

Wirtschaftspsychologische Schriften

Herausgegeben von

Prof. Dr. Arthur Mayer, Prof. Dr. Hermann Brandstätter,
Prof. Dr. Oswald Neuberger, Prof. Dr. Lutz v. Rosenstiel

Band 12

**Der Einfluß von Werten
auf die Gestaltung
von Organisationen**

Von

Sabine Klein



Duncker & Humblot · Berlin

SABINE KLEIN

**Der Einfluß von Werten
auf die Gestaltung von Organisationen**

Wirtschaftspsychologische Schriften

Herausgegeben von

**Prof. Dr. Arthur Mayer, Prof. Dr. Hermann Brandstätter,
Prof. Dr. Oswald Neuberger, Prof. Dr. Lutz v. Rosenstiel**

Band 12

Der Einfluß von Werten auf die Gestaltung von Organisationen

**Von
Sabine Klein**



Duncker & Humblot · Berlin

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Klein, Sabine:

Der Einfluß von Werten auf die Gestaltung von
Organisationen / von Sabine Klein. – Berlin: Duncker und
Humblot, 1991

(Wirtschaftspsychologische Schriften; Bd. 12)

Zugl.: Bayreuth, Univ., Diss., 1990

ISBN 3-428-07047-X

NE: GT

Alle Rechte vorbehalten

© 1991 Duncker & Humblot GmbH, Berlin 41

Fremddatenübernahme: Hagedornsatz, Berlin 46

Druck: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin 61

Printed in Germany

ISSN 0721-0213

ISBN 3-428-07047-X

Vorwort

Es gibt Menschen, die kennen den Preis von allem und den Wert von nichts.
Oscar Wilde

Dankesworte zu finden, fällt um so schwerer, je ehrlicher sie gemeint sind. Die Banalität der Worte schreckt, denkt man an die Menschen, denen sie gelten.

Eine Arbeit wie die vorliegende kann man nicht schreiben ohne Unterstützung, fachliche, vor allem aber menschliche Unterstützung. Ohne durch die Reihenfolge werten zu können oder zu wollen, möchte ich vor allem Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel, Prof. Dr. Diether Gebert und meinem Mann für die vielen fachlichen Anregungen und kritischen Fragen danken, die mich immer wieder gezwungen haben, Gedanken klarer zu fassen und bisher unberücksichtigte Aspekte einzubeziehen. Mir wurde zudem das heute seltene Glück zuteil, zu erleben, was der Begriff „Doktorvater“ im Ursprung gemeint hat.

Danken möchte ich auch den Unternehmern, deren Vertrauensvorsprung, den sie mir gewährten, diese Arbeit erst möglich gemacht hat. Nicht nur, daß sie mir viele Stunden ihrer knapp bemessenen Zeit widmeten, sondern vor allem, daß sie uneigennützig und letztlich ohne die Zielsetzung zu kennen, offen Auskunft gaben, verpflichtet mich zu Dank.

Bedanken möchte ich mich nicht zuletzt bei meinen Eltern, die durch ihre großzügige Unterstützung diese Arbeit ermöglichten.

Den sicherlich mühsamsten Teil der Arbeit erledigten Frau Hilgemann und Frau Beyer, deren Geduld beim Schreiben der Protokolle manches Mal auf eine harte Probe gestellt wurde und Frau Arnolds, ohne deren unermüdliche Kleinarbeit und den nicht enden wollenden Kleinkrieg mit Computer und Drucker die Arbeit unvollendet geblieben wäre.

Eine solche Arbeit zu schreiben kostet Zeit und Kraft, die der Familie in dieser Zeit entzogen werden. Die Geduld und die Nachsicht meines Mannes waren die, oftmals vielstrapazierte, Basis, auf der die Arbeit entstanden ist.

Ich hoffe sehr, daß die vorliegende Arbeit Anregungen für Wissenschaftler und Praktiker enthält, die es wert sind, diskutiert und vielleicht sogar umgesetzt zu werden.

Meerbusch, im Mai 1990

Sabine Klein

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	13
1. Relevanz der Fragestellung	13
2. Wissenschaftstheoretische Überlegungen	14
3. Aufbau der Arbeit	16

Erster Teil

Theoretische Grundlagen	20
--------------------------------	----

Kapitel I

Konzept Wert	20
---------------------	----

1. Definition und Abgrenzung des Begriffs „Wert“	20
1.1 Definition des Begriffs „Wert“	20
1.1.1 Wertdefinition — Übersicht	20
1.1.2 Arbeitsdefinition	24
1.1.3 Verwandte Begriffe: Werthaltung, Wertung, Wertsystem, Werthierarchie	26
1.2 Definition des Begriffs „Einstellung“	27
1.2.1 Einstellung und Wert — Erste Abgrenzung	27
1.2.2 Einstellungsdefinitionen — Übersicht	29
1.2.3 Arbeitsdefinition	32
1.3 Zur Abgrenzung und Interaktion von Werten und Einstellungen	35
1.3.1 Abgrenzung von Werten und Einstellungen	36
1.3.2 Die Sinnfrage und ihr Einfluß auf Werte und Einstellungen	38
1.3.3 Interaktionsmodell von Werten und Einstellungen	44
1.4 Zusammenfassende Darstellung von Kapitel I	46

2. Erfassung des Wertkonzepts	48
2.1 Möglichkeiten der Erfassung von Werten	49
2.1.1 Erfassung über inhaltliche Kriterien	50
2.1.2 Erfassung über formale Kriterien	52
2.1.3 Erfassung über funktionale Kriterien	53
2.2 Methoden der Erfassung	54
2.2.1 Verhaltensbeobachtung	54
2.2.2 Befragung	55
2.2.2.1 Medien der Befragung	55
2.2.2.2 Standardisierung der Befragung	56
2.2.2.3 Direktheit der Befragung	57
2.2.3 Inhaltsanalyse	60
2.3 Das dieser Arbeit zugrundeliegende Konzept der Werterfassung	62

Kapitel II

Konzept Organisation — Der Einfluß von Werten auf Organisationen 63

1. Abgrenzung und Definition des Begriffs „Organisation“	63
1.1 Überlegungen zur Merkmalsauswahl	63
1.2 Organisationsdefinitionen — Überblick	65
1.3 Arbeitsdefinition	66
2. Zur Vergleichbarkeit verschiedener Organisationen	69
2.1 Kriteriengenerierung „Umweltoffenheit“	70
2.2 Kriteriengenerierung „Organisation als soziales Gebilde“	74
2.3 Kriteriengenerierung „Zeitliche Dauer“	82
2.4 Kriteriengenerierung „Zielgerichtetheit“	82
2.5 Kriteriengenerierung „Strukturiertheit“	86
2.5.1 Strukturelle Differenzierung	90
2.5.2 Zentralisierung vs. Dezentralisierung	95
2.5.3 Standardisierung	98

3. Erfassung der Organisation	100
3.1 Zur Meßbarkeit von Organisationen	100
3.2 Operationalisierung relevanter Kriterien	102
3.2.1 Operationalisierung: Umweltschaffenheit	102
3.2.1.1 Operationalisierung: Theorien der Organisation über ihre Umwelt	102
3.2.1.2 Operationalisierung: Freiwillig an die Umwelt abgegebene Information	104
3.2.2 Operationalisierung: Soziales Gebilde	104
3.2.2.1 Operationalisierung: Auswahlverfahren	105
3.2.2.2 Operationalisierung: Beurteilungskriterien	105
3.2.2.3 Operationalisierung: Ziele der Weiterbildung	106
3.2.2.4 Operationalisierung: Kommunikation	107
3.2.2.5 Operationalisierung: Konfliktverhalten	110
3.2.2.6 Operationalisierung: Soll-Führungsstil	111
3.2.3 Operationalisierung: Zielgerichtetheit	111
3.2.4 Operationalisierung: Strukturiertheit	112
3.2.4.1 Operationalisierung: Koordination und Koordinationsmechanismen	113
3.2.4.2 Operationalisierung: Zentralisierung von Entscheidungen	114
3.2.4.3 Operationalisierung: Programmierung von Entscheidungen ...	115
3.2.4.4 Operationalisierung: Formalisierung von Entscheidungen	116

Zweiter Teil

Empirische Untersuchung 117

Kapitel I

Erhebung der Werthaltungen und der Organisationsstrukturen 117

1. Auswahl der Stichprobe	118
2. Konstruktion der Fragebogen	120
2.1 Leitfaden zum unstrukturierten Interview	120
2.2 Fragebogen mit geschlossenen, vorstrukturierten Fragen zur Werterfassung	124
2.3 Fragebogen zur Organisationserhebung	128
3. Ablauf der Untersuchung	135
3.1 Anschreiben an ausgewählte Firmen	135

3.2 Pretest	138
3.2.1 Anmerkungen zum Ablauf	138
3.2.2 Erfahrungen mit den Erhebungseinheiten	140
3.3 Hauptuntersuchung	141
Kapitel II	
Auswertung	
	142
1. Auswertung der Leitfadeninterviews	143
1.1 Inhaltsanalyse der Leitfadeninterviews	143
1.2 Auswertung der Leitfadeninterviews nach formalen Kriterien	150
1.2.1 Erhebung der formalen Kriterien	150
1.2.1.1 Abstraktionsgrad	151
1.2.1.2 Bewußtheitsgrad	152
1.2.1.3 Differenzierungsgrad	152
1.2.1.4 Integrationsgrad	153
1.2.1.5 Intensität	153
1.2.1.6 Klarheit	154
1.2.1.7 Stabilität	154
1.2.1.8 Überzeugtheit	154
1.2.1.9 Universalisierungsgrad	154
1.2.2 Ergebnisse der Auswertung anhand formaler Kriterien	155
1.2.3 Interviews in Einzeldarstellungen	157
1.2.3.1 Das Leitfadeninterview mit Proband Alpha	157
1.2.3.2 Das Leitfadeninterview mit Proband Beta	161
1.3 Zusammenhänge zwischen den Ergebnissen der inhaltlichen und der formalen Auswertung	166
2. Auswertung der Werterfassungsfragebogen	168
3. Auswertung der Organisationserhebung	170
3.1 Die Umweltoffenheit der Organisationen	170
3.2 Die Organisation als soziales Gebilde	173
3.3 Die Zielgerichtetheit der Organisationen	181
3.4 Die Strukturiertheit der Organisationen	183
4. Zusammenhänge zwischen den Werthaltungen der zentralen Persönlichkeit und den Organisationseigenheiten	189

Inhaltsverzeichnis	11
<i>Dritter Teil</i>	
Ausblick	192
Kapitel I	
Implikationen für Theorie und Praxis	192
1. Implikationen für die Theorie	192
1.1 Interdisziplinarität der Forschung	193
1.2 Qualitative und quantitative Erfassung von komplexen Konstrukten am Beispiel der Werterfassung	193
1.3 Wertewandel im Lichte der Untersuchungsergebnisse	194
1.3.1 Verfall der bürgerlichen Tugenden	194
1.3.2 Wertverschiebung	195
1.3.3 Das 2-Faktoren-Modell	196
1.3.4 Schlußfolgerung	198
1.4 Anmerkungen zur Handlungsrelevanz von Werten	199
1.5 Interviewbereitschaft und Fragebogenakzeptanz	201
1.6 Weitere Forschungsprojekte	202
2. Implikationen für die Praxis	203
2.1 Ethik	203
2.2 Mittelständische Unternehmen im Vergleich mit Großunternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Werte	204
2.3 Generationswechsel in personenorientierten Unternehmen, insbesondere Familienunternehmen	205
2.4 Unternehmensführung in personenorientierten Unternehmen	208
2.4.1 Strategische Planung, Innovation, Diversifikation und Marketing	208
2.4.2 Personalpolitik	209
2.4.3 Führung	209
Kapitel II	
Zusammenfassung	210
Literaturverzeichnis	212

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1	Wert-Einstellungs-Verhalten-Schema nach <i>Stengel</i>	37
Abbildung 2	Das Wert-Einstellungs-Interaktionsmodell	44
Abbildung 3	Formelle vs. informelle Organisationsstruktur	89
Abbildung 4	Entscheidungskategorien und ihre Merkmalsausprägungen	96
Abbildung 5	Struktur der Stichprobe	120
Abbildung 6	Der Leitfaden zum Werterfassungsinterview	122
Abbildung 7	Fragebogen mit geschlossenen Fragen zur Werterfassung	124
Abbildung 8	Ergebnisse der inhaltlichen Auswertung des Leitfadeninterviews ..	151
Abbildung 9	Profil des Werthaltungssystems anhand formaler Kriterien	155
Abbildung 10	Durchschnittliches Werthaltungsprofil der 10 Probanden der Haupt- untersuchung anhand formaler Kriterien	156
Abbildung 11	Werthaltungsprofil von Proband Alpha	161
Abbildung 12	Werthaltungsprofil des Probanden Beta	165
Abbildung 13	Erhebung zur Umweltoffenheit der Organisationen	171
Abbildung 14	Erhebung zur Organisation als soziales Gebilde	174
Abbildung 15	Erhebung zur Strukturiertheit von Organisationen	183
Abbildung 16	Operative, administrative und strategische Entscheidungselemente	185
Abbildung 17	Zusammenhänge zwischen den Werthaltungen der zentralen Per- sönlichkeit und den Organisationseigenheiten	186
Abbildung 18	Motiv-Pyramide nach <i>Maslow</i>	195
Abbildung 19	Werttypen nach <i>Klages</i>	197
Abbildung 20	Probanden der vorliegenden Untersuchung im Werttypenschema nach <i>Klages</i>	197
Abbildung 21	Das Black-Box-Problem der Werthaltungstransmission	200
Abbildung 22	Nachfolgemöglichkeiten im personenorientierten Unternehmen ..	206

Einleitung

Die Diskussion des Einflusses sogenannter „soft-facts“ auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen ist seit dem Erscheinen des Bestsellers „In Search of Excellence“ von *Peters/Waterman* (1983) nicht mehr verstummt. Offensichtlich ist hier ein Thema angesprochen worden, daß seit längerem „in der Luft“ lag. Zahlreiche Veröffentlichungen belegen das Interesse der Wissenschaft einerseits und der Praxis andererseits an der Thematik. Nicht zuletzt die fast ausschließliche Hinwendung der Wirtschaftswissenschaften zu direkt in Zahlen ausdrückbaren Phänomenen hat den Nachholbedarf so groß werden lassen.

1. Relevanz der Fragestellung

Das Gebiet der sogenannten „soft-facts“, der nicht direkt meßbaren Einflußfaktoren, die auf das wirtschaftliche Geschehen einwirken, ist außerordentlich komplex. Ein Teilgebiet stellt die Wertewandeldiskussion dar. Ausgehend von dem 1977 erschienen Buch von *Inglehart* „The silent revolution“ wurden zahlreiche Anstrengungen unternommen, den Wandel von Werthaltungen und ihren Einfluß, z. B. auf die Karrieremotivation von Nachwuchskräften, die Identifikation von Führungskräften mit ihrem Unternehmen oder das zukünftige Kaufverhalten zu erforschen (vgl. u. a. v. *Rosenstiel/Stengel* 1987, sowie v. *Rosenstiel/Einsiedler/Streich* 1987). Ein anderes Teilgebiet kann unter dem Stichwort „Unternehmenskultur“ zusammengefaßt werden. Obwohl eine einheitliche Definition des Begriffes noch aussteht, ist unbestritten, daß eines der die Unternehmens- oder Organisationskultur konstituierenden Merkmale die in der Organisation verankerten Werte sind.

Ziel dieser Arbeit nun ist es, den Einfluß von Werten auf die Organisation zu untersuchen. Auch wenn dieser Einfluß nicht direkt quantifizierbar sein wird, so kann eine Untersuchung desselben doch als die Grundlage weiterer Überlegungen dienen. So ist zum Beispiel die Frage nach der beliebigen Steuerbarkeit und somit der Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur nur aufgrund der Kenntnis des Einflusses von Werten auf die Organisation zu beantworten.

Andererseits bildet die Kenntnis der im Unternehmen verankerten Werte, falls diese einen Einfluß auf die Organisation haben, eine notwendige Voraussetzung bei der Einführung neuer Instrumentarien oder auch neuer Strategien. Kollidieren z. B. Strategie und die im Unternehmen verankerten Werte, so ist die Durchsetzung der Strategie gefährdet.

Die wechselseitige Abhängigkeit von im Unternehmen verankerten Werten einerseits und der organisatorischen Gestaltung des Unternehmens andererseits

ist allein schon deshalb ein brisantes Thema, da bei Nichtbeachtung dieses Zusammenhanges auch die wirtschaftlichen Konsequenzen erheblich sein können.

2. Wissenschaftstheoretische Überlegungen

Fast ebenso alt wie die modernen Wirtschaftswissenschaften ist der Streit um die Wertfreiheit. Darf oder soll die wirtschaftswissenschaftliche Forschung normativ Stellung nehmen und Ratschläge erteilen? Darf oder soll sie werten? Kann sie überhaupt „nicht werten“?

In dem 1872 von Nationalökonomern gegründeten „Verein für Socialpolitik“ kam es 1909 im Zuge eines Generationswechsels zu einer Auseinandersetzung, die unter der Bezeichnung „Werturteilsstreit“ bekannt wurde (*Scholl-Schaaf*, 1975, S. 4f). *Schneider* (1981, S. 132) sieht in diesem Werturteilsstreit die Ursache für das Abspalten der Soziologie und der Betriebswirtschaftslehre von der Nationalökonomie. Auch wenn diese monokausale Erklärung zu einfach erscheint, kann doch nicht geleugnet werden, daß die Diskussion um die Ziele der Wirtschaftswissenschaften und somit auch um ihren deskriptiven oder normativen Charakter die wirtschaftswissenschaftliche Forschung und auch die Art, wie die Ergebnisse dieser Forschung umgesetzt wurden, entscheidend mitgeprägt hat.

Ohne auf die wissenschaftliche Diskussion der Frage näher einzugehen, muß doch an dieser Stelle die Frage gestellt werden, inwieweit eine Arbeit, die sich mit Werten befaßt, selber wertfrei sein kann. Anders gefragt: Ist es für den Forscher möglich, dem Teufelskreis zu entinnen, der darin besteht, daß er das in der Arbeit in Frage gestellte implizit seiner Arbeit zugrundelegt?

Bei näherer Betrachtung drängt sich die Frage auf, ob Wertfreiheit der Forschung, ja Wertfreiheit menschlichen Handelns überhaupt denkbar ist. Hierbei wird unter Wertfreiheit zumeist zweierlei subsumiert: Zum einen die Wertfreiheit im Sinne *Webers*, nämlich die Werturteilsfreiheit, und zum anderen die Wertfreiheit im Sinne der Unabhängigkeit von einem bestimmten optimalen, der Forschung zugrundeliegenden Weltbild.

Werte als Element wissenschaftlicher Arbeit treten in verschiedenen Zusammenhängen auf. In Anlehnung an *Riklin* (1986) sollen hier drei Kategorien unterschieden werden:

- Werte als Voraussetzung sozialwissenschaftlicher Forschung
- Werte als Inhalt sozialwissenschaftlicher Forschung
- Werte als Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung

Die unter der Kategorie „Werte als Voraussetzung sozialwissenschaftlicher Forschung“ subsumierten Werturteile des Forschers bezeichnet *Riklin* (1986) als „unvermeidbare Werturteile“. Schon in der Wahl der Thematik, in der Hinwendung zu einem Objekt und der Vernachlässigung anderer liegt ein

unvermeidbares Werturteil; unvermeidbar insofern, als daß auch das Nicht-Entscheiden, Nicht-Handeln, Nicht-Forschen ein Werturteil darstelle.

Werte, die als Voraussetzung in die Forschung eingehen, sind nicht auszuschalten, sie sind im Idealfall dem Forscher bewußt und relativieren somit das Ergebnis.

Es ist das Wesen von Werten, wie sie in Kapitel I.1. definiert werden, daß sie im- oder explizit das Verhalten des Einzelnen beeinflussen, indem sie u. a. auf seine Wahrnehmung selektierenden Einfluß ausüben, die Bewertung des Wahrgenommenen beeinflussen und v.a.m.. Ein weiteres Merkmal von Werten ist, daß sie gesellschaftlich vermittelt sind. Da kaum ein Mensch, auch nicht ein um Objektivität bemühter Forscher, wie Robinson auf der Insel groß wurde, kann es eine Wertfreiheit der Forschung im Sinne des Nicht-Einbringens eigener Wertmaßstäbe und Zielwerte des Forschers nur begrenzt geben.

Mit der Kategorie „Werte als Inhalt sozialwissenschaftlicher Forschung“ sind jene Werturteile gemeint, die nicht als Voraussetzung in die Forschung eingehen, also Input sind, sondern als Empfehlung ein Ergebnis dieser Forschung sind, also ihr Output.

Einem derart gestalteten Werturteil habe sich, so *Weber*, ein Forscher zu enthalten. Er könne Zusammenhänge aufzeigen im Sinne von Wenn-Dann-Beziehungen, keinesfalls jedoch dürfe er in den Fehler verfallen, Gestaltungsempfehlungen zu geben. Daß *Weber* selber dieser Forderung nicht immer gerecht wurde, erhärtet die These *Aldrup's*. *Aldrup* drückt dies in seiner Abhandlung zum Werturteilsstreit folgendermassen aus: „...die Einhaltung von Webers Forderung (hat) bis auf den Tag noch jeden Forscher und Lehrer intellektuell und sittlich hoffnungslos überfordert...“ (*Aldrup*, 1980).

Das völlige Ausschalten eigener Wertorientierungen bei gleichzeitigem inneren Engagement für das Thema darf als unrealistisch gelten. Vielmehr kann hier nur eine Annäherung an eine zu erzielende Wertfreiheit derart erreicht werden, daß zugrundegelegte Werte sogleich in Frage gestellt und dadurch dem Forscher wie auch dem Leser zu Bewußtsein gebracht werden.

Werturteile, die im Sinne von Gestaltungsempfehlungen des Forschers ausgesprochen werden, sind als persönliche Wertung des Forscher kenntlich zu machen und nicht als Ergebnis wissenschaftlicher Arbeit darzustellen.

Dieses Vorgehen erhöht nur in Grenzen die Objektivität; es verdeutlicht vielmehr die Subjektivität und verhindert so u. U. die irreführende Meinung, es handele sich um wertfreie Forschung.

Die letzte Kategorie „Werte als Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung“ ist in Bezug auf die Werturteilsfrage unproblematisch. Werte sind hier nicht In- oder Output, sondern Gegenstand der Forschung.

Allerdings hat die Diskussion um die Werturteilsfreiheit die Beschäftigung der Wissenschaft mit Werten als Gegenstand der Forschung lange Zeit zumindest