entsprechende deutsche Übersetzung hat. z. B. wird *a comfortable life* je nachdem mit *gemütlichem*, *angenehmem* oder *behaglichem Leben* übersetzt. Die vorliegende Untersuchung basiert auf einer eigenen Übersetzung (Übersetzerin und Verfasserin), die allerdings weitgehend die bestehenden, insbesondere die von Günther (1975), bestätigte. Dieser ließ im Rahmen einer Studie über amerikanische Austauschschüler die Zielwerte mehrfach übersetzen und rückübersetzen, um die adäquateste Formulierung herauszufiltern.

An einer Studie von 20 deutschen Unternehmern (5 weiblich und 15 männlich) wurde geprüft, ob die Abbildung der zu ermittelnden kognitiven Wertstrukturen in vergleichbarer Weise durch Rating oder Ranking zu leisten sind. Die Probanden hatten die ihnen vorgelegten Items einmal in eine Rangfolge zu bringen, wobei nur die wichtigsten fünf und die unwichtigsten fünf Ränge herausgesucht werden sollten, und zum anderen mittels einer siebenstufigen Ratingskala die Items komplett entsprechend ihrer Wichtigkeit zu skalieren.

Die hohen Übereinstimmungen bei den Häufigkeitsverteilungen der Wertpräferenzen zwischen Rating und Ranking - 97 % der Befragten, die einem Wert im Ranking unter die höchsten fünf Plätze gesetzt haben, maßen diesem im Rating auch einen Skalenwert von 6

oder 7 bei – belegen zunächst die Äquivalenz der beide Techniken. 77 % der Werte, denen ein neutraler Skalenwert von 4 zugeordnet wurde, werden im Ranking ebenfalls auf den mittleren Rängen eingestuft (absolut = 55).

Die Auswertung erfolgte zum einen über die gesamte Stichprobe, zum anderen wurden die probandenspezifischen Verteilungen betrachtet. Insbesondere probandenspezifisch konnte der positive Zusammenhang zwischen den Ergebnissen im Rating und Ranking bestätigt werden. Für die geplante Studie wurde dieser Befund als Bestätigung gewertet, Rating-Skalen anstelle des originalen Ranking des RVS zu verwenden.

Bezüglich der Wertpräferenzen der Führungskräfte ergab sich als vorläufiges Ergebnis, daß die Mehrheit der Befragten sowohl im Rating, als auch im Ranking den Werten *wahre Freundschaft, wahre Liebe* und *Sicherheit der Familie* höchste Priorität beimessen. Ebenfalls hohe Skalierungen ergaben sich für die Werte *Viele Kontakte zu anderen Menschen haben, eine friedliche Welt, Eigenverantwortlich leben und handeln, Freiheit* und *Selbstachtung*.

Die Werte, die sich auf den privaten Bereich beziehen, wurden von den befragten Führungskräften am deutlichsten präferiert. Es zeigte sich aber auch, daß idealistische Selbstentfaltungswerte, hedonistisch-materialistische Werte sowie „klassische“ Werte nebeneinander koexistieren. Jedoch wurden die konservativen und konformistischen Werte wie *stolz auf sein Land sein, an Althergebrachtem festhalten* und *das tun, was andere auch tun* stark abgelehnt.

Bis auf die Werte *Viele Kontakte zu anderen Menschen haben* und *Eigenverantwortlich leben und handeln* handelt es sich bei allen präferierten Werten um Zielwerte (RVS) von Rokeach. Auch insgesamt wiesen die Zielwerte von Rokeach (RVS) höhere Wertungsergebnisse auf als die Ergänzungssitems von Klages (1984).

Als weiteres Ergebnis dieser Studie ergab sich daß ein signifikanter geschlechtsspezifischer Unterschied nur bei dem von Klages (1984) abgeleiteten Wert *Macht und Einfluß haben* nachzuweisen war. Dies entspricht dem Ergebnis von Rokeach (1973, S. 364 ff.), der ebenfalls keine signifikanten Unterschiede zwischen den Wertstrukturen der Geschlechter nachweisen konnte. Auf eine geschlechtsspezifische Auswertung kann daher in der Hauptuntersuchung verzichtet werden.

Abb. 39 zeigt die erzielten Präferenzwerte dieser Vorstudie in Abhängigkeit vom Geschlecht.



Abb. 39: Wertpräferenzen der Vorstudie in Abhängigkeit vom Geschlecht

Ein weiteres Ergebnis dieses Pretests, waren die signifikanten Unterschiede in drei Altersgruppen der 1965 geborenen, der zwischen 1949 und 1964 geborenen und der vor 1949 geborenen Befragten.

Die wichtigsten Werte für die junge Generation sind *Kontakt zu anderen Menschen haben*, *wahre Freundschaft*, aber auch *Sicherheit der Familie*. Sie haben zudem im Vergleich zu den beiden anderen Generationen die stärkste Ausprägung von hedonistisch-materialistischen Werten.

Für die mittlere Generation haben die Werte *Kontakt zu anderen Menschen haben*, *wahre Freundschaft*, aber auch *Sicherheit der Familie* ebenfalls eine hohe Priorität. Hinzu kommt allerdings noch der Wert *eine friedliche Welt*.

Die ältere Generation lehnt einige Werte am deutlichsten ab, dazu gehören *Macht und Einfluß haben, Konformismus* und *an Althergebrachtem festhalten*. Hohe Wichtigkeit haben für sie insbesondere die Werte *Selbstachtung, Kreativität, Phantasie entwickeln* und *eigenverantwortliches Leben und Handeln*.

Diese vorläufigen Ergebnisse bestätigten die Notwendigkeit einer altersspezifischen Analyse der Wertpräferenzen in der Hauptstudie.

7.2.3 Itemauswahl und Itemzahl

Die dritte Voruntersuchung („T95“) diente der Feststellung des Umfangs und der endgültigen Itemauswahl. Zweitens sollte geprüft werden, ob die generellen Wertpräferenzen im Sinne Rokeachs (1973) auch zur Abbildung des spezifisch unternehmerischen Wertraums ausreichen. Drittens sollte geklärt werden, ob es Wertbereiche gibt, in denen Unterschiede zwischen selbständigen Unternehmern und Führungskräften der Wirtschaft bestehen.

Es wurden 54 Unternehmer, 46 % Selbständige und 54 % leitende Angestellte nach ihren privaten und beruflichen Werten befragt. Zum Einsatz kamen die Zielwerte des RVS von Rokeach (1973), die 23 Items des „Speyerschen Werterfassungsinstrument“, 15 unternehmerische Werte von Schober (1991) und 9 Werte von Opaschowski & Raddatz (1982) sowie die Arbeitszufriedenheitsitems von Herzberg (1959).

Die Itemanalysen dieses Pretests führten für die Haupterhebung zu einer Reduzierung der Itemzahl von ursprünglich 54 (aus den beiden anderen Voruntersuchungen) auf insgesamt 35.

Ein wesentliches Ergebnis dieses Pretests war, daß die als Kurzform in Erwägung gezogenen Speyerschen Wertdimensionen nicht ausreichen würden, um die in dem Pretest nachgewiesenen spezifisch unternehmerischen Werthaltungen abzubilden. Aus der für diese Frage durchgeführte Faktorenanalyse, bei der neben den Items der Speyerschen Wertforschung alle in der Untersuchung abgefragten Items berücksichtigt wurden (siehe Anhang 1), ließen sich sowohl eine sinnvolle vier- als auch eine siebenfaktorielle Lösung ableiten. Die Bestimmung der vier Faktoren ergab allerdings, daß die als Markieritems enthaltenen Speyerschen Dimensionen zu geringe Kommunalitäten bei der Vierfaktorenlösung ($< .40$) im Vergleich zur Siebenfaktorenlösung aufwiesen. Es wurden folgende sieben Faktoren bestimmt:

- Sekundärtugenden (Pflicht- und Akzeptanz)
- Intrinsische Arbeitswerte
- Konventionelle Arbeitsethik
- Selbstentfaltung
- Persönliche Freiheit

- Hedonismus und Materialismus
- Status und Gesellschaft

Aus diesem Befund, daß sich neben den Speyerschen Wertdimensionen weitere Faktoren bestimmen lassen, die besonders den Wertraum im Unternehmen beschreiben, leitete sich die Hinzunahme spezieller unternehmerischer Werte für die Haupterhebung ab. Außerdem konnte der Einsatz des Rokeach-Value-Surveys aus der zweiten Voruntersuchung bestätigt werden.

Bezüglich der Fragen nach systematischen Unterschieden zwischen den Wertpräferenzen von angestellten und selbständigen Führungskräften ergab sich, daß in der Hauptuntersuchung nicht zwischen beiden Probandengruppen differenziert werden muß. Die Mittelwertdifferenzen waren nicht signifikant.

Die Frage nach den wichtigen Führungsqualitäten für unternehmerischen Erfolg wurde bewußt als einzige Frage offen formuliert, da das Antwortspektrum durch Vorgaben nicht eingeschränkt werden sollte. Die Daten haben aber für diese Studie keine Relevanz.

7.2.4 Verfahrenstechnische Konsequenzen für die Hauptuntersuchung

Aus den Ergebnissen der Pilotstudien ließen sich einige grundlegende Erkenntnisse für die Durchführung der Haupterhebung ableiten. Hierzu gehört u. a. der hohe Standardisierungsgrad des Fragebogens, alle Fragen, bis auf eine, waren geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortkategorien (Nieschlag et al. 1991, S. 698). Sowohl die Fragestellungen als auch die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten sind einfach und klar formuliert. Für die vom Teilnehmer vorzunehmenden Wichtigkeitseinstufungen bezüglich privater und beruflicher Werthaltungen sowie zu Zufriedenheitsindikatoren werden durchgehend siebenstufige Ratingskalen verwendet. Dabei symbolisiert die „1“ die niedrigste Ausprägung (sehr unwichtig) und „7“ die höchste Ausprägung (sehr wichtig). Hierdurch wird der Annahme Rechnung getragen, daß Werte keiner rein hierarchischen Ordnung unterliegen, sondern auch gleichrangig vertreten sein können (Maag 1989, S. 315). Der Befragte wird somit nicht einer „forced-choice“-Situation unterzogen, in der er die ihm präsentierten Items in eine einzige lückenlose Rangfolge zu bringen hat (Klages 1993, S. 26). Dies wäre allerdings aufgrund des Itemumfangs häufig auch nicht möglich gewesen.

Um die zeitliche Inanspruchnahme der Teilnehme in einem vertretbaren Rahmen zu halten, ist ein zeitlicher Rahmen von 30 Minuten veranschlagt.

Ein Teil der Fragebögen wurde auf unterschiedlichen Messen verteilt, der andere Teil wurde postalisch mit der Bitte um anonyme Rücksendung verschickt. Daher konnten die Fragebögen je nach Arbeitsbeanspruchung tagsüber, am Abend oder am Wochenende ausgefüllt werden. Allen Fragebögen war ein adressierter und frankierter Rückumschlag beigefügt. Diese Form der Befragung erwies sich auf Messen als besonders sinnvoll, ein Teil der Befragten fühlte sich in der Lage, die Fragebögen während des Messegesehens auszufüllen, und am Ende,

meist nach ein paar Tagen, zurückzugeben. Es erfolgten während der Messe zwei Nachfaßaktionen, eine meist am nächsten Tag, die andere am Ende der Veranstaltung. Diese dienten einerseits der Erinnerung, und zum anderen konnten auch einige Fragebögen in einer speziell dafür vorbereiteten Urne wieder eingesammelt werden. Die Urne sollte den anonymen Charakter der Befragung zusätzlich sicherstellen. Einigen Befragten wurde dadurch der Weg zur Post erspart, die Ausgabe der Rückumschläge erfolgte aber in allen Fällen zusammen mit den Fragebögen. Gründe für die teilweise auch nur postalische Verschickung der Fragebögen war die geographische Streuung der Teilnehmer, die aus verschiedenen Bundesländern stammen, und der geringe zeitliche Aufwand (Friedrichs 1980, S. 236 f.) im Vergleich zu Messebefragungen. Bei den Befragungen im Ausland lag der Schwerpunkt auf der Datenerhebung auf Messen, allerdings wurden auch hier, z. B. auf Empfehlung, einzelne Fragebögen postalisch versendet. Für die reine Messebefragung im Ausland wurde der Teil der Arbeitszufriedenheit aufgrund der während der Erhebung festgestellten Überforderung der Probanden als optionaler Teil der Wertbefragung angegliedert. Der Rücklauf der postalischen Befragung im Ausland war nicht groß genug, um die Arbeitszufriedenheits-Items auszuwerten. Leider verringerte sich durch die Option, die Fragebögen in Ruhe auszufüllen und dann zuzusenden, insgesamt die Rücklaufquote, da häufig lediglich die Arbeitszufriedenheitsabfrage fehlte. Aufgrund dieser Erfahrung wurde bei der zeitlich später liegenden Erhebung in Asien die Priorität auf die Wertitems gelegt.

7.3 Ermittlung des Sollwert-Profiles erfolgreicher Führungskräfte (SW-Profil)

Der grundsätzlich normative Charakter von Werten impliziert nicht nur für das intrapersonale Wertkonstrukt selbst, sondern auch für die empirische Abbildung berufsbezogener Normwerte die Berücksichtigung einer Ideal-Real-Differenz im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs.

Das zugrundeliegende „Wert-Verhaltens-Modell“ (WVM) erfordert daher neben der Erfassung individueller Wertpräferenzen die Erstellung eines Sollwerte-Profiles. Dieses soll zwei Funktionen erfüllen. Primär dient dieses SW-Profil als Bezugssystem für die unterschiedlich erfolgreichen Führungskräfte. Eine weitere Funktion hat es bei der Prüfung der Wert-Globalisierungs-Hypothese zu erfüllen. Zusätzlich könnte es im Rahmen weiterer Studien als Kontrollprofil für den Non-profit-Bereich herangezogen werden.

7.3.1 Ableitung der Items für das SW-Profil

Die Ableitung der Items des SW-Profiles erfolgte unter der Zielsetzung, für die Bewertung der individuellen und gruppenspezifischen empirischen Wertausprägungen ein Bezugssystem verwenden zu können, das im Sinne einer Ist-Soll-Differenz Aussagen über Passungen ermöglicht, die als Erreichungsgrade „optimaler“ Wertorientierungen für unternehmerisches Handeln zu betrachten sind. Die Bildung normativer Sollensvorschriften stellt generell und speziell auch bei der vorliegenden Fragestellung ein erhebliches Problem dar.

Die Itemauswahl erfolgte:

1. Aufgrund der Literaturlauswertung

Bei den Items *Handlungsfähigkeit*, *Lernfähigkeit* und *Empathie* handelt es sich um fähigkeitsbezogene Erfolgsfaktoren von Steinle et al. (1996). Entsprechend der Ergebnisse der von Steinle et al. in drei Panel-Untersuchungen von 1992-1994 gewonnenen Ergebnisse korrelieren diese drei Erfolgsfaktoren am stärksten mit unternehmerischem Erfolg, und zwar branchen- und größenklassenunabhängig.

Aufrichtigkeit und Glaubwürdigkeit entspricht einem der wichtigsten Führungsprinzipien internationaler Unternehmen (VW, HP, Daimler Benz, Nestlé etc.) und wurde zudem in einer Untersuchung zur Selbsteinschätzung deutscher Unternehmer von diesen als wichtig eingestuft (vgl. die zweite Vorstudie des freien Interviews „F95“).

Die ersten vier Items des SW-Profiles *Pflichtbewußtsein*, *ein hoher Lebensstandard*, *Freude und Vergnügen* und *Selbstverwirklichung* wurden aus den Wertdimensionen von Klages (1984, 1988) und deren Weiterentwicklung von Herbert (1988, 1992) abgeleitet (vgl. oben). Die Ableitung der Items wird durch die Ergebnisse des Pretests „T95“ untermauert. (vgl. 6.2.3)

2. Aufgrund der empirischer Voruntersuchungen

a) Erstens wurde ein Pretest durchgeführt, der aus einem freien Interview von 45 Führungskräften bestand (vgl. Kap. 7.2.1). Die wichtigsten Werte für die Unternehmer waren bei dieser Befragung: *Selbstverwirklichung*, *Unabhängigkeit*, *Kreativität* und *Ehrlichkeit*.

Der Wert *Unabhängigkeit* wurde zudem in einer Studie des Instituts für Wirtschaft- und Sozialpsychologie über die Wertvorstellungen und wechselseitigen Wahrnehmungen zwischen deutschen und französischen Geschäftsleuten bei der Selbsteinschätzung deutscher Führungskräfte mit am häufigsten genannt, und damit für sehr wichtig befunden (v. Bismarck/Schröder/Stelter 1996).

b) Einbeziehung des Pretests „T95“

Der Pretest „T95“ wurde im Januar 1995 durchgeführt. Befragt wurden insgesamt 54 selbständige Unternehmer und Führungskräfte der Wirtschaft (die Rücklaufquote der schriftlichen Befragung lag bei 51 %).

Die Ergebnisse zwischen selbständigen Unternehmern und leitenden Angestellten in der Wirtschaft differenzierten nicht, woraufhin beide Teilgruppen als Führungskräfte zusammengefaßt wurden (vgl. oben). Bei dem Pretest handelte es sich um eine schriftliche Befragung mittels Fragebogen ohne Interviewerunterstützung.

Insgesamt entsprechen die soziodemographischen sowie die beruflichen Merkmale der Befragten des Pretests denen der Hauptuntersuchung.

Die Auswahl der Items sowohl empirischer als auch theoretischer Herkunft wurde von einem Expertenteam begleitet. Als Ergebnis der verschiedenen Gewichtungs- und Selektionsprozesse fanden die folgenden Aufnahme in das SW-Profil:

Die folgende Tabelle 40 zeigt die Items und deren jeweilige Herkunft, wobei bei einigen Items ihre Herkunft in mehreren Bereichen begründet liegt, sie hier aber dem jeweiligen Hauptherkunftsbereich zugeordnet sind.

Tabelle 40: Itemherkunft für das SW-Profil

Items	Herkunft	
Pflichtbewußtsein	Klages & Herbert (1984, 1988,1992)	
hoher Lebensstandard		
Freude & Vergnügen		
Selbstverwirklichung	freies Interview / Vorstudie und Firmenethik	
Unabhängigkeit		
Kreativität		
Ehrlichkeit		
Handlungsfähigkeit		Steinle (1996) als eigenschaftstheoretische Konkurrenten der Wertitems
Lernfähigkeit		
Empathie		

Problematisch bei der Itemauswahl ist die Tatsache, daß sich alle Kriterien und Voruntersuchungen vorwiegend auf die deutschen Führungskräfte beziehen. Das heißt, daß SW-Profil ist im engen Sinn eine Norm optimaler Art für die Deutschen. Abgemildert wird dieser Tatbestand dadurch, daß die Experten nach für internationale Erfolg relevanten Items befragt wurden. Für alle ausländischen Stichproben kann das SW-Profil nur ein Vergleichsmaßstab ohne normativen Anspruch darstellen.

7.3.2 Ermittlung der Werte für das SW-Profil

Die Ermittlung der Werte für das SW-Profil erfolgte in mehreren Stufen:

1. Ein Expertenteam wurde gebeten, die für das SW-Profil ausgewählten Items in eine Rangreihe zu bringen (entsprechend der ursprünglichen Erhebungsmethode des Rokeach-Value-Surveys).

Tabelle 41 : Rangreihe der SW-Werte des Expertenteams

Items	Rang
Pflichtbewußtsein	1
Lernfähigkeit	2
Ehrlichkeit	3
Empathie	4
Handlungsfähigkeit	5
Kreativität	6
Selbstverwirklichung	7
Unabhängigkeit	8
Vergnügen / Freude	9
Lebensstand.	10

2. In einem dritten Pretest „T95“, der die Bestimmung von Werten und Zufriedenheitsindikatoren, die unternehmerischen Erfolg determinieren, zum Ziel hatte, wurde das 23 Items umfassende „Speyer Werterfassungsinstrument“ eingesetzt (Herbert 1988). Die Präsentation der Wertaussagen erfolgte unter der Fragestellung nach der beruflichen Wichtigkeit der Items als allgemeine Lebensprinzipien.

Instruktion des Fragebogens:

„Versetzen Sie sich gedanklich in Ihr Berufsleben und beurteilen Sie die Aussagen unter dem Gesichtspunkt, wie wichtig diese für die Ausübung Ihrer beruflichen Tätigkeit als Unternehmer oder leitender Angestellter sind“.

Die Bewertung erfolgte analog der vorliegenden Studie anhand von siebenstufigen Ratingskalen, wobei die 1 für ganz unwichtig, die 7 für äußerst wichtig stand.

Es erfolgte eine Unterteilung der einzelnen Wertdimensionen anhand ihrer empirischen Mittelwerte, um die die einzelnen Werttypen repräsentierenden Teilwürfel bilden und empirisch prüfen zu können. Diese wurden als Durchschnitt der von Herbert (1992, Tab. 1) angegebenen Itemmittelwerte der sieben dimensionsbestimmenden Einzelitems gebildet. Für die einzelnen Dimensionen ergeben sich folgende Unterteilungspunkte.

(Pflicht- und Akzeptanzdimension) Konventionalismusdimension = 5,62

Selbstentfaltungsdimension = 4,4

Hedonismus und Materialismusdimension = 4,06

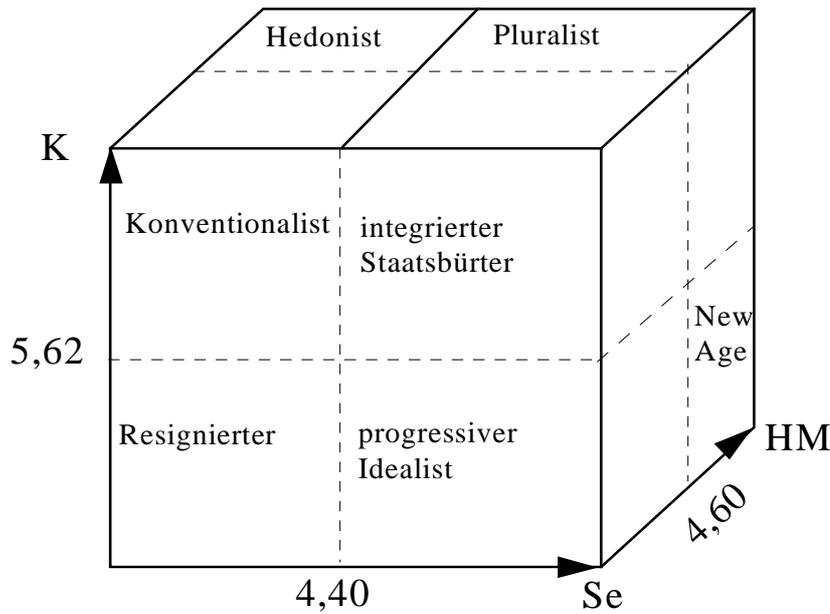


Abb. 42: Dreidimensionaler Wertraum nach Herbert (1992).

Über eine positive oder negative Abweichung der in der Abbildung dargestellten Unterteilungspunkte konnte eine Eingruppierung der Befragten in die einzelnen Teilwürfel und damit in Typenklassen erfolgen.

Alle drei Dimensionen sind voneinander unabhängig, dies erlaubt die Darstellungsvariante in Form eines Würfels.

Korrelationen:

	Konventionalismus	Selbstentfaltung
Selbstentfaltung	- .072	
Hedonismus/Materialismus	.124	.091

Die folgende Tabelle zeigt die Wertangaben zu den drei Wertdimensionen Konventionalismus, Selbstentfaltungswert sowie Hedonismus und Materialismus im Vergleich zu den Mittelwerten der Speyerschen Untersuchung:

Tabelle 43: Mittelwertvergleich Pretest – Speyersche Untersuchung

Dimensionen	Speyer Mittelwert (1988)	Mittelwert des Pretests (1995)	Standardabweichung	t-Wert	alpha
Konventionalismus	5,62	5,54	1,08	-0,54	> 50 %
Selbstentfaltung	4,00	4,91	0,90	4,12	< 1%
Hedonismus u. Materialismus	4,60	4,06	1,11	-3,54	< 1 %

Der Mittelwert der Hedonismus- und Materialismusdimension lag mit $t = -3,54$ ($\alpha < 1 \%$) signifikant niedriger als in der Vergleichsstichprobe. Bei der Pflicht- und Akzeptanzdimension liegen die Führungskräfte leicht unter der Speyerschen Vergleichsstichprobe.

Der Mittelwert der Selbstentfaltungsdimension lag bei den Führungskräften signifikant höher als im Durchschnitt der Bevölkerung.

Die Zuordnung der Führungskräfte zu den einzelnen Teilwürfeln, welche die acht verschiedenen Werttypen repräsentieren, zeigt, daß der Werttyp der Idealisten (hohe Selbstentfaltungswerte und niedrige Pflicht- und Akzeptanzwerte) und der Werttyp des Integrierten Staatsbürgers (hohe Selbstentfaltungswerte und hohe Pflicht- und Akzeptanzwerte) am stärksten vertreten sind.

Entsprechend des Pretests ist zu erwarten, daß erfolgreiche Führungskräfte sich durch eine relativ hohe Ausprägung auf der Konventionalismusdimension und einer gegenüber der Vergleichsstichprobe hohen Ausprägung auf der Selbstentfaltungsdimension auszeichnen. Die Hedonismus-Materialismusdimension ist dagegen weniger stark ausgeprägt.

Auf die vorliegende Studie bezogen bedeutet dies, daß die Mittelwerte der abgeleiteten Items bei *Pflichtbewußtsein* und *Selbstverwirklichung* relativ hoch liegen müßten, wohingegen *ein hoher Lebensstandard* und *Freude und Vergnügen* wesentlich niedrigere Mittelwerte aufweisen dürften.

Die Hedonismus-Materialismusdimension erwies sich zudem als negativer Prädiktor für unternehmerischen Erfolg (vgl. oben)

Die Befunde deckten sich mit dem Ranking der Experten und stützen damit die wertmäßige Einstufung der Items, *Pflichtbewußtsein*, *hoher Lebensstandard*, *Freude & Vergnügen* und *Selbstverwirklichung*.

3. Um auch die Ermittlung der übrigen Werte für das SW-Profil empirisch zu untermauern, wurden 36 bekannte Führungskräfte (im folgenden der Unterscheidung halber als Manager bezeichnet) der deutschen Wirtschaft mittels eines Kurzfragebogens (vgl. Anhang 3) um Ihre Bewertung gebeten. (Hierzu sollten sie die einzelnen Items auf einer siebenstufigen Rating-Skala einstufen). Die Mittelwerte dieser Untersuchung wurden denen vom Pretest „T95“ und vom Experten-Ranking gegenübergestellt.

Die Übereinstimmungen in allen Bereichen waren sehr hoch, lediglich der Wert *Handlungsfähigkeit* wurde in der empirischen Erhebung geringfügig wichtiger als der Wert *Empathie* eingestuft. Aufgrund der geringfügigen Abweichungen wurde sich den empirisch ermittelten Daten angeschlossen. Die folgende Tabelle und Abbildung 50 zeigen die Ermittlung der Werte für das SW-Profil im Überblick und das Sollwert-Profil.

Tabelle 44: Ermittlung der Werte des SW-Profiles

Mittelwerte der Manager	Items des SW-Profiles		
	Sortierung nach der Herkunft ⁸⁰	Sortierung nach der Wichtigkeit der Manager	Ranking der Experten
6,66	Pflichtbewußts.	Pflichtbewußts. (6,66)	Pflichtbewußts.
4,25	Lebensstand.	Lernfähigkeit (6,64)	Lernfähigkeit
5,14	Vergnügen	Ehrlichkeit (6,61)	Ehrlichkeit
5,75	Selbstverwirl.	Handlungsfähigk. (6,42)	Empathie
5,5	Unabhängigk.	Empathie (6,25)	Handlungsfähigk.
6,22	Kreativität	Kreativität (6,22)	Kreativität
6,61	Ehrlichkeit	Selbstverwirl. (5,75)	Selbstverwirl.
6,42	Handlungsfähigk.	Unabhängigk. (5,5)	Unabhängigk.
6,64	Lernfähigkeit	Vergnügen (5,14)	Vergnügen / Freude
6,25	Empathie	Lebensstand. (4,25)	Lebensstand.

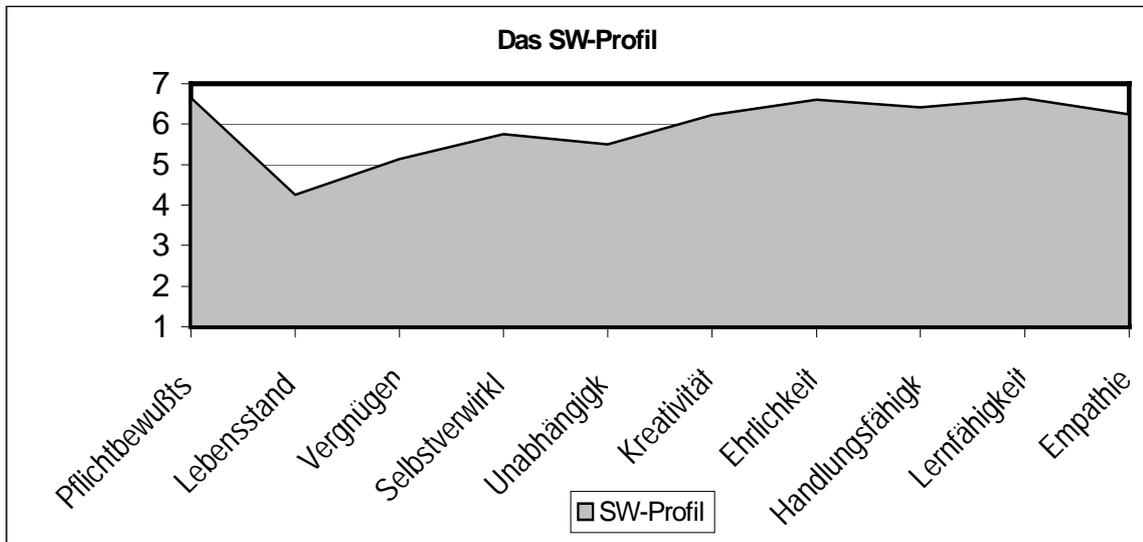


Abb. 45: Das SW-Profil.

⁸⁰ Vgl. Kap. 7.3.1.

7.4 Methodik der Hauptuntersuchung

7.4.1 Stichprobe

Die mit den Erhebungsinstrumenten durchgeführte empirische Haupterhebung umfaßt drei Befragungen von Führungskräften unterschiedlicher Länder.

Die erste Erhebung deutscher Führungskräfte fand im August - Dezember 1996 statt. Die Geschlechtsverteilung entspricht der für Frauen in Führungspositionen bestehenden Unterrepräsentiertheit, hat aber keine Auswirkungen, da in den Voruntersuchungen geschlechtsspezifische Unterschiede nicht nachgewiesen werden konnten.

Die Rücklaufquote war in der deutschen Studie trotz der Nachfaßaktionen, der persönlichen Ansprache der möglichen Teilnehmer auf Messen und des frankierten Rückumschlags sehr gering. Als weiteres Problem erwies sich die Unvollständigkeit der Beantwortungen. Knapp ein Drittel der Fragebögen kam nur teilweise beantwortet zurück und ließ sich für die Bearbeitung der Hauptfragestellungen nicht verwenden.

Von den insgesamt 300 an deutsche Führungskräfte ausgeteilten Fragebögen kamen 64 zurück. Das entspricht einer Rücklaufquote von 21 %. Allerdings mußten 19 Bögen aufgrund fehlerhafter, unvollständiger oder eindeutig unernsthafter Beantwortung ausgesondert werden. Die Repräsentativität der Branchen konnte nicht vollständig aufrechterhalten werden, eine breite Streuung ist aber dennoch gegeben. Dies stellt allerdings die Untersuchung nicht in Frage, da es für unsere Fragestellung nicht erforderlich war, die Wertprofile branchenspezifisch zu ermitteln.

Die Befragung der US-amerikanischen Führungskräfte erfolgte in den Teilstudien US 1 und US 2. Zum einen im Februar 1997 auf einer Messe und zum zweiten im Juni/Juli 1997 auf einer weiteren USA-Reise. 58 Prozent der 250 verteilten Fragebögen wurden bei der zweiten Befragungswelle postalisch versandt. Die Rücklaufquote lag zwar mit 32 % deutlich höher als in Studie D1, in die Auswertung konnten aufgrund häufigen Abbruchs der Beantwortung nach den ersten beiden Seiten jedoch nur 39 Fragebögen für die Hauptuntersuchung genutzt werden.

Die asiatische Teilstudie A1 wurde im Mai 1997 auf der Messe in Singapur durchgeführt. Von den 100 ausgegebenen Fragebögen konnten 23 für die Auswertung verwendet werden. Die flankierende postalische Befragung erwies sich als Fehlschlag, da von den auf Empfehlung versendeten 70 Fragebögen nur einer zurückkam.

Die folgende Tabelle zeigt die deskriptiven Befunde der Hauptuntersuchung:

Abb./Tabelle 46: Deskriptive Befunde der Hauptuntersuchung (alle nicht näher bezeichneten Angaben sind in Prozent)

		Führungskräfte		
		deutsche	amerika- nische	asiatische
Geschlecht:	männlich	98	87	92
	weiblich	2	13	8
Durchschnittsalter		49 Jahre	43 Jahre	33 Jahre
Position:	selbständig	33	67	8
	obere Führungsebene	38	31	15
	mittlere FE	18	3	46
	untere FE	9		23
direkte Unterebene:	1-5	18	49	77
	6-10	22	13	15
	11-20	16	23	-
	21-50	11	3	-
	> 50	33	10	8
Wie lange jemand schon in dieser Position ist:	< 1 Jahr	2	5	15
	1-3 Jahre	20	23	46
	4-10 Jahre	22	23	23
	> 10 Jahre	55	36	
	keine Angabe		13	15
Anzahl der Angestellten des Unternehmens:	< 10 bzw. < 20	18	41	40
	11-100 bzw. 20-100	27	48	8
	100-1000	12	5	54
	> 10 000	7	3	-

Es wurden 20 % der deutschen und der amerikanischen und 15 % der asiatischen Führungskräfte als besonders erfolgreich eingestuft (vgl. Kap. 7.4.3).

7.4.2 Erhebungsinstrument

Bei dem Erhebungsinstrument handelt es sich, wie in Kap. 7.1 begründet wurde, um einen eigens für die Untersuchung konzipierten Fragebogen, der aus mehreren Teilen besteht. Die Gestaltung und das Layout des Fragebogens sind unter Berücksichtigung motivationaler Aspekte erfolgt. Von großer Bedeutung war auch die Zusicherung der Anonymität der Befragung. Durch das Anschreiben und das Benutzen eines seriösen Layouts sollte der Forschungscharakter der Erhebung betont und Mißtrauen abgebaut werden.

Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen setzt sich aus den sechs Teilen zusammen, alle sechs Teile werden behandelt, die nicht relevanten entsprechend kürzer.

Eine Einleitungs- oder Kontaktfrage soll den Auskunftspersonen eine eventuelle Befangenheit nehmen, Interesse wecken und Aufgeschlossenheit für weitere Fragen herbeiführen (Berekhoven et al. 1986, S. 107). Diesen Zweck erfüllte der Einleitungssatz, in dem der wissenschaftliche Charakter der Untersuchung und die Anonymität bestätigt wurde. Des Weiteren sollten mit der Passage „*es handelt sich nicht um Wissensfragen, die als richtig oder falsch gelten können*“ Hemmungen abgebaut und die Tendenz der sozialen Erwünschtheit verringert werden.

Teil 1 des Fragebogens besteht aus dem sozio-demographischen Teil. Dieser wurde nicht - wie üblich - an das Ende des Fragebogens gestellt, da es dort aufgrund der noch folgenden Fragen nach dem persönlichen Einkommen zu großen Antwortverweigerungen gekommen wäre. Die sozio-demographischen Daten waren zudem für die Auswertung von großer Bedeutung, und dieser Einstieg unterstreicht zusätzlich die Wissenschaftlichkeit der Untersuchung. Die Items 1 bis 9 beziehen sich vorwiegend auf Angaben zur Person, die Items 8, 10, 11 und 12 auf Angaben zum Unternehmen. Die Unternehmensgröße wird über die Anzahl der insgesamt im Unternehmen Beschäftigten ermittelt (Item 13). Quantitative Merkmale des betrieblichen Leistungsprozesses scheinen zur Größenbestimmung nicht geeignet, da es sich um sensible Bereiche der Produktion (produzierendes Gewerbe), der Finanzierung oder des Personalwesens handeln kann (vgl. Pfohl/Kellerwessel 1982, S. 12-13 und Kap.3.1) die zu einer hohen Antwortverweigerung führen.

Frage 1.3 nach der Stellung hat erstens das Ziel die Hierarchieebene des Befragten zu ermitteln und zweitens die Unterscheidung zwischen Unternehmern im Sinne von Selbständigen und andererseits im Sinne von Managern größerer Unternehmen zu ermöglichen. Aufgrund der Theorie muß u. U. von unterschiedlichen Wertprioritäten beider Personenkreise ausgegangen werden (vgl. Kapitel 2.1).

Diese Annahme wurde in einem Pretest „T95“ bei 54 Unternehmern, von denen 46 % selbständige Unternehmer und 54 % leitende Angestellte waren, geprüft. Es ließen sich keine signifikanten Unterschiede der Wertpräferenzen beider Gruppen ermitteln. Für die vorliegende Untersuchung können daher selbständige Führungskräfte und angestellte Führungskräfte zusammengefaßt werden, da die Unterscheidung für die zu untersuchenden Fragen auch ohne Belang ist

Die Items 1.7 und 1.9 sind zwei Fragen zur subjektiven Befindlichkeit, die an dieser Stelle noch unvoreingenommen beantwortet werden. Die Fragen nach dem Bereich der vorwiegenden Ideenverwirklichung (privat oder beruflich) (1.7) und der bisherigen beruflichen

Zielerreichung (1.9) dienen als zusätzliche Indikatoren für beruflichen Erfolg bzw. zur Überprüfung der Prioritätssetzung .

Teil 2 des Fragebogens, die Wertprioritäten, beinhaltet die Abfrage der Lebensziele (Werte) in beruflicher und in privater Sichtweise. Die Wichtigkeitsbewertung soll anhand einer siebenstufigen Rating-Skala vorgenommen werden.

Beispiel:

	Bedeutung für den Unternehmer							Bedeutung für den privaten Lebensentwurf						
	1 = sehr unwichtig							7 = sehr wichtig						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ein angenehmes Leben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein aufregendes Leben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Insgesamt umfaßt Teil zwei 35 Items (vgl. Anhang 4), die 18 Zielwerte des Rokeach-Value-Surveys (RVS) von Rokeach (1973), unternehmerische Werte nach Opaschowski & Raddatz (1982), Schober (1991), fähigkeitsbezogene Erfolgsfaktoren nach Steinle (1996) und Items nach Klages (1984).

Es wurden in dieser Untersuchung nur die Zielwerte abgefragt, da diese im System der menschlichen Persönlichkeit eine den instrumentellen Werten übergeordnete Position einnehmen (Rokeach 1976, S. 160 f.).

„Terminal values are nearer to the center of the belief system than are instrumental values“ (Rokeach 1979, S. 228; 1976, S. 160 f.).

Die Zielwerte werden nicht entsprechend Form C und D des RVS (Rokeach 1973), die der Übersetzung von Meier (1976) zugrunde liegen, um eine Erklärung ergänzt, sondern die eigene Übersetzung wurde so gewählt, daß die Erklärungen so weit wie möglich implizit in der Fragestellung enthalten sind. Das war nach den Erfahrungen der Pilotphasen notwendig, um seitens der Befragten eine bessere Perzeption der Werte beim Lesen zu erzielen und die Überforderung aufgrund der Itemvielfalt so gering wie möglich zu halten.

Der RVS ist aufgrund der Vorstudienresultate und aufgrund seiner leichten Anwendbarkeit zur Erfassung der individuellen Wertorientierungen sehr gut geeignet. Es umfaßt bis auf den Wert *Gesundheit* den gesamten Wertebereich.

Das Meßinstrument ist mit 18 Items knapp genug, um es in Kombination mit anderen Meßinstrumenten und Items einzusetzen.

Die Validität des RVS konnte in vielen Teilbereichen nachgewiesen werden.

Wesentliche Untersuchungen mit dem RVS liegen u. a. vor von Günther (1975), von Feather (1991, 1973), von Rokeach selbst (1968, 1969a, 1969b, 1970a, 1973, 1974, 1983). Im

Zusammenhang mit Kaufverhalten und Marktsegmentierung liegen Untersuchungen u. a. von Vinson/Munson/Nakanishi (1977); Vinson/Munson 1976; Vinson/Scott/Lamont 1977 vor.

Abweichend von der Originalversion des RVS, in dem die Items in eine der Wichtigkeit entsprechende Rangfolge gebracht werden müssen, wurde hier zur Wichtigkeitseinstufung eine siebenstufige Rating-Skala verwendet. Dabei symbolisiert „1“ die niedrigste Ausprägung und die „7“ die höchste Ausprägung. Dies entspricht der zugrundeliegenden Annahme über die zwei- bzw. mehrdimensionalen Deutungsmuster des Wertkonstrukts und schließt eine Wertpluralität nicht aus (Stoebel 1979, S. 488; Maag 1989, 1992; Klages 1984, 1988, 1993; Herbert 1988, 1992).

Ergebnisse der Wertuntersuchungen mit dem RVS von Vinson/Munson/Nakanishi (1977) mittels Ratingskalen zur Wichtigkeitseinstufung belegen den sinnvollen Einsatz dieser Skalen. Die nächste Itemgruppe von Teil 2 umfaßt die unternehmerischen Werte, mit denen die typisch unternehmerischen Werthaltungen gemessen werden sollten.

Diese Werte wurden zum einen in Anlehnung an Opaschowski & Raddatz (1982, 1983) ausgewählt und in den Fragebogen aufgenommen. Opaschowski & Raddatz (1982) analysierten in einer Längsschnitt- und einer Querschnittuntersuchung den „Wertewandel im Spannungsfeld der gesellschaftlichen Veränderungen von Arbeit und Freizeit und vor dem Hintergrund der individuellen Wunschvorstellungen vom eigenen Leben...“ (Opaschowski/Raddatz 1982, S. 12). Der für die vorliegende Untersuchung wichtige Bezug zu den Forschungen von Opaschowski & Raddatz liegt darin, daß sie u. a. nach Persönlichkeitsanforderungen der Arbeit an den arbeitenden Menschen fragen. Dabei stehen Persönlichkeitsmerkmale im Vordergrund, die von den Befragten als für die Arbeitswelt relevant zu beurteilen sind und letztlich das Bild einer Arbeitspersönlichkeit prägen.

Werthaltungen, die eine Arbeitspersönlichkeit prägen, sind bei der Erhebung unternehmerischer Werte zu berücksichtigen.

Zum andern wurden bei der Aufnahme unternehmerischer Werte Items von Schober (1991) berücksichtigt. Dieser griff bei seiner Untersuchung auf Items von Inglehart (1984) und Klages (1984) zurück und erweiterte diese um seines Erachtens unberücksichtigte Wertbereiche (vgl. Kap. 5), wobei für diese Untersuchung vorrangig die von Schober (1991) als intrinsisch definierten Werte Berücksichtigung fanden.

Des weiteren wurden die fähigkeitsbezogenen Erfolgsfaktoren nach Steinle (1996) in die Befragung mit aufgenommen. Es handelt sich hierbei um „soziale Faktoren“, deren ausgeprägtes Vorhandensein das langfristige Überleben einer Unternehmung garantieren und die besonders stark mit unternehmerischem Erfolg korrelieren (Steinle 1996, S. 96).

Zusätzlich zu der theoretisch gestützten Ableitung der Items wurden 45 Führungskräfte der Wirtschaft in dem freien Interview der Pilotphase nach den Werten befragt, die ihnen beruflich als Unternehmer am wichtigsten sind. Insgesamt wurden 40 Werte genannt, wobei Selbstverwirklichung (5 Nennungen) und Unabhängigkeit (4 Nennungen) von größter Bedeutung

waren. Die übrigen Items fanden nach einer Kategorisierung ebenfalls Berücksichtigung bei den unternehmerischen Werten.

Aufgrund der Pretest-Befragung (Pretest „T95“) bei insgesamt 54 selbständigen Unternehmern (46 %) und leitenden Angestellten der obersten Führungsebene (54 %) mit einer umfassenden Berücksichtigung der angesprochenen Ansätze wurden redundante Items ausgesondert. Dies führte zu der in dieser Untersuchung eingesetzten Itemauswahl. Ein weiteres Ergebnis von Pretest „T95“ war, daß die Wertpräferenzen von angestellten und selbständigen Führungskräften nicht unterschiedlich sind (vgl. vorne).

Alle Items des zweiten Fragebogenteils wurden einmal aus beruflicher und einmal aus privater Sichtweise erhoben. Hintergrund ist einerseits, daß aufgrund der Trennung eindeutig die berufliche Wichtigkeit der Werte abgefragt werden kann. Ohne diese Unterscheidung kommt es zu einer ganzheitlichen Betrachtung, in die alle Aspekte des Lebensumfelds der Befragten miteinbezogen sein können. Des weiteren können daraus Erkenntnisse gewonnen werden, ob die von Opaschowski & Raddatz postulierte Trennung von Arbeitswelt und Freizeitleben auch bei dieser spezifischen, stark beruflich engagierten Berufsgruppe vorliegt.

Der dritte Teil des Fragebogens dient der Abbildung der unterschiedlichen Sichtweisen beruflicher und privater Art. Er umfaßt die fünf Items, die in Anlehnung an die zwei Wertdimensionen von Klages (1988) bzw. die drei Wertdimensionen von Herbert (1988) gebildet wurden.

Jede der drei Dimensionen kann bereits durch zwei bis drei Einzelitems repräsentiert werden, da die Reliabilität im Vergleich zu der umfangreichen Itemliste kaum abnimmt (vgl. Anmerkung 9 bei Herbert 1992, S. 97). Die Konventionalismusdimension wird durch *Akzeptanz*, *Sicherheitsorientierung* und *konventionelle Leistungsethik*, die Selbstentfaltungs- und Engagementdimension wird durch *Selbstentfaltung* und *politisches Engagement* repräsentiert. *Lebensstandard* und *Hedonismus* können die Hedonismus-Materialismus-Dimension repräsentieren.

Im folgenden werden die Dimensionen und die aufgrund von Expertenbefragung daraus abgeleiteten Items dargestellt. Die Dimension der Pflicht- und Akzeptanzwerte wird durch das Item *Pflichtbewußtsein* repräsentiert. Die Selbstentfaltungsdimension wurde durch das Item *Selbstverwirklichung* operationalisiert, und der Hedonismus-Materialismusdimension werden zwei Einzelitems zugeordnet, der *hohe Lebensstandard* und *Freude und Vergnügen*.

Es wurde bewußt in Kauf genommen, daß eine Dimension durch ein Item nicht gänzlich repräsentiert werden kann, da dies für die Zielsetzung der Untersuchung ausreichend erschien und gleichzeitig der Forderung nach Knappheit des Fragebogens entsprach. Die Zielsetzung dieses Fragebogenteils liegt nicht in der Einordnung der Führungskräfte auf den

Klages-Dimensionen, sondern in der Ermittlung unterschiedlicher Sichtweisen von Lebenszielen.

Die Items werden zusätzlich zur beruflichen und privaten Sichtweise auf retrospektiv („wie wichtig waren Ihnen diese Werte, bevor sie Ihre leitende Tätigkeit ausübten?“), nach der Wichtigkeit für beruflichen Erfolg und in der Idealperspektive abgefragt. Hinzu kommt die Metaperspektive, wie die Befragten glauben, von den Mitarbeitern bezüglich der abgefragten Werte eingeschätzt zu werden. Die Metaperspektive steht für die reflektierte soziale Umwelt der Führungskräfte als eine Möglichkeit, wertorientierte Personalpolitik in dieser Studie zu berücksichtigen (vgl. Kap. 5.6.1.4).

Darüber hinaus wird auch die Zufriedenheit mit der Realisierung der einzelnen Werte abgefragt.

Ergänzt wird dieser Perspektivenwechsel durch die Abfrage nach der Zufriedenheit mit der Realisierung im Unternehmen. Das heißt die Wichtigkeit der Items wird der Zufriedenheit gegenüber gestellt. Nicht alle Perspektiven wurden in der vorliegenden Studie berücksichtigt.

Im vierten Teil des Fragebogens werden ebenfalls über siebenstufige Ratingskalen die Bedeutung und die Zufriedenheit der Arbeit erfaßt. Hierzu wird auf die Items von Herzberg (1957) zurückgegriffen.

Diese ergänzenden Arbeitszufriedenheitsitems erforderten aufgrund der Umstellung der Thematik häufig unverhältnismäßig mehr Zeit, wodurch häufiger von der Option der postalischen Rücksendung der Bögen Gebrauch gemacht wurde. Nur der postalische Rücklauf der deutschen Stichprobe war groß genug, um die Arbeitszufriedenheitsdaten auswerten zu können (vgl. vorne).

Die Sinnerfüllung durch die eigentliche Arbeit war nach Herzberg (1957) maßgebliches Ziel und soll die Möglichkeit zu einer umfassenden Selbstverwirklichung gewährleisten (Herzberg et al. 1957, S. 137).

Sowohl die Methode seiner Itemgewinnung wie auch die Differenzierung von Zufriedenheit und Unzufriedenheit als zwei unabhängige Faktoren haben zu vielfältiger Kritik geführt (u. a. Vroom 1964, S. 126 ff.; Neuberger 1974a, S. 126 ff., Rosenstiel 1975, S. 430 f.). Eine Reihe von Untersuchungen verifizieren allerdings sowohl die Theorie als auch die Methode der Itemgewinnung. Einen zusammenfassenden Überblick geben Maier/Rosenstiel/Wimmer (1976, S. 77)

Der Hauptkritikpunkt an Herzberg liegt auf dem methodischen Vorgehen und der vertretenen Zweidimensionalität der Arbeitszufriedenheit.

Die Items selber sind weniger umstritten und scheinen nach den Ergebnissen der Pilotphasen geeignet, als Indikatoren der Zufriedenheit von Führungskräften zu fungieren.

Die Präsentation der Items im Fragebogen erfolgt unter Aufhebung der Trennung beider Faktoren. Die Befragten sollen erstens die Bedeutung dieser Items für sie als Unternehmer und zweitens die Zufriedenheit mit der Ausprägung der Merkmale in ihrem Unternehmen angeben.

Im Sinne von Herzbergs Theorie, daß bestimmte Faktoren Auslöser für eine erhöhte Arbeitszufriedenheit sind (Kontext-Faktoren), andere speziell zu Unzufriedenheit führen (Kontext-Faktoren) und daß eine dritte Gruppe von Bedingungen sowohl zur motivatorischen Zufriedenheit als auch zur hygienischen Nicht-Unzufriedenheit beitragen (Herzberg et al. 1975, S. 80).

Die Items von Herzberg werden um vier weitere Items ergänzt, *die Autonomie, die Anforderungsvielfalt, die Aufgabenidentität (Identifizierung mit der Aufgabe) und die Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung*. Diese Items sind Bestandteil des Job Diagnostic Surveys und sollen u. a. der Bestimmung des Motivationspotentials eines Arbeitsplatzes (MPS) (Hackman/Oldham 1975) dienen. Der JDS kann dazu verwendet werden, in einer Organisation Arbeitsplätze oder Arbeitsstrukturen zu identifizieren, die ein hohes oder niedriges Motivationspotential haben, wobei der MPS einen zusammenfassenden Index für das Gesamtmotivationspotential einer Arbeit liefert. Der Job Diagnostic Survey (Hackman/Oldham 1976) gilt als eines der bekanntesten Verfahren zur Arbeitsanalyse, der gleichzeitig zur Erfassung subjektiven Erlebens objektiv gegebener Tätigkeitsmerkmale bzw. Arbeitssituationen herangezogen werden kann (Schanz 1993, S. 460).

$$\text{MPS} = \frac{\text{Anforderungsvielfalt} + \text{Aufgabenbedeutung} + \text{Aufgabenidentität}}{3}$$

x Autonomie x Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung.

Die von Hackman & Oldham berücksichtigte *Aufgabenbedeutung* wird durch das Herzberg-Item *Aufgabe* ersetzt. Das Item *Aufgabe* beinhaltet ebenfalls Aspekte der *Aufgabenbedeutung*. Trotz leichter inhaltlicher Abweichungen der Bedeutungen beider Items wurde sich gegen eine doppelte Abfrage einerseits der *Aufgabenbedeutung* und andererseits der *Aufgabe* entschieden. Die Differenzierung zwischen beiden Aspekten würde zum einen die Befragungsteilnehmer überfordern und zu dem subjektiven Eindruck einer Mehrfachabfrage einzelner Items führen. Zum anderen sollte der Fragebogen möglichst kurz gestaltet werden.

Zur Hypothesenprüfung soll zuerst der in Anlehnung an Hackmans MPS (Hackman/Oldham 1975) gebildete Motivationspotential-Index (MPI) eingesetzt werden, der sich vom MPS nur durch den Itemtausch von *Aufgabe* statt *Aufgabenbedeutung* unterscheidet. Der Indexwert soll aufgrund der Mittelwerte der Wichtigkeitseinschätzungen gebildet werden. Die Frage nach

der Wichtigkeit der einzelnen Items deckt sich nicht mit der Befragungstechnik von Hackman, der nach dem tatsächlichen Ausmaß der einzelnen Aspekte fragt.

Um die Vergleichbarkeit der Daten zu ermöglichen, soll dieser Ansatz dennoch zur Hypothesenprüfung verwendet werden, da aufgrund der Erfahrungen in Voruntersuchungen die Bedeutung und die tatsächliche Ausprägung kognitiv häufig gleichgesetzt werden. Es ergaben sich in dem Pretest „T95“ in keinem der Fälle signifikante Mittelwertunterschiede zwischen beiden Fragevarianten. In Anlehnung an Hackman & Oldham (1975) wird ebenfalls eine siebenstufige Skala verwendet. Der maximal erreichbare Punktwert liegt damit bei 343, ein Punktwert von 125 gilt als durchschnittlich (Hackman et al. 1975).

Als zweites wird sowohl die Wichtigkeit als auch die Zufriedenheit mit den jeweiligen Ausprägungen berücksichtigt, denn Arbeitszufriedenheit charakterisiert nicht die Arbeitsverhältnisse als solche, sondern das Zusammenpassen von Arbeitsverhältnissen und Personen (Dawis/Lofquist/Weiss, 1968, in Neuberger 1990, S. 139).

Es wird im Sinne multiplikativer Modelle⁸¹ die Arbeitszufriedenheit als Funktion der Summe der Produkte aus der Wichtigkeit und der Zufriedenheit mit der Ausprägung derselben Variablen gebildet. Dieser soll im folgenden als Arbeitszufriedenheitspotentialindex (AZPI) bezeichnet werden:

$$\text{AZPI} = \frac{(W_{\text{Anforderungsvielfalt}} \times Z_{\text{Anforderungsvielfalt}}) + (W_{\text{Aufgabe}} \times Z_{\text{Aufgabe}}) + (W_{\text{Aufgabenidentität}} \times Z_{\text{Aufgabenidentität}})}{3} + (W_{\text{Autonomie}} \times Z_{\text{Autonomie}}) + (W_{\text{Rückmeldung}} \times Z_{\text{Rückmeldung}}) =$$

Der AZPI soll nicht multiplikativ sondern additiv errechnet werden. Untersuchungen von Fried und Ferris (1987) belegen, daß die additive Verknüpfung einen besseren Prädiktor für die persönlichen und arbeitsbezogenen Ergebnisse darstellt als der multiplikative MPS.

Der fünfte Teil der Befragung beinhaltet die sozialperspektivische Erfassung der aus den Klages/Herbert-Dimensionen abgeleiteten Items. Diese wurden um fünf Rokeach-Items ergänzt. Es wird das Fremdbild anderer Länder erhoben sowie die Metaperspektive, wie vermutlich die anderen über die deutschen Unternehmer urteilen. Dieser Teil des Fragebogens ist allerdings nicht Bestandteil dieser Studie (vgl. Anhang 5).

⁸¹ Eine Liste multiplikativer Modelle findet sich bei Weinert 1992, S. 304.

Tabelle 47: Beispiel der sozialperspektivischen Abfrage im Fragebogen

3.7 Bitte schätzen Sie ein, wie Unternehmer von zwei unterschiedlichen Ländern die schon einmal genannten Werte ihrer Wichtigkeit nach einstufen (7 = sehr wichtig, 1 = sehr unwichtig).

Perspektiven/ Werte	vermutete Wichtigkeit für amerikanische Unternehmer	vermutete Wichtigkeit für asiatische Unternehmer	Wie urteilen vermutlich Amerikaner über den deutschen Unternehmer?	Wie urteilen vermutlich Asiaten über den deutschen Unternehmer?
Eine friedliche Welt				

In einer Studie am Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie über die Wertvorstellungen und wechselseitigen Wahrnehmungen zwischen deutschen und französischen Geschäftsleuten zeigten sich bei diesen fünf Items die deutlichsten Unterschiede im Selbstbild zwischen Franzosen und Deutschen (v. Bismarck/Schröder/Stelter, N. 1996).

Im sechsten Teil des Fragebogens werden der objektive ökonomische und der subjektive Erfolg erfaßt.

Die Kriteriumsvariable *unternehmerischer Erfolg* wird, wie vorne dargelegt, durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflußt. Um Rückschlüsse auf den unternehmerischen Erfolg ziehen zu können, soll dieser in der vorliegenden Studie auf zwei Wegen erfaßt werden. Zum einen werden objektive Größen, zum anderen subjektive Einschätzungen zur Bestimmung des Unternehmenserfolgs und des individuellen Erfolgs abgefragt. Ökonomischer Erfolg setzt sich aus dem Erfolg des Unternehmens und aus dem Erfolg der Unternehmer zusammen. Aufgrund der im Pretest „T95“ festgestellten hohen Antwortverweigerung bei ökonomischen Daten mußte auf den ursprünglichen Plan, Erfolgskennzahlen für die Unternehmen zu bilden, verzichtet werden.

Um den ökonomischen unternehmerischen Erfolg überhaupt messen zu können, wurde nach dem Gewinn des Unternehmens in den letzten vier Jahren gefragt. Durch die retrospektive Abfrage konnte neben der Höhe des Gewinns/Ertrags auch die Ertragsentwicklung erfaßt werden. Im Pretest „T95“ wurden neben der Ertragsentwicklung auch die Umsatzentwicklung sowie die Zufriedenheit mit beiden Bereichen erhoben. Die recht hohen Korrelationen untereinander in dieser Stichprobe belegen, daß die Bestimmung des unternehmerischen Erfolgs bereits durch eine der Variablen geleistet werden kann. Die Entscheidung fiel auf die Gewinnentwicklung. Sie beinhaltet gegenüber der ebenfalls wichtigen Umsatzentwicklung keine weiteren Faktoren (z. B. Kosten der Produktions- und Unternehmenstätigkeit), um die die Umsatzentwicklung bereinigt werden muß, um eine ertrags- und somit erfolgswirksame Unternehmenstätigkeit ableiten zu können.

Als personenbezogenes ökonomisches Erfolgskriterium wurde das Nettojahreseinkommen abgefragt. Bei beiden Fragen wurden relativ weit gefaßte Antwortkategorien vorgegeben, um die Antwortbereitschaft nicht zu stark zu beanspruchen.

Die Zufriedenheit mit der Ertragsentwicklung des Unternehmens wurde indirekt abgefragt, indem das Unternehmen im Vergleich zum Branchendurchschnitt auf einer siebenstufigen Skala bewertet werden sollte. Bei selbständigen Unternehmern ist dies ein gutes zusätzliches Kriterium für den unternehmerischen und persönlichen Erfolg. Angestellte Führungskräfte dagegen können persönlich erfolgreich sein, auch wenn die Ertragsentwicklung des Unternehmens rückläufig ist oder das Unternehmen im Branchendurchschnitt schlecht abschneidet.

Für die Auswertung wird demzufolge vorwiegend das Nettoeinkommen als ökonomische Erfolgsgröße zugrunde gelegt.

Die Tabelle 48 gibt einen Überblick über die Herkunft der einzelnen Items und zeigt zudem, in welchen Teilen des Fragebogens die Items erhoben wurden.

Tabelle 48: Herkunft der Items und Positionierung im Fragebogen

In welchen Teilen des Fragebogens die jeweiligen Items erhoben wurden		Teil 2 private u. berufliche Perspektive	Teil 3 private u. berufliche Perspektive und andere Perspektiven	Teil 5 Selbstbild/ Fremdbild über die Länder
Beispiel-Items				
<u>Wert-Items</u>	<u>Herkunft der Items</u>			
Ein angenehmes Leben	Rokeach Zielwerte	X		
Ein aufregendes Leben		X		X
Leistungsfähigkeit		X		
Eine friedliche Welt		X		X
Eine schöne Welt		X		
Gleichheit		X		
Sicherheit der Familie		X		X
Freiheit		X		
Glück		X		
Innere Harmonie		X		X
Wahre Liebe		X		
Nationale Sicherheit		X		
Vergnügen, Genuß		X		X
Religiöse Werte		X		
Selbstachtung		X		
Gesellschaftliche Anerkennung		X		
Wahre Freundschaft		X		
Weisheit	X			
	<u>unternehmerische Werte</u>			
Aufgeschlossenheit	Opaschowski & Raddatz (1982);	X		
Bescheidenheit		X		
Gehorsam		X		
Genügsamkeit		X		
Höflichkeit		X		
Kritikfähigkeit	Schober (1991)	X		
Rücksichtnahme	Pretest: freies Interview	X		
Selbstbeherrschung		X		
Selbstvertrauen		X		
Kontaktfreudigkeit	Steinle (1996) fähigkeitsbezogene Erfolgsfaktoren	X		
Handlungsfähigkeit		X		
Lernfähigkeit		X		
Fähigkeit, Bedürfnisse anderer zu berücksichtigen (Empathie)	Klages „Dimensions- Items“		X	X
Pflichtbewußtsein			X	X
hoher Lebensstandard			X	X
Freude, Vergnügen			X	X
Selbstverwirklichung			X	X
Unabhängigkeit		X	X	

Arbeitszufriedenheit Herzberg: Welche Bedeutung haben die folgenden Merkmale für Sie als Unternehmer, und wie zufrieden sind Sie persönlich mit deren Realisierung in Ihrem Unternehmen?

Welche Bedeutung haben diese Merkmale für Sie als Unternehmer	Merkmale	Wie zufrieden sind Sie mit der Ausprägung dieser Merkmale in ihrem Unternehmen?
1= sehr unwichtig, 7= sehr wichtig		1= sehr unzufrieden, 7= sehr zufrieden
1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7
<input type="checkbox"/>	Aufgabe, Arbeitsinhalt	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Berufliche Sicherheit/ Arbeitsplatzsicherheit	<input type="checkbox"/>

7.4.3 Klassifizierung extrem und normal erfolgreicher Führungskräfte

Im sechsten Teil des Fragebogens werden der objektive und der subjektive Erfolg erfaßt. Darüber hinaus werden zur Ermittlung extrem erfolgreicher Führungskräfte (EEF) gegenüber normal erfolgreichen Führungskräften (NEF) noch weitere Items aus anderen Teilen des Fragebogens einbezogen.

Die Items, die als Kriterium für unternehmerischen Erfolg herangezogen wurden, beziehen sich auf die Bereiche des objektiven Erfolgs und des subjektiv-biografischen Erfolgs. Ergänzende Items sind der Stimmungsskalierung gewidmet.

Ökonomischer Erfolg setzt sich aus dem Erfolg des Unternehmens und aus dem Erfolg der Unternehmer zusammen. Da die Stichprobe nicht nur aus selbständigen Unternehmern bestand, wurde das Nettojahreseinkommen als ein objektives persönliches Erfolgskriterium zugrunde gelegt.

Zusätzlich zur Ermittlung des ökonomischen Erfolgs wurde versucht, den subjektiven Erfolg aus der Biographie der Befragten zu ermitteln. Zur Erhebung dienten die Frage 3.6. nach der Berufswiederwahl und die Frage 1.9 nach der beruflichen Zielerreichung.

Zur Bestimmung der extrem erfolgreichen Führungskräfte (EEF) dieser Studie wurden über alle Daten Quartile gebildet, um diejenigen Führungskräfte zu identifizieren, die in allen für den Erfolg als relevant eingestuften Fragen im obersten Quartil lagen. Gleichzeitig wurden die Versuchspersonen mit hohen Extremwerten bei den relevanten Items herausgerechnet. Der Vergleich der Probanden, die bei möglichst vielen „Erfolgsfragen“ Extremwerte im Vergleich zur Gesamtstichprobe aufwiesen, mit denen, die in den relevanten „Erfolgsfragen“ das oberste Quartil belegten, ergab die Teilgruppe der besonders erfolgreichen Führungskräfte.

Der Score wurde dahingehend modifiziert, daß z. B. bei Selbständigen das Fehlen des Kriteriums „direkte Vorgesetzte von mehr als 50 Mitarbeitern“ nicht automatisch zu einem Ausschluß führte. Vielmehr reichte hier aus Plausibilitätsgründen als Kriterium, wenn sie

direkte Vorgesetzte von mehr als 10 Mitarbeitern waren. In US-\$ wurde das jährliche Einkommen auf mindestens 100.000 \$ festgesetzt. Das statistische Auswahlverfahren der extrem erfolgreichen Führungskräfte wurde so flexibel gehandhabt, daß dabei besondere Umstände, wie oben beschrieben, berücksichtigt wurden und das Fehlen eines Kriterium durch den Ausprägungsgrad der übrigen Kriterien kompensiert werden konnte.

Tabelle. 49: Kriterien zur Erfassung der extrem erfolgreichen Führungskräfte

Art der Kriterien	Item-Nr.	Inhalt
objektive Kriterien	1.3	Angehörige der obersten Führungsebene oder selbständige Unternehmer
	4.3	➤ deren Einkommen über 150 TDM jährlich liegt
	1.4	➤ die direkte Vorgesetzte von mehr als 50 Mitarbeitern sind bzw. selbständige Unternehmer mit mehr als 10 Mitarbeitern
subjektive, biografische Kriterien	3.6	➤ die den gleichen Beruf wiederwählen würden
	1.9	➤ die ihre beruflichen Ziele mindestens zur Hälfte erreicht haben
Stimmung	3.3	➤ deren momentane Stimmung positiv ist.

Die Darstellung dieses Klassifizierungsverfahrens ergab, daß 15 % der asiatischen Führungskräfte und jeweils 20 % der deutschen und der amerikanischen Führungskräfte als sehr erfolgreich einzustufen waren (vgl. oben).

8 Ergebnisse

Im Ergebnisteil werden die vorne theoretisch abgeleiteten Hypothesen teilweise in Prüfhypothesen umgewandelt, teilweise übernommen. Die Benennung der Hypothesen und die Reihenfolge der Prüfung stimmen mit der Hypothesenableitung in Kap. 6 überein.

8.1 Wertewandel-Hypothese

H1: Wertewandel-Hypothese

Als Ausdruck des Wertewandels in der Gesellschaft bestehen auch in den Wertpräferenzen der Führungskräfte altersspezifische Unterschiede.

$$H0: W_{<1964} = W_{>1949}$$

$$H1: W_{<1964} \neq W_{>1949}$$

Aufgrund der Generations- und der Lebenszyklushypothese wird angenommen, daß sich die Werte der Alterskohorte der jungen Führungskräfte von denen der alten Führungskräfte signifikant unterscheiden.

Sollte sich die Hypothese bestätigen, muß die weitere Auswertung alterskohortenspezifisch erfolgen.

Zur Hypothesenprüfung wird ein Mittelwertvergleich und T-Test der beruflichen Werte zwischen den extremen Altersgruppen der Führungskräfte, die nach 1964 geboren wurden (Altersgruppe 1) und der vor 1949 Geborenen (Altersgruppe 3) durchgeführt. Die folgende Tabelle zeigt die Gegenüberstellung dieser beiden Altersgruppen.

Tabelle 50: Mittelwerte der Wertorientierungen jüngerer (nach 1964 geboren) und älterer Führungskräfte (vor 1949 geboren) der drei Länder in der beruflichen Perspektive

	Mittelwert		Standardabweichung		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit	
	jung	alt	jung	alt	F	Signifikanz	T	Sig. (2seitig)
berufliche Perspektive								
Rokeach Werte:								
angenehmes Leben	4,97	4,97	2,01	1,78	1,143	,289	-,002	,998
aufreg. Leben	4,97	4,35	1,68	2,07	2,354	,130	1,278	,206
Leistungsfähigkeit	6,18	6,53	,92	71	2,108	,151	-1,741	,086
friedliche Welt	5,67	6,06	1,27	1,23	1,103	,297	-1,286	,203
schöne Welt	4,85	4,97	1,75	1,96	1,326	,254	-,265	,792
Gleichheit	5,30	4,30	1,65	1,88	0,314	,577	2,298	,025
Sicherheit d. Fam.	6,18	6,06	1,07	1,32	0,895	,348	,417	,678
Freiheit	6,06	6,29	1,32	0,87	5,215	,026	,856	,395
Glück	5,76	5,82	1,20	1,40	0,031	,862	,207	,837
innere Harmonie	5,73	5,71	1,53	1,55	0,423	,518	,057	,955
wahre Liebe	4,94	4,91	1,58	2,13	4,802	,032	,066	,948
nat. Sicherheit	5,64	5,88	1,60	1,25	4,213	,044	-,703	,484
Vergnügen/Genuß	5,39	3,94	1,41	1,92	5,657	,020	3,517	,001
religiöse Werte	4,19	3,59	2,07	2,03	0,161	,690	1,188	,239
Selbstachtung	5,73	6,26	1,18	0,86	3,241	,076	-2,132	,037
Anerkennung	4,79	5,21	1,47	1,55	0,042	,839	-1,130	,263
wahre Freundschaft	4,85	6,03	1,54	1,22	5,681	,020	-3,482	,001
Weisheit	5,88	5,79	0,99	1,20	0,670	,416	,314	,754
Unternehmerische Werte: (Opaschowski & Raddatz, Schober, Pretest)								
Aufgeschlossenheit	5,61	6,18	1,48	0,94	2,624	,110	-1,893	,063
Bescheidenheit	4,15	5,03	1,91	1,49	4,785	,032	-2,087	,041
Gehorsam	5,42	4,29	1,54	1,71	0,727	,397	2,838	,006
Genügsamkeit	4,67	4,32	1,47	1,68	0,521	,473	,887	,378
Höflichkeit	6,00	6,27	1,17	0,94	0,001	,975	-1,041	,302
Kritikfähigkeit	5,81	6,18	1,11	0,90	0,233	,631	-1,481	,144
Rücksicht	5,45	6,03	1,21	1,06	1,126	,293	-2,056	,044
Selbstbeherrschung	6,27	5,82	0,98	1,17	1,560	,216	1,706	,093
Selbstvertrauen	6,55	6,50	0,75	0,71	0,032	,859	,255	,800
Disziplin	6,39	6,12	0,99	0,78	2,143	,150	1,060	,295
Gerechtigkeit	5,83	6,20	1,44	0,96	8,014	,007	-1,070	,290
Ehrlichkeit	6,13	6,32	1,22	0,75	10,308	,002	-,656	,515
Kreativität	5,87	6,64	1,06	,57	4,621	,037	-3,179	,003
Kontaktfreudigkeit	6,00	6,48	1,17	0,65	7,197	,010	-1,776	,082
Fähigkeitsbezogene Erfolgsfaktoren nach Steinle								
Handlungsfähigkeit	6,45	6,65	0,79	0,49	12,401	,001	-1,201	,234
Lernfähigkeit	6,33	6,50	,85	0,66	1,009	,319	-,894	,375
Empathie	5,79	6,12	1,60	0,91	5,330	,024	-1,042	,301

Die Mittelwertvergleiche über den T-Test zeigen, daß sich bei diesen Extremaltersgruppen kaum signifikante Mittelwertunterschiede nachweisen lassen.

Bei den Werten aus **privater Sicht** besteht lediglich eine unterschiedliche Wichtigkeitseinschätzung bei dem Wert *ein aufregendes Leben*, den die jungen Führungskräfte privat für wichtiger halten (Mittelwerte von 5,90 der jungen Führungskräfte zu 4,71 der älteren Führungskräfte).⁸²

Vergleicht man die nach 1964 Geborenen mit den 1949-1964 Geborenen aus beruflicher Sicht, so besteht eine Differenz lediglich bei dem Wert *Gehorsam* aus beruflicher Sicht. Dieser Vergleich entspricht dem von Harms (1998) beschriebenen Vergleich zwischen der von ihm sogenannten „Generation X“ und den „Baby Boomers“ (vgl. Kap. 5.4.2.3 und Kap. 6). Die von ihm konstatierten Wertdifferenzen konnten in dieser Untersuchung nicht bestätigt werden. (Die entsprechende Tabelle der Mittelwertvergleiche findet sich in Anhang 7).

Der altersspezifische Vergleich der beruflichen Werte erfolgte über alle drei Länder und führte trotz des Extremgruppenvergleichs (Tab. 50) für die beruflichen Werte nur zu vier signifikanten Differenzen. Lediglich bei den Werten *Vergnügen*, *wahre Freundschaft*, *Gehorsam* und *Kreativität* konnten sich signifikante Differenzen zwischen den beiden Extremgruppen nachweisen lassen. *Vergnügen* und *Gehorsam* ist den jungen Führungskräften wichtiger, *wahre Freundschaft* und *Kreativität* den über 50jährigen. Es ist erstaunlich, daß den jungen Führungskräften *Gehorsam* wichtiger ist als der älteren Generation, dieser Befund widerspricht den nachgewiesenen Wertewandelstendenzen anderer Untersuchungen, die bei jüngeren Managern eine Abkehr von traditionellen Werten diagnostiziert haben.

Die Wertewandelhypothese H1 kann damit nicht bestätigt werden.

Methodisch hat dieses Ergebnis zur Folge, daß für die weiteren Auswertungen eine altersspezifische Betrachtung nicht vorgenommen werden muß.

⁸² Auf die tabellarische Darstellung wurde aus Platzgründen verzichtet.

8.2 Wertorientierte Selbstkonsistenz-Hypothesen

H2: Wertorientierte Selbstkonsistenz-Hypothesen

Zur Prüfung dieser Hypothesen wurden aus der Gesamtstichprobe die extrem erfolgreichen Führungskräfte (im folgenden als EEF bezeichnet) extrahiert und mit den normal erfolgreichen Führungskräften (NEF) verglichen (vgl. Kap. 7.4.3).

H 2.1: Idealbild-Hypothese

Extrem erfolgreiche Führungskräfte (EEF) unterscheiden sich hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen ihrem Ideal- und ihrem Real-Selbstbild von normal erfolgreichen Führungskräften (NEF).

H0: $(\text{Ideal} - \text{Real}_{\text{EEF}} = \text{Ideal} - \text{Real}_{\text{NEF}})$

H1: $(\text{Ideal} - \text{Real}_{\text{EEF}} \neq \text{Ideal} - \text{Real}_{\text{NEF}})$

Die folgende Tabelle zeigt die Korrelationen der NEF vom Real-Selbstbild und dem Idealbild. Die Tabelle ist eine Ausschnittsdarstellung aus der Gesamtkorrelation, die aus Platzgründen nicht dargestellt werden kann.

Tabelle 51: Korrelationen der NEF Idealbild mit dem Real-Selbstbild⁸³

Selbstbild	Idealbild				
	Pflichtbewußts.	Lebensstandard	Vergnügen	Selbstverwirkl	Unabhängigkeit
Pflichtbewußts.	,610* ,000	,226* ,041	,301* ,006	,329* ,003	,510* ,000
Lebensstandard	,206 ,061	,604* ,000	,245* ,027	,025 ,826	,112* ,315
Vergnügen	,229* ,037	,483* ,000	,550* ,000	,376* ,000	,343* ,002
Selbstverwirkl.	,383* ,000	,381* ,000	,198 ,074	,566* ,000	,428* ,000
Unabhängigkeit	,376* ,000	,215 ,052	,453* ,000	,701* ,000	,779* ,000

Zeile 1: Korrelation nach Pearson

Zeile 2 : Signifikanz (2-seitig)

Die Korrelationen der NEF zeigen, daß bis auf einige Ausnahmen alle Idealbilder mit dem Real-Selbstbild hochsignifikant korrelieren.

Besonders hoch korrelieren die *Unabhängigkeit* und das *Pflichtbewußtsein* in der Real- und der Ideal-Perspektive. Alle Korrelationen sind durchweg positiv, und viele sind auf dem Niveau

⁸³ Alle in Hypothese H2 dargestellten Korrelationsmatrixen sind Ausschnitte aus der Gesamtmatrix, die aus Platzgründen nicht dargestellt werden kann.

von 0,01 (2-seitig) signifikant. Bei den NEF korrelieren beide Perspektiven aller Werte signifikant positiv miteinander.

Die Tabelle 52 zeigt einen Ausschnitt der Korrelationsmatrix der EEF.

Tabelle 52: Korrelationen der EEF, Idealbild mit dem Real-Selbstbild

	Idealbild				
Selbstbild	Pflichtbewußts.	Lebensstandard	Vergnügen	Selbstverwirkl.	Unabhängigkeit
Pflichtbewußts.	,154	-,005	-,301	-,359	-,148
	,506	,983	,184	,110	,523
Lebensstandard	,377	,505	,317	,052	,410
	,092	,020	,162	,823	,065
Vergnügen	-,013	-,286	,430	,367	,282
	,956	,208	,052	,102	,215
Selbstverwirkl.	,072	-,183	,512	,624*	,542
	,755	,428	,018	,003	,011
Unabhängigkeit	,519	,406	,369	,508	,832*
	,016	,068	,100	,019	,000

Zeile 1: Korrelation nach Pearson

Zeile 2 : Signifikanz (2-seitig)

Die Korrelationen sind bei den EEF zum größten Teil niedriger. Das Idealbild des Wertes *hoher Lebensstandard* korreliert negativ mit dem Realbild von *Vergnügen*, und *Selbstverwirklichung*, wobei alle negativen Korrelationen nicht signifikant sind. Bei den EEF korrelieren beide Perspektiven bei allen Werten untereinander, außer bei dem Wert *Pflichtbewußtsein*. Die Korrelationen sind aber durchweg niedriger als bei den NEF.

Die tabellarische Gegenüberstellung der Korrelationskoeffizienten zeigt noch einmal deutlich, daß die Zusammenhänge zwischen dem Ideal- und dem Real-Selbstbild von EEF und NEF andere sind. Der Gesamtkorrelationskoeffizient bei den NEF liegt mit 3,109 deutlich über dem der NEF mit 2,545.

Tabelle 53: Gesamtkorrelationen Real-Selbstbild/Idealbild

Werte:	NEF	EEF
Real/Ideal-Korrelation		
Pflichtbewußtsein	,610	,154
Lebensstandard	,604	,505
Vergnügen	,550	,430
Selbstverwirklichung	,566	,624
Unabhängigkeit	,779	,832
Gesamtkorrelationssumme	3,109	2,545
Mittelwert	,622	,509

Die NEF sind ihrem Ideal näher als die EEF, dies gilt speziell für die Werte *Pflichtbewußtsein*, *Lebensstandard* und *Vergnügen*. Tendenziell umgekehrt ist es bei *Selbstverwirklichung* und *Unabhängigkeit*, was sich durch die höheren Korrelationen der EEF zwischen beiden Perspektiven ausdrückt. Die Zielspannungen, d. h. geringere Korrelationen zwischen beiden Perspektiven, sind bei den EEF wesentlich höher als die der NEF. Diese Befunde sprechen gegen die werttheoretische Konformitätshypothese (Kap. 6), die besagt, daß extrem erfolgreiche Führungskräfte keine großen Zielspannungen hätten.

Die Mittelwertvergleiche der NEF und der EEF bestätigt tendenziell die hohen Korrelationen der Werte zwischen beiden Perspektiven bei den NEF und die größeren Abweichungen bei den EEF.

Tabelle und Abb. 54: Mittelwerte der NEF und EEF für das Ideal- und das Real-Selbstbild

über alle Länder	Ideal				Real-Selbstbild			
	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
NEF:Pflichtbewußts.	1	7	6,49	0,97	1	7	6,24	1,16
NEF:Lebensstandard	1	7	5,43	1,56	1	7	4,95	1,45
NEF:Vergnügen	1	7	5,27	1,68	1	7	5,14	1,40
NEF:Selbstverwirkl	1	7	5,84	1,58	1	7	5,39	1,54
NEF:Unabhängigkeit	1	7	6,06	1,39	1	7	6,05	1,28
EEF:Pflichtbewußts.	3	7	6,48	1,21	5	7	6,29	0,85
EEF:Lebensstandard	3	7	5,52	1,66	2	6	4,33	1,39
EEF:Vergnügen	1	7	5,38	1,63	2	6	4,24	1,22
EEF:Selbstverwirkl	3	7	6,33	1,15	3	7	5,86	1,39
EEF:Unabhängigkeit	3	7	5,90	1,37	3	7	5,57	1,54

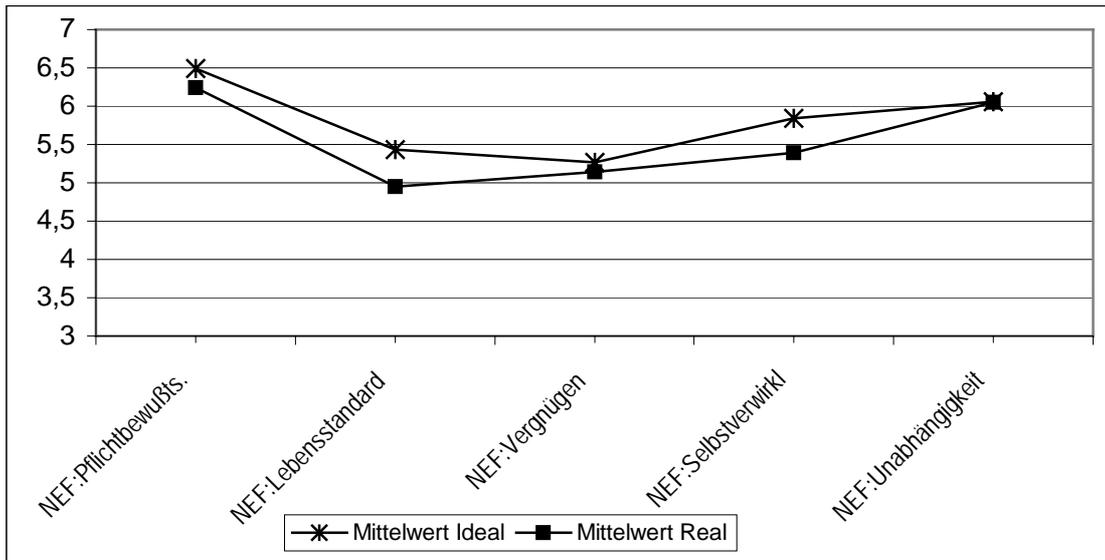


Abb. 54a: Mittelwerte der NEF beide Perspektiven.

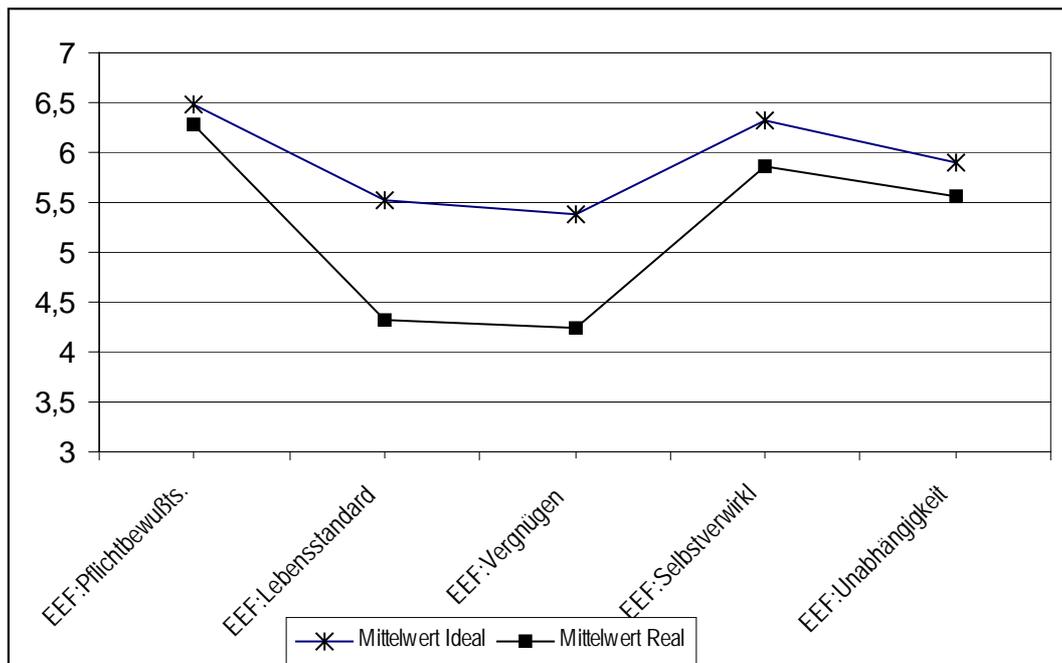


Abb. 54b: Mittelwerte der EEF über beide Perspektiven.

Trotz der ähnlichen Mittelwerte bei dem Wert *Pflichtbewußtsein* ist die Korrelation der EEF bei diesem Wert mit 0,154 sehr niedrig und nicht signifikant. Das bedeutet, bei den einzelnen extrem erfolgreichen Führungskräften bestehen nur sehr geringe Übereinstimmungen zwischen dem Ideal- und dem Realbild bei diesem Wert, der sich aber über die Aggregation aller extrem Erfolgreicher ausgleicht, wie die ähnlichen Mittelwerte zeigen.

Die Idealbild Mittelwerte sind bei EEF und NEF nahezu identisch (6,48 zu 6,49, vgl. Tab. 54) die Standardabweichung ist bei den EEF aber größer. Umgekehrt verhält es sich bei dem

Real-Selbstbild, die Standardabweichung ist hier bei den NEF größer. Das bedeutet, daß die EEF ein weniger homogenes Idealbild haben als die NEF, sie scheinen individuellere Idealvorstellungen zu haben.

Die Hypothese H 2.1 (Idealbild-Hypothese) kann somit bestätigt werden, denn die extrem erfolgreichen Führungskräfte (EEF) zeigen einen deutlich geringeren Zusammenhang zwischen dem Ideal- und dem Real-Selbstbild als die normal erfolgreichen Führungskräfte (NEF).

H 2.2: Vermutete-Fremdbild-Hypothese

Extrem erfolgreiche Führungskräfte (EEF) unterscheiden sich hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen ihrem Real-Selbstbild und dem Fremdbild ihrer Mitarbeiter von normal erfolgreichen Führungskräften (NEF).

H0: $(\text{Meta} - \text{Real}_{\text{EEF}} = \text{Meta} - \text{Real}_{\text{NEF}})$

H1: $(\text{Meta} - \text{Real}_{\text{EEF}} \neq \text{Meta} - \text{Real}_{\text{NEF}})$

Geprüft werden soll diese Hypothese über die Korrelationen zwischen der Metaperspektive (vermutete Sicht der Mitarbeiter) und dem Real-Selbstbild der Führungskräfte. Hypothesenkonform müßten die Korrelationen der EEF deutlich höher oder niedriger sein als die der NEF.

Tabelle 55: Korrelationen NEF Metaperspektive mit dem Selbstbild

<u>Metaperspektive</u>					
Selbstbild	Pflichtbewußts.	Lebensstandard	Vergnügen	Selbstverwinkl.	Unabhängigkeit
Pflichtbewußts.	,450	,226	,086	,190	,434
	,000	,044	,446	,091	,000
Lebensstandard	,253	,491	,356	,124	,023
	,022	,000	,001	,272	,842
Vergnügen	,270	-,023	,737	,312	,249
	,015	,840	,000	,005	,026
Selbstverwinkl.	,469	,109	,203	,505	,213
	,000	,336	,071	,000	,057
Unabhängigkeit	,299	-,086	,168	,253	,728
	,007	,448	,136	,023	,000

Zeile 1: Korrelation nach Pearson

Zeile 2 : Signifikanz (2-seitig)

Alle direkten Korrelationen zwischen den beiden Perspektiven eines Wertes (grau unterlegtes Feld) sind signifikant. Besonders hohe Korrelationen bestehen bei dem Wert *Vergnügen* und

Selbstverwirklichung zwischen beiden Perspektiven. Das heißt, die NEF glauben bei diesen beiden Werten von ihren Mitarbeitern genau gekannt zu werden.

Tabelle 56: Korrelationen EEF Metaperspektive mit dem Selbstbild

Metaperspektive					
Selbstbild	Pflichtbewußts.	Lebensstandard	Vergnügen	Selbstverwirkl.	Unabhängigkeit
Pflichtbewußts.	,055	-,201	-,148	-,336	-,249
	,814	,382	,521	,136	,277
Lebensstandard	,175	,504	,437	,392	,456*
	,449	,020	,048	,079	,038
Vergnügen	-,090	,167	,390	,375	,292
	,698	,468	,081	,094	,200
Selbstverwirkl.	,042	,390	,596*	,564*	,627*
	,858	,080	,004	,008	,002
Unabhängigkeit	,350	,247	,557*	,591*	,844*
	,120	,280	,009	,005	,000

Zeile 1: Korrelation nach Pearson

Zeile 2 : Signifikanz (2-seitig)

Bei *Lebensstandard*, *Selbstverwirklichung* und *Unabhängigkeit* korrelieren beide Perspektiven der extrem erfolgreichen Führungskräfte miteinander. Die EEF glauben bei diesen Werten, von ihren Mitarbeitern gekannt zu werden. Allerdings sind die Korrelationen deutlich geringer als die der NEF. Auch die anderen Korrelationen außerhalb der Diagonalen sind zum größten Teil nicht signifikant im Gegensatz zu den NEF, wo z. B. *Vergnügen* (Metaperspektive) und *Unabhängigkeit* (Real-Selbstbild) relativ hoch positiv korrelieren.

Auffällig sind wieder die geringen Zusammenhänge der EEF bei dem Wert *Pflichtbewußtsein*.

Die tabellarische Gegenüberstellung der Korrelationskoeffizienten zeigt auch hier deutlich, daß die Zusammenhänge zwischen dem Ideal- und dem Real-Selbstbild von EEF und NEF andere sind. Der Gesamtkorrelationskoeffizient bei den NEF liegt mit 2,911 über dem der EEF mit 2,276, d. h. die NEF weisen stärkere Zusammenhänge zwischen beiden Perspektiven auf als die EEF.

Tabelle 57: Gesamtkorrelationen Real-Selbstbild/Metaperspektive

Werte: Real/Meta-Korrelation	NEF	EEF
Pflichtbewußtsein	,450	,055
Lebensstandard	,491	,504
Vergnügen	,737	,309
Selbstverwirklichung	,505	,564
Unabhängigkeit	,728	,844
Gesamtkorrelationssumme	2,911	2,276
Mittelwert	,5822	,4552

Die folgende Tabelle zeigt die Mittelwerte der EEF und der NEF im Vergleich.

Tabelle und Abb. 58: Mittelwerte und Standardabweichung des Real-Selbstbildes und der Metaperspektive der EEF und der NEF

	NEF		EEF	
	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert	Standardabweichung
Pflichtbewußtsein	6,24	1,16	6,29	0,85
Lebensstandard	4,95	1,45	4,33	1,39
Vergnügen	5,14	1,40	4,24	1,22
Selbstverwirklichung	5,39	1,54	5,86	1,39
Unabhängigkeit	6,05	1,28	5,57	1,54
Meta. Pflichtbewußtsein	6,04	1,11	6,14	1,24
Meta. Lebensstandard	5,08	1,35	5,52	1,81
Meta. Vergnügen	5,19	1,36	4,48	1,54
Meta. Selbstverwirkl.	5,36	1,31	5,14	1,56
Meta. Unabhängigkeit	5,53	1,43	5,48	1,63

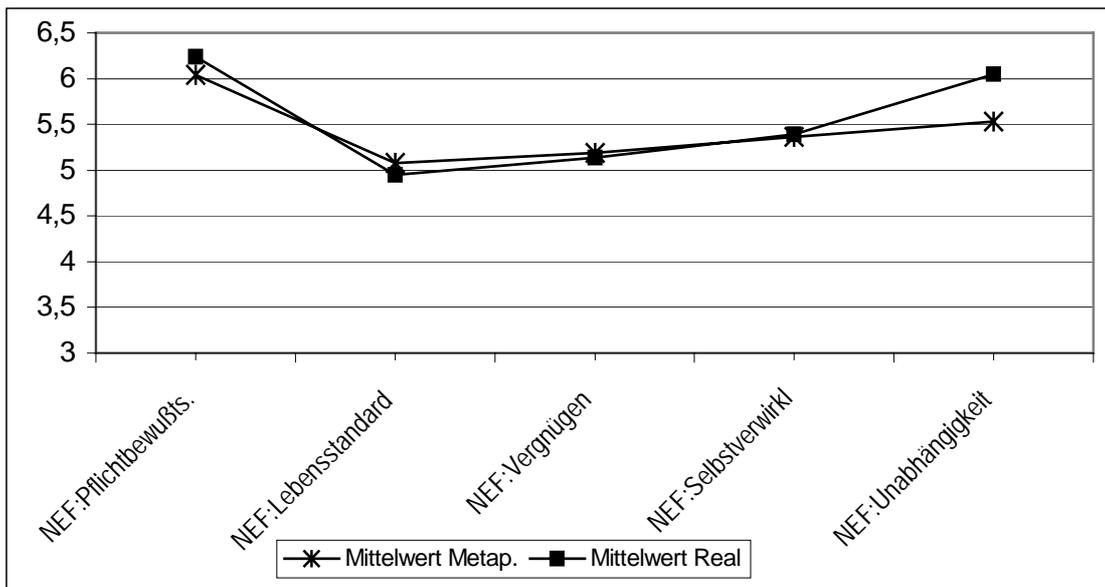


Abb. 58a: Mittelwerte der NEF über beide Perspektiven.

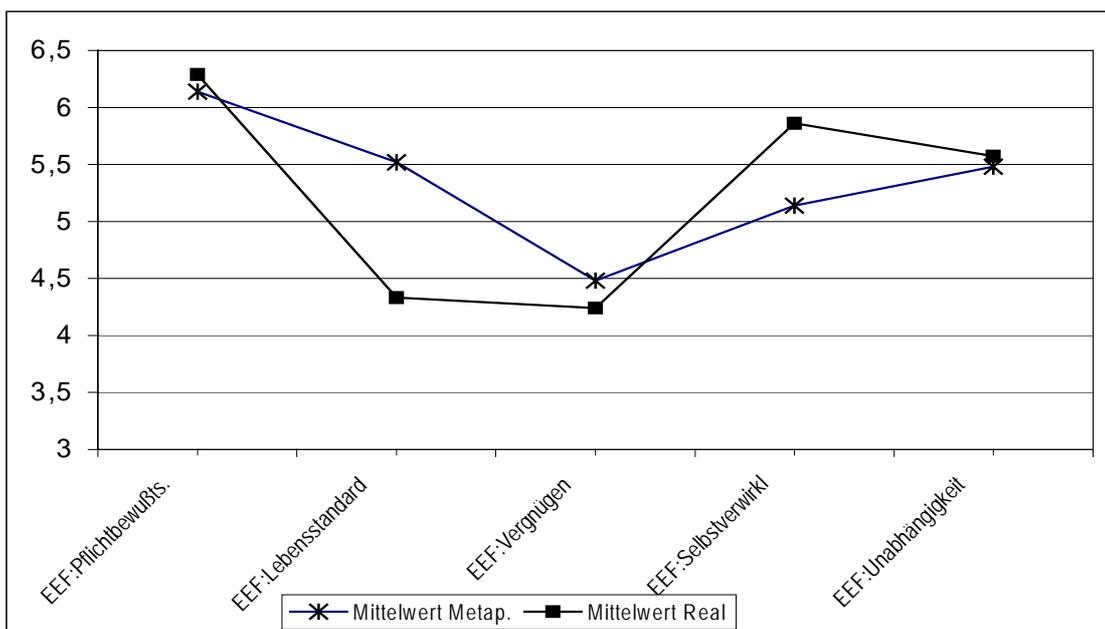


Abb. 58b: Mittelwerte der EEF über beide Perspektiven.

Der Mittelwertvergleich der extrem erfolgreichen Führungskräfte mit den normal erfolgreichen Führungskräften zeigt, daß auch die Mittelwerte bei den NEF beider Perspektiven fast identisch sind, wohingegen die EEFs glauben, von ihren Mitarbeitern in bezug auf ihren *Lebensstandard* überschätzt zu werden. Bei der *Selbstverwirklichung* hingegen meinen sie, von ihren Mitarbeitern unterschätzt zu werden.

Die Ergebnisse insgesamt lassen darauf schließen, daß die EEF vermuten, von ihren Mitarbeitern weniger genau gekannt zu werden, als das bei den NEF der Fall ist. Dies kann

u. a. daran liegen, daß die NEF in größerer sozialer Nähe zu ihren Mitarbeitern stehen und dementsprechend eine geringere soziale Distanz zu ihren Mitarbeitern vermuten.

Die Hypothese H 2.2 (Vermutete-Fremdbild-Hypothese) kann somit bestätigt werden, denn die extrem erfolgreichen Führungskräfte (EEF) zeigen einen deutlich geringeren Zusammenhang zwischen der Metaperspektive (vermuteten Fremdbild ihrer Mitarbeiter) und dem Real-Selbstbild als die normal erfolgreichen Führungskräfte (NEF).

H 2.3: Lebenswelt-Differenz-Hypothese

Extrem erfolgreiche Führungskräfte (EEF) unterscheiden sich bezüglich des Zusammenhangs zwischen ihrem unternehmerischen und ihrem persönlichen Wertkonzept von normal erfolgreichen Führungskräfte (NEF).

H0: $(\text{Prof} - \text{Priv}_{\text{EEF}}) = (\text{Prof} - \text{Priv}_{\text{NEF}})$

H1: $(\text{Prof} - \text{Priv}_{\text{EEF}}) \neq (\text{Prof} - \text{Priv}_{\text{NEF}})$

Geprüft werden soll diese Hypothese über die Korrelationen zwischen der beruflichen und der privaten Perspektive der Führungskräfte. Hypothesenkonform müßten die Korrelationen bei den EEF signifikant höher oder niedriger sein als bei den NEF.

Tabelle 59: Korrelationen NEF berufliche und private Perspektive

berufl. Perspektive	Privatperspektive				
	Pflichtbewußts.	Lebensstandard	Vergnügen	Selbstverwirkl.	Unabhängigkeit
Pflichtbewußts.	,734	,266	,202	,169	,359
	,000	,013	,061	,117	,001
Lebensstandard	,206	,777	,291	,274	,202
	,056	,000	,006	,010	,061
Vergnügen	,345	,244	,659	,531	,496
	,001	,023	,000	,000	,000
Selbstverwirkl.	,225	,279	,395	,715	,481
	,036	,009	,000	,000	,000
Unabhängigkeit	,425	-,023	,427	,157	,549
	,000	,829	,000	,147	,000

Die berufliche und die private Perspektive einzelner Werte korrelieren bei den NEF signifikant positiv miteinander. Besonders hoch sind die Korrelationen bei den Werten *Pflichtbewußtsein*, *Lebensstandard* und *Selbstverwirklichung*.

Tabelle 60: Korrelationen EEF berufliche und private Perspektive

berufl. Perspektive	Privatperspektive				
	Pflichtbewußts.	Lebensstandard	Vergnügen	Selbstverwirkl.	Unabhängigkeit
Pflichtbewußts.	,568	-,162	,054	-,295	-,274
	,007	,482	,817	,195	,230
Lebensstandard	-,246	,380	-,212	-,110	,120
	,282	,089	,356	,634	,606
Vergnügen	-,148	,461	-,080	,241	,653
	,521	,036	,731	,293	,001
Selbstverwirkl.	,177	,022	,397	,324	,115
	,442	,924	,075	,152	,620
Unabhängigkeit	-,338	,323	,301	,529	,532
	,134	,153	,185	,014	,013

Die Korrelationen zwischen beiden Perspektiven eines Wertes sind bei den EEF durchweg geringer als bei den NEF. Besonders auffällig ist die zwar nicht signifikante, aber leicht negative Korrelation bei dem Wert *Vergnügen*. Dieser Befund spricht für eine deutliche Trennung zwischen privater und beruflicher Lebenswelt bei den extrem erfolgreichen Führungskräften.

Tabelle. 61: Gesamtkorrelationen berufliche und private Lebenswelt der EEF und NEF

Werte:	NEF	EEF
berufl/priv. Korrelation		
Pflichtbewußtsein	,734	,568
Lebensstandard	,777	,380
Vergnügen	,659	-,080
Selbstverwirklichung	,715	,324
Unabhängigkeit	,549	,532
Gesamtkorrelationssumme	3,434	1,724
Mittelwert	,6868	,3448

Die tabellarische Gegenüberstellung der Korrelationskoeffizienten der Werte zwischen beiden Perspektiven zeigt auch hier deutlich, daß sich die Zusammenhänge zwischen dem beruflichen- und dem privaten Wertprofil von EEF und NEF deutlich unterscheiden. Der Gesamtkorrelationskoeffizient bei den NEF liegt mit 3,434 deutlich über dem der EEF mit 1,724.

Die Hypothese H 2.3: (Lebenswelt-Differenz-Hypothese) kann somit bestätigt werden. Die Differenzen zwischen privater und beruflicher Lebenswelt sind bei den EEF größer als bei den NEF.

8.3 Kulturdifferenz-Hypothese

H 3: Kulturdifferenz-Hypothese

Westliche Führungskräfte (Deutschland und USA) unterscheiden sich in dem Verhältnis zwischen ihrem beruflichen (Prof.) und ihrem persönlichen (Priv.) Wertkonzept von asiatischen Führungskräften.

Die Hypothesenprüfung soll mehrphasig erfolgen, erstens soll geprüft werden, ob sich die westlichen Führungskräfte in ihren Differenzen zwischen persönlichem und beruflichem Wertkonzept nicht unterscheiden (H1), zweitens soll die unterschiedliche Differenz zwischen persönlichem (Priv.) und beruflichem (Prof.) Wertkonzept von asiatischen zu deutschen (H2) und amerikanischen (H3) Führungskräften untersucht werden. Wenn die H1 bestätigt werden kann und damit die Differenzen zwischen westlichen Führungskräften untereinander nicht unterschiedlich sind, dann sollen als drittes die Differenzen zwischen Asiaten und westlichen Führungskräften, unter Zusammenfassung der deutschen und der amerikanischen Führungskräfte, betrachtet werden (H4).

H0: $(\text{Prof} - \text{Priv}_{\text{Asien}} = \text{Prof} - \text{Priv}_{\text{Westen}})$

H1: $(\text{Prof} - \text{Priv}_{\text{Deutsch}} = \text{Prof} - \text{Priv}_{\text{USA}})$

H2: $(\text{Prof} - \text{Priv}_{\text{Asien}} \neq \text{Prof} - \text{Priv}_{\text{Deutsch}})$

H3: $(\text{Prof} - \text{Priv}_{\text{Asien}} \neq \text{Prof} - \text{Priv}_{\text{USA}})$

H4: $(\text{Prof} - \text{Priv}_{\text{Asien}} \neq \text{Prof} - \text{Priv}_{\text{Westen}})$

Es werden die Wertprioritäten aus privater und beruflicher Sichtweise des Rokeach-Value-Surveys (RVS) der einzelnen Länder einander gegenübergestellt und zusätzlich auch die beruflichen und privaten Wertprioritäten aller Länder miteinander verglichen. Auf die Werte des RVS wird zurückgegriffen, da dieses Meßinstrument sich in interkulturellen Studien als valide und reliabel erwiesen hat (vgl. Kap. 5).

Tabelle und Abb. 62: Mittelwerte der Rokeach-Items aus privater und beruflicher Perspektive über alle Länder

	USA beruflich	USA privat	Deutsch beruflich	Deutsch privat	ASIA beruflich	ASIA privat
angenehmes Leben	6,10	6,47	4,40	5,78	5,67	6,27
aufregendes Leben	5,46	6,19	3,98	4,38	5,36	6,18
Leistungsfähigkeit	6,44	6,78	6,51	5,87	6,16	6,00
friedliche Welt	5,62	6,25	5,67	6,40	5,92	6,17
schöne Welt	5,32	6,31	4,29	5,67	5,25	5,67
Gleichheit	5,36	5,81	4,11	5,32	5,5	5,92
Sicherheit d. Fam.	6,36	6,64	5,78	6,78	6,5	6,83
Freiheit	6,51	6,69	6,13	6,64	6,08	6,42
Glück	6,26	6,47	5,47	6,27	6,00	6,50
innere Harmonie	6,43	6,53	5,56	6,40	5,83	6,17
wahre Liebe	5,62	6,36	4,27	6,13	5,33	6,33
nat. Sicherheit	5,21	5,60	5,60	5,51	5,67	5,5
Vergnügen/ Genuß	5,59	6,08	3,47	4,71	5,42	5,18
religiöse Werte	4,54	4,97	3,18	3,64	4,60	4,67
Selbstachtung	6,33	6,25	6,07	6,20	5,75	6,18
gesellschaftl. Anerkennung	4,69	4,56	5,49	5,16	4,58	4,45
wahre Freundschaft	5,95	6,17	5,31	6,42	5,08	6,09
Weisheit	6,34	6,47	5,33	5,60	5,75	6,09

Vergleicht man die Rokeach-Items in beruflicher und privater Perspektive über die drei Länder, fällt besonders auf, daß die Prioritäten der deutschen Führungskräfte aus beruflicher Perspektive von den Wertprofilen der anderen beiden Länder abweichen (Abb. 62).

Zur Hypothesenprüfung wurden länderspezifisch pro Person die Absolutdifferenz zwischen privater und beruflicher Perspektive zu jedem Wert gerechnet und daraus ein Mittelwert gebildet. Die folgende Tabelle zeigt die T-Werte für die Mittelwertvergleiche.

Tabelle 63: T-Test der Mittelwertdifferenzen zwischen den Ländern

Nationsvergleich	N	Mittelwert	Standardabweichung	T	Sig. (2seitig)
Deutschland	45	,9603	,7326	2,385	,019
USA	36	,5610	,7688		
Deutschland	45	,9603	,7326	1,784	,079
Asien	26	,6688	,5202		
USA	36	,5610	,7688	-0,619	,538
Asien	26	,6688	,5202		

Die Daten zeigen, daß die Unterschiede der Mittelwertdifferenzen zwischen den deutschen Führungskräften und den amerikanischen Führungskräften signifikant sind ($p = 0,01$). Das bedeutet, die Hypothese H1 kann nicht bestätigt werden, die Differenzen zwischen privaten und beruflichen Lebenswelten von Deutschen und Amerikanern weichen signifikant voneinander ab. Die graphische Darstellung der Mittelwerte (Abb. 62) zeigt, daß die deutschen Führungskräfte in der beruflichen Perspektive deutlich unterhalb der Mittelwerte der anderen beiden Länder liegen.

Der Mittelwert der Absolutdifferenz der Deutschen liegt bei 0,9603, der der Asiaten bei 0,6688, diese Differenz ist ebenfalls relativ groß aber nicht signifikant ($p = 0,01$). Bei einem Signifikanzniveau von ($p = 0,1$) wäre allerdings auch diese Differenz signifikant. Die Hypothese H2 kann damit bestätigt werden.

Die Mittelwerte der Absolutdifferenz zwischen beruflicher und persönlicher Perspektive von Amerikanern und Asiaten unterscheiden sich nicht signifikant. Das heißt, amerikanische und asiatische Führungskräfte sind sich in der Distanz ihrer Lebenswelten, beruflich und privat relativ ähnlich. Dies zeigt sich auch in den Mittelwerten, die mit 0,5610 und 0,6688 am dichtesten zusammen liegen. Die Hypothese H3 kann nicht bestätigt werden.

Die Prüfung der Hypothese H4 entfällt, da H1 nicht angenommen werden konnte und damit eine Zusammenfassung der deutschen und der amerikanischen Führungskräfte zu westlichen Führungskräften nicht zu rechtfertigen ist.

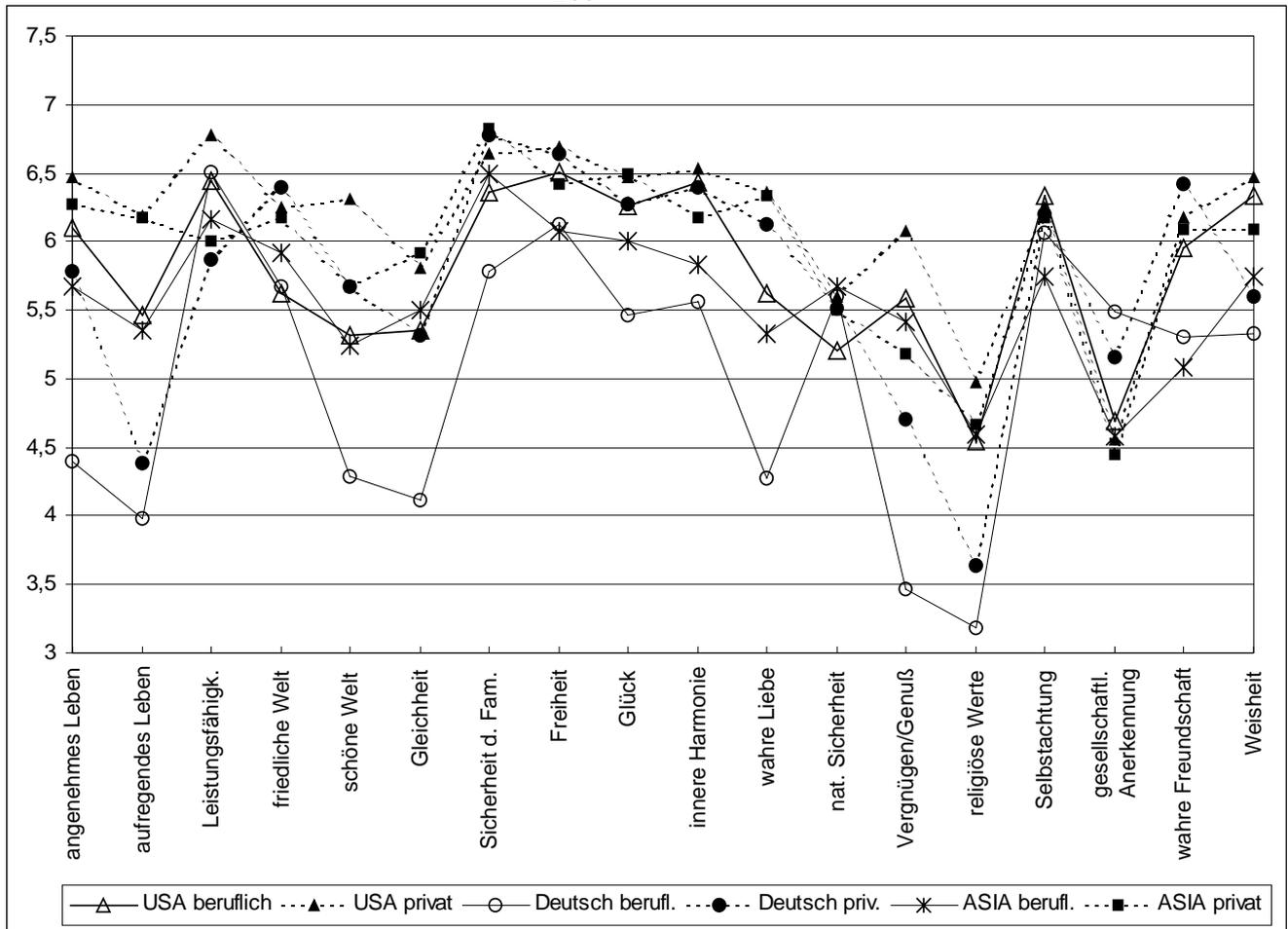


Abb. 62: Vergleich der Rokeach-Werte, private und berufliche Perspektive, Mittelwerte.⁸⁴

Zusammenfassend läßt sich feststellen, wenn die Differenz zwischen beruflichem und privatem Wertkonzept bei deutschen Führungskräften sich von denen der amerikanischen Führungskräfte und ebenfalls von denen der asiatischen Führungskräfte unterscheidet, gleichzeitig aber die Amerikaner den Asiaten ähnlich sind, dann handelt es sich bei den deutschen Führungskräften eindeutig um eine Sondergruppe. Entgegen der Annahmen weichen nicht die Asiaten von den Amerikanern und den Deutschen ab, sondern die deutschen Führungskräfte weichen von den Führungskräften der beiden anderen Länder ab. Aufgrund dieses Befundes soll ein länderinterner Vergleich zwischen priv. und prof. Perspektive angeschlossen werden.

Dieser länderinterne Vergleich jeweils beider Perspektiven (Abb. 64-66) zeigt deutlich, daß die Deutschen die größten Differenzen zwischen Berufs- und Privatleben zu machen scheinen. Auffällig sind die deutlich geringen Präferenzen für *ein aufregendes Leben* und für *religiöse Werte* sowohl aus beruflicher als auch privater Sichtweise der deutschen Führungskräfte. Für die 18 Items wurden über alle drei Länder getrennt T-Tests gerechnet. Die signifikanten Mittelwertdifferenzen sind in den Graphiken mit einem Stern markiert. Bei den deutschen Führungskräften sind alle Mittelwertdifferenzen signifikant, ($p = 0,01$ 2seitig) außer bei den

⁸⁴ Bei den Graphiken schneidet aus Darstellungsgründen die X-Achse die Y-Achse nicht im Nullpunkt, sondern bei dem Wert 3. Bezogen auf den realen Nullpunkt sind die Abstände dadurch vergrößert.

Werten aufregendes Leben, nationale Sicherheit, Selbstachtung, gesellschaftliche Anerkennung und Weisheit.

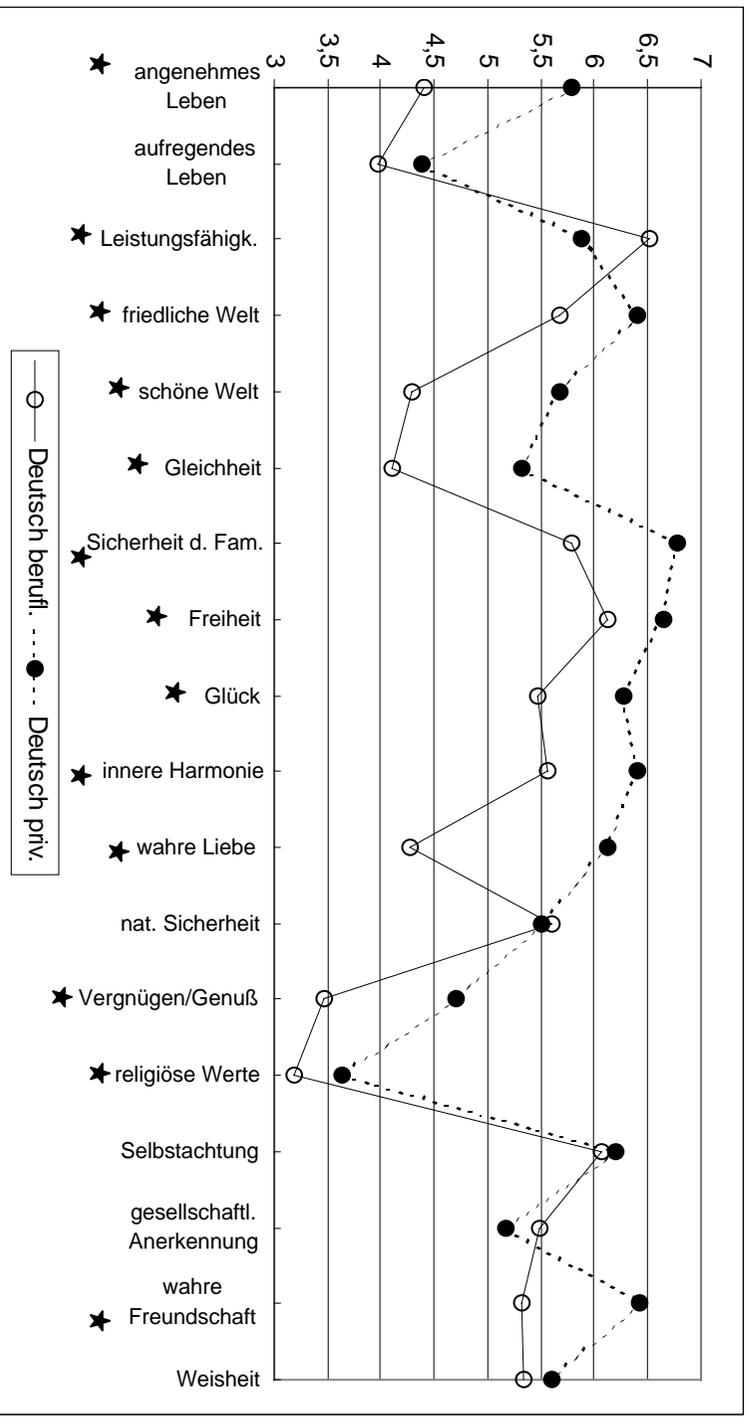


Abb. 64: Vergleich der privaten und beruflichen Sichtweise der deutschen Führungskräfte.

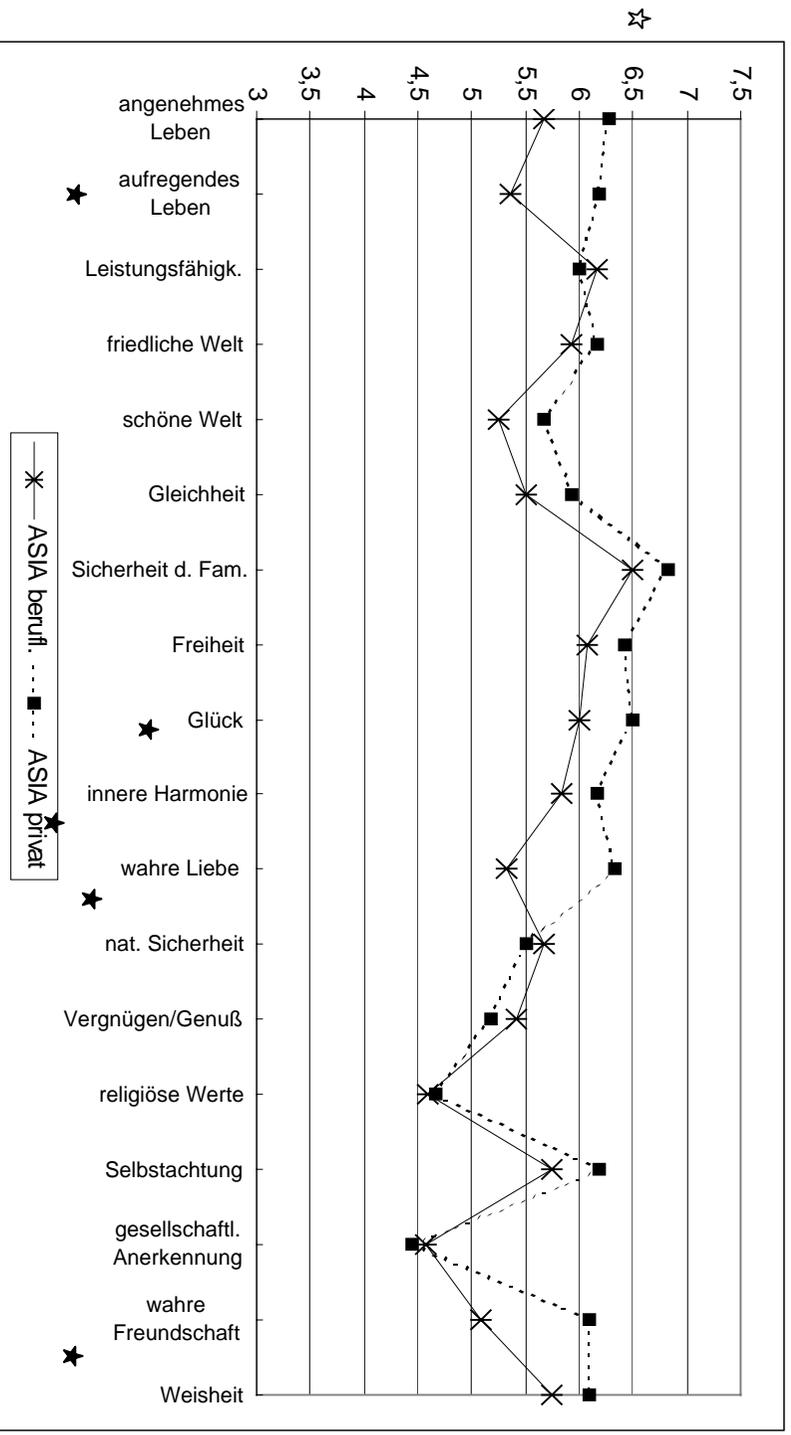


Abb. 65: Vergleich der privaten und beruflichen Sichtweise der asiatischen Führungskräfte:

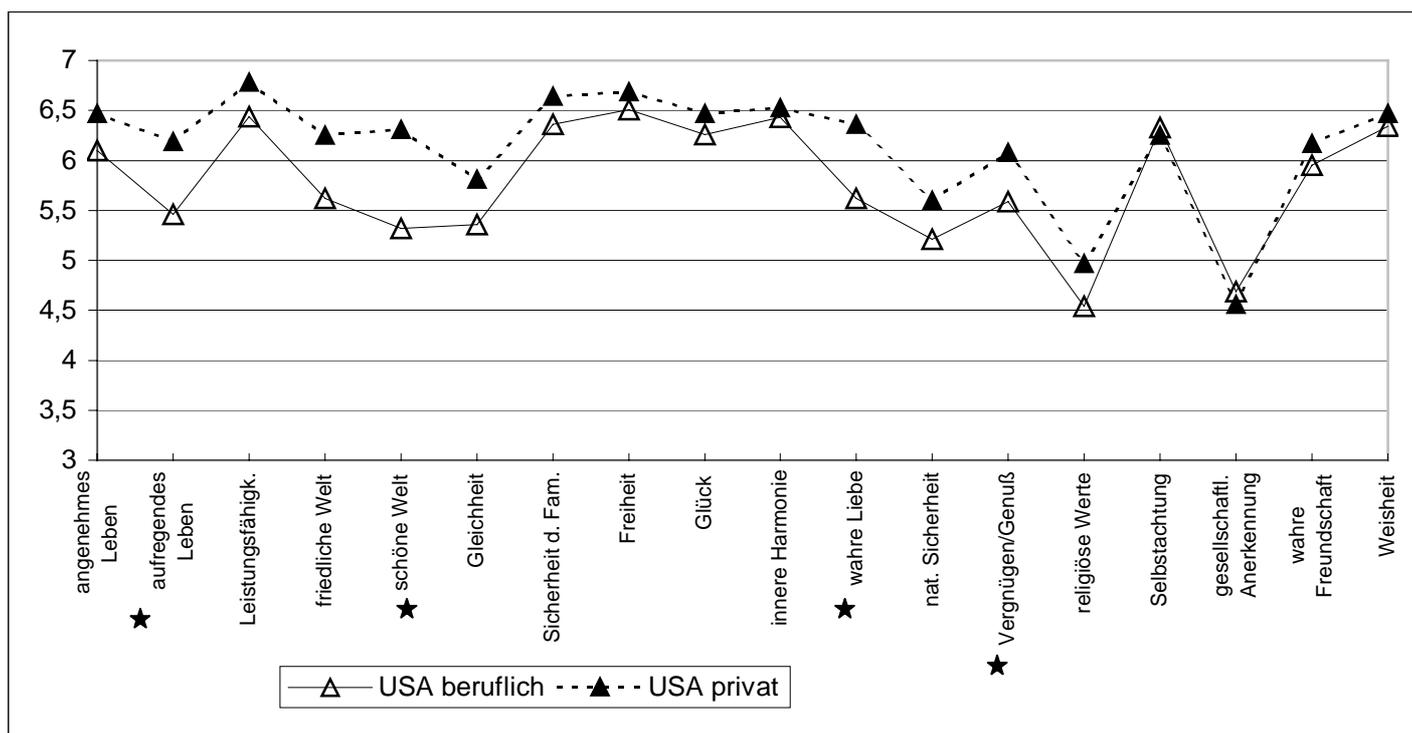


Abb. 66: Vergleich der privaten und beruflichen Sichtweise der amerikanischen Führungskräfte.

In allen drei Ländern liegen die Wertprioritäten im privaten Bereich oberhalb der beruflichen Perspektive. Auffällig sind die häufigen signifikanten Differenzen zwischen beruflicher und privater Lebenswelt bei den deutschen Führungskräften. Signifikante Differenzen bestehen bei den Amerikanern nur bei vier Werten und bei den Asiaten bei fünf Werten, wobei bei beiden Gruppen die Werte *aufregendes Leben* und *wahre Liebe* signifikante Differenzen aufweisen. Die Sonderrolle der deutschen Führungskräfte wird durch diesen Befund zusätzlich bestätigt. Die Differenzen zwischen beiden Lebenswelten, der beruflichen und der privaten, ist bei ihnen deutlich am größten.

Die folgende Tabelle zeigt die Korrelationen der Wertprofile aus beiden Perspektiven von jedem Land.

Tabelle 67: Korrelationen der beruflichen und privaten Wertprofile aller drei Länder

	Deutsch-beruflich	Asien-beruflich	USA-beruflich
Deutsch-privat	0,746**		
Asien-privat		0,798**	
USA-privat			0,884**

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

Trotz der deutlichen Mittelwertdifferenzen einzelner Werte zwischen beruflicher und privater Perspektive sind die Zusammenhänge der Gesamtprofile bei allen drei Ländern signifikant.

Das bedeutet, die Profile verlaufen insgesamt sehr ähnlich und unterliegen ähnlichen Schwankungen. Der geringste Zusammenhang beider Perspektiven besteht wiederum bei den deutschen Führungskräften.

Der Ländervergleich der Gesamtstichprobe aller drei Länder nur der privaten- bzw. nur der beruflichen Perspektive anhand der Rokeach-Werte zeigt, daß die beruflichen Prioritäten der deutschen Führungskräfte zum Teil relativ weit unter denen der anderen Länder liegen (vgl. Abb. 68 und Abb. 69). Ausnahmen bilden die Werte *Leistungsfähigkeit*, *nationale Sicherheit*, *Selbstachtung* und *gesellschaftliche Anerkennung*. Bei der privaten Perspektive liegt die Bedeutung der *Leistungsfähigkeit* bei den Führungskräften der anderen Länder über der von Deutschland. Insgesamt sind die Prioritätsverläufe im privaten Bereich relativ ähnlich. Deutliche Abweichungen zeigen allerdings wieder die deutschen Führungskräfte mit einer sehr geringen Präferenz für ein *aufregendes Leben* und *religiöse Werte*.

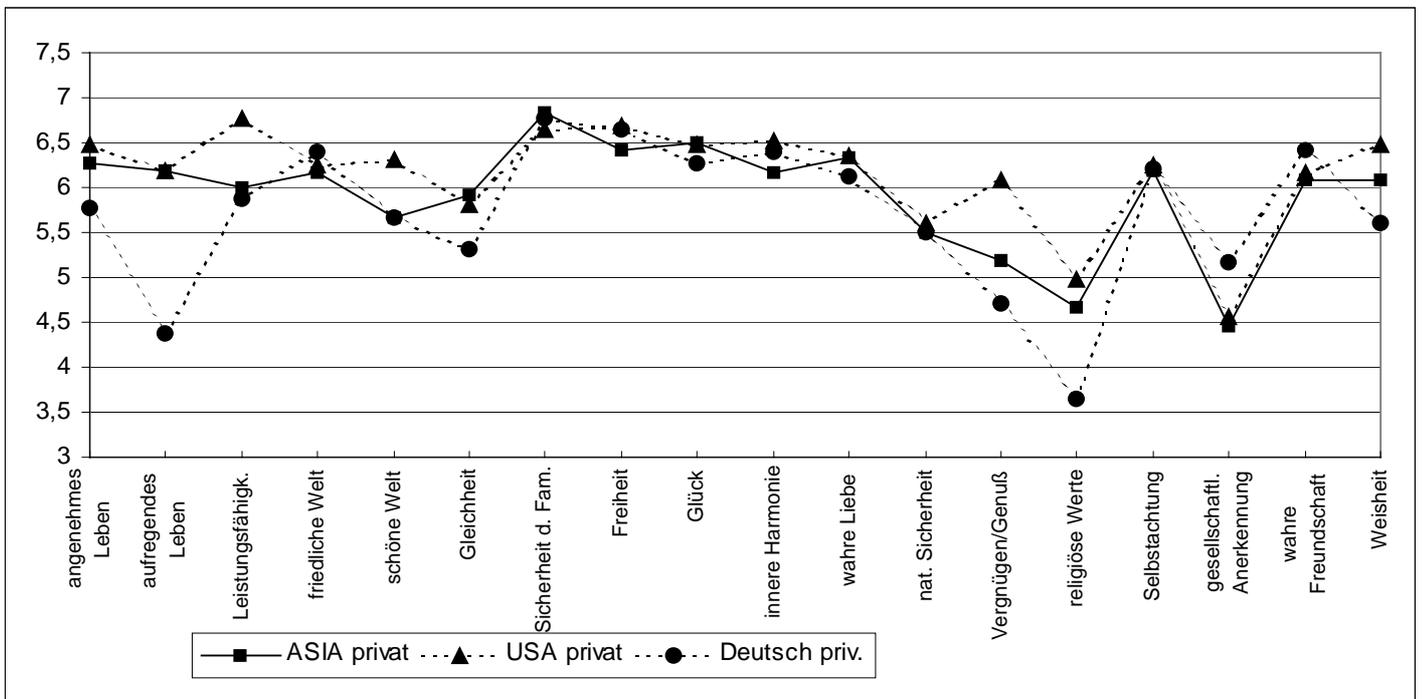


Abb. 68: Vergleich der Rokeach-Werte über alle Länder, nur die private Perspektive.

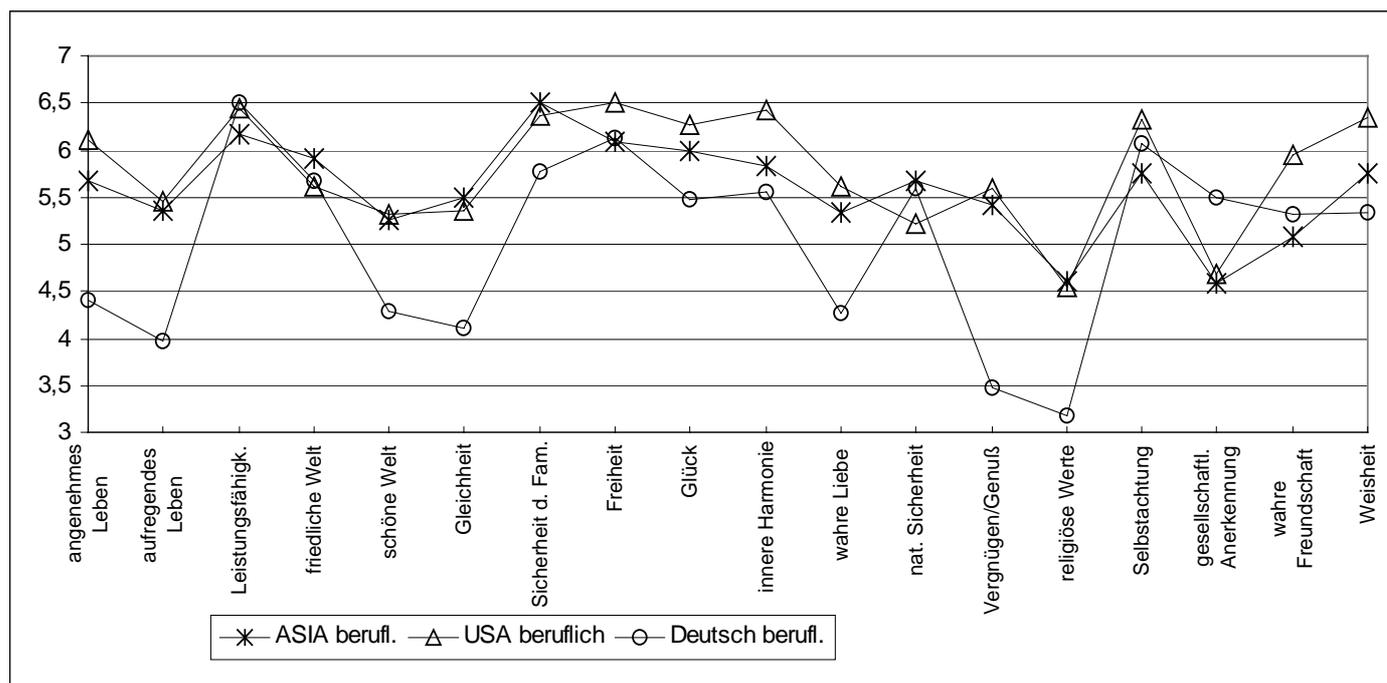


Abb. 69: Vergleich der Rokeach-Werte über alle Länder, nur die berufliche Perspektive.

Die folgenden Tabellen zeigen die Korrelationen zum einen der beruflichen, zum anderen der privaten Wertprofile der drei Länder untereinander.

Tabelle 70: Korrelationen der beruflichen Wertprofile aller drei Länder untereinander

	Deutsch-beruflich	Asien-beruflich	USA-beruflich
Deutsch-beruflich			
Asien-beruflich	,609**		
USA-beruflich	,617**	,822**	

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

Tabelle 71: Korrelationen der privaten Wertprofile aller drei Länder untereinander

	Deutsch-privat	Asien-privat	USA-privat
Deutsch-privat			
Asien-privat	,733**		
USA-privat	,646**	,879**	

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

Trotz der im Mittelwertprofil ersichtlichen Abweichungen einzelner Werte der deutschen Führungskräfte in der beruflichen Perspektive zeigen die Korrelationen, daß die privaten und die beruflichen Wertprofile der drei Länder insgesamt stark zusammenhängen. Der höchste Zusammenhang besteht aus beruflicher und privater Perspektive wieder zwischen Amerika-

nern und Asiaten. Der Zusammenhang zwischen deutschen und asiatischen und deutschen und amerikanischen Führungskräften ist in der beruflichen Perspektive ähnlich. In der privaten Perspektive ist die Korrelation zwischen den amerikanischen und den deutschen Führungskräften relativ am geringsten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die Differenzen zwischen privaten und beruflichen Wertorientierungen bei den amerikanischen Führungskräften tatsächlich am geringsten und bei den Deutschen am größten sind. Bei den Asiaten bestehen aber ebenfalls nur sehr geringe Differenzen. Zudem sind die Zusammenhänge der Profilverläufe zwischen beiden Lebenswelten bei den Amerikanern und den Asiaten sehr ähnlich. Die Hypothese H3 konnte nicht angenommen werden.

Die deutschen Führungskräfte unterscheiden sich in ihrer Differenz zwischen dem beruflichen (Prof.) und dem persönlichen (Priv.) Wertkonzept von den asiatischen Führungskräften. Die Hypothese H2 kann bestätigt werden.

Als Fazit kann festgehalten werden, daß die deutschen Führungskräfte einen Sonderfall bilden, sie unterscheiden sich in ihren Differenzen zwischen der beruflichen und privaten Lebenswelt deutlich von den anderen beiden Ländern.

Die **Kulturdifferenzhypothese H 3** kann in der aufgestellten Form nicht bestätigt werden. Es bestehen deutliche kulturelle Differenzen zwischen den Führungskräften der drei Länder, aber nicht die asiatischen Führungskräfte unterscheiden sich von den westlichen, sondern die deutschen Führungskräfte unterscheiden sich von denen der anderen beiden Länder.

8.4 Wertglobalisierungs-Hypothesen (Berufsbereich)

Die bisherigen Auswertungen haben ergeben, daß die Zusammenhänge zwischen beruflicher und privater Perspektive der Führungskräfte kulturspezifisch variieren (**H 3**) und daß die Differenzen zwischen beruflicher und privater Perspektive bei den extrem erfolgreichen Führungskräften größer sind als bei den normal erfolgreichen Führungskräften (**H2.3**). In Hypothese **H 3** wurden die berufsspezifischen Werte aller Führungskräfte der Länder miteinander korreliert und ergaben starke Zusammenhänge. Es stellt sich nun die Frage, ob die extrem erfolgreichen Führungskräfte einander im berufsspezifischen Wertprofil ähnlicher sind als die normal erfolgreichen Führungskräfte.

H4: Wertglobalisierungs-Hypothesen (Berufsbereich):

Die folgenden Hypothesen werden über die Werte geprüft, die aufgrund von Literaturrecherche und Expertenteam auch dem Sollwert-Profil zugrunde gelegt wurden (vgl. Kap. 7.3.1). Die zehn Items werden zuerst allgemein auf Ähnlichkeit der extrem erfolgreichen Führungskräfte untereinander und der normal erfolgreichen Führungskräfte untereinander getestet. Im zweiten Schritt werden sie in der **speziellen Konformitätshypothese** in Bezug zum Sollwert-Profil gesetzt.

H 4.1: Wertglobalisierung: allgemeine Konformitätshypothese

Die berufsspezifischen Wertprofile der Führungskräfte der drei Kulturen weisen bei den extrem Erfolgreichen (EEF) weniger Differenzen auf als bei den normal erfolgreichen Führungskräften (NEF).

Die Wertglobalisierungshypothese beinhaltet, daß extrem erfolgreiche Führungskräfte international durch ein ähnliches Wertprofil gekennzeichnet sind. Geprüft werden soll dies über einen Vergleich der Wertprofile extrem erfolgreicher Führungskräfte (EEF) mit den Wertprofilen normal erfolgreicher Führungskräfte (NEF).

Zur Klassifizierung extrem erfolgreicher versus normal erfolgreicher Führungskräfte siehe Kapitel 7.4.3.

$$H0: (W_{\text{Asien}} - W_{\text{USA}}) + (W_{\text{Asien}} - W_{\text{Deutschl.}}) + (W_{\text{USA}} - W_{\text{Deutschl.}})^{\text{EEF}} \geq (W_{\text{Asien}} - W_{\text{USA}}) + (W_{\text{Asien}} - W_{\text{Deutschl.}}) + (W_{\text{USA}} - W_{\text{Deutschl.}})^{\text{NEF}}$$

$$H1: (W_{\text{Asien}} - W_{\text{USA}}) + (W_{\text{Asien}} - W_{\text{Deutschl.}}) + (W_{\text{USA}} - W_{\text{Deutschl.}})^{\text{EEF}} < (W_{\text{Asien}} - W_{\text{USA}}) + (W_{\text{Asien}} - W_{\text{Deutschl.}}) + (W_{\text{USA}} - W_{\text{Deutschl.}})^{\text{NEF}}$$

Die folgende Tabelle 72 zeigt die Mittelwerte der als extrem erfolgreich klassifizierten Führungskräfte und die Absolutdifferenzen der Mittelwerte untereinander.

Tabelle und Abb. 72: Mittelwerte der EEF und Absolutdifferenzen

Werte	Mittelw. EEF Deutsche	Mittelw. EEF USA	Mittelw. EEF Asien	Diff. Deutschl.-USA	Diff. Deutschl.-Asien	Diff. USA-Asien	Summe d. Differenzen
Pflichtbewußtsein	6,67	5,75	6,50	0,92	0,17	0,75	1,84
Lebensstandard	3,56	5,25	4,25	1,69	0,69	1,00	3,65
Vergnügen/Genuß	4,11	4,75	3,50	0,64	0,61	1,25	2,50
Selbstverwirklichung	5,22	6,62	5,75	1,40	0,53	0,87	2,80
Unabhängigkeit	5,00	6,75	4,50	1,75	0,50	2,25	4,50
Kreativität	6,44		5,75		0,69		
Ehrlichkeit	6,22		6,50		0,28		
Handlungsfähigkeit	6,78	7,00	6,75	0,22	0,03	0,25	0,50
Lernfähigkeit	6,89	6,75	6,50	0,14	0,39	0,25	0,78
Empathie	6,33	5,00	6,50	1,33	0,17	1,50	3,00

Die Werte *Kreativität* und *Ehrlichkeit* konnten aufgrund von Erhebungsschwierigkeiten in den USA nicht erhoben werden.

Große Ähnlichkeiten aller extrem erfolgreichen Führungskräfte untereinander zeigen sich bei den Werten *Ehrlichkeit*, *Handlungsfähigkeit*, *Lernfähigkeit* und *Empathie*, die Summe der Mittelwertdifferenzen ist im Vergleich zu den anderen Werten gering. Am geringsten sind die Mittelwertdifferenzen bei dem Wert *Handlungsfähigkeit*. Das bedeutet, daß die EEF der drei Länder diesen Werten eine ähnliche hohe Bedeutung beimessen.

Die größten Abweichungen zeigen sich bei den Werten *Lebensstandard*, *Unabhängigkeit* und *Empathie* mit Mittelwertdifferenzsummen von 3,65, 4,50 und 3,0. Die Präferenzen für diese beiden Werte fallen bei den Führungskräften der Länder sehr unterschiedlich aus. In den USA haben die Werte *Lebensstandard* und *Unabhängigkeit* eine weitaus höhere Priorität als in Deutschland und in Asien. *Empathie* dagegen hat bei den amerikanischen Führungskräften eine wesentlich geringere Wichtigkeit als in den anderen Ländern.

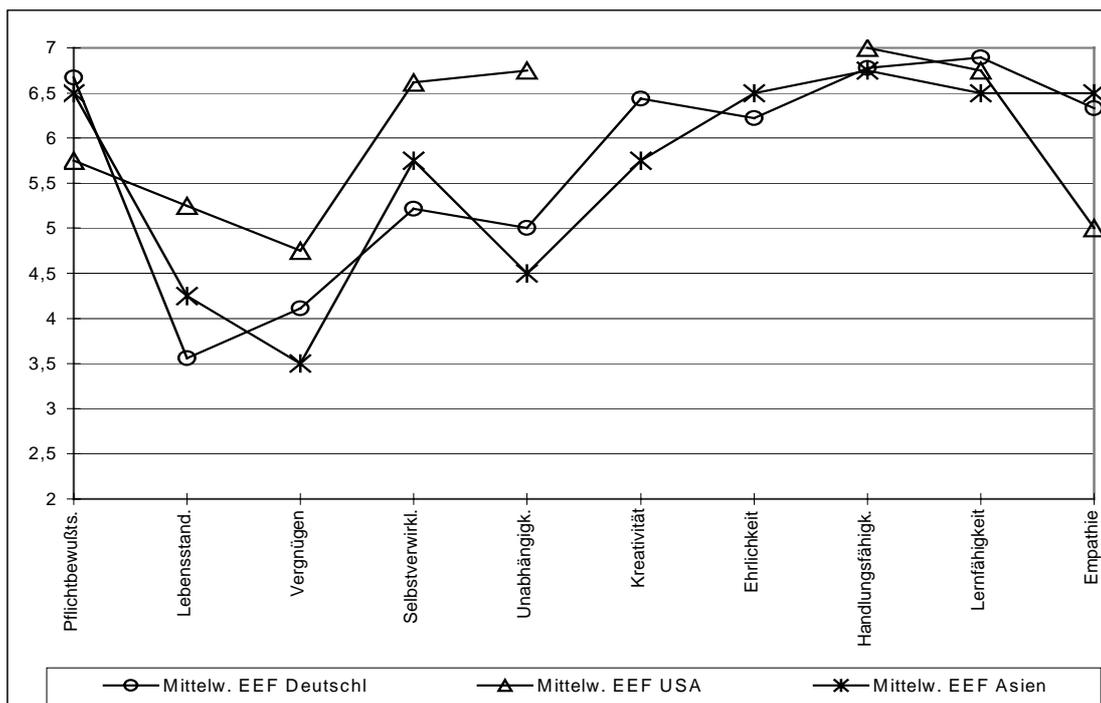


Abb. 72⁸⁵

Die durchgeführten T-Tests sollen die Signifikanz der Mittelwertunterschiede belegen. Hierzu werden jeweils die Mittelwerte von zwei Ländern miteinander verglichen. Die Tabellen 73 bis 75 zeigen die T-Tests für die EEF, die Tabellen 76 bis 78 für die NEF.

Tabelle 73: T-Test auf Unterschiede der amerikanischen und deutschen EEF

EEF	Mittelwerte		T	Sig. (2seitig)
	Deutschl.	USA		
Pflichtbewußtsein	6,67	5,75	2,582	,026
Lebensstandard	3,56	5,25	-3,158	,008
Vergnügen/Genuß	4,11	4,75	-1,076	,299
Selbstverwirklichung	5,22	6,63	-2,431	,036
Unabhängigkeit	5,00	6,75	-3,326	,008
Kreativität	6,44			
Ehrlichkeit	6,22			
Handlungsfähigkeit	6,78	7,0	-1,512	,169
Lernfähigkeit	6,89	6,75	,716	,485
Empathie	6,33	5,0	1,879	,080

Zwischen deutschen und amerikanischen Führungskräften bestehen signifikante Mittelwertunterschiede bei den Werten *Lebensstandard* und *Unabhängigkeit*. Beide Werte sind den amerikanischen Führungskräften wesentlich bedeutender als den deutschen.

⁸⁵ Bei den Graphiken schneiden aus Darstellungsgründen die X-Achse die Y-Achse nicht im Nullpunkt, sondern bei dem Wert 2. Bezogen auf den realen Nullpunkt sind die Abstände dadurch vergrößert.

Tabelle 74: T-Test auf Unterschiede der deutschen und der asiatischen EEF

EEF	Mittelwerte		T	Sig. (2seitig)
	Deutschl	Asien		
Plichtbewußtsein	6,67	6,50	,411	,689
Lebensstandard	3,56	4,25	-,800	,441
Vergnügen/Genuß	4,11	3,50	,797	,442
Selbstverwirklichung	5,22	5,75	-,548	,595
Unabhängigkeit	5,00	4,50	,531	,606
Kreativität	6,44	5,75	1,452	,175
Ehrlichkeit	6,22	6,50	-,402	,695
Handlungsfähigkeit	6,78	6,75	,101	,921
Lernfähigkeit	6,89	6,50	1,562	,147
Empathie	6,33	6,50	-,277	,787

Zwischen den deutschen und den asiatischen EEF sind die Mittelwertunterschiede durchweg nicht signifikant.

Tabelle 75: T-Test auf Unterschiede der amerikanischen und der asiatischen EEF

EEF	Mittelwerte		T	Sig. (2seitig)
	USA	Asien		
Plichtbewußtsein	5,75	6,50	-1,271	,255
Lebensstandard	5,25	4,25	1,265	,280
Vergnügen/Genuß	4,75	3,50	1,992	,074
Selbstverwirklichung	6,63	5,75	1,133	,331
Unabhängigkeit	6,75	4,50	3,586	,005
Kreativität		5,75		
Ehrlichkeit		6,50		
Handlungsfähigkeit	7,0	6,50	1,000	,391
Lernfähigkeit	6,75	6,50	,816	,433
Empathie	5,0	7,00	-2,174	,057

Zwischen den amerikanischen und den asiatischen Führungskräften besteht nur eine signifikante Mittelwertdifferenz bei dem Wert *Unabhängigkeit*. Die Präferenz für diesen Wert ist bei den amerikanischen EEF extrem hoch ausgeprägt, dadurch unterscheiden sie sich von allen andern Führungskräften.

Die Ergebnisse bestätigen die das Ergebnis von Hypothese **H3 (Kulturdifferenz-Hypothese)**, auch hier konnten die größten Mittelwertdifferenzen zwischen Deutschen und Amerikanern festgestellt werden.

Zur Hypothesenprüfung werden jetzt die Mittelwerte der NEF miteinander verglichen. Hypothesenkonform müßten sich über alle drei Länder häufiger signifikante Mittelwertunterschiede nachweisen lassen.

Tabelle 76: T-Test auf Unterschiede der amerikanischen und deutschen NEF

NEF	Mittelwerte		T	Sig. (2seitig)
	Deutschl.	USA		
Plichtbewußtsein	6,22	6,16	,198	,844
Lebensstandard	4,33	5,42	-3,140	,003
Vergnügen/Genuß	4,25	5,81	-5,238	,000
Selbstverwirklichung	5,03	5,74	-1,888	,063
Unabhängigkeit	5,92	6,39	-1,823	,073
Kreativität	6,53			
Ehrlichkeit	6,00			
Handlungsfähigkeit	6,58	6,23	1,885	,064
Lernfähigkeit	6,36	6,35	,029	,977
Empathie	5,86	6,23	-1,480	,144

Signifikante Mittelwertunterschiede lassen sich bei den NEF bei den Werten *Lebensstandard* und *Vergnügen* nachweisen. Aus dem Befund kann man schließen, daß die amerikanischen normal erfolgreichen Führungskräfte stärker hedomaterialistisch orientiert sind als die deutschen NEF. Bei den EEF waren es ebenfalls zwei Mittelwertunterschiede signifikant, und zwar bei den Werten *Lebensstandard* und *Unabhängigkeit*.

Tabelle 77: T-Test auf Unterschiede der asiatischen und deutschen NEF

NEF	Mittelwerte		T	Sig. (2seitig)
	Deutschl.	Asien.		
Plichtbewußtsein	6,22	6,40	-,581	,564
Lebensstandard	4,33	5,35	-2,698	,009
Vergnügen/Genuß	4,25	5,70	-4,246	,000
Selbstverwirklichung	5,03	5,50	-1,037	,304
Unabhängigkeit	5,92	5,75	,414	,680
Kreativität	6,53	6,18	3,266	,003
Ehrlichkeit	6,00	5,68	-,596	,554
Handlungsfähigkeit	6,58	6,27	1,482	,148
Lernfähigkeit	6,36	6,09	1,180	,243
Empathie	5,86	5,45	,965	,343

Die Mittelwertunterschiede zwischen deutschen und asiatischen Führungskräften sind bei den Werten *Lebensstandard*, *Vergnügen* und *Kreativität* signifikant. Die asiatischen Führungskräfte sind im Vergleich zu den deutschen NEF ähnlich wie die amerikanischen NEF hedomaterialistischer orientiert.

Insgesamt konnten im Vergleich zu den EEF drei Mittelwertdifferenzen bei den NEF als signifikant belegt werden. Bei den EEF konnten dagegen keine signifikanten Mittelwertunterschiede nachgewiesen werden.

Tabelle 78: T-Test auf Unterschiede der asiatischen und amerikanischen NEF

NEF	Mittelwerte		T	Sig. (2seitig)
	USA	Asien.		
Plichtbewußtsein	6,16	6,40	-,734	,466
Lebensstandard	5,42	5,35	,185	,854
Vergnügen/ Genuß	5,81	5,70	,327	,745
Selbstverwirklichung	5,74	5,50	,626	,534
Unabhängigkeit	6,39	5,75	1,451	,159
Kreativität		6,18		
Ehrlichkeit		5,68		
Handlungsfähigkeit	6,23	6,27	-,154	,879
Lernfähigkeit	6,35	6,09	,929	,357
Empathie	6,23	5,45	1,797	,082

Bei den amerikanischen und den asiatischen NEF gibt es keine signifikanten Mittelwertunterschiede. Bei den EEF war der Unterschied bei dem Wert *Unabhängigkeit* signifikant.

Werden die signifikanten Mittelwertunterschiede der Ländervergleiche einander gegenübergestellt, so ergeben sich bei den EEF insgesamt drei signifikante und bei den NEF fünf signifikante Mittelwertunterschiede. Dieser Befund ist zwar hypothesenkonform, reicht aber nicht zur Annahme der Hypothese. Dementsprechend sollen im folgenden auch die Absolutdifferenzen der NEF näher betrachtet werden (vgl. Tabelle 79 und 80).

Die Abb. und die Tabelle 79 zeigen die Mittelwerte der NEF und die absoluten Differenzen.

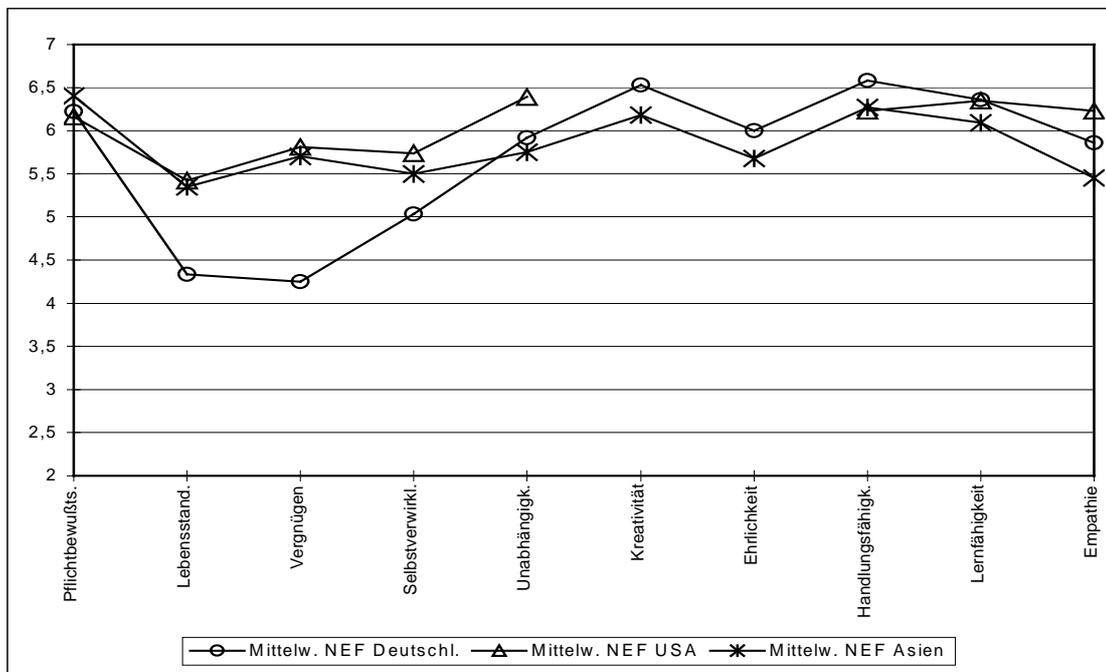


Abb. 79

Tabelle 79: Mittelwerte der NEF und Absolutdifferenzen

Werte	Mittelw. NEF Deutschland	Mittelw. NEF USA	Mittelw. NEF Asien	Diff. Deutschl.-USA	Diff. Deutschl.-Asien	Diff. USA-Asien	Summe d. Differenzen
Pflichtbewußtsein	6,22	6,16	6,40	0,08	0,18	0,24	0,50
Lebensstandard	4,33	5,42	5,35	1,09	0,98	0,07	2,14
Vergnügen/Genuß	4,25	5,81	5,70	1,56	1,45	0,11	3,12
Selbstverwirklichung	5,03	5,74	5,50	0,71	0,47	0,24	1,42
Unabhängigkeit	5,92	6,39	5,75	0,47	0,17	0,36	1,00
Kreativität	6,53		6,18		0,35		
Ehrlichkeit	6,00		5,68		0,32		
Handlungsfähigkeit	6,58	6,23	6,27	0,35	0,31	0,04	0,70
Lernfähigkeit	6,36	6,35	6,09	0,01	0,27	0,26	0,54
Empathie	5,86	6,23	5,45	0,63	0,41	0,22	1,26

Bei den NEF bestehen die geringsten Mittelwertdifferenzen bei den Werten *Pflichtbewußtsein*, *Lernfähigkeit* und *Handlungsfähigkeit*, die größten Mittelwertdifferenzen bestehen mit Abstand bei dem Wert *Vergnügen/Genuß*, dem in Deutschland eine wesentlich geringere Bedeutung beigemessen wird als in den anderen beiden Ländern. Auffällig sind die geringen Mittelwertdifferenzen zwischen den amerikanischen und den asiatischen Führungskräften. Diese Befunde stimmen mit den obigen Ergebnissen und der Hypothese **H3 (Kulturdifferenz-Hypothese)** überein, die geringe Differenzen zwischen beruflicher und privater Lebenswelt beider Länder diagnostizierte.

Bei den NEF weichen nur die Deutschen mit relativ geringen Prioritäten für *einen hohen Lebensstandard* und *Vergnügen* von den anderen Nationen ab. Alle anderen Wertpräferenzen sind sehr ähnlich, was sich bei den EEF nur für die Werte *Ehrlichkeit*, *Handlungsfähigkeit*, *Lernfähigkeit* und *Empathie* feststellen läßt. Um die Aussagekraft der Daten zu erhöhen, werden im folgenden die Mittelwerte aller EEF mit den aller NEF einander gegenübergestellt und die Streuung in Form von Boxplots graphisch dargestellt.

Tabelle und Abb. 80: Mittelwerte, Standardabweichung und Summe der Differenzen der EEF und NEF im Vergleich

Werte	Mittelw. der EEF über die Länder	Standartabweichung der EEF	Mittelwerte der NEF über die Länder	Standartabweichung der NEF	Summe d. Differenzen der EEF	Summe d. Differenzen der NEF
Pflichtbewußtsein	6,31	0,85	6,26	1,16	1,84	0,50
Lebensstandard	4,35	1,39	5,03	1,45	3,65	2,14
Vergnügen/Genuß	4,12	1,22	5,25	1,40	2,50	3,12
Selbstverwirklichung	5,86	1,39	5,42	1,54	2,80	1,42
Unabhängigkeit	5,42	1,54	6,03	1,28	4,50	1,00
Kreativität	6,10	0,83	6,35	0,95		
Ehrlichkeit	6,36	1,11	5,84	1,12		
Handlungsfähigkeit	6,84	0,36	6,03	0,79	0,50	0,70
Lernfähigkeit	6,71	0,44	6,27	0,91	0,78	0,54
Empathie	5,94	1,46	5,85	1,27	3,00	1,26
Spaltenmittelwerte/ Spaltensummen	5,84		5,83		19,75	10,68

Wie die Tabellen und die Abbildungen 72, 79 und 80 zeigen, sind sich die berufsspezifischen Wertprofile der EEF im Vergleich zu den NEF nicht ähnlicher. Die Summe der Absolutabweichungen ist bei den EEF wesentlich höher (19,75) als bei den NEF (10,68).

Lediglich bei *Vergnügen/Genuß* und *Handlungsfähigkeit* sind die Differenzsummen bei den EEF etwas niedriger als bei den NEF.

Vergleicht man die Standardabweichungen der NEF mit denen der EEF, zeigt sich, daß bis auf den Wert *Unabhängigkeit* die Standardabweichungen bei den EEF geringer sind als bei den NEF. Wie aus den Boxplots ersichtlich, liegt das aber an der größeren Zahl der Extremwerte bei den NEF.

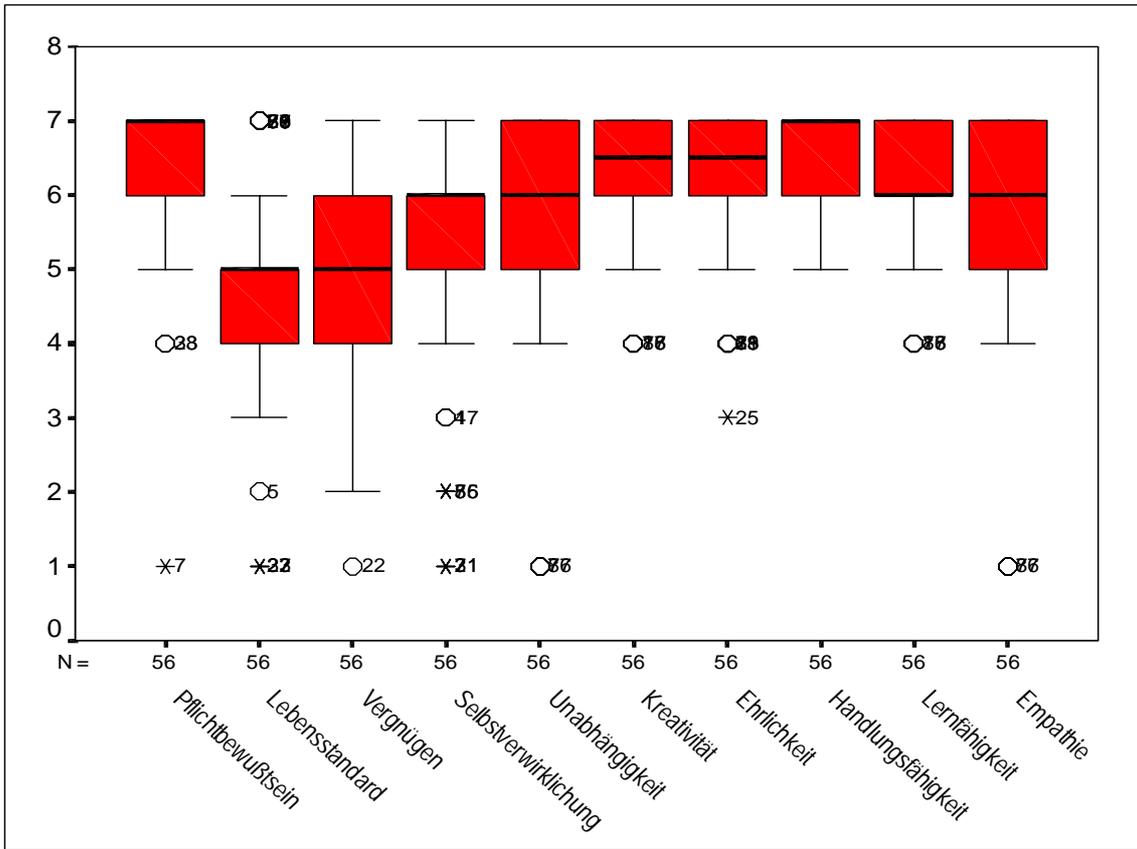


Abb. 80a: Boxplots der NEF

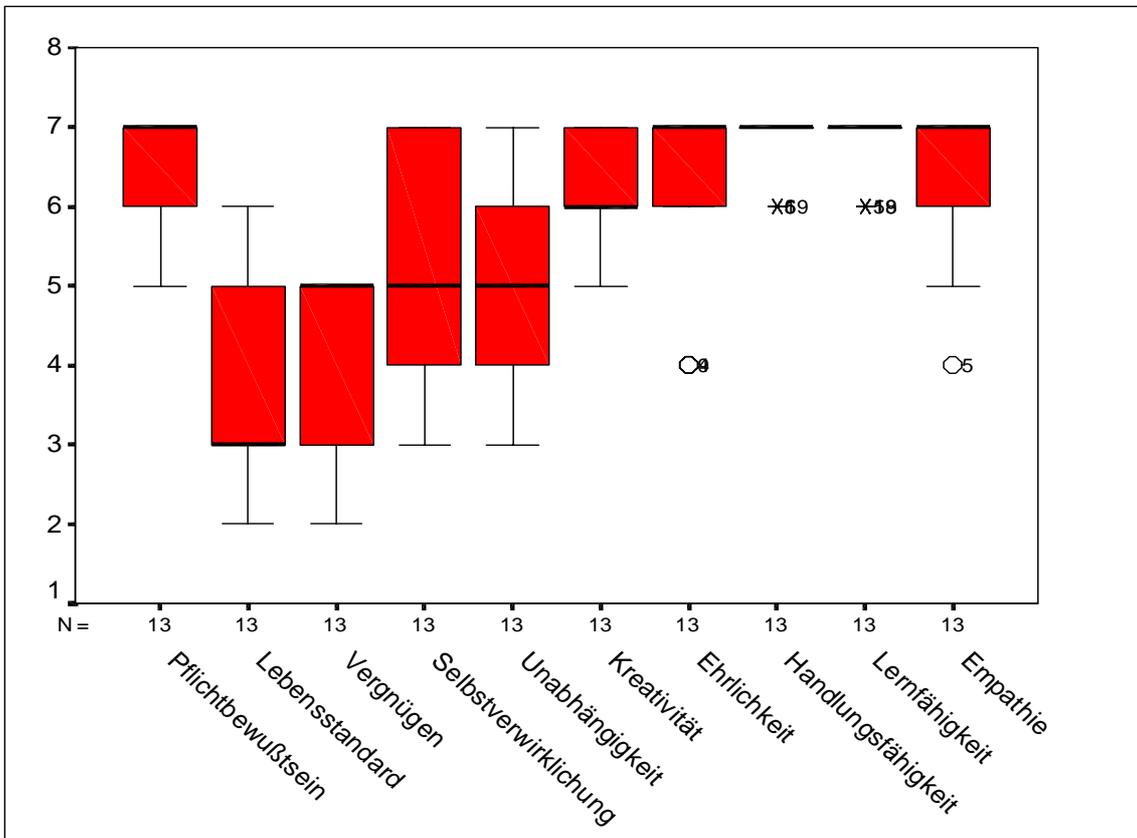


Abb. 80b Boxplots der EEF

Insgesamt urteilen die NEF relativ homogen, die Daten der EEF weisen zwar geringere Standardabweichungen aus, die EEF urteilen aber differenzierter, denn die hohen Standardabweichungen der NEF basieren auf einigen Extremwerten, wie anhand von Graphik 86a deutlich wird. Die Mittelwerte liegen bei den NEF aller drei Länder dichter zusammen; und die Differenzen sind geringer als bei den EEF.

Die Hypothese **H4.1** kann nicht bestätigt werden, die extrem erfolgreichen Führungskräfte urteilen nicht ähnlicher; sondern differenzierter als die normal erfolgreichen Führungskräfte.

H 4.2: Wertglobalisierung: spezielle Konformitätshypothese

Das berufsspezifische Wertprofil ist bei extrem erfolgreichen Führungskräften (EEF) dem ermittelten Sollwert-Profil ähnlicher als bei allen normal Erfolgreichen (NEF).

Es wird davon ausgegangen, daß die Werte der EEF dichter am SW-Profil liegen als die der NEF und das die EEF das SW-Profil eher überschreiten. Höhere Prioritäten der EEF gegenüber dem SW-Profil werden bei allen Werten außer den hedomaterialistischen Werten (*hoher Lebensstandard* und *Vergnügen, Genuß*) angenommen.

Geprüft werden soll dies über einen Vergleich der Wertprofile von EEF und NEF mit dem SW-Profil. Die Differenzen zwischen den Istwerten und dem Sollwert-Profil müßten bei den als extrem erfolgreich eingestuften Führungskräften (EEF) insgesamt geringer oder weniger häufig signifikant sein als bei den normal erfolgreichen Führungskräften (NEF). Und die Übereinstimmung der drei Erfolgsgruppen zum SW-Profil sowie die Übereinstimmung des Durchschnitts der drei Erfolgsgruppen zum SW-Profil müßten größer sein als bei den normal erfolgreichen Führungskräften.

Die Hypothesenprüfung soll dreiphasig erfolgen, erstens in bezug auf die Ähnlichkeiten zum SW-Profil, zweitens bezüglich der Überschreitung des SW-Profiles durch die EEF und drittens bezüglich der Unterschreitung des SW-Profiles durch die NEF.

$$H_0: (S - I_{EEF} \geq S - I_{NEF})_{\text{beruflich}}$$

$$H_1: (S - I_{EEF} < S - I_{NEF})_{\text{beruflich}}$$

$$H_2: (I_{EEF} > S)_{\text{beruflich}}$$

$$H_3: (I_{NEF} < S)_{\text{beruflich}}$$

Die folgende Tabelle 81 zeigt die hypothesenkonformen Erwartungstendenzen der Über- bzw. Unterschreitungen des SW-Profiles.

Tabelle 81: Erwartungs-Tendenzen

Werte	SW-Profil- Erwartung für EEF	SW-Profil- Erwartung für NEF	SW-Profil
Pflichtbewußtsein	↑	↓	6,66
Lebensstandard	↓	↑	4,25
Vergnügen/Genuß	↓	↑	5,14
Selbstverwirklichung*	↑	↓	5,75
Unabhängigkeit	↑	↓	5,50
Kreativität	↑	↓	6,22
Ehrlichkeit	↑	↓	6,61
Handlungsfähigkeit .	↑	↓	6,42
Lernfähigkeit	↑	↓	6,64
Empathie	↑	↓	6,25

↑ = der Wert sollte von EEF / NEF beruflich eher überschritten werden,

↓ = der Wert sollte von EEF / NEF eher unterschritten werden

* bei der *Selbstverwirklichung* läßt sich nicht vorab sagen; auf welchen Bereich sie sich beziehen soll. Die Selbstverwirklichung im beruflichen Bereich soll angestrebt werden, die im privaten Bereich nur dann, wenn sie in Koexistenz mit der beruflichen Selbstverwirklichung erfolgt. Im vorliegenden Fall wird davon ausgegangen, daß EEF sich in ihrer Arbeit selbst verwirklichen und die Arbeit nicht als bloße Pflicht sehen, dafür sprechen auch die höheren beruflichen als privaten Prioritäten für diesen Wert. (Vgl. auch die **Wertorientierte Selbstkonsistenz-Hypothesen**, insbesondere die **H 2.3: Lebenswelt-Differenz-Hypothese**.) (Vgl. auch Kap. 8.5, **Wertglobalisierungs-Hypothesen: Privatbereich**.)

Zur Hypothesenprüfung wurden die Rohdifferenzwerte zum SW-Profil gebildet und geprüft, ob diese signifikant größer oder kleiner von Null sind. Die Ergebnisse sind in den Tabellen 82 und 83 dargestellt.

Tabelle 82: Rohdifferenzen aller EEF ⁸⁶

alle EEF	Mittelwerte	T	sig. ⁸⁷	Abweichung
Pflichtbewußtsein	-,3743	-2,029	,023	
Lebensstandard	8,333E-02	,275	,393	
Vergnügen/Genuß	-,9019	-3,385	,002	+
Selbstverwirklichung	,1071	,354	,364	
Unabhängigkeit	7,143E-02	,213	,416	
Kreativität	1,077E-02	,047	,482	
Ehrlichkeit	-,3023	-,983	,173	
Handlungsfähigkeit	,4371	5,587	,000	+
Lernfähigkeit	,1219	1,280	,108	
Empathie	-,3929	-1,234	,116	

+ = Abweichung hypothesenkonform
 - = Abweichungen hypothesenkonträr

Bei den EEF weichen die Werte *Handlungsfähigkeit* und *Vergnügen* hypothesenkonform vom SW-Profil ab. Alle anderen Werte zeigen keine signifikanten Abweichungen (p = 0,01).

Tabelle 83: Rohdifferenzen aller NEF

alle NEF	Mittelwerte	T	sig.	Abweichung
Pflichtbewußtsein	-,4186	-3,363	,000	+
Lebensstandard	,7040	4,541	,000	+
Vergnügen/Genuß	-2,0690E-03	-,014	,495	
Selbstverwirklichung	-,3592	-2,182	,016	+
Unabhängigkeit	,5460	3,966	,000	-
Kreativität	-1,3103E-02	-,105	,459	
Ehrlichkeit	-,5410	-3,673	,000	+
Handlungsfähigkeit	-3,3636E-02	-,397	,346	
Lernfähigkeit	-,3479	-3,618	,000	+
Empathie	-,3624	-2,683	,005	+

+ = Abweichung hypothesenkonform
 - = Abweichungen hypothesenkonträr

Insgesamt zeigen sieben Werte signifikante Abweichungen, wobei alle Abweichungen, bis auf die bei dem Wert *Unabhängigkeit*, hypothesenkonform sind. Die NEF streben stärker nach *Unabhängigkeit* als die SW-Profil-Vorgabe und als die EEF.

Die tabellarische und graphische Darstellung (Tabelle und Abb. 84) der Mittelwerte über alle Länder der EEF, NEF und des SW-Profil soll die obigen Befunde verdeutlichen.

⁸⁶ Bei der Auswertung der Betragsstatistik sind die Ergebnisse nicht signifikant, die Auswertung findet sich im Anhang.

⁸⁷ Das Signifikanzniveau beträgt bei den Tabellen 82 und 83 (p = 0,01)

Tabelle und Abb. 84: Mittelwertvergleich aller extrem erfolgreichen Führungskräfte und aller normal erfolgreichen Führungskräfte mit dem SW-Profil

Werte	SW-Profil	Mittelw. der EEF über die Länder	sign. Abweichungen	Mittelwerte der NEF über die Länder	sign. Abweichungen
Pflichtbewußtsein	6,66	6,31		6,26	+
Lebensstandard	4,25	4,35		5,03	+
Vergnügen/Genuß	5,14	4,12	+	5,25	
Selbstverwirklichung	5,75	5,86		5,42	+
Unabhängigkeit	5,50	5,42		6,03	-
Kreativität	6,22	6,10		6,35	
Ehrlichkeit	6,61	6,36		5,84	+
Handlungsfähigkeit	6,42	6,84	+	6,03	
Lernfähigkeit	6,64	6,71		6,27	+
Empathie	6,25	5,94		5,85	+
Spaltenmittelwerte	5,94	5,81		5,83	

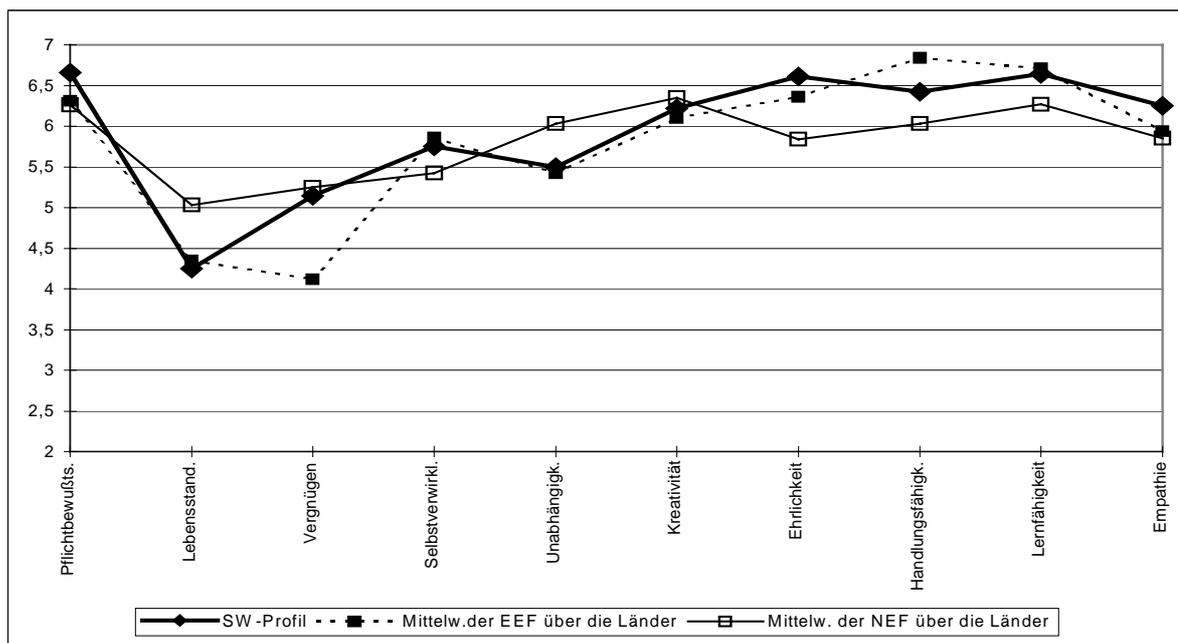


Abb. 84

Deutlich wird, daß die Mittelwerte über alle Länder bei den EEF relativ dicht an dem SW-Profil liegen, wohingegen die Mittelwerte aller NEF Abweichungen zeigen. Eine höhere Bedeutung haben bei den NEF *Lebensstandard* ($p = 0.01$), *Vergnügen*, *Kreativität* und *Unabhängigkeit* ($p = 0.01$). Geringere Priorität haben *Selbstverwirklichung* ($p = 0.05$), *Ehrlichkeit* ($p = 0.01$), *Handlungsfähigkeit*, *Lernfähigkeit* ($p = 0.01$) und *Empathie* ($p = 0.01$).

Bei den EEF liegen die Werte *Pflichtbewußtsein*, *Ehrlichkeit* und *Empathie* hypothesenkonträr unterhalb des SW-Profiles. Die Abweichungen sind allerdings nicht signifikant. Ebenfalls niedrigere Werte als das SW-Profil weist der Wert *Vergnügen* auf ($p = 0,01$ (+)). *Selbstverwirklichung*, *Unabhängigkeit*, *Kreativität*, *Handlungsfähigkeit* ($p = 0,01$) und *Lernfähigkeit* liegen hypothesenkonform oberhalb des SW-Profiles.

Die Hypothese H1 kann bestätigt werden, die EEF liegen näher am SW-Profil als die NEF.

Die Hypothese H2 kann nicht bestätigt werden, die Werte der EEF übersteigen das SW-Profil zwar teilweise hypothesenkonform. Allerdings sind die Werte bis auf die Handlungsfähigkeit nicht signifikant.

Die Hypothese H3 kann bestätigt werden, die meisten Werte der NEF liegen signifikant unterhalb der Werte des SW-Profiles.

Im folgenden soll die erste Hypothese H1, die sich auf die Ähnlichkeiten der EEF zum SW-Profil bezieht, einer genaueren länderspezifischen Analyse unterzogen werden. Möglicherweise bestehen zwischen dem EEF einzelner Länder und dem SW-Profil größere Ähnlichkeiten als zwischen den NEF der gleichen Länder und dem SW-Profil.

Den Vergleich des SW-Profiles mit den als erfolgreich eingestuften Führungskräften der einzelnen Länder zeigen die nachstehende Tabelle und Graphik.

Tabelle und Abb. 85: Vergleich des SW-Profiles mit den Mittelwerten der erfolgreichen Führungskräfte über die Länder

Werte	SW-Profil	Mittelwerte EEF Deutsche	Mittelwerte EEF USA	Mittelwerte EEF Asien	Mittelw. d. EEF über die Länder
Pflichtbewußtsein	6,66	6,67	5,75	6,50	6,31
Lebensstandard	4,25	3,56	5,25	4,25	4,35
Vergnügen/Genuß	5,14	4,11	4,75	3,50	4,12
Selbstverwirklichung	5,75	5,22	6,62	5,75	5,86
Unabhängigkeit	5,50	5,00	6,75	4,50	5,42
Kreativität	6,22	6,44		5,75	6,10
Ehrlichkeit	6,61	6,22		6,50	6,36
Handlungsfähigkeit	6,42	6,78	7,00	6,75	6,84
Lernfähigkeit	6,64	6,89	6,75	6,50	6,71
Empathie	6,25	6,33	5,00	6,50	5,94
Spaltenmittelwerte Basis 10	5,94	5,72		5,65	5,84
Basis 8	5,83	5,43	6,11	5,53	5,74

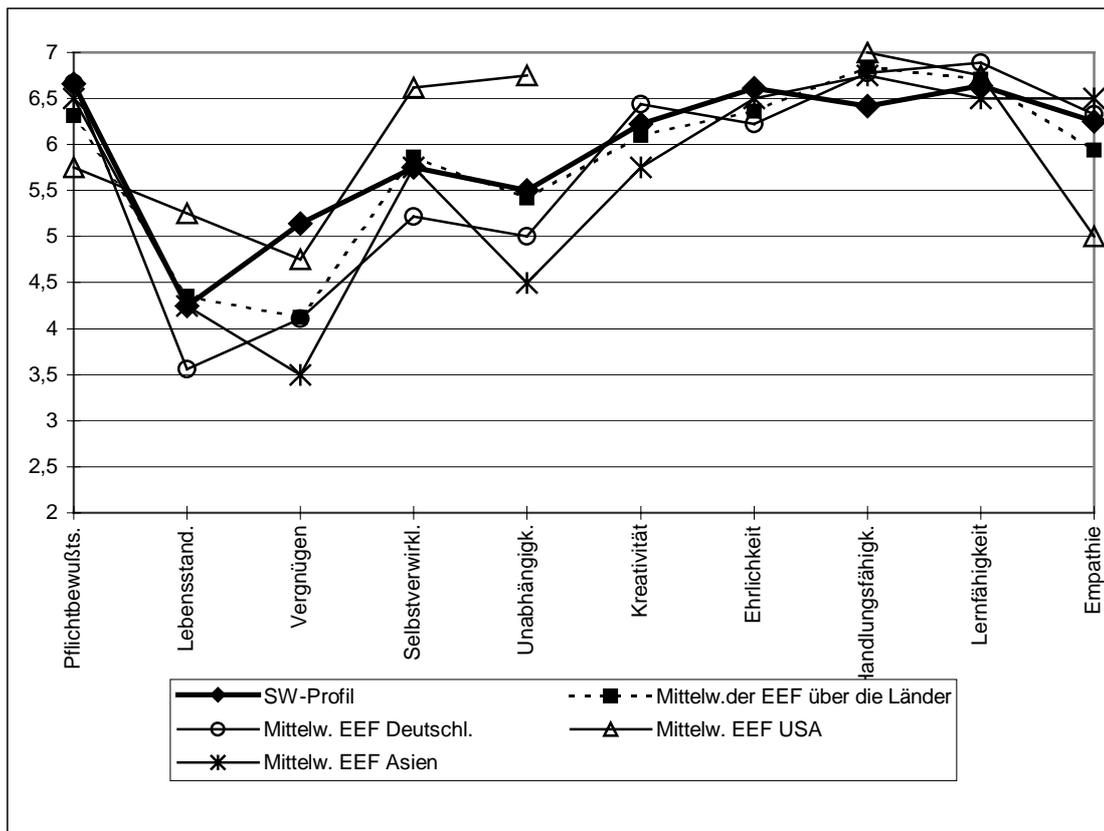


Abb. 85

Große Ähnlichkeiten aller extrem erfolgreichen Führungskräfte untereinander und mit dem SW-Profil zeigen sich bei den Werten *Ehrlichkeit*, *Handlungsfähigkeit*, *Lernfähigkeit* und *Empathie*. Die größten Abweichungen zeigen sich bei den Werten *Lebensstandard* und *Unabhängigkeit*. Die Mittelwerte der erfolgreichen Führungskräfte liegen dicht an den Werten des Sollprofils. Dies zeigt sich auch an der geringen Abweichung der Spaltenmittelwerte 5,83 SW-Profil zu 5,74 Mittelwert der EEF über die Länder (Basis 8).

Auf Basis 8 sowohl als auch auf Basis 10 liegen die amerikanischen Führungskräfte über den Werten des SW-Profiles. Besonders die *Selbstverwirklichung* und die *Unabhängigkeit* haben für sie eine große Bedeutung.

Die asiatischen und die deutschen Führungskräfte liegen insgesamt (Spaltenmittelwerte) unterhalb des SW-Profiles.

Tabelle und Abb. 86 zeigen den Mittelwertvergleich des SW-Profiles mit den als normal erfolgreich eingestuften Führungskräften (NEF).

Tabelle und Abb. 86: Vergleich aller NEF mit dem SW-Profil

Werte	SW-Profil	Mittelw. EEF über die Länder	NEF Deutschland	NEF USA	NEF Asien	Mittelwerte NEF über die Länder
Pflichtbewußtsein	6,66	6,31	6,22	6,16	6,40	6,26
Lebensstandard	4,25	4,35	4,33	5,42	5,35	5,03
Vergnügen/Genuß	5,14	4,12	4,25	5,81	5,70	5,25
Selbstverwirklich.	5,75	5,86	5,03	5,74	5,50	5,42
Unabhängigkeit	5,50	5,42	5,92	6,39	5,75	6,03
Kreativität	6,22	6,10	6,53		6,18	6,35
Ehrlichkeit	6,61	6,36	6,00		5,68	5,84
Handlungsfähigk.	6,42	6,84	6,58	6,23	6,27	6,03
Lernfähigkeit	6,64	6,71	6,36	6,35	6,09	6,27
Empathie	6,25	5,94	5,86	6,23	5,45	5,85
Spaltenmittelwerte Basis 10	5,94	5,81	5,71		5,84	5,83
Basis 8	5,83	5,70	5,57	6,04	5,81	5,76

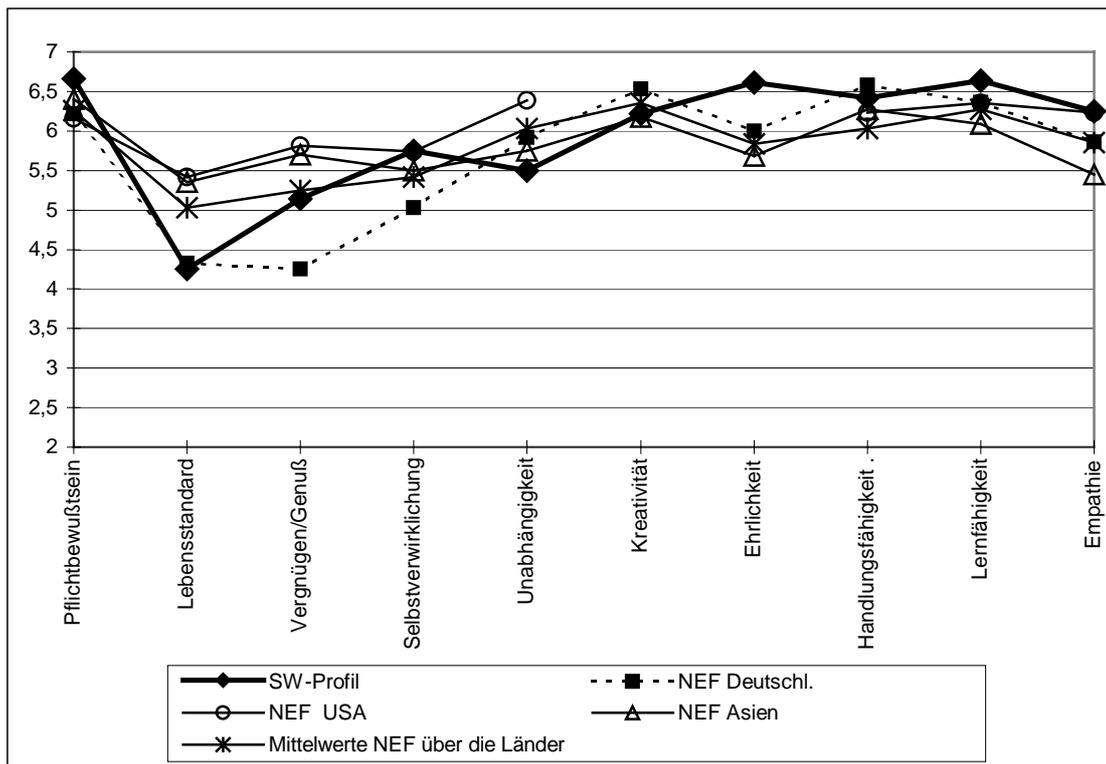


Abb. 86

Die Ähnlichkeiten bei den Werten *Ehrlichkeit*, *Handlungsfähigkeit*, *Lernfähigkeit* und *Empathie* untereinander und auch zum SW-Profil haben abgenommen.

Es zeigt sich weiterhin, daß tatsächlich die Abstände zugenommen haben, insbesondere haben der *Lebensstandard* und das *Vergnügen* noch an Bedeutung gewonnen.

Insgesamt sind allerdings die Unterschiede der Wichtigkeitseinschätzung der extrem erfolgreichen und der normal erfolgreichen Führungskräfte über die drei Länder nicht sehr groß. Das zeigt sich auch an den fast identischen Spaltenmittelwerten. Die durchschnittlichen Werte sind alle in etwa gleich, was der Vergleich aller Spaltenmittelwerte bestätigt (vgl. Tab. 93). Dies bestätigt, daß die Werte des SW-Profiles bei Führungskräften eine ähnliche Bedeutung haben.

Tabelle 87: Vergleich der Spaltenmittelwerte von EEF und NEF

Spaltenmittelwerte	EEF				
	SW-P	Deutsch	USA	ASIEN	Mittelwert
Basis 10	5,94	5,72		5,65	5,81
Basis 8	5,83	5,43	6,11	5,53	5,70
NEF					
Basis 10	5,94	5,71		5,84	5,83
Basis 8	5,83	5,57	6,04	5,81	5,76

Allerdings zeigt sich bei der differenzierten Betrachtung (siehe oben), daß länderspezifisch bei einzelnen Werten relativ große Differenzen auftreten.

Um über diese Effekte ebenfalls signifikante Aussagen machen zu können, wurden die Rohdifferenzen auch länderspezifisch gerechnet. Die folgenden Tabellen 88-90 zeigen die länderspezifischen Vergleiche der EEF und NEF.

Tabelle und Abb. 88: Rohdifferenzen der deutschen EEF und NEF zum SW-Profil⁸⁸

Werte	EEF Deutsch				NEF Deutsch			
	Mittelwerte	T	sig.	Abweichung	Mittelwerte	T	sig.	Abweichung
Plichtbewußtsein	6,667E-03	,040	,485		-,4378	-2,150	,020	+
Lebensstandard	-,6944	-1,463	,091		8,333E-02	,349	,365	
Vergnügen/Genuß	-1,0289	-2,263	,027	+	-,8900	-4,194	,000	-
Selbstverwirklichung	-,5278	-,965	,182		-,7222	-2,502	,009	-
Unabhängigkeit	-,5000	-1,000	,174		,4167	2,118	,022	-
Kreativität	,2244	,763	,234		,3078	2,652	,006	-
Ehrlichkeit	-,3878	-,894	,199		-,6100	-3,424	,001	+
Handlungsfähigkeit	,3578	2,434	,021	+	,1633	1,768	,043	-
Lernfähigkeit	,2489	2,240	,023	+	-,2789	-2,314	,014	+
Empathie	8,333E-02	,224	,415		-,3889	-2,357	,012	+

+ = Abweichung hypothesenkonform
 - = Abweichungen hypothesenkonträr

Bei den deutschen EEF sind drei der Abweichungen hypothesenkonform signifikant. *Handlungsfähigkeit* und *Lernfähigkeit* liegen oberhalb des SW-Profiles, *Vergnügen* liegt

⁸⁸ Das Signifikanzniveau beträgt bei den Tabellen 94-96 (p = 0,05).

hypothesekonform signifikant unterhalb. Bei den NEF dagegen weichen alle Werte bis auf den *Lebensstandard* signifikant vom SW-Profil ab. Allerdings sind die Abweichungen in fünf Fällen hypothesekonträr, d. h. die deutschen NEF haben bei den Werten *Vergnügen*, *Selbstverwirklichung*, *Unabhängigkeit*, *Kreativität* und *Handlungsfähigkeit*, Prioritäten wie sie eigentlich von den EEF erwartet würden (vgl. Abb.). Die Hypothese H1. bestätigt sich tendenziell für die deutschen Führungskräfte, die EEF liegen näher am SW-Profil als die NEF.

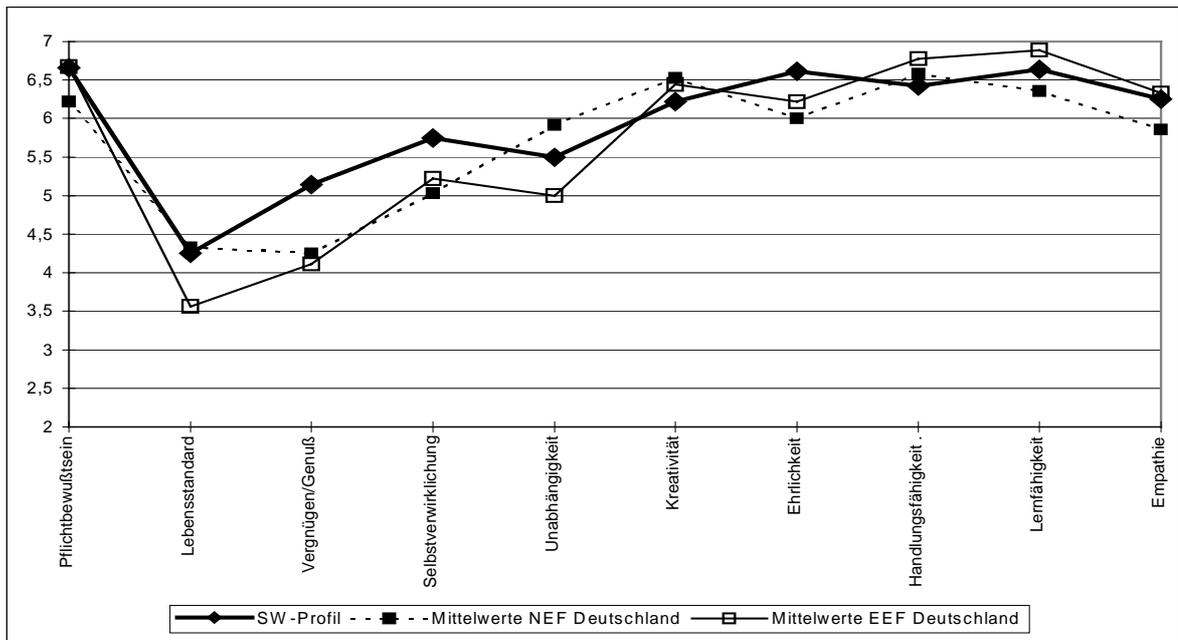


Abb. 88

Tabelle und Abb. 89: Rohdifferenzen der amerikanischen EEF und NEF zum SW-Profil

Werte	EEF USA				NEF USA			
	Mittelwerte	T	sig.	Abweichung	Mittelwerte	T	sig.	Abweichung
Pflichtbewußtsein	-,9100	-2,904	,023	-	-,4987	-2,147	,020	+
Lebensstandard	1,0000	4,000	,005	-	1,1694	4,701	,000	+
Vergnügen/Genuß	-,3900	-1,066	,322		,6665	3,261	,002	+
Selbstverwirklichung	,8750	4,782	,002	+	-8,0645E-03	-,035	,486	
Unabhängigkeit	1,2500	7,638	,000	+	,8871	5,598	,000	-
Kreativität	a,b							
Ehrlichkeit	a,b							
Handlungsfähigkeit	,5800	c			-,1867	-1,093	,142	
Lernfähigkeit	,1100	,672	,262		-,2852	-1,559	,065	
Empathie	-1,2500	-1,994	,043	-	-2,4194E-02	-,132	,448	

a T kann nicht berechnet werden, da die Summe der Fallgewichtungen kleiner als oder gleich 1 ist.

b T kann nicht berechnet werden. Es sind keine gültigen Fälle für diese Analyse vorhanden, da alle Fallgewichtungen nichtpositiv sind.

c T kann nicht berechnet werden, da die Standardabweichung gleich 0 ist.

+ = Abweichung hypothesekonform

- = Abweichungen hypothesekonträr

Auffällig bei den Amerikanern ist, daß die EEF bei den Werten *Pflichtbewußtsein*, *Lebensstandard* und *Empathie* signifikant hypothesenkonträre Präferenzen haben. Die NEF weichen bei *Pflichtbewußtsein* und *Lebensstandard* ebenfalls signifikant vom SW-Profil ab, allerdings hypothesenkonform. Das bedeutet, daß sich die amerikanischen EEF und NEF bei diesen Werten sehr ähnlich sind. Die *Unabhängigkeit* wird ebenfalls von beiden Gruppen, den EEF und den NEF besonders stark präferiert.

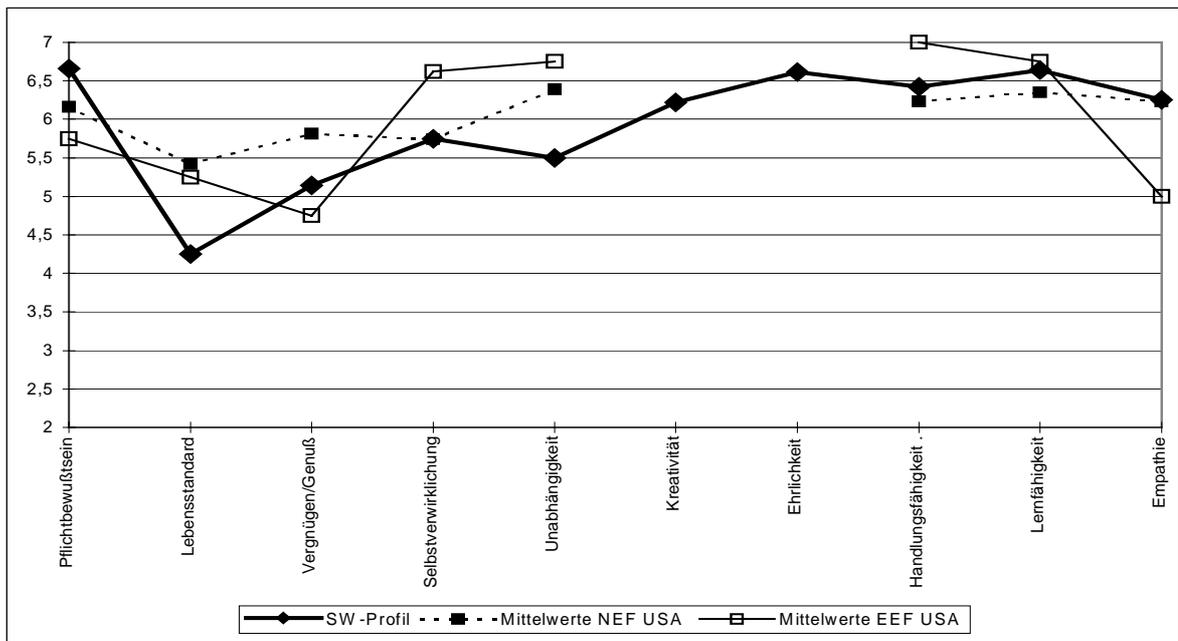


Abb. 89

Tabelle und Abb. 90: Rohdifferenzen der asiatischen EEF und NEF zum SW-Profil

Werte	EEF Asien				NEF Asien			
	Mittelwerte	T	sig.	Abweichung	Mittelwerte	T	sig.	Abweichung
Pflichtbewußtsein	-,1600	-,320	,385		-,2600	-1,417	,087	
Lebensstandard	,0000	,000	1,000		1,1000	4,162	,000	+
Vergnügen/Genuß	-1,6400	-3,280	,023	+	,5600	2,219	,020	+
Selbstverwirklichung	,0000	,000	1,000		-,2500	-,780	,223	
Unabhängigkeit	-1,0000	-1,155	,166		,2500	,610	,275	
Kreativität	-,4700	-1,880	,079		-,5382	-2,324	,015	+
Ehrlichkeit	-,1100	-,381	,365		-,4282	-1,646	,058	
Handlungsfähigkeit	,3300	1,320	,140		-,1473	-,783	,222	
Lernfähigkeit	-,1400	-,485	,331		-,5491	-2,527	,010	+
Empathie	,2500	,866	,225		-,7955	-2,052	,026	+

Die asiatischen EEF zeigen keine signifikanten Abweichungen vom SW-Profil, außer hypothesenkonform für den Wert *Vergnügen*, der weit unterhalb des SW-Profiles liegt. Für sie bestätigt sich tendenziell die H1 Hypothese, daß die EEF näher am SW-Profil liegen als die NEF.

Die asiatischen NEF haben fünf hypothesenkonforme Abweichungen vom SW-Profil. Die hedomaterialistischen Werte *Lebensstandard* und *Vergnügen* sind ihnen wichtiger als die Vorgaben des SW-Profiles. Mit den Werten *Kreativität*, *Handlungsfähigkeit* und *Empathie* liegen sie dagegen hypothesenkonform unterhalb des SW-Profiles.

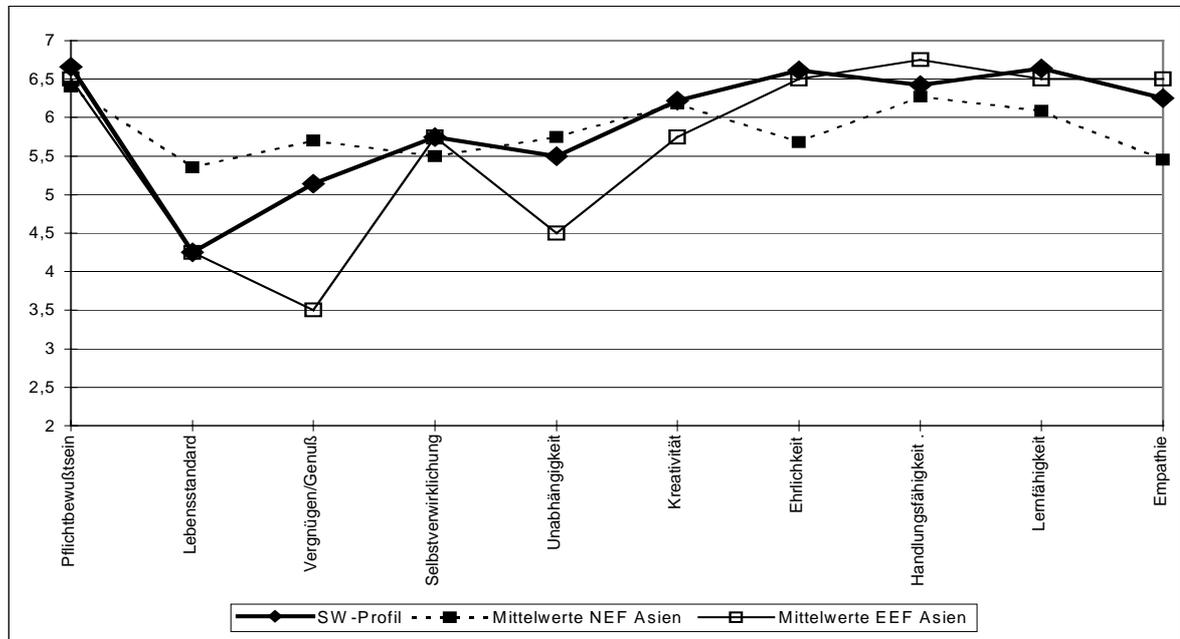


Abb. 90

Insgesamt sprechen die Daten für eine Wertglobalisierungstendenz. Über die drei Länder liegen die EEF dichter am SW-Profil als die NEF und die NEF unterschreiten in allen Wertebereichen außer dem hedomaterialistischen Bereich die Werte des SW-Profiles. Es kann sich hierbei jedoch auch um ein Artefakt handeln, das durch die Zusammenfassung der drei Länder entstanden ist. Wie die länderspezifische Betrachtung zeigt, kann für asiatische und deutsche Führungskräfte die Hypothese H1 bestätigt werden, nicht aber für die amerikanische.

Für die amerikanischen Führungskräfte tendenziell und für die asiatischen Führungskräfte weitgehend kann auch die Hypothese H3 bestätigt werden. Die NEF unterschreiten in den relevanten Wertebereichen das SW-Profil signifikant.

Die deutschen NEF haben dagegen hypothesenkonträre Prioritäten und sind den deutschen EEF sehr ähnlich.

Die Ergebnisse der Hypothesenprüfung **H3 (Kulturdifferenz-Hypothese)** werden durch diese Befunde zusätzlich gestützt. Die deutschen Führungskräfte bilden eine Sondergruppe.

Die Hypothese H 4.2 kann teilweise bestätigt werden, die EEF sind dem SW-Profil ähnlicher als die NEF.

8.5 Wertglobalisierungs-Hypothesen (Privatbereich)

Analog zu den Ergebnisse der Hypothese **H4 (Wertglobalisierungs-Hypothese: Berufsbereich)**, die EEF liegen tendenziell mit ihrem beruflichen Wertprofil dichter am SW-Profil als die NEF, könnten auch die privaten Wertprofile der EEF näher am SW-Profil liegen als die der NEF. Andererseits wurde in Hypothese **H.2.3 (Lebenswelt-Differenz-Hypothese)** festgestellt, daß die Differenzen zwischen beruflicher und privater Perspektive bei den EEF größer sind als bei den NEF. Nur wenn das Ergebnis dieser Hypothesenprüfung umgekehrt ausgefallen wäre, die NEF zeigten einen größeren Zusammenhang zwischen beruflicher und privater Perspektive als die EEF. Das bedeutet, die EEF liegen aus beruflicher Sicht näher am SW-Profil, haben aber gleichzeitig große Differenzen zwischen ihrer beruflichen und ihrer privaten Lebenswelt. Als logische Konsequenz daraus ergibt sich, daß die EEF nicht auch mit ihrem privaten Wertprofil näher am SW-Profil liegen können als die NEF.

Aufgrund dieser Befunde soll die ursprüngliche Hypothese **H 5.1 (Version 1)** in umgekehrter Erwartungshaltung geprüft werden. Die Hypothese soll damit im folgenden als **H 5.1*** (Version 2) bezeichnet werden.

H5: Wertglobalisierungs-Hypothesen (Privatbereich):

H 5.1*: Konformitäts-Hypothese (Privatbereich) (Version 2)

Das private Wertprofil ist bei extrem erfolgreichen Führungskräften (EEF) aller drei Kulturen dem ermittelten Sollwert-Profil weniger ähnlich als bei den entsprechenden normal erfolgreichen Führungskräften (NEF).

Es wird im Gegensatz zu **H4** davon ausgegangen, daß die privaten Werte der NEF dichter am SW-Profil liegen als die der EEF.

Geprüft werden soll dies über einen Vergleich ihrer Wertprofile mit dem SW-Profil. Die Differenzen zwischen den Istwerten und dem Sollwert-Profil müßten bei den als extrem erfolgreich eingestuften Führungskräften (EEF) insgesamt größer, bzw. häufiger signifikant sein als bei den normal erfolgreichen Führungskräften (NEF). Und die Übereinstimmung der drei Erfolgsgruppen zum SW-Profil sowie die Übereinstimmung des Durchschnitts der drei Erfolgsgruppen zum SW-Profil müßten kleiner sein als bei den normal erfolgreichen Führungskräften.

Zur besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit den Befunden der Hypothesenprüfung von **H4** soll die dreiphasige Prüfung beibehalten werden, die Richtung der erwarteten Abweichungen der EEF wird aber umgekehrt. Es wird angenommen, daß die EEF privat

ebenfalls unterhalb des SW-Profiles liegen, da bei ihnen Differenzen zwischen beruflicher und privater Lebenswelt (**H2.3**) diagnostiziert wurden. Das bedeutet gleichzeitig, daß die EEF und die NEF einander im privaten Wertprofil ähnlicher werden, da die gleichen Abweichungen erwartet werden.

$$H0: (S-I_{EEF} \geq S-I_{NEF})_{\text{privat}}$$

$$H1: (S-I_{EEF} > S-I_{NEF})_{\text{privat}}$$

$$H2: (I_{EEF} < S)_{\text{privat}}$$

$$H3: (I_{NEF} < S)_{\text{privat}}$$

Die folgende Tabelle 91 zeigt die hypothesenkongruenten Erwartungstendenzen der Über- bzw. Unterschreitungen des SW-Profiles.

Tabelle 91: Erwartungs-Tendenzen (Privatbereich)

Werte	SW-Profil- Erwartung für EEF	SW-Profil- Erwartung für NEF	SW-Profil
Pflichtbewußtsein	↓	↓	6,66
Lebensstandard	↑	↑	4,25
Vergnügen/Genuß	↑	↑	5,14
Selbstverwirklichung	↓	↓	5,75
Unabhängigkeit	↓	↓	5,50
Kreativität	↓	↓	6,22
Ehrlichkeit	↓	↓	6,61
Handlungsfähigkeit	↓	↓	6,42
Lernfähigkeit	↓	↓	6,64
Empathie	↓	↓	6,25

↑ = der Wert sollte von EEF / NEF beruflich eher überschritten werden,

↓ = der Wert sollte von EEF / NEF eher unterschritten werden

Zur Hypotheseprüfung wurden analog zu **H4** die Rohdifferenzwerte zum SW-Profil gebildet und geprüft, ob diese signifikant größer oder kleiner als Null sind. Die Ergebnisse sind in den Tabellen 92 und 93 dargestellt.

Tabelle 92: Rohdifferenzen aller EEF ⁸⁹

alle EEF	Mittelwerte	T	sig.	Abweichung
Plichtbewußtsein	-1,5648	-3,733	,000	+
Lebensstandard	1,5595	6,124	,000	+
Vergnügen/Genuß	,5267	2,016	,024	
Selbstverwirklichung	-,8929	-2,524	,010	+
Unabhängigkeit	,5000	1,871	,038	-
Kreativität	-,5277	-1,715	,056	
Ehrlichkeit	5,385E-03	,038	,485	
Handlungsfähigkeit	-8,6667E-02	-,464	,324	
Lernfähigkeit	-,2114	-1,298	,105	
Empathie	-,2500	-1,092	,144	

Tabelle 93: Rohdifferenzen aller NEF

alle NEF	Mittelwerte	T	sig.	Abweichung
Plichtbewußtsein	-,8173	-6,117	,000	+
Lebensstandard	,7949	5,950	,000	+
Vergnügen/Genuß	,2982	2,155	,017	
Selbstverwirklichung	-,4017	-2,396	,010	
Unabhängigkeit	,6236	5,421	,000	-
Kreativität	-,1338	-,868	,195	
Ehrlichkeit	-,4031	-3,111	,002	+
Handlungsfähigkeit	-,4084	-3,744	,000	+
Lernfähigkeit	-,5470	-4,742	,000	+
Empathie	-,2035	-1,816	,037	

(p=0,01)

+ = Abweichung hypothesenkonform

- = Abweichungen hypothesenkonträr

Die Ergebnisse zeigen, daß die NEF häufiger hypothesenkonform vom SW-Profil abweichen als die EEF. *Lebensstandard* wird von beiden Gruppen privat wichtiger eingeschätzt, d. h. materialistische Werte gewinnen privat an Bedeutung. Die *Ehrlichkeit* hat bei den NEF zusammen mit der *Handlungsfähigkeit* und der *Lernfähigkeit* eine geringere Bedeutung als vom SW-Profil vorgegeben. Bei den EEF ist auch privat die *Ehrlichkeit* von großer Bedeutung. Die Bedeutung der *Selbstverwirklichung* ist hypothesenkonform bei den EEF gesunken und

⁸⁹ Bei der Auswertung der Betragsstatistik sind die Ergebnisse nicht signifikant, die Auswertung findet sich im Anhang.

liegt aus privater Sicht unterhalb des SW-Profiles. Das bedeutet, die in Kap. 8.4 getroffene Annahme, daß die *Selbstverwirklichung* vorwiegend die berufliche Selbstverwirklichung betrifft, wird hiermit bestätigt.

Die tabellarische und graphische Darstellung (Tabelle und Abb. 94) der Mittelwerte über alle Länder der EEF, NEF und des SW-Profil soll analog zur Darstellung in Kap. 8.4 die obigen Befunde verdeutlichen.

Tabelle und Abb. 94: Mittelwertvergleich aller extrem erfolgreichen und aller normal erfolgreichen Führungskräfte mit dem SW-Profil, private Perspektive

Werte	SW-Profil	Mittelw. der EEF über die Länder/ private Sicht	sign. Abweichungen	Mittelwerte der NEF über die Länder/ private Sicht	sign. Abweichungen
Pflichtbewußtsein	6,66	5,36	+	5,86	+
Lebensstandard	4,25	5,96	+	5,05	+
Vergnügen/Genuß	5,14	5,48		5,48	
Selbstverwirklichung	5,75	4,75	+	5,47	
Unabhängigkeit	5,50	6,02	-	6,15	-
Kreativität	6,22	5,71		6,19	
Ehrlichkeit	6,61	6,52		6,20	+
Handlungsfähigkeit	6,42	6,34		6,05	+
Lernfähigkeit	6,64	6,41		6,17	+
Empathie	6,25	6,07		6,04	
Spaltenmittelwerte	5,94	5,86		5,86	

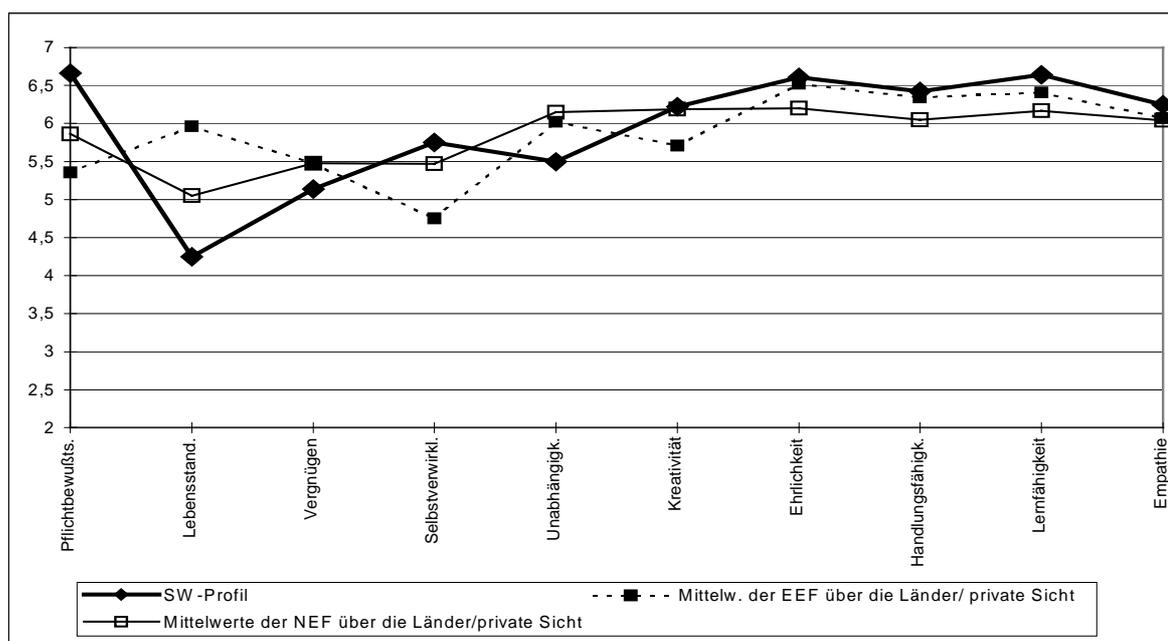


Abb. 94

Aufgrund der Ergebnisse kann die Hypothese H1 nicht bestätigt werden, die Differenzen zwischen den Istwerten und dem Sollwert-Profil sind bei den EEF insgesamt nicht häufiger signifikant oder größer als bei den NEF.

Die Hypothese H2 kann nicht bestätigt werden, die EEF liegen mit ihren privaten Wertprioritäten nicht signifikant unter dem SW-Profil, insgesamt sind nur drei Abweichungen hypothesenkonform.

Die Hypothese H3 kann tendenziell bestätigt werden, immerhin sind fünf der sechs signifikanten Abweichungen vom SW-Profil bei den NEF hypothesenkonform.

Möglicherweise bestehen zwischen den EEF einzelner Länder und dem SW-Profil größere Differenzen zum privaten Wertprofil als bei den NEF. Den Vergleich des SW-Profils mit den als erfolgreich eingestuften Führungskräften der einzelnen Länder zeigen die nachstehende Tabelle und Abb. 95.

Tabelle und Abb. 95: Vergleich der EEF mit dem SW-Profil aus privater Sichtweise

Werte	SW-Profil	Mittelw. EEF über die Länder /priv.	Mittelwerte EEF Deutschl. /priv.	Mittelwerte EEF USA /priv.	Mittelwerte EEF Asien /priv.
Pflichtbewußtsein	6,66	5,36	5,44	3,88	6,75
Lebensstandard	4,25	5,96	5,00	6,38	6,50
Vergnügen/Genuß	5,14	5,48	5,33	6,62	4,50
Selbstverwirklichung	5,75	4,75	5,00	5,00	4,25
Unabhängigkeit	5,50	6,02	5,44	6,62	6,00
Kreativität	6,22	5,71	5,67		5,75
Ehrlichkeit	6,61	6,52	6,78		6,25
Handlungsfähigkeit	6,42	6,34	5,78	7,00	6,25
Lernfähigkeit	6,64	6,41	6,22	6,75	6,25
Empathie	6,25	6,07	6,33	5,38	6,50

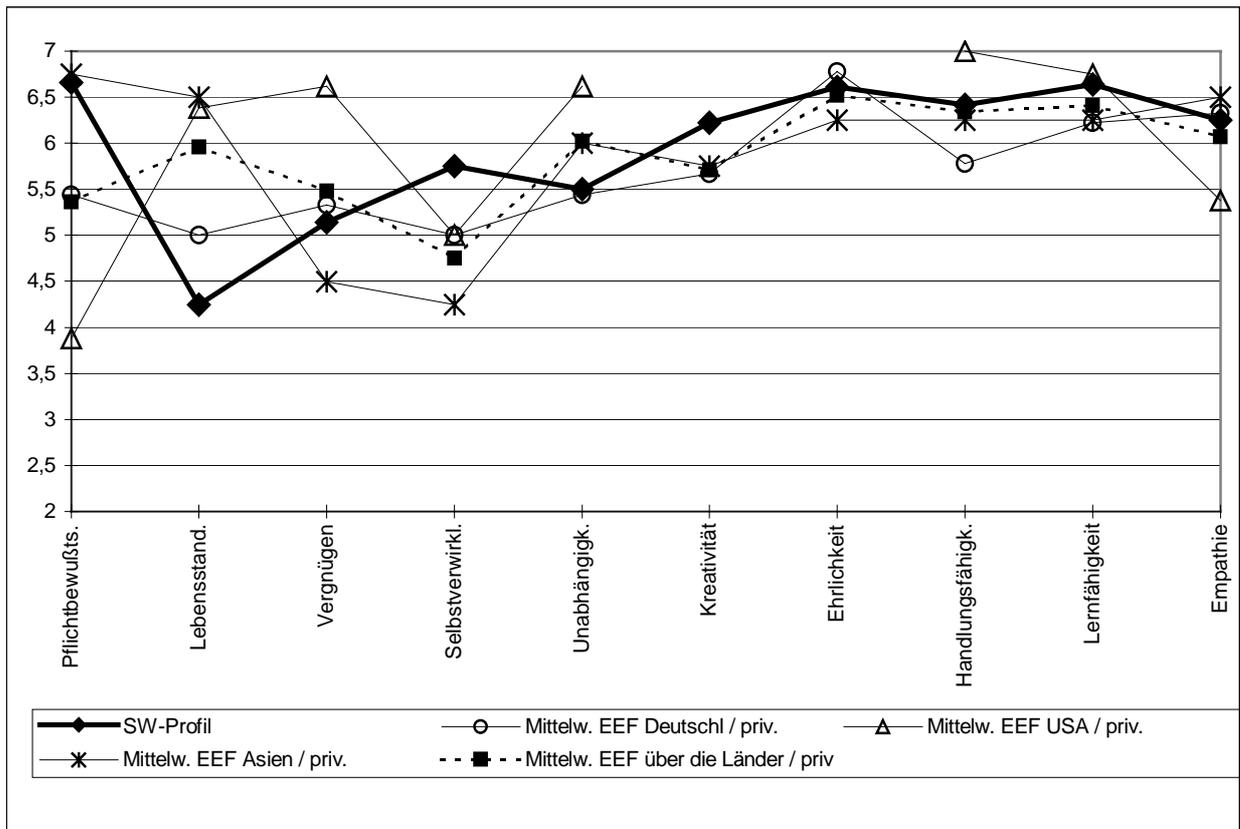


Abb. 95

Es wird deutlich, daß die Abstände bei den EEF aus privater Sicht zum SW-Profil in fast allen Bereichen größer sind. Vergleicht man die Daten und die Abbildung 95 mit der Abbildung 87 (berufliche Sicht) fallen besonders die starken Abweichungen bei den *Werten Pflichtbewußtsein, Lebensstandard, Vergnügen* und *Selbstverwirklichung* auf. *Pflichtbewußtsein* wird von den Deutschen und den Amerikanern aus privater Sicht wesentlich weniger wichtig eingestuft, *Lebensstandard* und *Vergnügen* dagegen als wichtiger. Aber auch bei der *Handlungsfähigkeit*, der *Lernfähigkeit* und der *Empathie* fallen die Abstände größer aus. Lediglich bei *Kreativität* und *Ehrlichkeit* sind nur geringe Unterschiede zu erkennen.

Im folgenden soll nun länderspezifisch die private Sichtweise der NEF mit dem SW-Profil verglichen werden.

Tabelle und Abb. 96: Vergleich der NEF mit dem SW-Profil aus privater Sichtweise

Werte	SW-Profil	Mittelw. NEF über die Länder	Mittelwerte NEF Deutschl./priv.	Mittelwerte NEF USA/priv.	Mittelwerte NEF Asien/priv.
Pflichtbewußtsein	6,66	5,86	5,64	6,00	5,95
Lebensstandard	4,25	5,05	4,86	5,29	5,00
Vergnügen/Genuß	5,14	5,48	4,83	6,06	5,55
Selbstverwirklichung	5,75	5,47	4,56	5,71	6,14
Unabhängigkeit	5,50	6,15	5,72	6,55	6,18
Kreativität	6,22	6,19	5,78		6,59
Ehrlichkeit	6,61	6,20	6,25		6,14
Handlungsfähigkeit	6,42	6,05	5,69	6,32	6,14
Lernfähigkeit	6,64	6,17	5,61	6,39	6,50
Empathie	6,25	6,04	6,00	6,21	5,91

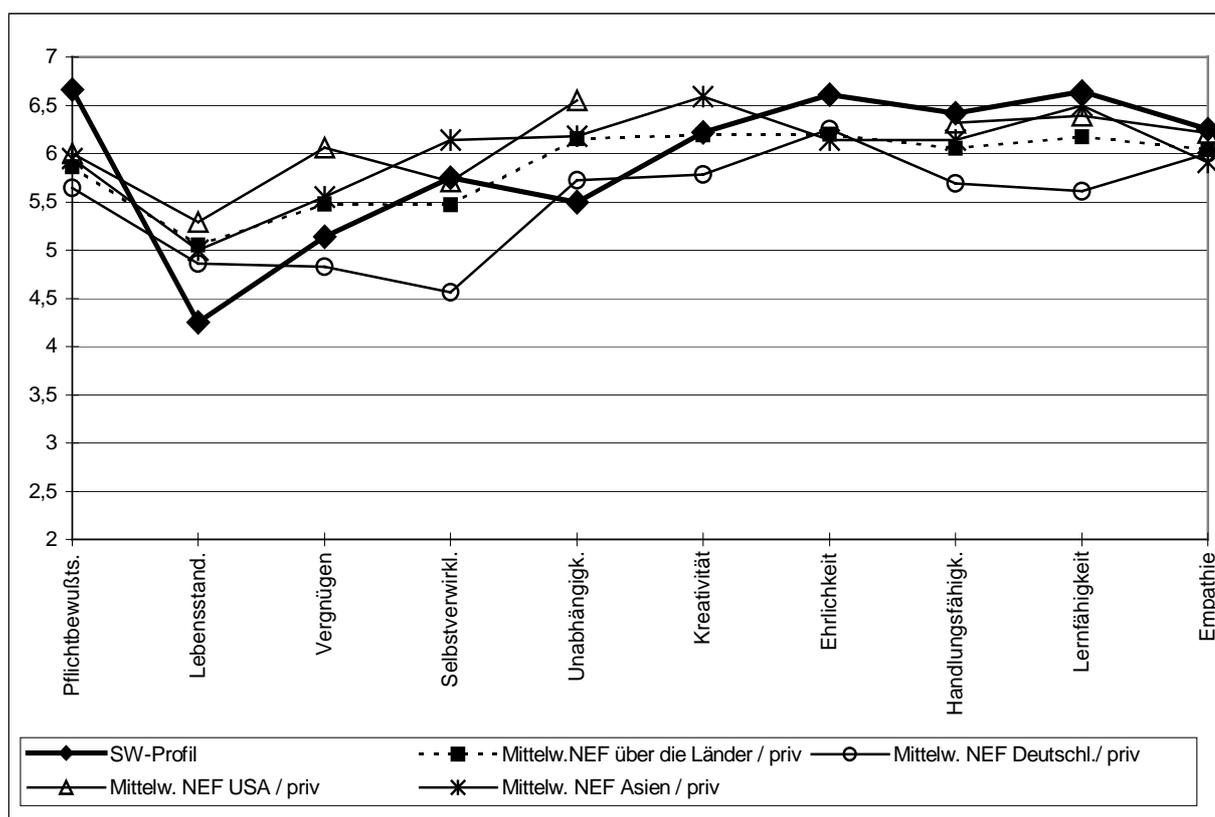


Abb. 96

Vergleicht man die Abb. 96 mit der beruflichen Sichtweise der NEF (Abb. 86) fällt auf, daß der Kurvenverlauf der einzelnen Länder sich weniger verändert hat als bei den EEF. Die Kurvenverläufe liegen bei deutschen, amerikanischen und asiatischen Führungskräften relativ dicht beisammen. Eine Abweichung gibt es lediglich bei dem Wert *Selbstverwirklichung*, den

die normal erfolgreichen deutschen Führungskräfte aus privater Sicht weniger wichtig einschätzen.

Aufgrund der Tatsache, daß die Hypothese H1 nicht bestätigt werden konnte, die EEF sind aus privater Sicht dem SW-Profil nicht weniger ähnlich als die NEF, ist auch eine länderspezifische Analyse der Ergebnisse an dieser Stelle nicht sinnvoll.

Der Mittelwertvergleich privater und beruflicher Wertprofile der Mittelwerte aus den drei Ländern von extrem erfolgreichen und weniger erfolgreichen Führungskräften mit dem SW-Profil soll die Abweichungen und Ähnlichkeiten von EEF und NEF zusammenfassend noch einmal verdeutlichen:

Tabelle und Abb. 97: Mittelwertvergleiche über alle Länder von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Führungskräften mit dem SW-Profil

Werte	SW-Profil	berufliche Sicht		private Sicht	
		Mittelw. über die Länder EEF	Mittelw. über die Länder d. NEF	Mittelw. über die Länder EEF	Mittelw. über die Länder NEF
Pflichtbewußtsein	6,66	6,31	6,26 +	5,36 + *	5,86 +
Lebensstandard	4,25	4,35	5,03 +	5,96 +	5,05 +
Vergnügen/Genuß	5,14	4,12 +	5,25	5,48	5,48
Selbstverwirklichung	5,75	5,86	5,42 +	4,75 +	5,47
Unabhängigkeit	5,50	5,42	6,02 -	6,02 -	6,15 -
Kreativität	6,22	6,10	6,36	5,71	6,19
Ehrlichkeit	6,61	6,36	5,84 +	6,52	6,20 +
Handlungsfähigkeit .	6,42	6,84 +	6,36	6,34	6,05 +
Lernfähigkeit	6,64	6,71	6,27 +	6,41	6,17 +
Empathie	6,25	6,28	5,85 +	6,07	6,04

+ = Abweichung hypothesenkonzorm

- = Abweichungen hypothesenkonträr

* Achtung, die hypothesenkonzormen Erwartungen sind umgekehrt der Erwartungen aus Hypothese **H4**

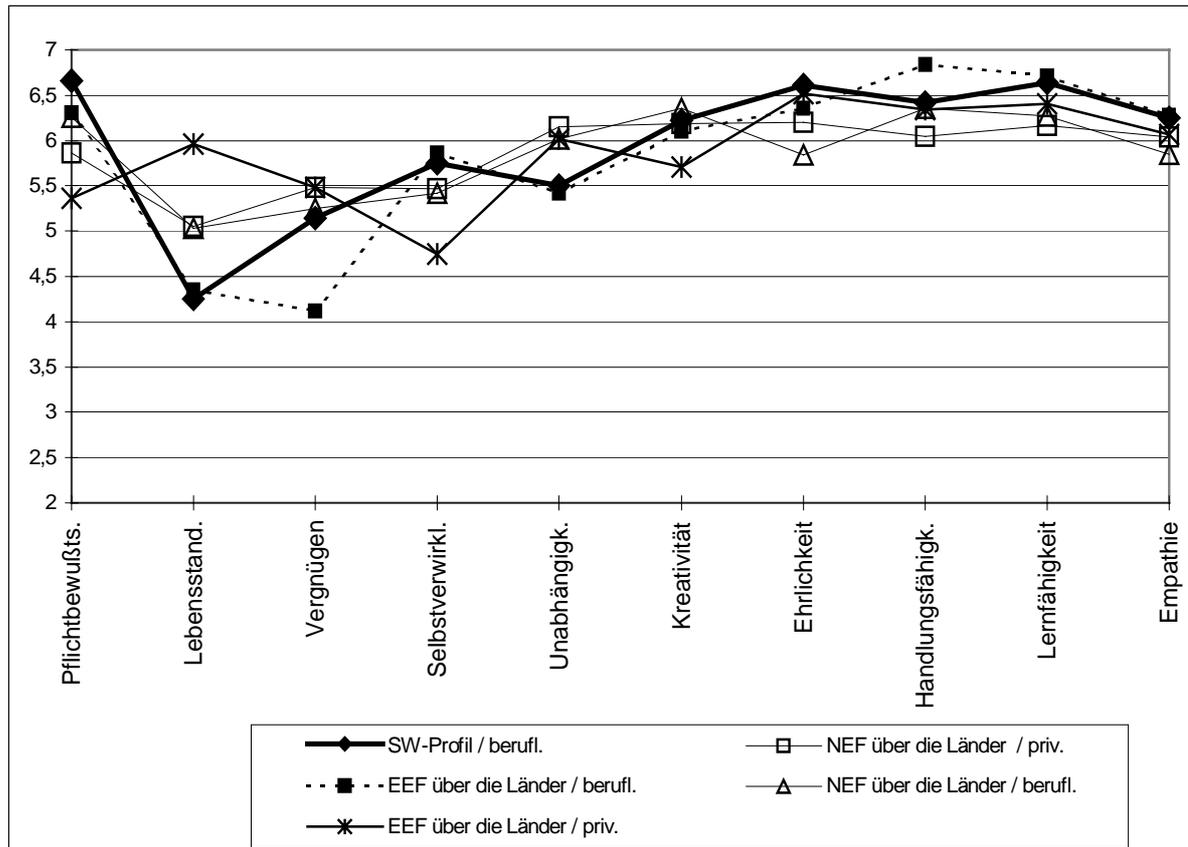


Abb. 97

Am dichtesten beim SW-Profil liegen die EEF mit ihrem berufsspezifischen Wertprofil. Die NEF Führungskräfte liegen mit ihren berufsspezifischen und persönlichen Wertpräferenzen relativ dicht zusammen. Auffällig ist die relativ große Abweichung des persönlichen Wertprofils der EEF sowohl vom SW-Profil als auch von ihrem berufsspezifischen Wertprofil. Besonders auffällig sind die Abweichungen bei den Werten *Pflichtbewußtsein*, *Lebensstandard*, *Vergnügen* und *Selbstverwirklichung*.

Diese Ergebnisse könnten auf eine starke Differenzierung von privatem und beruflichem Lebensfeld bei besonders erfolgreichen Führungskräften hindeuten, die bei den weniger erfolgreichen Führungskräften nicht gegeben ist (vgl. Hypothese **H2.3**).

Die Ergebnisse können allerdings auch durch länderspezifische Besonderheiten bedingt sein, die sich in den Mittelwerten über die drei Länder widerspiegeln. Dies soll in Hypothese **H.5.2** (**kulturspezifische Erfolgs-Konformitäts-Hypothese**) geprüft werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die Hypothese **H.5.1** nicht bestätigt werden konnte.

Die Hypothese H1 konnte nicht bestätigt werden.

Die Differenzen zwischen den Istwerten und dem Sollwert-Profil sind bei den EEF insgesamt nicht häufiger signifikant oder größer, sondern eher seltener, als bei den NEF.

Bei einem Vergleich der Mittelwertprofile zwischen EEF und NEF, differenziert nach den drei Kulturbereichen, fällt jedoch auf, daß die Profilverläufe bei den EEF in beruflicher und privater Sichtweise stärker vom SW-Profil abweichen als das bei den NEF der Fall ist.

Hieraus ist interpretativ zu schließen, daß die extrem erfolgreichen Führungskräfte in der privaten Sichtweise eine ausgeprägte kulturspezifische deutliche Abweichung vom berufsorientierten Sollwert-Profil aufweisen. Nur in der Aggregation ihrer privaten Wertpräferenzen über die drei Kulturbereiche entsteht als statistischer Ausgleichseffekt eine relativ enge Orientierung am Sollwert-Profil.

Aufgrund der hypothetisch angenommenen kulturellen Unterschiede (**H 3** und **H 4.2**) sowie deren teilweise empirischen Evidenz und aufgrund des Befundes, daß die extrem erfolgreichen Führungskräfte individuellere und differenziertere Wertprofile haben als die normal erfolgreichen Führungskräfte, soll die folgende Hypothese zur näheren deskriptiven Beschreibung der extrem erfolgreichen Führungskräfte dienen.

H 5.2: Kulturspezifische Erfolgs-Konformitäts-Hypothese

H 5.2.1: Signifikante Abweichungen zum Sollwert-Profil treten im privat orientierten Wertbereich häufiger als bei den berufsorientierten Wertpräferenzen auf.

$$H_0: (S - W_{\text{beruflich}}) \geq (-S - W_{\text{privat}})$$

$$H_1: (S - W_{\text{beruflich}}) < (-S - W_{\text{privat}})$$

Die in den Tabellen 99, 101 und 103 im einzelnen dargestellten Datenauswertungen ergeben für die Hypothese **H 5.2.1** die in der folgenden Tabelle 98 zusammengefaßten Befunde.

Tabelle 98: Häufigkeit signifikanter Abweichungen der beruflich orientierten sowie der persönlich-privat orientierten Wertpräferenzen zum Sollwert-Profil bei extrem erfolgreichen Führungskräften

Kulturbereich	Anzahl der Differenzen		Summe
	SW-Profil beruflich	SW-Profil privat	
Deutschland	3	1	4
USA	5	5	10
Asien	1	1	2
Summe	9	7	16

Die Aufzählung signifikanter Differenzen zum Sollwert-Profil zeigt, daß hypothesenkonträr die Zahl statistisch bedeutsamer Abweichungen im persönlich-privat orientierten Wertbereich mit sieben Abweichungen keinesfalls größer ist, als für die beruflich orientierten Wertpräferenzen (neun signifikante Differenzen). Die mit der Hypothese formulierte Erwartung, daß die untersuchten Führungskräfte im beruflich orientierten Wertbereich durch hohe Wertkonformität geprägt sind und in den privaten Orientierungen ausgeprägte Abweichungen zum Sollwert-Profil aufweisen, kann durch die Daten somit nicht als gestützt gelten.

Die Nichtbestätigung der Hypothese H 5.2.1 bedeutet zugleich, daß die Prüfung der Hypothese H 5.2.2 eher im Sinne einer deskriptiven Erfassung der kulturspezifischen Unterschiede zu erfolgen hat:

H 5.2.2: Die Abweichungen zwischen Sollwert-Profil und privat orientierten Wertpräferenzen treten kulturspezifisch mit unterschiedlicher Häufigkeit auf und beziehen sich kulturbedingt auf unterschiedliche Wertbereiche.

$$H0: [(S - W_{\text{Deutsch}}) + (S - W_{\text{USA}}) + (S - W_{\text{Asien}})]_{\text{beruflich}} \geq [(S - W_{\text{Deutsch}}) + (S - W_{\text{USA}}) + (S - W_{\text{Asien}})]_{\text{privat}}$$

$$H1: (S - W_{\text{Deutsch}})_{\text{beruflich}} < (S - W_{\text{Deutsch}})_{\text{privat}}$$

$$H2: (S - W_{\text{USA}})_{\text{beruflich}} < (S - W_{\text{USA}})_{\text{privat}}$$

$$H3: (S - W_{\text{Asien}})_{\text{beruflich}} < (S - W_{\text{Asien}})_{\text{privat}}$$

Tabelle 99: Rohdifferenzen der deutschen EEF beruflich und privat zum SW-Profil⁹⁰

Werte	EEF Deutsch beruflich				EEF Deutsch privat			
	Mittelwerte	T	sig.	Abweichung	Mittelwerte	T	sig.	Abweichung
Pflichtbewußtsein	6,667E-03	,040	,485		-1,2156	-3,597	,004	+
Lebensstandard	-,6944	-1,463	,091		,7500	1,837	,052	
Vergnügen/Genuß	-1,0289	-2,263	,027	+	,1933	1,160	,140	
Selbstverwirklichung	-,5278	-,965	,182		-,7500	-1,423	,097	
Unabhängigkeit	-,5000	-1,000	,174		-5,5556E-02	-,147	,443	
Kreativität	,2244	,763	,234		-,5533	-1,255	,123	
Ehrlichkeit	-,3878	-,894	,199		,1678	1,141	,144	
Handlungsfähigkeit	,3578	2,434	,021	+	-,6422	-1,983	,042	
Lernfähigkeit	,2489	2,240	,023	+	-,4178	-1,290	,117	
Empathie	8,333E-02	,224	,415		8,333E-02	,354	,367	

+ = Abweichung hypothesenkonform im Sinne von Tabelle 91

- = Abweichungen hypothesenkonträr im Sinne von Tabelle 91

Die EEF weichen beruflich bei drei Werten hypothesenkonform vom SW-Profil ab. Beim privaten Wertprofil besteht eine signifikante Abweichung, der Wert *Pflichtbewußtsein* hat privat eine deutlich geringere Bedeutung als die Vorgabe des SW-Profiles.

Tabelle und Abb. 100: Vergleich der deutschen Führungskräfte mit dem SW-Profil

Werte	SW-Profil	EEF deutsch/ berufliche Sicht	EEF deutsch/ private Sicht
Pflichtbewußtsein	6,66	6,67	5,44
Lebensstandard	4,25	3,56	5,00
Vergnügen/Genuß	5,14	4,11	5,33
Selbstverwirklichung	5,75	5,22	5,00
Unabhängigkeit	5,50	5,00	5,44
Kreativität	6,22	6,44	5,67
Ehrlichkeit	6,61	6,22	6,78
Handlungsfähigkeit	6,42	6,78	5,78
Lernfähigkeit	6,64	6,89	6,22
Empathie	6,25	6,33	6,33

⁹⁰ Das Signifikanzniveau beträgt bei den Tabellen 99, 101 und 103 ($p = 0,05$).

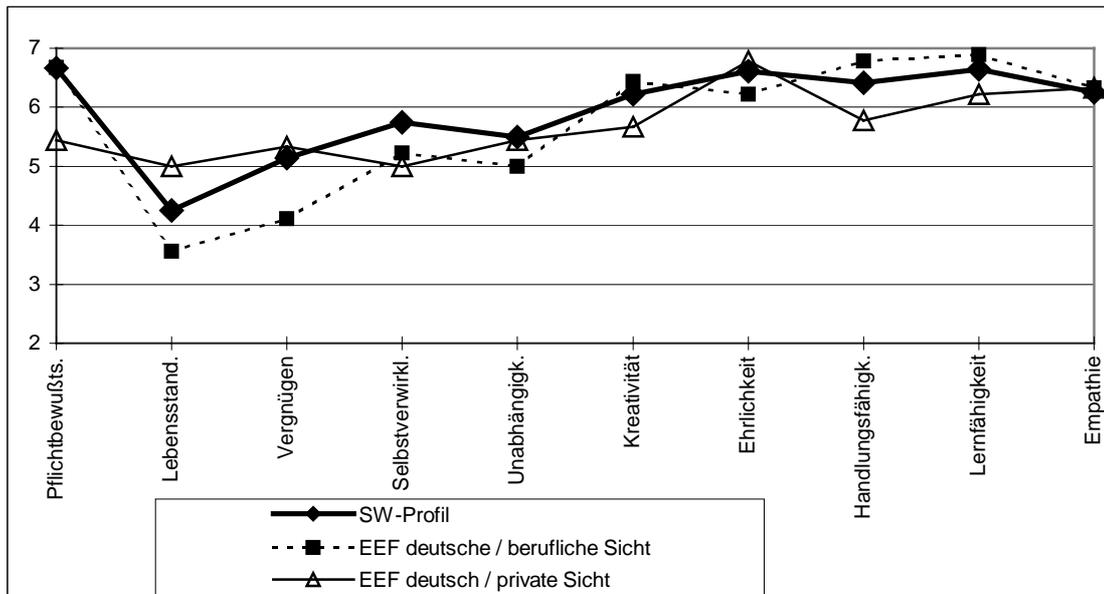


Abb. 100

Die beruflichen Wertausprägungen der deutschen Führungskräfte liegen bei den Werten *Lebensstandard*, *Selbstverwirklichung* und *Unabhängigkeit* unterhalb des SW-Profiles. Für das private Wertesystem haben *Pflichtbewußtsein* eine geringere und der *Lebensstandard* eine signifikant höhere Bedeutung ($p = 0,01$) als für das berufliche Wertesystem. Generell unterscheiden sich die Differenzen aus privater Sicht und beruflicher Sicht aber nicht signifikant vom SW-Profil. Das bedeutet, die deutschen Führungskräfte liegen mit beiden Wertprofilen dicht am SW-Profil.

Die Hypothese H1 kann nicht bestätigt werden.

Tabelle 101: Rohdifferenzen der amerikanischen EEF beruflich und privat zum SW-Profil

Werte	EEF USA beruflich				EEF USA privat			
	Mittelwerte	T	sig.	Abweichung	Mittelwerte	T	sig.	Abweichung
Pflichtbewußtsein	-,9100	-2,904	,023	-	-2,7850	-3,260	,007	+
Lebensstandard	1,0000	4,000	,005	-	2,1250	8,078	,000	+
Vergnügen/Genuß	-,3900	-1,066	,322		1,4850	8,116	,000	+
Selbstverwirklichung	,8750	4,782	,002	+	-,7500	-1,255	,125	
Unabhängigkeit	1,2500	7,638	,000	+	1,1250	6,148	,000	-
Kreativität	a,b				,			
Ehrlichkeit	a,b				,			
Handlungsfähigkeit	,5800	c			,5800			
Lernfähigkeit	,1100	,672	,262		,1100	,672	,262	
Empathie	-1,2500	-1,994	,043	-	-,8750	-1,900	,050	+

a T kann nicht berechnet werden, da die Summe der Fallgewichtungen kleiner als oder gleich 1 ist.

b T kann nicht berechnet werden. Es sind keine gültigen Fälle für diese Analyse vorhanden, da alle Fallgewichtungen nichtpositiv sind.

c T kann nicht berechnet werden, da die Standardabweichung gleich 0 ist.

+ = Abweichung hypothesenkonform im Sinne von Tabelle 91

- = Abweichungen hypothesenkonträr im Sinne von Tabelle 91

Tabelle und Abb. 102: Vergleich der amerikanischen Führungskräfte mit dem SW-Profil

Werte	SW-Profil	EEF USA/ berufliche Sicht	EEF USA/ private Sicht
Pflichtbewußtsein	6,66	5,75	3,88
Lebensstandard	4,25	5,25	6,38
Vergnügen/Genuß	5,14	4,75	6,62
Selbstverwirklichung	5,75	6,62	5,00
Unabhängigkeit	5,50	6,75	6,62
Kreativität	6,22		
Ehrlichkeit	6,61		
Handlungsfähigkeit	6,42	7,00	7,00
Lernfähigkeit	6,64	6,75	6,75
Empathie	6,25	5,00	5,38

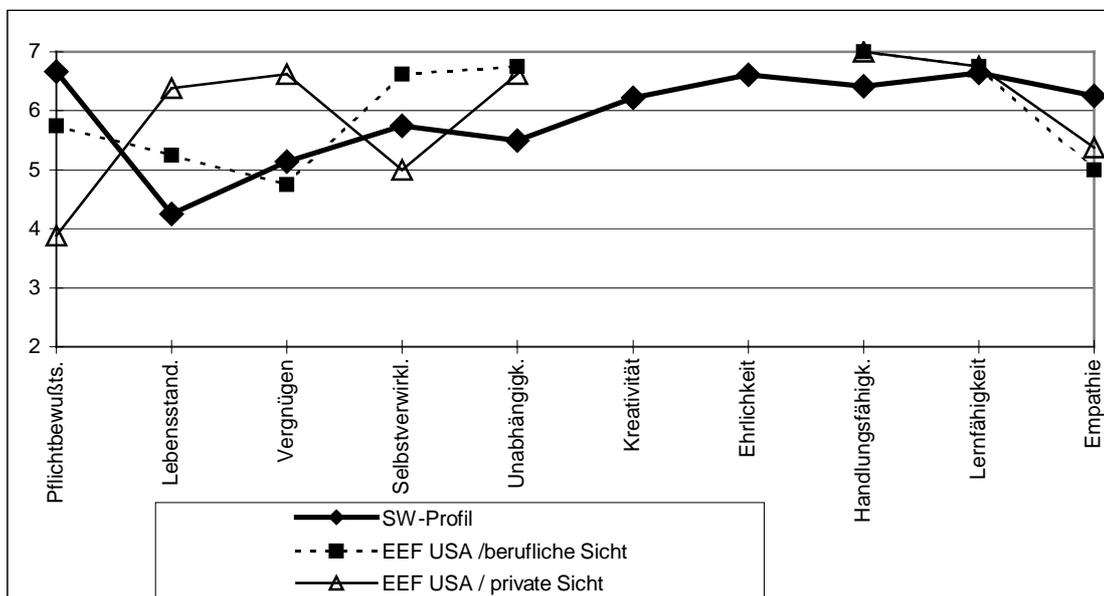


Abb. 102

Bei den erfolgreichen amerikanischen Führungskräften liegen alle beruflichen Werte bis auf *Empathie*, *Vergnügen* und *Pflichtbewußtsein* oberhalb des Sollwert-Profiles. Besonders deutlich wird das SW-Profil bei dem Wert *Unabhängigkeit* überschritten, und zwar ebenso aus privater wie aus beruflicher Sicht. Im persönlichen Wertsystem der amerikanischen Führungskräfte haben *Lebensstandard* und *Vergnügen* eine signifikant höhere Priorität ($p = 0,01$) als das SW-Profil, das *Pflichtbewußtsein* dagegen ist ein beruflich wichtiger Wert, dem privat hypothesenkonform eine wesentlich geringere Bedeutung beigemessen wird. *Empathie* ist den Amerikanern beruflich wie privat weniger wichtig als das SW-Profil vorgibt.

Trotz einiger hypothesenkonformer Ergebnisse kann aber die H2 nicht bestätigt werden.

Tabelle 103: Rohdifferenzen der asiatischen EEF beruflich und privat zum SW-Profil

Werte	EEF Asien beruflich				EEF Asien privat			
	Mittelwerte	T	sig.	Abweichung	Mittelwerte	T	sig.	Abweichung
Pflichtbewußtsein	,1600	-,320	,385		9,000E-02	,360	,372	
Lebensstandard	,0000	,000	1,000		2,2500	7,794	,002	+
Vergnügen/Genuß	-1,6400	-3,280	,023	+	-,6400	-,668	,276	
Selbstverwirklichung	,0000	,000	1,000		-1,5000	-1,585	,106	
Unabhängigkeit	-1,0000	-1,155	,166		,5000	,500	,326	
Kreativität	-,4700	-1,880	,079		-,4700	-1,880	,079	
Ehrlichkeit	-,1100	-,381	,365		-,3600	-1,440	,123	
Handlungsfähigkeit	,3300	1,320	,140		-,1700	-,680	,273	
Lernfähigkeit	-,1400	-,485	,331		-,3900	-1,560	,109	
Empathie	,2500	,866	,225		,2500	,866	,225	

+ = Abweichung hypothesenkonzonform im Sinne von Tabelle 91

- = Abweichungen hypothesenkonträr im Sinne von Tabelle 91

Tabelle und Abb. 104: Vergleich der asiatischen Führungskräfte mit dem SW-Profil

Werte	SW-Profil	EEF Asien/ berufliche Sicht	EEF Asien/ private Sicht
Pflichtbewußtsein	6,66	6,50	6,75
Lebensstandard	4,25	4,25	6,50
Vergnügen/Genuß	5,14	3,50	4,50
Selbstverwirklichung	5,75	5,75	4,25
Unabhängigkeit	5,50	4,50	6,00
Kreativität	6,22	5,75	5,75
Ehrlichkeit	6,61	6,50	6,25
Handlungsfähigkeit .	6,42	6,75	6,25
Lernfähigkeit	6,64	6,50	6,25
Empathie	6,25	6,50	6,50

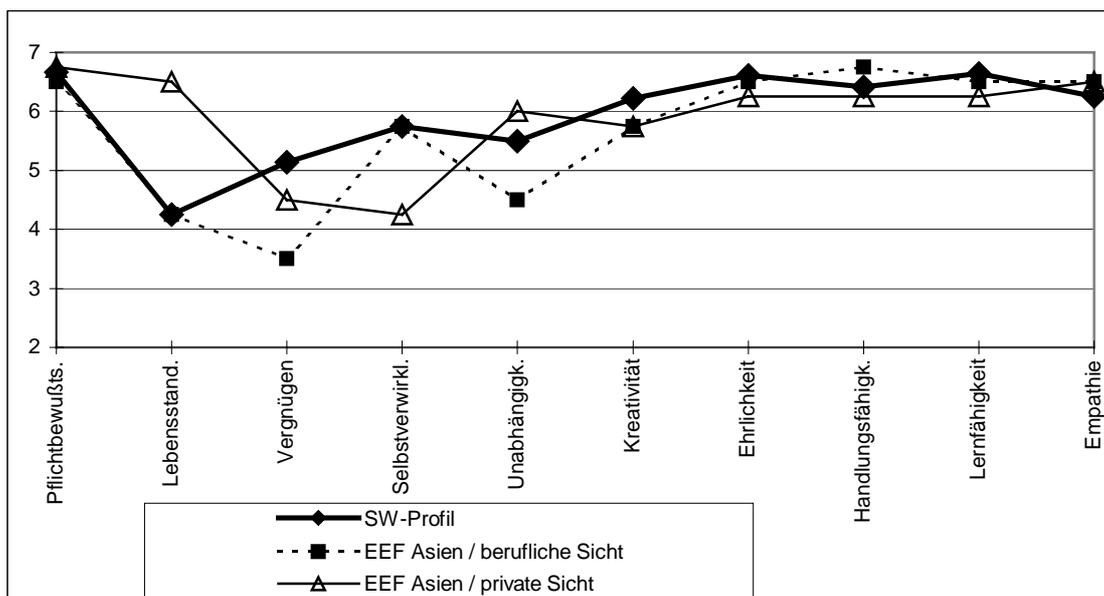


Abb. 104

Asiatische Führungskräfte liegen mit ihren Wertpräferenzen relativ dicht bei den Werten des SW-Profiles. Allerdings werden *Vergnügen* (signifikant $p = 0,05$) und *Unabhängigkeit* aus beruflicher Sicht deutlich weniger wichtig eingestuft als das SW-Profil. Auch im privaten Wertsystem hat *Vergnügen* keine hohe Priorität, ebenso nicht die *Selbstverwirklichung*. Der *Lebensstandard* hat im persönlichen Wertsystem einen signifikant ($p = 0,05$) höheren Stellenwert als im beruflichen Wertsystem. Signifikante hypothesenkonforme Abweichungen zeigen die asiatischen EEF nur bei den hedomaterialistischen Werten. Die Hypothese H3 kann nicht bestätigt werden.

Insgesamt zeigt sich, daß unterschiedliche kulturell geprägte Präferenzen gesetzt werden. Der größte kulturelle Unterschied besteht zwischen asiatischen und US-amerikanischen Führungskräften bei der Einschätzung der *Unabhängigkeit*. Für die Amerikaner ist diese beruflich und privat wichtig, für die Asiaten hat sie nur durchschnittliche Priorität. *Vergnügen* hat im persönlichen Wertsystem der amerikanischen Führungskräfte im Vergleich zu den deutschen und den asiatischen Führungskräften die größte Bedeutung. Privat ist den Amerikanern und den Asiaten der *Lebensstandard* sehr wichtig, deutlich wichtiger auch als den Deutschen.

Die länderspezifische Betrachtung der besonders erfolgreichen Führungskräfte (Abb. 54) zeigt, daß die deutschen Führungskräfte relativ dicht an dem SW-Profil liegen und zwar beruflich und privat. Die *Kreativität* wird besonders von den deutschen Führungskräften als sehr wichtig eingeschätzt.

Bei den asiatischen Führungskräften haben die beruflichen Werte *Vergnügen* und *Unabhängigkeit* eine geringere Priorität als nach dem SW-Profil angenommen. Auffällig ist, daß alle amerikanischen Führungskräfte dem *Lebensstandard*, der *Selbstverwirklichung* und der *Unabhängigkeit* beruflich eine signifikant größere Bedeutung beimessen, als das SW-Profil vorgibt.

Die wenigsten signifikanten Abweichungen zum SW-Profil zeigen die asiatischen Führungskräfte, und zwar sowohl die EEF als auch die NEF.

Zusammenfassend kann die Hypothese H 5.2.2 nicht bestätigt werden, da keine der drei Unterhypothesen bestätigt werden konnte.

8.6 Arbeitszufriedenheits-Hypothesen

Die Arbeitszufriedenheits-Items konnten aufgrund der unterschiedlichen Erhebungssituationen nicht in allen drei Ländern sondern nur bei den deutschen Führungskräften erhoben werden. Die Auswertung bezieht sich somit nur auf diese Teilgruppe.

Aufgrund der bisherigen Befunde, es handelt sich bei den Deutschen in mancher Hinsicht um eine „Sondergruppe“, sind die Daten nicht auf die anderen Länder übertragbar.

H 6.1: Allgemeine Arbeitszufriedenheits-Hypothese

a) Motivatorische Faktoren werden von Führungskräften als bedeutender angesehen und nehmen in der Gesamtrangfolge gegenüber den Hygienefaktoren höheren Plätze ein.

b) Die Wichtigkeit der Items wird höher eingeschätzt als die Zufriedenheit mit deren Umsetzung.

a) $H_0: H_{\text{Motivatoren}} = H_{\text{Hygienefaktoren}}$
 $H_1: H_{\text{Motivatoren}} > H_{\text{Hygienefaktoren}}$

b) $H_0: H_{\text{Wichtigkeit}} = H_{\text{Zufriedenheit}}$
 $H_2: H_{\text{Wichtigkeit}} > H_{\text{Zufriedenheit}}$

Die folgende Tabelle zeigt die Wichtigkeit und die Zufriedenheit aller deutschen Führungskräfte der Herzbergitems und der Ergänzungsitems.

Tabelle und Abbildung 105: Gesamttabelle des Mittelwertvergleichs der Herzberg-Items und Ergänzungsitems zwischen NEF und EEF

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
W Aufgabe	45	4	7	6,33	,77
W ber.Sicherheit	45	2	7	5,80	1,16
W äußere Arb.bed.	45	4	7	5,49	,79
W Bezieh.z.Unergeb.	45	4	7	6,07	,78
W Anerkennung d.Leistung	45	4	7	6,09	,76
W Betriebs.pol.	45	4	7	6,04	,88
W Bezieh.z.Vorges.	39	1	7	5,67	1,13
W Selbstbestätigung	45	2	7	5,91	,97
W Führungsstil d.V.	44	4	7	6,39	,72
W pers. Status	45	1	7	5,29	1,12
W Verantwortung	45	5	7	6,58	,62
W Einfluß auf Privatl.	45	2	7	4,82	1,19
W Entwicklungsaussichten	45	2	7	5,69	1,18
W Bezieh.z.Kollegen	45	4	7	5,80	,79
W Bezahlung	45	1	7	5,76	1,13
W Beförderung	44	1	7	5,64	1,24
W Autonomie	45	3	7	5,58	,97
W Anford.vielfalt	45	1	7	5,78	1,11
W Identifizier. m. d. Aufg.	45	5	7	6,58	,54
W Rückmeldung	45	4	7	6,04	,88
Z Aufgabe	45	3	7	5,62	,91
Z ber.Sicherheit	45	3	7	5,33	1,19
Z äußere Arb.bed.	45	2	7	5,13	1,18
Z Bezieh.z.Unergeb.	44	3	7	5,52	,82
Z Anerkennung d.Leist.	45	3	7	5,33	1,04
Z Betriebs.pol.	45	3	7	5,02	,94
Z Bezieh. z. Vorges.	39	1	7	5,41	1,04
Z Selbstbestätigung	45	3	7	5,56	,89
Z Führungsstil d. V.	45	1	7	4,91	1,08
Z pers. Status	45	1	7	5,27	1,01
Z Verantwortung	45	1	7	5,98	1,01
Z Einfluß auf Privatl.	45	2	7	4,53	1,25
Z Entwicklungsaussichten	45	1	7	4,80	1,32
Z Bezieh.z.Kollegen	44	4	7	5,45	,73
Z Bezahlung	45	1	7	5,24	1,26
Z Beförderung	44	1	7	5,14	1,21
Z Autonomie	45	3	7	5,33	1,07
Z Anford.vielfalt	45	3	7	5,73	1,05
Z Identifizier. m. d. Aufg.	45	2	7	5,78	1,17
Z Rückmeldung	45	2	7	5,20	1,22

* Bei den dunkel unterlegten Items handelt es sich um Motivatoren nach Herzberg

** Bei den nicht unterlegten Items handelt es sich um Hygienefaktoren nach Herzberg

*** Die hellgrau unterlegten Items sind Ergänzungsitems, die nicht von Herzberg stammen (vgl. Methodik)

Z: bedeutet: Es wurde nach der Zufriedenheit mit der Umsetzung dieses Items gefragt

W: bedeutete: Es wurde nach der Wichtigkeit dieses Items gefragt.

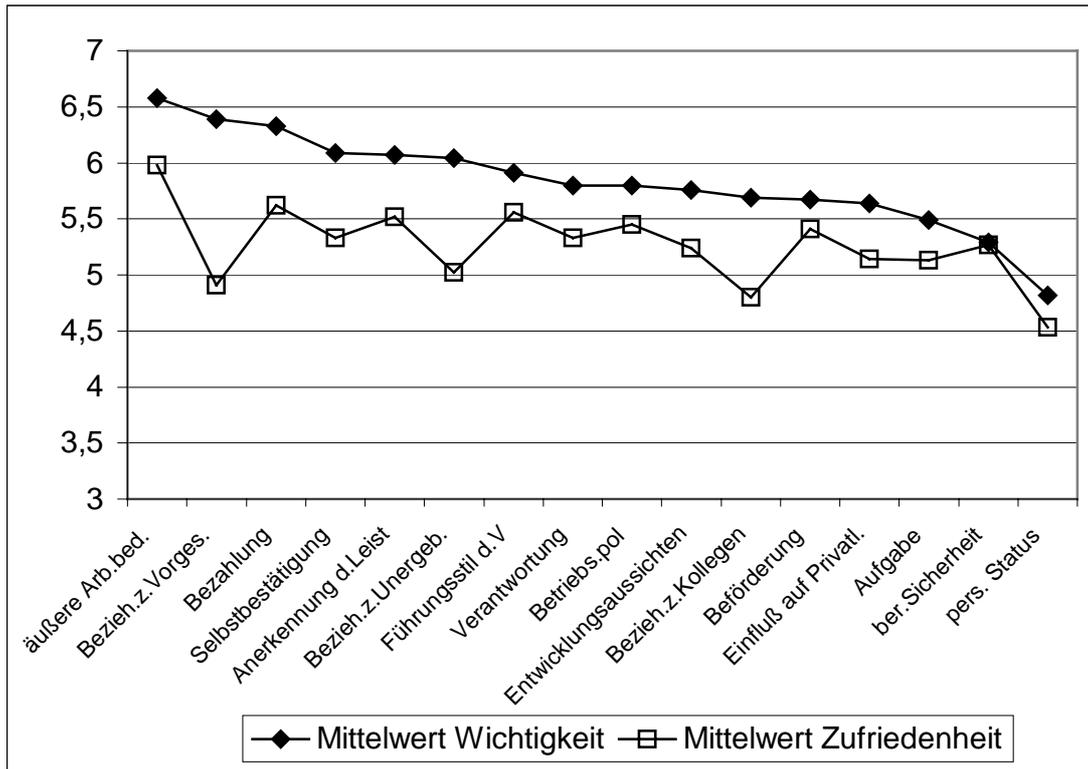


Abb. 105: Mittelwertvergleich der Wichtigkeit und der Zufriedenheit der Herzbergitems aller Deutscher.

Auffällig ist, daß die Wichtigkeit der Items bis auf die *berufliche Sicherheit* in ihrer Bedeutung oberhalb der Zufriedenheit liegt. Hiermit kann die Hypothese H2 tendenziell bestätigt werden.

Zur Prüfung der Hypothese H.1 werden die Rangfolgen von Wichtigkeit und Zufriedenheit der Items einander gegenübergestellt. Die Tabelle 105 zeigt diese Gegenüberstellung.

Tabelle 106: Rangfolge von Wichtigkeit und Zufriedenheit der Herzbergitems aller Deutschen

Rangfolge Wichtigkeit	Mittelwert Wichtigkeit	Rangfolge Zufriedenheit	Mittelwert Zufriedenheit
Verantwortung	6,58	Verantwortung	5,98
Führungsstil d.V.	6,39	Aufgabe	5,62
Aufgabe	6,33	Selbstbestätigung	5,56
Anerkennung d.Leist	6,09	Bezieh.z.Unergeb.	5,52
Bezieh. z. Unergeb.	6,07	Bezieh.z.Kollegen	5,45
Betriebs.pol.	6,04	Bezieh.z.Vorges.	5,41
Selbstbestätigung	5,91	Anerkennung d.Leist	5,33
ber. Sicherheit	5,80	ber.Sicherheit	5,33
Bezieh. z. Kollegen	5,80	pers. Status	5,27
Bezahlung	5,76	Bezahlung	5,24
Entwicklungsaussichten	5,69	Beförderung	5,14
Bezieh.z.Vorges.	5,67	äußere Arb.bed.	5,13
Beförderung	5,64	Betriebs.pol	5,02
äußere Arb.bed.	5,49	Führungsstil d.V	4,91
pers. Status	5,29	Entwicklungsaussichten	4,80
Einfluß auf Privatl.	4,82	Einfluß auf Privatl.	4,53

Motivatoren sind fett gedruckt.

Es fällt auf, daß bei der Zufriedenheitsabfrage tatsächlich drei der Motivatoren auf den ersten drei Rängen liegen. Diese werden gefolgt von allen drei zwischenmenschlichen Beziehungs-Items und dann von der *Anerkennung der Leistung*.

Bei der Wichtigkeitseinschätzung liegen ebenfalls drei der Motivatoren auf den obersten Rängen. Die Rangfolge ist allerdings nicht eindeutig, so daß die Hypothese H1 für alle deutschen Führungskräfte tendenziell nicht bestätigt werden kann. Die Motivatoren sind den deutschen Führungskräften nicht wichtiger als die Hygienefaktoren.

H 6.2: Differentielle Arbeitszufriedenheits-Hypothese

Aufgrund der theoretisch angenommenen und empirisch zum Teil bereits nachgewiesenen Differenzen von EEF und NEF kann angenommen werden, daß sich diese beiden Gruppen auch hinsichtlich ihrer Arbeitszufriedenheitsfaktoren unterscheiden.

Motivatorische Faktoren werden von extrem erfolgreichen Führungskräften als wichtiger angesehen und nehmen gegenüber den Hygienefaktoren höheren Plätze ein als bei normal Erfolgreichen

$$H_0: (H_{\text{Motivatoren}})_{\text{EEF}} = (H_{\text{Hygienefaktoren}})_{\text{EEF}}$$

$$H_1: (H_{\text{Motivatoren}})_{\text{EEF}} > (H_{\text{Hygienefaktoren}})_{\text{EEF}}$$

$$H_0: (H_{\text{Motivatoren}})_{\text{EEF}} = (H_{\text{Motivatoren}})_{\text{NEF}}$$

$$H_2: (H_{\text{Motivatoren}})_{\text{EEF}} > (H_{\text{Motivatoren}})_{\text{NEF}}$$

Die Hypothesenprüfung soll anhand der Mittelwerte erfolgen. Die folgende Tabelle zeigt die Mittelwerte von EEF und NEF sowohl nach der Wichtigkeit als auch nach der Zufriedenheit.

Tabelle und Abbildung 107: Gesamttabelle des Mittelwertvergleichs der Herzbergitems und Ergänzungsitems zwischen NEF und EEF (2)

	NEF					EEF				
	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
W Aufgabe	36	4	7	6,22	,80	9	6	7	6,78	,44
W ber. Sicherheit	36	2	7	5,92	1,16	9	3	7	5,33	1,12
W äußere Arb.bed.	36	4	7	5,56	,77	9	4	7	5,22	,83
W Bezieh. z. Unergeb.	36	4	7	6,00	,83	9	6	7	6,33	,50
W Anerkennung d. Leist.	36	4	7	6,03	,81	9	6	7	6,33	,50
W Betriebs.pol.	36	4	7	6,14	,80	9	4	7	5,67	1,12
W Bezieh. z. Vorges.	30	1	7	5,60	1,13	9	4	7	5,89	1,17
W Selbstbestätigung	36	4	7	5,94	,83	9	2	7	5,78	1,48
W Führungsstil d. V.	35	4	7	6,31	,76	9	6	7	6,67	,50
W pers. Status	36	1	7	5,36	1,13	9	3	7	5,00	1,12
W Verantwortung	36	5	7	6,53	,65	9	6	7	6,78	,44
W Einfluß auf Privatl.	36	3	7	4,92	1,13	9	2	6	4,44	1,42
W Entwicklungsaussichten	36	2	7	5,64	1,20	9	4	7	5,89	1,17
W Bezieh. z. Kollegen	36	4	7	5,81	,75	9	4	7	5,78	,97
W Bezahlung	36	1	7	5,69	1,17	9	4	7	6,00	1,00
W Beförderung	35	1	7	5,49	1,31	9	5	7	6,22	,67
W Autonomie	36	3	7	5,56	1,03	9	4	6	5,67	,71
W Anford.vielfalt	36	1	7	5,75	1,20	9	5	7	5,89	,60
W Identifizier. m. d. Aufg.	36	5	7	6,53	,56	9	6	7	6,78	,44
W Rückmeldung	36	4	7	6,00	,86	9	5	7	6,22	,97
Z Aufgabe	36	3	7	5,56	,97	9	5	7	5,89	,60
Z ber. Sicherheit	36	3	7	5,36	1,17	9	4	7	5,22	1,30
Z äußere Arb.bed.	36	2	7	5,11	1,24	9	4	7	5,22	,97
Z Bezieh. z. Unergeb.	35	3	7	5,49	,89	9	5	6	5,67	,50
Z Anerkennung d. Leist.	36	3	7	5,22	1,10	9	5	7	5,78	,67
Z Betriebs.pol.	36	3	6	5,00	,86	9	3	7	5,11	1,27
Z Bezieh. z. Vorges.	30	1	7	5,43	1,10	9	4	6	5,33	,87
Z Selbstbestätigung	36	3	7	5,50	,97	9	5	6	5,78	,44
Z Führungsstil d.V.	36	1	7	4,78	1,05	9	4	7	5,44	1,13
Z pers. Status	36	1	7	5,28	1,11	9	5	6	5,22	,44
Z Verantwortung	36	1	7	5,94	1,09	9	5	7	6,11	,60
Z Einfluß auf Privatl.	36	2	7	4,72	1,14	9	2	6	3,78	1,48
Z Entwicklungsaussichten	36	1	7	4,72	1,39	9	4	7	5,11	1,05
Z Bezieh. z. Kollegen	35	4	7	5,51	,70	9	4	7	5,22	,83
Z Bezahlung	36	1	7	5,00	1,29	9	6	7	6,22	,44
Z Beförderung	35	1	7	5,00	1,26	9	4	7	5,67	,87
Z Autonomie	36	3	7	5,42	1,11	9	4	6	5,00	,87
Z Anford.vielfalt	36	3	7	5,64	1,13	9	5	7	6,11	,60
Z Identifizier.m. d. Aufg.	36	2	7	5,78	1,17	9	3	7	5,78	1,20
Z Rückmeldung	36	3	7	5,17	1,11	9	2	7	5,33	1,66

* Bei den dunkel unterlegten Items handelt es sich um Motivatoren nach Herzberg

** Bei den nicht unterlegten Items handelt es sich um Hygienefaktoren nach Herzberg

*** Die hellgrau unterlegten Items sind Ergänzungsitems, die nicht von Herzberg stammen (vgl. Methodik)

Z: bedeutet: Es wurde nach der Zufriedenheit mit der Umsetzung dieses Items gefragt

W: bedeutete: Es wurde nach der Wichtigkeit dieses Items gefragt

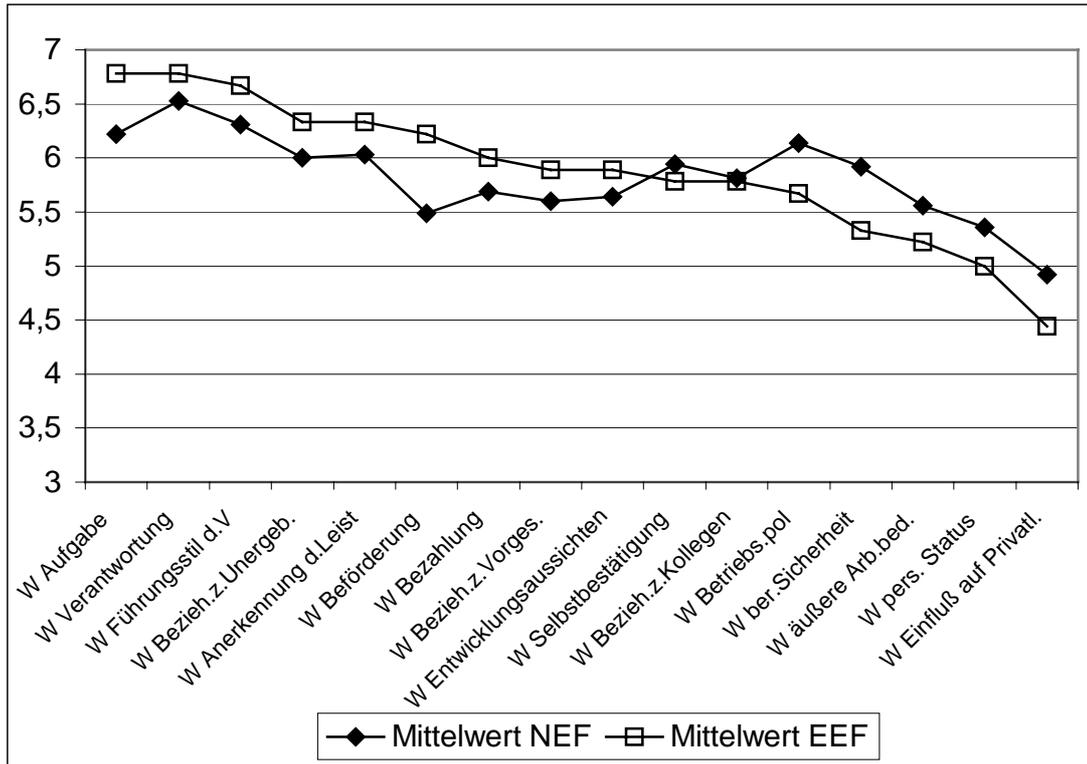


Abb. 107a: Mittelwertvergleich der Herzbergitems im Wichtigkeitsvergleich zwischen EEF und NEF.⁹¹

Zuerst sollen vorwiegend die extrem erfolgreichen Führungskräfte betrachtet werden. *Aufgabe* und *Verantwortung* stehen bei den EEF auf der ersten bzw. zweiten Position. *Anerkennung* und *Beförderung* stehen auf fünfter und sechster Position und *Entwicklungsaussichten* und *Selbstbestätigung* auf der neunten bzw. zehnten Position. Das bedeutet, daß keiner der Motivatoren im letzten Drittel liegt. Die Selbstbestätigung ist den NEF sogar noch wichtiger als den EEF.

Direkt nach der *Verantwortung* kommt die Bedeutung von sozialen Faktoren wie dem *Führungsstil des Vorgesetzten* und der *Beziehung zu Untergebenen*. Die Hygienefaktoren *Bezahlung* und *Beziehung zu Vorgesetzten* folgen in ihrer Bedeutung auf Platz 7 und 8.

Werden die ersten zehn Plätze insgesamt betrachtet, fällt auf, daß neben den Herzberg'schen Motivatoren besonders die zwischenmenschlichen Beziehungen eine große Bedeutung haben. Aber auch die Bezahlung ist den EEF sehr wichtig.

Die folgende Tabelle 107 zeigt die Rangfolgen der EEF und der NEF im Vergleich.

⁹¹ Der T-Test auf signifikante Unterschiede zwischen den Mittelwerten der EEF und NEF ergab kaum signifikante Mittelwertunterschiede, er findet sich im Anhang.

Tabelle 108: Rangfolgen der EEF und NEF des Wichtigkeitsvergleichs der Herzberg-Items

Rangfolge der EEF	Rangfolge der NEF
W Aufgabe	W Verantwortung
W Verantwortung	W Führungsstil d. V.
W Führungsstil d. V.	W Aufgabe
W Bezieh.z.Unergeb.	W Betriebs.pol.
W Anerkennung d. Leist.	W Anerkennung d. Leist.
W Beförderung	W Bezieh. z. Untergeb.
W Bezahlung	W Selbstbestätigung
W Bezieh. z. Vorges.	W ber. Sicherheit
W Entwicklungsaussichten	W Bezieh. z. Kollegen
W Selbstbestätigung	W Bezahlung
W Bezieh. z. Kollegen	W Entwicklungsaussichten
W Betriebs.pol.	W Bezieh. z. Vorges.
W ber.Sicherheit	W äußere Arb.bed.
W äußere Arb.bed.	W Beförderung
W pers. Status	W pers. Status
W Einfluß auf Privatl.	W Einfluß auf Privatl.

Motivatoren sind fett gedruckt.

Den NEF sind *die Entwicklungsaussichten* und *die Beförderung* weniger wichtig als den EEF. Das läßt u. a. auf eine geringere Karriereorientierung und weniger Ehrgeiz der NEF schließen. Auffällig ist auch, daß sowohl bei den NEF als auch bei den EEF der *persönliche Status* und der *Einfluß auf das Privatleben* die geringste Bedeutung haben.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß sich die Hypothese H1 für die EEF tendenziell bestätigen läßt. Die Motivatoren sind den EEF bedeutender als die Hygienefaktoren. Bei den NEF liegen die Motivatoren nicht so deutlich auf oberen Rangplätzen wie bei den EEF. Das heißt, auch die Hypothese H2 läßt sich tendenziell bestätigen, die Motivatoren haben für die EEF eine größere Bedeutung und liegen im Vergleich zu den NEF auf den höheren Rängen.

Bei einer vergleichenden Betrachtung der Rangfolgen zum Zufriedenheitsausmaß und zur Wichtigkeitseinschätzung (Abb. 106a und 106b) zeigt sich eine recht veränderte Abfolge der Indikatoren bei den EEF und den NEF.

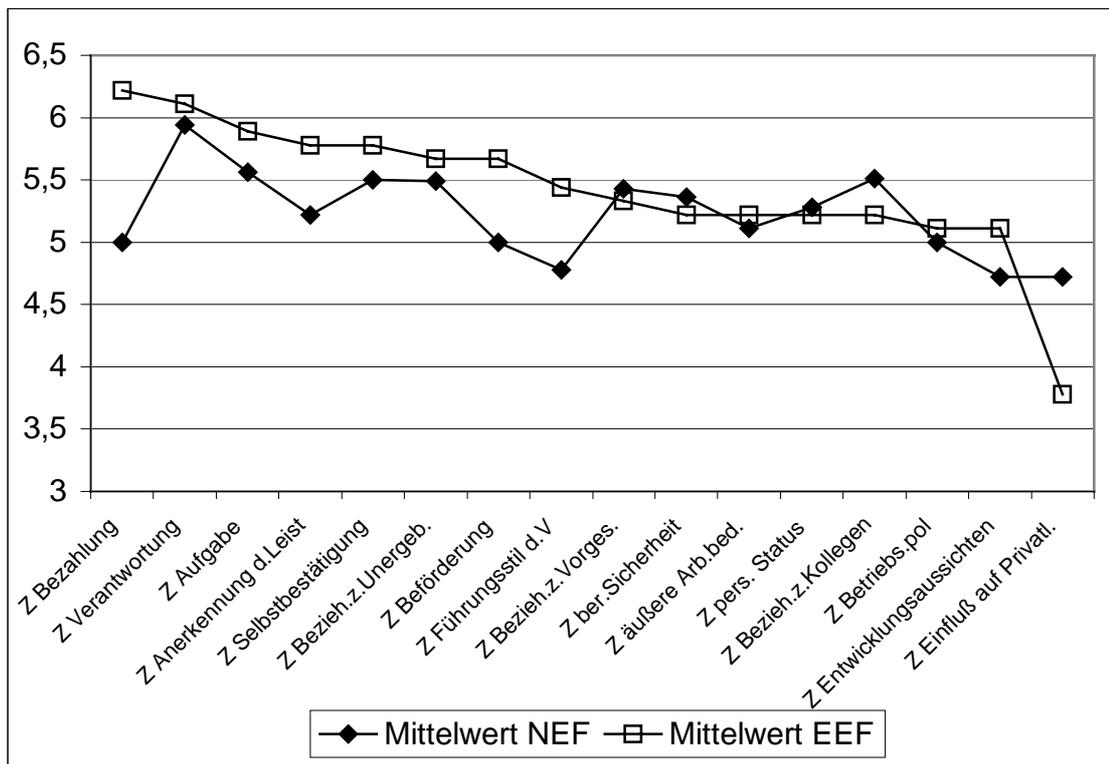


Abb. 107b: Mittelwertvergleich der Herzbergitems nach der Zufriedenheit zwischen EEF und NEF.

Auf dem ersten Rang liegt bei den EEF die *Bezahlung*, dann folgen die Motivatoren *Verantwortung*, *Aufgabe*, *Anerkennung der Leistung* und *Selbstbestätigung*. Nach der *Beziehung zu den Vorgesetzten* folgt der Motivator *Beförderung*. Lediglich die *Zufriedenheit mit den Entwicklungsaussichten* ist eher gering. Das bedeutet möglicherweise, daß viele der extrem erfolgreichen Führungskräfte sich bereits am Ende ihrer beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten sehen und nicht glauben, auf der Karriereleiter noch höher steigen zu können. Diese Zielerreichung scheint aber keine Zufriedenheit auszulösen, vielmehr wollen die EEF diesen Daten zufolge noch weiter streben. Auffällig ist auch die geringe Zufriedenheit mit *dem beruflichen Einfluß auf das Privatleben*. Die EEF sind wesentlich unzufriedener mit dem Einfluß, den ihr Beruf auf ihr Privatleben hat, als es die NEF sind. Dieser Befund deckt sich mit den Befunden der Hypothese **H2.3 (Lebenswelt-Differenz-Hypothese)**. Der Mittelwertunterschied bei der *Bezahlung* ist signifikant, die Zufriedenheit der NEF ist bei diesem Item signifikant geringer als bei den EEF (vgl. Anhang).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die Hypothese H1 bei der Abfrage nach der Zufriedenheit sich noch weiter zu bestätigen scheint. Die Motivatoren sind den EEF wichtiger als den NEF, und diese scheinen auch der Theorie entsprechend eine größere Bedeutung bei der Zufriedenheitserreichung zu haben.

H 6.3: Motivationspotential-Hypothese

Extrem erfolgreiche Führungskräfte (EEF) verfügen über ein höheres arbeitsspezifisches Motivationspotential als normal erfolgreiche Führungskräfte (NEF).

$$H.0: MPI_{EEF} = MPI_{NEF}$$

$$H.1: MPI_{EEF} > MPI_{NEF}$$

Zur Überprüfung der Hypothese wird zuerst der in Anlehnung an Hackmans MPS (Hackman/ Oldham 1975) gebildete Motivationspotential-Index eingesetzt, wobei der Wert aufgrund der Mittelwerte der Wichtigkeitseinschätzungen gebildet wird. Als zweites soll der aus der Kombination multiplikativer Modelle und dem MPS entwickelte Arbeitszufriedenheitspotentialindex (AZPI) eingesetzt werden, der neben der Bedeutung der Items auch die subjektive Zufriedenheit mit deren Umsetzung berücksichtigt.

$$MPI = \frac{\text{Anforderungsvielfalt} + \text{Aufgabe} + \text{Aufgabenidentität}}{3} \times \text{Autonomie}$$

x Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung.

$$MPI_{NEF} = \frac{5,75 + 6,22 + 6,53}{3} \times 5,56 \times 6,00 = 205,72$$

$$MPI_{EEF} = \frac{5,89 + 6,78 + 6,78}{3} \times 5,67 \times 6,22 = 228,65$$

Das arbeitsspezifische Motivationspotential ist bei den EEF mit 228,65 höher als bei den NEF (205,72). Geht man von einem in der praktischen Anwendung gewonnenen Wert von 125 als Durchschnitt aus (Hackman et al. 1975), bestätigt sich die These, daß Führungskräfte über ein hohes arbeits- und aufgabenspezifisches Motivationspotential verfügen, und zwar tendenziell umso höher, je erfolgreicher sie sind. Hiermit kann die Hypothese H1 tendenziell bestätigt werden.

Im folgenden soll die additive abgeleitete AZPI Formel zum Einsatz kommen.

$$\text{AZPI} = \frac{\begin{matrix} (W_{\text{Anforderungsvielfalt}} \times Z_{\text{Anforderungsvielfalt}}) + (W_{\text{Aufgabe}} \times Z_{\text{Aufgabe}}) + \\ (W_{\text{Aufgabenidentität}} \times Z_{\text{Aufgabenidentität}}) \end{matrix}}{3}$$

$$+ (W_{\text{Autonomie}} \times Z_{\text{Autonomie}}) + (W_{\text{Rückmeldung}} \times Z_{\text{Rückmeldung}}) =$$

$$\text{AZPI}_{\text{NEF}} = \frac{(5,75 \times 5,64) + (6,22 \times 5,56) + (6,53 \times 5,78)}{3} + (5,56 \times 5,42)$$

$$+ (6,00 \times 5,17) = \mathbf{96,08}$$

$$\text{AZPI}_{\text{EEF}} = \frac{(5,89 \times 6,11) + (6,78 \times 5,89) + (6,78 \times 5,78)}{3} + (5,67 \times 5,00) =$$

$$+ (6,22 \times 5,33) = \mathbf{99,87}$$

Auch entsprechend dieser Formel läßt sich die Hypothese H.1 tendenziell bestätigen.

Zur endgültigen Hypothesenprüfung wurde ein T-Test gerechnet, um zu prüfen, ob sich die Mittelwerte, die dem MPI und dem AZPI zugrunde liegen signifikant unterscheiden (Tabelle 109).

Tabelle 109: T-Test zwischen EEF und NEF für die dem MPI zugrunde liegenden Items/
Wichtigkeit

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit	
		F	Signifikanz	T	Sig. (2-seitig)
W Anford.vielfalt	Varianzen sind gleich	2,184	,147	-,334	,740
	Varianzen sind nicht gleich			-,490	,623
W Aufgabe	Varianzen sind gleich	3,737	,060	-2,005	,051
	Varianzen sind nicht gleich			-2,804	,010
W Identifizier.m.d.Aufg.	Varianzen sind gleich	6,436	,015	-1,243	,221
	Varianzen sind nicht gleich			-1,436	,171
W Autonomie	Varianzen sind gleich	1,428	,239	-,306	,761
	Varianzen sind nicht gleich			-,381	,707
W Rückmeldung	Varianzen sind gleich	1,481	,230	-,675	,503
	Varianzen sind nicht gleich			-,627	,543

Es läßt sich erkennen, daß sich die Mittelwerte zwischen EEF und NEF nicht signifikant unterscheiden. Die Hypothese kann damit nicht endgültig bestätigt werden. Die Tendenzaussage soll aber bestehen bleiben, die EEF ziehen tendenziell ein höheres Motivationspotential aus ihrem Arbeitsplatz als die NEF.

H 6.4: Konsistenz-Arbeitszufriedenheits-Hypothese

Zwischen der Wichtigkeit und dem erlebten Erreichungsgrad der Arbeitszufriedenheits-Items nach Herzberg besteht bei den extrem erfolgreichen Führungskräften ein engerer Zusammenhang als bei den normal erfolgreichen Führungskräften.

$$H.0: (W-Z)_{EEF} \geq (W-Z)_{NEF}$$

$$H.1: (W-Z)_{EEF} < (W-Z)_{NEF}$$

Zur Hypothesenprüfung wurden Korrelationen zwischen allen Wichtigkeitsmaßen und allen Zufriedenheitsmaßen gerechnet. Aufgrund der großen Itemanzahl sind die Tabellen kaum darstellbar, daher soll sich hier auf die Darstellung der jeweiligen signifikanten Korrelationen eines Items aus beiden Sichtweisen beschränkt werden. Hypothesenkonform müßten die Korrelationen der EEF beider Sichtweisen signifikant höher und häufiger sein, als die der NEF. Die Tabellen auf den nächsten beiden Seiten zeigen die signifikanten Korrelationen einmal der EEF und zum anderen der NEF.

Tabelle 110: Signifikante Korrelationen der EEF⁹²

	W äußere Arb.bed.	W Bezieh. z. Vorges.	W Einfluß auf Privatl.	W Bezieh. z. Kollegen	Z äußere Arb.bed.	Z Bezieh. z. Vorges.	Z Einfluß auf Privatl.	Z Bezieh. z. Kollegen
W äußere Arb.bed.	1,000	,543	,328	,840	,857	,577	,045	,820
sign. (2seitig)		,131	,389	,005	,003	,104	,908	,007
W Bezieh.z. Vorges.	,543	1,000	,861	,196	,245	,907	,563	,157
sign. (2seitig)	,131		,003	,613	,525	,001	,115	,686
W Einfluß auf Privatl.	,328	,861	1,000	-,010	,191	,676	,764	-,094
sign. (2seitig)	,389	,003		,980	,623	,046	,017	,811
Bezieh. z. Kollegen	,840	,196	-,010	1,000	,721	,396	-,299	,686
sign. (2seitig)	,005	,613	,980		,029	,291	,434	,041

Z: bedeutet: Es wurde nach der Zufriedenheit mit der Umsetzung dieses Items gefragt

W: bedeutet: Es wurde nach der Wichtigkeit dieses Items gefragt.

Werden die signifikanten Korrelationen eines Items aus beiden Sichtweisen miteinander verglichen, zeigt sich, daß von den insgesamt 16 Items nach Herzberg bei den EEF nur signifikante Korrelationen bei vier Items bestehen. Die höchste Korrelation besteht bei der *Beziehung zu den Vorgesetzten*, sie ist den EEF wichtig, und sie sind auch sehr zufrieden mit der Beziehung. Ähnlich verhält es sich mit den *Beziehungen zu den Kollegen*. Ebenfalls signifikant positive Korrelationen konnten bei dem *Einfluß auf das Privatleben* festgestellt werden. Wie aus der Ergebnisdarstellung von Hypothese **H6** bekannt ist, ist sowohl die Wichtigkeit als auch die Zufriedenheit mit diesem Item gering.

Obwohl die Aussagekraft dieses statistischen Verfahrens etwas eingeschränkt ist, zeigt der Vergleich mit den NEF, daß bei diesen sechs signifikante Korrelationen im Vergleich zu vier signifikanten Korrelationen bei den EEF bestehen.

⁹² Die relevanten Korrelationen sind bei Tabelle 114 und 115 grau unterlegt, jeweils für ein Item die Wichtigkeit und die Zufriedenheit.

Tabelle 111: Signifikante Korrelationen der NEF

	Z Bezieh. z. Vorges.	Z pers. Status	Z Einfluß auf Privatl.	Z Bezieh. z. Kollegen	Z Bezahlung	Z Beförderung
W Bezieh. z. Vorges.	,695	-,005	,074	-,192	,485	-,100
sign. (2seitig)	,000	,978	,696	,310	,007	,598
W. pers. Status		,580				
sign. (2seitig)		,000				
W Einfluß auf Privatl.	,066	,064	,493	,176	,098	-,043
sign. (2seitig)	,728	,709	,002	,312	,569	,807
W Bezieh. z. Kolleg.	-,160	,170	-,032	,580	,059	,187
sign. (-seitig)	,397	,322	,854	,000	,731	,281
W Bezahlung	,100	,508	,063	,331	,380	,515
sign. (2-seitig)	,600	,002	,713	,052	,022	,002
W Beförderung	-,075	,373	-,045	,068	,291	,550
sign. (2-seitig)	,694	,027	,798	,704	,090	,001

Z: bedeutet: Es wurde nach der Zufriedenheit mit der Umsetzung dieses Items gefragt

W: bedeutet: Es wurde nach der Wichtigkeit dieses Items gefragt.

Die Hypothese kann aufgrund der Befunde nicht bestätigt werden, es bestehen tendenziell mehr signifikante Zusammenhänge zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit bei den NEF als bei den EEF.

Dieser Befund kann anreiztheoretisch interpretiert werden. Die normal erfolgreichen Führungskräfte erreichen möglicherweise schneller eine persönliche Zufriedenheit, als dies bei den extrem erfolgreichen Führungskräften der Fall ist.

9 Diskussion

Ziel der vorliegenden Studie ist es, den Einfluß individueller und managementbezogener Werte auf den unternehmerischen Erfolg unter Einbeziehung des kulturellen Kontextes zu analysieren. Hierfür wurden von Führungskräften aus Deutschland, USA und Asien berufsbezogene und private Wertorientierungen als zentrale, hochgeneralisierte und daher arbeitsplatzübergreifende, verhaltenssteuernde Konstrukte des betrieblichen Managements definiert und im Rahmen mehrerer Feldstudien erhoben.

9.1 Diskussion des Modells und der Methodik

Die Datenerhebung und die Hypothesenprüfung erfolgten auf der Basis eines zu diesem Zweck entwickelten Wert-Verhaltens-Modells. Mit diesem Modell sollte erreicht werden, den Varianzanteil der Wertorientierungen für den unternehmerischen Erfolg von Managern zu bestimmen. Nach Rokeach (1968) ist ein Wert eine Überzeugung darüber, wie man sich verhalten sollte oder wie man sich nicht verhalten sollte. In dieser Definition ist die verhaltenssteuernde Funktion von Werten bereits explizit enthalten. Bei der Konzeption der formalisierten Schreibweise des Wert-Verhaltens-Modells, dem Wert-Verhaltens-Potential (WVP), bestand allerdings die Problematik darin festzustellen, welche Interdependenzen zwischen den individuellen Werten der Führungskräfte, den kulturellen Werten der Gesellschaft und den unternehmerischen Werten der jeweiligen Unternehmensorganisation bestehen. Der Einfluß der jeweils auf einen Wertebereich wirkenden anderen beiden Wertebereiche wurde als Restriktionen operationalisiert. Hierbei ist ein unterstützender Einfluß für individuelle Wertorientierungen über niedrige Restriktionen aus dem kulturellen und organisationalen Umfeld ausdrückbar. Eine direkte Verstärkung durch die anderen Wertebereiche kann nach diesem Modell nicht erfolgen. Um jedoch diese externen Faktoren, die einen Einfluß auf die Verhaltensrelevanz von individuellen Werten ausüben, berücksichtigen zu können, wurden auch die vermuteten Günstigkeiten der jeweiligen Werte für erfolgreiche globale Unternehmen in das Modell integriert.

Kritisch anzumerken ist, daß in dieser Studie keine Daten für alle Faktoren des Modells erhoben werden konnten und somit bei der Modellanwendung des WVP auf subjektive Schätzungen zurückgegriffen werden mußte. Auf eine empirische Überprüfung des Modells anhand eigenen Datenmaterials mußte aus diesem Grund verzichtet werden. Die Erhebung von Daten für alle Faktoren des Wert-Verhaltens-Potentials (WVP) ist zudem etwas problematisch, da es sich einerseits um subjektive Wertprioritäten und andererseits um objektive Kriterien, wie die Ermittlung von förderlichen und hindernden Beiträgen, für den

Erfolg in internationalen Unternehmen handelt. Eine parallele Studie zur Erfassung der externen Wertstrukturen ist zur Schließung dieser Forschungslücke unerlässlich.

Die theoretische Grundposition machte es erforderlich, das Wert-Verhaltens-Potential (WVP) in zwei Varianten zu konzipieren. Entsprechend einer Wertkonformitätshypothese würde die Bedeutung der Wertorientierungen für den Berufserfolg in der normativen Anpassungsfunktion im Sinne geteilter sozialer Selbstverständlichkeiten als Basis kooperativen Handelns und gelingender kommunikativer Verständigung gesehen werden. Im Gegensatz hierzu würde die werttheoretische Anreizhypothese den motivationstheoretischen Aspekt anzustrebender Idealziele im Sinne einer dynamischen Anspruchsniveaubildung als die wesentliche Funktion von Werten in ihrer Beziehung zum Berufserfolg ansehen. Die werttheoretische Anreizhypothese mußte im Modell mathematisch so operationalisiert werden, daß eine möglichst große Diskrepanz zwischen Soll- und Istwert den höchsten Zahlenwert erbringt. Kritisch zu hinterfragen ist, ob diese größtmögliche Diskrepanz auch einer günstig dosierten Diskrepanz für stabile Berufsidentitäten entspricht, das heißt ob die werttheoretische Anreizfunktion auch bei extremen Spannungen noch ihre Wirkung zeigt oder ob aufgrund übersteigerter Sollerwartungen die Anreizfunktion wieder abnimmt. Hierzu müßte ein kritischer Wert bestimmt werden, der sozusagen als "break-even-point" fungiert. Eine solche umgekehrt U-förmige Funktion kann zwar hypothetisch erwartet, muß jedoch empirisch ermittelt werden. Im Sinne der Anreizhypothese und der Definition eines Wertes als Konzeption des Wünschenswerten (u. a. Rokeach 1973, Kluckhohn 1951) wird daher idealtypisch zunächst davon ausgegangen, daß der unternehmerische Erfolg umso höher ist, je höher die Vorstellung des gewünschten Sollwertes im Vergleich zum Istwert ist.

Im Vorgriff auf die Diskussion der Ergebnisse kann an dieser Stelle bereits festgestellt werden, daß die Anreizhypothese durch die empirischen Daten deutlich mehr Bestätigung erfahren hat als die Wertkonformitätsannahme.

Ein weiteres Hauptziel dieser Studie besteht in der Ableitung des Geltungsanspruchs der kulturalistischen Hypothese für das erfolgreiche Handeln der Führungskräfte. Die Grundannahme bezieht sich darauf, daß der Einfluß kultureller Werte auf der obersten Führungsebene der extrem erfolgreichen Führungskräfte unter dem Einfluß der Globalisierung abnimmt. Keller (1982) stellte fest, daß Forscher, die der kulturalistischen Hypothese anhängen, vorwiegend die als weich bezeichneten Methoden der Datenerhebung bevorzugt haben. Durch die Wahl einer bestimmten Erhebungsmethode wird bereits eine gewisse Vorauswahl bezüglich der theoretischen Ergebnisse getroffen. In gewissem Grad bestimmten die theoretischen "Vor-Urteile" der Methodenwahl auch die theoretischen Schlußfolgerungen, denn jede Methode beschränkt den Rahmen der mit ihr erzielbaren Erkenntnisse und fördert statt dessen andere. In der vorliegenden Studie wurde im Gegensatz zur beschriebenen Forschungstradition eine standardisierte Befragung als Methode ausgewählt, die nach Keller die Gefahr der Überinterpretation von Gemeinsamkeiten im Sinne einer universalistischen

Hypothese in sich birgt. Die in den Befunden geleistete Identifikation kultureller Besonderheiten der Führungskräfte ist unter diesem Gesichtspunkt gerade nicht als Artefakt der Methodenwahl zu betrachten.

Der Konzeption des Fragebogens gingen eine Vielzahl von Vorstudien mit dem Ziel voraus, die Güte des Fragebogens insgesamt und insbesondere die Güte der Itemauswahl und des Skalenniveaus zu verbessern. Es kann trotzdem nicht ausgeschlossen werden, daß einige Werte, die für internationale Führungskräfte Relevanz haben, unberücksichtigt blieben. Der limitierende Faktor der durchgeführten standardisierten Interviews war die verfügbare Zeit der Manager. Um zu reliablen und validen Ergebnissen zu gelangen, wurden bewährte Meßinstrumente wie der RVS (Rokeach) und die Arbeitszufriedenheits-Items von Herzberg mit in den Fragebogen integriert. Bei den anderen Items können keine Angaben über die Güte der Messung gemacht werden, da weder eine Meßwiederholung noch eine Paralleluntersuchung vorliegt. Es kann aber zumindest von Inhaltsvalidität (face validity) ausgegangen werden. Dies gilt insbesondere, da die Fragebogengestaltung einzelner Teile von einem Expertenteam begleitet wurde (vgl. Kap. 7).

Kritisch anzumerken ist ebenfalls die Stichprobengröße. Extremwerte einzelner Befragter haben bei kleinen Stichproben einen wesentlich größeren Einfluß auf die Ergebnisse als bei repräsentativen Massenbefragungen. Dies wurde bei der Hypothesenprüfung aber berücksichtigt. Als nicht völlig unproblematisch kann auch die Art der persönlichen und postalischen Befragung und der Zeitpunkt der Datenerhebung beurteilt werden. Die Befragung auf Messen birgt einige Vor-, aber auch einige Nachteile. Als Vorteil für diese Studie erwies sich die messebedingte Vorselektion der Befragungsteilnehmer. Führungskräfte, die auf einer Messe vertreten sind, gehören in den meisten Fällen dem oberen Management an. Bei den selbständigen Unternehmern ist häufig allein die Repräsentanz auf einer Messe ein gutes Indiz für wirtschaftlichen Erfolg. Außerdem konnten auf den Messen Fragen sofort geklärt werden, und mehrmalige Nachfaßaktionen waren möglich. Als nachteilig erwies sich das geringe Zeitbudget der Befragungsteilnehmer. Insbesondere bei den Befragungen auf den ausländischen Messen, wo sich eine postalische Nachfaßaktion als undurchführbar herausstellte, konnten aus diesem Grund die Daten zur Arbeitszufriedenheit nicht erhoben werden. Der Wechsel der Befragungsthematik mit neuen Items verursachte bei den Befragten zeitlich bedingte Ablehnungs- und Verweigerungsreaktionen. Es kann generell auch nicht ausgeschlossen werden, daß einige Fragen nicht mit der nötigen Sorgfalt bearbeitet wurden. Dieses Problem besteht aber bei jeder Art von anonymen, standardisierten Interviews. Berücksichtigt werden muß auch, daß es bei jeder Befragung zu Antworten im Sinne der sozialen Erwünschtheit kommen kann. Weitestgehend vermieden wurde dies durch die Anonymität der Befragung, indem die ausgefüllten Bögen in einen Briefumschlag gesteckt und in eine Urne geworfen wurden. Die trotz dieser Vorkehrungen nicht ausschaltbaren Einflüsse sozialer Antworttendenzen können für die Hypothesenprüfung in der Regel als konstante Faktoren betrachtet werden, denen kein gerichteter Einfluß auf das Ausmaß festgestellter

Unterschiede zwischen extrem erfolgreichen und normal erfolgreichen Führungskräften zuzuschreiben ist.

Das Sollwert-Profil als Bezugssystem wurde bezüglich der Itemauswahl und der Wertbestimmung mit großer Sorgfalt erstellt. Nicht berücksichtigt werden konnte aufgrund des zu großen Aufwandes eine Beschaffung von Daten ausländischer Experten. Hierdurch muß das SW-Profil als ein Bezugssystem aus deutscher Sicht gelten. Abgeschwächt wird diese Einschränkung dadurch, daß die Experten nach der Bedeutung der Items für international erfolgreiche Führungskräfte befragt wurden.

In diesem Zusammenhang muß auch der methodische Zweifel angesprochen werden, daß die Studie insgesamt einem kulturellen Bias dadurch unterliegt, daß das Untersuchungsdesign durch die westlichen Werte der Autorin und der meisten der einbezogenen Experten geprägt wurde. Ebenso ist es möglich, daß die Ergebnisse aufgrund unterschiedlichen semantischen Verständnisses vom Inhalt der Werte in den einzelnen befragten Kulturen mit Validitätseinbußen belastet sind. Dieser Einwand gilt allerdings für alle kulturvergleichenden Studien. Die Eingrenzung dieses Anteils an Fehlervarianz wurde mit den üblichen Maßnahmen angestrebt. Das Meßinstrument wurde mehrfach überprüft und rückübersetzt und kulturspezifische Besonderheiten, die in linguistischen Feinheiten liegen, dabei nach Möglichkeit ausgeglichen.

Als sehr problematisch erwies sich schon in den Vorstudien die Erhebung objektiver Erfolgskriterien, die zur Berechnung von Kennziffern notwendig sind. Auf den ursprünglichen Plan, Erfolgskennziffern für die Unternehmen zu bilden und diese mit den subjektiven Daten zum Unternehmenserfolg (z. B. Zufriedenheit im Branchenvergleich) und den Werten der Führungskräfte zu vergleichen, mußte somit verzichtet werden. Die wichtige Klassifizierung extrem erfolgreicher Manager konnte daher nicht durch derartig externe Daten zusätzlich gestützt werden, sondern beruht auf den in Kapitel 7 beschriebenen Merkmalen und Einschätzungen durch die befragten Führungskräfte.

9.2 Diskussion der Ergebnisse

Für die zentralen Fragen nach dem Einfluß individueller und managementbezogener Werte auf den unternehmerischen Erfolg war zunächst die Frage zu klären, inwieweit die spezielle Berufsgruppe der Führungskräfte der Wirtschaft den allgemeinen Wertetrends folgten. Entsprechend der Wertewandeltheorie und einer Vielzahl von empirischen Befunden hat es die bekannte Verschiebung von klassischen Pflicht- und Akzeptanzwerten zu Selbstentfaltungswerten und hedomaterialistischen Werten in der Gesellschaft gegeben (Klages 1984, 1988; Inglehart, 1979). Die Werte der protestantischen Arbeitsethik von Max

Weber, wie z. B. Ehrlichkeit, Fleiß, Pünktlichkeit und Gehorsam, haben im Zuge des Wertewandels in der Bevölkerung an Bedeutung verloren.

Die für diese Frage formulierte **Wertewandel-Hypothese (H1)** konnte für die untersuchten Alterskohorten der Führungskräfte nicht bestätigt werden, es ließen sich insgesamt nur vier signifikante Unterschiede der beruflichen Werte zwischen den Generationen nachweisen. Bei der vorliegenden Untersuchung wurde auf den RVS (Rokeach 1973) zurückgegriffen. Dieses Meßinstrument kann aufgrund einer Vielzahl von Studien (vgl. Kap. 5.3.3) u. a. auch zur Güte des Meßinstruments als relativ reliabel und valide angesehen werden. Munson und McIntyre (1979) kamen in ihren Studien mit dem RVS zu dem Ergebnis, daß der Messung des RVS mit Hilfe von Skalen, wie in dieser Studie geschehen, der Vorzug gegenüber einem Rankingverfahren zu geben sei.

Es gibt mehrere Deutungsmöglichkeiten für diesen Befund. Zum einen könnte die Gruppe der Führungskräfte in sich so homogen sein, daß Generations- und Lebenszykluseinflüsse negiert werden. Für diese Deutung kommen die drei Erklärungsansätze in Betracht, die auch für die Annahme ähnlich ausgerichteter Werthaltungen aller internationalen Führungskräfte, bei weitgehender Verneinung von kulturellen Besonderheiten, sprechen würden (Keller 1982).

- Die Führung von Unternehmen erfordert einen bestimmten einheitlichen Menschentyp.
- Nur Menschen mit typischen Charaktereigenschaften gelangen bis an die Führungsspitze von Unternehmen.
- Führungskräfte assimilieren im Verlauf ihrer beruflichen Sozialisation innerhalb des Unternehmens die unternehmerischen Werte.

Der dritte Aspekt setzt implizit international weitgehend einheitliche Unternehmenskulturen mit einheitlichen Werten voraus. Aufgrund der vielfältigen existierenden Unternehmensphilosophien und der nachweislich unterschiedlichen Unternehmenskulturen kann diesem Erklärungsansatz wohl nur eingeschränkt gefolgt werden. Denkbar wären aber einige Kernwerte, die sich in allen Unternehmenskulturen wiederfinden.

Die Annahme, daß die Ursache für die nicht nachgewiesenen systematischen Wertdifferenzen zwischen den Alterskohorten in einer geringen Teilnahme am gesellschaftlichen Wertewandel liegt, wäre dadurch gestützt, daß es nicht zu einem starken Rückgang von Pflicht- und Akzeptanzwerten zugunsten von hedomaterialistischen Werten gekommen ist. Der jungen Generation war der berufliche Wert *Gehorsam* sogar signifikant wichtiger als der älteren Generation. Beiden Generationen sind traditionelle Werte wie *Leistungsfähigkeit*, *Höflichkeit*, *Selbstbeherrschung*, *Disziplin* und *Ehrlichkeit* besonders wichtig. Deutlich unwichtiger sind beiden Generationen die folgenden Werte, die den "modernen" hedomaterialistischen Werten zugerechnet werden können, *ein angenehmes Leben*, *ein aufregendes Leben*, *Vergnügen und Genuß*. Diese Befunde sprechen eindeutig dafür, daß bei der speziellen Berufsgruppe der Führungskräfte der allgemein diagnostizierte gesellschaftliche Wertewandel nur in sehr

gebremstem Umfang stattgefunden hat. Werte der protestantischen Arbeitsethik wie *Ehrlichkeit* und *Gehorsam* sind für die Führungskräfte nach wie vor von großer Bedeutung. Leichte Wertewandelstendenzen lassen sich bei dem Wert *Vergnügen und Genuß* erkennen, welcher der jungen Generation deutlich (aber nicht signifikant) wichtiger ist als der älteren Generation.

Die Frage nach der Ursache des sehr gebremsten Wertewandels soll am Ende der Diskussion im Zusammenhang mit allen empirischen Befunden noch einmal aufgegriffen werden.

Die Gruppe der **Wertorientierten Selbstkonsistenz-Hypothesen (H2)** umfaßt die **Idealbild-Hypothese**, die **Vermutete-Fremdbild-Hypothese** und die **Lebenswelt-Differenz-Hypothese**.

Ausgehend von konsistenztheoretischen Überlegungen wurde angenommen, daß sich extrem erfolgreiche Führungskräfte in ihrem Selbstkonzept von den normal erfolgreichen Führungskräften unterscheiden. Entsprechend dem als Weg-Ziel-Ansatz entwickelten Wert-Verhaltens-Modell, das im Sinne kognitiver Motivationstheorien impliziert, daß stabile Berufsidentitäten auf einer günstig dosierten Diskrepanz zwischen dem Selbstbild und den abgefragten Perspektiven basieren, wurde angenommen, daß extrem erfolgreiche Führungskräfte über die für beruflichen Erfolg günstiger dosierten Diskrepanzen verfügen. Da das Wert-Verhaltens-Potential (WVP) sowohl eine anreiztheoretische als auch eine konformitätstheoretische Betrachtung zuläßt, stellt das Ergebnis dieser Hypothesenprüfung auch ein Argument für die Entscheidung zwischen diesen beiden Alternativen dar.

Die extrem erfolgreichen Führungskräfte (EEF) weisen deutlich größere Diskrepanzen zwischen ihrem Ideal- und ihrem Real-Selbstbild auf als die normal erfolgreichen Führungskräfte. Damit kann die **Idealbild-Hypothese** als bestätigt gelten, gleichzeitig sprechen die Befunde für das werttheoretische Anreizmodell. Die extrem erfolgreichen Führungskräfte sind gekennzeichnet durch große Zielspannungen, insbesondere bei dem Wert *Pflichtbewußtsein*. Bei ihnen sind die Standardabweichungen der Mittelwerte des Idealbildes wesentlich größer als bei den normal erfolgreichen Führungskräften. Dieser Befund spricht zudem für ein wenig homogenes Idealbild der extrem erfolgreichen Führungskräfte. Spitzenmanager lassen sich nach diesem Befund dadurch kennzeichnen, daß sie durchaus unterschiedliche Wertpräferenzen haben, sich aber darin ähnlich sind, daß sie hohe Idealbildnormen aufweisen.

Auch die in zweiseitiger Richtung formulierte **Vermutete-Fremdbild-Hypothese** konnte bestätigt werden. Dabei ist interessant, daß die extrem erfolgreichen Führungskräfte einen deutlich geringeren Zusammenhang zwischen dem Real-Selbstbild und dem vermuteten

Fremdbild ihrer Mitarbeiter aufweisen als die normal erfolgreichen Führungskräfte. Das bedeutet, die extrem erfolgreichen Spitzenmanager glauben von ihren Mitarbeitern nicht besonders gut gekannt zu werden. Sie empfinden offenbar eine relativ große soziale Distanz zu ihren Mitarbeitern, die möglicherweise auch der Realität entspricht. Persönliche Gespräche mit Mitarbeitern werden in den obersten Hierarchieebenen einer Unternehmung seltener geführt, und wenn, dann meistens in der Form eines vertikalen Dialogs, der durch hierarchische Distanz geprägt ist. Der direkte persönliche Kontakt und die informelle Kommunikation mit den Mitarbeitern hört häufig im mittleren Management auf. Ob dieser Befund auch im Sinne eines Empathiedefizits oder einer verminderten Relevanz sozialer Fremderwartungen interpretiert werden kann, ist aufgrund der verfügbaren Daten zur Zeit nicht zu entscheiden.

Die **Lebenswelt-Differenz-Hypothese** konnte ebenfalls bestätigt werden, die Differenzen zwischen privater und beruflicher Lebenswelt ist bei den Spitzenmanagern größer als bei den normal erfolgreichen Führungskräften. Die normal erfolgreichen Führungskräfte unterscheiden nicht besonders stark zwischen privater und beruflicher Lebenswelt. *Pflichtbewußtsein* und *Selbstverwirklichung* werden sowohl privat als auch beruflich angestrebt und haben für beide Bereiche eine hohe Priorität. Die Antworten können aber auch aufgrund einer angenommenen sozialen Erwünschtheit zustande gekommen sein, der von den normal erfolgreichen stärker entsprochen wurden als von den extrem erfolgreichen Führungskräften. *Pflichtbewußtsein* kann zur zweiten Natur geworden sein, aber die Führungskräfte könnten auch der Annahme sein, daß dieser Wert als Bestandteil des Selbstkonzeptes erwünscht sei, ebenso wie man sich „selbstverständlich“ sowohl im Beruf als auch im Privatleben verwirklicht. Die Spitzenmanager trennen wesentlich deutlicher zwischen Beruf und Privatleben. Wahrscheinlich wird aufgrund des starken beruflichen Engagements der Ausgleich über das Privatleben gesucht, und gleichzeitig ist die Tendenz zu sozial erwünschten Antworten bei den extrem erfolgreichen Managern geringer, da sie sich keinem Rechtfertigungsdruck ausgesetzt fühlen. Sie wissen, was sie leisten und wo sie beruflich stehen, und können sich die Freiheit einer differenzierten persönlichen Meinung erlauben.

Die Befunde könnten auch die Untersuchungen von Streich (1985) bestätigen, der Spannungen zwischen privatem und beruflichem Lebensbereich bei vielen deutschen Führungskräften festgestellt hat, die umso deutlicher ausgeprägt sind, je erfolgreicher die Führungskräfte sind. Unsere Daten lassen allerdings keine Entscheidung darüber zu, ob die Differenzen zwischen beiden Lebenswelten negativ als Spannungen empfunden werden und auf eine geringe Selbstkonsistenz der Person hinweisen oder ob sie auf einer erwünschten Abgrenzung beider Bereiche beruhen und somit den Charakter kultivierter Unterschiedlichkeit haben. Möglicherweise variiert dies personenspezifisch, eine Klärung dieser Interpretationsfrage könnte nur mit Hilfe von Tiefeninterviews oder anderen qualitativen Verfahren erlangt werden.

Wird der Befund unter dem Aspekt des Wertewandels betrachtet, kann festgestellt werden, daß bei den normal erfolgreichen Führungskräften Hinweise auf Wertewandelstendenzen wesentlich deutlicher festzustellen sind als bei den Spitzenmanagern. Strümpel (1985) beispielsweise stellte fest, daß im Zuge des Wertewandels heute das Engagement im Beruf wesentlich stärker unter dem Gesichtspunkt der Selbstverwirklichung erfolgt als früher. Inglehart (1989) prognostiziert in diesem Sinne eine Annäherung von privater und beruflicher Lebenswelt, die bei den normal erfolgreichen Führungskräften auch nachgewiesen werden konnte. Eine andere Interpretation ähnlicher Befunde liefern Opaschowski und Raddatz (1983), sie sprechen von einer Kluft zwischen Leben und Arbeiten aufgrund der zunehmenden Bedeutung der Freizeit. Arbeitswerte werden in der persönlichen Einschätzung gering, in der öffentlichen Meinung aber hoch bewertet, das heißt, es besteht eine Diskrepanz zwischen persönlichem Bewußtsein und offizieller Daseinsregelung.

Werden alle Interpretationsmöglichkeiten zusammengefaßt, läßt sich feststellen, daß die Spitzenmanager sich weniger konformistisch darstellen als die normal erfolgreichen Führungskräfte, und zwar sowohl was den Wertewandel als auch was die offizielle Darstellung der beiden Lebenswelten betrifft. Der Befund eines deutlich gebremsten Wertewandels bestätigt sich besonders für die Gruppe der Spitzenmanager.

Über die **Kulturdifferenz-Hypothese (H3)** wurden die Differenzen zwischen beruflichem und privaten Wertkonzept kulturspezifisch betrachtet. Die Vermutung, daß sich die Wertkonzepte bezogen auf die Differenz von beruflicher und privater Lebenswelt der westlichen und der asiatischen Führungskräfte unterscheiden, konnte allerdings nicht bestätigt werden. Unerwartet war auch der Befund, daß die beiden Lebenswelten der Deutschen sich signifikant von den entsprechenden Daten der Amerikaner unterscheiden. Dagegen sind sich amerikanische und asiatische Führungskräfte in den Distanzen zwischen beiden Lebenswelten sehr ähnlich.

Der Vergleich der Mittelwert-Profile zeigte, daß die deutschen Führungskräfte sich besonders in ihrer beruflichen Sichtweise von den anderen beiden Ländern unterscheiden. Besonders geringe Bedeutung haben sowohl aus beruflicher als auch privater Sicht die hedonistischen Werte *Genuß und Vergnügen* und *ein aufregendes Leben* bei den deutschen Führungskräften. Wenn man diesem Befund mißtrauen wollte, ließe sich in Entsprechung zu den Befunden von Opaschowski und Raddatz, daß Arbeitswerte in der persönlichen Einschätzung gering, in der öffentlichen Meinung hoch bewertet werden, auch der Umkehrschluß für die Freizeitwerte ziehen. Diese werden in der öffentlichen Meinung, wozu auch eine Befragung zählt, niedrig bewertet, obwohl sie in der nicht öffentlichen persönlichen Einschätzung hohe Präferenz genießen. Diese Art von "impression management" müßte man für die untersuchten deutschen Führungskräfte als charakteristisch unterstellen.

Mit einer derartigen Betrachtungsweise wird nun allerdings die Aussagekraft der Befragung insgesamt relativiert. Wir müßten davon ausgehen, daß durch die Befragung nicht die tat-

sächlichen Wertpräferenzen der Führungskräfte, sondern die Wertpräferenzen entsprechend der gewünschten Selbstdarstellung erhoben wurden. Wenngleich einer solchen Deutung an dieser Stelle nicht weiter gefolgt werden soll, sei dennoch bemerkt, daß auch eine solche Funktion empirischer Wertforschung ihren wissenschaftlichen Stellenwert beanspruchen kann. Sie würde allerdings nicht im Kontext der Berufserfolgswertforschung anzusiedeln sein, sondern in der Selbstkonzeptforschung und dem Bereich der interpersonellen Wahrnehmung. Dieser Kritik muß sich aber letztlich jede Befragung stellen, denn Antworttendenzen im Sinne des "impression management" oder der sozialen Erwünschtheit lassen sich nur sehr schwer ausschalten. Da ein solcher Bias aber für alle Befragten zu unterstellen wäre, sind die Unterschiede zwischen den Führungskräften auch unter dieser Annahme aussagekräftig.

Überraschend war auch der Befund, daß die Differenzen zwischen beruflichen und die privaten Wertpräferenzen bei den deutschen Führungskräften am größten ist. Dies beruht teilweise auf den im Ländervergleich niedrigen beruflichen Wertprioritäten der Deutschen. Im Vergleich der drei Länder USA, Asien und Deutschland bilden die deutschen Führungskräfte einen Sonderfall. Damit sprechen auch diese Befunde gegen die universalistische Hypothese, daß Führungskräfte im internationalen Vergleich durch Wertkonformität gekennzeichnet sind.

Die größten Diskrepanzen zwischen der beruflichen und der privaten Lebenswelt wurde bei den extrem erfolgreichen Spitzenmanagern und den normal erfolgreichen deutschen Führungskräften festgestellt. Anhand der **Wertglobalisierungs-Hypothesen (Berufsbereich) (H4)**, insbesondere der **allgemeinen Konformitätshypothese**, wurde überprüft, welche Differenzen zwischen den Ländern bei den extrem erfolgreichen Führungskräften vorliegen. Hierzu wurde auf die zehn Items zurückgegriffen, die auch dem Sollwert-Profil zugrunde liegen.

Keine signifikanten Differenzen ließen sich zwischen den deutschen und den asiatischen Führungskräften nachweisen. Zwischen asiatischen und amerikanischen Führungskräften bestand eine signifikante Differenz bei dem Wert *Unabhängigkeit*, diese ist den Amerikanern wesentlich wichtiger als den asiatischen Führungskräften. Und bei den amerikanischen und den deutschen Führungskräften bestanden zwei signifikante Unterschiede, wiederum bei der *Unabhängigkeit* und bei dem *Lebensstandard*. Der Befund entspricht in abgeschwächter Form dem von Hypothese H3, die deutschen und die amerikanischen Führungskräfte differieren am stärksten. Die weniger eindeutigen Ergebnisse basieren wahrscheinlich auf den verwendeten Items, denn es wurden an dieser Stelle nun die Items zugrunde gelegt, die nach Expertenurteil eine bestimmte Relevanz (Sollwert-Profil) für die Führungskräfte haben müßten.

In Anlehnung an das Konzept der Wertsynthese von Klages (1984, 1988), das eine Koexistenz zwischen Pflicht- und Akzeptanzwerten und den Selbstentfaltungswerten beschreibt (vgl. oben), wurde angenommen, daß die extrem erfolgreichen Führungskräfte für diesen Werttyp des aktiven Realisten prädestiniert seien und dies sich in einer Übereinstimmung zwischen unternehmerischem und persönlichem Wertkonzept bei den besonders

relevanten Items ausdrückt. Diese Hypothese ließ sich jedoch nicht bestätigen. Die extrem erfolgreichen Führungskräfte aller drei Länder haben keine ähnlicheren Wertprofile als die normal erfolgreichen Führungskräfte. Dieser Befund läßt sich ebenfalls im Sinne der Gültigkeit der kulturalistischen Hypothese interpretieren.

Der länderspezifische Vergleich der extrem erfolgreichen und der normal erfolgreichen Führungskräfte mit dem Sollwert-Profil ergab, daß sich die asiatischen und die deutschen Spitzenmanager im Vergleich zu den amerikanischen nur wenig vom Sollwert-Profil unterscheiden. Der zusammenfassende Vergleich der drei Länder ließe tendenziell auch Schlußfolgerungen zugunsten der Wertglobalisierungshypothese zu, aber bei länderspezifischer Betrachtung der Rohdifferenzen zeigt sich, daß wiederum die deutschen Führungskräfte eine Sonderposition einnehmen.

An dieser Stelle soll noch einmal auf die generelle Problematik verwiesen werden, daß über die Wahl der Methode der Interpretationsspielraum der Ergebnisse stark mitbestimmt wird. Aufgrund der hinlänglich belegten kulturellen Differenzen zwischen den Ländern muß mit der Analyse der zusammengefaßten Daten sehr vorsichtig umgegangen werden. Es ist davon auszugehen, daß es sich bei den Befunden, welche die Wertglobalisierungshypothese im Sinne einer universalistischen Hypothese stützen, zum Teil um einen Effekt der Datenaggregation handelt, da die länderspezifischen Abweichungen durch die Mittelwertbildung stark ausgeglichen werden.

Unter Einbeziehung der **Wertglobalisierungs-Hypothesen (Privatbereich) (H 5)** ergibt sich insgesamt folgendes Bild:

Am dichtesten bei dem Sollwert-Profil liegen die Spitzenmanager mit ihrem berufsspezifischen Wertprofil. Allerdings konnten relativ große Abweichungen des persönlichen Wertprofils sowohl vom Sollwert-Profil als auch vom berufsspezifischen Wertprofil nachgewiesen werden. Die normal erfolgreichen Führungskräfte liegen mit ihrem berufsspezifischen und ihrem persönlichen Wertprofil relativ dicht zusammen.

Die Tatsache einer sehr deutlichen Differenzierung zwischen privatem und beruflichem Lebensfeld bei extrem erfolgreichen Führungskräften wird durch diese Befunde noch einmal belegt.

Analysiert man die erfaßten Wertbereiche im einzelnen, so lassen sich folgende Befunde herausstellen.

Für den Wert *Pflichtbewußtsein* war erwartet worden, daß er bei den extrem erfolgreichen Führungskräften berufsbezogen höher ausgeprägt sei, als privat. Erwartungskonform skalieren extrem erfolgreiche Führungskräfte *Pflichtbewußtsein* sehr hoch.

Ein hoher Lebensstandard kann nicht die Zielversion für wirklichen unternehmerischen Erfolg sein. Dementsprechend sollte er bei extrem erfolgreichen Führungskräften nicht zu stark

ausgeprägt sein. Erwartungskonform ist dieser Wert für die private Lebenswelt von größerer Bedeutung als für die berufliche. Der berufliche Erfolg trägt im privaten Umfeld zu einem hohen Lebensstandard bei, ohne daß er von den Befragten als Triebfeder unternehmerischen Handelns attribuiert wird.

Vergnügen und Genuß sind typisch hedonistische Werte, die eher dem privaten Lebensfeld zugeordnet werden. Die extrem erfolgreichen Führungskräfte unterschreiten in ihrer beruflichen Sichtweise sogar den bereits niedrigen Wert des SW-Profiles.

Die *Selbstverwirklichung* wird von den extrem erfolgreichen Führungskräften aus beruflicher Sicht noch wichtiger eingestuft, als es das SW-Profil vorgibt. Zudem ist die *Selbstverwirklichung* den extrem erfolgreichen Führungskräften beruflich wichtiger als privat. Das spricht dafür, daß die Arbeit nicht als Pflicht, sondern als Möglichkeit angesehen wird, sich selber zu verwirklichen. Die normal erfolgreichen Führungskräfte zeigen privat und in beruflicher Sichtweise für den Wert *Selbstverwirklichung* eine gleich starke Präferenzbewertung.

Der Wert *Unabhängigkeit* hat bei den normal erfolgreichen Führungskräften sowohl beruflich als auch privat eine besonders hohe Priorität. Bei den extrem erfolgreichen Führungskräften hat er nur privat eine höhere Priorität als vom SW-Profil vorgegeben. Interpretativ könnte man annehmen, daß bei den normal erfolgreichen Führungskräften die hohe Wichtigkeit der *Unabhängigkeit* ein Reaktanz-Phänomen sei. Die normal erfolgreichen Führungskräfte erfahren beruflich und privat wahrscheinlich mehr Einschränkungen ihrer Freiheit als die extrem erfolgreichen Führungskräfte. Sie sind bemüht, die beruflichen Freiheitseinschränkungen durch Akzentuierung dieses Wertes im privaten Umfeld auszugleichen.

Nach den Ausgangserwartungen sollte *Kreativität* eigentlich eine sehr hohe Priorität bei den extrem erfolgreichen Führungskräften haben, sie ist aber den normal erfolgreichen Führungskräften deutlich wichtiger, sie liegen mit ihrer Einschätzung sogar noch über dem Vorgabewert des SW-Profiles. Sowohl privat als auch beruflich ist den normal erfolgreichen Führungskräften *Kreativität* wichtiger als den extrem erfolgreichen Führungskräften. Warum möglicherweise ab einem bestimmten Führungslevel die *Kreativität* keine so große Rolle mehr für Führungskräfte spielt, kann aus den analysierten Daten nicht erschlossen werden.

Ehrlichkeit wird von den extrem erfolgreichen Führungskräften privat und beruflich für sehr wichtig gehalten. Privat ist ihnen dieser Wert sogar noch wichtiger als beruflich. Dieses Ergebnis spricht dafür, daß die *Ehrlichkeit* und Glaubwürdigkeit ein bedeutender Faktor im Wertkanon der Führungskräfte, speziell der extrem Erfolgreichen, darstellen. Bei den normal erfolgreichen Führungskräften ist beruflich die *Ehrlichkeit* deutlich unwichtiger. Ob wir diese für extrem erfolgreiche Führungskräfte kennzeichnende Betrachtung der klassischen Tugenden von *Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit* nur als einen Ausdruck eines perfekten "impression management" oder einer selbstwertdienlichen Kausalattribution des eigenen Erfolgs zu deuten haben, läßt sich aufgrund der erhobenen Daten nicht genauer entscheiden.

Ebenso kann nicht bestimmt werden, ob die *Ehrlichkeit* eine tragende, verhaltenssteuernde Maxime der eigenen Handlungskonzepte von Führungskräften darstellt oder ob darin nur eine Sollforderung an die Kooperationspartner zum Ausdruck kommt.

Anzunehmen ist sicherlich auch, daß die geringe Präferenz, welche die normal erfolgreichen Führungskräfte für den Wertbereich *Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit* angeben, die Tendenz einer zynisch-frustrierten Grundhaltung sein könnte, die als Ausdruck einer eingeschränkteren oder soziale Enttäuschungen enthaltenden beruflichen Gestaltungssphäre zu interpretieren wäre. Die schlichte Volksweisheit, "ehrlich währt am längsten", würde auch die Berechtigung vermitteln, in der Betonung dieses Wertbereichs die kausale Bedingung für anhaltenden Berufserfolg in Spitzenpositionen zu sehen. In gewisser Übereinstimmung mit einer solchen Sichtweise charakterisiert Gardner (1997) den innovativ-visionären Führer als eine Person, die durch Tugendhaftigkeit, besonders hinsichtlich Disziplin, Loyalität und Ehrlichkeit, gekennzeichnet ist. *Handlungsfähigkeit, Lernfähigkeit* und *Empathie* sind erwartungskonform bei den extrem erfolgreichen Führungskräften in beruflicher Sicht am bedeutendsten. Auffällig ist, daß der *Empathie* bei den normal erfolgreichen Führungskräften beruflich die geringste Bedeutung beigemessen wird. Hier läßt sich eine gewisse Ellenbogenmentalität vermuten, oder fehlende Wertschätzung für soziale Sensibilität. Sofern man sich der zweiten Deutung anschließen würde, könnte man in diesem Befund eine Begründung für die verstärkte Notwendigkeit für Social-Skill-Trainings sehen. Soziale Kompetenz als Fertigkeit kann sicherlich nicht ohne die werttheoretische Akzeptanz der Empathiedimensionen gelingen.

Die Hypothesenprüfung der **kulturspezifischen privaten Konformitätshypothese** ergab, daß die asiatischen Führungskräfte am dichtesten am Sollwert-Profil liegen, und zwar sowohl die Spitzenmanager als auch die normal erfolgreichen Führungskräfte. Ebenfalls nur geringe Abweichungen zeigen die deutschen Führungskräfte.

Ausgehend von der Tatsache, daß das Sollwert-Profil aus Daten deutscher Spitzenmanager entwickelt wurde, hätte angenommen werden können, daß zumindest die deutschen extrem erfolgreichen Führungskräfte mit ihren beruflichen Wertpräferenzen näher am SW-Profil liegen als die normal erfolgreichen deutschen Führungskräfte. Diese Annahme bestätigte sich jedoch nicht. Als Erklärung dieses Befundes läßt sich vermuten, daß die Experten bei der Erstellung des SW-Profiles, der Vorgabe entsprechend, unter der Prämisse internationalen Erfolges gearbeitet hatten. Dieser Befund kann somit als Bestätigung betrachtet werden, daß das Sollwert-Profil zu Recht für kulturelle Vergleiche eingesetzt werden konnte und es sich bei dem Sollwert-Profil keineswegs um eine spezifisch deutsche Präferenzenliste handelt.

Ein sachlicher Widerspruch scheint in der Tatsache zu bestehen, daß sich Differenzen zwischen beruflicher und privater Lebenswelt der Führungskräfte beim Einsatz des Rokeach-Value-Surveys nachweisen lassen (H2.3), die bei Werten des Sollwert-Profiles nicht auftreten. Hierfür sind jedoch lediglich methodische Gründe verantwortlich, da ein Meßinstrument, das

vorwiegend allgemeine Lebenswerte in großer Breite anspricht, auch mehr Differenzen abbilden kann. Die Auswahl spezifischer beruflicher Werteorientierungen wie bei dem Sollwert-Profil kann diesen Bereich von Wertdifferenzen nicht zur Darstellung bringen. Die Ursache dieses abweichenden Befunds ist somit auf die unterschiedliche Differenziertheit der beiden Erhebungsinstrumente zurückzuführen und stellt daher keinen Widerspruch in der Sachlage dar.

Faßt man die wichtigsten Ergebnisse zum Zusammenhang von Wertorientierungen und Berufserfolg von Managern zusammen, so läßt sich feststellen:

Die extrem erfolgreichen Führungskräfte sind durch sehr differenzierte Wertorientierungen gekennzeichnet. Die Diagnostik des Spitzenmanagers erweist sich als viel schwieriger als angenommen, wenn man sich allein auf wertdiagnostische Messungen stützen wollte. Den einheitlichen Typus des internationalen Spitzenmanagers scheint es nicht zu geben. Damit ist zugleich von einer Vielzahl kultureller Differenzen auszugehen. Insbesondere die Gruppe der deutschen Führungskräfte unterscheidet sich von den anderen Führungskräften aus den USA und dem asiatischen Raum. Die Wertglobalisierungseinflüsse sind auch bei den Spitzenmanagern weniger stark erkennbar, vielmehr ist festzustellen, daß sich deutlich empirische Evidenz für die kulturalistische Hypothese ergeben hat. Da dieser Befund aufgrund einer standardisierten Befragung und der Auswertung mittels quantitativer Methoden ermittelt wurde, von denen eher eine Nivellierung spezifischer individueller und kultureller Besonderheiten zu erwarten ist, kann dem Ergebnis ein gewisses Maß an externer Validität wohl kaum abgesprochen werden.

Die Befunde sprechen ebenfalls für die Annahme der anreiztheoretischen Variante des Wert-Verhaltens-Modells. Die Wert-Berufserfolgs-Konzeption des Modells basiert somit zum wesentlichen Teil auf der Anreizfunktion der Werte. Nachweisen ließ sich dies über die bestehenden Spannungszustände, die besonders deutlich bei den extrem erfolgreichen Führungskräften nachgewiesen werden konnten. Damit sind Werte dann und deshalb Prädiktoren für unternehmerischen Erfolg, wenn und weil sie motivationale Kraft initiieren. Aufgrund dieser Befunde kam der Arbeitszufriedenheit der deutschen Führungskräfte eine erhöhte Bedeutung zu. Sie konnte als Indikator benutzt werden, um die Befindlichkeiten der Führungskräfte, insbesondere der extrem erfolgreichen Führungskräfte, näher zu bestimmen. Die Arbeitszufriedenheit setzt bestimmte werttheoretische Antecedenzbedingungen voraus. Aufgrund individueller Wertpräferenzen entwickelt sich das Selbst in Interaktion mit der organisationalen und kulturellen Umwelt. Arbeitszufriedenheit wird ermöglicht, wenn das Selbstbild und die individuellen Lebensziele mit den Bedingungen der Arbeitsumwelt in Einklang zu bringen sind. Hohe Arbeitszufriedenheit kann somit als ein Indikator für eine Führungskraft in einer sie tragenden Person-Umwelt-Relation gedeutet werden.

Die untersuchten deutschen Führungskräfte weisen gemäß unserer Hypothese die größten Spannungen zwischen beruflicher und privater Lebenswelt auf. Über die Prüfung der

Arbeitszufriedenheitshypothesen wurde daher der Frage nachgegangen, welcher Art die nachgewiesenen Spannungen der deutschen Führungskräfte sind und welches Aktivierungsniveau sich daraus für sie ergibt. Sind diese Spannungen vorwiegend positiv motivierender Natur und gehen sie einher mit einer hohen Arbeitszufriedenheit, oder haben sie dysfunktionalen Charakter und verursachen Arbeitsunzufriedenheit?

Festgestellt werden konnte, daß das in Anlehnung an Hackmann & Oldham (1975) errechnete arbeitsspezifische Motivationspotential bei den extrem erfolgreichen Spitzenmanagern höher ist als bei den normal erfolgreichen Führungskräften. Auch bei Anwendung des Arbeitszufriedenheitspotentialindex (AZPI), der sowohl die Zufriedenheit als auch die Wichtigkeit der Items berücksichtigt, haben die Spitzenmanager ein höheres Arbeitszufriedenheitspotential. Für die Wichtigkeit aller Items außer der *beruflichen Sicherheit* konnten generell höhere Mittelwerte nachgewiesen werden als für die Zufriedenheitsabfrage.

Hiermit läßt sich feststellen, daß auch über die abhängige Variable Arbeitszufriedenheit der anreiztheoretische Gedanke des Wert-Verhaltens-Modells Bestätigung erfährt.

Als Hauptbefund dieser Studie ist abschließend festzuhalten, daß die Globalisierungsdynamik keineswegs eine universalistische Wertorientierung bei den Spitzenmanagern bewirkt hat, sondern daß im Gegenteil gerade bei dieser Gruppe hohe individuelle Variabilität und hohe Kulturbezogenheit in den Wertpräferenzen vorliegt. Mit dieser geringen Konformität ihrer Wertorientierungen ist zugleich verbunden, daß diese Berufsgruppe den Trends des gesellschaftlichen Wertewandels nur in begrenztem Umfang gefolgt ist und eine weitergehende, auch von jüngeren sehr erfolgreichen Führungskräften geteilte Orientierung an klassischen Tugenden vorherrscht. Das Wert-Verhaltens-Modell hat durch die empirischen Befunde eine eindeutige Bestätigung in bezug auf seine anreiztheoretische Variante erfahren. Sehr erfolgreiche Führungskräfte sind durch hohe Diskrepanzwerte im Ideal-Real-Vergleich und in den sozialperspektivischen Metakognitionen zu kennzeichnen. Die Funktion von Werten in ihrer Bedeutung für beruflichen Erfolg ist somit weniger im Sinne einer sozialen Anpassungs- und Interpretationsleistung zu sehen, sondern als konstituierender Faktor einer berufsbezogenen und persönlichen Zielerreichungsdynamik.

Abbildungsverzeichnis/Tabellenverzeichnis

		Seite
Abb. 1	Unternehmer im Spannungsfeld der Entwicklungen	5
Abb. 2	Schlüsselqualifikationen	9
Abb. 3	Unternehmen, Unternehmensorganisation und Führungsstile	20
Abb. 4	Vielfalt der Unternehmensbeziehungen	22
Abb. 5 / Tabelle	Machtgrundlagen im Überblick	28
Abb. 6	Allgemeines Modell der Kommunikation	30
Abb. 7 / Tabelle	Ebenenmodell der Unternehmenskultur	33
Abb. 8	Modell der charismatischen Führung	51
Abb. 9	Führungsmodell der Führungspersönlichkeit	54
Abb. 10	Kurzüberblick der Begriffsdefinitionen der Arbeitszufriedenheit	59
Abb. 11	Bedürfnispyramide nach Maslow	61
Abb. 12	Unabhängige Ebenen der Zwei-Faktoren-Theorie	63
Abb. 13	Job Characteristic Modell	64
Abb. 14	Management-Kreis	68
Abb. 15	Arten von Kennzahlen	72
Abb. 16	Das Erfolgssystem	80
Abb. 17	Das System der Erfolgsfaktoren	81
Abb. 18	Untersuchungsrelevante Ansätze der Erfolgsmessung	86
Abb. 19	Drei Ebenen der Einzigartigkeit in der mentalen Programmierung des Menschen	100
Abb. 20	Das "Zwiebeldiagramm": Manifestationen von Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen	101
Abb. 21	Ursachen des Wertewandels	105
Abb. 22	Erklärungsskizze zu Wertewandelsprozessen	106
Abb. 23	Erklärungsmodelle des Wertewandels	111
Abb. 24	Grundtypen von Diffusionsfunktionen	113

Abb. 25	Werttypen der zweidimensionalen Wertewandelsinterpretation nach Klages	119
Abb. 26	Modell der dreidimensionalen Wertewandelsinterpretation	120
Abb. 27	Werttypen in Japan	129
Abb. 28	Gesellschaftliche Werte im betrieblichen Planungsprozeß	133
Abb. 29	Vier konzeptionelle Klassen von Werten	138
Abb. 30	Komponenten und Zusammenhänge zwischen den Kultursystemen.	141
Abb. 31	Einfluß der Kultur auf unternehmerisches Verhalten	143
Abb. 32	"Theorie des überlegten Handelns" von Fishbein und Ajzen	157
Abb. 33	Korrelation zwischen Werten, Einstellungen ... und Verhalten	160
Abb. 34	Das Wert-Einstellungs-System von Rokeach	161
Abb. 35	Dimensionen des BIP	165
Abb. 36	Quellen diagnostischer Persönlichkeitsinformationen	167
Abb. 37	Wert-Verhaltens-Modell unternehmerischen Erfolgs	169
Abb. 38 / Tabelle	Die nach Expertenurteil in 11 11 Kategorien gruppierte Liste der 76 Nennungen	190
Abb. 39	Wertpräferenzen der Vorstudie in Abhängigkeit vom Geschlecht	193
Abb. 40 / Tabelle	Itemherkunft für das SW-Profil	198
Abb. 41 / Tabelle	Rangreihe der SW-Werte des Expertenteams	199
Abb. 42	Dreidimensionaler Wertraum nach Herbert (1992)	200
Abb. 43 / Tabelle	Mittelwertvergleich Pretest – Speyersche Untersuchung	200
Abb. 44 / Tabelle	Ermittlung der Werte des SW-Profiles:	202
Abb. 45	Das SW-Profil	202
Abb. 46 / Tabelle	Deskriptive Befunde der Hauptuntersuchung	204
Abb. 47 / Tabelle	Beispiel der sozialperspektivischen Abfrage im Fragebogen	212
Abb. 48 / Tabelle	Herkunft der Items und Positionierung im Fragebogen	214
Abb. 49 / Tabelle	Kriterien zur Erfassung der extrem erfolgreichen Führungskräfte	216

Abb. 50 / Tabelle	Mittelwerte der Wertorientierungen jüngerer (nach 1964 geboren) und älterer Führungskräfte (vor 1949 geboren) der drei Länder in der beruflichen Perspektive	218
Abb. 51 / Tabelle	Korrelationen der NEF Idealbild mit dem Real-Selbstbild	220
Abb. 52 / Tabelle	Korrelationen der EEF, Idealbild mit dem Real-Selbstbild	221
Abb. 53 / Tabelle	Gesamtkorrelationen Real-Selbstbild / Idealbild	221
Tabelle + Abb. 54	Mittelwerte der NEF und EEF für das Ideal- und das Real-Selbstbild	222
Abb. 55 / Tabelle	Korrelationen NEF Metaperspektive mit dem Selbstbild	224
Abb. 56 / Tabelle	Korrelationen EEF Metaperspektive mit dem Selbstbild	225
Abb. 57 / Tabelle	Gesamtkorrelationen Real-Selbstbild/Metaperspektive	226
Tabelle + Abb. 58	Mittelwerte und Standardabweichung des Real-Selbstbildes und der Metaperspektive der EEF und der NEF	226
Abb. 59 / Tabelle	Korrelationen NEF berufliche und private Perspektive	228
Abb. 60 / Tabelle	Korrelationen EEF berufliche und private Perspektive	229
Abb. 61 / Tabelle	Gesamtkorrelationen berufliche und private Lebenswelt der EEF und NEF	229
Tabelle 62	Mittelwerte der Rokeach-Items aus privater und beruflicher	231
Abb. 62	Perspektive über alle drei Länder	233
Abb. 63 / Tabelle	T-Test der Mittelwertdifferenzen zwischen den Ländern	232
Abb. 64	Vergleich der privaten und beruflichen Sichtweise der deutschen Führungskräfte:	234
Abb. 65	Vergleich der privaten und beruflichen Sichtweise der amerikanischen Führungskräfte	234
Abb. 66	Vergleich der privaten und beruflichen Sichtweise der asiatischen Führungskräfte	235
Abb. 67 / Tabelle	Korrelationen der beruflichen und privaten Wertprofile aller drei Länder	235
Abb. 68	Vergleich der Rokeach-Werte über alle Länder, nur die private Perspektive	236
Abb. 69	Vergleich der Rokeach-Werte über alle Länder, nur die berufliche Perspektive	237
Abb. 70 / Tabelle	Korrelationen der beruflichen Wertprofile aller drei Länder untereinander	237

Abb. 71 / Tabelle	Korrelationen der privaten Wertprofile aller drei Länder untereinander	237
Tabelle + Abb. 72	Mittelwerte der EEF und Absolutdifferenzen	240
Abb. 73 / Tabelle	T-Test auf Unterschiede der amerikanischen und deutschen EEF	241
Abb. 74 / Tabelle	T-Test auf Unterschiede der deutschen und der asiatischen EEF	242
Abb. 75 / Tabelle	T-Test auf Unterschiede der amerikanischen und asiatischen EEF	242
Abb. 76 / Tabelle	T-Test auf Unterschiede der amerikanischen und deutschen NEF	243
Abb. 77 / Tabelle	T-Test auf Unterschiede der deutschen und der asiatischen NEF	243
Abb. 78 / Tabelle	T-Test auf Unterschiede der amerikanischen und asiatischen NEF	244
Abb. / Tabelle 79	Mittelwerte der NEF und Absolutdifferenzen	244
Tabelle + Abb. 80	Mittelwerte, Standardabweichung und Summe der Differenzen der EEF und NEF im Vergleich	246
Abb. 81 / Tabelle	Erwartungs-Tendenzen	249
Abb. 82 / Tabelle	Rohdifferenzen aller EEF	250
Abb. 83 / Tabelle	Rohdifferenzen aller NEF	250
Tabelle + Abb. 84	Mittelwertvergleich aller EEF und aller NEF mit dem SW-Profil	251
Tabelle + Abb. 85	Vergleich des SW-Profiles mit den Mittelwerten der erfolgreichen Führungskräften über die Länder	252
Tabelle + Abb. 86	Vergleich aller NEF Führungskräfte mit dem SW-Profil	254
Abb. 87 / Tabelle	Vergleich der Spaltenmittelwerte von EEF und NEF	255
Tabelle + Abb. 88	Rohdifferenzen der deutschen EEF und NEF zum SW-Profil	255
Tabelle + Abb. 89	Rohdifferenzen der amerikanischen EEF und NEF zum SW-Profil	256
Tabelle + Abb. 90	Rohdifferenzen der asiatischen EEF und NEF zum SW-Profil	257
Abb. 91 / Tabelle	Erwartungs-Tendenzen (Privatbereich)	260
Abb. 92 / Tabelle	Rohdifferenzen aller EEF	261
Abb. 93 / Tabelle	Rohdifferenzen aller NEF	261
Tabelle + Abb. 94	Mittelwertvergleich aller extrem erfolgreichen und aller normal erfolgreichen Führungskräfte mit dem SW-Profil, private Perspektive	262
Tabelle + Abb. 95	Vergleich der EEF mit dem SW-Profil aus privater Sichtweise	263

Tabelle + Abb. 96	Vergleich der NEF mit dem SW-Profil aus privater Sichtweise	265
Tabelle + Abb. 97	Mittelwertvergleich über alle Länder von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Führungskräften mit dem SW-Profil	266
Abb. 98 / Tabelle	Häufigkeit signifikanter Abweichungen der beruflich orientierten sowie der persönlich-privat orientierten Wertpräferenzen zum Sollwert-Profil bei extrem erfolgreichen Führungskräften	269
Abb. 99 / Tabelle	Rohdifferenzen der deutschen EEF beruflich und privat zum SW-Profil	270
Tabelle + Abb. 100	Vergleich der deutschen Führungskräfte mit dem SW-Profil	270
Abb. 101 / Tabelle	Rohdifferenzen der amerikanischen EEF beruflich und privat zum SW-Profil	271
Tabelle + Abb. 102	Vergleich der amerikanischen Führungskräfte mit dem SW-Profil	272
Abb. 103 / Tabelle	Rohdifferenzen der asiatischen EEF beruflich und privat zum SW-Profil	273
Tabelle + Abb.104	Vergleich der asiatischen Führungskräfte mit dem SW-Profil	273
Tabelle + Abb.105	Gesamttabelle des Mittelwertvergleichs der Herzberg-Items und Ergänzungsitems zwischen NEF und EEF	276
Abb.106 / Tabelle	Rangfolge von Wichtigkeit und Zufriedenheit der Herzberg-Items aller Deutschen	277
Tabelle 107 + Abb.107	Gesamttabelle des Mittelwertvergleichs der Herzbertitems und Ergänzungsitems zwischen NEF und EEF (2)	279 280 282
Abb.108 / Tabelle	Rangfolge von EEF und NEF des Wichtigkeitsvergleichs Herzberg-Items	281
Abb.109 / Tabelle	T-Test zwischen EEF und NEF für die dem MPI zugrunde liegenden Items / Wichtigkeit	285
Abb.110 / Tabelle	Signifikante Korrelationen der EEF	286
Abb.111 / Tabelle	Signifikante Korrelationen der NEF	287

LITERATURVERZEICHNIS

Abele, A. (1987). Eindrucksbildung: die Experimente von Asch. In Frey, D.; Greif, S. (Hrsg.). *Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (2. erw. Aufl.) (S. 434-438). München, Wien: Urban & Schwarzenberg.

Achtenhagen, F.; John, E. G. (1992) (Hrsg.). *Mehrdimensionale Lehr- Lern- Arrangements*. Wiesbaden: Gabler.

Ackermann, P (1996). Japanische Kultur und japanischer Wirtschaftsstil. In: Klump R. *Wirtschaftskultur, Wirtschaftsstil und Wirtschaftsordnung*. Marburg: Metropolis Verlag.

Adler, N. J. (1986). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: Kent.

Adrian, W. (1989). *Strategische Unternehmensführung und Informationssystemgestaltung auf der Grundlage kritischer Erfolgsfaktoren - Ein anwendungsorientiertes Konzept für mittelständische Unternehmen*. Bergisch Gladbach, Köln.

Ajzen, I. (1988). *Attitudes, Personality, and Behavior*. Bristol 1988: Open University Press.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organisational Behavior and Human Decision Process*, 50, 179-211.

Ajzen, I & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior Relations. A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research. In: *Psychological Bulletin*, 84, 888-918.

Ajzen, I & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs: New Jersey.

Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.

Ajzen, I. & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*. 22, 452-474.

Albach, H. (1988). Maßstäbe für den Unternehmenserfolg. In: Henzler, H. A. (Hrsg.). *Handbuch Strategischer Führung*. Wiesbaden: Gabler.

Allport, G.; Vernon, P. & Lindzey G. (1960). *Study of Values. A Scale for Measuring the Dominant Interests in Personality*. Boston u. a.: Houghton Mifflin Company.

Allport, G. W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Anderson, N. H. (1968). Likableness ratings of 555 personality-trait words. *Journal of Personality and Social Psychology* 9, 272-279.

Argyle, M. (1990). Soziale Beziehungen. In: W. Stoebe, M. Hewstone, J.-P. Codol & G. M. Stephenson (Hrsg.). *Sozialpsychologie. Eine Einführung* (S. 232-257). Berlin et. al.: Springer.

Baaken, T. (1996). Kundenbegeisterung - künftige Stellung der Kundenbegeisterung im Marketing. In: Dehr, G. (Hrsg.), Biermann, T. *Kurswechsel Richtung Kunde: die Praxis der Kundenorientierung* (S. 145-158). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung.

Bader, R.; Ruhland, H.-J. (1994). „Kompetenz durch Bildung und Beruf“, in: Ruhland, H.-J.; Bader, R. (Hrsg.). *Kompetenz durch Bildung und Beruf - 19. Deutscher Berufsschultag 1993 in Leverkusen: Vorträge und Entschlüsse*. (Schriftenreihe des Bundesverbandes der Lehrer an beruflichen Schulen), Bonn: Heckner, 1-12.

- Baethge, M.; Oberbeck, H.** (1986): *Zukunft der Angestellten: neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung*. Berlin: Campus.
- Bandura, A.** (1979). *Sozial-kognitive Lerntheorie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bea, F. X.; Dichtl, E.; Schweitzer, M. (Hrsg.)**. (1991). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bd. 3: Leistungsprozeß*. (5. überarb. Aufl.). Stuttgart: Fischer.
- Becker, B. W. & Connor, P. E.** (1981). Personal Values of the Heavy User of Mass Media. *Journal of Advertising Research*, **21** (5), 37-43.
- Becker, J.** (1988). *Marketing-Konzeption* (2. Aufl.). München: Vahlen.
- Becker, J., Kurtz, H.-J.** (1990). Einstellungen und Erwartungen zur beruflichen Laufbahn. *Personal*, **42**, (7), 270-275.
- Belz, C.** (1995). Eine exotische Nebensache des Marketing? *Absatzwirtschaft*, **95** (3), 72-78.
- Bettler, P. M., Speckart, G.** (1981). Attitudes 'cause' behaviors: a structural equation analysis. Models of attitude-behavior relations. *Journal of Personality and Social Psychology*. **40**. 226-238.
- Bertelsmann-Stiftung** (1985). *Die Arbeitsmotivation von Führungskräften der deutschen Wirtschaft*. Gütersloh: Institut für Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung.
- Biermann, T.** (1996c). Neue Wege der Kundenerforschung. In Dehr, G. (Hrsg.), Biermann, T. *Kurswechsel Richtung Kunde: die Praxis der Kundenorientierung* (S. 69-90). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbereich Wirtschaftsbücher.
- Bismarck, K. v., Schröder, S. M.** (1997a). Zum Stellenwert von Erfolg im Lebenskontext - Eine Betrachtung aus intergenerationeller Sicht. *Personal*, **49**, (12), 626-631.
- Bismarck, K. v., Schröder, S.-M.** (1997b). Manager als Sinnstifter. *Personalwirtschaft*, (7), 31-35.
- Bismarck, K. v., Schröder, S. M.** (1997c). Organisationen im Wandel? Eine vergleichende Untersuchung von Führungskräften und Mitarbeitern. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Bitzer, K.** (1977). *Der mittelständische Unternehmer*, Dissertation. Berlin.
- Bleicher, K.** (1991). *Organisation. Strategien – Strukturen – Kulturen* (2. vollst. neubearb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Bogalski, I., Baldin, K.-M.** (1990). Die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen in der Kooperation von Betrieb und Schule. In: Reetz, L., Reitmann, T. (Hrsg.). *Schlüsselqualifikationen: Fachwissen in der Krise?* Dokumentation eines Symposiums in Hamburg. Materialien zur Berufsbildung. Bd. 3. Hamburg, S. 211-228.
- Bosetzky, H., Heinrich, P.** (1989). Mensch und Organisation: Aspekte bürokratischer Sozialisation; eine praxisorientierte Einführung in die Soziologie und die Sozialpsychologie der Verwaltung. *Verwaltung in Praxis und Wissenschaft (vpw)*. Bd.15, (4. Aufl.). Köln.
- Breul, B.** (1992). Nach der Sanierung bereit für den Weltmarkt. *VDI-Nachrichten*, **48**. (27.11.92), Sonderteil: „Made in Germany“, 3.
- Bruggemann, A.** (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von "Arbeitszufriedenheit". *Arbeit und Leistung*, **28**, (11). 281-284.
- Bruggemann, A., Groskurth, P., Ulich, E.** (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Hans Huber Vlg.

- Bühn, G.** (1980). *Betriebliche Kennzahlen als Führungsinstrument*. Freiburg: Rudolf Haufe Verlag.
- Bullock, P. R.** (1953). Position, function and job satisfaction in the social system of a modern hospital. *Nursing Research*, **2**, (1).
- Burda GmbH (Hrsg.)** (1991). *Konsumtrends in Deutschland. Ost und West*. Burda Anzeigen Marketing-Services 'Projektreihe D'.
- Bürklin, W.** (1988). *Wählerverhalten und Wertwandel*. Opladen: Leske u. Budreich.
- Bürklin, W.** (1988b). Wertwandel oder zyklische Wertaktualisierung? In: Luthe, H. O., Meulemann, H. (Hrsg.). *Wertwandel - Faktum oder Fiktion? Bestandsaufnahmen und Diagnosen aus kultursoziologischer Sicht*. S. 193-216. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Buschmeier, U.** (1994). *Macht und Einfluß in Organisationen*. Göttingen, Diss.
- Buttler, F.** (1992). Tätigkeitslandschaft bis 2000. In: Achtenhagen, F., John, E. G. (Hrsg.). *Mehrdimensionale Lehr-Lern-Arrangements*. Wiesbaden: Gabler.
- Camp, R. C.** (1994). *Benchmarking*. München, Wien: Hanser.
- Campell, J. P., Pritchard, R.** (1976). *Motivation theory in industrial and organizational psychology*. In: Dunnette, M. D. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago.
- Carlin, W., Mayer, C.** (1992). Restructuring enterprises in Eastern Europe. *Economic Policy*, **1**, (10), 312-352.
- Chang, Il-Soon** (1986). Eine intrakulturelle empirische Untersuchung zum Zusammenhang zwischen Wertvorstellungen, Erziehungseinstellungen der Eltern und Aggression bei modernen und traditionellen Jugendlichen in Korea. Saarbrücken, Dissertation.
- Chrubasik, B., Zimmermann, H.-J.** (1987). Evaluierung der Modelle zur Bestimmung strategischer Schlüsselfaktoren. *DBW* **47** (4). 426-450.
- Conger, J. A., Kanungo, R. A.** (1988) (Hrsg.). *Charismatic leadership: The elusive factor in organisational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conrad, P. & Sydow, J.** (1984). *Organisationsklima*. Berlin, New York: de Gryuter.
- Conradi, W.** (1983). *Personalentwicklung*. Stuttgart. Enke.
- Costa, P. T.; McRae, R. R. & Holland, J. L.** (1984) Personality and vocational interests in an adult sample. *Journal of Applied Psychology*, **69**, 390-400.
- Dahlhoff, H. D.** (1980). Analyse und Aussagewert personenspezifischer Werthierarchien im Marketing. In: Meffert, H. (Hrsg.). *Arbeitspapiere des Instituts für Marketing der Uni Münster*. Münster.
- Dahlhoff, H. D.** (1981). Wertorientierungen von Verbrauchern. In Haasen, H. & Molt, W. (Hrsg.). *Handbuch der Angewandten Psychologie*. Bd. 3, Markt und Umwelt. Landsberg: Verlag moderne Industrie. 130-152.
- Dalton, R. J.** (1986). Wertwandel oder Wertwende. Die Neue Politik und Parteienpolarisierung. In: Klingemann, H.-D., Kaase, M. (Hrsg.). *Wahlen und politischer Prozeß: Analysen aus Anlaß der Bundestagswahl 1983*. Opladen: Leske u. Budrich.
- Daschmann, H.-A.** (1993). *Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen. Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung*. (Diss.). Stuttgart: Poeschel.

- Deusinger, I. M.** (1986). *Die Frankfurter Selbstkonzeptskalen (FSKN)*. Göttingen: Hogrefe.
- Deutsch, M., Krauss, R. M.** (1976). *Theorien der Sozialpsychologie*. Frankfurt am Main: Fachbuchhandlung für Psychologie.
- Dichtl, E.** (1992, 15. Mai). Die Öko-Unvernunft der Kunden: Fehlende Alternativen, Unwissenheit, Bequemlichkeit als Ursachen. *Lebensmittel-Zeitung*. (20), S. 84.
- Drumm, H. J.** (1991). Probleme der Erfassung und Messung von Unternehmenskultur. In: Dülfer E. (Hrsg.). *Organisationskultur: Phänomen - Philosophie - Technologie*. (2. Aufl.). Stuttgart: Poeschel. 163-171.
- Dukes, W. F.** (1955). Psychological studies of values. *Psychol. Bull.* **52**, 24-50.
- Durstberger, H.** (1991), Die Planung im Lichte der Chaostheorie. *Die Bank*, (5), S. 244-248.
- Ehrenthal, R.** (1991). Anreizaspekte einer partizipativen Personalentwicklung im Otto Versand. In: Schanz, G. (Hrsg.). *Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung*. Stuttgart: Poeschel. (S. 353-381).
- Eilenberger, G.** (1992). *Betriebswirtschaftliche Formeln und Kennzahlen*. München: Compact Verlag.
- Ellgring, H.** (1987). Kommunikation. In Frey, D., Greif, S. (Hrsg.). *Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (2. erw. Aufl.) (S. 196-203). München, Wien: Urban & Schwarzenberg.
- England, G. W.** (1967). Personal value system of American managers. *Academy of Management Journal*. 10, 56-70.
- England, G. W.** (1975). *The Manager of his Values: An international perspective*. Cambridge, Mass.: Ballinger.
- England, G. W. & Lee, R.** (1974). The relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India, and Australia. *Journal of Applied Psychology*, 59, (4), 411-419.
- Epstein, S.** (1979). Entwurf einer integrativen Persönlichkeitstheorie. In S.-H. Filipp (Hrsg.). *Selbstkonzeptforschung* (S. 14-45). Stuttgart. Klett-Cotta.
- Faix, W. G., Laier, A.** (1989). *Soziale Kompetenz*. Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik. Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.). Nr. 151, Köln.
- Faßheber, P.** (1979). Einstellungstheorien. In: Heigl-Evers, A. (Hrsg.). *Die Psychologie des 20. Jahrhunderts*, Bd. VIII, Lewin und die Folgen. Zürich: Kindler Verlag.
- Feather, N. T.** (1970a). Educational choice and student attitudes in relation to terminal and instrumental value. *Australian Journal of Psychology* **22**, 127-144.
- Feather, N. T.** (1970b). Value systems in state and church schools. *Australian Journal of Psychology* **22**, 299-313.
- Feather, N. T.** (1971a). Similarity of Value Systems as a Determinant of Educational Choice at University Level. In: *Australian Journal of Psychology* **23** (2), 201-211.
- Feather, N. T.** (1971b) Test-Retestreliability of Individual Values and Value Systems. *Australian Psychologist* **6**, 181-188.
- Feather, N. T.** (1972). Value similarity and value systems in state and independent secondary schools. *Australian Journal of Psychology* **24**, 305-315.

- Feather, N. T.** (1973). Value change among university students. *Australian Journal of Psychology* **25**, 57-70.
- Feather, N. T.** (1975). *Values in Education and Society*. New York: The Free Press.
- Fillip, S. H.** (1979). *Selbstkonzept-Forschung: Probleme, Befunde, Perspektiven*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Finegan, J., Theriault, C.** (1997). The relationship between personal values and the perception of the corporation's code of ethics. *Journal of Applied Social Psychology*. **27**, (8), 708-724.
- Fischer, E.** (1993). Veränderung von Werten und Verhalten im Transformationsprozeß. Wandel in Werten und Verhalten. In: Gordesch, J. & Salzwedel, H. (Hrsg.). *Sozialforschung in Ostdeutschland*. Frankfurt: Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Fischer, L.** (1989). *Strukturen der Arbeitszufriedenheit*. Göttingen: Hogrefe.
- Fischer, R.** (1992). Fehlzeiten und Fluktuation als Führungsaufgabe. *Personal*. (11), S. 495-499.
- Fishbein, M. & Ajzen, I.** (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior. An Introduction to Theory and Research*. Massachusetts: Reading MA: Addison Wesley.
- Flesch, A.** (1995). Personalentwicklung und Organisationales Lernen: Mikropolitische Perspektiven zur theoretischen Grundlegung. In: Küpper, W. (Hrsg.). *Personal- Organisation-Management*. Bd. 3, Hamburg.
- Forgas, J. P.** (1992). *Soziale Interaktion und Kommunikation: eine Einführung in die Sozialpsychologie*. Weinheim: Psychologie-Verl.-Union.
- Forrester, J. W.** (1971). Planung unter dem Einfluß komplexer sozialer Systeme. In: Ronge, V., Schmiege, G. (Hrsg.). *Politische Planung in Theorie und Praxis*. S. 81-90, München: Kindler.
- Franz, G. & Herbert, W.** (1987c). Nach dem Wertewandel. Wertorientierte Arbeits- und Organisationsgestaltung als Motivierungskonzept. *Personalwirtschaft*, (1), S. 13-18.
- Franz, G., Herbert, W.**, (1987). Werte zwischen Stabilität und Veränderung: Die Bedeutung von Schichtzugehörigkeit und Lebenszyklus. In: Klages, H., Franz, G., Herbert, W. (Hrsg.). *Sozialpsychologie der Wohlfahrtsgesellschaft: Zur Dynamik von Wertorientierungen, Einstellungen und Ansprüchen*. S. 58-72. Frankfurt, New York: Campus.
- French, J. P. R., Raven, B. H.** (1959). The bases of social power. In: D. Cartwright. (ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Frese, E.** (1985). Exzellente Untersuchungen - Konfuse Theorien. Kritisches zur Studie von Peters und Waterman. *DBW* **45**, (5). 604-609.
- Fried, Y., Ferris, G. R.** (1987). The validity of the job characteristics model. In: *PP*, Vol. 40, S. 287-322.
- Friedrich, W.** (1990). Mentalitätswandlungen in der Jugend in der DDR. Aus Politik und Zeitgeschehen. 40. Jg. (B 16-17), S. 25-39.
- Friedrichs, J.** (1968). *Werte und soziales Handeln. Ein Beitrag zur soziologischen Theorie*. Diss. Hamburg.
- Fritz, W.** (1990). Marketing - ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges? *Marketing ZFP* (2) II. Quartal, 91-110.

Fröhlich, E. und Pichler, H. (1988). *Werte und Typen mittelständischer Unternehmer*. Berlin: Duncker u. Humblot.

Fukuyama, F. (1995), *Konfuzius und Marktwirtschaft*, München, Kindler-Verlag, S. 159–182.

Fürstenberg, F. (1993). Wandel in der Einstellung zur Arbeit - Haben sich die Menschen oder hat sich die Arbeit verändert? In: Rosenstiel, L. v., Djarrahzadeh, M., Einsiedler, H., Streich, R. (Hrsg.). *Wertewandel: Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren*. (2. Aufl.). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel. 18-27.

Gabele, E. (1989). Die Rolle der Werthaltungen von Führungskräften mittelständischer Unternehmen bei der Erringung strategischer Wettbewerbsvorteile. *DBW*, **49** (5), 623-637.

Gabler (1988). *Wirtschafts-Lexikon*. (12. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Gabriel, K. (1991), Wertewandel in der Bundesrepublik - Erklärungsansätze im Vergleich. In: Wittenberg, R. (Hrsg.), *Person - Situation - Institution - Kultur: Günter Büschges zum 65. Geburtstag*, S. 79-91. Berlin: Kohlhammer.

Gantzel, K.-J. (1962). *Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung*. Köln, Opladen: Westdeutscher Verlag.

Gardner, H. (1997). Die Zukunft der Vorbilder: Das Profil der innovativen Führungskraft. Stuttgart: Klett-Cotta.

Gardner, H. (1997a). Das Geheimnis des Führens. *Psychologie Heute*. 24 (5), 26-31.

Gellermann, S. (1972). *Motivation und Leistung*. Düsseldorf:

Gensicke, T. (1992). Werte und Wertewandel im Osten Deutschlands. In: Klages, H. et al. (Hrsg.). *Werte und Wandel*. (S.672-695). Frankfurt am Main: Campus.

Gensicke, T. (1992b). Lebenskonzepte im Osten Deutschlands - wie unterschiedliche soziale Wertetypen den Umbruch in den neuen Bundesländern verarbeiten. *Biss-public*. 2. (9), S. 101-122.

Gloger, A., Schnitzler, L. (1992). Führungskräfte: Wertewandel in Japan. *Wirtschaftswoche*, (3), 44.

Goffman, E. (1969). *Wir alle spielen Theater*. München: Piper.

Gomez, P., Probst, G. (1987). Vernetztes Denken im Management. *Die Orientierung*, Nr. 89, Bern.

Grabner-Kräuter, S. (1992). Möglichkeiten und Grenzen der empirischen Bestimmung von Determinanten des Exporterfolges. *zfbf* 44, (12). 1080-1095.

Granberg, D., Holmber, S. (1990). The intention-behavior relationship among US and Swedish voters. *Social Psychology Quarterly*, 53, 44-54.

Graumann, C.-F. (1965). Die Dynamik von Interessen, Werten und Einstellungen. In: Thomae, H. (Hrsg.). *Allgemeine Psychologie*. Bd. II. Motivation. Handbuch der Psychologie. Göttingen: Hogrefe, 272-305.

Grave, A. de, Schöpfer, S. (1989). Ergebnisse der Qualifikationsforschung. Auswirkungen für die betriebliche Personalentwicklung. *Personalführung*, ###, (5), S. 497.

Groskurth, P. (1974). Arbeitszufriedenheit als normativer Problem. *Arbeit und Leistung*. **28** (11). 285-288.

- Grüne, A.** (1995). Das Deutsche Kundenbarometer: Kundenzufriedenheit immer noch Luxus?. *Direkt Marketing*, 95 (2) , 14-17.
- Grunwald, W.** (1990). Aufgaben und Schlüsselqualifikationen von Managern. In: Sarges, W. (Hrsg.). *Managementdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Günther, H.** (1975). Ein Versuch der Anwendung der "Rokeach Value Scale" in der Bestimmung von Werthaltungen deutscher Austauschschüler. *Psychologische Beiträge* 17 (2), 304-320.
- Günzel, D.** (1975). *Das betriebswirtschaftliche Größenproblem kleiner und mittelständischer industrieller Unternehmen*. Göttingen: Schwartz.
- Habel, S.** (1992). *Strategische Unternehmensführung im Lichte der empirischen Forschung - Bestandsaufnahme und kritische Würdigung eines komplexen Forschungsfeldes*. München: Kindler.
- Hackman, J. R., Oldham G. R.** (1976). Motivation through the Desing of Work, in: *Organizational Behavior and Human Performance* 16, S. 250-279.
- Hackman, J. R., Oldham G. R.** (1975). Development of the Job Diagnostic Survey, in: *Journal of Applied Psychology* 60, S. 159-170.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., Janson, R., Purdy, K.** (1975). A New Strategy for Job Enrichment. In: *California Management Review* 17, S. 57-71.
- Hanser, P.** (1996). Von den Besten lernen. *Absatzwirtschaft*, 96 (2), 32-41.
- Harms, J. M.** (1998). *Wertorientierte Unternehmensführung. Warum ist sie wichtig und wie geht´s?* Vortrag anlässlich einer Veranstaltung der Baumgartner & Partner Personalberatung am 26. Nov. 1998.
- Härtel, H.-H.** (1992). *Unternehmenssanierung und Wettbewerb in den neuen Bundesländern*. Hamburg.
- Hauschildt, J.** (1991). Zur Messung des Innovationserfolgs. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. 61, (5). 462-470.
- Hegelheimer, A.** (1977). Qualifikationsforschung. In: Bundesinstitut für Berufsbildungsforschung (Hrsg.). *Schlüsselloch zur Berufsbildung*. Weinheim/Basel.
- Heinen, E.** (1987). Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. In E. Heinen (Hrsg.). *Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*. München: Oodenbourg. (1-48).
- Heinen, E. & Dill, P.** (1990). Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Simon (Hrsg.). *Herausforderung Unternehmenskultur*. (S.12-24). Stuttgart: Schäfer.
- Herbert, I.** (1991). Neue Wege beschreiten. *Office Management*, 39, (6), 59.
- Herbert, J.** (1959). *Asien - Denken und Lebensformen der östlichen Welt*. München: Piper & Co.
- Herbert, W.** (1987). *Dynamik von Wertänderungsprozessen. Dokumentation zur Pretestphase: Fragebogenentwicklung und einzelne Ergebnisse*. Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung. Hochschule für Verwaltungswissenschaft. Speyer.
- Herkner, W.** (1991). *Lehrbuch Sozialpsychologie* (5. korr. und erw. Aufl.). Bern, Stuttgart, Toronto: Huber.

- Herzberg, F.** (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B.** (1959). *The motivation to work*. New York: J. Wiley & Sons.
- Hiesel, E.** (1975). *Wertorientierungen als Gegenstand einer Testentwicklung*. Köln: Peter Hanstein Verlag.
- Hillmann, K.-H.** (1989). *Wertwandel: Zur Frage soziokultureller Voraussetzungen alternativer Lebensformen*. (2., bibliographisch ergänzte Ausgabe). Darmstadt.
- Hirschmann, A. O.** (1974). *Abwanderung und Widerspruch. Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmen, Organisationen und Staaten*. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).
- Hoffmann, F.** (1986). Kritische Erfolgsfaktoren - Erfahrungen in großen und mittelständischen Unternehmungen. *zfbf* 38 (10). 831-843.
- Hofstede, G.** (1989). Sozialisation am Arbeitsplatz aus kulturvergleichender Sicht. In G. Trommsdorff (Hrsg.), *Sozialisation im Kulturvergleich* (S. 156-172). Stuttgart: Enke.
- Hofstede, G.** (1992) Die Bedeutung von Kultur und ihren Dimensionen im Internationalen Management. In: B. N. Kumar & H. Hausmann (Hrsg.). *Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit. Erfolgs- und Risikofaktoren. Märkte, Export, Kooperations- und Niederlassungsmanagement* (303-325). München: Beck.
- Hofstede, G.** (1993). Sozialisation am Arbeitsplatz aus kulturvergleichender Sicht. In: Trommsdorff, G. (Hrsg.). *Sozialisation im Kulturvergleich*. (S. 156-174). Stuttgart: Enke.
- Hofstede, G.** (1993b). *Interkulturelle Zusammenarbeit*. Wiesbaden: Gabler.
- Homans, G. C.** (1978). *Theorie der sozialen Gruppen*, (7. Aufl.). Köln, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Honecker, M.** (1993). Wert, Werte, Werturteilsfreiheit. In: G. Enderle (Hrsg.). *Lexikon der Wirtschaftsethik* (Sp. 1256-1265). Freiburg i. Breisgau u. a.: Herder.
- Hopfenbeck, W.** (1990). *Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre: das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen*. (2., durchges. Aufl.). Landsberg am Lech: Verlag mod. Industrie.
- Horváth, P., Reichmann, Th. (Hrsg.)**. (1993). *Vahlens Großes Controllinglexikon*. München: Vahlen.
- Hossiep, R., Paschen, M.** (1998). *Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung. (BIP)*, Testmanual. Göttingen: Hogrefe
- Howard, J. A., Sheth, J. N.** (1969). *The theory of buyer behavior*. New York.
- Hoyos, C. Graf.** (1974). *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Enke.
- IfM (Institut für Mittelstandsforschung) (Hrsg.)**. (1990). *Zum Stand der Privatisierung der ehemaligen volkseigenen Betriebe in Ostdeutschland*, Bonn.
- IGM –Industriegewerkschaft Metall e.V.** (1997). *Globalisierung*. Frankfurt a. M.: IGM.
- Inglehart, R.** (1989). *Kultureller Umbruch: Wertewandel in der westlichen Welt*. Frankfurt, New York: Campus.
- Inglehart, R.** (1977). *The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles Among Western Publics*. Princeton: Princeton University Press.

Inglehart, R. (1979). Wertewandel in den westlichen Gesellschaften: Politische Konsequenzen von materialistischen und postmaterialistischen Prioritäten. In: Klages, H. & Kmiecik, P. (Hrsg.). *Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel*. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

Inglehart, R. (1989). *Kultureller Umbruch*. Frankfurt am Main, New York: Campus.

IPOS. (1992). *Einstellungen zu Fragen des Umweltschutzes 1992: Ergebnisse jeweils einer repräsentativen Umfrage in den alten und neuen Bundesländern*. Mannheim.

Irie, M. (1990). Kommunikation in Organisationen. In Hoyos, Graf C., Kroeber-Riel, W., Rosenstiel, L. v. (Hrsg.). *Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen: Gesamtwirtschaft - Markt - Organisation - Arbeit* (2. Aufl.) (S. 378-385). München: Psychologie Verlags Union.

Jagodzinski, W. (1985). Die zu stille Revolution - Zum Aggregatswandel materialistischer und postmaterialistischer Wertorientierungen in sechs westeuropäischen Ländern zwischen 1970 und 1981. In: Oberndörfer, D., Rattinger, H., Schmitt, K. (Hrsg.). *Wirtschaftlicher Wandel, religiöser Wandel und Wertewandel. Folgen für das politische Verhalten in der Bundesrepublik Deutschland*, S. 333-356. Berlin: Kohlhammer.

Jaide, W. (1983). *Wertewandel? Grundfragen zu einer Diskussion*. Opladen: Leske u. Budrich.

Jaide, W., Veen, H.-J. (1989). *Bilanz der Jugendforschung: Ergebnisse empirischer Analysen in der Bundesrepublik Deutschland von 1975 bis 1987*. Paderborn, Wien, Zürich.

Joschke, H. K. (1986). Die Struktur der Betriebswirtschaften. In Preitz, O. (Hrsg.). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre für Studium und Praxis* (5. durchgesehene Aufl.) (S. 65-106). Baden-Baden, Bad Homburg: Gehlen.

Kaas, K.-P. (1973). *Diffusion und Marketing: Das Konsumentenverhalten bei der Einführung neuer Produkte*. Stuttgart: Klett

Kaiser, F.J. (1987), (Hrsg.). *Handlungsorientiertes Lernen in kaufmännischen Berufsschulen*. Bad Heilbrunn: Vlg. Julius Klunkhardt.

Kaiser, P. (1982). *Kompetenz als erlernbare Fähigkeit zur Analyse und Bewältigung von Lebenssituationen auf mehreren Ebenen*. Oldenburg. Diss.

Kasper, H. (1987). *Organisationskultur: Über den Stand der Forschung*. Wien: Service.

Katz, D. & Stotland, E. (1959). A primary statement to a theory of attitude structure and change. In: Koch, S. (Hrsg.) *Psychology: a study of science*. Vol. 3. New York u. a.: Mac. Graw Hill.

Keller, A. (1990). *Die Rolle der Unternehmungskultur im Rahmen der Differenzierung und Integration der Unternehmung*. Bern: Verlag Paul Haupt.

Keller, E. v. (1982). *Management in fremden Kulturen*. Bern, Stuttgart: Paul Haupt.

Kern, W. (1988), Der Betrieb als Faktorkombination. In: Jacob, H. (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaft - Handbuch für Studium und Prüfung*. (5. überarb. Aufl). S. 117-208. Wiesbaden: Gabler.

Kieser, A. & Kubicek, H. (1978). *Organisationstheorien II. Kritische Analysen neuerer sozialwissenschaftlicher Ansätze*. Stuttgart, Berlin: Kohlhammer.

Kirsch, W., Scholl, W. (1977). Individuum und Gruppe. In: M. Michael (Hrsg.). *Teamarbeit in Kreditinstituten*. Stuttgart. Deutscher Sparkassenverlag. (11-33).

- Kischkel, K. H.** (1984). Eine Skala zur Erfassung von Ambiguitätstoleranz. *Diagnostica*, 30, S. 144-154.
- Klages, H.** (1984). *Wertorientierungen im Wandel, Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognose*. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Klages, H.** (1988). *Wertedynamik: über die Wandelbarkeit des Selbstverständlichen*. Zürich: Verlag A. Fromm.
- Klages, H.** (1993). Wertewandel in Deutschland in den 90er Jahren. In: Rosenstiel, L. v., Djarrahzadeh, M., Einsiedler, H., Streich, R. (Hrsg.). *Wertewandel: Herausforderung für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren*. Stuttgart: Poeschel.
- Klandt, H.** (1984). *Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers*. Bergisch Gladbach: Vlg. Joseph Eul.
- Klein, T.** (1989). Zur Bedeutung von Alters-, Perioden- und Generationseinflüssen für den Wandel politischer Werte in der Bundesrepublik Deutschland. *Zeitschrift für Soziologie*. 20, (2), S. 138-145.
- Kluckhohn, C.** (1951). Value and Value-Orientation in the Theory of Action: An Exploration and Classification. In: Parsons, T. & Shils, E. A. (Hrsg.). *Toward a General Theory of Action*. (S. 388-433). Cambridge: Harvard Univ. Press.
- Kluckhohn F. R. & Strodtbeck F. J.** (1961). *Variations in Value Orientations*. Elmsford N. Y.: Verlag Neue Gesellschaft.
- Kmieciak, P.** (1976). *Wertstrukturen und Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland*. Göttingen: Verlag Otto Schwartz & Co.
- Kobayashi, H.** (1980). *Wirtschaftsmacht Japan: Strukturen und Organisationen*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Koch, H.-E.** (1981). *Grundlagen und Grundprobleme der betrieblichen Karriereplanung*. Frankfurt: Peter Lang Vlg.
- Köcher, R., Schild, J. (Hrsg.)** (1998). *Wertewandel in Deutschland und Frankreich*. Opladen: Leske u. Budrich.
- Köhler, R.** (1988). Möglichkeiten zur Förderung der Produktinnovation in mittelständischen Unternehmen. In Berthel, J. (Hrsg.). *Mittelständische Unternehmen: Herausforderungen und Chancen für die 90er Jahre* (S. 20-40). Berlin, Heidelberg, New York u. a.: Springer.
- Kolonko, P.** (1997). Asiatische und andere Werte. *FAZ* (24.20.1997), 247, S. 3.
- Kordowski, C.** (1999). *Zur Genese der sozialen Eindrucksbildung. Situative und generalisierte Selbst- und Fremdkonzepte als Phänomene interpersoneller Wahrnehmung*. Frankfurt: Peter Lang.
- Korman, A. K.** (1970). Toward an hypothesis of word behavior. *Journal of Applied Psychology*. 54, 31-41.
- Korndörfer, W.** (1986). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Aufbau, Ablauf, Führung, Leitung* (7. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Koschate, M.** (1996). Auf dem Weg zur Fun-Society. *newslines*, Mai, S.10, 11. München: Burda.

Krampe, G.; Müller, G. (1981). Diffusionsfunktionen als theoretisches und praktisches Konzept zur strategischen Frühaufklärung. *ZfBF - Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. 33, (5), S. 384-401.

Krappmann, L. (1971). *Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen* (Dissertation, Freie Universität Berlin). Stuttgart: Max-Planck-Institut für Bildungsforschung.

Krebs, D. (1992). Werte in den alten und neuen Bundesländern. In: Jugendwerk der Deutschen Shell (Hrsg.). *Jugend '92: Lebenslagen, Orientierungen und Entwicklungsperspektiven im vereinigten Deutschland*. Bd. 2, Opladen. S. 35-48.

Krech, D., Crutchfield, R. S. & Ballachey, E. L. (1962). *Individual and Society*. New York: MacGraw-Hill.

Kreibich, R. (1990). Mit Turbulenzen leben. *Wirtschaftswoche*. 44, (50), S. 74.

Kroeber-Riel, W. (1990). *Konsumentenverhalten*. 3. Auflage. München: Verlag F. Vahlen.

Krüger, W. (1988). Die Erklärung von Unternehmungserfolg: Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse. *DBW* 48, (1). 27-43.

Krystek, U., Behrendt, I. (1992). Früherkennung ökologisch orientierter Chancen und Bedrohungen (Teil 2), in: *FÖB - Forschungs-informationsdienst ökologisch orientierte Betriebswirtschaftslehre*, o. Jg., August, S. 10-13.

Küpper, G. (1994). Personalentwicklung für weibliche Führungskräfte? *Zeitschrift für Personalforschung*. (2). 107-123.

Kuß, A. (1990). Konsumklima als Einstellung zur Wirtschaftslage. In: Hoyos et al. (Hrsg.) *Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen* (2. Aufl.) (S. 101 - 111). München: Psychologie Verlags Union.

Lakaschus, C. (1983). Wandeln Werte Werbung - wandelt Werbung Werte? Teil 1. In: *W&V*, Nr. 50, 1983, 52-53.

Lakaschus, C. (1983). Wandeln Werte Werbung - wandelt Werbung Werte? Teil 2. In: *W&V*, Nr. 51, 1983, 17-19.

Landy, F. (1978). An opponent process theory of job satisfaction. *Journal of applied psychology* **63**, 533-547.

Lange, B. (1982). Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung. *Die Unternehmung*. 36, (1). 27-41.

Lautmann, R. (1969). *Wert und Norm*. Köln, Opladen: Westdeutscher Verlag.

Lawer, E. E. (1977). *Motivierung in Organisationen*. Stuttgart. Klett.

Lehner, F. (1984). Die „stille Revolution“: Zur Theorie und Realität des Wertewandels in hochindustrialisierten Gesellschaften. In: Klages, H. & Kmiecik, P. (Hrsg.). *Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel* (2. Aufl.). S. 317-327. Frankfurt, New York: Campus.

Lehner, F. (1995). Die Erfolgsfaktoren-Analyse in der betrieblichen Informationsverarbeitung. *ZfB*, 65, (4). 385-409.

Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften*, Bern, Stuttgart: Klett.

Lie, Hack-Hie (1995). *Partizipation im Unternehmen*. Bayreuth, Dissertation.

- Locke, E. A.** (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In: Dunette, M. (Hrsg.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: 1297-1349.
- Luhmann, N.** (1989). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. (3. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Maag, G.** (1987). *Zur Neukonzeptualisierung von Werte. Ein Überblick über theoretische und methodische Aspekte der Gestaltung von Erhebungsinstrumenten für die empirische Sozialforschung*. Arbeitspapier Nr. 227, Uni Frankfurt u. Uni Mannheim, Sonderforschungsbereich 3, Frankfurt, Mannheim.
- Maag, G.** (1991). *Gesellschaftliche Werte: Strukturen, Stabilität und Funktion*. Opladen: Enke u. Budrich.
- Maag, G.** (1992). Zur Stabilität individueller Wertmuster. In: Klages, H., Hippler, H.-J., Herbert, W. (Hrsg.). *Werte und Wandel*. S. 622-641. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Machetzki, R.** (1993). Die kulturspezifische Basis der Wirtschaftspraxis in ostasiatischen Gesellschaften. In: Draguhn, W. (Hrsg.). *Neue Industriekulturen im pazifischen Asien*. Hamburg. Institut für Asienkunde. 11-41.
- Maeng, Young-Jin** (1996). *Ethische Grundpositionen als Handlungsrechtfertigung innerpersonaler Handlungen*, Münster u. a.: Waxmann.
- Manager Magazin** (1986). *Die Manager von morgen*. Hamburg.
- Maslow, A. H.** (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Maslow A. H.** (1978). *Motivation und Persönlichkeit*. Freiburg: Walter Vlg.
- Matenaar, D.** (1983). *Organisationskultur und organisatorische Gestaltung*. Berlin: Drucker & Humbolt.
- McClelland, D. C.** (1961). *The achieving society*. Princeton, N. J.: Nostrand 1961.
- McGuire, W. J.** (1969). The Nature of Attitudes and Attitude Change. In: Lindzey, G. & Aronson, E. (Hrsg.) *The Handbook of Social Psychology*, Vol. 3. Massachusetts u. a. Addison-Wesley Pub.C.
- McKenna, R.** (1991). *Relationship Marketing. Successful strategies for the age of the customer*. Massachusetts, New York u. a.: Addison-Wesley.
- McKinsey (Hrsg.)**. (1991). *Überlegungen zur kurzfristigen Stabilisierung und langfristigen Steigerung der Wirtschaftlichkeit in den neuen Bundesländern*. Düsseldorf, München: Duncker & Humbolt.
- Meffert, H.** (1984). Stellenwert der Wertforschung im Marketing. In: Meffert, H. & Wagner, H. (Hrsg.). (1984). Wertewandel und Konsumentenverhalten. *Arbeitspapier der Universität Münster Nr. 20*.
- Meffert, H. & Kirchgeorg, M.** (1989). Umweltschutz als Unternehmensziel. In: Specht, G., Silberer, G., Engelhardt, W. H. (Hrsg.). *Marketing-Schnittstellen: Herausforderungen für das Management.*, S. 179-200. Stuttgart: Klett.
- Meffert, H. & Windhorst, K-G.** (1984). Sieben "Werttypen" auf der Spur. *Absatzwirtschaft*, 27 (9), 116-124.

- Megerle, R. M., Theiler, J.** (1996). Kundenwerte finden, gestalten, kommunizieren. In: Dehr, G. (Hrsg.), Biermann, T. *Kurswechsel Richtung Kunde: die Praxis der Kundenorientierung* (S. 28-50). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbereich Wirtschaftsbücher.
- Mertens, W.** (1987). Symbolischer Interaktionsismus. In: D. Frey & S. Greif (Hrsg.). *Sozialpsychologie* (2. Aufl.). München: Urban & Schwarzenberg. 81-87.
- Meulemann, H.** (1998). Arbeit und Selbstverwirklichung in Balance. Warum ist den Franzosen die Arbeit, den Deutschen die Freizeit wichtiger? In: Köcher, R., Schild, J. (Hrsg.). *Wertewandel in Deutschland und Frankreich*. Opladen: Leske u. Budrich.
- Milling, P.** (1984). Leitmotive des System-Dynamics-Ansatzes. *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*. 13, (10), S. 507-513.
- Möhwald, U.** (1996), Wertewandel in Japan: Einige Aspekte der Ergebnisse des Forschungsprojektes des Deutschen Instituts für Japanstudien. In: Trommsdorff, G., Kornadt, H.-J. (Hrsg.), *Gesellschaftliche und individuelle Entwicklung in Japan und Deutschland*, Konstanz, UKV Universitätsverlag Konstanz, S. 169 – 188.
- Mönch-Tegeder, T.** (1996). Lähmender Pessimismus. *Rheinischer Merkur*. Nr. 18, 3.5.1996, S. 3.
- Moraw, D.-J.** (1990). *Wettbewerbsfaktoren mittelständischer Unternehmen in Europa*, Dissertation. Frankfurt am Main, Bern, New York, Paris.
- Müller, S.** (1992). Entscheidungsfindung: eine interkulturelle Betrachtung am Beispiel Japan. In: Bergemann, N., Sourisseaux, A. L. J. (Hrsg.). *Interkulturelles Management*. Heidelberg: Physica-Vlg. 111-135.
- Müller-Hagedorn, L., Greune, M.** (1992). Erfolgsfaktorenforschung und Betriebsvergleich im Handel. *Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln*. 44, (9), 121-131.
- Mummendey, H. D., Bolten, H.-G.** (1985). Die Impression-Management-Theorie. In: Frey, D., Irle, M. (Hrsg.). *Theorien der Sozialpsychologie: Band III. Motivations- und Informationstheorien* (S. 57-77). Bern: Huber.
- Mundson, J. M. & McIntyre, Sh. H.** (1979). Developing Practical Procedures for the Measurement of Personal Values in Cross-Cultural Marketing. *Journal of Marketing Research*, 16 (1), 48-52.
- Mundson, J. M. & Posner, B.** (1980). The Factorial Validity of a Modified Rokeach Value Survey for four Diverse Samples. *Educ. and Psychol. Measurement* 40, 1073-1079.
- Munson, J. M. & McQuarrie E. F.** (1988). Shortening the Rokeach Value Survey for Use in Consumer Research. *Advances in Consumer Research* 15, 381-386.
- Murray, H. A.** (1938). *Explorations in Personality: A Clinical and Experimental Study of fifty Men of College Age*, New York: Oxford University Press.
- Nagel, K.** (1989). *Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens*. (3. überarb. und erweit. Aufl.). Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie.
- Nakane, C.** (1985). *Die Struktur der japanischen Gesellschaft*, Frankfurt/Main, Suhrkamp, S. 34-49, 62-113.
- Namenwirth, J. Z.** (1973). Wheels of Time and Interdependence of Value Change in America. *Journal of Interdisciplinary History*. 3, (3), S. 649-683.

- Neuberger, O.** (1974). *Theorien der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart u. a.: Kohlhammer.
- Neuberger, O.** (1990). *Arbeitszufriedenheit als Einstellung zur Arbeitssituation*. In: Hoyos, C. G., Kroeber-Riel, W., Rosenstiel, L. v.; Strümper, B. Grundgedriffe der Wirtschaftspsychologie (2. Aufl.), München: Psychologie Verlags Union. 137-150.
- Neuberger, O. & Allerbeck, M.** (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit*. Bern, Stuttgart, Wien: Hans Huber.
- Neuberger, O. & Kompa A.** (1986). *Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Niemeyer, H.-G., Czycholl, J. M., Lindig, R.** (1991a). Besonderheiten ostdeutscher Konsumenten – Rückblick und Perspektiven. *Planung und Analyse* **18** (6), 224-229.
- Niemeyer, H.-G., Kastowski, C. Lindig, R., Kahlen, M.** (1991b). Konkurrierende Imagekonzepte als Methodeninventar für Akzeptanzprobleme auf neuen Märkten. Eine Untersuchung in den fünf neuen Bundesländern. (Manuskript).
- Niemeyer, H.-G., Bismarck, K. v., Czycholl, J. M.** (1993). Steigerung der Anzeigenakzeptanz bei Ostkonsumenten durch Wertsegmentierung. *Werbeforschung & Praxis*. (1), 1-7.
- Niemeyer, H.-G., Bismarck, K. v., Czycholl, J. M.** (1993). Steigerung der Anzeigenakzeptanz bei Ostkonsumenten durch Wertsegmentierung. *Werbeforschung & Praxis* (1). 1-7.
- Noelle-Neumann, E.** (1978). *Werden wir alle Proletarier?* Zürich: Edition Interfrom.
- Noelle-Neumann, E.** (1984, 24.07.). Der Zweifel am Verstand. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Nr. 161, S. 9.
- Noelle-Neumann, E., Strümpel, B.** (1984). *Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? Eine aktuelle Kontroverse*. München, Zürich: Edition Inerfrom.
- o. V.** (1996). Niedrigste Geburtenrate seit Kriegsende. *FAZ*, Nr.229, 1.10.1996, S. 11.
- o. V.** (1996). Aufbau Ost wird noch bis zu 15 Jahre dauern. *FAZ*, Nr.220, 20.9.1996, S. 17.
- o. V.** (1996). Nahezu jeder zehnte ist inzwischen ohne Arbeit. *FAZ*, Nr.8, 1.1.1996, S. 11.
- o. V.** (1996). Rexrodt sieht Ostdeutschland trotz etlicher Schwächen aufholen. *FAZ*, Nr.225, 26.9.1996, S. 17.
- o. V.** (1990a). Die Familien-Zielgruppen sind im Osten jünger. *W&V*, **49** (9), 84-85.
- o. V.** (1990b). Einstellung zu Arbeit und Freizeit in der Bundesrepublik und in der DDR. *Planung und Analyse* **17** (6), 234-238.
- o. V.** (1990c). Zukunftswünsche in Ost und West. *Planung und Analyse* **17** (9), 346.
- o. V.** (1990d). Unterwegs im wilden Osten. *Absatzwirtschaft*, 33 (5), 82-84.
- o. V.** (1991a, 3. Juli). Ostdeutsche: Leistung geht vor Lebensgenuß. *FAZ*, 14.
- o. V.** (1991b, 27. Februar). Ostdeutsche sind stark sicherheitsorientiert. *FAZ*, 18.
- o. V.** (1992), Werte und Lebensorientierungen oder: Auf der Suche nach empirischen Unterschieden. In: Jugendwerk der Deutschen Shell (Hrsg.), *Jugend '92: Lebenslagen*,

Orientierungen und Entwicklungsperspektiven im vereinigten Deutschland. Bd. 1, Opladen. S. 232-237.

o. V. (1997). „Weniger wirtschaftliche Freiheit in Deutschland“ *FAZ* 1.12 (Nr. 297), S. 17.

o. V. (1997). Auch Russen arbeiten inzwischen auf koreanischen Baustellen. *FAZ* (27.10.1997), 249, S. 20.

o. V. (SZ) (1999, 19. Januar). *Internationale Investitionen.* S. 23.

O'Reilly, C. A., Chatmann, J. & Caldwell, D. F. (1991). Person and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal.* 34, 487-516.

Odrich, B. (1997). Über Japans Wirtschaft ziehen neue schwarze Wolken auf. *FAZ* (27.10.1997), 249, S. 20.

Ölschleger, H. D., Demes, H., Menkhaus, H., Möhwald, U., Ortmanns, A. und Post-Kobayashi, B. (1994), *Individualität und Egalität im gegenwärtigen Japan*, München, Iudicium Verlag,

PA Consulting Group. (1999). press releases (07.07.1999) www.pa-consulting.com/news/press/199907071.html, S. 1-3.

PA Consulting Group. (1999). recruitment/papi.html. www.pa-consulting.com/about/services/recruitment/papi.html.

Parsons, T. & Shils, E. A. (1951). *Toward a General Theory of Action.* Cambridge: Harvard Univ. Press.

Pauly, C. (1990). Alles unter Kontrolle. *Wirtschaftswoche.* 44, (50), S. 68-72.

Peters, Th. J.; Waterman, R. H. Jr. (1984). *Auf der Suche nach Spitzenleistungen.* (9. Aufl.) . Lansberg/Lech: verlag moderne industrie.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organisational cultures. *Administrative Science Quarterly.* Vol. 24, (4). 570-581.

Plaschka, G. (1986). *Unternehmenserfolg.* Wien: Service-Fachverlag an der Wirtschaftsuniv. Wien.

Plaum, E. (1986). *Psychologie der Werte - antiquiert oder aktuell?* München: Minerva Publikation.

Pleitner, H. J. (1995). *Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft: ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner.* Berlin, München, St. Gallen: Duncker & Humboldt.

Pohl, M. (1993), Wertesysteme und Unternehmenskultur in Japan und Südkorea, In: Draguhn, W. (Hrsg.), *Neue Industrie-Kulturen im pazifischen Asien*, Hamburg, Institut für Asienkunde, S. 82 – 92.

Probst, G. J. B. (1987). *Selbstorganisation – Organisationsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht.* Berlin u. a.: Paul Parey.

Probst, G. J. B. (1989). Was macht ein ganzheitlicher Manager? *Management Wissen.* (6), S. 108-109.

Raffée, H. & Wiedmann, K. P. (1983). *Das gesellschaftliche Bewußtsein in der Bundesrepublik und seine Bedeutung für das Marketing.* (Hrsg.). Stern, Hamburg.

Raffée, H. & Wiedmann, K. P. (1986). Ergebnisse einer empirischen Untersuchung und Skizze von Marketingkonsequenzen. In: Belz, Ch. (Hrsg.). *Realisierung des Marketing*. Festschrift zum Geburtstag von Prof. Dr. Weinhold-Stünzi. Bd. 2, St. Gallen, 1187-1243.

Raffée, H. & Wiedmann, K.P. (1988). Der Wertewandel als Herausforderung für Marketingforschung und Marketingpraxis. *Marketing ZFP*, **10** (3), 198-210.

Raffée, H.; Wiedmann, K.-P. (1989). Wertewandel und gesellschaftsorientiertes Marketing - Die Bewährungsprobe strategischer Unternehmensführung. In: Raffée, H.; Wiedmann, K.-P. (Hrsg.). *Strategisches Marketing*. (2. Aufl., ungekürzte Sonderausgabe), S. 552-611.

Randow, H. (1991). Verbrauch und Verbrauchsverhalten der Haushalte in den neuen Bundesländern nach der Währungsunion. *Planung und Analyse* **18** (5), 167-170.

Ravlin, E. C., Meglino, B. M. (1987). Issues in work values measurement. In: Frederick, W. C. (Ed.). *Research in corporate social performance and policy* (9), 153-183.

Reetz, L., Reitemann, T. (Hrsg.). (1990). *Schlüsselqualifikationen*. Hamburg.

Regnet, E., Stengel, M. (1993). Berufsorientierungen und Lebenspläne von weiblichen Führungskräften. In: Rosenstiel, L. v., Djarranzadeh, M., Einsiedler, H., Streich, R. (Hrsg.). *Wertewandel: Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren*. (2. Aufl.). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel. 157-170.

Reichmann, T. (1985). *Controlling mit Kennzahlen*. München: Franz Vahlen.

Reinhold, G. (1981). *Familie und Beruf in Japan*. Berlin: Duncker & Humblot.

Reis, J. (1997). *Ambiguitätstoleranz: Beiträge zur Entwicklung eines Persönlichkeitskonstruktes*. Heidelberg: Asanger.

Reischauer, E. O. (1988). *The Japanese Today*, Cambridge, Massachusetts - London, England. The Belknap Press of Harvard University Press, S. 128-174, 216-227.

Riffault H. (1998). Arbeitswerte in Deutschland und Frankreich. In: Köcher, R.; Schild, J. (Hrsg.). *Wertewandel in Deutschland und Frankreich*. Opladen: Leske u. Budrich.

Rob Feltham (1999). A shortage of global managers keeps recruiters on their toes – Personality assessments can be fair, irrespective of nationality or gender. Independent (08.04.1998). Aus: www.pa-consulting.com/news/media%5by/0804981.html.

Robinson, J. P. & Shaver, P. R. (1972). *Measures of Social Psychological Attitudes*. Michigan.

Roessel, R. v. (1988). *Führungskräfte - Transfer in internationalen Unternehmen*. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.

Rogers, C. R. (1981). *Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie*. München: Kindler.

Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.

Rokeach, M. (1960). *The Open and Closed Mind*. New York: Free Press.

Rokeach, M. (1967). Attitude Change and Behavioral Change. *Public Opinion Quarterly* **31**, 529-550.

Rokeach, M. (1968a). The Role of Values in Public Opinion Research *Public Opinion Quarterly* **32**, 547-559.

Rokeach, M. (1968b). A theory of Organisation and Change within Value-Attitude-Systems. *Journal of Social Issues* **24** (1), 13-33.

Rokeach, M. (1969a) Value systems in religion. *Review of Religious Research* **11**, 3-23.

Rokeach, M. (1969b). Religious values and social compassion. *Review of Religious Research* **11**, 24-38.

Rokeach, M. (1970a). Commentary on the commentaries. *Review of Religious Research* **11**, 155-162.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.

Rokeach, M. (1974). Change and Stability in American Value Systems, 1968-1971. *Public Opinion Quarterly* **35** (2), 222-238.

Rokeach, M. (1976). *Beliefs Attitudes and Values*. (6. Aufl). San Francisco u. a.: Jossey-Bass Publishers.

Rokeach, M. (1979). *Understanding Human Values*. New York: Free Press.

Rokeach, M. (1983). A Value Approach to the Prevention and Reduction of Drug Abuse. Nat. Inst. on Drug Abuse. *Research Monograph Series* **47**, 172-194.

Rokeach, M., Homant, R. & Penner, L. (1970). A Value Analyses of the Disputed Federalist Papers. In: *Journal of Personality and Social Psychology* **16**, (2), 245-250.

Rollberg, R. (1996). *Lean-Management und CIM aus der Sicht der strategischen Unternehmensführung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Rosenstiel, L. v. (1992). Führungs- und Führungsnachwuchskräfte: Spannungen und Wandlungen in Phasen gesellschaftlichen Umbruchs. *Zeitschrift für Personalforschung*, (3), 327-351.

Rosenstiel, L. v. (1989). *Führungsnachwuchs im Unternehmen. Wertkonflikt zwischen Individuum und Organisation*. München: Beck.

Rosenstiel, L. v. (1993). Wandel in der Karrieremotivation - Neuorientierungen in den 90er Jahren. In: Rosenstiel, L. v., Djarrahzadeh, M., Einsiedler, H., Streich, R. (Hrsg.). *Wertewandel: Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren*. (2. Aufl.). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel. 47-81.

Rosenstiel, L. v. (1995). Werthaltungen. In: W. Sarges (Hrsg.) *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.

Rosenstiel, L. v., Djarrahzadeh, M., Einsiedler, H., Streich, R. (Hrsg.). (1993). *Wertewandel: Herausforderung für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren*. Stuttgart: Poeschel.

Rosenstiel, L. v., Nerdinger, F., Spieß, E. (1991). *Was morgen alles anders läuft*. Düsseldorf: Econ.

Rosenstiel, L. v., Stengel, M. (1987). *Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen*. Bern: Huber

Rossrucker, K. (1990). *Arbeitszufriedenheit und ihre Folgen in helfenden Berufen*. Studien zur Erziehungswissenschaft, Band 31. Frankfurt a. M.: Verlag Peter Lang.

- Roth, E.** (1960). *Der Einstellungs-Test. Eine Skala zur Messung dominanter Interessen der Persönlichkeit*, nach Allport, G. W., Vernon, P. E., Lindzey, G. (Study of Values). Stuttgart, Wien: Hans Huber Verlag.
- Rüsber, K. H.** (1992). Ost-Produkte sind besser als ihr Ruf. *VDI-Nachrichten*. 48, (27.11.92), Sonderteil: „Made in Germany“, 2.
- Sackmann, S.** (1983). Organisationskultur: Die unsichtbare Einflußgröße. In: *Gruppendynamik - Zeitschrift für angewandte Sozialwissenschaft*, 14 (4), S. 393-406.
- Sample Workshop 4** (1990), Schubert, G. & Kolley, P. *Zwischen Wende und Vereinigung*. Sample Institut.
- Sandner, K.** (1990). *Prozesse der Macht. Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen*. Berlin et al.: Springer.
- Schäfer, E.** (1991). *Die Unternehmung: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre* (10. durchgesehene Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Schanz, G.** (1977). *Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre*. Tübingen.
- Schanz, G.** (1985). Wertwandel als personalpolitisches und organisatorisches Problem, Teil 1: Wertwandel und Arbeitsorientierung. *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*. 14, (11), S. 559-565.
- Schanz, G.** (1993). *Personalwirtschaftslehre: Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive* (2. völlig neubearb. Aufl.). München: Vahlen.
- Schanz, G.** (1994). *Organisationsgestaltung: Management von Arbeitsteilung und Koordination* (2. neubearb. Aufl.). München: Vahlen.
- Scheerer, H.** (1994). Kundengefühle sind Tatsachen. *Harvard Business manager*, 16 (2), 9-13.
- Schein, E. H.** (1985). *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scheller, R., Heil, F. E.** (1979) Berufliche Entwicklung und Selbstkonzepte. In: S.-H. Filipp (Hrsg.). *Selbstkonzeptforschung*. Stuttgart: Klett-Cotta (253-271).
- Scherm, E.** (1992). Personalwirtschaftliche Kennzahlen. *Personal*, (11), 522-525.
- Schewe, G., Zanger, C.** (1991). Sanierungsberatung: Dimensionen der technologischen Krise in den neuen Bundesländern - Strategien zu ihrer Bewältigung. *DSWR*, 20, 277-282.
- Schlöder, B.** (1993). *Soziale Werte und Werthaltungen. Eine sozialpsychologische Untersuchung des Konzepts sozialer Werte und des Wertewandels*. Opladen: Leske + Budrich.
- Schmidtchen, G.** (1984). *Neue Technik - Neue Arbeitsmoral*. Köln: Peter Hanstein Verlag.
- Schnabel, K., Baumert, J., Roeder, P. M.** (1994). Wertewandel in Ost und West - Ein Vergleich von Jugendlichen und Erwachsenen in den neuen und alten Bundesländern. In: Trommsdorff, G. (Hrsg.). *Psychologische Aspekte des sozio-politischen Wandels in Ostdeutschland*. (S. 77-93). Berlin: de Gruyter.
- Schober, W.** (1991). *Neue Werte und Technologien in der Personalwirtschaft*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

- Scholl, W.** (1987), *Soziale Interaktion. Ein interdisziplinärer Bezugsrahmen*. Unveröffentlichtes Manuskript. Georg-August-Universität Göttingen, IWSP.
- Scholl-Schaaf, M.** (1975). *Werthaltung und Wertsystem. Ein Plädoyer für die Verwendung des Wertkonzepts in der Sozialpsychologie*. Bonn: Bouvier Verlag Herbert Grundmann.
- Scholz, J.** (1987). *Wertewandel und Wirtschaftskultur*. München: Minerva Publikation.
- Schorpp, D.** (1989). *Wertewandel bei Jugendlichen: Veränderungen der Arbeits- und Leistungseinstellungen in Beruf und Freizeit*. Konstanz.
- Schott, G.** (1988). *Kennzahlen. Instrument der Unternehmensführung* (5. völlig neubearbeitete Aufl.). Wiesbaden: Forkel.
- Schreiber, K.** (1990). Wiedervereinigung und Wertewandel. *Planung und Analyse* **17** (6), 209-215.
- Schreiber, K.** (1990). Wiedervereinigung und Wertewandel. *Planung und Analyse*, **17** (6), 209-215.
- Schuler, H.** (1987). Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsbewertung. In: Hoyos, C. G., Kroeber-Riel, W., Rosenstiel, L. v., Strümpel, B. (Hrsg.). *Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen*. (2. Aufl.). (S. 177-187). München, Weinheim: Psychologie-Verlags-Union.
- Schuler, U.** (1993). *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Hüls.
- Schulte, Ch.** (1989). *Personal-Controlling mit Kennzahlen*. München: Vahlen.
- Schuppe, M.** (1988). *Im Spiegel der Medien: Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland*. Frankfurt a. M. u. a.: Peter Lang Verlag.
- Schürmann, P.** (1988). *Werte und Konsumentenverhalten. Eine empirische Untersuchung zum Einfluß von Werthaltungen auf das Konsumentenverhalten*. Diss. München.
- Schütze, R.** (1992). *Kundenzufriedenheit: After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten*. Wiesbaden: Gabler.
- Schwarz, G.** (1989). *Unternehmenskultur als Element des strategischen Managements*. Berlin: Kohlhammer.
- Schwertfeger, B.** (1998). Karrierefälle Psychotest. *Bizz*. Das Wirtschaftsmagazin von Capital. (1), 124-128.
- Scott, W.A.** (1965). *Values and Organizations - A study of Fraternities and Sororities*, Chicago Ill.
- Semmer, N., Baillod, J.** (1993). Korrelate und Prädiktoren von Fluktuation. Zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*. (3), S. 179-186.
- Siemons, M.** (1997, 22. Mai), Gleichgewichtsstörungen nach dem Wirtschaftswunder, *FAZ*, S. R1.
- Silberer, G.** (1983). Einstellungen und Werthaltungen. In: Irle, M. (Hrsg.). *Marktpsychologie als Sozialwissenschaft*. (S. 533-625) Göttingen u. a.: Verlag für Psychologie.
- Silberer, G.** (1985). Wertewandel und Marketing. *Wissenschaftliches Studium* (3), 119-124.
- Silberer, G.** (1987). Wertorientiertes Management im Handel, *Jahrbuch der Absatz und Verbrauchsforschung* **4**, 332-352.

- Silberer, G.** (1991). *Werteforschung und Werteorientierung im Unternehmen*. Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L.** (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: a strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Söltenfuss, G.** (1987): „Grundprinzipien und Modelle handlungsorientierten Lernens in der kaufmännischen Berufsausbildung“. In: Söltenfuss, G., Halfpap, K. (Hrsg.). *Handlungsorientierte Ausbildung im kaufmännischen Bereich. Ergebnisse der Hochschultage Berufliche Bildung '86 in Essen*. St. Augustin: Comdok, 9-39.
- Spranger, E.** (1950). *Lebensformen*. (8. Aufl.) Tübingen: Niemeyer Verlag.
- Staehele, W. H.** (1967). *Kennzahlen und Kennzahlensysteme*. München: Diss.
- Staffelbach, B.** (1994). *Management-Ethik: Ansätze und Konzepte aus betriebswirtschaftlicher Sicht*. Bern u. a.: Haupt.
- Stahl, G. K.** (1998). *Internationaler Einsatz von Führungskräften*. München: Oldenbourg.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.)**. (1991). *Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland*, Wiesbaden: Metzler, Poeschel.
- Steinle, C., Kirschbaum, J., Kirschbaum, V.** (1996). *Erfolgreich überlegen. Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der Praxis*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- Stern (Hrsg.)**. (1981). *Lebensziele. Potentiale und Trends alternativen Verhaltens*. Hamburg.
- Stern (Hrsg.)**. (1983). *Dialoge 2. Der Bürger im Spannungsfeld von Öffentlichkeit und Privatleben*. Hamburg.
- Stiksrud, H. A.** (1976). *Diagnose und Bedeutung individueller Werthierarchien*. Europäische Hochschulschriften. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Stobbe, A.** (1983). *Volkswirtschaftslehre II - Mikroökonomik*. Berlin, Heidelberg, New York: Camus.
- Streich, R.** (1985). *Führungskräfte im Spannungsfeld von Arbeit, Freizeit und Familie*. Management Forum, 5, 217-239 (Teil 1); 277-294 (Teil 2).
- Strümpel, B.** (1985). Zur Einführung. In: Klippstein, M. v. und Strümpel, B. (Hrsg.). *Gewandelte Werte - Erstarrte Strukturen. Wie die Bürger die Wirtschaft und Arbeit erleben*. Bonn: Verlag neue Gesellschaft.
- Strümpel, B., Scholz-Ligma, J.** (1992). Werte und Wertewandel. In: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.). *Handwörterbuch des Personalwesens*. (2. Aufl.) Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 5, S. 2338-2349, Stuttgart: Poeschel.
- Super, D. E.** (1969). Vocational development theory: Persons, positions, and process. *Counseling Psychologist*, 1, 2-8.
- Szyperski, N., Nathusius, K.** (1977). *Probleme der Unternehmungsgründung. Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen*. Stuttgart: Poeschel.
- Tamney, J. B.** (1996), The Struggle over Singapore's Soul: Western Modernization and Asian Culture, Berlin, De Gruyter, S. 1-56, 87-116.
- Taveggia, T. C., Ziemba, T.** (1978). Linkages to Work - A Study of the „Central Life Interests“ and „Work Attachments“ of Male and Female Workers. *Journal of Vocational Behavior*, 12, (3), 305-320.

- Tedeschi, J. T., Bonoma, Th. V.** (1972). Power and Influence. An Introduction. In: J. T. Tedeschi (Ed.). *The social influence process*. Chicago, New York: Atherton. (1-49).
- Then, W.** (1985). Führungsverhalten im Wertewandel. *Der Arbeitgeber*, (7). 258-259.
- Thomas, A.** (1992). Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens. In: Bergemann, N., Sourisseaux, A. L. J. (Hrsg.). *Interkulturelles Management*. Heidelberg, Physica-Vlg. 35-43.
- Thomas, A.** (1993). Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. In: A. Thomas (Hrsg.), *Kulturvergleichene Psychologie* (377-420). Göttingen: Hogrefe.
- Thomea, H.** (1968). *Das Individuum und seine Welt. Eine Persönlichkeitstheorie*. Göttingen: Hogrefe.
- Tietz, B.** (1988a). *Konsumtrends in den 90er Jahren: wie müßte der Handel ihnen begegnen?* Vortrag anlässlich einer Mitarbeitertagung 1988.
- Tietz, B.** (1988b). Ansätze und Befunde der Zukunftsforschung im Marketing. *Marketing ZFP*, 10 (3), 221-229.
- Tlach, P.** (1992). Arbeitsproduktivität. In: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.) *Handwörterbuch des Personalwesens*. (2. Aufl.) (Sp. 269-279). Stuttgart: Poeschel.
- Töpfer, A., Mann, A.** (1996). Kundenzufriedenheit als Meßlatte für den Erfolg. In Töpfer, A. (Hrsg.). *Kundenzufriedenheit messen und steigern* (S. 25-81). Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand.
- Töpfer, A., Wieder, M.** (1996). Effiziente Kundenbindungsprogramme. In Töpfer, A. (Hrsg.). *Kundenzufriedenheit messen und steigern* (S. 303-342). Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand.
- Tramm, T.** (1992b). *Konzeption und theoretische Grundlagen einer evaluativ-konstruktiven Curriculumstrategie - Entwurf eines Forschungsprogramms unter der Perspektive des Lernhandelns*. Diss. Göttingen.
- Trommsdorff, G.** (1989). Sozialisation und Werthaltungen im Kulturvergleich. In G. Trommsdorff (Hrsg.), *Sozialisation im Kulturvergleich* (S. 97-119). Stuttgart: Enke.
- Trommsdorff, G.** (Hrsg.). (1994). Psychologische Aspekte des soziopolitischen Wandels in Ostdeutschland. Berlin: de Gruyter.
- Trommsdorff, V. & Schuster, H.** (1981). Die Einstellungsforschung für die Werbung. In: Tietz, B. (Hrsg.) *Die Werbung*. Bd. 1, Landsberg am Lech: Verlag moderne Industrie.
- Trümmers, H. J.** (1991). Europäischen Führungsnachwuchs entwickeln. In: Pappmehl, A., Walsh, I. (Hrsg.). *Personalentwicklung im Wandel*. Wiesbaden: Gabler. 279-290.
- Ulrich, H.** (1970). *Die Unternehmung als produktives soziales System*. Bern, Stuttgart: Haupt.
- Ulrich, H.** (1981). Überlegungen zur Managementlehre. *Management-Zeitschrift*, 50, (6), S. 297-300.
- Ulrich, H. & Probst, G.** (1982). *Werthaltungen schweizerischer Führungskräfte. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. Bern, Stuttgart: Haupt.
- Ulrich, H., Probst, G. J. B., Studer, H. P.** (1985a). *Konstanz und Wandel in den Werthaltungen Schweizerischer Führungskräfte*. Bern: Haupt.

- Ulrich, H., Probst, G. J. B., Studer, H. P.** (1985b). *Werthaltungen von Studenten in der Schweiz*. Bern: Haupt.
- Ulrich, P.** (1984). Systemsteuerung und Kulturentwicklung. Auf der Suchen nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre. *Die Unternehmung*, (4), 303-325.
- Ulrich, P., Fluri, E.** (1988). *Management: Eine konzentrierte Einführung*, (5. durchges. Aufl.), Bern, Stuttgart: Haupt.
- Urban, D.** (1986). Was ist Umweltbewußtsein? *Zeitschrift für Soziologie*. 15, (5), S. 263-377.
- Vinson, D. E.** (1977). Personal Values as a Dimension of Consumer Discontent. In: Greenberg, B. A. & Bellenger, D. N. (Hrsg.). *Contemporary Marketing Thought*. Chicago.
- Vinson, D. E. & Munson, J. M.** (1976). Personal Values : An Approach to Market Segmentation. In: Bernhardt, K. L. (Hrsg.) *Marketing: 1776 - 1896 and beyond*, AMA Chicago, 313-317.
- Vinson, D. E., Munson, J. M. & Nakanishi, M.** (1977). An Investigation of the Rokeach Value Survey for Consumer Research Applications. In: Perrault, W. (Hrsg.). *Advances in Consumer Research* 4, 247-252.
- Vinson, D. E., Scott, J. E. & Lamont, L. M.** (1977). The Role of Personal Values in Marketing and Consumer Behavior. *Journal of Marketing*, 41 (4), 44-50.
- Voigt, J. F.** (1988). *Die vier Erfolgsfaktoren des Unternehmens. Adaption. Funktion, Kommunikation, Motivation*. Wiesbaden: Gabler.
- Vroom, V. H.** (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wagner, P.** (1997). *Kundenorientierung: der Königsweg zum Unternehmenserfolg*. Renningen-Malmsheim: expert-Verlag.
- Walther, G.** (1994). *Verkaufe alles - nur nicht Deine Kunden*. Düsseldorf, Wien, New York, Moskau: ECON Verlag.
- Wank, L.** (1994). *Zur Implementation betriebswirtschaftlicher Technologien in kleinen und mittleren Unternehmen: Barrieren, Hemmnisse, Strategien*. München: VVF.
- Weber, M.** (1922). Die Objektivität sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. In: *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Tübingen: Mohr.
- Weber, M.** (1964). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Köln et al.: Kiepenheuer und Witsch.
- Weber, M.** (1991). *Die protestantische Ethik I. Eine Aufsatzsammlung*. Gütersloh: Gütersloher Vlg.
- Weber, R. P.** (1981). Society and Economy in Western World. *Social Forces*, Volume 59, Nr. 4, June, S. 1130-1148.
- Weggel, O.** (1990). *Die Asiaten*. München: Beck.
- Weinert, A. B.** (1987). *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. (2. Aufl.). München-Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Weinert, A. B.** (1992). *Lehrbuch der Organisationspsychologie: menschliches Verhalten in Organisationen* (3. Aufl.). München, Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Weinhold-Stünzi, H. (1991), *Marketing in zwanzig Lektionen: ein Lehrwerk für das Marketing an Hochschulen, höheren Lehranstalten, Seminaren für Marketingleiter, Verkaufsmanager und Werbeleiter sowie für das Selbststudium*. 21., überarb. Aufl., St. Gallen.

Weinke, K. (1995). Lieferantenmanagement als Voraussetzung für Kundenzufriedenheit. In Simon, H., Homburg, C. (Hrsg.). *Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen* (S. 75-89). Wiesbaden: Gabler.

Weitbrecht, H. (1992). Individuelle Karriereplanung. In: Gaugler, E. & Weber, W. (Hrsg.). *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2. Aufl., 1429-1442, Stuttgart: Poeschel.

Welge, M. K. (1992). Führungskräfte. In Gaugler, E., Weber W. (Hrsg.). *Handwörterbuch des Personalwesens* (2. Neubearb. Aufl.). S. 937-947. Stuttgart: Poeschel.

Wenzel, M. (1992). *Wertorientierungen und Führungsstil*. Frankfurt: Peter Lang.

Wernstedt, R. (1992). Berufsbildungspolitik zwischen Anspruch und Wirklichkeit.

Weßner, K. (1988). Prognoseverfahren als Instrumente zur Absicherung strategischer Marketingentscheidungen - Eignung traditioneller Verfahrenstypen und moderner kombinierter Methoden. In: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*. 34, (3), S. 208-235.

Wiedmann, K.-P. (1984). Herausforderung an eine marktorientierte Unternehmensführung im Zeichen des Wertewandels. *Arbeitspapier des Instituts für Marketing Nr. 31*. Universität Mannheim.

Wiedmann, K.-P. (1987). Zum Stellenwert der "Lust auf Genuß-Welle" und des Konzepts eines erlebnisorientierten Marketing. *Marketing ZFP*, 9 (3), 207-220.

Wiedmann, K.-P. (1989), Gesellschaft und Marketing - Zur Neuorientierung der Marketingkonzeption im Zeichen des gesellschaftlichen Wandels. In: Specht, G., Silberer, G., Engelhardt, W. H. (Hrsg.). *Marketing-Schnittstellen: Herausforderungen für das Management.*, S. 227-246. Stuttgart: Poeschel.

Wiedmann, K.-P. & Raffée (1986). Gesellschaftsbezogenen Werte, persönliche Lebenswerte Lebens- und Konsumstile der Bundesbürger. *Arbeitspapiere des Instituts für Marketing Nr. 46*. Universität Mannheim.

Wiedmann, K.-P. & Süß, C.-H. (1985). Ansatzpunkte zur Erklärung von Wertwandlungsprozessen. *Arbeitspapiere des Instituts für Marketing Nr. 33*. Universität Mannheim.

Windhorst, K.-G. (1985). *Wertewandel und Konsumentenverhalten*. Münster: Verlag Regensburg.

Wiswede, G. (1980). *Motivation und Arbeitsverhalten*. München: UTB Reinhardt.

Wiswede, G. (1990), Der "neue Konsument" im Lichte des Wertewandels. In: Szallies, R., Wiswede, G. (Hrsg.). *Wertewandel und Konsum: Fakten, Perspektiven und Szenarien für Markt und Marketing*. S. 11-39, Landsberg am Lech: Vlg. mod. Industrie.

Wiswede, G. (1995). *Einführung in die Wirtschaftspsychologie* (2. Neubearb. und erw. Aufl.). München, Basel: E. Reinhardt.

Witte, E., Kallmann, A., Sachs, G. (1981). *Führungskräfte der Wirtschaft*. Stuttgart. Poeschel.

Witte, E. H. (1989). *Sozialpsychologie*. München:

Witte, E. H. (1996). Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland (West) zwischen 1973 und 1992. Alternative Interpretation zum Inglehart-Index. *Kölnische Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. 48, (3), S. 534-541.

Wittenzeller, C. (1989). Expedition ins Innere der Systeme. *Management Wissen*. (6), S. 99-111.

Wittich, D. (Hrsg.). (1994). *Momente des Umbruchs: Sozialstruktur und Lebensqualität in Ostdeutschland*. Berlin: Sigma.

Wöhe, G. (1990). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (17. überarb. Aufl.). München: Vahlen

Wolfgramm, T. (1992). die Rede des Parlamentarischen Staatssekretärs beim Bundesminister für Bildung und Wirtschaft anlässlich des internationalen Abschlussymposiums zum Forschungsprojekt „Lernen, Denken, Handeln“ an der Universität Göttingen. In: Achtenhagen, F., John, E. G. (Hrsg.). *Mehrdimensionale Lehr-Lern-Arrangements*. Wiesbaden: Gabler.

Wollert, A. (1985). Wertorientierte Personalpolitik als Bestandteil einer gesamthaften Unternehmenspolitik. In: Bayer, H. (Hrsg.). *Unternehmensführung und Unternehmensethik. Schriften für Betriebspraktiker*. Heft 1. (S. 95-113). Heidelberg.

Yie, Nam-Bock (1986), Wertewandel und Arbeitswelt in der Republik Korea (1945-1984). Bochum, Studienverlag Brockmeyer, 88-102.

Zanger, C. (1991). Unternehmenskrise und Produktentwicklung. Zum strategischen Verhalten von Unternehmen im Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft. *ZfB*. 61, (9), 981-1006.

Zatrow, V. (1991, 15.06). Bei uns ist alles besser – bis auf das Gewissen, zwei politische Kulturen in Deutschland . *FAZ*.

Zwick, A. (1993). *Turnaround - Management in Ostdeutschland*. Stuttgart: Enke.