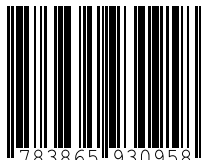




Junge Führungskräfte der Wirtschaft prägen die Zukunft unserer Arbeitswelt und damit auch unserer Gesellschaft ganz entscheidend. Je mehr wir über ihre Werthaltungen wissen, so die detailliert begründete Annahme dieses Forschungsmonitorings, desto genauer wird das Bild von der wahrscheinlichen Ausformung ihres Handelns. Was können wir heute bereits dazu sagen? Aber auch: Wie kommen ihre Werthaltungen überhaupt zustande, welchen Veränderungen unterliegen sie und wie kontextspezifisch sind sie? Und nicht zuletzt: Wie steht es mit ihrer Beeinflussbarkeit? Dies sind einige der zentralen Fragen, die in dieser Studie zum Forschungsstand der Werthaltung von jungen Führungskräften aufgegriffen werden. Auch wenn viele erhellende Zusammenhänge und Befunde präsentiert werden können, sind insgesamt doch erhebliche Erkenntnislücken in theoretischer, methodischer wie empirischer Hinsicht festzustellen. Dies wird zum Anlass genommen, Wege für die Initiierung einer neuen, für die Wissenschaft und Praxis gleichermaßen hoch interessanten Forschungsrichtung aufzuzeigen.



9 783865 930958

ISBN 978-3-86593-095-8  
€ 14,00

Jürgen Weibler

# Werthaltungen junger Führungskräfte

Jürgen Weibler

**Werthaltungen junger Führungskräfte –  
Forschungsstand und Forschungsoptionen**



Böckler  
Forschungsmonitoring 4

Jürgen Weibler  
**Werthaltungen junger  
Führungskräfte**



**Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalführung und Organisation an der FernUniversität in Hagen. Zuvor war er mehrjähriger Forschungsleiter des Instituts für Führung und Personalmanagement (I.FPM) an der Universität St. Gallen (HSG) und Professor für Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung/Managementlehre an der Universität Konstanz sowie Gastprofessor an der Macquarie Graduate School of Management (MGSM), Sydney. Er ist zudem ehemaliger Dekan der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Fernuniversität in Hagen und Gründungssenator der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster. Seine Forschungsschwerpunkte sind Führung, organisationaler Wandel und ausgewählte, u.a. ethische Fragen des Personalmanagements.

© Copyright 2008 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf  
Printed in Germany 2008  
ISBN: 978-3-86593-095-8  
Bestellnummer: 17004

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages, der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b>	<b>7</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>11</b>
<b>2. Begriffliche und konzeptionelle Einordnungen</b>	<b>17</b>
2.1 Werte, Werthaltungen und Verhalten	17
Werte	18
Werthaltungen	23
Verhalten	24
Methodische Anmerkungen	26
2.2 (Junge) Führungskräfte	28
<b>3. Annäherungen an Werthaltungen</b>	<b>31</b>
3.1 Führungskräfte als gesellschaftliche Personen	32
3.2 Führungskräfte als Personentypus	39
3.3 Führungskräfte als Studierende	48
Studienfach	49
Studium Beruf I	50
Studium Beruf II	52
3.4 Führungskräfte als Organisationsmitglied	55
3.5 Führungskräfte außerhalb des Profit-Sektors	62
<b>4. Schlussfolgerungen</b>	<b>73</b>
Grenzen der bisherigen Befundlage	73
Grenzen der Standardmethodik	74
Forschungsoptionen I	75
Forschungsoptionen II	77
Forschungsoptionen III	80
<b>Literatur</b>	<b>83</b>
<b>Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>99</b>



## Zusammenfassung

Im Rahmen des vorliegenden *Forschungsmonitorings* wurden *Werthaltungen* von *jungen Führungskräften* in der Privatwirtschaft eingehend untersucht. Das Wertebewusstsein und die Wertepaxis von Menschen im Allgemeinen und jungen Führungskräften im Besonderen können dabei als Ausdruck einer nachwirkenden Vergangenheit, einer zeitgeistigen Gegenwart und zukunftsrelevanten Entwicklungsdimension einer Gesellschaft und Wirtschaft interpretiert werden. Junge Führungskräfte sind zweifellos die zukünftigen Schlüsselfiguren des hinsichtlich seiner Wirkungsmächtigkeit vermutlich bedeutsamsten Gesellschaftssektors, dessen ökonomistische Logik zunehmend auch andere Sektoren durchzieht. In Anbetracht dieses Zusammenhangs kommt der Erforschung der wertebezogenen Verfasstheit junger Führungskräfte als angehende Entscheidungs- und Verantwortungsträger eine besondere Relevanz zu.

Da Werte bzw. Werthaltungen letztendlich einen *Zugang* und *Beurteilungsmaßstab* für Anschauungen, Entscheidungen und Handeln darstellen, haben Wissenschaft wie Praxis gleichermaßen Interesse an einer genaueren Charakterisierung ihrer Ausprägung auf Seiten der Führungskräfte.

Die umfangreiche Auswertung der sehr heterogenen Forschungslandschaft offenbart jedoch eklatante Defizite in der Erkenntnislage. So existiert bis heute keine systematische Erforschung von Werthaltungen junger Führungskräfte und deren Entwicklung im Zeitablauf. Spezifische theoretische Zugänge sind nicht auszumachen. Empirische, auch praxisbezogene Befunde, finden sich im Rahmen anderer Studien eher beiläufig. Zusammenfassend bleibt zu konstatieren, dass die deskriptive Werteforschung eine Überfülle von deduktiv und induktiv entwickelten Werten bzw. Wertoperationalisierungen hervorgebracht hat; tendenziell aber weder die Beziehung zur Lebenswelt der Betroffenen noch die Spezifika junger Menschen in Führungsrollen erfasst hat.

Daher ist eine dezidierte, auf junge Führungskräfte bezogene Forschung, die dabei disziplinübergreifende Paradigmen und Orientierungen nutzt und sich damit auch einer Methodenvielfalt bedient, letztlich erst einmal zu initiieren. Dies umso mehr mit Hinblick auf die Frage, inwieweit Verständigungsprozesse zwischen Führungskräften in der Privatwirtschaft und Verantwortungsträgern aus anderen gesellschaftsrelevanten Bereichen zukünftig gelingend verlaufen. Damit wird bereits signalisiert, dass die Forschung zu Werthaltungen von (jungen) Führungskräften in Organisationen in Abkehr eines rein additiven Wissenszuwachses intensiver



in einen individuellen, sozialen wie kollektiven, also integralen *Bedeutungszusammenhang* einzubringen ist. Ein inhaltsreicher, forschungsorientierter Zugang wird zwingend auch eine langfristig aufgesetzte Forschungsstrategie benötigen, nicht zuletzt, weil Veränderungen von Werthaltungen nur im Zeitablauf verfolgt werden können.

Aus den beschriebenen Gründen konnte nicht unmittelbar eine genau umrissene Forschungslandschaft ausgewertet und gewürdigt werden. Deshalb wurde, nachdem *grundsätzliche*, auch für den Ersteinsteiger gedachte *Ausführungen* zur Bedeutung von Werten und *Werthaltungen* und zum Umgang mit ihnen gemacht wurden, der Weg über aussagefähige *Annäherungen* und indirekte Zugänge genommen. Die hierfür bestimmten einschlägigen Forschungsstränge wurden dann unter unserer spezifischen Zielsetzung betrachtet. Im Einzelnen handelte es sich um (1) Führungskräfte als gesellschaftliche Person, (2) Führungskräfte als Personentypus, (3) Führungskräfte als Studierende, (4) Führungskräfte als Organisationsmitglied und – um Vergleichsdaten einzubeziehen – (5) Führungskräfte außerhalb des Profit-Sektors. Auf theoretische, methodische wie praktische Überlegungen wurde dabei systematisch Bezug genommen.

Bei vorsichtiger Betrachtung zeigen sich nach Auswertung theoretischer wie vor allem empirischer Befunde, die unsere Fragestellung betreffen bzw. hiermit in Verbindung zu bringen sind, noch näher zu fassende Konturen eines durchaus unvollständigen Bildes: Führungskräfte sind eine differenziert zu betrachtende, aber *relativ* geschlossene Wirtschaftselite mit typischen Studien- und Karriereverläufen. Diese Vereinheitlichung wird durch eine vergleichbare, institutionell abgesicherte Ausbildung und durch marktliche Erfordernisse angetrieben. Gesellschaftliche Wertentwicklungen haben zwar zu einer Verbreiterung der Wert- und Handlungsoptionen geführt, doch widerspiegeln sich diese weniger im Berufsleben als außerhalb. Junge Führungskräfte sind »Wertsynthetisierer« mit Hang zur Individualisierung. Sie artikulieren eine klare Bereitschaft, im Beruf eigenständig zu handeln und positionale Verantwortung zu übernehmen; dies bei Anerkennung so genannter Pflicht- und Akzeptanzwerte. Grundlegend ist ein spezifischer, prägender Einfluss durch die Sozialisation und Anpassungsprozesse durch Elternhaus, Erziehung, Studium und Berufserfahrungen in Organisationen feststellbar, der die Werthaltung junger Führungskräfte wesentlich mitbestimmt.

Sehr widersprüchliche Einschätzungen ergeben sich hinsichtlich ihrer ethisch-moralischen Beurteilungsmaßstäbe, also ihrer Werthaltung im engeren Sinne. Bereits der Berufseinstieg ist nur bedingt von ethisch-moralischen Überlegungen geprägt, möglicherweise bei hochtalentierten Absolventinnen und Absolventen

jedoch stärker. Studierende, deren Wertsensibilität hierfür ausgeprägter ist, wählen tendenziell eher eine Non-for-Profit-Organisation. Während immer wieder die Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung bekundet wird, ist offen, inwieweit sich diese Überzeugung im Gegensatz zu einer leistungsorientierten Werthaltung auch im *Berufsalltag*, insbesondere in erwerbswirtschaftlichen Organisationen, manifestiert. Zwischen Führungskräften aus der Privatwirtschaft und dem Non-Profit-Bereich bestehen Gemeinsamkeiten wie deutlich erkennbare Unterschiede. Es steht zu vermuten, dass dies auch für junge Führungskräfte in diesem Sektor gilt, da die biografische Entwicklung oftmals spezifisch verläuft und die jeweiligen Beitrittsmotivationen sowie Sinnorientierungen wie vielleicht auch die Engagements unterschiedlich ausgeprägt sind. Weitere werteverändernde Annäherungen könnten sich aber durch die ökonomische Professionalisierung der Non-Profit- Sektoren ergeben.

Zukünftige Forschungsanstrengungen sollten das Ziel haben, Werthaltungen junger Führungskräfte unter Nutzung quantitativer wie qualitativer Verfahren genauer zu erfassen. Der spannendste Bereich wird aber die theoretische wie praktische Verfolgung der *Veränderung ihrer Werthaltungen* sein: ihre Ursachen (z.B. veränderte Arbeitsverhältnisse), ihr Verlauf (z.B. abrupt oder kontinuierlich) und ihre Folgen (z.B. für die Kommunikation). Gerade Letzteres lenkt den Blick über junge Führungskräfte und deren Werthaltungen aus der Privatwirtschaft hinaus: Welche Veränderungen vollziehen sich in so genannten wertbasierten Organisationen und welche Bedeutung besitzen sie für die Kommunikation und das Handeln in eben diesen Organisationen? Und für das Zusammenspiel zwischen den angesprochenen Organisationstypen und in ihr tätigen Menschen?

Was würde, einmal über die üblichen Zugänge abschließend hinausgedacht, ein erweitertes Werteverständnis junger Führungskräfte beinhalten? Welche Werte(realisation) wäre für eine nachhaltig orientierte Gesellschaft und Wirtschaft erstrebenswert und wie wäre sie zu erreichen? Wie könnte eine integrale Werteforschung mit Blick auf junge Führungskräfte aussehen, die gleichermaßen deren Bewusstsein und Verhalten wie die Eigenheiten der Gemeinschaft und Kultur sowie des sie einbettenden Systems berücksichtigt?



# 1. Einleitung

»Immer mehr Möglichkeiten und immer weniger Gewissheiten« ist das Leitmotiv des St. Galler Soziologen Peter Groß (2005), dessen Gegenwartsanalyse eine Multioptionengesellschaft offen legt, die durch fortschreitende Individualisierungs- und Globalisierungsprozesse selbstverstärkend vermutlich noch an Fahrt gewinnt. Natürlich ist dies nicht die einzige Konstruktion unserer Gesellschaft, die versucht wird. Wie auch? Gerade die Ambivalenz und damit Interpretationsnotwendigkeit der Geschehnisse um uns herum und die mit subjektiv unterschiedlichen Eintrittswahrscheinlichkeiten behafteten Optionen provozieren weitere Deutungen. Die zahlreichen (zeitgeistabhängigen), soziologische Diagnosen zusammenfassenden Werke von Pongs (2007) und Schimank/Volkmann (2007) zeigen dies in beeindruckend vielen Facetten.

Natürlich gibt es dabei eine Verschränkung von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen. Auch innerhalb des Wirtschaftssektors gibt es Beschleunigungen, Brüche und unterschiedliche Antworten, wie Organisationen hiermit antizipativ wie reaktiv umgehen. Die wachsende Flexibilisierung und Deregulierung entfesseln nicht nur die Organisationen selbst, sondern auch die in ihr Arbeitenden. Kratzer/Sauer (2003) diagnostizieren hier gar eine »Re-Kommodifizierung« von Arbeitskraft, die eine neue Qualität ihrer Vermarktlichung zum Ausdruck bringen soll. Damit untrennbar verbunden sei eine paradigmatische Wende in der betrieblichen Organisation von Arbeit, des Verhältnisses von Arbeitsvermögen und Person sowie von Arbeit und Lebensführung.

Und selbstredend gibt es damit auch eine Verschränkung von Gesellschaft, Organisation und einzelnen Organisationsmitgliedern. Die eigentümliche Abhängigkeit dieser Einheiten von- und zueinander, die in sich jeweils Vielheiten verkörpern, ist nicht nur, aber doch augenfällig über die *Wertkategorie* zu fassen. Gesellschaften wie Organisationen und Personen konstituieren sich wesentlich durch Werte und geben sich durch sie ihre jeweils charakteristische Identität. Eine verbindende Linie zwischen diesen Einheiten ist für jede funktionierende Gesellschaft überlebensnotwendig, um Orientierung, Verlässlichkeit und Anschlussfähigkeit und damit letztendlich auch Effizienz zu sichern. Richtig ist allerdings auch, dass außerhalb totalitärer Regime oder extrem ideologischer Gemeinschaften konfliktgeladene Differenzen zwischen den Einheiten (vertikal, horizontal) angesichts verschiedener Ausgangslagen, Interessen, Risiken und Chancen ebenso zur Realität gehören.

Was aber, wenn das bislang Verbindende allmählich kleiner und das Differierende zunehmend größer wird? Ist dies dann ein schleichender, unaufhörlicher Zerfall oder eine willkommene Neukonfiguration, die die Viabilität einer Gesellschaft angesichts veränderter Umweltbedingungen erhöht? Eine schwierig zu beantwortende Frage, die so hier nicht beantwortet werden kann und soll. Aber immerhin möchten wir vorgelagerten Fragen in dem momentan vielleicht wirkungsmächtigsten Bereich der Gesellschaft nachspüren, der Privatwirtschaft. Unser Augenmerk richtet sich dabei konkret auf die Werthaltungen ihrer dort in Organisationen tätigen einflussreichsten Repräsentanten, den (jungen) Führungskräften. Warum gerade diese Gruppe und – wie allerdings bereits angedeutet – dieser Sektor?

*Führung* bewegt Menschen. Alltäglich. Wir erfahren sie unmittelbar als Führende oder Geführte in allen lebensweltlich bedeutsamen Kontexten und mittelbar als interessierter Beobachter des eigenen oder medial transportierten Umfeldes. Die Botschaft, die dabei herüberkommt, ist eindeutig. Führung macht einen Unterschied – im günstigen Fall zum Wohle aller.

Deshalb haben seit Menschengedenken Führungsfragen immer wieder die Gemüter bewegt (vgl. Weibler 2001), insbesondere die dabei augenfällig in Erscheinung tretenden Protagonisten, meist aus der Politik, der Wirtschaft oder – vor allem früher – dem Militär. Hier sind es dann immer einzelne Personen, die Aufmerksamkeit finden. Auch wenn die Wissenschaft die Unzulänglichkeit einer rein personen- und nicht prozess- wie situationsorientierten Sichtweise sehr deutlich herausgearbeitet hat (vgl. zur Übersicht Weibler 2004), bleiben Fragen nach eben diesen führenden Personen (und ihren Werten) weiterhin spannend und wichtig. Eine Rechtfertigung für eine solche Fokussierung ergibt sich für ausgewählte Fragen schnell, denn es darf nicht verkannt werden, dass die formale wie informale Macht, die Führende besitzen, Lebenswege, Karriereverläufe und Einflussmöglichkeiten anderer, wie auch deren Wohlbefinden, entscheidend mitprägen. So ist es nur natürlich, den interessierten wie kritischen Blick insbesondere auf diese Seite einer Führungsbeziehung zu richten, wohl wissend, dass Führung einer sie tragenden und unterstützenden, freiwilligen Gefolgschaft bedarf, im Prinzipiellen wie im Praktischen (vgl. z.B. auch Neuberger 2002).

So konzentrieren wir uns, wie bereits angedeutet, im Folgenden auf *Werthaltungen* eben dieser Führenden. Da für uns Organisationen, vor allem erwerbswirtschaftliche Organisationen und hier insbesondere *Unternehmen* im Blickpunkt stehen, verwenden wir den dort gebräuchlichen Ausdruck der *Führungskraft*. Dabei folgen wir dem Alltagsverständnis insofern, als wir auf die in der Füh-

rungsforschung gelegentlich, aber durchaus sinnvoll vorgenommene Unterscheidung zwischen Führung und Leitung verzichten (vgl. bereits schon Gibb 1947). Diese Unterscheidung bezieht sich darauf, dass von Führung nur dann gesprochen werden kann, wenn eine sozial akzeptierte Einflussnahme vorliegt (vgl. Weibler 2001). Hiernach wäre eine Vorgesetzte kraft ihres abgeleiteten Direktionsrechtes immer eine Leiterin, aber nur unter angebbaren Bedingungen auch eine Führende – und damit eine Führungskraft im eigentlichen Sinne. Verzichtete man grundsätzlich auf diese Differenzierung, bliebe die besondere Qualität von Führung gegenüber der reinen Ausübung einer formalen Weisungskompetenz bei mancher Fragestellung, z.B. die nach der Wirkung von Führung, außen vor.

Führungskräfte des Wirtschaftssektors stehen also bei uns im Mittelpunkt, weil der heute überragende Einfluss dieses Sektors für das materielle Wohlergehen einer Gesellschaft wie die teils freiwillige, teils forcierte (partielle) Übernahme seiner Steuerungslogik von nahezu allen anderen Gesellschaftsbereichen leicht einsichtig ist. Diese fortschreitende Ökonomisierung des Denkens und Handelns wird gerne als »ökonomischer Imperativ« bezeichnet. Dieser beschreibt vereinfacht die Aufforderung und Verpflichtung, nicht nur genuin wirtschaftsbezogene Lebenszusammenhänge vordringlich in Kosten-Nutzen-Kategorien abzubilden, sondern sich auch hierfür der Instrumente zu bedienen, die dies möglichst in monetärer Form erlauben. Der Verweis auf die ökonomische (im Kern formal technische) Rationalität im Denken und Handeln hilft einerseits vielfach, eingefahrene Strukturen aufzubrechen und dadurch erstrebenswerte Ziele effektiver und effizienter zu erreichen, was per se angesichts stets knapper Ressourcen durchaus attraktiv ist, drängt andererseits aber andere, prinzipiell gleichberechtigte Logiken, zum Beispiel die nach einer ökologisch nachhaltigen Entwicklung von Natur oder der unmittelbar verwertungsfreien Entwicklung von Individuen, in den Hintergrund.

Besonderes Augenmerk verdient die moralische Indifferenz. Trotz diverser Beurteilungen kann nämlich gezeigt werden, dass der Markt keine ethisch legitimen Ergebnisse von sich aus produziert, es sei denn durch Zufall (vgl. Thielemann/Weibler 2007). Da die ökonomische Rationalität im Wirtschaftssektor notgedrungen am stärksten entwickelt ist, führt dies in der Folge dazu, dass bei steigendem nationalen wie internationalen Druck auf Unternehmen diese Logik bis an die Grenze des Machbaren Raum greift. Dies umso mehr, wie die Perfektionierung dieser Steuerungslogik als einzige Antwort auf die so wahrgenommenen Herausforderungen angesehen wird. Dass in einer solchen Situation dabei die Spielregeln immer häufiger verletzt werden, ja sogar kriminelle Verhaltensweisen zur

Ausnutzung eines eigenen Vorteil an den Tag gelegt werden (z.B. Enron, World-Com, Tyco, alle USA; Ahold, Flowtex, Parmalat, Comroad, alle Europa), konnte die interessierte Öffentlichkeit gerade in jüngster Zeit in einem erschreckenden Ausmaß verfolgen. Als Antwort hierauf legen bereits US-amerikanische Top-Manager umsatzstarker Publikumsgesellschaften seit 2002 einen Eid auf Bilanzen und Unternehmenszahlen ab (Sarbanes-Oxley Act), auch um verlorengegangenes Vertrauen zurückzugewinnen. Das solchen Skandalen zugrunde liegende Fehlverhalten ist natürlich keine notwendige Folge der konsequenten Praktizierung einer ökonomischen Rationalität, verdeutlicht aber sehr wohl deren potentiellen Schattenseiten ein Stück mit. Dies beunruhigt all diejenigen, denen das gerechte und gute Zusammenleben von Gesellschaftsmitgliedern nicht gleichgültig ist oder nicht gleichgültig sein kann. Ansatzpunkte finden sich im Wirtschaftssektor selbst (z.B. Verteilungsfragen, Nachhaltigkeit) oder aber in den direkten wie indirekten Folgen für andere gesellschaftliche Sektoren (z.B. Gesundheit, Bildung). Diese Sorge wird naturgemäß außerhalb des Wirtschaftssektors stärker gesehen und artikuliert (vgl. grundlegend Ulrich 2008), aber auch in den Unternehmen selbst zunehmend von deren (nicht nur höchsten) Verantwortungsträgern intensiv erlebt und diskutiert (z.B. Wiedeking 2006).

Wenn wir uns im Weiteren mit Führungskräften und ihren Werthaltungen beschäftigen, sind damit die Leitbilder des Handelns angesprochen. Es war Max Weber (1904, 1905), der diese Sichtweise mit seinen Betrachtungen zur Entwicklung des kapitalistischen Geistes einst mit einer besonderen Note popularisierte. Wir interessieren uns, sofern es das leider recht beschränkte Datenmaterial hergibt, vor allem für Werthaltungen *junger* Führungskräfte. Warum? *Junge* Führungskräfte sind die in ihrer Wirkung bereits jetzt wahrnehmbaren und vor allem kommenden Schlüsselfiguren des in unserer Betrachtung so mächtigen Wirtschaftssektors, dessen überragender Einfluss auf alle anderen gesellschaftlichen Sektoren nicht erst seit der fortschreitenden Globalisierung der Märkte zu spüren ist. An der Schwelle zu mehr Entscheidungsmacht und Verantwortlichkeit ist diese nachwachsende Wirtschaftselite von besonderem Interesse für die Gesellschaft als Ganzes (und Organisationen im Besonderen). Dabei sind es ihre Werthaltungen, die ihr Handeln und das ihres Einflussfeldes mitbegründen: »Leaders embrace values; values grip leaders. The stronger the value system, the more strongly leaders can be empowered and the more deeply leaders can empower followers« (Burns 2003, S. 211). Je mehr wir also über ihre Werthaltungen wissen, desto genauer wird unser Bild von der wahrscheinlichen Ausprägung ihres Handelns. Eine Kenntnis über die Entstehung und die Wandlungsmöglichkeit von Werthaltungen bei (jungen)

Führungskräften führt dazu, Entwicklungsverläufe besser vorausszusehen und gestalterische Einflussnahmen auf eben diese Werthaltungen solider abzuschätzen.

Was wir in diesem Zusammenhang wissen, ist bislang aus dieser Perspektive noch nicht systematisch würdigend erhoben worden, vielleicht deshalb, weil sich die Erkenntnisse über mehrere Wissenschaftsdisziplinen verteilen. So erklärt sich auch der Anlass dieses *Forschungsmonitorings*. Aufgabe ist es demnach, einen kompakten und einordnenden Überblick über den diesbezüglichen Forschungsstand der Managementlehre zu geben und Anregungen für weiterführende Forschung – auch zum Nutzen der Führungspraxis – auszuweisen.

Dies erscheint notwendiger denn je: Immer wieder ist nämlich zu vernehmen, dass sich die junge Wirtschaftselite vom Rest der Gesellschaft abkoppelt und sich sehr, ja nahezu opportunistisch, auf ihre eigene Befindlichkeit und Karriere (zu Lasten anderer) konzentriert und sehr schnell die dem Wirtschaftssystem eigene Logik unbedarft verinnerlicht. Während älteren oder alten Führungskräften – man denkt hier beispielsweise an den eigentümergeführten Mittelstandsbetrieb – nicht selten Verantwortungsbewusstsein für die Region und ihre Menschen zugeschrieben wird, sieht der eine oder andere Beobachter gerade die jüngeren Führungskräfte unter einer ganz anderen Denkhaltung agierend, die eher dem eines nomadisierenden internationalen Managers gleichkomme, der (und meistens ist es ja ein »er«) wiederum, einem Stereotyp zufolge, nichts als den nächsten Karrieresprung vor Augen habe und sich wie kein zweiter der kompromisslosen Steuerungslogik des Wirtschaftssystems verpflichtet weiß. Dies bestätigt auch eine sehr aktuelle Umfrage des Berliner Trendence-Instituts, das weltweit als Research- und Beratungsunternehmen tätig ist. Gefragt nach attraktiven Merkmalen eines zukünftigen Arbeitgebers antworteten deutsche Studenten der Betriebswirtschaft und des Ingenieurwesens in folgender Reihenfolge: attraktive Aufgaben, freundliche Kollegen, gute Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufstiegsmöglichkeiten. Am wenigsten entscheidend waren für sie der Standort sowie die soziale Verantwortung, die das Unternehmen übernimmt (Langer 2007). Die Folge dieser zumindest nicht grundlosen Befürchtung wäre dann wohl, dass sich die Kommunikation zu Verantwortungsträgern in anderen Gesellschaftsbereichen, vor allem zu *wertorientierten* Organisationen wie beispielsweise Gewerkschaften, Kirchen oder zahlreichen Non-for-Profit Organisationen (NPO), überraschend schwierig ausnehmen könnte – *unterstellt* einmal, dort würde von deren Führungskräften anders gedacht. Eine gestörte Kommunikation, gar eine Kommunikationsblockade, ist in einer pluralistisch verfassten Gesellschaft wiederum sehr bedenklich, sind doch verschiedenste Bereiche mit ihren spezifischen, legitimen Bedürfnissen auf



Austausch angewiesen, um für die Gemeinschaft ein Leben in Frieden, Freiheit und Prosperität auf gerechte Art und Weise zu sichern. Auch wenn aufgrund unserer Zielsetzung die Denkhaltung von Führungskräften wertorientierter Organisationen, die im Übrigen ungeprüft nur spekulativ mit den deklarierten Werten ihrer Organisation gleichzusetzen sind, nicht im Einzelnen untersucht werden kann, sollen doch aussagefähige Befunde hierzu an ausgewählter Stelle mit denen ihrer Kolleginnen und Kollegen im unternehmerischen Bereich kontrastiert werden.

Unser Arbeitsprogramm sieht nunmehr wie folgt aus: (1) Zu Beginn werden wir die zentralen Begriffe unserer Untersuchung klären und insbesondere verdeutlichen, welche Verhaltensrelevanz Werthaltungen überhaupt zugeschrieben werden kann. (2) Danach werden wir umfassend verschiedenste *empirische* Studien zu Werten bzw. Werthaltungen von Führungskräften unterschiedlichster Provenienz analysieren. Dabei werden theoretische, methodische und praktische Fragen beleuchtet. Neben Zustandsbeschreibungen wird auch auf Entwicklungsverläufe von Werthaltungen eingegangen. (3) Abschließend ziehen wir Schlussfolgerungen und geben Empfehlungen zur Fortentwicklung der Forschung auf diesem praxisrelevanten Gebiet.

## 2. Begriffliche und konzeptionelle Einordnungen

### 2.1 Werte, Werthaltungen und Verhalten

Die Auseinandersetzung mit Wertfragen besitzt eine lange *Tradition* (vgl. z.B. Schlöder 1993, S. 12ff.). Sie nachzuzeichnen, wäre für unsere Zielsetzung verfehlt. Der Bogen der Betrachtung spannt sich von abstrakt philosophischen Untersuchungen bis hin zu konkret empirischen Studien in verschiedensten Disziplinen der vor allem Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (vgl. für eine ersten Eindruck Rothenberger 1992, S. 16). Hieraus jedoch den Schluss zu ziehen, dass in der Forschung ein klares Verständnis zur Erfassung von Werten (Lautmann zählt bereits 1969 in 400 Schriften ca. 180 unterschiedliche Definitionen) oder zur Bildung von Wertesystemen vorläge oder dass gar die mit verschiedenen Werten einhergehenden Effekte, zum Beispiel auf das Verhalten in und zwischen Gruppen gesetzt seien, ist falsch (Stackman/Connor/Becker 2005, S. 579). Trotz viel versprechender Klassifikationen und zahlreicher Einzelbefunde liegt noch vieles im Argen, so dass die Verfolgung einer spezifischen Fragestellung nicht selten Neuland betritt.

Einen anhaltenden Schub hat die Auseinandersetzung zu Werten seinerzeit – und hier zunächst in der Politologie und Soziologie – durch Ingleharts These des Wertewandels in den westlichen Industrienationen erhalten (1971). Parallel hierzu entwickelte sich auch aus anderen Gründen eine intensive Diskussion in der Psychologie (vgl. Graumann/Willig 1983). Für die uns besonders interessierende Managementlehre bzw. Betriebswirtschaftslehre bekamen Werte über das Konzept der Organisationskultur (vgl. Neubauer 2003), oftmals definiert über gemeinsam geteilte Werte und Normen, ihren prominenten Platz (vgl. für die Anfänge Pascale/Athos 1982; Peters/Waterman 1983; Schein 1980); dies, weil sie dort schnell und fortlaufend mit unternehmerischem Erfolg verbunden werden (vgl. zur Übersicht: Baetge/Schewe/Schulz/Solmecke 2007; ferner z.B. Schöneberger 2006; Sackmann/Bertelsmann Stiftung 2004; Bismarck 2000; Hunt/Wood/Chonko 1989, S. 79; Vogelsang/Burger 2004; Cameron/Quinn/DeGraff/Thakor 2006, S. 111ff.); sie können, wie Arlt/West (2006, S. 42) griffig formulieren, »eine verdammt harte Währung sein«. Später wurde ergänzend eine an Werten orientierte Führungslehre konzipiert (value based leadership), die zunächst und bis heute ebenfalls primär unter Effizienzgesichtspunkten gefasst wurde (vgl. z.B. Bass 1985; Bass 1990; Thomas/Dickson/Bliese 2001; Sosik 2005), inzwischen jedoch auch ethisch-mora-

lische Gesichtspunkte offen thematisiert (z.B. Bass/Steidlmeier 1999; Ciulla 1995; Kanungo/Mendonca 1996; empirisch z.B. Hood 2003 und Jackson 2001; daneben konzeptionell in Deutschland: Weibler 2001, 2005; Kuhn/Weibler 2003; Thielemann/Weibler 2007 und jeweils die dortige Literatur).

## **Werte**

Werte werden, der klassischen, meistzitierten, aber durchaus umstrittenen Definition von Kluckhohn (1952, S. 395) zufolge, oftmals als »Konzeptionen des/Auffassungen vom Wünschenswerten«, als eine Art von nachhaltiger (gerichteter) Überzeugung (»enduring belief«, in Rokeach 1968, S. 5) verstanden (allgemeiner z.B. Levy 1986). Diese können sich auf das private Leben wie auf die Gesellschaft oder jede andere Art von Gemeinschaft beziehen. Die konkrete Benennung von Werten oder Wertgruppen ist immer eine aktive Konstruktionsleistung, die höchst verschieden in der Literatur ausfällt. Wildfeuer (2002, 2008) unterteilt hier beispielsweise nach Wirklichkeitsbereichen: geistige Werte (moralisch-sittlich, intellektuell, ästhetisch-religiös) und nicht geistige Werte (psychische, biologische, materielle) sowie nach Wertgruppen (z.B. ästhetische Werte mit dem Bezugspunkt »das Schöne«).

Im Wünschenswerten manifestieren sich Kräfte, die Ausdruck von Weltbildern und eigenen Lebenszielen sind. Sie geben so Auskunft darüber, was Personen sind, sein könnten oder sein werden (Mitchell 1971) – und was eben nicht. Vordringlich kommen Werte in Werturteilen zum Ausdruck, die sich in Vorlieben, Rangordnungen, Zielen oder Geschmacksfragen artikulieren. *Einstellungen*, um hier eine Abgrenzung vorzunehmen, sind spezifischer und auf ein konkretes Subjekt/Objekt oder eine konkrete Situation gerichtet. Danach gibt es so viele Einstellungen, wie es Subjekte oder Objekte gibt, zu denen man Stellung beziehen kann, aber nur eine begrenzte Anzahl von Werten. Mehrere Einstellungen können einen gemeinsamen Wert als Hintergrund besitzen oder mehrere Werte formen eine Einstellung aus. Im Unterschied zu Bedürfnissen oder Motiven verstehen sich Werte als Produkt einer diesbezüglichen Reflexion und helfen ihren Trägern durch ihre soziale Formung, sich innerhalb einer Gemeinschaft bewegen zu können, wiewohl diese Gemeinschaft durch ihr eigenes Wertesystem im Einzelnen bewährte Hilfestellungen zum Ausleben von Bedürfnissen und zur Befriedigung von Motiven gibt. Beide Seiten, sofern diese analytische Trennung erlaubt ist, stützen sich gegenseitig; streckenweise wird dies sogar sozialbiologisch begründet (vgl. Simon 1990, 1993). Sicherheit, Vorhersagbarkeit von Verhalten sowie Koordination untereinander wird erleichtert. Unzufriedenheit (mangelnder Erfolg, Dissonanzen, situative Notwendigkeiten etc.) ist dann der aktive Treiber des Wandels (durch

überzeugende Einzelpersonen, homogene Minoritäten oder verhaltensformende Strukturen, freiwillig oder auferlegt).

Mit der immer noch sehr einflussreichen Arbeit von Rokeach (1973), der weniger das Wünschenswerte, sondern das aufgrund von Präferenzen gegenüber Alternativen zu Bevorzugende (im Sinne eines »prescriptive belief«, S. 7) vor Augen hatte (siehe auch Hofstede 1984, S. 18: »a broad tendency to prefer certain states of affairs over others«), können, so sein auf plausible »basic assumptions« fußender-prominenter Vorschlag, so genannte Terminal- bzw. Grund-, End-, oder Zielwerte (z.B. Freiheit) von so genannten – subjektiv mit Eigenwert behafteten – instrumentellen Werten (Dienstwerte, z.B. Unabhängigkeit), unterschieden werden. Letztere sind als Wege oder Mittel zur Erreichung dieser Terminalwerte einzuordnen (siehe auch Wildfeuer 2002, 2008).

**Abb. 1: Der Werteraum nach Rokeach (1973)**

<b>Terminal Value</b>	<b>Instrumental Value</b>
A comfortable life	Ambitious
An exciting life	Broadminded
A sense of accomplishment	Capable
A world at peace	Cheerful
A world of beauty	Clean
Equality	Courageous
Family security	Forgiving
Freedom	Helpful
Happiness	Honest
Inner harmony	Imaginative
Mature love	Independent
National security	Intellectual
Pleasure	Logical
Salvation	Loving
Self-respect	Obedient
Social recognition	Polite
True friendship	Responsible
Wisdom	Self-controlled

Grundwerte lassen sich dann zweifach aufteilen: solche, die auf die eigene Person beziehungsweise den eigenen Zustand fokussieren (»personal values«) und solche, die auf andere fokussieren (»social values«). Ebenso lassen sich instrumentelle Werte zweifach aufteilen: solche, die bei Verletzung Unbehagen oder gar Schuld

provozieren (»moral values«) und solche, die bei Verletzung Scham oder Enttäuschung über das persönliche Unvermögen ausdrücken (»competence« oder »self-actualization values«). Beide sind nach Rokeach nicht eindimensional unmittelbar aufeinander zurückführbar (z.B. korrespondiert »social« nicht einfach mit »moral« oder »personal« mit »competence«). Zusammen machen sie, anlehnend an eine Diktion von Wildfeuer, das Ethos von Gemeinschaften aus.

Werte kann man individuell in ein hierarchisches Verhältnis setzen (Kriterium: Unabdingbarkeit für ein gelingendes Leben). Dann spricht man von einem *Wertesystem*. Werte sind hiernach sinnvoll miteinander verbunden. Um Aussagen über Wertunterschiede zu machen, reicht es vielfach nicht aus, Werte hinsichtlich ihrer absoluten Ausprägung zu erheben, denn viele Werte werden zwischen Menschen (in einer Kultur) geteilt, beispielsweise Freiheit. Die entscheidende Frage ist immer, wie dieser Wert in der Relation (vertikal, horizontal) zu anderen präferierten Werten steht. Erst dies verweist auf die Lebensrelevanz des Wertes. Ist beispielsweise über eine Person bekannt, dass bei ihr Spaß vor Pflichterfüllung steht, weiß man im Zweifel mehr über sie, als wenn man lediglich wüsste, dass Spaß und Pflichterfüllung beidseitig als wichtig erachtet werden (Rokeach/Ball-Rokeach 1989). Das Wünschenswerte ist prinzipiell anzustreben, das Nicht-Wünschenswerte zu meiden oder zu unterlassen. So wird die für viele ähnliche Formulierungen stehende Aussage von Posner/Schmidt (1992, S. 18) nachvollziehbar: »The direction and vitality of corporate America and its manager cannot be fully understood without knowing more about the values and visions of the men and women who manage it« (1975 bereits England, S. 123: »Decision-making behaviour is related to value patterns«, zitiert nach Jones 2007, S. 349, der wiederum ein theoretisches Modell zum Zusammenhang von persönlichen Werten der Senior Executives und philanthropischem Verhalten der Unternehmung entwickelte).

Werte sind entgegen rein kognitiv dominierter Auffassungen im Sinne Jaspers (1971, S. 220ff.; vgl. ursprünglich Dilthey) noch besser als Erlebnisakte zu begreifen, da im Begriff des *Erlebnisaktes* neben der kognitiven, die emotionale wie motivationale Facette des Wertes drastisch zum Ausdruck kommt (siehe auch Jones/Gerard 1967, S. 159, Klages 1984, S. 11ff.)<sup>1</sup>. Sie strukturieren die Wahrnehmung auf Basis von Relevanzordnungen und ordnen die Welt durch wertkonformes Urteilen und Handeln. Eingeschlossen sind dabei der Einfluss auf »die Auswahl der zugänglichen Weise, Mittel und Ziele des Handelns« (Gebert/von Rosenstiel

1 Jaspers Zugang bringt deutliche Vorteile gegenüber der im Regelfall reinen Auflistung der kognitiven (Wissen über den Wert), affektiven (Beurteilung) und konativen (mittelbare Verhaltensrelevanz) Dimension des Wertkonzeptes.

2002, S. 52). Dieser Einfluss ist umso stärker, je weniger konkurrierende Einflüsse vorliegen (z.B. externe Anreizstruktur, formale Regeln, hohe soziale Normierung, vgl. z.B. Meglino/Ravlin 1998, S. 356; Hechenberger/Reber/Böhnisch 2007, S. 146). Dann sind sie bei dem Einzelnen in ihrer je spezifischen Ausprägung am deutlichsten zu erkennen. Sind Werte durch entsprechende *Normen* explizit oder implizit verankert, ist mit einer Zunahme ihres handlungsleitenden Einflusses zu rechnen. Normen sind als »Wert-Spezifikationen für bestimmte Situationen« (Staffelbach 1991, S. 241) und damit im Zweifel als sanktionsfähige Richtlinien für und Erwartungen anderer an das Individuum zu verstehen. Während Werte traditionell bei der Beschreibung von Präferenzordnungen sozialer Aggregate also Gruppen, Organisationen oder Gesellschaften Verwendung finden, wird bei Individuen der Begriff der *Wert(e)orientierung* häufiger genutzt (Gebert/von Rosenstiel 2002, S. 52). Damit ist die verbindliche Internalisierung von (sozialen) Werten als Richtschnur für das eigene Leben gemeint. *Wertedimensionen* sind Ordnungslinien, die Wertorientierungen innerhalb des Werteraumes bündeln und Glaubens- beziehungsweise Überzeugungssysteme speisen (Klein 1998, S. 154). Rothenberger (1992, S. 68ff.) führt für einen ersten Überblick ein- bzw. zweidimensionale Ansätze für eine materialistische bzw. postmaterialistische Werthaltung von Individuen (in einer auch für einen Ländervergleich tauglichen Kategorisierung) auf. Bei House u.a. (2004), Hofstede (1980, 2001) oder Schwartz (1999) finden wir in einem Anwendungskontext aus einer anderen Perspektive mehrdimensionale Zugänge zur Erfassung von eben auch wertoperationalisierten Landeskulturen. Generell ist aber festzuhalten, dass keine einheitliche Strukturierung in der Literatur zu erkennen ist. Diese variiert in Abhängigkeit von den ins Auge gefassten Werten (z.B. generelle Werte vs. Arbeitswerte), der Zielsetzung, den Befragten, dem (landeskulturellen) Kontext und den verwendeten Messmethoden (vgl. auch Roe/Ester 1999, S. 6f.). Zu beachten ist hier, dass die ebenfalls uneinheitlich ausgewiesenen *Wertemuster* (patterns, systems, profiles) oder die beliebten *Wertetypen* aus den vorher zugrunde gelegten Wertedimensionen gebildet werden (vgl. z.B. die vier, später fünf Werttypen von Klages/Franz/Herbert 1987), die wiederum natürlich abhängig sind von den hier einfließenden Werten oder Wertaussagen in ihrer jeweiligen Operationalisierung – in der Regel empirisch zustande gekommen, gelegentlich aber auch anthropologischen Entwürfen geschuldet (vgl. z.B. Kluckhohn/Strodtbeck 1961). Dass die jeweiligen Studien Folgen für die unterschiedlichsten Felder (Variablen) untersuchen, erschwert den Überblick ungemein und verringert die Vergleichbarkeit der Studien untereinander erheblich.

Werte implizieren nach Möglichkeit eindeutige Auffassungen »des Richtigen und Falschen, des Gültigen und Ungültigen, des Guten oder Bösen« (Schlöder 1993, S. 20). Werte verbinden den Einzelnen mit der Gesellschaft und die Gesellschaft mit dem Einzelnen (sozio-kulturelle Bedingtheit von Person und Handeln). Der Einzelne übernimmt im Rahmen seiner Sozialisationen gesellschaftliche Werte für die Herausbildung seiner Persönlichkeit, bereichert und modifiziert sie aufgrund eigener Erfahrungen oder integriert andere durch neue Sozialisationskontexte. Dadurch können rangmäßige Wertigkeit und Intensität einzelner Werte individuell variieren und damit Differenzen, die im Praktischen einen Unterschied ausmachen, begründen, obschon gemeinsam verbindende Linien jede funktionierende Gemeinschaft auszeichnen. Da Werte somit zwar als stabil, aber nicht als unveränderbar angesehen werden müssen, ist es auch möglich, dass spezifische Wertorientierungen einzelner oder einzelner Gruppen die gesellschaftliche Wertbasis mit der Zeit verändern. Typischerweise werden die jeweiligen Institutionen und Praktiken werteanalog ausgerichtet bzw. entwickeln sich analoge Werte im Laufe der Zeit durch eingeübte Praktiken zur Lösung von zentralen Problemen von Gemeinschaften. Damit wird deutlich, dass die Gesellschaft und das Individuum über die Werte miteinander verwoben sind, wenngleich nicht in einem symmetrischen Verhältnis. Gerade im *Organisationskontext* werden erwünschte Werte durch *Normen* (Gebote, Verbote) abgesichert. Normen, eigentlich eine praktische Operationalisierung von Werten, gelten hier als prinzipiell sanktionsfähige Erwartungen (abgestuft in Kann-, Soll und Muss-Erwartungen) an das Verhalten (Ausdrucksformen, Gefühle, Handeln). Für einen Wert können verschiedene Normen und verschiedene Werte wiederum für eine Norm Relevanz besitzen (vgl. auch Kmiecik/Klages 1976, S. 156). Organisationen sind aus Gründen der Steuerung des Verhaltens ihrer Mitglieder von sich aus bemüht, den Organisationszielen dienliche Werte ergänzend zu vermitteln (vgl. auch Weibler 2001). Da ein den Organisationszielen konformes Verhalten von Organisationen regelmäßig belohnt wird, muss (lerntheoretisch) davon ausgegangen werden, dass dies für die Organisationsmitglieder ein starker Anreiz ist, sich diesen Werten entsprechend zu verhalten – insbesondere von den am Aufstieg interessierten (vgl. in diesem Sinne schon früh Presthus 1966).<sup>2</sup>

- 2 Nichts ist damit freilich über Angemessenheit individueller oder kollektiver Werte gesagt. »Als abstrakte Begriffe weisen sie aber nur auf etwas Vorhandenes hin und verpflichten zu nichts. Denn aus der Feststellung, dass etwas so oder so ist, ergibt sich nicht, dass es auch so sein soll« (Pawłowski, 1996, S. 29, i. O. t. kursiv). Hier sind wir bei der praktischen Philosophie in ihrer normativen Variante angelangt, die sich mit Letztbegründungen für ethisch-moralische Fragen beschäftigt.

## **Werthaltungen**

*Werthaltungen*, zu verstehen als innere und nach außen vertretene Wertzusammenhänge (vgl. ähnlich Schlöder 1993, S. 139), können wiederum als jeweils auf verschiedene Objekte oder Themenbereiche fokussierte *zentrale Standpunkte zum Weltgeschehen* begriffen werden. Sie vereinen jeweils mehrere, thematisch verbundene Werte (Wertorientierungen). Ferner sind sie als erworbene (und sofern bewusst: individuell akzeptierte) *Quasi-Dispositionen* einer Person anzusehen, die ihre personale Identität charakterbestimmend ausformen (siehe auch Schlöder 1993, S. 25, 142; Bürklin/Klein/Ruß 1994, S. 581). Die Bildung von idealen Wertetypen (vgl. Weber 1921/1980) oder empirischen gefundenen Realtypen aus kombinierten Werthaltungen (vgl. z.B. Ulrich/Thielemann 1992) ist möglich. Im *engeren Sinne* bezeichnen Werthaltungen eine *Gesinnung (Willenshaltung)*, welche die Zielsetzungen, Aussagen, Urteile und letztendlich Handlungen des Wertträgers ethisch-moralisch repräsentiert (z.B. ausgedrückt in Form christlicher Tugenden). Nach Wildfeuer (2002, 2008) sind von den inneren Willensqualitäten so genannte präsitliche Werte abzugrenzen, deren Realisierung durch politisches Handeln zu ermöglichen ist (z.B. Demokratie, solidarische Ordnung). Eine Anerkennung dieser präsitlichen Werte verlangt aber dann wiederum eine kongeniale Werthaltung (z.B. Gerechtigkeit, Treue; vgl. hierzu Wildfeuer 2002).

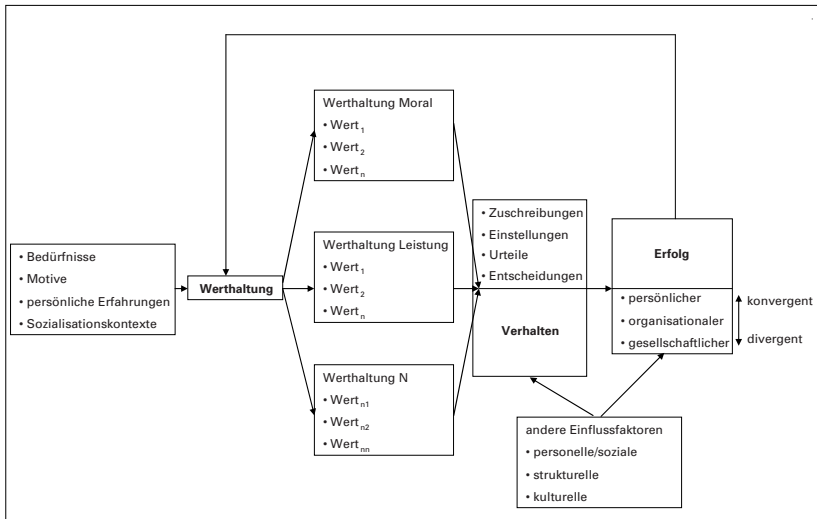
Nach Trommsdorff (1989) sind Werthaltungen danach vom Subjekt internalisierte allgemeine Werte, die für den Einzelnen aufgrund gemachter Erfahrungen eine spezifische Identität und Nuancierung besitzen (der Bezug ist hier also das Subjekt, nicht die gesellschaftlich abstrakte Fassung), wodurch im Übrigen ein mögliches Spannungsverhältnis oder Kommunikationsproblem zwischen Personen entstehen kann, die sich scheinbar dem selben sprachlich ausgedrückten Wert verpflichtet fühlen. Schlöder (1993, S. 155ff.) weist deshalb zu Recht darauf hin, dass die Werthaltung sowohl eine gesellschaftliche als auch eine individuelle Komponente besitzt; zum einen stehen Gleichförmigkeit oder qualitative Ähnlichkeit im Vordergrund, zum anderen wird das Individuum in seiner Eigenheit gesehen. In der ersten Betrachtungsweise würde man sich eher für die Gemeinsamkeiten zwischen Individuen interessieren (modale Persönlichkeit), in der zweiten Betrachtungsweise eher für ihre differenzialpsychologische Verschiedenheit samt ihren Bedingungen. Ähnliches könnte man aus Sicht der jeweiligen Instanzen formulieren: Während die Gemeinschaft bemüht ist, Differenzen zu minimieren, ist der Einzelne bemüht, seine Persönlichkeit durch Differenz zum Ausdruck zu bringen.



## Verhalten

Werthaltungen sind deshalb von Interesse, weil sie Identität und Handeln mitformen bzw. mitgestalten. Als lebensweltlicher Kompass geben sie dem Handeln (intendiertes Verhalten) nicht nur einen Bezugspunkt im Ich, sondern verleihen ihm vor allem Richtung, Intensität und Dauer. Der Rückgriff auf bewährte Werte ermöglicht dem Einzelnen, sich bei Entscheidungen, Einlassungen oder Geschmacksurteil im günstigen Fall an widerspruchsfreien Zusammenhängen zu orientieren und damit für sich begründet, entlastend und konsistent zu handeln. Indem der Einzelne sich zu etwas verhalten und hieran auch bis auf weiteres festhalten kann, öffnen oder verschließen sich ihm und anderen damit weitere Handlungsoptionen. Daher ist ein Wissen um die inhaltliche Ausprägung von Werthaltungen ein geeigneter Maßstab, um Handlungen erklären und verstehen zu können. Das Ergebnis (hier: Erfolg) von Handlungen wirkt auf eben diese Werthaltungen zurück. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht dies im weiteren Kontext.

**Abb.2: Werthaltung und Handeln**



Generell verweisen empirische Studien auf die *Wirkungsmächtigkeit* von Werten (hier jetzt synonym für Wertorientierungen, Werthaltungen) auf das Verhalten (vgl. z.B. Schöneborn/Birkner 2006; Krishnan 2001; McNeely/Meglino 1994), auch bezogen auf landeskulturelle Vergleiche, hier besonders im Arbeitskontext

(siehe vor allem House u.a. 2004; Hofstede 2001 oder Schwartz 1999). Diese Autoren führen eine Reihe von Beispielen auf, wie Werte, Wertdimensionen oder Wertsysteme verschiedene Handlungen oder Wahlentscheidungen vorhersagen können. Prominent wurde das Value Survey von Rokeach (1973). Grundwerte wie instrumentelle Werte enthalten jeweils 18 Ausformungen, die mit einer kurzen Definition den Befragten präsentiert werden. Befragte haben den jeweiligen Satz nach der Wichtigkeit für die sie leitenden Lebensprinzipien einzuordnen. Zwar sind alle Werte sozial erwünscht, es bestehen aber keine empirischen Korrelationen zum sozial erwünschten Antwortverhalten. In der Literatur wird dieses Wertsystem mehrheitlich in der Anwendung als reliabel und in der Aussage als valide angesehen, auch wenn gerade in letzter Zeit zunehmend Kritik geübt wird. Inzwischen existieren aber weitere, vielversprechende Lösungen.<sup>3</sup>

Spezifisch *arbeitsbezogene* Werte verdeutlichen besonders offensichtlich die Auswirkung von Werten auf das Verhalten in Organisationen (vgl. Roe/Ester 1999). Sie sind als sektorielle Konkretisierung allgemeiner Werte aufzufassen, wie es beispielsweise schon bei Inglehart (1971) oder Rokeach (1973) zu finden ist. Da die Arbeit in modernen Gesellschaften einen immens hohen Stellenwert besitzt, sind gerade diese (Bereichs-)Werte besonders lebendig und einflussreich für den Einzelnen – vor allem indirekt über Einstellungen und Ziele. Schwartz (1999, S. 40ff.) nennt hier, um einen Einblick zu geben, die Bedeutung der Arbeit im eigenen Leben (*work centrality*), soziale Normen zur Bedeutung von Arbeit an sich und deren Ausgestaltung sowie unmittelbar arbeitsbezogene Werte und Ziele wie Macht, Bezahlung, Entwicklung oder Prestige, alles mit Auswirkung auf ganz praktische Organisationsfragen wie Entscheidungsstile von Vorgesetzten, Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder Verhaltensregeln. In der Terminologie von Rokeach sind dies in ihrer Konkretisierung in empirischen Studien dann nahezu ausnahmslos instrumentelle Werte, so wie dies beispielsweise in den Prozesstheorien der Motivation (vgl. Heckhausen/Heckhausen 2006) schön ausgeführt wird. In manchen Studien kann es dann sehr wohl noch sinnvoll sein, sogenannte *Business-Werte* auszuweisen. Gemeint sind mit Watson/Teague/Papamarcos (2004, S. 25) damit solche, die für den Erfolg kommerzieller Aktivitäten

3 In der Literatur häufiger anzutreffende Verfahren: Rokeach: Value Survey (RVS, 1973); England: Personal Value Questionnaire (1967); Schwartz (1999): Universalistischer Wertekreis; Spony (2003): Work-related Value Questionnaire; Elizur (1984): Allgemeine Arbeitswerte, Anwendung siehe Selmer/Walstrom (2007) und Spony (2003, S. 665); Inglehart/Baker (2000): World Values Survey; für eine teilweise vergleichende Beurteilung siehe Rothenberger 1992, S. 174f., der nach einer Literatursichtung 31 Verfahren, direkte wie indirekte, benennt und dabei auch einzelne Methoden zur Erfassung von Werten erläutert und bewertet.

stehen bzw. woran dieser sich nach beurteilen lassen muss (dortige Beispiele: ökonomisch, rechtlich, ethisch, philanthropisch oder ökonomisch, machbezogen, ökologisch).

Oftmals wird bei Untersuchungen davon ausgegangen, dass höhere Wertstufen die niedrigeren kongenial beeinflussen und dass Werte somit Einstellungen und damit verbundene Verhaltensweisen prägen. Dies ist sicherlich bei einer statischen Betrachtung zutreffend. Dynamisch gedacht ist jedoch auf eine umgekehrte Wirkrichtung hinzuweisen. Aus evolutionärer Sicht sind Werte ursprünglich Absicherungen funktionaler Erfordernisse und wurden erst dann kulturell ergänzt oder überformt. Verändert sich das Verhalten aufgrund realer Probleme, ändern sich hiernach mit der Zeit auch die Werte, sofern diese dysfunktional werden. Diese Aussage ist aus Sicht unserer Untersuchung zu Werthaltungen von jungen Führungskräften deshalb wichtig, weil externe Beschleunigungen Arbeitskontexte rasant verändern oder »Neueinsteiger« in den Wirtschaftskontext überraschende Erfahrungen zu bisherigen Praktiken leben und damit eigene, bisherige Verhaltensweisen obsolet erscheinen lassen könnten.

### ***Methodische Anmerkungen***

Die hier differenziert besprochenen Begriffe wie vor allem »Wert«, »Wertorientierung« und »Werthaltung« werden in der Literatur sehr unterschiedlich gefasst und durchaus auch in eine andere Ordnung zueinander gesetzt – oftmals aber überhaupt nicht reflektiert. Werden Werthaltungen, um diese Erschwernis nur anzudeuten, wie bei Meinefeld (1981) nur auf eine Klasse von sozialen Objekten bezogen, dann steht hingegen erst der Begriff des Wertsystems für die Vereinigung mehrerer Klassen von sozialen Objekten durch die Bündelung von Werthaltungen. Kluckhohn/Strodtbeck (1961) reservieren den Begriff der Wertorientierung schon für grundlegende Anschauungen des Menschen zur Welt (z.B. Mensch und Natur, Mensch und Zeit; ähnlich grundlegend Sprangers Menschenbilder: theoretisch, ökonomisch, sozial, ästhetisch, politisch), wiewohl Gebert/Rosenstiel (2002) den Begriff »Wertorientierung« einfach für internalisierte Werte vorhalten. Bei den einzelnen empirischen Studien, die den Verhaltenseinfluss von Werten, Wertorientierungen oder Werthaltungen zu erfassen suchen, hilft im Zweifel nur, zu schauen, was untersucht und wie benannt wurde. Dies ist nur für den Einzelfall und ob der Fülle nicht flächendeckend möglich. Da in der Regel wiederum nicht bekannt ist, ob und in welcher Form beispielsweise ein Verhalten unterschiedlich durch einen einzelnen Wert (Wertorientierung) oder eine Werthaltung beeinflusst wird, empfiehlt es sich auch eingedenk der anderen terminologischen Schwierigkeiten,

im Folgenden nicht explizit zu differenzieren und den Einfluss auf das Handeln von Personen allgemeiner zu untersuchen.

Eine besondere Problematik, die die gesamte Werteforschung durchzieht und die durch die obige Ignorierung der begrifflichen Vielfalt noch nicht gelöst ist, ist die der Messung von Werten. Eine einheitliche Erfassung hat sich nicht durchgesetzt, die jeweils verwendeten Formen besitzen spezifische Vor- und Nachteile. Befragungen haben aufgrund der Forschungsökonomie und der leichteren Publizierbarkeit der Ergebnisse stets Konjunktur, doch nehmen Forderungen nach einem Methodenpluralismus zu (Prinzip der Triangulation). Dies bringt automatisch qualitative Verfahren ins Spiel, die gegenständliche Artefakte oder (Interview-)Texte nach dahinter liegenden Werten analysieren. Teilweise sind sie der so genannten Grounded Theory verpflichtet, einem Forschungsstil, der mittels bestimmter Techniken, z.B. hinsichtlich der Auswahl der Interviewpartner, eine stufenweise sich verfeinernde Theoriebildung aus vorwiegend qualitativen Daten induktiv betreibt (zur Übersicht Strübing 2004; ursprünglich Glaser/Strauss 1967). Eine bislang wenig geläufige, aber potentialreiche interpretative Technik zur Bestimmung der inneren Verbundenheit von einzelnen Werten sowie für das Finden von Wertprioritäten nach Abstraktionsgraden stellen Bourne/Jenkins (2005) mit der »laddering interview method« vor (vgl. auch Reynolds/Gutman 1988; Kelly 1955). Über die Suche nach Begründungen für Handlungen nähert man sich grundlegenden Überzeugungen und letzten Werten des Interviewpartners. Ansätze, die mentale Modelle aus qualitativen Daten ableiten (vgl. z.B. Morrison/Morgan 1998) oder die anhand von Episodenanalysen (vgl. Flick 2002, S. 158ff.) Erkenntnisse über Werthaltungen generieren, sind ebenfalls zum Tiefenverständnis geeignet.

Noch einige Worte zu den am meisten verbreiteten quantitativen Verfahren, welche die Werteforschung dominieren und die sich zwischen Ratingverfahren und Rankingverfahren differenzieren lassen. Bei den Ratingverfahren werden Werte oder Kurzaussagen vorgegeben, die mittels einer Skala zu bewerten sind. Vertreten ist jedoch auch ein Vorgehen, das die Befragten bittet, eine Rangfolge aus einem vorgegebenen Set von Werten vorzunehmen oder aber sich zwischen vorgegebenen Antwortalternativen zu entscheiden (vgl. detailliert Klein/Arzheimer 1999, 2000). Hieraus erwachsen dann jeweils spezifische Auswertungsmöglichkeiten. Auch werden unterschiedliche Folgen für sozial erwünschtes Verhalten angenommen, dies aber nicht einheitlich. Tendenziell kann man sagen, dass eine erzwungene Entscheidung zu Werten sozial erwünschtes Verhalten reduziert und individuellen Präferenzen im Zweifel etwas näher kommt, aber geringere statistische Auswertungsmöglichkeiten zulässt als eine unabhängige Erfassung von

Wertorientierungen. Vergleichende Studien zu beiden Vorgehensweisen ergeben kein eindeutiges Bild. Eine Überlegung ist, die jeweilige Vorteilhaftigkeit in Relation zur tatsächlichen Situation des Betroffenen zu sehen. Ist dieser z.B. gefordert, eine Entscheidung zu treffen, so ist möglicherweise das Rangverfahren überlegen. Geht es beispielsweise darum, absolute Ausprägung und Differenzen zwischen Werten zu erfassen oder Gruppen zu vergleichen oder Wertedimension zu bilden, erweist sich möglicherweise ein offenes Verfahren als vorteilhafter. Beispielsweise kann es ja sein, dass zwei Personen eine identische Werthierarchie haben, dass die Abstände zueinander innerhalb dieser Hierarchie fundamental differieren. Diese Informationen gingen dann im Falle einer Reihung verloren, wären aber trotzdem vermutlich höchst verhaltensrelevant (Meglino/Ravin 1998, S. 361ff.). Beide Verfahren setzen auf die Konfrontation der Befragten mit Werten. Damit werden eine Reihe von impliziten Annahmen getroffen: Der Befragte (1) weiß, was Werte sind, (2) weiß, was relevante Werte sind, (3) kennt seine eigenen Werte, (4) kennt die Werte anderer und (5) kann eine Set von Werten umfassend beurteilen, z.B. hinsichtlich ihrer Gemeinsamkeit. Zu beachten ist auch, dass im Allgemeinen stets positiv geladene Werte zur Abstimmung gestellt werden (Ausnahme teilweise: House u.a. 2004). Dies liegt vermutlich an Definitionen wie »Vorstellungen vom Wünschenswerten« und an der gesellschaftlichen Rückbindung, die mehrheitliche Akzeptanz anscheinend impliziert. Dadurch verschenkt man aber nicht nur eine Aussage darüber, welche Werte oder Wertbündel prioritär abgelehnt werden (nicht zwangsläufig einfach die Negationen der positiven), sondern ebenfalls darüber, wie positive eigene zu als negativ wahrgenommenen Werten/Werthaltungen bei anderen auf der eigenen Landkarte (mental model) stehen.

## 2.2 (Junge) Führungskräfte

Wir sprechen allerorten zwar immer von *Führungskräften*, doch ist dieser Begriff weder gesetzlich definiert noch faktisch hinreichend umschrieben. Der allgemeine Sprachgebrauch täuscht ein einheitliches Verständnis vor, was so in Wissenschaft, Politik, Wirtschaft oder Medien nicht existiert (vgl. auch Deutscher Führungskräfte Verband 2007, S. 9). Eine ganz praktische Folge ist, dass Aussagen oder gar Studien über Führungskräfte nicht zwingend das gleiche Erfahrungsobjekt vor Augen haben, womit die Vergleichbarkeit erschwert wird. Am ehesten wird man, um eine für uns im weiteren Verlauf gültige Beschreibung vorzulegen, sagen dürfen, dass es sich um Personen in einer Organisation handelt, die eine Scharnierfunktion zwi-

schen einzelnen Ebenen einer Organisation ausüben und dabei anderen gegenüber weisungsbefugt sind (Direktionsrecht). Führungskräfte besitzen hiernach formale Führungsverantwortung (Leitungskompetenz), unabhängig von der Hierarchieebene, auf der sie sich befinden. Damit sind weitere Verantwortlichkeiten der Organisation wie den geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber verbunden, die sich je nach eingenommener Position ausdifferenzieren. Eine Beschränkung auf die rechtliche Kategorie »Leitende Angestellte« wäre verkürzend.

Noch offener ist die Fassung der Gruppe der »*jungen Führungskräfte*«. Während unsere Arbeitsgesellschaft momentan dabei ist, den Begriff »alt« neu zu definieren, hat sie den Blick für das Junge ein wenig aus den Augen verloren. Wie könnte man vorgehen? »Jung« ist eine unbestimmte Kategorie, die sicherlich am einfachsten über das *biologische Alter* gefasst werden kann. Dies ist eine objektive, leicht zu erhebenden Größe. Allerdings bleibt sie dort unbefriedigend, wo praktische Erfahrungshintergründe in die Forschungsfrage mit einzubeziehen sind. Je nach formalem Bildungsgrad und Branche finden sich nämlich deutliche Unterschiede in das Hineinwachsen von Führungspositionen. So sehen wir im oftmals noch bodenständigen Handel bereits sehr früh eine Führungsverantwortung nach der Lehre, hingegen in der internationalen Unternehmensberatung, die vor allem promovierte oder doppelt graduierte Personen einstellt, naturgemäß später. Für Stäbe gilt dies aus anders gelagerten Gründen vermutlich auch. Ebenso in Klein- und Mittelunternehmen (KMU), immerhin die wichtigste Größenform in unserer Wirtschaft, erfolgt die Führungsverantwortung oft spät. Projektleiter, eine in der Regel temporäre Form der Führung, ist wiederum deutlich früher möglich. Damit ist auch gleich ein zweiter Erfassungsweg offengelegt. Geht man davon aus, dass die Übernahme einer Führungsposition neue, manchmal sogar einschneidende Erfahrungen zur Folge hat und dass es insbesondere die ersten Erfahrungen sind, die auf einen noch formbaren Geist treffen, wäre ein Zugang über die Einnahme der *Funktion* Führung, vordringlich in ihrer *allerersten Ausformung* gefasst, ein dienlicher Zugang zum Jungen. Eine Operationalisierung gelänge über die Führungserfahrung: je geringer die Erfahrung in Jahren, desto weniger Führungspositionen werden gemeinhin eingenommen. Leider wird sie bislang allzu selten erfasst. Man darf aber sagen, dass eine Führungserfahrung bis zu fünf Jahren noch eine junge Führungskraft charakterisiert (entspricht dann durchschnittlich maximal zwei Führungssettings).

Hierauf ansetzend, aber theoretisch vage und operational schlecht zu handhaben, wäre drittens die Fassung des Jungen über die wahrgenommene *gedankliche Flexibilität* und damit dem in der Werbung verbreiteten Slogan folgend, dass es

die Geisteshaltung ist, die einen »jung« (dynamisch, offen; oder auch unbedarft) oder »alt (statisch, starr; oder auch weise) erscheinen lässt. Praktisch wird diese Unsicherheit in empirischen Studien oftmals in einem vierten Weg dadurch gelöst, dass eine Vorab-Festlegung erst gar nicht versucht wird, sondern dass das Sample vorzugsweise am *Altersmedian* gesplittet wird und dadurch statistisch, aber qualitativ undifferenziert, in »jung« und »alt« zerfällt (z.B. Becker/Connor 2005, S. 112). Eine exakte Vergleichbarkeit zwischen Studien lässt sich somit natürlich nicht erzielen.

Abgesehen von diesem eher pragmatisch motivierten Vorgehen bleibt daher zur Bestimmung einer *jungen* Führungskraft nur die Wahl zwischen einem Alters- oder Funktionszugang (Führungserfahrung). Es ist aber sicherlich plausibel, eine nennenswerte Korrelation beider Größen zu unterstellen, die vermutlich mit der Generalisierung (über alle Sektoren und Branchen) deutlich ab- und mit der Konzentration auf eine einzelne Einheit (z.B. der internationale Konzern X) deutlich zunehmen würde. Gehen wir hier davon aus, dass uns im Kern Unternehmen oder wirtschaftsnahe Institutionen interessieren und zur Einnahme dortiger Führungspositionen mit Aufstiegsmöglichkeit in höchste Hierarchieebenen ein abgeschlossenes Studium der Regelfall darstellt, so dürfte eingedenk der eingeführten Bachelor-Studiengänge mit einem Alter von 25-35 – oder alternativ fünf Jahre Führungserfahrung – die Spanne bei einem unterstellten normalen Karriereverlauf hinreichend genau bestimmt sein. Eine empirisch noch zu festigende Tendenz scheint im Übrigen die zu sein, erste Führungspositionen früher als ehemals einzunehmen (vgl. auch Deutscher Führungskräfteverband 2007, S. 18).

### 3. Annäherungen an Werthaltungen

Werte bzw. Werthaltungen von Führungskräften werden in der Forschung auf zwei erkenntnisleitenden Wegen erfasst: (1) Im Rahmen normativer Theorien/Ansätze werden Sollvorstellungen über die dann im Kern ethisch-moralische Orientierung von Führungskräften formuliert, beispielsweise in Form von aristotelischen oder christlichen Tugenden. Da der Tugendbegriff einen Handlungsimpetus besitzt, handeln tugendhafte Personen mit innerer Neigung gerecht und dem Gemeinwohl dienlich. Neben diesen materialen Ansätzen zählen zu den normativen Theorien auch Ansätze, die sich einer solchen Vorgabe enthalten und dafür Verfahren bestimmen, in denen gültige Werte bzw. Wertprioritäten zwischen den Beteiligten gefunden werden können (siehe Diskursethik, z.B. Apel 1976, 1988, 1995; Habermas 1983, 1995). Dies sind spannende, notwendige und grundsätzliche Diskussionen, die aber in der führungsbezogenen Managementlehre nicht dominieren. Für unsere Frage sind sie zudem nicht so bedeutsam, da sie in ihrer Grundsätzlichkeit Führungskräfte jeden Alters gleichsam betreffen. Sie werden es erst dann wieder, wenn ein zuvor ermittelter empirischer Zustand über die wertbezogene Verfasstheit von Führungskräften mit einem begründeten Ideal in Beziehung gesetzt werden soll.<sup>4</sup>

(2) Deshalb fällt der Blick sofort auf empirische Studien. Nur sie informieren uns inhaltsreich über tatsächliche Werthaltungen von (jungen) Führungskräften. *Da in der werterebezogenen Managementforschung allerdings keine Forschungstradition existiert, die junge Führungskräfte als Gegenstand thematisiert, müssen im Folgenden Annäherungen über die allgemeine Werteforschung erfolgen sowie zusätzliche, zum Thema hinführende Studien ins Kalkül gezogen werden.* Wir unterscheiden hierbei grundsätzlich zwei Arten von empirischen Studien: (a) diejenigen, die empirisch bei Führungskräften oder Führungsnachwuchskräften (Studierende) lediglich vorhandene Werte deskriptiv erfassen und (b) diejenigen, die sich neben der Erfassung auch mit dem Wandel von Werten im Zeitablauf beschäftigen. Erstere geben uns, sei es konzeptionell gestützt, sei es induktiv erstellt, einen guten Überblick über die Ist-Situation von Wertorientierungen oder gar Werthaltungen, letztere helfen uns zusätzlich abzuschätzen und zu erklären, wie und unter welchen Umständen Veränderungen von Werten möglich sind *und*

4 Die Diskussion läuft hier auch unter den Stichworten »Wertphilosophie« und »Wertethik«. Sie kreist um die Frage der (inter)subjektiven Begründbarkeit von Werten, der Wertevidenz und der Wertordnung (sehr instruktiv hierzu Jaspers 1971, S. 220ff.).



in welche Richtung sie verlaufen. Gerade dies ist im Organisationsbereich von besonderem Interesse, da Organisationen darauf angewiesen sind, die für sie passenden Werte zu betonen. Hierzu noch ein paar Worte.

Der Wandel von (gesellschaftlichen) Wertorientierungen wird theoretisch zwar unterschiedlich konzipiert, doch handelt es sich dabei nicht um sich ausschließende Positionen. Die *Sozialisationshypothese* (Generationenhypothese) unterstellt eine frühe Prägung von Werten, die danach weitestgehend stabil sind. Die *Lebenszyklushypothese* geht davon aus, dass Werte mit der Stellung eines Menschen im Lebenszyklus zusammenhängen. Die *Periodenhypothese* nimmt einen dominierenden Einfluss situativer Gegebenheiten auf die Entwicklung von individuellen Werten an (u.a. also Zeitgeistabhängigkeit) und geht dabei von einer im Vergleich zu den beiden anderen Hypothesen größeren intra-individuellen Instabilität und damit Wandlungsfähigkeit aus. Mit Bürklin u.a. (1994, 1996) ist zu sehen, dass alle drei Hypothesen eine Erklärungsmächtigkeit besitzen, allerdings in einem nicht eindeutig geklärten Verhältnis zueinander. Während Bürklin u.a. beispielsweise die relative Bedeutung von dem Wertetypus abhängig machen (traditionelle Werte unterlägen eher einem Lebenszyklusverständnis, neuere Werte seien Periodeneffekten geschuldet), könnte man gerade für unsere Frage auch mutmaßen, dass die normative Kraft, die auf den jeweiligen Wert ausgeübt wird, seine Attraktivität oder Unattraktivität bestimmt. Da sich diese Grundlinien auch in den empirischen Studien direkt oder indirekt wiederfinden, soll zunächst einmal der Blick dorthin gerichtet werden.

Als Ausgangspunkt unserer Betrachtung wählen wir die Führungskraft, setzen sie in fünf relevante Settings und analysieren ihre Bedeutung für Werte bzw. Werthaltungen anhand von empirischen Studien. Abschließend werden Forschungsoptionen für dieses Feld entworfen.

### **3.1 Führungskräfte als gesellschaftliche Personen**

Der amerikanische Politikwissenschaftler Ronald Inglehart (1971, 1977, 1997, 2000) hat nach international vergleichenden Studien zu Wertpräferenzen der Bevölkerung westlicher Industriegesellschaften Anfang der 70er Jahre bereits sehr früh – inspiriert von Maslow (1954, vgl. Moors 1992, S. 597, 600) – den Werteraum anhand eines eindimensionalen Kontinuums beschrieben, dessen Eckpunkte mit den Begriffen »*Materialismus*« und »*Postmaterialismus*« belegt wurden. Damit prägte er die Diskussion bis zum heutigen Tag.

Unter materialistischen Werten werden Werte verstanden, die auf physische und wirtschaftliche Sicherheit bezogen sind (Gewinn, Anerkennung von Autoritäten etc.). Unter postmaterialistischen Werten werden Werte verstanden, die auf Partizipation und Selbstverwirklichung ausgerichtet sind (Gleichberechtigung, Demokratie, Ökologie etc.). Klages spricht hier verkürzend, aber sehr griffig von einer Verschiebung von »Pflicht- und Akzeptanzwerten zu Selbstentfaltungswerten« (1993, S. 26). Inglehart behauptet nun – und erhärtet dies durch empirische Studien – dass in westlichen Industriegesellschaften postmaterialistische Werte »schleichend« zu Lasten materialistischer an Einfluss gewonnen haben (»silent revolution«). Er selbst interpretiert diese Entwicklung recht optimistisch als eine Entwicklung hin zu einem qualitativ höheren kulturellen und politischen Entwicklungsniveau. Der theoretische Hintergrund der Postmaterialismus-These von Inglehart fußt auf zwei einfachen Hypothesen: (1) Nach der so genannten Mangelhypothese wird auf Grundlage der Maslowschen Bedürfnishypothese angenommen, dass menschliche Bedürfnisse hierarchisch strukturiert sind und hochrangige Bedürfnisse erst dann wichtig werden, wenn unterrangige erfüllt sind. (2) Nach der so genannten Sozialisationshypothese wird angenommen, dass Persönlichkeitsstrukturen weitgehend in den Jahren des Heranwachens geprägt werden und dann im weiteren Lebensverlauf relativ stabil bleiben.

Übertragen auf die westlichen Industrienationen bedeutet dies, dass dadurch, dass die Befriedigung unterrangiger Bedürfnisse dort weitestgehend erfolgt ist, das als zuoberst liegend angesehene Bedürfnis nach Selbstverwirklichung wichtiger geworden ist. Ebenso prägt der breite Wohlstand das Lebensbild vieler Jugendlicher der Nachkriegsgeneration. Hinzu treten ein steigendes Bildungsniveau, Massenmedien und Massenkommunikation sowie die Ausdifferenzierung des Wohlfahrtsstaates hinsichtlich sozialer Sicherungssysteme. Dadurch sinkt die Abhängigkeit des Einzelnen von der Gemeinschaft, wodurch Konformität und Fügsamkeit weniger wichtig werden. »Aus Notgemeinschaften werden Wahlgemeinschaften« (Bürklin u.a. 1996, S. 528). Alles zusammen führe zur Erstarkung postmaterialistischer Werte. Da die Kohorten als Träger der Wertewandels identifiziert werden, sind es vor allem die nachwachsenden Generationen, die sich an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Nach dieser These haben wir es mit langfristigen Kohorteneffekten zu tun, die beispielsweise Lebenszykluseffekte minimieren und dadurch natürlich wegen der ungleichzeitigen Entwicklung von Wertveränderungen Spannungen zwischen den Generationen, also auch zwischen alten und jungen Führungskräften, auslösen können.

An Theorie wie Empirie (Inglehart-Index und seine methodische Umsetzung) ist vielfache Kritik geübt worden (z.B. Bürklin/Klein/Ruß 1994, 1996; Hepp 2001). Noelle-Neumann hat sich der emanzipatorischen Botschaft von Inglehart abseits anderer Kritikpunkte nie angeschlossen, sondern hat, wenn man so möchte, kulturpessimistisch, von einem voranschreitenden Werteverfall gesprochen, dessen Symptome an den Bindungsverlusten von Gemeinschaften, Religion und Kirche sowie an der Erosion der Sekundärtugenden, der bürgerlichen Arbeit- und Leistungsethik einschließlich der fundamentalen Infragestellung von Autoritäten und Hierarchien, festzumachen sei. Parallel dazu gebe es eine sinkende Bereitschaft zu sozialem und gesellschaftlichem Engagement, verbunden mit einer Dominanz des eigenen Ichs. Dies würde, träfe es zu, auch für jüngere Führungskräfte eine »härtere« soziale Linie mutmaßen lassen.

Der bereits erwähnte Helmut Klages (1993) hat hingegen früh eine vermittelnde Position eingenommen, indem er neben den Risiken auch die Chancen der sich verschiebenden Wertprioritäten herausstellte. Insbesondere verwies er auf das gewachsene Bedürfnis, Subjekt des eigenen Handelns zu sein, anstatt sich als Produkt externer Mächte anzusehen. Die Stärkung des Subjektempfindens führe dazu, Leistung, Normen, Pflichten etc. aus dieser Warte heraus zu beurteilen. Jüngere Führungskräfte könnten demnach Autoritäten in Organisationen dann bevorzugt akzeptieren, so unsere Ableitung, wenn diese funktional begründet sind und zielführend für die Aufgabenerreichung wirken. Klages/Gensicke (2006) sprechen hier von einer Wertesynthese<sup>5</sup>, als Wertorientierungen (im Sinne von Werthaltungen in unserem Verständnis; im Einzelnen vgl. Klages 2001, S. 9) nun zusammen gelebt werden, die ein konfliktreiches Spannungsverhältnis eingehen können, aber nicht müssen. Nicht aktualisierte Werte befinden sich in einer »Bereitschaftsstellung« (S. 336), die *situationsabhängig* aktiviert werden (fluktuierende Werthierarchien).

Man muss nach neuestem empirischen Stand davon ausgehen, dass materialistische wie postmaterialistische Werte beidseitig von Bedeutung sind (Noelle-

- 5 Durch eigene empirische Studien belegt. Innerhalb der Bevölkerung fand man zwei Wertedimensionen (Kon-Dimension: Pflicht-, Akzeptanz- und Sicherheitswerte; non-Kon-Dimension: Selbstentfaltung und gesellschaftliches Engagement, kurz: Pflicht- und Akzeptanzwerte bzw. Selbstentfaltungswerte. Durch Kombination der Pole der Wertedimensionen wurden vier Werttypen gebildet: Ordnungsliebende Konventionalisten, Aktive Realisten, nonkonforme Idealisten, perspektivenlos Resignierte. Der aktive Realist wurde im Vergleich überdurchschnittlich häufig gefunden (30% in 2005) und da er auf beiden Polen jeweils »hoch« rangiert, ist er auch als Vertreter der These von der Wertesynthese anzusehen. Diese Typenbildung wurde durch die Einführung einer dritten Dimension (Hedonismus und Materialismus) Ende der achtziger Jahre dann auf acht erweitert (S. 342). Den einzelnen Werttypen können Einstellungsprofile zugeordnet werden (S. 346f.).

Neumann/Petersen 2001; van Deth 2001), so dass wir in der Realität vor allem Mischtypen vorfinden dürften (mit der Folge einer notwendigen multidimensionalen Konzeption des Werteraums, vgl. früher schon Bürklin u.a. 1994, S. 603f.; Klein 1998, S. 170). Auch wird anderenorts darauf hingewiesen, dass die bestehende einfache Erklärungskraft von materialistischen wie postmaterialistischen Werten möglicherweise doch zu unterkomplex sei, um den vielschichtigen Veränderungen in einer Gesellschaft gerecht zu werden. So bringt van Deth (2001, S. 27) beispielsweise säkular-religiöse Orientierungen oder Themen wie Gesundheit ins Spiel. Als Antwort präsentiert er ein Ergebnis vergleichender internationaler Wertforschung (World Values Survey-Gruppe), das den Dimensionen »Überleben/Selbstentfaltung« einerseits und »traditionell/säkular bzw. rationell« (sic!, meint wohl: rational) andererseits eine ausreichend hohe Erklärungskraft beimisst. Wertewandelprozesse in West- und Ostdeutschland entsprachen im Übrigen denen vergleichbarer Länder bei noch erkennbarer Binnendifferenzierung.

Mit Blick auf andere Studien zur Jugend- und Werteproblematik, die Hepp (2001) referiert, wird die obige Einschätzung bestätigt. Richtig ist sehr wohl, dass individualistische Selbstentfaltungswerte vor allem bei den Jüngeren ausgeprägt sind, dass dieses aber nicht mit einer Ablehnung der Pflicht und Akzeptanzwerte einhergeht. Der Unterschied zur Erwachsenengeneration liege vielmehr darin, dass diese dort dominierten.<sup>6</sup> Insbesondere verweist Hepp auf Schmidtchen (1997, S. 364) der die ethisch-moralische Reflexionsfähigkeit der heutigen jüngeren Generation aufgrund eigener Untersuchungen im Besonderen herausstellt, die es ernst mit der Suche von Lebenssinn und persönlicher Identität meine und in der sogar eine Moralsehnsucht auszumachen sei, die Unglaubwürdigkeit brandmarkte und weltanschaulich offen sei. Leistungswerte konkurrieren hier intensiver als in den unmittelbaren Vorgängergenerationen mit anderen, z.B. Entspannung und Freizeit und fänden eine sehr individuelle Balance oder, wie Meulemann es formuliert, befänden sich in einer sehr flexiblen Hierarchie (1998, S. 211). Also: »Das ist vielleicht der Grundton des kommenden Zeitgeistes: die Verbissenheit ist verschwunden, neue Werte bestehen neben alten, der Weltuntergang findet nicht statt.« (Noelle-Neumann/Petersen 2001, S. 22). Gerade für die Jugend, also die Führungskräfte von übermorgen, gelte, dass Aufstieg statt Ausstieg weiterhin die dominierende Devise sei (Shell Jugendstudie 2006).

6 Nach Bismarck/Schröder (1997) für Jungakademiker sogar ausdrücklich nicht für den beruflichen Bereich, da sie den Stellenwert von Pflichtbewusstsein hier sogar höher als Pensionäre einschätzten. Unterschiede ergaben sich hiernach sowieso weniger auf beruflicher als vielmehr auf privater Ebene.

Der Soziologe Ulrich Beck weist, nicht hiermit im Widerspruch stehend, auf die fortschreitende Individualisierung in unserer Gesellschaft hin. Obschon der Einzelne immer weniger in einer globalisierten und vernetzten Welt Einfluss auszuüben vermag, werden ihm seine Lebensbedingungen zunehmend selbst zugeordnet. Er spricht von einer »Rollenverflüssigung des Sozialen« (2001, S. 3), entlarvt aber gleichzeitig die Vorstellung eines autarken Ichs als pure Ideologie, denn auch eine Individualisierung sei ein durch und durch gesellschaftlicher Prozess. In diesem Sinne sind die Werthaltungen von Führungskräften auch zu lesen, die keiner klischeehaften Einteilung in Materialisten und Postmaterialisten mehr zu folgen scheinen. Die Suche nach dem eigenen Lebensweg dürfte gerade für junge Führungskräfte noch eine spannende und offene Frage sein, sofern ihnen Zeit bleibt, darüber nachzudenken. Die Bereitschaft zum Nachdenken liegt in den jeweiligen Gesellschaften, wie nicht nur auf Führungskräfte fokussierte Surveys zeigen, durchaus vor. So stellen Inglehart/Baker (2000, S. 48) ein wenig überrascht fest, dass bei industriell fortgeschrittenen Demokratien ein Anstieg bei der Frage über das Nachdenken hinsichtlich des Sinns und Zwecks des Lebens anzutreffen sei. Dies bedeute auch, sich offen für religiöse Themen zu zeigen, was aber wiederum durchaus mit einer sinkenden Bedeutung für etablierte Kirchen und einer in der Generationenabfolge erkennbaren Abnahme des Leitbildes von einer christlichen Gesellschaft einhergehen könne und tatsächlich auch täte (»in dem Religion und Gottesglauben bedeutsame Dinge sind, die einen hohen Stellenwert für die Politik besitzen«, Bürklin u.a. 1994, S. 587, S. 603).

In einer seltenen und aufwändigen Längsschnittstudie von Meulemann/Birkelbach (2001) wurden biografische Erfahrungen und politische Einstellungen zwischen der Jugend und der Lebensmitte untersucht (Alter: 16, 30 und 43). Der Zeitraum war 1969 bis 1997, Stichprobe eine Kohorte von 1596 ehemaligen Gymnasiasten. Das Ziel der Untersuchung war es, die Entwicklung von Wertansprüchen zwischen Jugend und Lebensmitte durch die Erkundung paralleler biografischer Erfahrungen zu erklären. Es zeigte sich, dass die Dauer der beruflichen Erfahrungen ehemalige Wertansprüche auch bei Kontrolle der Startbedingungen senkt und die Anerkennung von Sachzwängen steigert. Der gewachsene Realismus wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit aus, da diese von der positiven Wirkung verminderter Ansprüche profitiert (Meulemann 2000). Anders formuliert: Das Leben wirkt auf Wertansprüche zurück und beeinflusst, so unsere Deutung, zumindest die Intensität von Wertorientierungen, vermutlich aber auf jeden Fall die Wertpriorisierung. Dies werden wir weiter unten noch empirisch gestützt für den Organisationssektor nachweisen können.

Hepp (2001) betont nachdrücklich, dass sämtliche Bereiche unserer Gesellschaft mehr oder weniger durch die Imperative »Selbständigkeit«, »Mitgestaltung« und »Kreativität« geprägt seien. Dies bliebe nicht ohne Auswirkung auf die Erziehungsziele in Schule und Familie und zwar in Richtung neue Selbständigkeit. »Die Verknüpfung von Ausbildung, Beruf, Familie und Freizeit gerät so zur Aufgabe eines situationsadäquaten Selbstmanagements der persönlichen Biografie, die sich nicht mehr auf allgemein verbindliche Orientierungen oder lineare Karrieremuster verlassen kann. Wo die alten, kollektiven Sicherheiten nicht mehr existieren, benötigt man einen flexiblen Wertehaushalt, der in lebenszyklischer Anpassung die neuen Tugenden der Eigenverantwortung und Selbständigkeit mit den nach wie vor erforderlichen Sekundärtugenden der Leistungs-, Arbeits- und Anpassungsbereitschaft in Eigenregie auf der intrapersonalen Ebene optimal zu kombinieren vermag. Diese innere Orientierungsleistung stellt in einem risikobehafteten Lebensumfeld, dessen gesellschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen sich permanent und geradezu rasant verändern, eine zunehmend komplizierte und anspruchsvolle Herausforderung für die individuelle Lebensgestaltung dar.« (S. 34). Es ist offensichtlich, dass der Wertewandel eine Tendenz zu mehr Eigeninitiative, Eigenverantwortlichkeit usw. bewirkt hat, dass die traditionellen Tugenden des sich Einfügens oder des Dienstes an der Gemeinschaft jedoch damit keineswegs obsolet wurden. Beide sind offensichtlich mit einem erhöhten bürgerlichem Engagement in Einklang zu bringen, was wir nicht zuletzt aus der aktuellen und informativen Studie zum ehrenamtlichen Engagement wissen (Gensicke/Picot/Geiss 2006). Hepp zieht sein Fazit folgendermaßen (S. 36 f.): Im Wertewandel, möglicherweise eine konsequente Antwort auf den Modernisierungsprozess in Richtung Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft, liegen sicherlich Risiken, aber auch produktive Chancen. Während Verhalten früher überwiegend durch Außenimpulse (Vorbilder) gesteuert wurde, so verstärkt sich heute die Bedeutung der Selbstdisziplin. Parallel hierzu muss sich ein verantwortlicher Umgang mit den gewachsenen Option und Freiheitsspielräumen ergeben und zwar in Richtung einer moralischen Selbststeuerung.

Wenn Hepp der Sozialisationshypothese entsprechend sagt, dass mentale Dispositionen für späteres bürgerschaftliches Engagement vor allem im Jugendalter entstehen, dann sind es eben diese Dispositionen, die in eine Führungsposition mitgebracht werden bzw. es werden die Qualifikation und Motivation entwickelt, diese Führungspositionen überhaupt anzustreben (vgl. noch rigider, basierend auf genetischen Dispositionen Ilies/Arvey/Bouchard 2006, S. 129 f.) Da sich aber nun die Lebenssituationen der Generationen verändert haben, gar spezifische

Ereignisse aufgetreten sind (z.B. zunehmender Terrorismus), könnten sich, so lernen wir, bei jüngeren Führungskräften bereits jetzt oder in der übernächsten Generation andere Werthaltungen zur Vorgängergeneration ausbilden, die über-raschenderweise wiederum höhere Schnittmengen zur heute älteren Generation haben könnten (Bedrohungsszenario der Kriegs- und Nachkriegszeit). Lineare Entwicklungen sind, so zeigt unsere Zusammenstellung, keinesfalls automatisch zu unterstellen. Brüche zwischen Führungsgenerationen hinsichtlich Werthaltungen sind möglich. Also reicht es a priori nicht aus, Durchschnittswerte im doppelten Sinn des Wortes von Führungskräften zu ermitteln, sondern man muss sich auf seine jeweilige Zielgruppe in Abhängigkeit von seiner Zielsetzung explizit beziehen. Der Befund von Mayrhofer/Steyrer/Meyer/Strunk/Schiffinger/Iellatchitch (2005), dass besonders begabte Studierende nicht an der Verfolgung traditioneller Organisationskarrieren interessiert seien, müsste in unseren Kontext zukünftig einmal näher verfolgt werden.

*Zusammenfassend* ist festzuhalten, dass gesellschaftliche Wertentwicklungen zu einer Verbreiterung der Beurteilungsmaßstäbe und Handlungsoptionen geführt haben und dass einzelne Werthaltungen weniger als früher innerhalb der Bevölkerung geteilt werden und das vermeintlich geteilte nicht zwingend einen gemeinsamen Verständnishintergrund beinhalten. Führungskräfte sind als Mitglieder dieser Gesellschaft hiervon nicht ausgenommen, doch kann man davon ausgehen dass gerade bei den jüngeren Führungskräften Individualisierungsbestrebungen eine größere Rolle als bei ihren älteren Kolleginnen und Kollegen spielen. Die Sehnsucht nach Sinn bleibt virulent, wobei eine Offenheit für diverse (religiöse) Angebote besteht. Kaufmann/Zulehner (1986) wiesen hier früh darauf hin, dass Religion die Welt weite, die einer bewohnt, Opportunismus sie schrumpfen lasse und den Menschen nur zu sich selbst bringe und dies bei zunehmender Unverbindlichkeit (S. 285). So erweist sich vermutlich für viele die mangels Alternative gesuchte Noch-Mehr-Arbeit Strategie, die zumindest in der Privatwirtschaft die Neigung zum Opportunismus schürt, als lediglich eine des immer Mehr vom Selben, zumal auch, wie wir noch sehen werden, nicht religiös motivierte ethische Grundsatzpositionen bei *jüngeren Führungskräften* in der Privatwirtschaft bislang nicht dokumentiert werden können.

### 3.2 Führungskräfte als Personentypus

Versuchen wir eine weitere Annäherung an die Werthaltung von jungen Führungskräften über eine Skizzierung der Lebenswege älterer Führungspersonen. Es wird sich zeigen, dass wir hier eine Entwicklung ausmachen können, die informative Grundlagen zur Einordnung und Abgrenzung enthält. Wie lässt sich diese jetzige Spitzengruppe beschreiben?

Der deutsche Vorstand hat nach jüngsten Befunden von Gerum (2007) bei nahezu 400 großen deutschen, börsennotierten und nicht börsennotierten, mitbestimmungspflichtigen wie nicht mitbestimmungspflichtigen Aktiengesellschaften als Formalqualifikation entweder ein wirtschaftswissenschaftliches Studium (47%) oder ein technisch-/naturwissenschaftliches Studium (38%) absolviert. Ca. zwei Drittel der Mitglieder werden intern rekrutiert (S. 421f.).

Dass es sich bislang bei den Spitzenpositionen immer noch um eine Männerdomäne handelt, ist bekannt und wird auch durch die jüngste Befragung des »Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung« (IAB) bestätigt (2006). Für die mit rund 90% größte Gruppe der Unternehmen mit mehr als 500 Arbeitnehmern beträgt der Frauenanteil auf der ersten Ebene 4%, auf der zweiten Ebene 12% und auf der dritten Ebene 33% (zitiert nach Deutscher Führungskräfte Verband 2007, S. 18).

Aufschlussreich ist eine Studie von Bunz (2005), die uns auch über Denkweisen von Vorständen informiert. Er knüpft damit an eine Reihe ähnlich gelagerter Studien und Beiträge in der Vergangenheit an (Farkas/De Backer 1996; Krause-Burger 1995; Eberwein/Tholen 1990; Hein 1990; Lohmann/Schmidt 1996; Hartmann 2001; Bürklin/Rebenstorf 1997; Kaufmann 1986). Mit circa 60 Führungskräften führte er zwischen 2000-2004 anhand eines qualitativen Leitfadens Tiefeninterviews durch. Die Personen dieser Gruppe waren als Vorstände, Aufsichtsratsvorsitzende beziehungsweise Geschäftsführer der größten deutschen Unternehmen sowohl für Personal- als auch Sachfragen letztverantwortlich (siehe basierend auf dem Datenmaterial auch Buß 2007). Das Selbstverständnis dieser deutschen Wirtschaftselite wurde durch gemeinsame, schicksalhafte Erfahrungen geprägt (Drittes Reich und Zweiter Weltkrieg, unmittelbaren Nachkriegszeit mit Zerstörung und Flucht, Armut sowie schließlich die Ära des beginnenden Wohlstandes im Wirtschaftswunder). Explizit sollten religiöse Orientierungen in die Untersuchung mit einbezogen werden.

Nach diesen biographischen Forschungen finden Kernerfahrungen mit Führung bereits in der frühen Kindheit statt (S. 116). Die Grundlagen für die Ausbildung eines jeden Führungsverständnisses werden schon in den ersten Le-



bensjahren im Kreis der Familie, mit der vitalen Einbindung in das Erbe einer familiären, kulturellen, religiösen oder ethisch fundierten Wertidee vorbereitet und zur Entfaltung gebracht (S. 152). Die deutschen Spitzenmanager beschreiben im weiteren Verlauf Sinnbezüge, die für sie gewissermaßen die »Hintergrundfolien« ihrer Selbstverständnisse halten. Fast die Hälfte der deutschen Führungskräfte der ersten Ebene formuliert für sich danach Werte und Grundpfeiler, die sie selbst eindeutig als christlich-religiöse Prägung charakterisieren. Und auch das Ranking der meist präferierten Werthaltungen geht in den Bereich der klassischen Werte/Tugenden wie christliche Ethik, Ehrlichkeit, Pflicht, sowie Offenheit und Leistung (S. 102). Die deutschen Spitzenmanager verurteilen Führungskräfte am stärksten für ihr moralisches Fehlverhalten, das den Verlust eines Realitätssinnes offenbare. Des Weiteren sind negativ besetzt: Menschen verachtendes Verhalten, Arroganz, keine Verantwortungsübernahme, Profillosigkeit, laxer Umgang mit der Wahrheit, Nicht-Einlösen einer Vorbildfunktion und Eitelkeit (S. 109). Hingegen gibt die Hälfte der Befragten an, dass sie sich für das Gemeinwesen, für das Soziale und für Werte der Gemeinschaft verantwortlich fühlen. Dazu gehört für viele auch, sich bewusst ehrenamtlich zu engagieren, um auf diese Weise der Gesellschaft etwas zurückzugeben.

Interessant ist ihr Blick auf wahrgenommene Veränderungen. Ältere Top-Führungskräfte vermissen zunehmend die von ihnen geschätzten Werte und Tugenden. Individualismus und Egoismus nähmen zu, Orientierungsmarken gingen verloren und es fehle an Gemeinsinn und Eigenverantwortung. Geldgier herrsche vor Moral, (klassische) Tugenden verlören an Bedeutung, den Menschen fehle eine Vision. Diese nicht vollständige Liste widerspiegelt recht gut unsere eingänglichen Bemerkungen, dass gerade junge Führungskräfte unter Verdacht stehen, ehemals vorhandene (oder nur zugeschriebene) Leitplanken des Handelns aus den Augen zu verlieren. Stattdessen sei Führungserfolg nur durch Charakter und moralische Integrität, Glaubwürdigkeit, Bescheidenheit, Demut und Fairness zu erlangen (S. 73). Ist dies eine a priori Grundhaltung oder muss dies vielleicht als eine späte Einsicht interpretiert werden, die erst nach Umwegen entsteht?

**Tab. 1: Führungsnachwuchs – Was an der nächsten Generation gefällt  
(Bunz 2005, S. 78)**

Rang	Was an der nächsten Generation gefällt (Mehrfachnennungen)	(in %)
1	• Ehrgeiz, Einsatzbereitschaft	27,9 %
2	• Offenheit • Ausbildungsniveau, Qualifikation	13,1 %
3	• Mut und Risikofreude	11,5 %
4	• Internationalität, globale Orientierung • Kritikfreudigkeit, fordernd – freches Auftreten	8,2 %
5	• Zielorientierung, Härte bei Entscheidungen	6,6 %
6	• Kreativität	4,9 %
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsstärke</li> <li>• Ungeduld</li> <li>• Mobilität</li> <li>• Lernbereitschaft</li> <li>• Soziale Kompetenzen</li> <li>• Hohes Identifikationsniveau</li> <li>• Optimismus</li> <li>• Frauen sind besser zu bewerten als Männer</li> </ul>	1,6 %

**Tab. 2: Führungsnachwuchs – Was an der nächsten Generation missfällt  
(Bunz 2005, S. 80)**

Rang	Was an der nächsten Generation missfällt (Mehrfachnennungen)	(in %)
1	• Ungeduld, ungesunder Ehrgeiz, fehlende Wartebereitschaft	21,3 %
2	• Wenig Eigenverantwortung, wenig unternehmerisches Denken	16,4 %
3	• Wenig Sozialkompetenz, wenig Kollegialität, sind hemdsärmelig • Söldnerhaltung, nur am materiellen Erfolg orientiert	11,5 %
4	• Wenig Erfahrung, Naivität	8,2 %
5	• Bedienmentalität, Erbgeneration, Bequemlichkeit • An Moden orientiert, wenig Beharrlichkeit • Ohne Entscheidungsfreude, risikoavers	4,9 %
6	• Kein Stil, wenig Respekt, keine Umgangsformen	3,3 %
7	• Geringe Mobilität, geistig wie räumlich • Schlecht ausgebildet • Es fehlt generell an Führungsnachwuchs	1,6 %

Diese ambivalente Einschätzung des Führungsnachwuchses (junge Führungskräfte) ist hilfreich. Da sie von der eigenen Wahrnehmung als Führungsperson abweicht, sind jenseits lebenszyklischer Überlegungen Entwicklungen vor allem

gesellschaftlicher, sozialer oder ökonomischer Natur hierfür verantwortlich zu machen; es sei denn, hier läge ein selbstwertdienlicher Bias vor.

Auf die für uns besonders spannende Frage, was man angehenden Führungskräften an Grundsätzen und Werten angesichts eigener Erfahrungen mit auf den Weg geben sollte, antworteten sie: Teamfähigkeit, Verantwortungsübernahme, Vorbild sein, Charakterbildung, Selbstführung, und – an fünfter Stelle Werteorientierungen. Und beachten wir: Auf die Frage nach den prägenden Personen und Vorbildern werden die eigenen Vorgesetzten an erster Stelle genannt (S. 66). Die beste praktische Begründung für Werte ist also das Vorleben dieser Werte, wobei einer alten Erfahrung nach in dem Vorleben der evidenzbasierte Ausweis ihrer allgemeinen Gültigkeit indirekt zum Ausdruck kommt (vgl. hierzu genauer Morel 1975).

Die obige Darstellung, die bemüht war, ein Selbstverständnis zu skizzieren, darf aber über die faktische Pluralität in der Gruppe der Spitzenmanager nicht hinwegtäuschen. Vielmehr, so Buß (2007), sei diese Pluralität ein Kennzeichen der deutschen Wirtschaftselite, wenngleich diese Einschätzung durch die Heterogenität anderer Sektoren und die unten stehenden Aussagen zu relativieren ist. Eine Vereinheitlichung sei nicht in Sicht, im Gegenteil. Beispiel Ethik: Ein gemeinsamer ethischer Grundkonsens lässt sich derzeit nicht ausmachen, auch, weil standardisierte Karrierewege inzwischen nicht mehr wie früher existieren (S. 239). Es sind vor allem vier Entwicklungen, die die Pluralisierung gegenüber einem gemeinsamen Selbstverständnis verstärken: (1) unterschiedliche Globalisierungserfahrungen, die zu einer Erosion traditioneller Elitenetze beitragen, (2) unterschiedliche Sensibilitäten gegenüber gesellschaftlichen Wertansprüchen, (3) das allmähliche Verschwinden eines gemeinsamen kulturellen Kanons, aus welchen sich das kollektive Selbstverständnis der Spitzenmanager (wenn jemals so überhaupt ausgeprägt) speiste und (4) schließlich die heutige Dominanz ökonomischer Perspektiven gegenüber den kulturellen, so dass die Führungskraft, die nicht strikt leistungsorientiert agiert, sich der Unterstützung seiner Netzwerke nicht sicher sein darf (S. 250f.).

Bei der Suche nach Antworten auf die Frage von Werthaltungen junger Führungskräfte muss hierbei ins Kalkül gezogen werden, dass sich Ausbildungswege und Ausbildungsinhalte zumindest im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich annähern. Diese Entwicklung wird formal nicht nur durch den Bologna-Prozess vorangetrieben, sondern wird auch inhaltlich durch die Ausbildungsinhalte des Studiums forciert, das in diesem Bereich zunehmend mehr in den Händen von Business Schools liegt, die wiederum – bei aller faktischen Differenzierung im

Detail – einen sehr ähnlichen Ausbildungskanon favorisieren (vgl. zur fundamentalen Kritik hieran Mintzberg 2004, 2005; Goshal 2005; Pfeffer 2005; Mintzberg/Gosling 2002; aber abmildernd z.B.: Connolly 2003). Eine neue Studie zeigt zudem auf, dass deutsche Hochschullehrer für Betriebswirtschaft im internationalen Vergleich eine besondere Zurückhaltung in der Vermittlung von Werten (gesellschaftliche Verantwortung) an den Tag legen (Hansen/ Moosmayer/Bode/Schrader 2007). Am Ende dieser Entwicklung könnten transnationale Eliten stehen, deren Überzeugungen, wie Geschäfte zu betreiben sind, sehr ähnlich sind und die zur Umsetzung ihrer Ideen gesellschaftliche Werthaltungen nur in dem Ausmaß berücksichtigen, wie es den quasi als »objektiv« erlebten Geschäftsinteressen dient (vgl. zur Wertgebundenheit von wirtschaftlichen Interessen Thielemann/Weibler 2007). Immerhin konnte Hartmann in einem Vergleich der Eliten Deutschlands, Frankreichs und Großbritanniens feststellen, dass sich die Wirtschaftseliten der drei Länder im Gegensatz zu beispielsweise politischen Eliten in ihrer sozialen Herkunft kaum unterscheiden. Eingedenk der Folgen von Herkunft für Wertpräferenzen ein bemerkenswerter Befund (vgl. ebenso zur kritischen Diskussion der Elitenausbildung Hartmann 2003). Speziell für die deutschen Eliten gelte, dass sie »ganz überproportional aus den Reihen des Bürgertums stammen« (Hartmann 2004, S. 17). Unstrittig sei, so Hartmann, dass »die Wirtschaftselite am geschlossensten ist«. Als Eliten werden hier Mitglieder der ersten Führungsebene von Unternehmen ab 150 Beschäftigten verstanden. Im weiteren Verlauf führt er anhand der Analyse von ca. 6500 Personen verschiedener Promotionsjahrgänge (bis 1985) aus, dass ein bürgerliches Elternhaus eine Spitzenstellung im Wirtschaftssektor begünstigt. Er erklärt dies mit einem klassenspezifischen Habitus, der die Rekrutierung quasi selbstreferenziell begründet. Seinen Erfahrungen zufolge handelt es sich dabei im Einzelnen um die Zurschaustellung von vier zentralen Persönlichkeitsmerkmalen: (1) intime Kenntnis der Dress- und Benimmcodes, (2) eine breite Allgemeinbildung, (3) unternehmerisches Denken und damit verbunden eine optimistische Lebenseinstellung, (4) persönliche Souveränität im Auftreten und Verhalten (vgl. auch Hartmann 1996). Da seine Untersuchungen zeigen, dass die Rekrutierung anderer Eliten zumindest teilweise anderen Schwerpunkten folgt, lässt sich hieraus nicht nur eine *relative* Geschlossenheit der Spitzenpositionen des Wirtschaftssektors ableiten, die mit hier nicht näher spezifizierten Werthaltungen zumindest ebenfalls teilweise einhergehen dürften, sondern auch in der gleichen Argumentation Differenzen zu anderen Eliten der Gesellschaft mitbegründen. So haben wir von vornherein nicht deckungsgleiche Bilder über Anzustrebendes und über zu Vermeidendes, die Schwierigkeiten in der Kommunikation begünstigen.

Wenn wir weiter davon ausgehen, dass interne Karrierepfade entscheidend von dem Vorliegen dieser geschätzten Persönlichkeitsmerkmale abhängen, müssen wir gerade bei jungen Führungskräften, die alles daran setzen, möglichst schnell erfolgreich im Unternehmen zu sein, eine besondere Ausprägung erwarten. Da letztendlich der interne Berufserfolg vor allem an die Erreichung unternehmerischer Ziele gekoppelt ist, dürften es vor allem die hiermit korrespondierenden Werthaltungen sein, die junge Führungskräfte in Wirtschaftsorganisationen, hier vor allem internationale Konzerne, von den vergleichbaren Verantwortungsträgern anderer Organisationen signifikant unterscheidet.

Höpner (2004) zeigt auf, dass in den neunziger Jahren Änderungen hinsichtlich Herkunft und Karrierewege von Führungskräften zu beobachten sind, die eine größere Bereitschaft zu kapitalmarktorientierter Unternehmensführung nahe legen. Er verweist auf eine eigene Studie, bei der festgestellt wurde, dass das Image eines Unternehmens bei den befragten Führungskräften umso positiver war, je ausgeprägter die Aktionärsorientierung des Unternehmens eingeschätzt wurde (S. 264). Seine These dabei ist, dass dominante Karrieremuster nicht nur die Fachkompetenzen von Führungskräften, sondern auch deren Identitäten und Wertorientierungen prägen. Durch eine vergleichende Analyse mit Führungskräften aus angloamerikanischen Ländern versucht er, Erklärungen für spezifische Werthaltungen zu finden. Danach verdichten sich die Besonderheiten in Ausbildung, Rekrutierung und Verweildauer von Top-Managern, die die Grundentscheidungen über Weichenstellungen der Unternehmenspolitik beeinflussen, wie folgt: in den neunziger Jahren war im Gegensatz zu früheren Zeiträumen keine Dominanz technischer Fächer mehr zu beobachten. In den betrachteten 40 Unternehmen wurde nicht einmal 1/3 von technisch beziehungsweise naturwissenschaftlich geschulten Managern geleitet. Knapp 40% waren Wirtschaftswissenschaftler, 24% Juristen. Alle Studienrichtungen gewannen geringfügig auf Kosten Nichtstudierender. Auffällig ist die Stärkung finanzwissenschaftlicher Kompetenz (meint wohl: finanzwirtschaftlicher Kompetenz (S. 267). Ergo: knapp 30% wurden als Finanzexperten klassifiziert, steigende Tendenz (Vorstandsvorsitzender). Immer noch führte der typische Karriereweg der Vorstandsvorsitzenden durch das eigene Unternehmen (71%), allerdings verdoppelte sich der Anteil der extern rekrutierten Manager zwischen 1990 und 1999. Auffällig sei ebenfalls, dass die Bereitschaft der Aufsichtsratsgremien, Verträge nicht zu verlängern oder vorzeitig aufzulösen, zugenommen hat. »Die Auswertung der erhobenen Managerbiografien zeigt, dass in den neunziger Jahren Wandel in mehrerer Hinsicht stattfand. In den späten Neunzigern gab es unter den Vorstandsvorsitzenden der 40 Größten [börsennotierten

Unternehmen, J.W.] keine Nichtstudierten mehr. Unter der Vorstandsvorsitzenden befanden sich zu diesem Zeitpunkt mehr studierte Wirtschaftswissenschaftler als Techniker und Naturwissenschaftler. Gleichzeitig stieg der Anteil der Vorstandsvorsitzenden, die berufliche Erfahrungen in Finanzressorts gemacht hatten. Die Bedeutung des unternehmensexternen Arbeitsmarkts für Führungskräfte nahm in den neunziger Jahren deutlich zu, während der Anteil der Hauskarrieren zurückging. Die durchschnittliche Amtsdauer der Vorstandsvorsitzenden sank rapide« (S. 269).

Letztendlich zeigt dies eine Verstärkung des Wettbewerbs. Dies blieb augenscheinlich nicht ohne Auswirkung auf die Komplexitätsorientierung der Top-Manager, die zunehmend mit einer Professionalisierung, einer Stärkung der betriebswirtschaftlichen Basis und einer zunehmend Vermarktlichung nach Höpner zu umschreiben ist. So fügt sich das Bild zusammen. Da sich die Karrierewege wie der Maßstab des eigenen Erfolges angleichen (Aktienkurse an der Börse), sind vor allem die kommenden Top-Führungskräfte wegen ihrer immer mehr vergleichbaren Herkunft immer ähnlicher und damit austauschbar. Eine kapitalmarktorientierte Unternehmensführung passt daher hervorragend ins Bild. Höpner spricht von einer rekursiven Kausalität. Damit meint er, dass die Karrierehintergründe der Führungskräfte gut mit den Zielen einer am Kapitalmarkt orientierten Unternehmensführung in Verbindung zu bringen sind, gleichzeitig aber auch das ungeduldige Umfeld stärker deren Position bedroht. Damit entfallen typisch deutsche Merkmale einer Vorstandskarriere, mit der Folge, dass sich Führungskräfte in Deutschland und in Amerika oder England immer ähnlicher verhalten. Ein entscheidender Unterschied in der Ausbildung ist natürlich immer noch die Tatsache, dass Eliteschulen in Deutschland in einer aus dem angloamerikanischen Bereich bekannten Form nicht vorhanden sind und dementsprechend Inhomogenitäten eine größere Chance haben, durchzubrechen. Faktisch ist die Ausbildungsbreite jedoch reduziert. Die Absicht der gegenwärtigen Bildungspolitik, derartige Elitehochschulen zu schaffen, wird hier ein Übriges tun. Selbst wenn diese sich nicht durchsetzen, sind die bereits heute ausgegliederten oder zumindest ausgewiesenen Business Schools doch ebenfalls eine Antwort auf die global gleichen Umfeldbedingungen.

Aufschlussreiche Angaben zur näheren Charakterisierung der Gruppe der Führungskräfte können einer aktuellen Studie des »Deutscher Führungskräfte Verband« (2007) entnommen werden. Auf diese wird etwas näher eingegangen, da sie die Struktur und Haltung deutscher Führungskräfte recht detailliert versucht zu erfassen und uns damit – zusammen mit den obigen Informationen – ein

gutes Bild über die Situation verschafft, wie sie aus Sicht älterer und jüngerer Führungskräfte typisch ist.

Der »Deutscher Führungskräfte Verband« hat rund 50.000 Mitglieder und sein Anspruch liegt in der Vertretung der gleichnamigen Gruppe in der privaten Wirtschaft, die in der Regel unterhalb des obersten Leitungsorgans angesiedelt ist. Damit kommt den vertretenen Führungskräften (nicht nur leitende Angestellte!) regelmäßig eine Doppelnatur aus Arbeitnehmer- und Vorgesetzteigenschaft zu. Die von rund 3500 Mitgliedern beantwortete Befragung (30% unter 45 Jahre, davon 16% unter 40 Jahre) ergab zunächst einmal, dass die in der Regel vollzeitbeschäftigten und weit überwiegend einen Universitätsabschluss besitzenden Führungskräfte aus vornehmlich Großorganisationen, arbeits- und sozialrechtliche Absicherungsbedürfnisse artikulieren, die sich nicht grundlegend von denen nichtleitender Beschäftigter unterscheiden. Hiermit im Einklang steht die Selbstwahrnehmung der vornehmlich politisch liberal bis konservativ wählenden Führungskräfte, dass sich nur eine vergleichsweise kleine Minderheit vorwiegend als Vorgesetzter sieht – allerdings steigend im Alter, wohingegen die Hälfte die Arbeitnehmereigenschaft als prioritär betrachtet (der Rest gleichverteilt). Die hier befragten Führungskräfte, von denen 50% Alleinverdiener sind (Nettoeinkommen einer Führungskraft zwischen 3000 und 5000 Euro bei 57%; bis 39 Jahre: 3665, 60-64 Jahre: 5400), leben vorwiegend in einer festen Lebensgemeinschaft, 87% von ihnen sind verheiratet; dies ist ein Wert weit über der Gesamtbevölkerung. Selbst für die jüngeren Führungskräfte gilt dies zu 62%, ebenfalls deutlich über der Gesamtbevölkerung. Bis zum 34. Lebensjahr (39. Lebensjahr) sind die Führungskräfte zu 74% (37%) kinderlos (deutlich relativ stärker im Falle weiblichen Führungskräfte) und schätzungsweise werden mindestens ein Viertel der Führungskräfte dauerhaft kinderlos bleiben (S. 73).

Die Führungskräfte erachten die Unternehmensmitbestimmung als nicht grundlegend reformbedürftig und stimmen der wertgeladenen These »Wer mehr leistet als andere, soll auch mehr erhalten« einstimmig (99%) zu. Diese Äußerung ist auch im Lichte der immensen zeitlichen Belastung zu sehen, der sich diese Gruppe ausgesetzt sieht: Für mehr als 60% beträgt die wöchentliche Arbeitszeit 49 und mehr Stunden, oftmals wird der zustehende Urlaub nicht vollständig in Anspruch genommen. Einer Studie von Saaman Consultants (faz.net 2007) bei 451 Führungskräften aller Branchen ist hier ergänzend zu entnehmen, dass 91% der jungen Führungskräfte (unter 40 Jahre) bereit seien, Freizeit zu Gunsten des Berufs zu opfern und auch so handelten. Nach Angaben der besagten Studie des Deutschen Führungskräfte Verbandes ist nur ein knappes Drittel der Befragten

der Auffassung, dass die Work-Life-Balance überwiegend nicht gewahrt werde. Immerhin besitzen mehr als zwei Drittel bereits Erfahrungen mit Umstrukturierungen, die sie überwiegend positiv beschreiben, wiewohl ein Drittel überwiegend schlechte Erfahrungen gemacht hat. Veränderungen sind also ständiger Begleiter für diese Personengruppe. So ist auch die Mobilitätsbereitschaft aus beruflichen Gründen bis ins höhere Alter recht hoch, bei den jungen, unter vierzigjährigen Führungskräften naturgemäß am höchsten.

Hier konturiert sich ein Bild junger Führungskräfte: sehr gut ausgebildet, leistungsorientiert und familienorientiert, eine Karrieremöglichkeit suchend, geographisch mobil. Es ist zu vermuten, dass eine derartige Orientierung, die stärker als früher Kinderlosigkeit mit sich bringt, ihr außerberufliches, nicht berufsbezogenes Engagement kaum lokal entfalten und sich bestenfalls übergeordneten ethisch-moralischen Fragen zuwenden kann. Unklar ist noch, inwieweit eine Gefahr der sozialen Entwurzelung von einer stabilen regionalen Gemeinschaft besteht. Sie wird vermutlich – dem Beruf geschuldet – nur temporärer Bezugspunkt sein können. Und unklar ist dann, ob dadurch Werthaltungen ausgebildet und/oder in ihrer Priorität beeinflusst werden, die sich von Nicht-Führungskräften, aber auch von Führungskräften außerhalb der Privatwirtschaft unterscheiden und inwieweit dadurch eine größere Empfänglichkeit für die Akzeptanz unternehmerisch (marktwirtschaftlich) dienlicher Werte bzw. Werthaltungen besteht. Wenn es so wäre, würde dies einfach zufällig, aber systematisch geschehen oder trifft es vielleicht auf eine Personengruppe, die aufgrund ihrer Ausbildung bereits ihren Weg vorzeichnete?

*Zusammenfassend* muss man vor der Beantwortung dieser Frage nochmals feststellen, dass Führungskräfte heute eine relativ geschlossene Wirtschaftselite mit typischen Studien- und Karriereverläufen darstellen. Diese Vereinheitlichung wird durch eine vergleichbare Ausbildung und durch marktliche Erfordernisse angetrieben. Ein hoher persönlicher Einsatz ist erforderlich, mittel- und langfristig hier mitzuspielen. Es scheint, dass sich Werthaltungen diesen Erfordernissen, falls nicht im Zuge der Sozialisation bereits hinreichend ausgeprägt, entsprechend anpassen, ganz einfach, um nicht permanent mit kognitiven und emotionalen Dissonanzen umgehen zu müssen und hierdurch dann Energien dysfunktional aus Sicht des Wirtschaftsindividuums einzusetzen. Dieser Prozess kann nur unter idealistischen Annahmen innerhalb des Systems selbst durchbrochen werden, solange nicht andere Anreizmechanismen höheren Profit versprechen oder bisherigen bedrohen. Im Rahmen der Ausbildung ist dieser Prozess jüngst im angloamerikanischen Bereich angestoßen worden, seit führende Vertreter der Managementfor-



schung und der Lehre die Ratio der Business School-Curricula hinterfragen (vgl. Mintzberg 2004; Pfeffer/Fong 2003).

### **3.3 Führungskräfte als Studierende**

Erkenntnisse aus der Sozialisationsforschung (z.B. Hurrelmann 1993) weisen darauf hin, dass Individuen in den verschiedensten Phasen des Lebens je spezifischen Sozialisationsprozessen unterliegen. So müssen auch wir annehmen, dass während des Studiums verstärkende oder abschwächende Einflüsse auf das bis dahin ausgeprägte Wertesystem stattfinden. Diese Überlegung hat eine Reihe von Forschern veranlasst, diesen Zusammenhang näher zu untersuchen.

Mit Blick auf unsere Fragestellung ist von besonderer Bedeutung, inwieweit das Studium der Betriebswirtschaftslehre (des Managements) oder der Volkswirtschaftslehre für eine bestimmte Ausprägung von Werthaltungen junger Führungskräfte verantwortlich zeichnet. Um dieses aber mit Sicherheit feststellen zu können, wird eine Basismessung benötigt, da ansonsten nicht zwischen denen differenziert werden kann, die eine bestimmte Werthaltung bereits in das Studium mitbrachten (Selektionsphänomen) und denen, die eine Werthaltung aufgrund der Übernahme von Fachinhalten und deren paradigmatischer Einbettung neu erwarben oder ihre alte modifizierten. Dieselbe Problematik taucht auf, wenn wir den Einfluss der Organisation auf Werthaltungen von Novizen untersuchen. Hier muss zudem sichergestellt sein, dass zwischen der Erfassung von Werthaltungen von Studierenden und der späteren Berufswahl ein so kurzer Abstand besteht, so dass keine konkurrierenden Einflüsse wirksam sein können. Um dann wiederum der Frage nachzugehen, inwiefern bestimmte Berufe, Branchen oder Positionen einen Einfluss auf Werthaltungen besitzen, müsste im weiteren Verlauf wiederum zwischen Selektions- und Sozialisationswirkungen methodisch getrennt werden. Längsschnitterhebungen sind zur Beantwortung der aufgeworfenen Fragen die Methode der Wahl. Da diese wiederum nur aufwändig zu realisieren sind und die Bereitschaft von Organisationen, empirische Forschung zu ermöglichen, abnimmt, wird man aber auch zukünftig weiter auf ausgeklügelte Querschnittsdesigns zurückgreifen müssen. Eine Beantwortung der aufgeworfenen Frage hilft dann besser als heute zu verstehen, inwiefern und vor allem in welchem Ausmaß Werthaltungen überhaupt durch Organisationen zu beeinflussen sind. Im nächsten Schritt kann sich mit den hierfür verantwortlichen Mechanismen beschäftigt werden. Und dann sind begründete Gestaltungsüberlegungen möglich, unabhängig von der

ethischen Frage der organisationsseitigen Einflussnahme auf Werthaltungen überhaupt. Leider gehen die nachfolgenden, wegen ihrer Grundsätzlichkeit beispielhaft ausgewählten Studien nur bedingt auf die hier nicht vollständig genannten methodischen Voraussetzungen ein (z.B. müssen mögliche Veränderungen durch den Lebenszyklus kontrolliert werden), so dass vielfach nur – aber immerhin – in Plausibilitäten argumentiert werden kann.

### **Studienfach**

Frank/Gilovich/Regan (1993) untersuchten, ob und inwieweit die in der Volkswirtschaftslehre häufig verwendeten opportunistischen-egoistischen Modelle Personen dazu veranlassen, selbst ein korrespondierendes Verhalten zu zeigen. Sie verwiesen hier auf andere Studien, die in die Richtung eines fachgeprägten Wahlverhaltens von Studierenden gehen. In ihrer Studie, die teilweise nicht nur Studierende umfasste, bestätigten sie die vorliegenden Befunde im Großen und Ganzen. Hiernach verhalten sich volkswirtschaftlich geprägte Personen (Economics) weniger kooperativ (ethisch sensibel) als Personen aus anderen Bereichen. Sie vermuten, dass das ökonomische Training einen diesbezüglichen Einfluss ausgeübt hat, weisen aber auch auf nicht hinreichend kontrollierte Selektionseffekte hin. Sie stellen fest, dass Studierende generell im Laufe ihres Studiums kooperative Verhaltensweisen verstärken, dass aber dieser Trend ausgerechnet nicht für die Studierenden der Volkswirtschaftslehre Gültigkeit besaß. Dies könne daran liegen, dass in anderen Disziplinen Kooperation eine positivere Stellung einnimmt. Die Autoren betonen aber auch, dass sich unter spezifischen Bedingungen oder für verschiedene Situationen Unterschiede verwischen. So war beispielsweise der zeitliche Aufwand für freiwillige Aktivitäten annähernd gleich verteilt. Allerdings wurde hierbei nicht erhoben, ob dieses Verhalten in einem unterschiedlichen Ausmaß instrumentell erfolgte. Angesichts der wachsenden Bedeutung von Kooperation im Arbeitsleben regen sie an, dass zumindest die Ausbildungsinhalte überdacht werden sollten. In einer Replik stellten Frank/Gilovich/Regan (1996) nochmals klar, dass Studenten der Volkswirtschaftslehre (Economics), mit denen sie experimentelle Untersuchungen zu kooperativen Verhalten vornahmen, sicherlich keine schlechteren Menschen seien, dass aber umgekehrt auch kein Zweifel daran bestehen könne, dass das Studium der Volkswirtschaftslehre überstark einem selbstbezogenen Verhalten das Wort rede. Auch gäbe es eine klare Evidenz dafür, dass diese Ansicht dazu führe, sich in sozialen Dilemmasituationen negativ zu verhalten und dass andere, die dieses antizipierten, dann ebenfalls weniger kooperativ agierten.

Während in die dargestellte Richtung einige weitere Studien zu finden wären (vgl. schon früh Scott/Rothman 1975), sind gegenläufige Befunde seltener. Der Grund ist nach Frey/Meier (2002) darin zu sehen, dass Sozialisations- von Selektionseffekten nicht ausreichend getrennt werden. Ihre Studie mit Studierenden der Universität ist deshalb außergewöhnlich, weil sie Mehrfacherhebungen durchführt. Kriterium ist die freiwillige Zahlung von Geldern in zwei Fonds durch Studierende. Sie beobachten das Zahlverhalten von Studierenden über mehrere Semester hinweg. Dabei unterscheiden sie zwischen Studierenden einer mikroökonomischen Fachrichtungen und denen anderer Fachrichtungen. Sie konnten beobachten, dass Studierende der Mikroökonomie vergleichsweise geringere Zahlungen leisteten. Dieses interpretieren sie als eine ausgeprägtere egoistische Form des Verhaltens, welches sie aber mit einer Selektionshypothese statt der ansonsten präferierten Sozialisationshypothese erklären, da sie gleichzeitig zeigen können, dass sich während des Studiums keinerlei Unterschiede zwischen diesen beiden Gruppen nachweisen lassen. Demnach bliebe das Training während des Studiums in einem »Rational Choice Paradigma« ohne Wirkung. Im Gegensatz zu verschiedenen Laborexperimenten schlussfolgern sie anhand von »real life data«, dass die Studierenden der Mikroökonomie unterschiedliche Wertprioritäten gegenüber Studierenden anderer Fachrichtungen besitzen.

*Zusammenfassend* darf man ohne Entfaltung aller vorhandenen Studien auf diesem Gebiet sagen, dass sich die Studierenden der Wirtschaftswissenschaft nach bisheriger Sachlage von denen anderer, sozialwissenschaftlicher Studiengänge wertbezogen unterscheiden, wobei Untersuchungen bislang nur spezifische Werte oder Werthaltungen thematisieren. Solange Studierende dann eine jeweils spezifische Berufswahl vornehmen – und für die Privatwirtschaft haben wir dies bereits gezeigt – befinden sich Berufseinsteiger mit zumindest teilweise differierenden Werthaltungen in den Organisationen. Nachfolgend werden wir zeigen, dass immer noch Wertdifferenzen, wenngleich bei hoher Übereinstimmung, zwischen Studierenden der Wirtschaftswissenschaft und Führungskräften in der Wirtschaft vorhanden sind, dass sich aber Studierende mit der Zeit den »Werterfordernissen« der jeweiligen Organisation anpassen. Selektions- und Sozialisations-effekte wirken beidseitig.

### ***Studium Beruf I***

Der Vergleich von Wertorientierungen zwischen Studierenden der Wirtschaftswissenschaft und Managern hat inzwischen eine gewisse Tradition (vgl. früh Miller 1983). Vor einigen Jahren suchten Eaton/Giacomino (2001) erneut nach

möglichen Unterschieden in den Wertorientierungen zwischen den diesmal Studierenden des Rechnungswesens/Wirtschaftsprüfung und Managern. Auf Basis eines an Rokeach angelehnten (1973) Klassifikationssystems von vier Werttypen (siehe Musser/Orke 1992) interessierten sie sich ebenfalls für Unterschiede zwischen den *Geschlechtern*. Dies auch, weil zunehmend mehr weibliche Führungskräfte in verantwortliche Positionen hineinwachsen (hineingelassen) werden. Schwerpunkt der Untersuchung ist dabei die Unterschiedlichkeit in der Moralentwicklung. Die zentralen Differenzen fanden sich zwischen den Geschlechtern und entgegen der Erwartung nicht zwischen Studierenden und Managern. Buchanan/Kim/Basham (2007) verglichen die Karriereorientierungen sowie die Neigung, Wissen zu erwerben, von bereits graduierten Studierenden der Betriebswirtschaftslehre mit denen eines sozialwissenschaftlichen Studienganges anhand von Weiterbildungsprogrammen (MBA vs. MSW). Mit einer Karriereorientierung, die typischerweise Studierenden von MBA-Programmen unterstellt wird, gehen aufgrund von Literaturbefunden eine eher kurzfristige Orientierung, eine höhere Mobilität und eine stärkere Disposition zum Berufswechsel einher. Negative Beziehungen finden sich zum organisationalen Commitment. In einer web-basierten Befragung bei schließlich rund 400 Personen stellten die Forscher für sich überraschend fest, dass die Karriereorientierung bei den Studierenden der Sozialarbeit stärker ausgeprägt war – gemessen als Auffassung, dass sich die Organisation nicht genügend für die eigenen Belange einsetzt und man es deshalb besser selbst in die Hand nehmen müsse. Erklärt wurde dieser Befund unter anderem mit der starken Belastung innerhalb des Jobs, der wenig Rücksicht auf persönliche Belange biete. Die betriebswirtschaftlich geprägten Studierenden wiesen erwartungsgemäß eine höhere Mobilitätsbereitschaft auf und hatten in einem deutlich stärkeren Ausmaß das Ziel, das Weiterbildungsprogramm mehr für das berufliche Fortkommen als für den Wissenserwerb an sich zu nutzen. Williams/Hall (2006) untersuchten Prioritätsunterschiede zwischen Marketingmanagern und Marketingstudierenden. Dabei gingen sie davon aus, dass derartige Prioritäten einen Einfluss auf arbeitsbezogene Verhaltensweisen, Einstellungen und Leistungen ausüben. Ebenso erachten sie persönliche und berufliche Werte als mit dem Organisationserfolg verbunden. Zum Beleg ihrer Überzeugungen führen sie eine Vielzahl von Literaturpositionen an. Auch hieraus gewannen sie die Überzeugung, dass eine ähnliche berufliche Ausbildung, ähnliche Interessen und Erfahrungen zu ähnlichen Werten und Einstellungen führen. Als Instrument wählten Sie eine des Öfteren eingesetzte Form zur Erfassung von Werten im Business-Kontext (List Of Values: Kahle/Beatty/Horner 1986), die in Form einer standardisierten Befragung mit der Möglichkeit,

abschließend die beiden wichtigsten Werte zu benennen, durchgeführt wurde. Im Großen und Ganzen ergab sich eine hohe Übereinstimmung zur Bedeutung von persönlichen Werten für das berufliche Leben, bei leichten Variationen in der Rangfolge. Die Einschätzungen zwischen den Managern waren dabei noch größer. Beide Gruppen waren im Übrigen der Auffassung, dass der Kunde der wichtigste Stakeholder der Organisation sei. Dementsprechend sei die Beachtung der Kundenzufriedenheit das wichtigste Ziel einer Unternehmung. Die abschließende Frage nach der Selbstselektion oder Sozialisation wurde spekulativ in beide Richtungen positiv beantwortet.

### ***Studium Beruf II***

Eine hieran anknüpfende Frage ist die, wie sich individuelle Wertorientierungen nach dem Eintritt in den Beruf verändern. Von Rosenstiel/Nerdinger/Spieß/Stengel (1989) untersuchten über mehrere Jahre und damit über mehrere Zeitpunkte in einer beispielhaften Untersuchung mögliche Änderungen in Werthaltungen, die sich bis zu rund zwei Jahre nach Eintritt in das Berufsleben ergaben. Hintergrund war die Überlegung, dass eine Betonung postmaterialistischer Werte die Identifikation mit Unternehmenszielen beeinträchtigen könnte und dass junge Absolventen weniger in den herkömmlichen Karrierebahnen denken würden.

Zu diesem Zweck wurde eine Liste von Unternehmenszielen entwickelt, die sowohl materialistische wie auch postmaterialistischen Ziele umfasste (wirtschaftliches Wachstum, Erhaltung der Umwelt, Sicherung von Arbeitsplätzen, Stabilisierung unserer Gesellschaft Struktur usw.). Die Erfassung der Berufsorientierung folgte einer Inhaltsanalyse von Aussagen der Studierenden, die diese im Rahmen von Gruppendiskussionen zu ihrem zentralen Lebensinteresse abgaben. Dabei wurde auch überprüft, ob sich Unterschiede in der Identifikationsbereitschaft und der Berufsorientierung zwischen Führungs- und potentiellen Führungsnachwuchskräften (Studierende der Wirtschafts-, Ingenieur- und Naturwissenschaften) ergaben.

Im Kern stimmten zwar Führungskräfte und Studierende hinsichtlich der Ist-Ziele von Unternehmen überein (beispielsweise Wachstum, Gewinn, Fortschritt), zeigten jedoch Diskrepanzen zwischen den Soll-Zielen, die seitens der Studierenden stärker postmaterialistisch geprägt waren (beispielsweise Umwelt, Persönlichkeit, Dritte Welt). Geprüft werden sollte dabei auch die Frage, ob es Prozesse der Selektion oder eher Prozesse der Sozialisation sind, die zu einer Angleichung zwischen Wertorientierungen von Führungskräften und Führungsnachwuchskräften im Laufe der Zeit führen. Beide Erklärungen schließen sich natürlich nicht aus.

Rosenstiel und Nerdinger (2000) vermuteten, dass die Selektion bei einem reichhaltigen Arbeitskräfteangebot stärker greife und die Sozialisation stärker bei einem angespannten Arbeitsmarkt »bemüht« werden müsse.

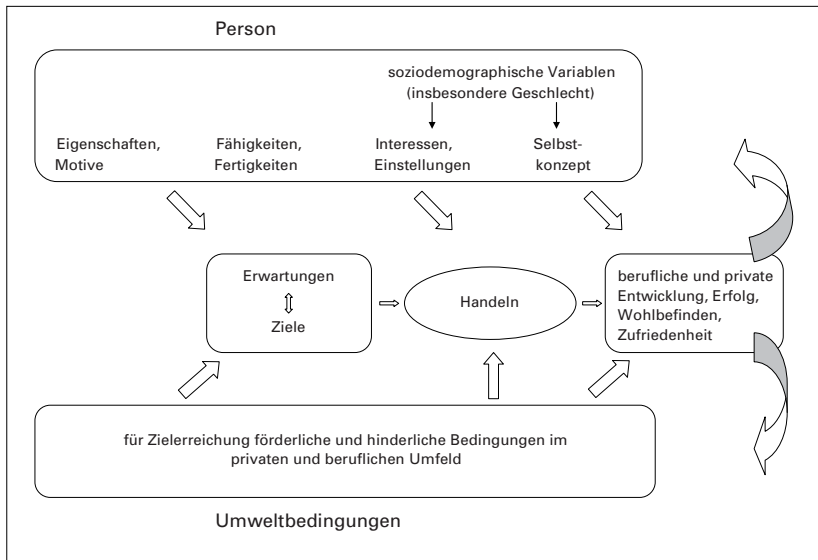
Hierbei stellte sich bereits nach kurzer Zeit heraus, dass in der gewählten Dreiteilung der Berufsorientierungen (Werttypen)<sup>7</sup>, »Karriereorientierung«, »Freizeitorientierung« und »alternatives Engagement«, denen wiederum Werthaltungen zugrunde liegen, die Karriereorientierten sehr stabil blieben, während immerhin über 25% der Freizeitorientierten nach dem Eintritt in das Unternehmen ihre Karriere nun als wichtiger ansahen. Für immerhin 10% galt dies auch für die alternativ engagierte Personen, die sich jedoch mehrheitlich zu einer aus Unternehmenssicht kontraproduktiven Verlagerung der Interessen in die Freizeit veranlasst sahen. Nach zwei Jahren war das Commitment der Karriereorientierten noch intensiver, während die Freizeitorientierten ungefähr auf dem bisherigen Niveau verharrten. Die alternativ Engagierten schränkten ihr Engagement hingegen ein und widmeten sich verstärkt der Freizeit. Diese Forschungsergebnisse sprechen klar für einen Einfluss des Berufsumfeldes auf die Werthaltungen von Personen (Sozialisations-effekt; vgl. hier auch van der Velde/Feij/Taris 1995; zum möglichen Wechsel zwischen Wertsystemen/Wertclustern Brangule-Vlagsma/Pieters/Wedel 2002).

In einer seit 1995 gestarteten Langzeituntersuchung mit Hochschulabsolventen sämtlicher Fachrichtungen der Universität Erlangen-Nürnberg, der Erlanger Längsschnittstudie BELA-E (Berufliche Laufbahnentwicklung Erlangen), hat Andrea Abele mit verschiedenen Kolleginnen und Kollegen deren Berufsverläufe unter verschiedenen Fragestellungen wegweisend untersucht. Im Kern geht es um die berufliche und private Entwicklung, um den beruflichen Erfolg sowie um das individuelle Wohlbefinden und die individuelle Zufriedenheit. Ein spezifischer Fokus ist darüber hinaus die Erhebung geschlechtsvergleichender Zahlen. Methodisch von Bedeutung an dieser Studie ist, dass es sich um Mehrfachbefragungen handelt, wodurch z.B. Probleme retrospektiver Verzerrungen umgangen werden können und dass Berufsverläufe von Studierenden verschiedener Disziplinen der gleichen Absolventenkohorte miteinander verglichen werden können.

Hierzu wurde ein Rahmenmodell entwickelt (Abele-Brehm/Stief 2004, S. 5), das allgemeine Prädiktoren der beruflichen wie privaten Entwicklung im Erwachsenenalter enthält.

7 Vgl. hier auch einmal die drei Idealtypen der Anpassung nach Presthus (1966, S. 171ff.).

**Abb. 3: Rahmenmodell der Lebensplanung in Beruf und Privatleben**  
(nach Abele-Brehm/Stief 2004, S.5)



Es basiert auf der allgemeinen Selbstregulationstheorie von Bandura (1997). In diesem Modell wird das Handeln neben personalen von umweltbezogenen Voraussetzungen, insbesondere von Erwartungen und Zielen beeinflusst. Erwartungen, spezifisch zu verstehen als Selbstwirksamkeitserwartungen, beziehen sich – wie bereits aus den Attributionstheorien bekannt – auf die Beurteilung der eigenen Fähigkeiten und Motivationen zur zielkonformen Ausführung von Handlungen und als Ergebniserwartungen auf die antizipierten Konsequenzen bestimmter Handlungen. Beides wird in der Literatur (z.B. Judge/Bono 2001) in einem positiven Zusammenhang zur Leistung beziehungsweise zum beruflichen Erfolg (erfolgreicher Einstieg, Beschäftigungsdauer, Gehalt; umfassend zur Operationalisierung vgl. Dette/Abele/Renner 2004) gesehen. Ziele richten das Handeln auf bestimmte Aktivitäten oder Ergebnisse aus. In den Modellen sind dabei berufliche wie außerberufliche Ziele gleichermaßen von Interesse. Die beruflichen Ziele werden noch weiter unterteilt (z.B. Karriereziele oder Wachstumsziele).

Über die Ergebnisse der verschiedenen Studien, die nach unserer Einschätzung auch unter dem Label »Werte und soziales Lernen«, laufen könnten, kann hier nur cursorisch berichtet werden. Da wir aus anderen Untersuchungen wissen, dass Wirtschaftswissenschaftler und Ingenieure das überragende Reservoir von

Führungskräften darstellen, werden wir die Ergebnisse insbesondere aus dieser Warte berücksichtigen. Generell galt, dass erfolgreiche Berufseinsteiger bessere Noten im Studium hatten und kürzer studierten. Sie hatten bereits als Berufseinsteiger eine höhere instrumentelle Orientierung und besaßen erhöhte Selbstwirksamkeits- beziehungsweise Ergebniserwartungen bei deutlicheren Karrierezielen. Aber auch ausgeprägte Lern- und Entwicklungsziele wirkten sich positiv aus. Weibliche Berufseinsteiger waren im Übrigen nur dann relativ erfolgreich, wenn sie wie ihre männlichen Kollegen keinesfalls Geisteswissenschaftler waren und eine starke Ausprägung der maskulinen Komponente des Selbstkonzepts besaßen. Als Gründe hierfür wurden die Elternschaft und hinderliche Umweltbedingungen angegeben. Bestätigt wurde der bekannte Befund, dass Ingenieure und Wirtschaftswissenschaftler vor allem in der Privatwirtschaft zu finden sind. Es sind auch die beiden Gruppen, die das höchste Bruttomonatsgehalt erhielten (im Vergleich zu Sozialwissenschaftlern, Geisteswissenschaftlern, Naturwissenschaftlern). Wirtschaftswissenschaftler wie Ingenieure wurden von vornherein ausbildungsadäquater eingesetzt und fanden schneller eine Anstellung. Ferner schätzten sie sich als erfolgreicher ein als Absolventen anderer Fachdisziplinen (vgl. Stief/Abele 2002, Abele-Brehm/Stief 2004). Letzteres bedeutet, dass sie *ceteris paribus* auch eher Führungspositionen einnehmen können.

*Zusammenfassend* wird durch diese beiden herausragenden Längsschnittstudien belegt, dass Organisationen Werte bzw. Werthaltungen beeinflussen und dass bestimmte diesbezügliche Ausprägungen erfolgsrelevant in Organisationen sind. Diese beiden Studien sollten andere Forscherinnen und Forscher ermutigen, sich stärker mit Verlaufsfragen von Wertentwicklungen in Organisationen zu beschäftigen. Eine ausdrückliche Konzentration auf jüngere Führungskräfte fand aber noch nicht statt, wiewohl dies nicht mehr und nicht weniger als eine Fokussierung auf die Führungsverantwortung wäre. Begründet wäre sie angesichts der Schlüsselposition dieser Gruppe zweifelsfrei.

### **3.4 Führungskräfte als Organisationsmitglied**

Die Anzahl der Studien, die Werte von Führungskräften erfassen, sind zahlreich und sehr stark auf Wirtschaftsorganisationen fokussiert. Eine Ausrichtung oder gar Tradition, die dabei junge Führungskräfte vor Augen hat, gibt es jedoch nicht.

Oftmals handelt es sich um kulturvergleichende Studien, deren Aussagegehalt natürlich mit dem spezifischen Interesse des Forschers korreliert. In aller



Regel sind es empirische Studien, die lediglich um eine deskriptive Beschreibung von Werten oder Wertorientierungen bemüht sind, ohne dass tiefergehende Erklärungen zur Herausbildung dieser Werte oder zu den Konsequenzen, die mit allfälligen Differenzen verbunden sind, abgegeben werden. Nicht selten bleibt unklar, warum es gerade diese Werte und keine anderen sind, die untersucht werden. Das Interesse fokussiert sich mehrheitlich auf das mittlere Management, nicht zuletzt begründet durch erfassungstechnische Begebenheiten. Daneben sind Studien im Top-Management sehr beliebt, vermutlich nicht zuletzt wegen der besonderen Bedeutung der obersten Leitungsebene. Wir zeigen im Folgenden einiges hierzu auf.

Blieben wir bei der häufigsten Form, den kulturvergleichenden Studien. In der kulturvergleichenden Forschung wird schon seit langer Zeit ein heftiger Streit über die Frage ausgetragen, ob kulturelle Eigenheiten durch die Globalisierung entweder verschwinden oder aber zumindest in Wirtschaftsorganisationen eine zunehmend geringere Rolle spielen oder ob gar – quasi als Gegenbewegung zur Globalisierung – bisher gültige nationale Wertidentitäten an Bedeutung gewinnen können. Für beide Lager gibt es bedenkenswerte Gründe. Die Schule, die eine kulturelle Konvergenz postuliert, führt dies auf über alle Länder wirkende Erfordernisse der Industrialisierung und wirtschaftlichen Entwicklung zurück. Diese Homogenisierung findet sich in Bereichen wie Rationalisierung, Säkularisierung oder Zeitverständnis. Auf der Ebene der Organisation gelten gleiche Anforderungen an die Formalisierung und Standardisierung oder generell an die Organisationsstruktur. Auf der internationalen Bühne bewirken übergreifende Abkommen, die die Marktwirtschaft sichern, Gleichartiges.

Die Anhänger der Divergenzschule gehen hingegen davon aus, dass kulturelle Werte so tief bei den einzelnen Menschen verwurzelt sind, dass die strukturellen Rahmenbedingungen hier keine grundlegende Änderung bewirken. Eine dritte Schule nimmt wiederum an (vgl. Ralston/Holt/Terpstra/Yu 1997; Boon 2001, S. 2), dass sich bei der Konfrontation von Landeskulturen mit der kapitalistischen Wirtschaftsweise eine je einzigartige Verschmelzung vollzieht, die dazu führt, dass weder das bisherige Wertesystem noch ein für eine kapitalistische Wirtschaft typisches Wertesystem entsteht. Faktisch ist dies eine eigenständige mittlere Position, die prima vista einiges für sich hat (für den EU-Beitrittskontext bestätigend: Reynaud u.a. 2007, S. 142; weltweit: Inglehart/Baker 2000). Wissenschaftlich bleibt sie allerdings solange unbefriedigend, als nicht hinreichend geklärt ist, wie sich welche Werte in welcher Form ausprägen. Der aktuelle Stand ist der, dass wir eine Fülle von Gemeinsamkeiten bei Werten und Werthaltungen zwischen

den Nationen beobachten können, dass aber immer noch in einem nicht unwesentlichen Ausmaß Differenzen in Ausprägung und relativem Gewicht vorhanden sind (vgl. z.B. auch Bismarck 2000). Die größte weltweite Managementstudie auf dem Gebiet, GLOBE, die 62 Nationen in dieser Hinsicht miteinander verglichen und speziell die Auswirkungen auf das Führungsverhalten untersucht hat, gibt hier sehr inhaltsreiche Auskünfte über das jeweils in einer Nation vorherrschende Wünschenswerte (vgl. House u.a. 2004; Weibler u.a. 2000). Aussagen über die Verbreiterung gesellschaftlicher Wertvorstellungen finden sich ländervergleichend in einem sehr instruktiven Ausmaß. Bei den wertbezogenen Zuschreibungen hinsichtlich herausragender Führungskräfte konnten jedoch ursprünglich nur die Wunschvorstellungen ohne einen Abgleich zur tatsächlichen Ausprägung erfasst werden (siehe aber Waldman u.a. 2006), wengleich die einzelnen Länderreports qualitative Einschätzungen erlauben (Chhokar/Brodbeck/House 2007; Weibler/Wunderer 2007).

Inglehart/Baker (2000) referieren die Ergebnisse der größten, weltweit je durchgeführten Längsschnittstudie für die Zeitspanne von 1981-1998, die 65 Länder und dabei 75% der Weltbevölkerung repräsentativ erfasst. Auch sie kommen zu dem Fazit, dass zwar die ökonomische Entwicklung zu einer tendenziellen Vereinheitlichung bei bestimmten Werten (z.B. Partizipation) führt, dass aber weiterhin landeskulturelle Unterschiede bestehen bleiben. Sie resümieren, dass (1) die Modernisierung keinem linearen Pfad folgt, dass (2) die These einer Säkularisierung unterkomplex ist, dass (3) kultureller Wandel pfadabhängig ist, dass (4) kultureller Wandel keine »Amerikanisierung« bedeutet und dass (5) die Modernisierung probabilistisch und nicht deterministisch ist. Man muss also für den einen selbst interessierenden Bereich immer genau hinsehen, in welchem Entwicklungsstrang sich die eigene Argumentation bewegen soll. Lässt sich nun von kultureller Differenz zwischen den Ländern auch auf eine Differenz zwischen den Führungsgenerationen in den Ländern schließen? Sicherlich nicht automatisch. Gezeigt wird lediglich, aber auch immerhin, ein möglicher Einfluss von Sozialisationsbedingungen auf die Präferenz von Werten. Aber wie verschieden sind die Sozialisationskontexte von Führungskräften und wie stabil sind diese?

Meglino/Ravlin (1998), die eine ungeheure Fülle von Wertstudien im Organisationskontext der Jahre 1987-1997 analysierten, differenzieren diese nach der Stellung von Werten: unabhängige Variable, Moderatorvariable oder abhängige Variable. Interessant sind ihre Analysen insbesondere zur Übereinstimmung von Werten (value congruence), da sie hier automatisch auf die Selektions- und Sozialisationsüberlegungen zur Entstehung dieser Kongruenz eingehen. Hinzu gesellt

sich dann noch der spezifische organisationale Kontext. Dies wiederum ist ganz praktisch für das Eintreten von Personen in die Organisation von Belang. Es wurde sehr deutlich, dass Wertekongruenz positiv mit Emotionen, Zufriedenheit, Commitment und Involvement, Einstellungsentscheidungen oder Erwartungshaltungen korreliert. Negative Korrelationen ergaben sich für u.a. den Wunsch, die Organisation zu wechseln. Inwieweit objektiv messbare Leistungsvorteile bestehen, muss allerdings vorsichtiger beantwortet werden. Hier wird man den komparativen Vorteil der Heterogenität problembezogen zu bewerten haben (vgl. hier die Diversity-Forschung, z.B. zum Kurzüberblick Weibler/Deeg 2004; Kirton/Greene 2005). Auf alle Fälle schwingt die Gefahr eines unreflektiert gruppenbezogenen Denkens, das die beste Lösung außen vorlässt, immer mit (vgl. Studien hierzu Auer-Rizzi 1998). Watson/Teague/Papamarcos (2004) fassen Wertkongruenz als Differenz vom Organisations-Wert-Profil und dem Individuums-Wert-Profil auf. Sie regen an, beispielsweise die von Ravlin/Meglino (1987) erkundeten zentralen Arbeitswerte von 1200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, nämlich Leistung, Hilfsbereitschaft, Fairness und Ehrlichkeit, dahingehend für die jeweiligen Individuen weiter zu untersuchen, welche (a) Elastizität diesen Werten innewohnt (Interpretationsbreite bzw. tolerierte Umsetzungsbreite), welche (b) Abhängigkeit von Reizen, die die Anwendung dieser Werte fördern oder hemmen, besteht und welches (c) Spektrum an Werten wann und wo überhaupt von ihnen referenziert wird. Kann dann noch erklärt werden (z.B. durch Kognitionstheorien, hier z.B. Identitätstheorien, Kompetenzlack, Selbstwertgefährdung), warum dies so ist (z.B. für das obige »b« spekulativ: Rechtfertigungsdruck für Personen unter öffentlicher Beobachtung), ginge man deutlich über die reinen deskriptiven Betrachtungen hinaus.

Gemessen wird der Wertewandel oftmals an der Änderung von Wertprofilen innerhalb eines Landes, einer Gruppe oder eines Individuums. Dies kann sich an der absoluten Höhe des Mittelwertes festmachen lassen, der Veränderung der Streuung um den Mittelwert, der Veränderung der Richtung, aber faktisch eher noch in der relativen Positionierung eines Wertprofils im erfassten Werteraum. Qualitative Studien sind hier offener für Zwischentöne und Beweggründe.

Unter der Leitfrage »Wie menschlich kann erfolgreiche Führung sein?«, an der sich deutschlandweit rund 500 Fach- und Führungskräfte beteiligten, analysierten Döring-Katerkamp/Schaaf (2007) Wertpräferenzen von jungen Führungskräften (26 bis 35-jährige) im Vergleich zu älteren (46 bis 55-jährige). Hiernach zeichnen sich jüngere Führungskräfte in der Tendenz zu mehr Menschlichkeit im Umgang miteinander und mit der Umwelt aus. Stichworte hier sind Respekt

und Nachhaltigkeit. Nahezu gleichlautend ist es der Pressemitteilung einer kostenpflichtigen Studie des strategischen Beratungsunternehmens *brands & values* (2007) zu entnehmen (bei 685 Beschäftigten und Arbeitssuchenden nebst 68 Personalmanagern): »Unsere Befragungsergebnisse machen deutlich, dass den Führungskräften von morgen gesellschaftliches Engagement ihres Arbeitsgebers wichtig ist«. Und diese zukünftigen Führungskräfte schätzen die Möglichkeit, sich im Rahmen eines *Corporate Volunteering* einbringen zu können; für 40% darf dies hiernach sogar mit Lohneinbußen verbunden sein. Auch empfinden sie größere Reibungspunkte zu den in ihrem Unternehmen Wert geschätzten Vorstellungen, wobei auf höheren Führungsebenen und mit zunehmendem Alter diese empfundenen Konflikte stetig abnehmen (S. 23). Sie führen dies darauf zurück, dass ältere Führungskräfte die Strukturen und die damit verbundenen Wertvorstellungen des jeweiligen Unternehmens mitprägen konnten. Diese Gruppe werte für sich Mut und Integrität höher als die jüngeren Kollegen. Relevante Geschlechterunterschiede sind ebenso nicht auszumachen wie mögliche zwischen Branchen und Unternehmensgrößen. Dazu stellen sie eine Reihe von weiterführenden Forschungsfragen, auf die auch wir bislang nur teilweise Antworten haben finden können (S. 23): (1) »Sind die aktuellen Werte generationstypisch und werden mit jeder neuen Generation verändert?« (2) »Verändern sich die Werthaltungen von Führungskräften mit steigendem Alter und mit erhöhter Führungsebene?« (3) »Erreichen in den Unternehmen nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter höhere Führungsebenen, die bereit sind, sich bestimmten und eventuell zeitlosen Unternehmenswerten anzupassen?« (4) »Sind die aktuellen Werte generationstypisch und folgt tatsächlich eine neue Generation von Führungskräften nach, die immer weniger bereit ist, Kompromisse zwischen den eigenen Wertevorstellungen und den Vorgaben des Unternehmens zu machen?« Immerhin gaben 26 Prozent der Befragten an, aufgrund unterschiedlicher Wertevorstellungen bereits den Arbeitsplatz gewechselt zu haben und weitere 24% haben zumindest einmal darüber ernsthaft nachgedacht und rund 20% haben die Wahl ihrer Arbeitgeber im konkreten Fall hiervon abhängig gemacht.

Oliver (1999) wies für über drei Dekaden (1967-1995) nach, dass die Wertstrukturen amerikanischer Manager ausgesprochen stabil sind. Er geht davon aus, dass sich Einstellungen und Verhalten nur dann ändern, wenn sich zuvor Wertorientierungen geändert haben. Nach der gewählten Klassifikation zeichnen sich diese Wertorientierungen, bewertet nach den Kategorien Wichtigkeit und Erfolgsträchtigkeit, an erster Stelle wie folgt aus: hohe Produktivität, organisationale Effizienz, Profitmaximierung, Ehrgeiz, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Kunden,

Mitarbeiterleistung, Erfolg, Kreativität Wettbewerb, Wandel, Rationalität. Wie wir sehen, sind es vor allem operative Werte und weniger End- oder Grundwerte, die gewählt werden. Die Wichtigkeit wird konzeptionell im Übrigen durch die Erfolgsträchtigkeit des Wertes (hier gewählt) wie auch durch die Richtigkeit (Ethik) oder mittels des Nutzens für das eigene Wohlbefinden des Wertes modelliert.

Eine hochinteressante Studie zu ethischen Werthaltungen (Wertorientierungen) legten Ulrich/Thielemann (1992) vor; dies beispielsweise auch, weil Hemingway/Maclagen (2004) später aufzeigten, dass die soziale Verantwortlichkeit von Unternehmen möglicherweise weniger von einer entsprechenden Unternehmensstrategie abhängt, sondern vielmehr das Produkt von individuellen Werthaltungen bei Entscheidungsträgern ist. Absicht von Ulrich/Thielemann war es, einen Beitrag zu Werten im Management zu leisten. Dabei sollten tiefergehende Denkmuster, die das Bewusstsein von Führungskräften mit dem Blick für Ethik in der Führungspraxis ausmachen, aufgedeckt und zu konsistenten Realtypen verdichtet werden; dies vor allem durch qualitatives Vorgehen. 60 Führungskräfte wurden hinsichtlich ihres Verständnisses zu Unternehmenspolitik befragt. Die mehrheitlich protestantischen Befragten waren im Durchschnitt 51 Jahre alt (31 bis 65 Jahre). Kleine Unternehmen waren in der Minderzahl. Ein Realtyp ist nicht ein regulärer Fall, sondern eine idealisierte Verallgemeinerung, die den Aussagen mehrerer Personen geschuldet sein kann. Realtypen wurden durch hermeneutische Forschungsarbeit gefunden. Sie sind geschichtlich gewachsene Konkretisierungen der abstrakten Grund- oder Idealtypen in systematisch reflektierter Reinzeichnung. Kennzeichnend sind typische Äußerungen, die in ein möglichst konsistentes und widerspruchsfreies Gedankengebilde hineingelegt werden.

Als unerwartet dominant haben sich harmonistische Denkmuster (Ökonomie und Konventionalismus) erwiesen: Die unsichtbare Hand des Marktes lenkt und die Vereinbarkeit mit ethischen Erfordernissen ist prinzipiell gegeben (sehr kritisch hierzu: Thielemann/Weibler 2007). Ebenso wurden nach Ansicht der Autoren konzeptionelle Defizite im unternehmensethischen Bewusstsein von Führungskräften der Wirtschaft festgestellt. Beispielsweise wird noch allzu selten die unternehmerische Mitverantwortung für den Zustand der politischen Rahmenordnung des Marktes (an-) erkannt. »*Neue Unternehmer*« hingegen, die ein modernes unternehmensethisches Konzept mit nach Ansicht der Autoren zukunftsweisendem Leitbildcharakter vertreten (unternehmerisch zumutbar und ethisch verantwortbar), wird nur von einer Minderheit, dann auch nicht unbedingt in Reinform, repräsentiert.

**Abb. 4: Der Neue Unternehmer (Ulrich/Thielemann 1992, S. 88)**

Vermittlungsweg:	Ein zweistufiges Konzept unternehmensethischer Verantwortung
Handlungskonsequenz:	1. Ebene der Verantwortung: Innovative unternehmensethische Synthesen (d.h. Suche nach rentablen Wegen ethisch-sinnvollen Wirtschaftens); dialogische Unternehmenspolitik 2. Ebene der Verantwortung: Kritische Hinterfragung echter Sachzwänge: Ordnungspolitische Mitverantwortung
Begründung:	Synthese von Ethik und Erfolg wird (1.) als unternehmerische Herausforderung und Innovationschance begriffen, die jedoch (2.) ordnungspolitisch zu schaffen ist
Verantwortungssubjekt:	»Aufgeklärte Manager« als Mitglieder der politischen Öffentlichkeit
Symptomatischer Ausdruck:	»Es ist eine unternehmerische Herausforderung, auf die neuen ethischen Anforderungen innovativ einzugehen.« »Die Leute sollen über das, was das Unternehmen tut, reden und nachdenken.« »Dass die Marktwirtschaft (ethisch) nicht funktioniert, das ist das System. Alles andere ist ja Illusion.«
Kritische Schwachpunkte:	?
Häufigkeit:	Als dominante Orientierung: 8% Als zusätzliche Orientierung: 5% Σ: 13%
Ausweichtendenzen:	keine

Eine aktuelle Studie von Pechlaner/Habisch/Hammann (2006) ordnete ausgewählten Anspruchsgruppen (Stakeholder) spezifische Werte hinsichtlich des Unternehmens, mit denen sie in Beziehung stehen, zu. Den Kunden beispielsweise war das Befolgen von Qualitätsstandards oder eine ehrliche Information wichtig. Nach ihm führt eine Wertorientierung zu Wertschöpfung, z.B. bewirke eine Qualitätsorientierung Zufriedenheit, Loyalität, Partizipation und führe zu einer Reduktion von Fluktuation. Die Grundsatzfrage der empirischen Studie bei katholischen Entrepreneuren war jedoch: Führt Moral zu finanziellem Wert bei den verschiedenen Anspruchsgruppen? Er fand heraus, dass die größte Bedeutung Wertorientierungen bezüglich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben, gefolgt von denen zu den Kunden und zur Gesellschaft. Am wenigsten wichtig waren die Wertorientierungen zu den Konkurrenten. Es konnte ferner gezeigt werden, dass

eine wertorientierte Führung positive Auswirkungen auf das Verhältnis zu den Anspruchsgruppen besitzt.

*Zusammenfassend* bleibt zu konstatieren, dass die deskriptive Werteforschung eine Überfülle von deduktiv und induktiv entwickelten Werten bzw. Wertoperationalisierungen hervorgebracht hat; tendenziell werden eher Stoffhuber als Sinnhuber bedient. Immerhin: Ausgereifte Klassifikationen existieren für den landeskulturellen Vergleich. Gute Vorschläge, Werte im Arbeitskontext auszudifferenzieren, liegen ebenfalls in einem ausreichenden Maße vor. Generell spielen Werte sowohl als verursachende als auch bewirkte Größen eine Rolle. Weniger wurde an der Herausbildung von Werthaltungen gearbeitet, wie es beispielhaft Ulrich/Thielemann auf interpretativem Wege gelang. So fällt in der Tat auf, dass einfache Auflistungen vor inhaltlich verstandenen Wertclustern gehen. Eine Beziehung zur Lebenswelt der Betroffenen wird in der Regel nicht geleistet. Ausschnitte dominieren vor den großen Entwürfen, wie sie Weber, Sombart, oder anders Müller-Armack vorgelegt haben.

### **3.5 Führungskräfte außerhalb des Profit-Sektors**

Einen interessanten Kontrast zur Untersuchung von Werten, Einstellungen, Motiven und Karriereverläufen von Führungskräften in Privatunternehmen bilden Studien, die andere Sektoren fokussieren. Hier erhalten wir unmittelbaren Aufschluss darüber, wie spezifisch die beobachtbaren Werthaltungen von Führungskräften in der Wirtschaft sind und erfahren indirekt, wie weit die Ökonomisierung aller Lebensbereiche in den Denkhaltungen dortiger Verantwortungsträger fortgeschritten ist. Gerne wird ja vergessen, dass unsere *Zivilgesellschaft* ohne diesen Typus von Organisationen (*private NPOs*; öffentliche NPOs wären dann öffentliche Verwaltungen oder öffentliche Betriebe) nicht lebensfähig wäre, da eine vollständige Übertragung von nutzenorientierten Austauschbeziehungen auf alle menschlichen Sphären jede Gemeinschaft sprengen würde. Auch wenn hier keine Studie gefunden werden konnte, die explizit junge Führungskräfte zum Gegenstand hatte, so geben die Befunde doch einen *ersten Einblick* in die wertgebundene Verfasstheit dieser Gruppe, da wir auch hier wie in der Privatwirtschaft maßgebliche Schnittmengen zwischen allen Führungskräften erwarten. Vielleicht sind die Unterschiede zwischen den Führungsgenerationen hier weniger ausgeprägt als im Privatsektor? Oder verlangt die Ökonomisierung auch hier ihren Preis und es driftet gar stärker auseinander?

Zunächst besprechen wir die aktuelle Untersuchung »Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen«, gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. In diesen dritten Sektor – neben Staat und Markt –, fallen Organisationen (NPOs), die eine Reihe gemeinsamer Merkmale verbindet. Viele arbeiten nicht als Selbstzweck gewinnorientiert und werden in einem ganz wesentlichen Ausmaß durch das ehrenamtliche Engagement und die freiwillige Mitarbeit ihrer Mitglieder aufrechterhalten. Spenden und teilweise staatliche Zuschüsse sind für sie ebenfalls essenziell. Beispiele sind Wohlfahrtsverbände, Umweltschutzbewegungen oder Vereine im Bereich Kultur, Freizeit und Sport, Kirchen, Parteien oder Stiftungen (vgl. für einen Überblick Anheier 2005; Zimmer/Priller 2004). Die Herkunft und Stellung von Führungskräften in diesen Organisationen ist wissenschaftlich kaum erforscht, so dass Beher/Krimmer/Rauschenbach/Zimmer (2005, S.9) hierin eine »vergessenen Elite« sehen. Mittels einer Befragung durch das Institut für Soziologie der Universität Münster konnten über 2000 Führungskräfte vornehmlich mittels einer telefonischen Befragung interviewt werden. Hierunter befanden sich dann 73% ehrenamtliche und 27% hauptamtliche Führungskräfte. Als Führungskräfte fungierten Personen, die als Vorentscheider oder als Entscheider über die Strategie und strukturpolitische Ausrichtung der Organisation mitwirkten und dadurch die organisationalen Rahmenbedingungen bürgerschaftlichen Arrangements mit gestalteten. Der Personenkreis wurde dahingehend gefasst, dass mindestens eines der drei Kriterien erfüllt sein musste: (1) Arbeitgeberfunktion in Bezug auf die Geschäftsführung, (2) Einfluss auf Verbands- und geschäftspolitische Entscheidungen sowie (3) hauptamtlicher Top-Angestellter für jede Organisation. Aufgrund der besonderen Bedeutung, die dieser Studie zugesprochen werden muss, werden die Ergebnisse hier ausführlicher – und zwar mit Blick auf die hauptamtlichen Führungskräfte – dargestellt.

Ein abgeschlossenes Fach- oder Universitätsstudium war hier wie im Privatsektor eine wichtige Voraussetzung für den Zugang in eine bezahlte Führungstätigkeit. Hier wie dort sahen die Führungskräfte sich fest in der Mittelschicht verankert, ebenso wie ihre Eltern mehrheitlich der Mittelschicht entstammten, wo sie in mehr als der Hälfte der Fälle ein ehrenamtliches Engagement bereits kennenlernten. Die Entscheidung zur Mitarbeit in gemeinnützigen Organisationen fußt vor allem auf drei Motiven: (1) der Einsatz für andere und die Gesellschaft, (2) Spaß an der Uneigennützigkeit, (3) Teil einer Gruppe zu sein, die durch eine gemeinsame Sache verbunden ist. Der Wunsch, persönlichen Vorstellungen und Interessen nachgehen zu können sowie gesellschaftlichen Einfluss ausüben zu



können, ist zwar keinesfalls unbedeutend, fällt jedoch hinter den zuerst genannten Motiven zurück.

Differenziert man die Antworten noch zwischen den hauptamtlichen und den ehrenamtlichen Führungskräften, so kommt bei den hauptamtlichen in einem größeren Ausmaß ein individualistischer Motivationsaspekt zum Tragen. Befragt nach den Wertvorstellungen, angeregt durch die Frage »Was streben Sie in ihrem Leben wirklich an?«, erhielten die durchschnittlich höchsten Wertungen die Leitvorstellungen »die eigene Phantasie und Kreativität zu entwickeln« sowie »sozial Benachteiligten und gesellschaftlichen Randgruppen zu helfen«. Für die Hauptamtlichen erschien auch ein politisches Engagement als eine nicht unbedeutende Motivation. Die Autoren charakterisieren dieses als eine Kombination eines Strebens nach Persönlichkeitsentwicklung mit einer gelebten Verantwortungsethik, welche die Autoren mit Ulrich Beck als einen *solidarischen Individualismus* kennzeichnen.<sup>8</sup> Rund zwei Drittel der Führungskräfte konnte vor Eintritt in eine gemeinnützige Organisation bereits auf Erfahrungen mit nicht profitorientierten Engagements zurückblicken. Gerade bei den bezahlten Führungskräften ist eine sehr frühe Übernahme eines Amtes herauszustellen. Diese reichte bereits vielfach in das *Jugendalter* hinein. Der Zugang in hauptamtliche Führungspositionen erfolgte auf höchst unterschiedlichem Weg. Vor allem ist das die Ansprache von leitenden Personen aus ihrer jetzigen Organisation oder aber das übliche Verfahren einer öffentlichen Ausschreibung oder Zeitungsannonce. So verwundert es auch nicht, dass damalige Vorgesetzte oder Kollegen als wichtige Mentoren genannt werden. Hauptamtliche Führungskräfte haben in der Regel einen Arbeitsplatz mit einem vertraglich festgelegten Beschäftigungsvolumen zwischen 35 und 40 Stunden. Allerdings besteht auch hier die aus der Privatwirtschaft bekannte Differenz zur tatsächlichen Arbeitszeit. In der Phase des beruflichen Aufstiegs sind in bezahlten Führungspositionen erhebliche Vorleistungen erforderlich, die das Gleichgewicht zwischen Privat- und Berufsleben bedrohen (Familie, Hobby etc.). Die wahrgenommenen Arbeitsbelastungen konzentrieren sich auf den großen Zeitdruck, die empfundene Anspannung während der Arbeit sowie auf das Übermaß an Routinetätigkeiten, die strategisch wichtige Projekte beschweren. Dennoch besteht eine recht große Arbeitszufriedenheit, die sich auch auf das Gehalt bezieht, wie wohl erkannt wird, dass im Vergleich zu anderen Sektoren weniger verdient wird. Diese Zufriedenheit speist sich wohl entscheidend daher, dass ein relativ hoher Grad an Zielverwirklichung mit der Arbeit erlebt wird.

8 Für Arlt/West (2006) sind Individualisierung und Solidarisierung gar »historische Zwillinge« (S. 43).

Die Studie verdeutlicht, dass bei einer klaren Werthaltung (hier z.B. Solidarität mit anderen, Dienstleistung für andere) und einer Korrespondenz von Arbeit und Werthaltung ein hohes Maß an Zufriedenheit mit der Arbeit erreicht werden kann, auch wenn Belastungen durch die Arbeit wahrgenommen werden und eine mit Blick auf die eigenen Möglichkeiten in anderen Sektoren vergleichsweise geringere Bezahlung erfolgt. Im Übrigen offenbart die Studie auch, dass die zur Ausübung von Führungspositionen notwendigen Kompetenzen sich denen der Privatwirtschaft annähern. Dies lässt sich sehr gut an den Weiterbildungswünschen der hauptamtlichen Führungskräfte erkennen, die unter anderem die Bereiche des Projektmanagements, der Finanzen oder der Öffentlichkeitsarbeit umfassen.

Die Untersuchung von Behr u.a. verdient unsere besondere Aufmerksamkeit, da sie zumindest auf Basis von Selbstbildern zeigt, dass eine langjährige Führungstätigkeit in gemeinnützigen Organisationen immer noch Werthaltungen erlaubt, die sich vom stereotypen Bild der Führungskräfte in der Privatwirtschaft unterscheiden. Eine offene Frage ist, ob dies an den Kontextbedingungen oder an den Selbstselektionsmechanismen dieser Organisationen oder – wie zu vermuten steht – an beidem liegt. Aber die Gewichtung wäre interessant, ebenso wie es die Interaktionseffekte sind. Hier wird man nicht daran vorbei kommen, u.a. einen Vergleich zwischen jungen Führungskräften beider Organisationstypen vorzunehmen und dabei die Professionalisierungsentwicklungen auch in diesem Bereich vor Augen zu behalten.

Die European Management Association (EMA) untersuchte in 2006 u.a. die professionellen wie persönlichen Wertorientierungen des mittleren und höheren Managements in 5 europäischen Ländern (Deutschland, Litauen, Malta, Spanien und UK; in Summe 1360 Personen). Die Befragungsstudie umfasste *alle Sektoren*, alle Organisationsgrößen und alle Managementfunktionsbereiche. Die persönlichen Werte, die zwischen den beteiligten Ländern besonders geteilt wurden, waren: beruflicher Erfolg (berufliche Zufriedenheit, Erreichen von wichtigen Zielen, Zufriedenheit mit der Aufgabenerledigung) sowie Fairness (Ausgewogenheit von eigenen Werten und denen anderer, Anerkennung von Menschenrechten). Bei den beruflichen Werten gab es generell eine höhere Übereinstimmung. So war der klar wichtigste Wert berufliche Fähigkeit (Kompetenz, Effizienz). Danach kamen Ehrlichkeit und Verantwortlichkeit. In Deutschland (siehe hierzu Hedtmann/Becher 2006) wurde interessanterweise bei den gesellschaftlichen Werten die soziale Verantwortung der Organisation höher als in jedem anderen Land geschätzt (danach Demokratieverständnis und Toleranz). Die genannten Werte wurden auch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartet. Kooperation (wohl gemerkt, nicht

Hilfsbereitschaft), ein ebenfalls geschätzter Wert, wurde bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern allerdings in einem noch höheren Ausmaß erwartet. Als mit Abstand wichtigste Managementkompetenz wurde die Kommunikationsfähigkeit von über 60% der Befragten hervorgehoben. Hauptmotivatoren waren eine interessante und anspruchsvolle Arbeit sowie Verantwortung für Mitarbeiter und Erfolg (über 60% bzw. 50%). Zwischen Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung bzw. zu NPOs bestanden viele Gemeinsamkeiten, aber auch messbare Unterschiede. So wurde beispielsweise die Sozialkompetenz in den NPOs höher gewichtet, die im Übrigen auch den höchsten Akademikeranteil in der Befragung hatten. Zwischen den erfassten drei Größen von Organisationen entsprechen die mittleren den Durchschnittsergebnissen am besten.

Becker/Connor (2005) haben bei einer Untersuchung von Werten (nach Rokeach) in Abhängigkeit ihres Alters (Mediansplitt bei 41 Jahren) kanadischer und japanischer Manager aus dem privaten und öffentlichen Sektor festgestellt, dass sich Unterschiede zwischen den beiden Sektoren mit zunehmendem Alter signifikant vergrößern. Sie führen diese Unterschiedlichkeit primär auf Sozialisationseffekte zurück, obschon Selbstselektionseffekte ebenfalls nachweisbar waren. Abschließend stellen sie die Frage, ob eine personelle Durchdringung beider Sektoren diese Unterschiedlichkeit zukünftig reduzieren würde und plädieren wenig überraschend für Längsschnittstudien, um Alters- von Kohorteneffekten sauber trennen zu können.

In einer Studie, an der rund 600 amerikanische und kanadische Manager aus dem öffentlichen wie privaten Sektor im Rahmen von Weiterbildungsprogrammen teilnahmen, stellten Stackman/Connor/Becker (2005) anhand der Rokeach-Werteinteilung einen jeweils für den Sektor typisches Ethos fest: Im öffentlichen Sektor besteht die Bereitschaft, Belohnung für Aktivitäten sowie für eigenen Entwicklungen zurückzustellen und innen geleitetes Verhalten sowie Zuwendung gegenüber anderen höher zu gewichten. Im privaten Sektor wird größerer Wert auf Kompetenzen, persönliche Orientierung und familiäre Sicherheit gelegt. Die Ergebnisse unterscheiden sich nicht zwischen den Geschlechtern im jeweiligen Sektor. Die Forscher schlussfolgern anhand ergänzender Befunde, dass individuelle Werthaltungen bereits bei der Berufswahl eine entscheidende Rolle gespielt haben. Interessanterweise werfen sie den Blick aber auf die Frage, ob die entscheidenden Unterschiede nicht primär zwischen den so genannten Grund- und Endwerten auszumachen sind, wohingegen die so genannten instrumentellen Werte, also die Art und Weise, wie die Arbeit gestaltet werden soll oder was für eine befriedigende Arbeit als sinnvoll erachtet wird, doch eher ähnlich sind. Natürlich müsste bezüglich

einzelner Funktionen in diesem Bereich noch genauer hingeschaut werden, um die Ergebnisse zu stabilisieren. Auch stellen sie Frage, ob zukünftig stärker zwischen staatlichen Verwaltungen und Non-for-Profit Organisationen zu differenzieren sein wird. Dies könnte dazu führen, dass sich zwar die Arbeitsbedingungen und die Techniken zur Erreichung von Arbeitszielen zwischen diesen beiden Sektoren durchaus annähern, dass aber dadurch der eigentliche Handlungsantrieb der Manager im öffentlichen Sektor nicht zwingend berührt sein müsste.

Immer wieder finden sich auch Studien, die eine klassische *wertorientierte Organisation*, nämlich die Gewerkschaft, gesondert beleuchten. Dies hängt vermutlich mit ihrer Bedeutung im Wirtschaftsleben, aber auch mit der Möglichkeit eigenfinanzierter Forschung zusammen. Während früher der unmittelbare Vergleich zu Werten und Einstellungen von Managern thematisiert wurde – im Übrigen nicht in dem Ausmaß, wie man es als empirisch orientierter Forscher vielleicht hätte erwarten dürfen – finden sich heute verdienstvollerweise Studien, die eine mögliche Binnendifferenzierung in den Werthaltungen von Führungskräften in der Gewerkschaft selbst aufgreifen. Dies ist hochinteressant, da nur durch diese offene Herangehensweise Ausstrahlungen der Wirtschaftslogik auf die dortigen Entscheidungsträger kontextbezogen analysiert werden können, die ansonsten in Durchschnittswerten quantitativer Studien verschwänden.

Dazu sofort mehr. Zur Illustration einer eher traditionellen Vorgehensweise sei hier einzig eine Studie von Meyer u.a. (2006) erwähnt, die sich dafür interessiert, ob sich die Werte zwischen Gewerkschaftsführern und Managern unterscheiden und ob die vielfach dokumentierte Stabilität von Wertorientierung bei Managern (vgl. Lusk/Oliver 1974) auch dort anzutreffen ist. Hintergrund war die Annahme, dass die spezifische Auswahl und Entwicklung von Gewerkschaftsführern diesbezügliche Unterschiede zu Managern mitbegründen. In dieser Argumentationslogik wird angenommen, dass diese Gruppe etwas erreichen möchte, was sie intrinsisch hoch bewertet und dass diese Gruppe sich stärker mit den Zielen ihrer Organisation identifiziert. Dennoch, so wiederum andere Forschungsbefunde, seien die Wertorientierungen von Gewerkschaftsführern zunehmend stärker an ihren unmittelbaren beruflichen Anforderungen auszurichten als an abstrakten Idealen der Gewerkschaft wie Demokratie oder Partizipation, um Erfolg zu haben. Da sich nun in der Tat die Anforderungen und Zwänge zur Ausübung der beruflichen Tätigkeit verändern, wird vermutet, dass sich auch Wertorientierungen analog wandeln. Die Ergebnisse dieser Studie, gewonnen an kanadischen Personengruppen und bezogen auf die späten siebziger Jahre, zeigten jedoch, dass insbesondere die moralische Komponente nebst Loyalität und Vertrauen recht stabil unterschiedlich

blieben, so dass die Umwelteinflüsse auf Wertorientierungen – einmal innerhalb des Berufskontextes ausgebildet – nur begrenzt wirken würden. Die Autoren folgern, dass sich zwar organisationale Werte mit der Zeit verändern können, dass dieses jedoch nicht gleichgerichtet mit individuellen Wertsystemen passiere – und wenn, dieses war auch zu zeigen, sich eher bei Werten vollziehe, die nicht den Kern der eigenen Überzeugungen betreffen. Individuen würden somit ihr eigenes Wertsystem im Rahmen der Möglichkeiten – aber eben nur im Rahmen der Möglichkeiten – anpassen. Diese Studie sollte angesichts ihres Ursprungsalters und ihrer methodischen Durchführung nicht überbewertet werden, gibt aber einen Hinweis darauf, Wertorientierungen in einer Organisation in Abhängigkeit der Einnahme bestimmter Funktionen (Manager, Gewerkschaftler) möglicherweise differenziert zu sehen. Solange jedoch die gemessenen Unterschiede nicht sehr deutlich sind, sollte vor Überinterpretationen gewarnt werden, denn nur sehr deutliche Unterschiede haben überhaupt eine Chance, sich in einem unterschiedlichen Verhalten niederzuschlagen. Das Ausmaß dieser Unterschiedlichkeit zu bestimmen, ist natürlich eine empirische Frage.

In gewisser Weise zu obigen Befunden vorausgelagert ist die Frage, ob sich angesichts neuer Erfordernisse innerhalb einer wertorientierten Organisation wie der Gewerkschaft (z.B.: Individualisierung der Arbeitnehmer, globale Produktion, dienstleistungsorientiertes Denken bei Mitgliedern etc. – im Übrigen alles immer auch eine Folge der Ökonomisierung der Gesellschaft zu begreifen) nun auch dort Annäherungen zu Werthaltungen von Managern finden lassen. Kotthoff (2003) schreibt angesichts einer Studie zum Weiterbildungsverhalten von Betriebsräten hierzu, dass diesbezügliche Bedürfnisse einem zumindest partiellen Wandel unterliegen. Zum einen verlange die Professionalisierung der Betriebsratsarbeit zunehmend anders gelagerte Kenntnisse (z.B. Change Management), um als »Co-Manager« (S. 59) agieren zu können, zum anderen weist er auf die Akademisierung von Angestellten auch in Betriebsratsgremien hin. Insbesondere die fachlich hoch qualifizierten Angestellten haben zudem oftmals nur eine temporäre Mitgliedschaft vor Augen. Gerade bei ihnen verwischen die einzunehmenden Rollen: »Ich fühle mich nicht auf der anderen Seite. Das ist kein klassischer Gegensatz. Ich sage: Wir sind die soziale Komponente, die mithelfen kann, dass die Marktwirtschaft erhalten bleibt« (zitiert nach Kotthoff 2003, S. 60). Hierbei handelt es sich um Personen, die vielfach selbst Führungskräfte sind. Es ist doch, auch wenn hier keine Daten vorliegen, nicht unwahrscheinlich, dass die Schnittmengen an Werthaltungen zu den Führungskräften im Management, die derselben Kohorte entstammen, aber nicht den Weg zu dem Betriebsrat finden, größer ist als zwischen

den Betriebsräten, die nie als Führungskraft im Management gearbeitet haben. Hier hinter steht die einfache Erkenntnis, dass ein geteilter Erfahrungsschatz und gemeinsame Sozialisationsbedingungen Ähnlichkeiten in Werten und Einstellungen begünstigen, ohne dass dies zur Identität führen müsste und sicherlich auch nicht führt. Für differenzierte Weiterbildungswünsche innerhalb der Betriebsräte, auch was die institutionelle Durchführung betrifft, hat dies Kotthoff bereits gezeigt. In einer anderen Studie hat Kotthoff (1997) verschiedene Typen von Arbeitnehmeridentitäten und Typen von Arbeitskulturen empirisch offengelegt.<sup>9</sup> Folgte man dieser Einteilung, sind hiermit auch korrespondierende Werthaltungen aufzuzeigen, die je nach Inhalt vermutlich mehr oder weniger distinkt ausfallen würden. Dies gilt zweifelsfrei auch für die Haltung gegenüber der Gewerkschaft, die wiederum von ihm typologisch erfasst wird. Für zukünftige Forschungen besonders hervorzuheben ist eine Einlassung, die zur Feststellung von Haltungen, wie hier zur Gewerkschaft, die Einbeziehung emotionaler und motivationaler Ebenen herausstreicht und damit über geäußerte, nicht selten rational gesteuerte Urteile, erkennbar hinausgeht. Im Emotionalen äußern sich Haltungen oftmals klarer. Wir erinnern uns hier an die eingangs wiedergegebene Charakterisierung des Werthaltigen nach Jaspers, und zwar im Sinne von Erlebnisakten, die immer auch Gefühle und Emotionen mit verkörpern (vgl. zur Bedeutung von Gefühlen und Emotionen im organisationalen Kontext Küpers/Weibler 2005). Natürlich sind auch hier jüngere von älteren Personen zu trennen, um eine Vergleichbarkeit zu unseren obigen Aussagen zu sichern.

Anknüpfend an diesen Zusammenhang von Typologie und Werthaltung sei auch an die gegenwärtige Diskussion zu neuen Formen der Beschreibung von Arbeitnehmertypen erinnert, die angesichts veränderter Produktionsbedingungen diskutiert werden. Subjektivierung der Arbeit und Arbeitskraftunternehmer sind hier die markanten Schlagworte (vgl. Moldaschl/Voß 2002; Pongratz/Voß 2003). Hier geht man davon aus, dass sich die Normalarbeit unter Veränderungsdruck befindet (Stichworte: Dezentralisierung, Vermarktlichung innerbetrieblicher Beziehungen, Prozessorientierung) und dass damit fordistische Produktionsregime und deren Voraussetzungen wie Bedingungen sukzessiv erodieren, gegebenenfalls bis auf Weiteres parallel zu neuen Formen, so genannte postfordistischen, mit relativ abnehmender Bedeutung weiter existieren.

Der hier sich abzeichnende neue Typus des Arbeitskraftunternehmers sei zur gezielten Entwicklung und Verwertung der eigenen Arbeitskraft in einer »flexibi-

9 Follow-up-Studie 2007 abgeschlossen (noch nicht veröffentlicht).

lisierten Hyperarbeitsgesellschaft« (S. 21) aufgefordert, die »einen unternehmerischen Umgang mit den persönlichen Arbeitsfähigkeiten erfordert« (S. 9). Dieser neue Typus – möglicherweise gar »*normativer Leittypus*« (S. 30) – soll insbesondere in den besonders eigenverantwortliche Arbeit erfordernden Segmenten der Medienbranche, in der Beratung, in der New Economy und der IT-Branche vertreten sein, wenn auch nicht unbedingt in Reinform. In dieser postulierten, empirisch noch nicht ausreichend abgesicherten Entwicklung wird in industriesoziologischer Diktion eine Entgrenzung von Arbeit und eine arbeitskraftorientierte Rationalisierungsstrategie gesehen.

Moldaschl/Voß (2002) formulieren hier die These von der »Subjektivierung von Arbeit«. Danach sollen die subjektiven Potenziale der Erwerbstätigen in neuer Qualität der betrieblichen Verwertung zugänglich gemacht werden. Partizipation (vor allem in Form der Arbeitssteuerung und Kontrolle nach vorgegebenen Leistungszielen) korreliert dabei mit Leistungserwartungen. Die spannende Frage wäre hier in unserem Zusammenhang, inwieweit das ebenfalls vermutete neue »*Selbst-Bewusstsein der Ware Arbeitskraft*« (Pongratz/Voß 2003, S. 14) mit veränderten Wertorientierungen einhergeht. Da angenommen werden kann, dass besonders erfolgreiche Arbeitskraftunternehmer auch besonders schnell Führungspositionen einnehmen, könnten deren Wertorientierungen als möglicher Trendindikator angesehen werden.

Es sollte aber auch im Auge behalten werden, dass andere Konzeptionen vorliegen, die das bisherige Mitarbeiterbild korrigieren. Besonders denken wir hier an das von Wunderer (2006, S. 35ff.) entwickelte Bild des »Mitunternehmers«, das nicht nur die notwendigen Schlüsselkompetenzen definiert und mit erwünschten Motivationen kombiniert, sondern auch die betrieblichen Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten beschreibt. Im Gegensatz zum zuvor vorgestellten Bild des Arbeitskraftunternehmers liegen hilfreiche empirische Befunde zur Verbreitung dieses Typus in der Praxis sowie die Wertschätzung dieses Typus durch Unternehmensverantwortliche vor. Auch wird eine Fülle von Vorschlägen präsentiert, welche Gestaltungsmaßnahmen dazu angetan sind, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Mitunternehmern zu entwickeln. Man darf deshalb von einem recht ausgereiften Managementansatz sprechen. Diese Vorschläge beziehen sich sowohl auf die Führung als auch auf die Strategie, Struktur und Kultur einer Organisation.

Es stellt sich die Frage, inwieweit die skizzierten Mitarbeiterbilder jeweils zu spezifischen Werthaltungen gegenüber der Arbeit und ihren institutionellen Vertretern führen. Dahinter steht die Überlegung, dass strukturelle Veränderungen

der Arbeit neue Formen des Arbeitens bewirken (vgl. z.B. auch Kratzer 2003; Scholz 2003) und dass diese neuen Formen auf vorhandene Werthaltungen wirken bzw. vorhandene Werthaltungen neue Formen des Arbeitens unterstützen oder erschweren und was das Ganze für das Miteinander der Träger unterschiedlicher Werthaltungen bedeutet. Vielversprechend ist hier der Versuch, dies einmal mit unterschiedlichen Formen der Lebensführung zu verbinden. In der Lebensführung widerspiegeln sich natürlich diverse Werthaltungen. Die Diskussion zum Arbeitskraftunternehmer kreist zurzeit darum, Webersche Handlungsrationitäten in je charakteristischer Ausprägung hierauf zu beziehen (Mischung oder Erweiterung, vgl. Pongratz 2002). Man sollte allerdings hierbei berücksichtigen, Dienstleistungsunternehmen, beispielsweise auch Professional Service Firms, Internetfirmen so wie klassische Produktionsunternehmen einzubeziehen, falls allgemeine Aussagen über die heutige Arbeitswelt beabsichtigt sind.

*Zusammenfassend* bleibt hervorzuheben, dass Gemeinsamkeiten wie deutlich erkennbare Unterschiede zwischen Führungskräften aus Profit- wie Non-Profit-Bereichen auszumachen sind. Es steht zu vermuten, dass dies auch für junge Führungskräfte in diesem Sektor gilt, da die biografische Entwicklung oftmals spezifisch verläuft und die jeweiligen Beitrittsmotivationen und vielleicht auch die Leidenschaften unterschiedlich ausgeprägt sind. Sicherlich wird man auch die Non-for-Profit Organisationen nicht a priori über einen Kamm scheren dürfen. Besondere Aufmerksamkeit liefern für beide Bereiche neue Arbeitsformen, die durch veränderte Wertschöpfungsbedingungen entstehen. Ob hier bisherige Werthaltungen fortgeschrieben werden oder ob es zu Umkippeffekten und wenn ja, bei welcher Gruppe zuerst kommt, wäre eines der avanciertesten zukünftigen Untersuchungsziele.





## 4. Schlussfolgerungen

Eine spezifische Forschungsrichtung, die sich mit *jungen* Führungskräften im Allgemeinen und ihren Werthaltungen im Besonderen auseinandersetzt, gibt es unserer umfangreichen Recherche nach nicht. Dies sollte sich ändern und wäre zeitnah zu initiieren. Warum? Zum einen ist unstrittig, dass bereits junge Führungskräfte Entscheidungen treffen, die die eigene Organisation berühren und die Auswirkungen auf andere Personen, mindestens einmal die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und auf andere Organisationen (potentiell) besitzen. Da diese Entscheidungen vielfach durch zugrunde liegende Werthaltungen mit beeinflusst werden, ist es wichtig, zu wissen, welche Qualität diese Werthaltungen haben, welche Bedeutung ihnen für die Person und ihre Handlung zuzusprechen ist, wovon ihre Ausprägung abhängt, wann sie sich verändern und welche Entwicklungsverläufe sie vermutlich nehmen. Verstehen wird hierdurch ermöglicht und Ansatzpunkte zur Beeinflussung werden offen gelegt, wie immer eine Einflussnahme normativ zu begründen wäre. Zum anderen werden aus einigen der jungen Führungskräfte später Spitzenentscheider, deren Macht und Einfluss weit über den Wirtschaftsbereich hinausweist und deren Verhalten positives oder negatives Vorbild für viele, wiederum oftmals junge Menschen, ist. Diese wenigen Ausführungen verweisen auf die praktische wie ethische Relevanz eines solchen Forschungsvorhabens. Eine rein erkenntnisbezogene Rechtfertigung ergibt sich daraus, dass wir deutliche Belege dafür haben finden können, dass die Werte bzw. Werthaltungen zwischen jungen und nicht mehr so jungen (alten) Führungskräften unbeschadet bemerkenswerter Gemeinsamkeiten differieren, gelegentlich sogar divergieren. Man sollte wissen, wie dies genau aussieht und welche Konsequenzen es, z.B. für die Kommunikation, besitzt. Belege ersetzen jedoch keine systematische Forschung. Am Gesamtbild muss also gearbeitet werden. Hierzu werden nachfolgend die wesentlichen Forschungsoptionen aufgeführt. Vielfach können und sollten sie kombiniert werden.

### ***Grenzen der bisherigen Befundlage***

In der Fülle unüberschaubar, in der Aussagekraft jedoch begrenzt, sind Studien zu Werten bzw. Werthaltungen von Führungskräften im Allgemeinen. Hier haben wir einmal die großen empirischen landeskulturellen Studien, die konzeptionell und methodisch momentan ausgereizt sind (siehe zuerst House u.a. 2004; Hofstede 2001; Schwartz 1999). Dann haben wir die empirischen Organisationsstudien, die

in der Regel jeweils interessant zu lesen sind, die aber in der Summe viele Fragen offen lassen. Unterschiedlichste theoretische/konzeptionelle Entwürfe haben dort Eingang gefunden, viele Cluster haben sich durch empirische Forschung induktiv herausgeschält. Vergleichbar sind die Studien untereinander kaum, da Ansatz, Methode und Operationalisierung extrem variieren. Statt neuer deskriptiver Wertestudien, die in der Regel wenig innovativ sind und den vielen losen Befunden auf dem Feld einen beliebig neuen hinzufügen, sollte sich im Zweifel eher auf die Replikation konzeptionell passender, bereits gelaufener Studien konzentriert werden, um die Gültigkeit vorliegender Befunde zu stärken oder zu relativieren. Nur dort, wo spezifische Fragen verfolgt werden (z.B. moralische Orientierungen) und wo (vermeintlich) neue Phänomene auftreten (Entgrenzung von Arbeit), halten wir deskriptive Studien momentan für weiterführend. Ansonsten benötigte man mehr Studien, die die Bedeutung der Befunde für das konkrete Managerhandeln, gerade und auch in Konfliktsituationen, verfolgen, den prozessualen Verlauf analysieren und Bezüge zu theoretisch wie praktisch aussagekräftigen Größen herstellen.

Hinsichtlich des Aspektes des »Jungen« gibt es einzelne Studien, die bei Führungskräften erhobene Werte (Wertorientierungen), selten Werthaltungen, nach Altersmerkmalen getrennt, ausweisen. Diese sind in sich nur bedingt aussagekräftig und überdies in der Regel untereinander nicht vergleichbar, weil (1) Werte bzw. Werthaltungen weder einheitlich erfasst noch (2) Altersspannen einheitlich – geschweige denn unter Reflexion des »Jungen« und »Alten« – verwendet noch (3) mögliche Altersdifferenzen regelmäßig auf statistische Bedeutsamkeit hin ausgewiesen werden noch (4) verbindliche Abgrenzungen über die Gruppe der Führungskräfte existieren. Dies alles ist angesichts der Tatsache, dass diese Gruppe gesellschaftliche Schlüsselpositionen einnimmt, unbefriedigend. Abgeschwächt wird diese Aussage auch nicht dadurch, dass wir eine gute, wenngleich beschränkte Forschung zur möglichen Veränderung von Werten beim Übergang vom Studium zum Beruf und im Beruf dann selbst haben. Hieraus konnten immerhin einige Erkenntnisse zur Veränderung von Werten gewonnen werden.

### ***Grenzen der Standardmethodik***

Die Standardmethode zur Erfassung von Werthaltungen von Führungskräften ist die Befragung in Form von Ratingverfahren und Rankingverfahren. Kritische Ausführungen dazu wurden bereits weiter oben gemacht. Hieran anknüpfend muss die Forderung nach dem verstärkten Einsatz von Längsschnittstudien mit nach Möglichkeit mindestens drei zeitlich auseinander liegenden Messpunkten erhoben werden. Ohne sie sind weder Entwicklungsverläufe begründet abzubilden noch

Selektions- von Sozialisationsüberlegungen zu trennen. Die organisationsbezogene Wertforschung muss hier weitgehend nachholen, was die gesellschaftsbezogene schon geleistet hat (vgl. aber auch Lang 2001). Natürlich bleiben auch weiterhin vergleichende, einzeitpunktbezogene Studien von Belang (Organisationen X mit Veränderung versus Organisationen Y ohne, bei möglichst hoher Konstanzhaltung anderer Faktoren). Des Weiteren ist die Standardmethode der Befragung in der Organisationsforschung aus einem weiteren Grund zu begrenzt. Im Querschnittsdesign angelegt, hat sie zwar sowohl in ihrer Ist-Variante (»Welche Bedeutung hat...«) wie in ihrer Soll-Variante (»Welche Bedeutung sollte... haben«) komparative Vorteile. Bei der Erkundung von Wertpräferenzen ist sie doch weit vom tatsächlichen Handeln entfernt, da viele konkurrierende Einflüsse auf das Handeln nicht eingefangen werden können. Erfasst werden demnach bestenfalls ceteris paribus Bereitschaften zum Handeln. Die rekonstruktive Verfolgung von Entscheidungsprozessen vor Ort (Interviews, Protokolle, Beobachtungen) muss signifikant gestärkt werden, liefert eine in situ-Forschung doch zusätzliche Informationen zur *Wertepaxis* und ein zum Teil besseres Abbild für die Frage, welche wertbeladenen Entscheidungen sich in einer konkreten Situation gegenüber anderen (!) warum durchsetzten. Wenig wird auch der innere Zusammenhang von einzelnen Werthaltungen verfolgt. Die intensive Nutzung von statistischen Verfahren, die wir aus beispielsweise der Netzwerkanalyse kennen, würde bereichernde Erkenntnisse liefern.

### ***Forschungsoptionen I***

(1) Da Werthaltungen junger Führungskräfte bislang kein eigenes Erfahrungsobjekt der Werte- oder Führungsforschung darstellen, das systematisch erkundet wurde, ist diese Gruppe zunächst zu beschreiben und hinsichtlich der Verteilung von Werthaltungen gezielt zu untersuchen. Besitzen High Potentials oder besonders erfolgreiche junge Führungskräfte eigentlich andere Werthaltungen? Sind sie erfolgreich, weil sie sich authentisch einbringen? Meistern sie den Spagat zwischen einer von Max Weber (1921) schon beschriebenen (folgenunabhängigen) Wert-Rationalität und einer (erfolgsorientierten) Zweck-Rationalität (vgl. auch Landessynode 2005) besonders gut oder versuchen sie ihn erst gar nicht? Welche Rolle spielen dabei ethisch-moralische Werthaltungen? Wie wirkt sich das ansonsten aus (z.B. auf die Selektion oder den Verbleib von/in Organisationen). Vorschläge hierzu haben wir gelegentlich unterbreitet.

(2) Werte bzw. Werthaltungen werden bislang vornehmlich als rein kognitive Kategorie begriffen. Mit Jaspers (1971) sind sie in Nachfolge von Dilthey aber

besser als *Erlebnisakte* zu begreifen. Erlebnisakte haben kognitive, aber eben auch emotionale und motivationale Facetten. Diese werden bislang nicht nur bei jungen Führungskräften höchst unzureichend herausgearbeitet und untersucht. Eine diesbezügliche Erweiterung erscheint angemessen und könnte also eine Erhöhung der sozialen Relevanz gefundener Zusammenhänge versprechen.

(3) Interessiert man sich für das Handeln junger Führungskräfte, wäre gerade im Arbeitskontext neben der Bestimmung der Werthaltungen von Führungskräften die ergänzende Erfassung von Werten, die die Entscheidungssituation signalisiert, wichtig. Es ginge also um das parallele Herausarbeiten gleicher, sich ergänzender oder konfligierender Werte, um abzuschätzen, wie das Aufeinanderfallen von z.B. individuellen Wertorientierungen und kollektiven Werten bewältigt wird. Eine spezielle Untersuchungsfrage könnte dabei sein, ob und inwieweit ethisch-moralische Werthaltungen der jungen Führungskraft mit der deklarierten und praktizierten Corporate Social Responsibility (Maak/Ulrich 2007, Maak 2006) korrespondieren. Und: Welche führungsbezogenen und/oder organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten existieren, um ein gewünschtes (normatives) Ergebnis i. S. einer Verantwortungspraxis in Organisationen (vgl. hier z.B. Küpers 2008) zu erreichen?

(4) Theoretisch und praktisch grundlegend wäre des Weiteren aufzudecken, wie sich Werte zu Werthaltungen gruppieren, wie diese zueinander stehen (z.B. moralische Werthaltung und leistungsbezogene Werthaltung), auf welche Art und Weise Werthaltungen sich zu Werttypen bei jungen Führungskräften ausformen und welcher Werttyp sich wo durchsetzt. Zur Beantwortung dieser Fragen benötigt man, wie beim letzten Punkt, nicht nur einen längeren Beobachtungszeitraum, sondern auch eine Erweiterung des bislang eingesetzten Arsenal von Auswertungstechniken (siehe die Literatur zu Netzwerkanalysen, z.B. Trappmann/Hummell/Sodeur 2005 oder zum Datamining, z.B. Dasu/Johnson 2003; zur Conjoint-Analyse Teichert 1999; aber auch bereits die Bedeutungs-Analyse im semantischen Differential nach Osgood/Ware/Morris 1961). Parallel wird dadurch der qualitative Zugang zum Feld intensiviert, da sich Bedeutungszusammenhänge vielfach erst aus Sicht der Führungskräfte selbst erschließen (vgl. auch Wegner 1996).

(5) Wir wissen viel zu wenig über Veränderungen von Werthaltungen in Organisationen. Es gibt zwar die Thesen aus der gesellschaftsbezogenen Werteforschung, diese wurden aber nicht hinreichend auf die Organisationsebene theoretisch heruntergebrochen und schon gar nicht empirisch überprüft. Ändern sich also Werthaltungen aufgrund von Sozialisation, Lebenszyklus oder Ereignis? Wer ist der »Sozialisationsagent« in der Organisation? Nur die Unternehmenskultur, bestimmte Strukturformen (z.B. autonomieförderliche Projektgruppen) oder sind

es nicht noch vielmehr relevante Kolleginnen und Kollegen (Peers) und deren (in)direktes Feedback auf eigenes, (experimentelles) Verhalten? Dies wurde bislang kaum thematisiert. Hat man vielleicht bislang auf der unpassenden Aggregationsebene (nur Individuum, nur Organisation) geforscht? Würde dieser sehr vernachlässigten Überlegung gefolgt, benötigte man zunächst eine Identifikation der relevanten Bezugspersonen, zum Beispiel mittels einer soziometrischen Analyse (vgl. zur Anwendung der Technik im Führungsbereich Wald/Weibler 2005).

(6) Eine andere Lücke betrifft den Prozess der Beeinflussung von Werthaltungen junger Führungskräfte durch relevante externe Anspruchsgruppen, von denen Führungskräfte mehr oder weniger abhängig sind (für Kunden siehe Patterson/Cowley/Prasongsukarn 2006). Ferner: Wie gehen eigentlich junge Führungskräfte dann mit auseinanderdriftenden Erwartungen (intern/extern; intern/intern; extern/extern) um, deren Hintergrund substantielle Wertkonflikte sind (»clash of values«)? Wovon hängt ein Handlungsbedarf im Falle einer Wertkollision dann ab (z.B. von der individuellen oder kollektiven Ambiguitätstoleranz)? Wie ist das Verhältnis im Konfliktfall von Werthaltung und Macht? Synthetisieren sie Werthaltungen einfach wie Klages »aktive Realisten«? Dies wäre möglich, haben wir doch gelernt, dass junge Führungskräfte Pflicht- und Akzeptanzwerte wie Selbstentfaltungswerte schätzen. Oder sind dies gar nicht die relevanten Dimensionen zur Herausbildung eines aussagefähigen Typus?

(7) Bislang werden recht einseitig Auswirkungen von Werthaltungen zum Handeln und dann zu anderen Größen verfolgt (z.B. unternehmerischer Erfolg). Da sich nach einer vollzogenen Handlung sofort Bewertungsvorgänge eben dieser Handlung mit Blick auf das Handlungsziel einstellen, wären *rekursive Effekte* vom Handlungsergebnis auf Werthaltungen selbst intensiver zu erforschen. Um eines der wenigen Beispiele zu geben: Lang (2001) hat dies einmal für den Zusammenhang von Führungsstil (als Wertrealisierung) und Wertorientierung ansatzweise im Rahmen von Transformationsprozessen aufgegriffen und im Konkreten als wechselseitige Stabilisierung gedeutet. Interessant wird es dann, wenn Brüche auftreten und Veränderungsprozesse einsetzen.

### ***Forschungsoptionen II***

Eine zentrale Ausgangsüberlegung war die Sorge einer nicht gelingenden Kommunikation zwischen (jungen) Führungskräften aus privatwirtschaftlichen wie wertbasierten Organisationen (Gewerkschaften, Kirchen, Umweltverbände, Globalisierungsgegner, Wohlfahrtsorganisationen). Wenn dieses ernst genommen wird, muss man auch forschungsbezogene Konsequenzen ziehen: Beide Bereiche

sind in die Analyse aufzunehmen. Unsere Untersuchung verstärkt die Notwendigkeit einer ergebnisoffenen Forschung. Es gibt diese Unterschiede zwischen Personen, Personengruppen und Einheiten aus nicht verwandten Bereichen. Vieles wurde aber noch gar nicht thematisiert. Eine unter vielen Fragen wäre beispielsweise, ob junge Führungskräfte in wertbasierten Organisationen eine größere Homogenität bei Werthaltungen aufweisen, beispielsweise hinsichtlich moralischer Werte, als dies bei Führungskräften in der Privatwirtschaft zu beobachten ist. Hier wird noch sehr stark mit Vermutungen gearbeitet. Insbesondere benötigt man differenziertere Auswertungen, als die üblichen Mittelwertvergleiche hergeben. Mit Gewinn wäre zusätzlich ein qualitativer Zugang zu wählen.

Hier fehlt bislang (1) eine systematische Untersuchung zwischen den jungen Führungskräften beider Organisationstypen und (2) zwischen denen der wertorientierten Organisationen untereinander. Gerade hier würde eine rein deklaratorische Setzung von Werthaltungen mit den Werten der Organisation zu kurz greifen. Da möglicherweise bei diesem Organisationstypus, der im Übrigen als solcher noch zu grob und damit zu undifferenziert ist, die Gefahr sozial erwünschter Antworten bei einer schriftlichen/elektronischen Befragung nicht unerheblich sein könnte, sollte hier zwingend eine andere Methode hinzutreten. So muss man nah an Entscheidungen herangekommen (vgl. zur Thematik Weibler/Küpers 2008). Möglicherweise könnte man Führungskräfte einmal mit Modellen konfrontieren, die Entscheidungen simulieren (siehe als eine Grundidee Dörner 2003; beachte: auch strategische Entscheidungen sind werthaltig) oder Experimentaldesigns nutzen bzw. zu entwerfen, wo beide Gruppen ihre Werthaltungen hineintragen können. Selbst Konfrontationstreffen zwischen jungen Führungskräften zu bestimmten wertbeladenen Themen sind ins Kalkül zu ziehen. Erst wo es gelingt, eine größere Handlungsnähe zu erreichen, wird die Bedeutung möglicher Differenzen besser abzuschätzen sein (vgl. dazu auch Szabo/Reber/Weibler/Brodbeck/Wunderer 2001).

McFarlan (1999) berichtet erfahrungsgestützt aus der Mitarbeit in privatwirtschaftlichen wie gemeinwohlorientierten Boards in den USA und schält einige Besonderheiten heraus. In diesem Sinne stellt das Projekt »Seitenwechsel« einen bemerkenswerten Ansatzpunkt auch für die hier verfolgte Zielsetzung dar. Dieses Projekt strebt einen Austausch zwischen Wirtschaft und Sozialwesen an, um gemeinsame Verantwortung für die sozialen Aufgaben der Gesellschaft zu erzeugen. Führungskräfte aus der Wirtschaft arbeiten für eine sehr begrenzte Zeit im Rahmen einer Weiterbildung in NPOs und lernen so neue Lebenswelten kennen und sollen, so das Ziel, zukünftig ihre Führungsaufgaben menschlich kompetenter

wahrnehmen. Eine Kommission mit Fachleuten aus der Wirtschaft und dem Non-profit-Bereich sichert die Qualität des Programms. Die praktische Konfrontation bringt eine Fülle von Erfahrungen, die im günstigen Fall auch das eigene Führungsverhalten bereichern. Verdienstvoll im Rahmen eines Forschungsprojektes wäre es, diese Erfahrung auf Werthaltungen und mögliche Veränderungen hin zu beziehen – oder sie gar selbst zu institutionalisieren – und deren Verhaltenswirksamkeit zu fassen. Insbesondere die ethisch-moralische Haltung samt ihrer Durchschlagskraft gegenüber anderen Werthaltungen böte sich hierfür an ([www.seitenwechsel.ch](http://www.seitenwechsel.ch)). Da Unternehmen auch in Deutschland langsam das strategische Instrument des Corporate Volunteering (vgl. Herzig 2006; Schubert/Littmann-Wernli/Tingler 2002) als Teil eines Corporate Citizenship für sich entdecken und dementsprechend auch Führungskräfte fördern, könnte forschungsorientiert hier angesetzt werden (vgl. auch die Diskussion zu Public-Affairs, hier jüngst Priddat/Speth 2007). Selbstredend ist beispielsweise an eine mit Eigenwert versehene christlich motivierte Kultur des Helfens und ihrer Pflege zu denken (vgl. z.B. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz 1999). Der umgekehrte Weg wäre ebenfalls reizvoll wissenschaftlich zu begleiten. So hat beispielsweise der höhere Dienst der deutschen Polizei im Rahmen einer Managementweiterbildung regelmäßig Erfahrungen in For-Profit-Organisationen gesammelt. Eine Übersicht, wo dieses sonst noch praktiziert wurde oder wird, liegt unseres Wissens allerdings noch nicht vor. Umfangreich wäre diese Liste vermutlich allerdings nicht.

Diese Untersuchung hat erste Belege dafür zu Tage gefördert, dass in wertbasierten Organisationen strukturbedingte Differenzen (z.B. hauptamtliche versus ehrenamtliche Mitarbeit) in den Werthaltungen von Personen oder Personengruppen existieren. Mit Blick auf die jungen Führungskräfte wäre dies einmal auszubauen und Entwicklungen beim Übergang von »jung« nach »etabliert« zu verfolgen. Verdienstvoll wären also grundlegende Studien, die damit indirekt auch Spannungspotentiale in eben diesem Organisationstyp identifizieren. Aus Sicht dieser Organisationen könnte es dann zukünftig vielleicht nicht nur darum gehen, die Kommunikation, die in ihrem Gelingen mit abhängig ist von den Werten der Kommunizierenden, zwischen den Organisationstypen zu verbessern, sondern prioritär darum, eine gelingende Kommunikation im eigenen Hause langfristig zu sichern. Eventuell könnte die Entwicklung nämlich darin münden, dass – ähnlich wie in Abteilungen von Unternehmen – die Kommunikation zwischen Personengruppen aus den selben Funktionsbereichen zwischen Organisationen leichter ist als zwischen den Funktionsbereichen in der eigenen Organisation. Je ausdifferenzierter wertbasierte Organisationen werden (ökonomische Professionalisierung),



umso eher könnte dies, so die These, ein für diesen Bereich erfolgskritisches Thema werden. Es ginge also um die Frage des Prozessverstehens disparater Veränderungen von Werthaltungen in einer Organisation in Abhängigkeit von vorzugsweise funktionalen Erfordernissen und deren Folgen für die jeweilige Organisation.

### ***Forschungsoptionen III***

Die gegenwärtige Diskussion erlaubt es, so unsere Einschätzung, von einem Einfluss der Organisation auf Werthaltungen von jungen Führungskräften zu sprechen, wiewohl Ausmaß und Wirkungsbereich dennoch nicht hinreichend erforscht sind. Wenn es nun nicht nur darum geht, Veränderungen von Werthaltungen in verschiedenen Organisationen zu verfolgen oder Personen aus Organisationen mit differierenden Werthaltungen zusammenzubringen, sondern eben diese Werthaltungen in Organisationen zu beeinflussen, weil sie aus gesellschaftlich normativer Sicht oder aus Organisationssicht für dysfunktional erachtet werden, gewinnen, wie in der Managementforschung üblich, neben grundsätzlichen Erwägungen natürlich auch Fragen der gestalterischen Einflussnahme an Bedeutung. Diese muss, möchte man diesen Weg gehen, sicherlich bereits spätestens in der universitären Ausbildung ansetzen und berufsbegleitend fortentwickelt werden.

Mit Blick auf die Organisation selbst ist die nahe liegende Antwort auf eine Einflussnahme die Organisationskultur, zu interpretieren als eine strukturelle Form der Führung. Hier sind es allerdings nicht die Deklarationen, sondern die gelebten Werte, die von Belang sind. Durch positive Sozialisationseffekte (Anpassung) und Selbstselektionseffekte (Austritt, Eintritt) sind Veränderungen möglich. Empirisch diffizil ist aus verschiedenen Gründen die Frage zu beantworten, bis zu welchem Ausmaß eine Homogenität von Werthaltungen in einer Organisation funktional ist, denn Varietät war und ist immer Motor von Flexibilität und langfristigem Erfolg bei lebendigen Organismen und menschlichen Gemeinschaften gewesen.

Daneben treten andere strukturelle Beeinflussungsformen, wie wir sie seit langem kennen: Organisationsstrukturen, Strategien, Regeln, Technologien usw. Sie versuchen in alter behavioristischer Tradition über die normative Kraft des Faktischen Einstellungen und Werthaltungen aus Organisationssicht dort anzupassen, wo Defizite vermutet werden oder auch nur bereits passendes Verhalten zu bestärken. Diese sind aber bei weitem hinsichtlich ihrer Wirkung auf Werthaltungen nicht so gut erforscht wie die selbst noch unsichere Befundlage hinsichtlich der Organisationskultur.

Und neben diesen strukturellen Formen gesellt sich als Beeinflussungsmedium die interaktionelle Führung, also das, was gemeinhin als *Leadership* (Personalführung) verstanden wird. Hier haben wir in den letzten 15 Jahren viel darüber gelernt, wie eine charismatische bzw. *transformationale Führung* aus Organisationssicht erwünschte Effekte bewirken kann (vgl. zur Übersicht Bono/Judge 2004; Bass 1999; für unerwünschte: früh Weibler 1997), die auf eine Veränderung von Werten bzw. Werthaltungen zurückgeführt werden. Beispielsweise konnte Krishnan (2001) in einer empirischen Studie nachweisen, dass systematische Unterschiede zwischen hoch transformationalen und niedrig transformationalen Führern bestehen. Insbesondere wurde herausgefunden, dass sich transformationale Führer, den Vermutungen von Burns (1978) entsprechend, stärker an sozialen Werten orientieren (Endwerte nach Rokeach) und dass sie den moralischen Werten (Instrumentelle Werte nach Rokeach) ein relativ höheres Gewicht gegenüber den Kompetenzwerten geben (zum Anspruch und Bedeutung der transformationalen Führung zur Änderung von Wertorientierungen vgl. z.B. Waldman/Stiegel/Javidan 2006; Weibler 2001; Burns 1978; Bryman 1996 und zur Berücksichtigung von wertrelevanten Emotionen Küpers/Weibler 2006). Nicht differenziert empirisch untersucht wurden in dieser Art von Studien in der Regel aber die Veränderungen bei den Werten bzw. Werthaltungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, beispielsweise betreffend ihrer Qualität oder Intensität – im Gegensatz zu den Effekten der Führung (Leistung, Zufriedenheit, Commitment etc.). An dieser Stelle verbindet sich grundlagenorientierter und anwendungsbezogener Forschungsbedarf. So oder so: Wer einen maximalen Einfluss auf Werthaltungen ausüben möchte, wird immer eine Kombination verschiedener Wirkrichtungen suchen müssen: (1) evidenzbasierte Überzeugungen (Kognition), (2) bewegende Empfindungen (Gefühle/Emotionen) und (3) umsetzungsbezogene Erwartungen, dass eine Handlung im Sinne der Werthaltung einem selbst möglich ist und erwünschte Ergebnisse mit eben dieser Handlung verbunden sind (Motivation). Daneben müssen strukturelle Rahmenbedingungen einen begleitenden Einfluss ausüben und nach Möglichkeit Referenzpersonen – gestützt durch günstige Rahmenbedingungen – erfolgreich diese Werthaltung verkörpern.

Eine allerletzte Bemerkung: Herausragende Befunde zur Erforschung von Werthaltungen bei jungen Führungskräften sind dann zu erwarten, wenn theoretische und empirische Befunde gleichermaßen Berücksichtigung finden. Dies ist sicherlich keine bahnbrechende Erkenntnis, wird aber selten auf diesem Feld befriedigend umgesetzt. Erst hiernach lassen sich Handlungsempfehlungen begründet formulieren. Die Suche nach Verständnis und Gestaltung setzt möglicherweise

einen veränderten gedanklichen Zugang zur Thematik voraus, den man als eine *integrale* Wertforschung bezeichnen könnte und der auf eine integrale Steuerung von Organisationen perspektivisch verweist. Dahinter steckt vor allem ein Denken in relationalen Beziehungen, das Anerkennen von individuellen wie kollektiven Sinnwelten, das gleichzeitige Betrachten einer Eingebundenheit der Akteure in innere wie äußere Verursachungen, ohne jedoch die jeweils eigene Logik aller Sphären zu ignorieren (vgl. hierzu Deeg/Küpers/Weibler in Vorbereitung).

## Literatur

- Abele-Brehm, A. E./Stief, M. (2004): Die Prognose des Berufserfolgs von Hochschulabsolventinnen und -absolventen. Befunde zur ersten und zweiten Erhebung der Erlanger Längsschnittstudie BELA-E. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 48 (N.F.22) (1), 4-16.
- Anheier, K. K. (2005): Nonprofit organizations, London.
- Apel, K.-O. (1976): Transformation der Philosophie (2 Bände), Frankfurt/M.
- Apel, K.-O. (1988): Diskurs und Verantwortung: Das Problem des Übergangs zur postkonventionellen Moral, Frankfurt/M.
- Apel, K.-O. (1995): Is the ethics of the ideal communication community a utopia? On the relationship between ethics, utopia, and the critique of Utopia. In Benhabib, S./Dallmayr, F. (eds.): The communicative ethics controversy, Cambridge, 23-59.
- Arlt, H.-J./West, K. W. (2006): Gewerkschaft braucht Werte! In: Mitbestimmung, 10, 40-43.
- Auer-Rizzi, W. (1998): Entscheidungsprozesse in Gruppen, Wiesbaden.
- Baetge, J./Schewe, G./Schulz, R./Solmecke, H. (2007): Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes. In: Journal für Betriebswirtschaft, 57, 183-219.
- Bandura, A. (1997): Self-Efficacy: the exercise of control, New York.
- Bass, B. M. (1985): Leadership: Good, better, best. In: Organizational Development, 13, 26-40.
- Bass, B. M. (1990): Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research, and managerial applications, 3. Aufl., New York/London.
- Bass, B. M. (1999): Two decades of research and development in transformational leadership. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), 9-32.
- Bass, B. M./Steidlmeier, P. (1999): Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. In: Leadership Quarterly, 10, 181-217.
- Beck, U. (2001): Das Zeitalter des »eigenen Lebens«. Individualisierung als »paradoxe Sozialstruktur« und andere offene Fragen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 29, 3-6.
- Becker, B. W./Connor, P. E. (2005): Self-selection or socialization of public- and private-sector managers? A cross-cultural values analysis. In: Journal of Business Research, 58, 111-113.

- Beher, K./Krimmer, H./Rauschenbach, T./Zimmer, A. (2005): Führung in gemeinnützigen Organisationen. Bürgerschaftliches Engagement und Management, Münster.
- Bismarck, K. E. (2000): Zum Einfluss berufsbezogener und persönlicher Wertpräferenzen auf den unternehmerischen Erfolg. Eine empirische Studie über deutsche, amerikanische und asiatische Führungskräfte, Göttingen (elektronische Version).
- Bismarck, K. E./Schröder, S. M. (1997): Zum Stellenwert von Erfolg im Lebenskontext. In: *Personal*, 12, 626-631.
- Bono, J. E./Judge, T. A. (2004): Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. In: *Leadership Quarterly*, 89, 901-910.
- Boon, B. T. L. (2001): Impact of industrialisation on acculturation of managers in the global marketplace. Paper presented at »Challenging Convention« conference organised by AHRI/ARTDO in Melbourne, Australia, on 20 to 23 May 2001.
- Bourne, H./Jenkins, M. (2005): Eliciting manager's personal values: An adaptation of the laddering interview method. In: *Organizational Research Methods*, 8 (4), 410-428.
- brands & values (2007): Hand in Hand – Corporate Volunteering als Instrument der Organisationsentwicklung in Deutschland, Bremen (Pressemitteilung von Werner, U.: Nachwuchskräfte legen Wert auf Werte, 19.10.2007, PR inside).
- Brangule-Vlagsma, K./Pieters, R. G. M./Wedel, M. (2002): The dynamics of value segments: modelling framework and empirical illustration. In: *International Journal of Research in Marketing*, 19, 267-285.
- Bryman, A. (1996): *Charisma and leadership in organizations*, London.
- Buchanan, R. F./Kim, K.-H./Basham, R. (2007): Career orientations of business master's students as compared to social work students. Further inquiry into the value of graduate education. In: *Career Development International*, 12 (3), 282-303.
- Bunz, A. (2005): *Das Führungsverständnis der deutschen Spitzenmanager*, Frankfurt/M.
- Bürklin, W./Klein, M./Ruß, A. (1994): Dimensionen des Wertewandels. Eine empirische Längsschnittanalyse zur Dimensionalität und der Wandlungsdynamik gesellschaftlicher Wertorientierungen. In: *Politische Vierteljahrszeitschrift*, 35 (4), 579-606.
- Bürklin, W./Klein, M./Ruß, A. (1996): Postmaterieller oder anthropozentrischer Wertewandel? Eine Erwiderung auf Ronald Inglehart und Hans-Dieter Klingemann. In: *Politische Vierteljahrszeitschrift*, 37 (3), 517-536.

- Bürklin, W./Rebenstorf, H. u.a. (Hrsg.) (1997): Eliten in Deutschland. Rekrutierung und Integration, Opladen.
- Burns, J. (2003): Transforming leadership: A new pursuit of happiness, New York.
- Burns, J. M. (1978): Leadership, New York.
- Buß, E. (2007): Die deutschen Spitzenmanager – Wie sie wurden, was sie sind. Herkunft, Wertvorstellungen, Erfolgsregeln, München u.a.
- Cameron, K. S./Quinn, R. E./Degraff, J./Thakor, A. V. (2006): Competing values leadership: creating value in organizations, Cheltenham.
- Chhokar, J. S./Brodbeck, F. C./House, R. J. (eds.) (2007): Culture and leadership across the world: The GLOBE Book of in-depth studies of 25 Societies, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Ciulla, J. B. (1995): Leadership ethics: Mapping the territory. In: Business Ethics Quarterly, 5 (1), 5-28.
- Connolly, M. (2003): The end of the MBA as we know It?. In: Academy of Management Learning & Education, 2, 365-367.
- Dasu, T./Johnson, T. (2003): Exploratory Data Mining and Data Cleaning, New York.
- Deeg, J./Küpers, W./Weibler, J. (in Vorbereitung): Integrale Steuerung von Organisationen, München.
- Detle, D. E./Abele, A. E./Renner, O. (2004): Zur Definition und Messung von Berufserfolg. Theoretische Überlegungen und metaanalytische Befunde zum Zusammenhang von externen und internen Laufbahnerfolgsmaßnahmen. In: Zeitschrift für Personalpsychologie, 3 (4), 170-183.
- Deutscher Führungskräfte Verband (ULA) (Hrsg.) (2007): Führungskräftestudie 2007, Berlin.
- Döring-Katerkamp, U./Schaaf, D. (2007): Von bleibendem Wert. In: Personal, 4, 22-24.
- Dörner, D. (2003): Logik des Mißlingens, 5. Aufl., Reinbek.
- Eaton, T. V./Giacomino, D. E. (2001): An examination of personal values: Differences between accounting students and managers and differences between genders. In: Teaching Business Ethics, 5, 213-229.
- Eberwein, W./Tholen, J. (1990): Managermentalität, Frankfurt.
- Elizur, D. (1984): Facets of work values: A structural analysis of life and work values. In: Applied Psychology: An International Review, 69, 379-389.
- England, G. W. (1967): Personal value systems of american managers. In: The Academy of Management Journal, 10, 53-68.
- Farkas, C. M./De Backer, P. (1996): Spitzenmanager und ihre Führungsstrategien. 160 Interviews mit internationalen Führungskräften, Frankfurt.

- Fazjob.net (2007): Junge Führungskräfte immer bereit. In: [www.faz.net/s/](http://www.faz.net/s/) vom 19.10. 2007 (Pressemitteilung zu einer Studie von Saaman Consultants), Freiburg.
- Flick, U. (2002): *Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung*, Reinbeck bei Hamburg.
- Frank, R. H./Gilovich, T./Regan, D. T. (1993): Does studying economics inhibit cooperation? In: *Journal of Economic Perspectives* 7 (Spring), 159-171.
- Frank, R. H./Gilovich, T./Regan, D. T. (1996): Do economists make bad citizens? In: *Journal of Economic Perspectives*, 10 (1), 187-192.
- Frey, B. S./Meier, S. (2002): Two concerns about Rational Choice: Indoctrination and imperialism. In: *Institute for Empirical Research in Economics, Working Paper No. 104*, Zurich.
- Gebert, D./von Rosenstiel, L. (2002): *Organisationspsychologie: Person und Organisation*, 5. Aufl., Stuttgart.
- Gensicke, T./Picot, S./Geiss, S. (2006): *Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 bis 2004*, Wiesbaden.
- Gerum, E. (2007): *Das deutsche Corporate Governance-System*, Stuttgart.
- Ghoshal, S. (2005): Bad management theories are destroying good management practices. In: *Academy of Management Learning & Education* 4, 75-91.
- Gibb, C. A. (1947): The principles and traits of leadership. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 42, 267-284.
- Glaser, B. G./Strauss, A. L. (1967): *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*, Chicago. Deutsch: *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*, Bern 1998.
- Graumann, C. F./Willig, R. (1983): Wert, Wertung, Werthaltung: Thomae, H. (Hrsg.): *Theorien und Formen der Motivation*, Göttingen (Enzyklopädie der Psychologie Themenbereich C Theorie und Forschung, Serie 4 Motivation und Emotion), 312-396.
- Groß, P. (2005): *Die Multioptionengesellschaft*, 10. Aufl., Frankfurt/M.
- Habermas, J. (1983): *Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln*. Frankfurt/M.
- Habermas, J. (1995): Discourse ethics: Notes on a program of philosophical justification. In: Benhabib, S./Dallmayr, F. (eds.): *The communicative ethics controversy*, Cambridge, 60-110.
- Hansen, U./Moosmayer, D./Bode, M./Schrader, U. (2007): *Betriebswirtschaftliche Hochschullehrer als Gestalter unternehmerischer Werte?*, Berlin.
- Hartmann, M. (1996): *Topmanager – Die Rekrutierung einer Elite*, Frankfurt u.a.
- Hartmann, M. (2001): *Klassenspezifischer Habitus oder exklusive Bildungstitel als soziales Selektionskriterium. Die Besetzung von Spitzenpositionen in*

- der Wirtschaft. In: Kraiss, B. (Hrsg.): An der Spitze. Deutsche Eliten im sozialen Wandel, Konstanz, 157-215.
- Hartmann, M. (2003): Nationale oder transnationale Eliten? Europäische Eliten im Vergleich: Hradil S./Imbusch P. (Hrsg.): Oberschichten – Eliten – Herrschende Klassen, Opladen, 273-297.
- Hartmann, M. (2004): Eliten in Deutschland. Rekrutierungswege und Karrierepfade. In: Politik und Zeitgeschichte, 10, 17-24.
- Hechenberger, D./Reber, G./Böhnisch, W. R. (2007): Werte als Basis für das Gelingen von Selbststeuerung: Böhnisch, W./Reber, G. u.a. (Hrsg.): Werteorientierte Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Frankfurt a. M., 142-170.
- Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.) (2006): Motivation und Handeln, 3. Aufl., Heidelberg.
- Hedtmann, V./Bechert, S. (2006): Projektbericht Deutsche Führungskräfte. Wertvorstellungen, Karriere, Arbeitsumfeld im Management deutscher Unternehmen und Nonprofit-Organisationen. Länderstudie Deutschland 2006, Eschborn.
- Hein, M. R. (1990): Organisationskommunikation und Organisationskultur. Führungskräfte – Kommunikatoren und Kulturmanager, Bonn.
- Hemingway, C. A./Maclagan, P. W. (2004): Managers – Personal values as drivers of Corporate Social Responsibility. In: Journal of Business Ethics, 50, 33-44.
- Hepp, G. F. (2001): Wertewandel und bürgerschaftliches Engagement – Perspektiven für die politische Bildung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 29, 31-38.
- Herzig, C. (2006): Corporate volunteering in Germany: survey and empirical evidence. In: International Journal of Business Environment, 1 (1), 51-69.
- Hofstede, G. (1980): Culture's consequences: International differences in work related values, Beverly Hills.
- Hofstede, G. (1984): The cultural relativity of the quality of life concept. In: Academy of Management Review, 9, 389-398.
- Hofstede, G. (2001): Culture's consequences: Comparing values, behaviors, and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks.
- Hood, J. N. (2003): The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations. In: Journal of Business Ethics, 43, 263-273.
- Höpner, M. (2004): Was bewegt Führungskräfte? Von der Agency-Theorie zur Soziologie des Managements. In: Soziale Welt, 55, 263-282.
- House, R. J./Hanges, P. J./Javidan, M./Dorfman, P. W./Gupta, V. (2004): Culture, leadership, and organizations. The Globe study of 62 societies, Thousand Oaks.



- Hunt, S. D./Wood, V. R./Chonko, L. B. (1989): Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. In: *Journal of Marketing*, 53 (3), 79-80.
- Hurrelmann, K. (1993): Einführung in die Sozialisationstheorie. Über den Zusammenhang von Sozialstruktur und Persönlichkeit, 4. Auflage, Weinheim u.a.
- Ilies, R./Arvey, R. D./Bouchard, T. J. (2006): Darwinism, behavioural genetics, and organizational behavior: a review and agenda for future research. In: *Journal of Organizational Behavior*, 27, 121-141.
- Inglehart, R. (1971): The silent revolution in Europe. In: *The American Political Science Review*, 65 (4), 991-1017.
- Inglehart, R. (1977): *The silent revolution: Changing values and political styles among western publics*, Princeton.
- Inglehart, R. (1997): Modernisierung und Postmodernisierung: Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften, Frankfurt u.a.
- Inglehart, R. (2000): Globalization and postmodern values. In: *The Washington Quarterly*, 23 (1), 215-228.
- Inglehart, R./Baker, W. E. (2000): Modernization, Cultural Change and the Persistence of Traditional Values. In: *American Sociological Review*, 65 (1), 19-51.
- Jackson, T. (2001): Cultural values and management ethics: A 10-nation study. In: *Human Relations*, 54 (10), 1267-1302.
- Jaspers, K. (1971): *Psychologie der Weltanschauungen*, 6. Aufl., München.
- Jones, E. E./Gerard, H. B. (1967): *Foundations of social psychology*, New York.
- Jones, G. R. (2007): Senior executives' personal values: the role personal values play in decisions regarding corporate philanthropy – a theoretical model. In: *International Journal of Management and Decision Making*, 8 (2/3/4), 343-355.
- Judge, T. A./Bono, J. E. (2001): Relationship of core self-evaluations traits, self esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability, with job satisfaction and job performance: A Meta analysis. In: *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 80-92.
- Kahle, L. R./Beatty, S. E./Horner, P. (1986): Alternative measurement approaches to consumer values: The List of Values (LOV) and Values and Life Styles (VALS). In: *Journal of Consumer Research*, 13, 405-409.
- Kanungo, R. N./Mendonca, M. (1996): *Ethical dimensions of leadership*, Thousand Oaks.
- Kaufmann, X. F. (1986): Bewußseins-Struktur: Empirische Vermessung religiöser und ethischer Einstellungen. In: Kaufmann, F.-X./Kerber, W./Zulehner, P. M.(Hrsg.): *Ethos und Religion bei Führungskräften. Eine Studie im*

- Auftrag des Arbeitskreises für Führungskräfte in der Wirtschaft, München, 13-120.
- Kaufmann, X. F./Zulehner, P. M. (1986): Bewusstseins-Anpassung: Religiöse Indifferenz und Opportunismus. In: Kaufmann, F.-X./Kerber, W./Zulehner, P. M. (Hrsg.): Ethos und Religion bei Führungskräften. Eine Studie im Auftrag des Arbeitskreises für Führungskräfte in der Wirtschaft, München, 257-286.
- Kelly, G. A. (1955): The psychology of personal constructs, New York, Norton.
- Kirton, G./Greene, A. (2005): The dynamics of managing diversity, Oxford.
- Klages, F./Franz, G./Herbert, W. (1987): Sozialpsychologie der Wohlfahrts-gesellschaft: zur Dynamik von Wertorientierungen, Einstellungen und Ansprüchen, Frankfurt/M. u.a.
- Klages, H. (1984): Wertorientierungen im Wandel: Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen, Frankfurt/M. u.a.
- Klages, H. (1993): Traditionsbruch als Herausforderung: Perspektiven der Wertewandels-gesellschaft, Frankfurt/M. u.a.
- Klages, H. (2001): Werte und Wertewandel. In: Schäfers, B./Zapf, W. (Hrsg.): Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands, 2. Auflage, Opladen, 726-738.
- Klages, H./Gensicke, T. (2006): Wertesynthese – Funktional oder Dysfunktional. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 58 (2), 332-351.
- Klein, M. (1998): A postmaterialist realignment? Value change and electoral behaviour in unified Germany. In: Anderson, C. J./Zelle, C. (eds.): Stability and change in German elections. How electorates merge, converge, or collide, Westport, 153-172.
- Klein, M./Arzheimer, K. (1999): Ranking- und Rating-Verfahren zur Messung von Wertorientierungen, untersucht am Beispiel des Inglehart-Index. Empirische Befunde eines Methodenexperiments. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 51, 550-564.
- Klein, M./Arzheimer, K. (2000): Einmal mehr: Ranking oder Rating? Über die adäquate Messung von gesellschaftlichen Wertorientierungen. Eine Erwiderung auf Stefan Sacchi. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 52, 553-563.
- Kluckhohn, F. R. (1952): Values and value-orientations in the theory of action: In: Parsons, T./Shils, E. A. (eds.): Toward a general theory of action, Cambridge, 388-433.
- Kluckhohn, F. R./Strodtbeck, F. L. (1961): Variations in value orientations, Evanston

- Kmiecziak, P./Klages, H. (1976): Wertestrukturen und Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland, Göttingen.
- Kotthoff, H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur, Berlin.
- Kotthoff, H. (2003): Betriebsrat – auf Zeit oder lebenslänglich. In: Mitbestimmung, 10, 58-62.
- Kratzer, N. (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung – Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen, Berlin.
- Kratzer, N./Sauer, D. (2003): Andere Umstände – Neue Verhältnisse: Ein Orientierungsversuch für Arbeitsforschung und Arbeitspolitik. In: WSI Mitteilungen, 56 (10), 578-584.
- Krause-Burger, S. (1995): Die neue Elite. Topmanager und Spitzenpolitiker aus der Nähe gesehen, Düsseldorf.
- Krishnan, V. R. (2001): Value systems of transformational leaders. In: Leadership & Organization Development Journal, 22 (3), 126-131.
- Kuhn, T./Weibler, J. (2003): Führungsethik: Notwendigkeit, Ansätze und Vorbedingungen ethikbewusster Mitarbeiterführung. In: Die Unternehmung, 57 (5), 375-392.
- Küpers, W. (2008): Perspektiven responsiver und integraler Verantwortung in Organisationen und der Wirtschaft. In: Heidbrink, L. (Hrsg.): Verantwortung in der Marktwirtschaft, Frankfurt (im Erscheinen).
- Küpers, W./Weibler, J. (2005): Emotionen in Organisationen, Stuttgart.
- Küpers, W./Weibler, J. (2006): How emotional is transformational leadership really? – Some suggestions for a necessary extension. In: Leadership & Organization Development Journal, 27, 368-383.
- Landessynode (2005): Menschliches Leben nicht verrechnen und bewerten. Pressemitteilung der Evangelischen Kirche von Westfalen, 31.10.2005, (<http://www.ekvw.de/Nachrichten.153+M5bee8bfceb0.html>), Bielefeld.
- Lang, R. (2001): Wandel in den Wertorientierungen von Führungskräften im ostdeutschen Transformationsprozeß. In: von der Oelsnitz, D./Kammel, A. (Hrsg.): Kompetenzen moderner Unternehmensführung, Bern.
- Langer, K. (2007): Europas Studenten meiden deutsche Konzerne. In: spiegel online, 6.12.2007 (<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,521778,00.html>).
- Lautmann, R. (1969): Wert und Norm, Opladen.
- Levy, S. (1986): The structure of values, Jerusalem.
- Lohmann, K. R./Schmidt, T. (Hrsg.) (1996): Werte und Entscheidungen im Management, Marburg.
- Lusk, E. J./Oliver, B. L. (1974): American managers personal value systems-revisited. In: Academy of Management Journal, 17, 549-554.
- Maak, T. (ed.) (2006): Responsible leadership, London.

- Maak, T./Ulrich, P. (2007): Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis, Stuttgart.
- Maslow, A. H. (1954): Motivation and personality, New York.
- Mayrhofer, W./Steyrer, J./Meyer, M./Strunk, G./Schiffinger, M./Iellatchitch, A. (2005): Graduates' career aspirations and individual characteristics. In: Human Resource Management Journal, 15 (1), 28-56.
- McFarlan, F. W. (1999): Don't assume the shoe fits. In: Harvard Business Review, 64-80.
- McNeely, B. L./Meglino, B. M. (1994): The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. In: Journal of Applied Psychology, 79, 836-844.
- Meglino, B. M./Ravlin, E. C. (1998): Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. In: Journal of Management, 24 (3), 351-389.
- Meinefeld, W. (1981): Einstellungen. In: Asanger, R./Wenninger, G. (Hrsg.): Handwörterbuch der Psychologie, Weinheim, 92-99.
- Meulemann, H. (1998): Wertwandel als Diagnose sozialer Integration: Unscharfe Thematik, unbestimmte Methodik, problematische Forderungen. Warum die wachsende Bedeutung der Selbstbestimmung kein Wertverfall ist. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Sonderheft: Die Diagnosefähigkeit der Soziologie, 38, 256-285.
- Meulemann, H. (2000): Beyond Unbelief. Religious uncertainty and religious indifference in countries with self-induced and enforced secularization. In: European Societies, 2 (2), 167-194.
- Meulemann, H. (2000): Lebenszufriedenheit vom Ende der Jugend bis zum mittleren Erwachsenenalter. Der Einfluss des Lebenserfolgs und der Erfolgsdeutung auf die Lebenszufriedenheit ehemaliger Gymnasiasten zwischen dem 30. und 43. Lebensjahr. In: Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie, 32 (4), 207-217.
- Meulemann, H./Birkelbach, K. (2001): Biographische Erfahrungen und politische Einstellungen zwischen Jugend und Lebensmitte. Die Entwicklung von Wertansprüchen an die Politik bei ehemaligen Gymnasiasten im 16., 30. und 43. Lebensjahr zwischen 1969 – 1997. In: Politische Vierteljahresschrift, 42, 30-50.
- Meyer, D./Tracey, W. E./Rajan, G. S./Piperni, V.(2006): Union Leaders' Value Systems: The lack of change over time and scope. In: The Journal of American Academy of Business, Cambridge, 10 (1), 65-69.
- Miller, W. E. (1983): The untaught skill. Colleague news and views. In: South-Western Publishing (Winter) 83-84, 19-23.

- Mintzberg, H. (2004): *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*, San Francisco.
- Mintzberg, H. (2005): *How Inspiring. How Sad. Comment on Sumantra Ghoshal's Paper*. In: *Academy of Management Learning & Education*, 4 (1), 108.
- Mintzberg, H./Gosling, J. (2002): *Educating Managers Beyond Borders*. In: *Academy of Management Learning & Education*, 1 (1), 64-76.
- Mitchell, A. (1971): *Changing values*. In: *International Advertiser*, 12, 5-9.
- Moldaschl, M./Voß, G. G. (Hrsg. ) (2002): *Subjektivierung von Arbeit*, München/Mering.
- Moors, G. (1992): *Generational differences in political value orientations: An international comparison*. In: Becker, H. A. (ed.): *Dynamics of cohort and generations research*, Proceedings, Utrecht, 595-619.
- Morel, J. (1975): *Wertsysteme und letzte Werte*. In: Hanf, T. u.a. (Hrsg.): *Sozialer Wandel*, Bd. 1, Frankfurt, 211-236.
- Morrison, M./Morgan, M. (Hrsg.) (1998): *Models as mediating instruments*, Cambridge.
- Musser, S. J./Orke, E. (1992): *Ethical value system: A typology*. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 28 (3), 348-362.
- Neubauer, W. (2003): *Organisationskultur*, Stuttgart.
- Neuberger, O. (2002): *Führen und führen lassen*, 6. Aufl., Stuttgart.
- Noelle-Neumann, E./Petersen, T. (2001): *Zeitenwende. Der Wertewandel 30 Jahre später*. In: *Politik und Zeitgeschichte*, 29, 15-22.
- Oliver, B. L. (1999): *Comparing Corporate Managers – Personal Values Over Three Decades, 1967-1995*. In: *Journal of Business Ethics* 20, 147-161.
- Osgood, C. E./Ware, E.E./Morris, C. (1961): *Analysis of the connotative meanings of a variety of human values as expressed by American college students*. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62, 62-73.
- Pascale, R. T./Athos, A. G. (1982): *Geheimnis und Kunst des japanischen Managements*, München.
- Patterson, P. G./Cowley, E./Prasongsukarn, K. (2006): *Service failure recovery: The moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice*. In: *International Journal of Research in Marketing*, 23, 263-277.
- Pawlowski, H. P. (1996): *Werte, Normen und persönliche Orientierung*. In: *Archiv für Rechts-und Sozialphilosophie*, 82 (1), 26-42.
- Pechlaner, H./Habisch, A./Hammann, E. (2006): *From values to value: How SME entrepreneurs perceive competitive advantage from their CSR activities*, Paper presented at the EABIS 5th Annual Colloquium on »Corporate Sustainability, Strategic Management and the Stakeholder View of the Firm«, SDA Bocconi School of Management, Milan, Italy.

- Peters, T. J./Waterman, R. H. (1983): Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg/Lech.
- Pfeffer, J. (2005): Why do bad management theories persist? A comment on Ghoshal. In: *Academy of Management Learning & Education*, 4 (1), 96-100.
- Pfeffer, J./Fong, C. (2003): Assessing business schools: Reply to Connolly. In: *Academy of Management Learning & Education*, 2, 368-70.
- Pongratz, H. J. (2002): Emotionalität und Effizienz. Typen von Erwerbsorientierungen und Lebensführung im Vergleich. In: Wehrich, M./Voß, G. G. (Hrsg.): *tag für tag. Alltag als Problem – Lebensführung als Lösung*, München/Mering, 47-68.
- Pongratz, H. J./Voß, G. G. (2003): *Arbeitskraftunternehmer*, Berlin.
- Pongs, A. (2007): *In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich? 2. Bände*, München.
- Posner, B. Z./Schmidt, W. H. (1992): Values and the American manager: An update updated. In: *California Management Review*, 24, 80-94.
- Presthus, R. (1966): *Individuum und Organisation. Typologie der Anpassung*, Frankfurt/M.
- Priddat, B. P./Speth, R. (2007): Das neue Lobbying von Unternehmen: Public Affairs. In: Hans Böckler Stiftung, *Arbeitspapier 145*, Düsseldorf.
- Ralston, D. A./Holt, D. H. /Terpstra, R. H./Yu, K. C. (1997): The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the US, Russia, Japan and China. In: *Journal of International Business Studies*, 28, 177-207.
- Ravlin, E./Meglino, B. (1987): Issues in work values measurement. In: *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9, 153-183.
- Reynaud, E. u.a. (2007): The Differences in values between managers of the European founding countries, the new members and the applicant countries: Society orientation or financial orientation? In: *European Management Journal*, 25 (2), 132-145.
- Reynolds, T. J./Gutman, J. (1988): Laddering theory, method, analysis, and interpretation. In: *Journal of Advertising Research*, 28, 11-31.
- Roe, R. A./Ester, P. (1999): Values and Work: Empirical findings and theoretical perspective. In: *Applied Psychology: An international Review*, 48 (1), 1-21.
- Rokeach, M. (1968). A theory of organization and change within Value-Attitude-Systems. In: *Journal of Social Issues*, 1, 13-33.
- Rokeach, M. (1973): *The nature of human values*, New York.

- Rokeach, M./Ball-Rokeach, S. J. (1989): Stability and change in American value priorities, 1968-1981. In: *American Psychologist*, 44, 775-784.
- Rosenstiel, L. v./Nerdinger, F. W. (2000): Die Münchener Wertestudien – Bestandsaufnahme und (vorläufiges) Resümee. In: *Psychologische Rundschau*, 51 (3), 146-157.
- Rosenstiel, L.v./Nerdinger, F. W./Spieße, E./Stengel, M. (1989): *Führungsnachwuchs im Unternehmen*, München.
- Rothenberger, P. (1992): Ein Mehrebenenkonzept zur Diagnose von Werten in Unternehmen, Frankfurt/M. u.a.
- Sackmann, S. A./Bertelsmann Stiftung (2004): *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur*, Wiesbaden.
- Schein, E. H. (1980): *Organizational psychology*, 3. Aufl., Englewood Cliffs/NJ.
- Schimank, U./Volkman, U. (2007): *Soziologische Gegenwartsdiagnosen 1. Eine Bestandsaufnahme*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Schlöder, B. (1993): *Soziale Werte und Werthaltungen. Eine sozialpsychologische Untersuchung des Konzepts sozialer Werte und des Wertewandels*, Opladen.
- Schmidtchen, G. (1997): *Wie weit ist der Weg nach Deutschland? Sozialpsychologie der Jugend in der postsozialistischen Welt*, Opladen.
- Scholz, C. (2003): *Spieler ohne Stammplatzgarantie. Darwipportunismus in der neuen Arbeitswelt*, Weinheim.
- Schöneberger, M. (2006): Prädikat »wertvoll«. In: *Sonderbeilage 60 Jahre Rheinischer Merkur*, 11, 16. März 2006, 12.
- Schöneborn, G./Birkner, R. (2006): *Der Mensch im Mittelpunkt*. In: *Rheinischer Merkur*, 3, 19. Januar 2006, 12.
- Schubert, R./Littmann-Wernli, S./Tingler, P. (2002): *Corporate Volunteering: Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit*, Bern u.a.
- Schwartz, S. H. (1999): A theory of cultural values and some implications for work. In: *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 23-47.
- Scott, J. H./Rothmann, M. P. (1975): The effect of an introductory economics course on student political Attitudes. In: *Journal of Economic Education*, 6 (2), 107-112ff.
- Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.) (1999): *Caritas als Lebensvollzug der Kirche und als verbandliches Engagement in Kirche und Gesellschaft*. Kommission für caritative Fragen, 22, 23. September 1999.
- Selmer, J./Waldstrom, C. (2007): Work values or surviving and non-surviving managers during economic recession. In: *Career Development International*, 12 (5), 433-445.

- Shell Deutschland (Hrsg.) (2006): 15. Shell Jugendstudie: Jugend 2006 – Eine pragmatische Generation unter Druck, Frankfurt/M.
- Simon, H. A. (1990): A mechanism for social selection and successful altruism. In: *Science*, 250, 1665-1668.
- Simon, H. A. (1993): Altruism and economics. In: *American Economic Review*, 83, 156-161.
- Sosik, J. J. (2005): The role personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. In: *The Leadership Quarterly*, 16, 221-244.
- Spony, G. (2003): The development of a work-value model assessing the cumulative impact of individual and cultural differences on managers' work-value systems: empirical evidence from French and British managers. In: *International Journal of Human Resource Management*, 14 (4), 658-679.
- Stackman, R. W./Connor, P. E./Becker, B. W. (2005): Sectoral Ethos: An Investigation of the Personal Values Systems of female and male managers in the public and private Sectors. In: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 577-597.
- Staffelbach, B. (1991): *Management-Ethik*, Bern.
- Stief, M./Abele, A. E. (2002): Berufsstart. Sozialwissenschaftlerinnen im Vergleich mit anderen Fächern – Befunde aus einer Langzeitstudie. In: *Sozialwissenschaft und Berufspraxis*, 25 (1/2), 85-98.
- Strübing, J. (2004): *Grounded Theory*, Wiesbaden.
- Szabo, E./Reber, G./Weibler, J./Brodbeck, F. C./Wunderer, R. (2001): Values and behavior orientation in leadership studies: Reflections based on findings in three German-speaking countries. In: *The Leadership Quarterly*, 12, 219-244.
- Teichert, T. (1999): Conjoint-Analyse. In: Herrmann, A./Homburg, C. (Hrsg.): *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, Wiesbaden, 472-511.
- Thielemann, U./Weibler, J. (2007): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik? – Vom Scheitern einer Ethik ohne Moral. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 77, 179-194.
- Thomas, J. L./Dickson, M. W./Bliese, P. D. (2001): Using personal values and motives to predict success as a leader in the US Army Reserve Officer Training Corps. In: *Leadership Quarterly*, 12, 181-196.
- Trappmann, M./Hummell, H. J./Sodeur, W. (2005): *Strukturanalyse sozialer Netzwerke*, Wiesbaden.
- Trommsdorff, G. (1989): Sozialisation und Werthaltungen im Kulturvergleich. In: Trommsdorff, G. (Hrsg.): *Werthaltungen im Kulturvergleich*, Stuttgart, 97-121.



- Ulrich, P. (2008): *Integrative Wirtschaftsethik*, 4. Aufl. Bern.
- Ulrich, P./Thielemann, U. (1992): *Erfolg und Ethik: Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften – Eine empirische Studie*, Bern u.a.
- van der Velde, M. E. G./Feij, J. A./Taris, T. W. (1995): Stability and change of person characteristics among young adults: the effect of the transition from school to work. In: *Personality and Individual Differences*, 18 (1), 89-99.
- van Deth, J. W. (2001): Wertewandel im internationalen Vergleich. Ein deutscher Sonderweg? In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 29, 2330.
- Vogelsang, G./Burger, C. (2004): *Werte schaffen Wert*, Stuttgart.
- Wald, A./Weibler, J. (2005): Soziale Einbettung und die Zuschreibung von Führung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 10, 947-969.
- Waldman, D. u. a. (2006): Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries. In: *Journal of International Business Studies*, 37, 823-837.
- Waldman, D./Siegel, D.S./Javidan, M. (2006): Components of CEO transformational leadership and corporate Social Responsibility. In: *Journal of Management Studies*, 43, 1703-1725.
- Watson, G. W./Teague, B. T./Papamarcos, S. D. (2004): Understanding values in organizations: A value dynamics perspective. In: *Journal of Human Values*, 10 (1), 23-39.
- Weber, M. (1904/5): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. In: *Archiv für Sozialwissenschaft u. Sozialpolitik* 20 (1904), 1-54 sowie 21 (1905), 1-110.
- Weber, M. (1921): *Wirtschaft und Gesellschaft*. (5. Aufl. 1980), Tübingen.
- Wegner, M. (1996): Werte im Management. In: Lohmann, K. R./Schmidt, T. (Hrsg.): *Werte und Entscheidungen im Management*, Marburg, 83-135.
- Weibler, J. (1997): Unternehmenssteuerung durch charismatische Führungspersönlichkeiten? Anmerkungen zur gegenwärtigen Transformationsdebatte. In: *Zeitschrift für Führung und Organisation (zfo)*, 66, 27-32.
- Weibler, J. (2001): *Personalführung*, München.
- Weibler, J. (2004): Führung und Führungstheorien. In: Schreyögg, G./Werder, A. v. (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, 4. Aufl., Stuttgart, 294-308.
- Weibler, J. (2005): Diskursethik und Organisationsgestaltung – Einige Überlegungen zur Passung. In: Burckhart, H./Sikora, J. (Hrsg.): *Praktische Philosophie in gesellschaftlicher Perspektive*, Band 2, Münster, 9-23.
- Weibler, J./Brodbeck, F. C./Szabo, E./Reber, G./Wunderer, R./Moosmann O. (2000): *Führung in kulturverwandten Regionen: Gemeinsamkeiten und*

- Unterschiede bei Führungsidealen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), 60 (5), 588-606.
- Weibler, J./Deeg, J. (2004): Demographischer Ansatz. In: Schreyögg, G./Werder, A. v. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart, 189-195.
- Weibler, J./Küpers, W. (2008): Intelligente Entscheidungen in Organisationen. Zum Verhältnis von Kognition, Emotion und Institution. In: Bartfeldt, A. u.a. (Hrsg.): Intelligente Entscheidungsunterstützung – Aktuelle Herausforderung und Lösungsansätze, Wiesbaden, 457-478.
- Weibler, J./Wunderer, R. (2007): Leadership and culture in Switzerland – Theoretical and empirical findings. In: Chhokar, J. S./Brodbeck, F. C./House, R. J. (eds.): Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of in-depth studies of 25 Societies, Mahwah/NJ, 251-295.
- Wiedeking, W. (2006): Auf welchem Stern leben wir? (Interview). In: Der Spiegel, 96, 96-100.
- Wildfeuer, A. G. (2002): Werte/Wertediskussion. In: W. Becker, W./Buchstab, G./Doering-Manteuffel, A./Morsey, R. (Hrsg.): Lexikon der christlichen Demokratie in Deutschland, Paderborn, 684f.
- Wildfeuer, A.G./Kolmer, P. u.a. (Hrsg.) (2008): Begriffsbestimmung: Wert/Werte. In: Neues Handbuch philosophischer Grundbegriffe, Band 3, Freiburg i.Br., in Vorbereitung.
- Williams, T. G./Hall, P. (2006): Personal values and management priorities: marketing students vs. top level marketing managers. In: Marketing Management Journal, Spring, 16 (1), 104-124.
- Wunderer, R. (2006): Führung und Zusammenarbeit, 6. Aufl., München.
- Zimmer, A./Priller, E. (2004): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel: Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung, Wiesbaden.



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)**

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst »Böckler Impuls« begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin »Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen« informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 02 11/77 78-225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler**  
**Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

