(1) Wie Werte als Verhaltensgrundlage wirken. Ergebnisse aus 40 Jahren Werteforschung in Deutschland

Dr. Wolfgang Schröder

Abstract

Mit dem Rokeach Value Survey (RVS) wurden Laborexperimente und Feldstudien durchgeführt, um den Einfluss von Werten auf individuelles Verhalten zu untersuchen und um Gestaltungsmaßnahmen abzuleiten. Es haben sich nicht nur signifikante Einflüsse gezeigt, die Informationssuchprozesse, Entscheidungen und Konfliktverhalten betreffen. Da vergleichbare Ergebnisse aus 40 Jahren vorliegen, haben sich auch Ergebnisse zu Werten in Deutschland ergeben, zu Konfliktursachen, zur Stabilität von Werten und zum Wertewandel. In diesem Beitrag werden die grundlegenden Ergebnisse zusammengefasst. Die praktischen Umsetzungsergebnisse sind Inhalte von Folgebeiträgen.

Gliederung

1. Was sind Werte und besitzen sie Verhaltensrelevanz?
2. Das Wertekonzept von Milton Rokeach
   2.1 Grundlagen
   2.2 Der Rokeach Value Survey zur Erfassung von Werten
   2.3 Die prognostizierten Wirkungen von Werten
   2.4 Der Rokeach-Ansatz im Vergleich zum Konzept von Schwartz
3. Der Umgang mit Werten in Deutschland
4. Ergebnisse aus Laborexperimenten zu Werten in Deutschland
   4.1 Grundlagen der Laborexperimente
   4.2 Ergebnisse aus Laborexperimenten zur Wirkung von Werten
      Werte und Entscheidung
      Werte und Informationssuche
      Werte und Unterschiede im Verhalten vor und nach Arbeitsprozessen
      Werte und Konfliktwirkungen
5. Grundsätzliche Ergebnisse aus Feldforschungen zu Werten in Deutschland
   5.1. Grundlagen zur Feldforschung
   5.2 Feldforschung: Werte und Konfliktwirkungen
   5.3 Feldforschung: Vergleich Werteeinschätzung 1990 – 2000 mit 2000-2022
   5.4 Feldforschung: Verändern Covid19 und der Ukrainekrieg Werteprioritäten?
6. Zusammenfassung und Konsequenzen
   6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse
   6.2 Konsequenzen der Ergebnisse
7. Ausblick
8. Literatur
9. Appendix
10. Zum Autor

1. Was sind Werte und besitzen sie Verhaltensrelevanz?

Eine bis heute oft verwendete Wertedefinition stammt von Clyde Kluckhohn aus dem Jahr 1951.[1] Danach sind Werte relativ stabile, bewusst oder unbewusst wahrgenommene Vorstellungen vom Wünschenswerten.
Werte sind das Ergebnis von Sozialisation durch wichtige Bezugsgruppen, z.B. der Familie, durch "Autoritäten" und „Peer Groups“. Dazu gehört auch die Kultur, in der Menschen aufwachsen und leben. Werte entwickeln sich über einen langen Zeitraum und werden zum Bestandteil der Persönlichkeit.[2]
Schon Kluckhohn stellte fest, dass Werte einen erheblichen Einfluss auf die Auswahl von Handlungsarten und -zielen besitzen. Im wissenschaftlichen Diskurs steht außer Frage, dass Werte die Funktion besitzen und ausüben, menschliche Verhaltensdispositionen zu steuern.[3]

Das Problem einer werteorientierten Erklärung des Verhaltens liegt insbesondere im geringen Angebot der Verhaltenswissenschaften an operationalisierten Werte-Konzepten. Milton Rokeach hat ein Verfahren entwickelt, das seit seiner Veröffentlichung im Jahre 1968 eine so starke Beachtung erfährt, "dass heute allein schon der Terminus "value" beinahe automatisch mit seinem Namen assoziiert wird".[4] Das Konzept von Rokeach und der Rokeach Value Suvey (RVS) gehört bis heute neben den Ansätzen von Schwartz, auf die weiter unten eingegangen wird, zu den am meisten benutzten Grundlagen, um den Einfluss von Werten auf Verhalten zu beschreiben und zu untersuchen. Es ist bis heute noch nicht durch ein Konzept abgelöst worden, das geeigneter wäre.[5]

2. Das Wertekonzept von Milton Rokeach

2.1 Grundlagen

Ausgangspunkt des Konzeptes von Rokeach ist der Begriff "belief", der im Folgenden als "Überzeugung" bezeichnet wird.[6] Überzeugungen repräsentieren das Wissen und die Erfahrungen, die ein Mensch im Laufe seines Lebens gesammelt hat. Nur die intellektuelle Fähigkeit, Informationen zu verarbeiten und zu speichern, eröffnet die Chance zu erfahrungsgemäßem, rationalem Verhalten. Es kann davon ausgegangen werden, dass Überzeugungen nicht ungeordnet, chaotisch gespeichert werden, sondern dass bestimmte beschreibbare und nachweisbare kognitive Strukturen in Form eines Überzeugungssystems existieren. Überzeugungen differieren nach dem Grad ihrer Wichtigkeit. Sie können deshalb nach der Dimension zentral-peripher geordnet werden: Eine Überzeugung ist umso zentraler positioniert, je wichtiger sie für die Person ist. Den Zweck des Überzeugungssystems erklärt Rokeach, indem er sich McDougall anschließt[7]: "... the ultimate purpose of ones total belief system, ..., is to maintain and enhance what McDougall (1926) has called the master of all sentiments, the sentiment of selfregard."
Den zentralen Platz im Überzeugungssystem nehmen deshalb Überzeugungen ein, die das Selbst eines Menschen betreffen und die zum Subsystem "cognitions about self"

---

[1] Kluckhohn (1951): Values and Value-Orientations in the Theory of Action
[2] Trommsdorff (1999): Sozialisation und Werte.
[3] Lechleiter (2016) Wertekonstellationen im Wandel, S.27
[4] Kmieciak (1976): Wertestrukturen und Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland, S.108
[5] Siehe z.B. Bilsky (2008): Die Struktur der Werte und ihre Stabilität über Instrumente und Kulturen. S.66ff
[6] Rokeach (1977): The nature of human values
[7] ebenda S. 216

zusammengefasst werden. Die Kategorie von Überzeugungen, die diesen Überzeugungen am Nächsten liegen, werden Werte genannt. Danach, in noch weniger zentraler Lage, sind Einstellungssysteme angeordnet, in denen verknüpfte Einstellungen zu finden sind. Daran schließen sich Einstellungen an, die sich auf Einzelobjekte beziehen. Sowohl Werte als auch Einstellungen werden als Überzeugungen gekennzeichnet, wobei die Werte näher an dem "Kern" der Person, die Einstellungen näher an den Objekten, man könnte sagen, an den Inhalten der Situation angesiedelt sind.
Einen Wert definiert Rokeach als eine dauerhafte Überzeugung, dass ein spezifisches Verhalten oder ein letztendliches Lebensziel individuell und gesellschaftlich einem entgegengesetzten oder anders gearteten Verhalten oder Lebensziel vorzuziehen ist.[8] Unter inhaltlichen Gesichtspunkten können so terminale von instrumentalen Werten unterschieden werden. Terminale Werte beziehen sich auf übergeordnete, letztendliche Lebensziele, auf idealistische Vorstellungen, was erstrebenswert sein soll. Instrumentale Werte stellen wünschenswerte Verhaltensweisen dar, wie gehandelt werden soll. Beide Werte-Kategorien sind in inter- und in intrapersonale Bereiche aufgeteilt: Terminale Werte können personale und soziale Zielvorstellungen enthalten. Die instrumentalen Werte gliedern sich in moralische und in kompetenzbezogene "Selbst-Aktualisierungs"-Werte. Welche Werte als wichtig oder weniger wichtig eingestuft werden, hängt von der individuellen Lebensgeschichte ab.
Wenn Werte eine Maßstabs- und Orientierungsfunktionen für individuelles und gesellschaftliches Verhalten übernehmen sollen, müssen sie auch die Anforderung der Beständigkeit erfüllen. Diese relative Beständigkeit eröffnet nun die Chance, Werte zu erfassen.

2.2 Der Rokeach Value Survey zur Erfassung von Werten

Ansatzpunkt für die Erfassung von Werten durch den Rokeach Value Survey (RVS) ist die Unterscheidung von terminalen und instrumentalen Werten. Für jeden Wertebereiche entwickelte Rokeach eine Liste von jeweils 18 Wertbegriffen (Abbildung 1a und Abbildung 1b). Die Abbildungen zeigt die Wertbegriffe in einer deutschen Fassung von Schneider (1977)[9]

[8] ebenda, S.5
[9] Schneider (1977): Werte - Einstellungen - Verhalten.

Abb. 1a terminale Werte

Abb. 1b instrumentale Werte

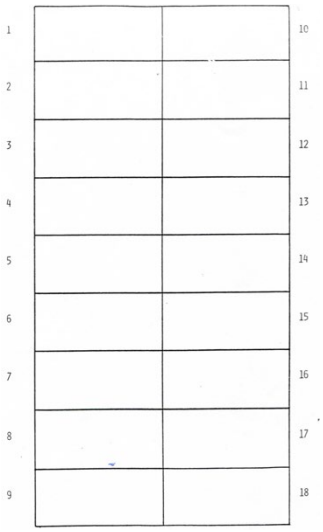

Abb. 1c Rasterblatt

Um die relative Bedeutung dieser Werte zu bestimmen, sollen für jede Liste alle 18 Werte miteinander verglichen und in eine Rangreihe entsprechend ihrer Bedeutung gebracht werden. Das geschieht mit Hilfe von Rasterblättern (Abbildung 1c). Die auf einzelne Zettel gedruckten Werte werden erst verschoben und dann letztendlich festgeklebt. Da alle Wertbegriffe sozial oder persönlich erwünschte Aussagen enthalten, ist eine Ordnung der Begriffe nur aufgrund eines impliziten persönlichen Präferenzmodells möglich, das auf diesem Wege offenkundig wird. Werte werden über Rangreihen erfasst und nicht wie Einstellungen über Skalen.

2.3 Die prognostizierten Wirkungen von Werten

Nach Rokeach haben Werte folgende Funktionen :

- Werte unterstützen bei der Beschreibung, der Bewertung, bei der Planung, beim Schlussfolgern
- Werte sind wesentliches Element des Selbstkonzepte, des Selbst – Wertgefühls der Selbst – Achtung, der Selbst – Verwirklichung, des Selbst – Bewusstseins, der Selbst – Verantwortung
- Werte beeinflussen das Informations-Verhalten, das Konflikt-Verhalten, das Entscheidungs-Verhalten

2.4 Der Rokeach-Ansatz im Vergleich zum Konzept von Schwartz

Auf der Basis des Ansatzes von Milton Rokeach hat Shalom H. Schwartz ein eigens Konzept entwickelt.[10] Mit dem Instrument „Portraits Value Questionnaire“ analysiert er den Einfluss von Werten. Darin werden auch zusätzliche bzw. anders definierte Wertebegriffe benutzt. Ein wesentlicher Unterschied besteht in der Methode, mit der Werte erfasst werden. Der Schwartz Value Survey (SVS) enthält 40 Porträts. Für jedes Portrait beantworten die Befragten die Frage: «Wie ähnlich ist Ihnen diese Person?» Sie kreuzen dazu eine der folgenden sechs Antwortmöglichkeiten an: sehr ähnlich, ähnlich, eher ähnlich, eher unähnlich, unähnlich, sehr unähnlich.[11]

Diese Methodik ist sicherlich einfacher anzuwenden als der Rokeach Value Survey (RVS). Vielleicht wird dieser Ansatz deshalb aktuell bei interkulturellen Wertevergleichen angewendet. Folgt man Rokeach, dann werden Werte aber über Rangreihen erfasst, in denen Befragte Werte vergleichen und Entscheidungen über die Wichtigkeit treffen müssen. Das ist bei Skalen nicht der Fall, die einzeln eingeschätzt werden. Der Zwang, Werte nach Bedeutung für die eigene Person zu ordnen macht eben das implizite persönlichen Präferenzmodell deutlich, bei allen begrifflichen Schwierigkeiten, die auftreten können. Die Kritik, dass eine solche Rangreihe „erzwungen“ ist und Befragte kaum in der Lage sind objektiv zu entscheiden, ob der Wert xy nun auf Platz 10 oder auf Platz 11 besser aufgehoben ist, ist berechtigt und muss beachtet werden. Letztendlich geht es aber darum eine Rangreihe von Werten durch „Value Clarification“ zu erstellen. Deshalb spielen die Rangplätze, die Werte erreichen, eine entscheidende Rolle. Erfahrungen zeigen, dass gerade die Werte, die auf den ersten Plätzen liegen, eine sehr begründete Entscheidung der Befragten darstellt.

3. Der Umgang mit Werten in Deutschland

In Deutschland spielt die Werteforschung nach dem 2. Weltkrieg keine wesentliche Rolle. In den 1970er Jahren registrierte Hiesel eine "geradezu ängstliche Enthaltsamkeit“.[12] Noch 2008 erscheint die Werteforschung in Deutschland „relativ ungefestigt, um nicht zu sagen unetabliert.“[13] In letzter Zeit wird in praxisnahen Veröffentlichungen der Wertebegriff intensiver genutzt. Wir leben heute in einer Welt, die durch VUCA gekennzeichnet sein soll, also durch Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity.[14] Da es in der VUCA-Welt immer wichtiger wird, Veränderungen erfolgreich zu realisieren, rücken Veränderungswiderstände in den Fokus. Wenn also die Veränderungsfähigkeit, die „Agilität“ in und von Unternehmen gesteigert werden soll, dann wird ein anderes „Mindset“ bei den Beteiligten gefordert mit anderen „Werten“, einem „agilen Wertesystem“.[15] Die relativ große Abstinenz der verhaltensorientierten Forschung in Deutschland bezüglich der Werte zeigt sich heute in den eher problematischen, praxisorientierten Anwendungsgrundlagen. Dazu werden dann Listen mit „agilen Werten“ veröffentlicht, die wichtig sein sollen, z.B. mit „Werten“ wie[16]

Commitment
Einfachheit

[10] Z.B. Schwartz (2006): Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations.
[11] Schmidt (2007): Die Messung von Werten mit dem «Portraits Value Questionnaire», S.263
[12] Hiesel (1976): Werteorientierung als Gegenstand einer Testentwicklung, S. 40
[13] Klages (2008): Entstehung, Bedeutung und Zukunft der Werteforschung S.23
[14] Schröder (2018): Führung in der VUCA-Welt
[15] Agiles Wertesystem. https://www.values-academy.de
[16] Agiles Wertesystem - agilecoach.de

Feedback
Fokus
Kommunikation
Mut
Offenheit
Respekt

Solche Listen sind willkürliche Sammlungen von Werten, Einstellungen, Verhaltensweisen und (Kommunikations-)Techniken. Erwachsene können sich aber Werte nicht aus einer Liste frei auswählen. Individuelle Werte haben sich über einen langen Zeitraum durch Sozialisation und Erfahrungen längst gebildet.

Ein weiteres Beispiel: Die vier „Werte“ des Agilen Manifests sind [17]

1. Individuen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen.
2. Funktionsfähige Produkte haben Vorrang vor umfassender Dokumentation.
3. Zusammenarbeit mit den Kunden hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen.
4. Das Eingehen auf Änderungen hat Vorrang vor strikter Planverfolgung.

Hierbei handelt es sich nicht um Werte sondern um Verhaltensvorschläge, um in der VUCA-Welt erfolgreich zu sein.
Die in Deutschland nur beispielhaft beschriebenen Auffassungen von Werten stehen in keinem Zusammenhang mit wertetheoretischen Grundlagen, die sich über viele Jahre gerade außerhalb von Deutschland entwickelt haben. Dort werden diese Grundlagen berücksichtigt. Wenn es darum geht Agilität zu steigern, dann spielen Werte eben eine wesentliche Rolle. Das AgilityPortal in England veröffentlichte 2021 einen Beitrag mit dem Titel „Rokeach Value Survey – Example, Results & More!“[18] Darin geht es um den Nutzen des Rokeach-Konzeptes wenn die Agilität gesteigert werden soll.

Weil in Deutschland werteorientierte Forschung keinen hohen Stellenwert besitzt, werden die bisher in vielen Studien erarbeiteten Erkenntnisse zur Bedeutung der Werte nicht genutzt. Gerade wenn es um die Veränderbarkeit von Werten als Verhaltensgrundlagen geht, wird ein Schlüsselproblem von Werten nicht beachtet: Können Werte, die sich durch eine lange Sozialisation entwickelt haben, überhaupt verändert werden?

Aber es gibt auch deutsche Ergebnisse zur Werteforschung. Beginnend mit Laborexperimenten zum Einfluss von Werten der Leistungsorientierung vor, in und nach Entscheidungsprozessen[19] waren die hierbei erarbeiteten Ergebnisse die Grundlage für Feldforschungsaktivitäten. In diesen Aktivitäten ging und geht es darum, Lösungen für konkrete Herausforderungen zu erarbeiten, in denen der Einfluss von Werten eine Rolle spielt. Dazu gehören Themenfelder wie Führung, Personalentwicklung, Selbstmanagement - besser „Selbstführung“ - oder Unternehmenskultur. Im Mittelpunkt stehen auch die Voraussetzungen für Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft. Insbesondere aber die praktischen Konsequenzen für das Handeln von MitarbeiterInnen, Führungskräften und Unternehmensleitungen.
Dabei haben sich viele empirisch ermittelte, grundlegende Erkenntnisse zu Werten ergeben, die andere Wertestudien bestätigen aber auch neue Einsichten bringen, z.B. zu Werteprioritäten in Deutschland. Diese grundlegenden Erkenntnisse sind Inhalte dieses

[17] Die vier „Werte“ des Agilen Manifests https://www.values-academy.de
[18] Romford (2021): Rokeach Value Survey – Example, Results & More!
[19] Schröder (1985): Leistungsorientierung und Entscheidungsverhalten. Dissertation (Prof. Dr. Rolf Bronner)

Beitrags. Die konkreten Ergebnisse für die Praxis und die deshalb begründeten Handlungsvorschläge mit ihren Ergebnissen sind weiteren Beiträgen vorbehalten.

4. Ergebnisse aus Laborexperimenten zu Werten in Deutschland

Folgt man Rokeach[20] so wird nicht das gesamte Wertesystem durch ein Entscheidungsproblem aktiviert, sondern es werden nur die Werte berührt, die in einem thematischen und situationsspezifischen Bezug zum Problem stehen.

4.1 Grundlagen der Laborexperimente

In einer Reihe von Laborexperimenten mit 131 Studenten wurde auch der Einfluss von Leistungswerten auf Entscheidungen mit dem Rokeach Value Survey (RVS) untersucht. Eine Wertestruktur müsste dann durch eine ausgeprägte Leistungswertorientierung gekennzeichnet sein, je höher Werte wie "Gefühl, etwas geleistet zu haben" oder "ehrgeizig" positioniert sind. Aus den möglichen Rangplätze - 1 bis 18 -, die diese Werte im RVS einnehmen können, kann eine Maßzahl durch Addition der Rangplatzziffern berechnet werden: Je niedriger die Maßzahl, desto höher müsste die Leistungswertorientierung sein. Von den 131 TeilnehmerInnen wurden so 46 der hochleistungsorientierten Gruppe und 48 der niedrigleistungsorientierten Gruppe zugeordnet. Im ersten Teil des Experiments sollten die TeilnehmerInnen eine Entscheidung für eine von vier, durch den Versuchsleiter angebotenen beruflichen Positionen treffen. Diese Positionen waren inhaltlich so konstruiert, dass sie sich hinsichtlich der Leistungsanforderungen, aber auch der möglichen Ergebnisse einer Leistung steigerten. Die Versuchspersonen wurden nur über die Existenz von vier Positionen informiert. Sämtliche Informationen über deren - vermeintliche - Vorzüge und Nachteile mussten auf eigene Initiative hin erfragt werden. Das konnte nur auf schriftlichem Wege mit Hilfe eines Rohrpostsystems erfolgen, das den Versuchsleiter mit den jeweils vier Versuchspersonen einer Experimentalsitzung verband. So konnten die Kommunikationsinhalte ermittelt werden. In einem auch im Internet vorhandenen Beitrag werden das Experiment und die Ergebnisse detailliert beschrieben.[21]

4.2 Ergebnisse aus Laborexperimenten zur Wirkung von Werten

Personen mit einer hohen Leistungswertorientierung unterschieden sich von Personen mit einer niedrigen Ausprägung signifikant bei wichtigen Verhaltensaspekten:

[20] Rokeach (1977): The nature of human values. S.14

[21] Schröder (1987): Die Wirkung individueller Leistungswerte in Problemlöseprozessen.

Werte und Entscheidung

Ergebnis:

Der Einfluss von Werten auf Entscheidungsverhalten

	Niedrig leistungs-fordernde Stellen	Hoch leistungs-fordernde Stellen
46 hochleistungs-orientierte Personen	14	32
48 niedrigleistungs-orientierte Personen	28	20

$X^2 = 7.40$

$p = 0.012$

Abb. 2 Werte und Entscheidungsverhalten

Personen mit einer hohen Leistungswertorientierung wählen signifikant öfter Positionen, in denen hohe Leistungen gefordert werden. Der Befund stützt nachhaltig die Hypothese, dass die mit dem RVS ermittelte Leistungswertorientierung Wahlverhalten beeinflusst. Dieses Ergebnis ist umso bemerkenswerter, weil die vier zur Auswahl stehenden Positionen sich für einen Teil der Versuchspersonen, z.B. für die Geisteswissenschaftler, fernab von den eigentlichen Berufsmöglichkeiten befinden.

Werte und Informationssuche

Ergebnis:

Der Einfluss von Werten auf Entscheidungsverhalten

Von 46 hochleistungsorientierten Personen haben Informationen über		Von 48 niedrigleistungsorientierten Personen haben Informationen über	
1. Gehalt	89,1 %	1. Gehalt	93,8 %
2. Aufgabeninhalte	89,1 %	2. Aufgabeninhalte	87,5 %
3. Karriere	71,7 %	3. Arbeitszeit	75, 0%
4. Unternehmen	58,7 %	4. Selbständigkeit	68,8 %
5. Arbeitszeit	56,5 %	5. Arbeitsklima	62,5%
6. Selbständigkeit	54,3 %	6. Sozialleistungen	60,4 %
7. Sozialleistungen	54,3 %	7. Karriere	58,3 %
8. Arbeitsplatzsicherheit	39,1 %	8. Unternehmen	54,2 %
9. Arbeitsklima	34,8 %	9. Arbeitsplatzsicherheit	47,9 %
10. Mobilität	23,9 %	10. Mobilität	22,9 %
11. Weiterbildung	21,7 %	11. Stellenausstattung	20,8 %
12. Stellenausstattung	19,6 %	12. Weiterbildung	12,5 %

Abb. 3 Werte und Informationssuche für Entscheidungen

Der Einfluss von Werten auf die Wahl einer Entscheidungsalternative sollte allerdings nicht isoliert gesehen werden. Voraussetzung hierfür ist eine selektive Informationssuche, denn zu Unterschieden bei Wahlen kommt es auch, weil nicht alle Informationen gesucht werden, sondern nur die, welche durch das individuelle Werte-Raster passen. Die Unterschiede von zwei Informationsinhalten aus Abb. 4 sind signifikant:
Leistungsorientierte Personen fragen signifikant öfter nach der Möglichkeit, Karriere machen zu können und signifikant weniger nach dem Arbeitsklima.

Werte und Unterschiede im Verhalten vor und nach Arbeitsprozessen

Schon in der Vorphase von Problemlöseprozessen, also ohne Kenntnis der Probleminhalte und -schwierigkeiten, der Gruppenarbeitsanforderungen etc. unterscheiden sich die hoch leistungsorientierten von den niedrig leistungsorientierten Versuchspersonen durch eine höhere Belastbarkeit. Sie gehen "optimistischer", energiegeladener an eine unbekannte Aufgabenstellung heran.
Nach Gruppensitzungen schätzen sie die Beanspruchung durch leistungsfordernde Situationen als signifikant geringer ein. Sie empfanden die Arbeit als weniger ermüdend.[22]

Werte und Konfliktwirkungen

Ebenfalls bemerkenswert ist die hohe Konfliktintensität zwischen Vertretern beider Gruppen. In einem zweiten Teil des Experiments sollten sich die jeweils 4 TeilnehmerInnen eines Durchgangs auch auf schriftlichem Wege zu gemeinsam getragenen Aussagen einigen:

- Rolle des Berufs im Leben: eher wichtig – eher unwichtig
- Leistungsprinzip: eher akzeptabel - eher abzulehnen
- Konkurrenzdruck: eher positiv – eher negativ

Ergebnis:

Heterogenität von Leistungswertorientierung und konfliktäre Beziehungen

	Konfliktäre Beziehungen	Nicht konfliktäre Beziehungen
Beziehungen zwischen Personen mit einer hohen Und einer niedrigen Leistungswertorientierung	12	5
Beziehungen zwischen allen anderen Personen	51	118

$X^2 = 11.25$

$p = 0.001$

Abb. 4 Werte und Auswirkung auf Konflikt

70% aller Beziehungen zwischen hoch und niedrig leistungsorientierten Versuchspersonen sind von so starken Konflikten geprägt, dass mindestens eine Person eine weitere Zusammenarbeit ablehnt. Demgegenüber sind alle anderen Beziehungen zwischen Personen nur zu 34% von nachhaltigen Konflikten geprägt.[23] In diesen Gruppen gab es ebenfalls einzelne Vertreter der hoch- oder niedrig leistungsorientierten Gruppen.
Diese doch recht unproblematischen Fragen heizten die Konflikte zwischen hoch und niedrig leistungsorientierten Versuchspersonen so stark an, dass es nach Ende der Experimentdurchgänge zu wortstarken Debatten aber auch zu handgreiflichen Auseinandersetzungen kam.

Die Verhaltenswirksamkeit von Werten erfasst mit dem RVS konnte mit dem Laborexperiment ebenso nachgewiesen werden, wie mit anderen Experimenten.[24] Werte unterstützen Menschen in Wahrnehmungs-, Beschreibungs-, Bewertungs- und insbesondere

[22] Im Detail Schröder (1987): Die Wirkung individueller Leistungswerte in Problemlöseprozessen, S. 9 ff
[23] Im Detail Schröder (1986): Leistungsorientierung und Entscheidungsverhalten, S. 143 ff
[24] Siehe dazu auch Strack et al. (2008): Warum Werte? S.93

Entscheidungsprozessen. Sie geben gerade in konfliktären Prozessen Hinweise auf Wirkungen zum Selbst-Wertgefühl und Selbst-Achtung.

5. Grundsätzliche Ergebnisse aus Feldforschungen zu Werten in Deutschland

5.1 Grundlagen zur Feldforschung

Schon in den 1980er Jahren wurden in Hightech-Unternehmen wie MBB / EADS Herausforderungen deutlich, die heute jedes Unternehmen betreffen. Internationalisierung, Technologieentwicklung oder Digitalisierung von Produkten, Arbeitsinhalten und -methoden erforderten erfolgreiche Veränderungsprozesse bei Führungskräften und Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen. Bei einem Anteil von 80% Akademikern am Standort Ottobrunn mit 10.000 Mitarbeitern war Führung eine Herausforderung. Die MitarbeiterInnen hatten oft mehr Expertenwissen als ihre Führungskräfte, waren auf dem Personalbeschaffungsmarkt äußerst knapp vorhanden und hatten oft sehr eigene Lebensvorstellungen. Gefordert wurde eine Führungskultur, mit der Stabilität und Veränderungen genauso synchronisiert werden konnte wie die Ziele und Interessen von Unternehmen und von Führungskräften bzw. MitarbeiterInnen. Dabei entstehende Konflikte wurden deutlich und mussten gelöst werden. Das war mit klassischen Ansätzen z.B. zur Führung nicht zu leisten. Grundlagen von Führung und Instrumente von Personalmanagement und Personalentwicklung mussten auf den Prüfstand. Um neue, bessere Lösungen zu realisieren wurde ein Feldforschungsansatz benutzt, der mit einer Ist-Situationsanalyse, z.B. einer Befragung oder einer Datenanalyse im Unternehmen begann. Wenn es um Führung ging wurde der Rokeach Value Survey (RVS) eingesetzt. Nicht nur in diesem Unternehmen sondern danach auch in anderen Unternehmen unterschiedlicher Branchen. So ist eine Vielzahl von Ergebnissen entstanden, auf denen Gestaltungsvorschläge aufgebaut, realisiert und vom Nutzen her überprüft wurden. Die grundlegenden Erkenntnisse dieser Werteerhebungen sind Inhalte dieses Beitrags.

5.2 Feldforschung: Werte und Konfliktwirkungen

Ein Beispiel zeigt die Wirkung von Konflikten aufgrund unterschiedlicher Einschätzungen von Werten. Als Verantwortlicher für konzernweite Personalentwicklungsprogramme bei MBB musste ich eine Diskussion mit einer Gruppe von katholischen Priesteramtsanwärtern leiten, die sich einen Einblick in die Arbeitswelt verschaffen wollten. MBB produzierte auch Wehrtechnik und Waffen und das wurde von dieser Gruppe stark kritisiert. Die Stimmung war gereizt, es ergaben sich zunehmend Konflikte zwischen Priesteramtsanwärtern und Führungskräften. Zum Schluss eskalierten die Meinungsverschiedenheiten, ohne aber handgreiflich zu werden.

Ich bot nun den Priesteramtsanwärtern an, einen Wertevergleich zwischen ihnen und Führungskräften durchzuführen. Abbildung 5 gibt den Vergleich der jeweils sieben wichtigsten terminalen und instrumentalen Werte wieder. Das Gesamtergebnis befindet sich in Appendix 1.[25]

[25] Veröffentlicht in Schröder (1989): Mit unterschiedlichen Werten leben. In: Unser Auftrag (1989 S. 16 - 18

	Term. Werte Pristeranwärter	Term. Werte Führungskräfte
1	***Erlösung***	Freiheit
2	Selbstachtung	***Sicherheit für die Familie***
3	Freiheit	Selbstachtung
4	Glücklichsein	***Innere Harmonie***
5	***Welt in Frieden***	Glücklichsein
6	***Weisheit***	***Gefühl, etwas geleistet zu haben***
7	***Wahre Freundschaft***	***Reife Liebesbeziehung***

	Instrum. Werte Pristeranwärter	Instrum. Werte Führungskräfte
1	***Fröhlich***	Verantwortungsbewusst
2	***Hilfreich***	tolerant
3	***Liebevoll***	ehrlich
4	ehrlich	***Fähig***
5	tolerant	***Logisch***
6	***Versöhnlich***	***Selbstbeherrscht***
7	Verantwortungs-bewusst	***Intellektuell***

Abb. 5 Wertevergleich Führungskräfte – Priesteramtsanwärter

Wenn es nur um die aufgrund gleicher Mediane hier sieben wichtigsten Werte in der Rangreihe der Werte geht, dann unterscheiden sich Priesteramtsanwärter und Führungskräfte bei vier terminalen und vier instrumentalen Werten. Das Ergebnis verdeutlicht die Werteunterschiede zwischen den beiden Gruppen, mit denen sich Ursachen von Konfliktpotenzial gut beschreiben lassen. Hier prallen unterschiedliche Wertewelten aufeinander. Deutlich wurde schon bei diesem Beispiel, dass es in relativ homogenen Gruppen auch bei den wichtigen Werten unterschiedliche Prioritäten zu Werten gibt.

5.3 Feldforschung: Vergleich Werteeinschätzung 1990 – 2000 mit 2000-2022

Mit der Zeit haben sich seit Ende der 1980er Jahre viele Befragungsergebnisse mit dem RVS ergeben. Wenn Werte eine Maßstabs- und Orientierungsfunktionen für individuelles und gesellschaftliches Verhalten übernehmen sollen, müssen sie die Anforderung der Beständigkeit erfüllen. Andererseits sollten sich Werte auch dynamisch verändern können, um Wertewandel zu ermöglichen, wenn sich Rahmenbedingungen oder Herausforderungen verändern.
Deshalb ist es interessant zu untersuchen, ob sich Wertestrukturen in den letzten Jahren verändert haben. Dafür wurden 344 Befragungsergebnisse, die nach dem Jahr 2000 ermittelt wurden, verglichen mit 354 Ergebnissen, die zwischen 1990 und 2000 erfasst wurden. Wertestrukturen von Führungskräften und MitarbeiterInnen aus vielen Unternehmen und Branchen wurden berücksichtigt. Diese Personengruppe bildet sicher nicht alle Gruppen ab, die in Summe Gesellschaft ergeben. Sie ist aber der untersuchten Gruppe ähnlich, mit der Geert Hofstede seine internationalen Kulturvergleiche durchgeführt hat.[26] Dafür kamen die Befragten aus dem weltweit agierenden Unternehmen IBM.

Das Gesamtergebnis befindet sich in Appendix 2. Viele Wertevergleiche zeigen signifikante Unterschiede. Es muss allerdings die Kritik am Rokeach-Ansatz berücksichtigt werden.
Die Rangreihe der Werte ist „erzwungen“ und Befragte sind kaum in der Lage objektiv zu entscheiden, ob der Wert xy nun auf Platz 10 oder auf Platz 11 besser aufgehoben ist. Deshalb spielen die Unterschiede bei den Rangplätzen, die Werte erreichen, eine wichtige Rolle. Erfahrungen zeigen, dass gerade die Werte, die auf den ersten Plätzen liegen, eine sehr begründete Entscheidung der Befragten darstellt.

[26] Hofstede (2010): Cultures and Organizations: Software of the Mind, 3. Auflage. 2010

Von besonderer Bedeutung sind die wichtigsten Werte, die auf den Plätzen 1 bis 6 bzw. 9 gelandet sind. Abbildung 6 zeigt das Ergebnis zu den terminalen Werten.

Erhebungszeitraum	nach 2000	Rang-	Rang-	Erhebungszeitraum	vor 2000
Zahl	344	platz	platz	Zahl	354
	Median				Median
Terminale Werte					
Glücklichsein	3,00	1	1	Glücklichsein	4,00
Sicherheit Familie	3,00	2	3	Sicherheit Familie	4,00
Freiheit	5,00	3	4	Freiheit	5,00
Reife Liebesbeziehung	6,00	4	6	Reife Liebesbeziehung	7,00
Selbstachtung	6,00	5	2	Selbstachtung	4,00
Innere Harmonie	7,00	6	5	Innere Harmonie	6,00
Wahre Freundschaft	7,00	7	8	Wahre Freundschaft	8,00
Angenehmes Leben	9,00	8	11	Angenehmes Leben	12,00
Gefühl etwas geleistet.	9,00	9	7	Gefühl etws geleistet.	8,00

Abb. 6 Vergleich terminale Werteprioritäten nach 2000 und vor 2000

Über mehr als 30 Jahre haben sich die Inhalte der wichtigsten 6 terminalen Werte nicht verändert. Berücksichtigt man mit 9 Werten die Hälfte des Werteinventars, dann gibt es nur eine Veränderung bei „Angenehmes Leben“. Dieser Wert wurde nach 2000 als wichtiger eingeschätzt. Selbst die 6 wichtigsten terminalen Werte der Führungskräfte aus dem Vergleich mit den Priesteramtsanwärtern, die vor 1990 erfasst wurden, sind identisch. Wenn nach Rokeach gerade die terminalen Werte das Verhalten wesentlich beeinflussen, dann hat sich in den vielen Jahren nichts Wesentliches verändert. Bei den instrumentalen Werten sieht es etwas anders aus (Abbildung 7).

Erhebungszeitraum	nach 2000	Rang-	Rang-	Erhebungszeitraum	vor 2000
Zahl	344	platz	platz	Zahl	354
	Median				Median
Instrumentale Werte					
ehrlich	2,00	1	1	ehrlich	3,00
verantwort.bewusst	4,00	2	2	verantwort.bewusst	3,00
liebevoll	6,00	3	6	liebevoll	8,00
fröhlich	7,00	4	9	fröhlich	9,00
ehrgeizig	8,00	5	10	ehrgeizig	10,00
höflich	8,00	6	16	höflich	14,00
fähig	8,50	7	3	fähig	6,00
mutig	9,00	8	5	mutig	7,50
tolerant	9,00	9	4	tolerant	6,00
unabhängig	9,00	10	12	unabhängig	10,00

Abb. 7 Vergleich instrumentale Werteprioritäten nach 2000 und vor 2000

Von den sechs als wichtig angesehenen Werten haben drei ihren Rangplatz behalten. Drei Werte haben den Rangplatz verändert und sind als wichtiger eingeschätzt worden, davon der Wert „höflich“ sehr viel wichtiger. Nur drei der aufgrund gleicher Mediane hier zehn

wichtigsten Werte „ ehrgeizig“, „höflich“ und „unabhängig“ sind so wichtig geworden, dass sie es in die erste Hälfte des Werteinventars geschafft haben. Die beiden wichtigsten instrumentalen Werte „ehrlich“ und „verantwortungsbewusst“ haben aber ihre Plätze nicht verlassen.

Insgesamt gesehen ist es erstaunlich, dass sich die Struktur der wichtigsten Werte über einen so langen Zeitraum so wenig verändert hat. Das untermauert auch ein aktueller Vergleich von Wertestrukturen.

5.4 Feldforschung: Verändern Covid19 und der Ukrainekrieg Werteprioritäten?

In den letzten Jahren hat jeder in Deutschland mit Covid19 Grenzerfahrungen gemacht und auch der sehr nahe Krieg in der Ukraine hat Einfluss auf unser Leben. Beides haben wir auch als Gesellschaft in den letzten 70 Jahren so und mit diesen Konsequenzen nicht erlebt. Die Frage ist, ob diese einschneidenden Erfahrungen einen Einfluss auf Werte haben. Hierzu können Befragungsergebnisse einen Beitrag liefern, die mit Befragten aus vielen Unternehmen erarbeitet wurden. Alle Befragten arbeiten in einer Dienstleistungsbranche, sind also von der Ausbildung und den Arbeitsinhalten als relativ homogen anzusehen. In den Vergleich sind einerseits die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einbezogen worden, die im Jahr 2019 an einer Bildungsmaßnahme teilgenommen haben und Covid19 bzw. den Ukrainekrieg noch nicht erlebt hatten. Die Vergleichsgruppe bilden Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den Jahren 2021 und 2022. Sie haben beides erlebt bzw. erleben es gerade. Die Ergebnisse zum Vergleich sind in Abbild 8 dargestellt.

Erhebungszeitraum	2019	sign.	2021, 2022
Zahl	25		24
Terminale Werte			
Glücklichsein	2,00	,863	2,00
Sicherheit Familie	3,00	,837	3,00
Freiheit	4,00	,884	4,50
Innere Harmonie	6,00	,874	6,00
Reife Liebesbeziehung	6,00	,863	6,00
Wahre Freundschaft	6,00	,677	6,50
Selbstachtung	7,00	,863	6,50
Ein Aufregendes Leben	9,00	,117	11,50
Ein Angenehmes Leben	10,00	,435	8,00
Genuss	11,00	,686	12,00
Gefühl etwas geleistet.	12,00	,322	12,50
Nationale Sicherheit	12,00	,312	9,00
Eine Welt in Frieden	13,00	,661	9,50
Gesell. Anerkennung	13,00	,684	14,00
Gleicheit	15,00	,182	13,50
Weisheit	15,00	,682	15,00
Welt des Schönen	16,00	,620	15,50
Erlösung	18,00		18,00

Erhebungszeitraum	2019	sign.	2021, 2022
Zahl	25		24
Instrumentale Werte			
ehrlich	2,00	,863	2,00
fröhlich	4,00	,319	5,50
liebevoll	5,00	,636	5,00
höflich	6,00	,893	6,50
verantwort.bewusst	7,00	,197	4,00
ehrgeizig	8,00	,480	10,00
tolerant	8,00	,483	10,00
unabhängig	8,00	,473	5,50
mutig	9,00	,319	11,00
versöhnlich	10,00	,884	11,00
fähig	11,00	,909	11,00
hilfreich	11,00	,108	8,50
intellektuell	11,00	,322	12,50
sauber	13,00	,322	14,50
selbstbeherrscht	14,00	,650	14,00
gehorsam	15,00	,902	14,50
logisch	15,00	,108	13,00
fantasievoll	16,00	,057	17,50

Abb. 8 Vergleich Werte vor und in Pandemie / Ukrainekrieg

Kein Einzelvergleich von Werten zeigt einen signifikanten Unterschied und es gibt keine gravierenden Veränderungen bei den Rangplätzen.

Auch andere Studien, welche die Wirkungen der Pandemie auf Werte untersuchen, kommen zu ähnlichen Ergebnissen. So stellt Benjamin Wimmer fest, dass während Corona Werte wie Ehrlichkeit und Freiheit wieder an Bedeutung gewonnen haben.[27] Ob beide Werte vor der Pandemie weniger wichtig waren, muss aufgrund aller hier präsentierten Ergebnisse bezweifelt werden.

Selbst sehr außergewöhnliche Einflüsse wie Konsequenzen einer Pandemie oder eines Krieges in der Nähe verändern zumindest kurzfristig nicht signifikant die Priorität von Werten. Was sich vielleicht verändert sind Einstellungen, die nach Rokeach näher an Einflüssen der Situation angesiedelt sind. Diese Einstellungen können sich aber ebenso schnell wieder verändern. Das scheint bezüglich der Werte nicht der Fall zu sein.

6. Zusammenfassung und Konsequenzen

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Verhaltenswirksamkeit von Werten konnte nachgewiesen werden. Werte unterstützen Menschen in Wahrnehmungs-, Beschreibungs-, Bewertungs- und insbesondere Entscheidungsprozessen. Gerade in konfliktären Prozessen werden Selbst-Wertgefühl, Selbst-Achtung und Selbst-Bewusstsein tangiert und zeigen intensive Wirkungen. Faktoren also, die nach Dörner wichtige Merkmale guter Entscheider darstellen.[28] Außerdem belegen die Ergebnisse nachhaltig die Stabilität von Werten. Werteprioritäten haben sich in den letzten 30 Jahren in Deutschland nicht verändert.

Zusammengefasst ergeben sich folgende Erfahrungen:

1. Werte können mit dem RVS von Milton Rokeach erfasst werden.
2. Werte beeinflussen individuelles Verhalten direkt.
3. Wertestrukturen verändern sich in Deutschland über Jahre kaum. In Befragungen werden immer dieselben terminalen Werte und die meisten instrumentalen Werte unverändert als wichtig eingeschätzt. Ein wesentlicher Wertewandel in mehr als 30 Jahren kann nicht nachgewiesen werden.
4. Es gibt aber auch homogene Gruppen, die eine spezifische Gemeinsamkeit haben und die insbesondere andere terminale Werte für wichtig halten.
5. Konflikte zwischen Personen, die sich hinsichtlich der terminalen Werte stark unterscheiden, haben eine besonderes hoher Intensität.

Interessant zur Bedeutung und Wirkung von Werten könnten neuere Ergebnisse der Gehirnforschung sein.[29] In einem Experiment konnten Wissenschaftler bereits sieben Sekunden vor der bewussten Entscheidung aus der Aktivität des frontopolaren Kortex an der Stirnseite des Gehirns vorhersagen, wie eine Entscheidung getroffen wird. Zwar ließ sich die Entscheidung der Probanden nicht mit Sicherheit voraussagen, die Häufigkeit richtiger Prognosen lag aber deutlich über dem Zufall. Dies deutet darauf hin, dass die Entscheidung schon zu einem gewissen Grad unbewusst angebahnt, aber noch nicht endgültig gefallen war. Schon vor über 20 Jahren soll es dem amerikanischen Neurophysiologen Benjamin Libet gelungen sein, ein Gehirnsignal, das sogenannte "Bereitschaftspotenzial" zu messen, das einer bewussten Entscheidung um einige hundert Millisekunden vorausgeht. Libets

[27] Wimmer (2020): Freiheit, Ehrlichkeit, Transparenz – wie Corona unsere Werte verändert
[28] Dörner (1989): Die Logik des Mißlingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen.
[29] Spektrum.de (2008): Unbewusste Entscheidungen im Gehirn.

Experimente lösten damals eine heftige Debatte um die Willensfreiheit aus. Dabei könnte es sich aber auch um den Einfluss von Überzeugungen und Werten handeln, die sich ja über einen langen Zeitraum entwickeln, irgendwo abgespeichert sein müssen, im Unterbewusstsein wirken und bei Entscheidungen eine Rolle spielen.

6.2 Konsequenzen der Ergebnisse

Erkenntnisse zum Einfluss von Werten auf Verhalten nicht zu berücksichtigen wären fatal. Deshalb wird in begründeten Analysen mit geeigneten Instrumenten außerhalb von Deutschland den Werten schon seit langem eine große Aufmerksamkeit geschenkt. In Deutschland dagegen werden viele Erkenntnisse kaum berücksichtigt. Es ist zu beobachten, dass der Begriff „Werte“ eher als Marketingbegriff benutzt wird, weil er „In“ ist. Außerdem können die Einflüsse, die Sozialisation und kulturelle Faktoren auf Verhalten haben, nicht mehr vernachlässigt werden.
Gerade wenn Veränderungsprozesse erfolgreich werden sollen zeigt sich, wie wichtig die schon lange etablierten Gedanken von Argyris und Schein zum Single- und Double-Loop Learning sind[30] (Abbildung 9)

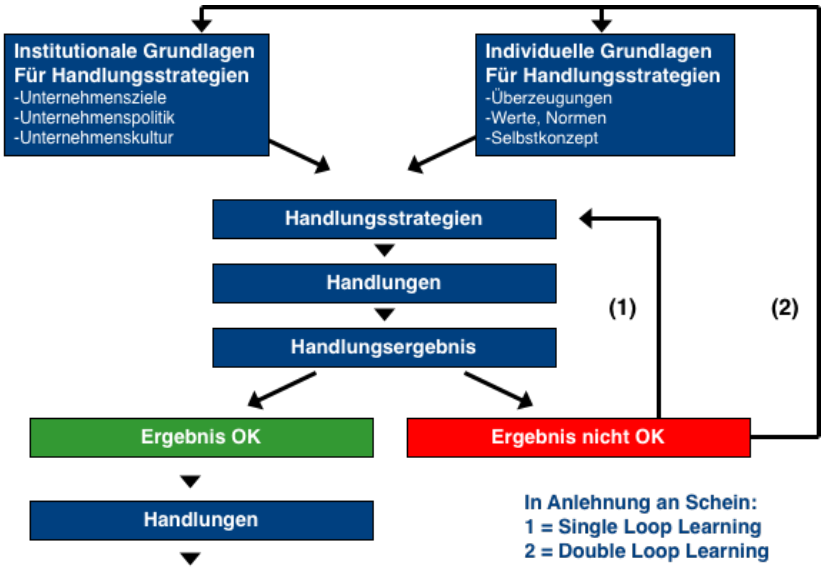

Abb. 9 Single- und Double-Loop Learning in Anlehnung an Schein

Beim Single-Loop Learning werden die angewendeten Handlungsstrategien in Frage gestellt, wenn die Ergebnisse nicht zufriedenstellend sind. Sehr oft werden dann dieselben Strategien gewählt, nur noch „mehr“ davon und noch intensiver angewendet. Beim Double-Loop Learning werden die Grundlagen berücksichtigt, die Handlungsstrategien erst erschaffen oder wesentlich beeinflussen. Dann können neue Handlungsstrategien entwickelt werden. Gerade Überzeugungen und Werte als individuelle Grundlagen oder Unternehmenskultur als institutionale Grundlage rücken in den Fokus. Erst wenn die Einflüsse von Werten berücksichtigt werden, können neue, bessere Handlungsstrategien entwickelt werden.

Daraus folgen Fragen, die begründet beantwortet werden sollten:

[30] Siehe hierzu u.a: Argyris (1977): Double Loop Learning in Organizations. Oder Schein (1999): The corporate culture survival guide. Oder: Kantamara; Ractham (2014): Single-loop vs. double-loop Learning. Aber auch Senge (1994) The Fifth Discipline.

1. Wenn Werte einen so großen Einfluss auf individuelles Verhalten haben, müssen dann Werte bei den Grundlagen von Führung nicht explizit berücksichtigt werden? Wie muss Führung dann konzipiert, umgesetzt und gelebt werden?
2. Unternehmenskultur ist das Werte- und Normengefüge, das von den Organisationsmitgliedern geteilt wird.[31] Wenn Werte Unternehmenskultur begründen, können dann Unternehmenskulturen in einem überschaubaren Zeitraum überhaupt verändert werden und wenn nein, welche Alternativen gibt es?
3. Welche Rolle spielen Werte beim Selbstmanagement, besser bei „Selbstführung"?
4. Können Werte als kulturelle Grundlagen in der Gesellschaft verändert werden, wenn sie so beständig sind? Wenn nicht, welche Konsequenzen hat es?
5. Wie kann man mit dem enormen Konfliktpotenzial umgehen, das zwischen Personen oder Gruppen mit unterschiedlichen Werten entstehen kann?
6. Ist systemtheoretisches Denken auch auf diesem Hintergrund nicht unbedingt notwendig, um Lösungen zu finden, die vernetzte Ursachen aber auch voneinander abhängige Konsequenzen berücksichtigen?

Deshalb ist „value-Clarification" von großer Bedeutung. Eine seit langem belegte Erkenntnis ist dabei zu berücksichtigen:

Werte können nicht manipuliert werden.

Es ist bisher noch nie gelungen, das Wertesystem gegen den Willen des Inhabers zu verändern. „In the final analysis, the value changes that occur are under the control of the subject and not the experimenter." [32]

7. Ausblick

Auf diesen Grundlagen, die über einen langen Zeitraum erfasst und sich immer weiter entwickelt haben, sind Umsetzungsmaßnahmen entstanden, um von beschreibenden und erklärenden Theorien zur gestaltenden Theorien zu kommen. Dabei hat geholfen, dass wir 1983 den meistzitierten Klassiker zum Bildungscontrolling im deutschsprachigen Raum geschrieben haben (Bronner, Schröder: Weiterbildungserfolg - Modelle und Beispiele systematischer Erfolgssteuerung 1983).[33] Damals wurde schon deutlich, was Studien erst wesentlich später belegten: Mit klassischen Konzepten für Führung, Personalmanagement und - entwicklung konnten die sich damals schon abzeichnenden Herausforderungen, wie sie heute jedes Unternehmen hat, nicht gelöst werden. Der Weg vom Bildungs- zum Veränderungscontrolling war deshalb vorgezeichnet. Um neue, bessere Lösungen zu realisieren wurde der Feldforschungsansatz genutzt. Deshalb können die Fragen in Folgebeiträgen auf der Basis empirisch gefundener Ergebnisse beantwortet werden.

[31] Dyer (1985): The cycle of cultural evolution in organizations.
[32] Grube (1982): Can values be manipulated arbitrarily? S. 533
[33] Bronner, Schröder (1983): Weiterbildungserfolg. Modelle und Beispiele systematische Erfolgssteuerung

8. Literatur

Agiles Wertesystem. Die vier Werte des Agilen Manifests. In: Agiles Wertesystem. https://www.values-academy.de

Agiles Wertesystem. In: Agiles Wertesystem - agilecoach.de

Argyris, C. (1977)
Double Loop Learning in Organizations. Harvard Business Review, September- October 1977, pp. 115-124.

Bronner, Schröder (1983)
Weiterbildungserfolg. Modelle und Beispiele systematische Erfolgssteuerung. München, Wien 1983

Bilsky, W. (2008)
Die Struktur der Werte und ihre Stabilität über Instrumente und Kulturen. In: Sozialpsychologie und Werte. hrsg. Von Erich H. Witte, 2008

Dörner, D. (1989)
Die Logik des Mißlingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek bei Hamburg 1989

Dyer, G.W. (1985)
The cycle of cultural evolution in organizations. In: Gaining control of the corporate culture. Hrsg. Von Kilmann, R.H. et al., S.200-229. San Francisco 1985

Grube, J.W. (1982)
Can values be manipulated arbitrarily? A replication that controls for regression effects. In: Personality and Social Psychology Bulletin, 8, 1982, S. 528 – 533

Hiesel, E. (1976)
Werteorientierung als Gegenstand einer Testentwicklung. Köln 1976

Hofstede, G. (2010)
Cultures and Organizations: Software of the Mind, 3. Auflage. 2010

Kantamara, P.; Ractham, V.V. (2014)
Single-loop vs. double-loop Learning: An obstacle or a success factor for organizational learning. In: International Journal of Education and Research Vol. 2 No. 7 July 2014, S. 55 - 62

Klages, H. (2008)
Entstehung, Bedeutung und Zukunft der Werteforschung. In: Sozialpsychologie und Werte. hrsg. von Erich H. Witte, 2008

Kluckhohn (1951)
Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. In: Toward a General Theory of Action, hrsg. Von T. Parsons und E. Shils. New York 1951, S. 388 – 433

Kmieciak, P. (1976)
Wertestrukturen und Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland – Grundlagen einer interdisziplinären empirischen Wertforschung mit einer Sekundäranalyse von Umfragedaten. Göttingen 1976

Lechleiter, P. (2016)
Wertekonstellationen im Wandel. Wiesbaden 2016

Rokeach, M. (1977)
The nature of human values. New York 1977

Romford, J. (2021)
Rokeach Value Survey – Example, Results & More! In: https://agilityportal.io/blog/rokeach-value-survey-example-results-more

Schein, E.H. (1999).
The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about cultural change. San Francisco 1999

Schmidt, P. (2007)
Die Messung von Werten mit dem «Portraits Value Questionnaire». In: Zeitschrift für Sozialpsychologie 38, 2007, S.261-275

Schneider, M. (1977)
Werte - Einstellungen - Verhalten. Ein empirischer Beitrag zur Werttheorie von Rokeach im Bereich politischer Einstellungen und politischen Verhaltens. Dissertation, Bonn 1977

Schröder, W. (1986)
Leistungsorientierung und Entscheidungsverhalten. Eine Experimental Untersuchung zur Wirkung individueller Werte in Problemlöseprozessen. Frankfurt u.a. 1986

Schröder, W. (1987)
Die Wirkung individueller Leistungswerte in Problemlöseprozessen. In: Zeitschrift für Personalforschung. 1Jg.,Heft 1, 1987, S. 91 – 118.
http://www.hampp-verlag.de/Archiv/1_87_Schroeder.pdf

Schröder, W. (1989)
Mit unterschiedlichen Werten leben. In: Unser Auftrag. Zeitschrift für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Kirche. Heft 1, Januar 1989, S. 16 – 18

Schröder, W.(2018)
Führung in der VUCA-Welt. Erfahrungen und Gestaltungsvorschläge auf der Basis systemtheoretischer und kybernetischer Beschreibungs- und Erklärungsmodelle. In: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität Kybernetische Ansätze für die Unternehmensführung, S. 59 – 78, hrsg. von Falko Wilms und Andreas Größler, Berlin, 2018

Schwartz, S. (2006):
Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations

Senge, P. (1994)
The Fifth Discipline. New York

Spektrum.de (2008)
Unbewusste Entscheidungen im Gehirn. In: https://www.spektrum.de/news/unbewusste-entscheidungen-im-gehirn/949689

Strack, M; Gennerich, C.; Hopf, N. (2008)
Warum Werte? In: Sozialpsychologie und Werte. hrsg. Von Erich H. Witte, 2008

Trommsdorff, G. (1999)
Sozialisation und Werte. In: Soziologie in konstruktiver Absicht: Festschrift für Günter Endruweit, hrsg von Gerhard Berger und Petra Hartmann, Hamburg 1999

values-academy https://www.values-academy.de

Wimmer, B. (2020):
Freiheit, Ehrlichkeit, Transparenz – wie Corona unsere Werte verändert. In: München.Digital.Erleben
https://muenchen.digital/blog/freiheit-ehrlichkeit-tranparenz-wie-corona-unsere-werte-veraendert/#:~:text=Werte%20während%20Corona%3A%20Ehrlichkeit%20und,Sicherheit%2C%20Natur%20und%20Gemeinschaft%20ein

10. Appendix

Appendix 1: Vergleich 54 Führungskräfte und 28 Priesteramtsanwärter

Führungskräfte	54	Priesteramtsanwärter	28
Terminale Werte			
Freiheit	4,30	Erlösung	1,00
Sicherheit Familie	4,80	Selbstachtung	5,00
Selbstachtung	4,90	Eine Welt in Frieden	6,00
Innere Harmonie	5,30	Freiheit	6,00
Glücklichsein	6,30	Glücklichsein	6,00
Gefühl etwas geleistet.	6,80	Wahre Freundschaft	6,00
Reife Liebesbeziehung	7,30	Weisheit	6,00
Eine Welt in Frieden	7,70	Gleicheit	7,00
Weisheit	9,40	Innere Harmonie	8,00
Gesell. Anerkennung	9,80	Sicherheit Familie	8,00
Nationale Sicherheit	10,00	Eine Welt des Schönen	10,00
Ein Angenehmes Leben	11,00	Reife Liebesbeziehung	11,00
Wahre Freundschaft	11,00	Gefühl etwas geleistet	13,00
Ein Aufregendes Leben	11,30	Nationale Sicherheit	13,00
Eine Welt des Schönen	13,10	Ein Aufregendes Leben	14,00
Genuss	14,00	Gesell. Anerkennung	15,00
Gleicheit	15,00	Ein Angenehmes Leben	16,00
Erlösung	17,80	Genuss	16,00
Instrumentale Werte			
verantwort.bewusst	3,70	fröhlich	4,00
tolerant	4,80	hilfreich	4,00
ehrlich	6,00	liebevoll	4,00
fähig	6,00	ehrlich	5,00
logisch	6,80	versöhnlich	5,00
selbstbeherrscht	7,30	tolerant	7,00
intellektuell	8,30	verantwort.bewusst	7,00
ehrgeizig	9,00	fantasievoll	9,00
fröhlich	9,00	mutig	9,00
liebevoll	9,00	selbstbeherrscht	11,00
mutig	9,00	intellektuell	12,00
fantasievoll	10,00	logisch	12,00
versöhnlich	11,30	fähig	13,00
hilfreich	12,30	höflich	13,00
höflich	13,00	gehorsam	14,00
sauber	14,30	sauber	14,00
unabhängig	15,60	unabhängig	14,00
gehorsam	16,30	ehrgeizig	16,00

Appendix 2: Vergleich Befragungsergebnisse nach 2000 mit Ergebnissen vor 2000

Erhebungszeitraum	2000 - 2022	sign.	1990 - 2000
Zahl	344		354
Terminale Werte			
Ein Angenehmes Leben	9,00	,000	12,00
Ein Aufregendes Leben	11,00	,005	9,00
Eine Welt des Schönen	15,50	,000	14,00
Eine Welt in Frieden	11,00	,000	9,00
Erlösung	18,00		18,00
Freiheit	5,00	,471	5,00
Gefühl etwas geleistet.	9,00	,000	8,00
Genuss	12,00	,000	14,00
Gesell Anerkennung	12,00	,908	12,00
Gleicheit	14,00	,683	14,00
Glücklichsein	3,00	,000	4,00
Innere Harmonie	7,00	,085	6,00
Nationale Sicherheit	12,00	,000	14,00
Reife Liebesbeziehung	6,00	,012	7,00
Selbstachtung	6,00	,000	4,00
Sicherheit Familie	3,00	,000	4,00
Wahre Freundschaft	7,00	,019	8,00
Weisheit	13,00	,000	12,00
Instrumentale Werte			
ehrgeizig	8,00	,021	10,00
ehrlich	2,00	,081	3,00
fähig	8,50	,000	6,00
fantasievoll	15,00	,000	9,00
fröhlich	7,00	,001	9,00
gehorsam	16,00	,000	17,00
hilfreich	10,00	,774	11,00
höflich	8,00	,000	14,00
intellektuell	11,00	,035	10,00
liebevoll	6,00	,000	8,00
logisch	10,00	,000	8,00
mutig	9,00	,009	7,50
sauber	14,00	,000	16,00
selbstbeherrscht	14,00	,000	12,00
tolerant	9,00	,000	6,00
unabhängig	9,00	,024	10,00
verantwort.bewusst	4,00	,345	3,00
versöhnlich	12,00	,585	11,00

10. Zum Autor

Dr. Wolfgang Schröder
58540 Meinerzhagen
Genkeler Straße 47
Tel. 02354 - 65 66
0175 166 167 6
Fax. 02354 - 66 83
e-mail Dr.W.Schroeder@t-online.de
www.dr-schroeder-personalsysteme.de

Dr. rer.pol. Wolfgang Schröder, Diplom-Kaufmann,
ist Leadership- und Managementexperte, Unternehmensberater sowie Trainer und Coach in Personal- und Führungsfragen und Autor.
Zusammen mit Prof. Dr. Rolf Bronner hat er 1983 den meistzitierten Klassiker zum Bildungscontrolling im deutschsprachigen Raum geschrieben. Deshalb ist überprüfbare Wirksamkeit und Nachhaltigkeit bis heute sein Erfolgsmaßstab für mitarbeitende Beratung und Training.
Während der über 30-jährigen beruflichen Tätigkeit in Führungspositionen großer Konzerne (Fichtel & Sachs, MBB, DASA/EADS) und als Selbstständiger hat er in über 800 Projekten und mehr als 5000 Seminar- und Workshoptagen neue, systemorientierte Grundlagen erarbeitet und angewendet. Sie verbessern Unternehmensergebnissen und individuelle Führungsergebnisse nachweisbar.

Referenzen
Zum Teil langjährige Zusammenarbeit mit

- mehreren Unternehmensbereichen der EADS N.V.
- Nixdorf AG
- Siemens AG
- Robert Bosch GmbH
- Otto GmbH & Co KG
- Kaufring AG
- Albert Berner Deutschland GmbH
- TÜV Rheinland
- dem BKK System
- öffentlichen Auftraggebern wie dem BMFSFJ

und vielen namenhaften mittelständischen Unternehmen und Konzernen