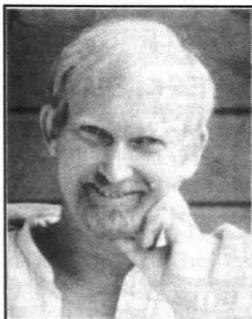


# Der Wandel von Wertorientierungen und seine Auswirkung auf den Führungsnachwuchs und die betriebliche Personalpolitik



Lutz von ROSENSTIEL, Univ.-Prof., Dr. phil., Jahrgang 1938. 1963–70 wissenschaftlicher Mitarbeiter am psychologischen Institut der Universität München; 1970–77 am WISO-Fachbereich der Universität Augsburg; ab 1974 als Wissenschaftlicher Rat und Prof. für Wirtschaftspsychologie; seit 1977 Prof. für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität München. Zahlreiche Publikationen auf dem Gebiet der psychologischen Diagnostik, der Organisationspsychologie, der Sozialpsychologie, der Marktpsychologie, der ökonomischen Psychologie und der Bevölkerungspsychologie.

Über einen Wandel der Werte wird heute allenthalben gesprochen. Dies macht das Konzept verdächtig. Handelt es sich hier schlicht und einfach um ein modisches Schlagwort, das man überall dort bequem einsetzen kann, wo einem präzise Erklärungshypothesen für den Wandel gesellschaftlicher Prozesse oder Strukturen fehlen? Läßt sich Wertewandel empirisch belegen? Und — falls es tatsächlich zureichende empirische Belege gibt — ist der Wertewandel ein beachtenswertes Phänomen? Gehört ein Wandel der Wertvorstellungen nicht zu einem ganz normalen gesellschaftlichen Leben? Waren — denkt man lediglich an die vergangenen 200 Jahre in Mitteleuropa — der Sturm und Drang, die Romantik, die Zeit des Wandervogels nicht auch Phasen intensiven Wertewandels; sprach nicht schon Nietzsche von einer »Umwertung aller Werte«? Es scheint also lohnend, sich mit dem Konzept des Wertewandels auseinanderzusetzen, um zu prüfen, ob sich dies lohnt.

## 1. Werte — eine begriffliche Klärung

In Anlehnung an Kluckhohn (1951) läßt sich ein Wert als Auffassung vom Wünschenswerten bestimmen, die explizit oder implizit für einen einzelnen oder eine Gruppe kennzeichnend ist und welche die Auswahl der zugänglichen Weisen, Mitteln und Zielen des Handelns beeinflusst.

Werte liegen an der Schnittstelle zwischen dem einzelnen und der Gesellschaft. Dem einzelnen bieten sie eine Orientierung, d.h. er hat in ihnen Kriterien für die Auswahl zwischen möglichen Weisen, Mittel und Ziele des Handelns; für Gruppen, Organisationen oder eine umfassende Gesellschaft stellen Werte die Basis der Legitimation dar, sie gewährleisten die Selbstverständlichkeit der Regeln des Zusammenlebens und machen wahrscheinlich, daß sich die einzelnen mit dem sozialen Gebilde identifizieren.

Differenziert man genauer, so läßt sich bestimmen, daß Werte auf einem relativ hohen Abstraktionsniveau liegen und nicht gegenstandsbezogen sind. Sie bestimmen jedoch entscheidend mit, wie in konkreten Alltagssituationen Objekte oder Handlungen bewertet werden und welche Einstellungen sich ihnen gegenüber bilden. Werte sind somit — um im Bild zu sprechen — die hoch am Himmel stehenden Sterne des Wanderers, an denen er seine Schritte orientiert. Dennoch wird er nicht jeweils geradewegs auf den Stern zuschreiten, sondern Umwege machen, scheinbar vom Wege abweichen, wenn sich Barrieren in den Weg stellen oder dieser selbst sich als unweigerlich erweist. Übersetzen wir dieses Bild in ein Beispiel: Gesundheit mag für eine Gesellschaft, aber auch für den einzelnen ein hoher Wert sein. Dieser einzelne, der am Werte der

Gesundheit orientiert ist, wird nun in der konkreten Situation bestimmte Einstellungen zu Vollkornbrot, zum Fahrradfahren, zum kalten Duschen, zu Urlaubsaktivitäten oder zu Atomkraftwerken herausbilden. Er wird allerdings dennoch gelegentlich Toast essen, auf den Frühsport verzichten oder gar zu lange in der warmen Badewanne liegen, wenn spezifische Umstände — Einladung bei Freunden, »Kater« am nächsten Morgen, erotische Suggestion etc. — dies nahelegen. Die

Wertorientierungen, Einstellungen oder wertgeleiteten Handlungen ließen sich mit den Meßverfahren der empirischen Sozialwissenschaft erfassen; auf die Werte selber muß man schließen, sie sind in diesem Sinne hypothetische Konstrukte (vgl. von Rosenstiel & Stengel, 1987).

## 2. Indikatoren des Wertewandels

Es gibt eine Reihe von Versuchen, auffallende gesellschaftliche Phänomene, wie z.B. die steigende Zahl von Kirchenaustritten, die Zunahme von Personen, die allein oder doch unverheiratet leben, den Anstieg der Scheidungen, den Rückgang der Geburten (vgl. Klages & Kmiecik, 1979; Klages, 1984; v. Rosenstiel et al 1986) als Indikatoren des Wertewandels zu interpretieren. Allerdings geraten derartige Versuche gelegentlich bedenklich nahe an einen Zirkelschluß des Argumentierens: Die beobachtbaren gesellschaftlichen Phänomene werden zum Anlaß, einen Wandel der Werte zu postulieren und dieser wiederum dient als Erklärungsbasis des gesellschaftlichen Phänomens. Faßbarer sind daher jene Reanalysen von Daten, die in den Archiven der Meinungsforschungsinstitute liegen (vgl. Kmiecik, 1976). Hier zeigt sich, daß Fragen — meist Einstellungsfragen — zu zentralen Lebensbereichen, die in unveränderter Form immer wieder an repräsentative Stichproben der Gesamtbevölkerung oder umgrenzter Teilpopulationen gestellt wurden, im Laufe der Jahre systematisch unterschiedliche Beantwortungen fanden. Das sei exemplarisch

Frage: »Wenn ein Mädchen und ein junger Mann zusammenleben, ohne verheiratet zu sein: Finden Sie, daß das zu weit geht, oder finden Sie nichts dabei?«				
	Junge, unverheiratete Männer		Junge, unverheiratete Frauen	
	März 1967	Februar 1973	März 1967	Februar 1973
	%	%	%	%
finde nichts dabei	48	87	24	92
geht zu weit	43	5	65	2
kommt drauf an, unentschieden	9	8	11	6
	100	100	100	100

Tab. 1: Sexualmoral

Frage: »Glauben Sie, daß die Technik alles in allem eher ein Segen oder eher ein Fluch für die Menschheit ist?«				
Technik: Segen oder Fluch?	1966	1976	1981	1984
	%	%	%	%
Segen	72	50	30	32
Fluch	3	10	13	11
teils/teils	17	35	53	54
kein Urteil	8	5	4	3

Tab. 2: Einstellungen zur Technik bei der Gesamtbevölkerung



an drei Beispielen — der Einstellung junger Frauen und Männer zur Sexualmoral, der Präferenz primärer Erziehungsziele durch junge Eltern und den Einstellungen zur Technik bei der Gesamtbevölkerung — gezeigt (vgl. Tabelle 1, 2, 3).

Selbständigkeit oder Gehorsam	1951	1965	1975
Gehorsam	25	19	4
Selbständigkeit	28	31	58

Tab. 3: Erziehungswerte

Bewegungen ähnlicher Art, wenn auch nicht immer mit so dramatischen Veränderungen, werden in der einschlägigen Literatur vielfach referiert (vgl. Kmiecik, 1976; Strümpel, 1977; Inglehart, 1977; Noelle-Neumann, 1978; Klages & Kmiecik, 1979; Noelle-Neumann & Strümpel, 1984; v. Klipstein & Strümpel, 1984, 1985; Klages, 1984; Pawlowsky, 1986; v. Rosenstiel & Stengel, 1987). Besonders interessant erscheint dabei die Interpretation, die Klages (1984) integrierend aus der empirischen Evidenz ableitet. Der Wertewandel setzte in seiner soviel diskutierten Dynamik Anfang der 60er Jahre ein und endete — gebremst durch die ökonomische Situation — Mitte der 70er Jahre. Es folgte jedoch kein »roll-back«, keine konservative Wende, sondern ein Einpendeln der Daten auf verändertem Niveau.

Wesentlich erscheint noch eine weitere grundsätzliche Anmerkung: Die referierten Daten beziehen sich auf Mittelwerte und erwecken den Eindruck, als habe der gemessene Wandel der Wertorientierungen die gesamte Gesellschaft erfasst. Dies ist nicht richtig. Die Streuungen sind größer geworden. Träger des Wertewandels waren ganz spezifische Gruppen innerhalb der Gesellschaft; insbesondere junge Menschen mit höherer Bildung aus bürgerlichen Familien (vgl. Klages, 1984; v. Rosenstiel & Stengel, 1987), was Inglehart einmal etwas spöttisch von den »Herrensöhnen« sprechen ließ.

### 3. Modellvorstellungen des Wertewandels

Es hat in der Literatur implizit oder explizit nicht an Versuchen gefehlt, Modellvorstellungen des Wertewandels zu entwickeln, d.h. anschaulich und faßbar zu machen, was sich hier gewandelt habe. Unterschieden werden sollen daher hier drei derartige Modelle, das des »Werteverfalls«, das der Werterverschiebung auf einer zweipoligen Skala und das der Wertebewegung innerhalb eines n-dimensionalen Raumes.

Den Werteverfall zeigt Abbildung 1.

Das Konzept geht von der Annahme aus, daß Wertorientierungen bei den Mitgliedern der Gesellschaft verlorengehen, ohne daß andere an deren Stelle treten. Orientierungslosigkeit und »Nullbock«-Haltung seien die Folge. Exemplarisch hierfür soll Noelle-Neumann (1978, S. 15ff) zitiert werden: »Der hohe Wert von Arbeit, von Leistung, Überzeugung, daß sich Anstrengung lohnt, Glaube an Aufstieg und Gerechtigkeit des Aufstiegs, Bejahung von Unterschieden zwischen den Menschen und ihrer Lage, Bejahung des Wettbewerbs; Sparsamkeit als Fähigkeit, kurzfristige Befriedigung zugunsten langfristiger zurückzustellen; Streben nach gesellschaftlicher Anerkennung; Anerkennung der geltenden Normen von Sitte und Anstand« ... bei all diesen Werten läßt sich feststellen »das rasche Absinken der Zahl der Menschen, die diese bürgerlichen Werte unterstützen... und zwar in allen Schichten und besonders drastisch bei der jungen Generation der unter 30-Jährigen«.

Das Konzept der Verschiebung von Werten auf einer zweipoligen Skala geht vor allem auf Inglehart (1978) zurück. Abbildung 2 zeigt dies.

### Bürgerliche Werte

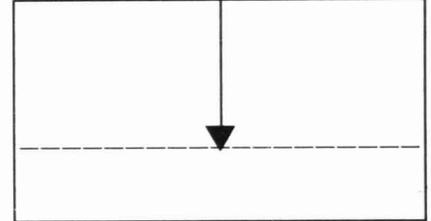


Abb. 1: Der Verfall der Werte

Inglehart (1978) ging vom hierarchischen Motivationsmodell Maslows (1954) aus, übersetzte die dort genannten Bedürfnisse in politische Ziele, fragte Jahr um Jahr repräsentative Querschnitte der Bevölkerung verschiedener, meist westlicher Länder danach, welchen dieser Ziele sie ein besonderes Gewicht geben und bezeichnete jene, die sich zu den — in der Pyramide — höheren Zielen bekennen als »Postmaterialisten«, während er jene, die an den unteren Zielen orientiert sind, als »Materialisten« kennzeichnete. Die Übersetzung der Bedürfnisklassen in politische Ziele zeigt Abbildung 3.

Das Modell von Wertebewegungen im n-dimensionalen Raum geht u.a. auf Arbeiten von Klages (1984) und v. Rosenstiel & Nerdinger (1986). Es wurde letztlich so konzipiert, daß Befragungsinstrumente, mit deren Hilfe Wertorientierungen gemessen werden sollen, einer Faktorenanalyse unterzogen wurden und die so extrahierten Faktoren nun den n-dimensionalen Raum definieren. Recht gut läßt sich dabei mit einem zweidimensionalen Raum arbeiten, wie ihn — am Beispiel der Arbeiten von Klages orientiert — Abbildung 4 zeigt.

### Materialismus

### Postmaterialismus

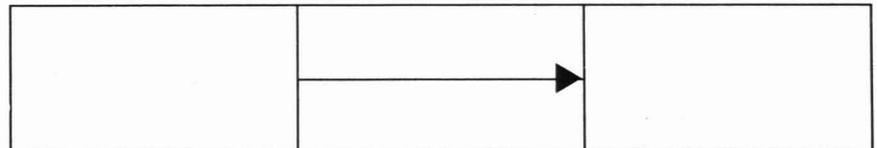


Abb. 2: Die Verschiebung der Werte

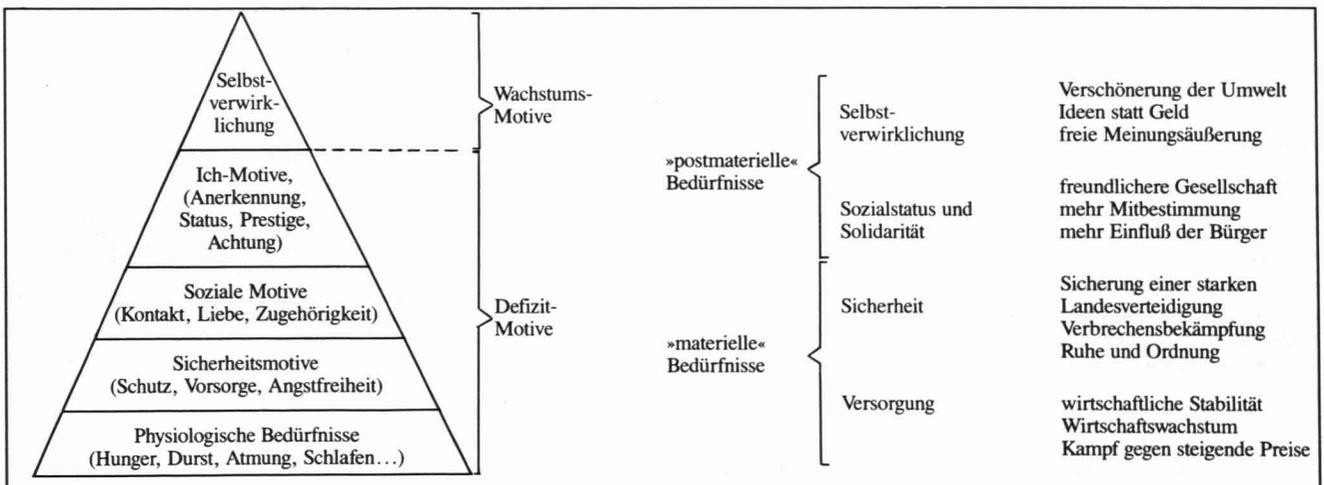


Abb. 3: Die Übersetzung der Bedürfnisklassen in politische Werte



Es wird erkennbar, daß die eine Dimension durch die Selbstentfaltungswerte, die andere durch Pflicht- und Akzeptanzwerte bestimmt ist, daß aber diese Wertorientierungen einander nicht ausschließen. Es läßt sich aus dem Modell weiterhin ableiten, daß es der These des Wertverfalls durchaus Raum gibt, d.h. es sind Personen vorstellbar, die weder an Selbstentfaltungs- noch an Pflicht- und Akzeptanzwerten orientiert sind. Es gibt auch den Inglehart'schen Überlegungen Raum, d.h. jene Personen lassen sich gut innerhalb des Modells darstellen, die durch eine Zunahme an Selbstentfaltungswerten und zugleich durch einen Rückgang an Pflicht- und Akzeptanzwerten gekennzeichnet sind. Allerdings ist auch sehr wohl denkbar – und empirisch nachgewiesen –, daß es Personen gibt, die hohe Ausprägungen in beiden Dimensionen zeigen und bemüht sind, diese zu integrieren (vgl. Klages, 1984; v. Rosenstiel & Stengel, 1987).

#### 4. Inhaltliche Richtungen des Wertewandels

Die Diskussion der drei unterschiedlichen Modelle ließ bereits erkennen, auf welchen Gebieten es Verschiebungen der Wertorientierungen gegeben hat. Tatsächlich, jene Haltungen, die Noelle-Neumann (1978) als »bürgerliche Tugenden« umschreibt, wie Pflicht, Arbeit als Sinn des Lebens, Pünktlichkeit etc., sind abgesunken; materialistische Orientierungen im Sinne Ingleharts (1980), wie z.B. eine besondere Hochschätzung des wirtschaftlichen Wachstums oder einer starken Landesverteidigung sind zurückgegangen zugunsten »postmaterialistischer Haltungen«, die in der Betonung des Einflusses der Bürger oder von »Ideen statt Geld« sichtbar werden; Pflicht- und Akzeptanzwerte, wie z.B. Disziplin, Gehorsam, Leistung, Ordnung, Pflichterfüllung, Treue, Unterordnung, Fleiß, Bescheidenheit, Selbstbeherrschung, Pünktlichkeit, Anpassungsbereitschaft, Fügsamkeit und Enthaltbarkeit erscheinen reduziert, dagegen Selbstentfaltungswerte stärker entwickelt, wie z.B. Emanzipation von Autoritäten, Gleichbehandlung, Gleichheit, Demokratie, Partizipation, Autonomie des einzelnen, Genuß, Abenteuer, Spannung, Abwechslung, Ausleben emotionaler Bedürfnisse, Kreativität, Spontaneität, Selbstverwirklichung, Ungebundenheit, Eigenständigkeit – wenn wir hier den Überlegungen und Datenanalysen von Klages folgen.

Empirisch belegt findet man einige dieser zentralen Veränderungen, die sich in ca. einem Jahrzehnt abspielen, in Abbildung 5 wiedergegeben.

Sieht man die Veränderung etwas breiter und ausschließlich gestützt auf Umfragedaten, so kann man zusammenfassend wohl sagen, daß die Veränderungen gekennzeichnet sind durch

- starke Säkularisierung
- Abwendung von der Arbeit als Pflicht
- Hinwendung zur Freizeit
- Betonung individueller Autonomie
- Unterstreichung eigenen Lebensgenusses

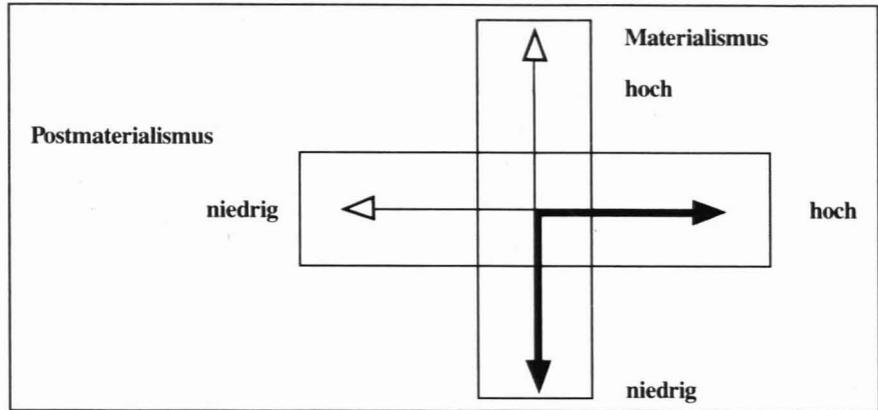


Abb. 4: Das mehrdimensionale Wertkonzept

- Beachtung der eigenen Gesundheit
- Berücksichtigung von Umwelt und Natur

Dabei ist noch einmal darauf zu verweisen, daß diese Aussagen sich auf Durchschnittswerte beziehen, d.h. nicht in dem Sinne interpretiert werden dürfen, daß alle gesellschaftlichen Gruppen diesen Wandel trugen. Es sind ganz spezifische Gruppierungen zu bedenken, wenn man sich die Veränderung differenziert vergegenwärtigt und wenn man sich Gedanken über mögliche Ursachen macht, was nun geschehen soll.

#### 5. Mögliche Ursachen des Wertewandels

Über mögliche Ursachen des soeben skizzierten Wandels der Wertorientierungen ist häufig spekuliert worden. Man findet in der Literatur (zusammenfassend v. Rosenstiel & Stengel, 1986) verschiedene Hypothesen, die einander nicht ausschließen, sondern sich meist ergänzen, mehr oder weniger viel Plausibilität für sich haben, jedoch in keinem Falle empirisch so gut gestützt sind, daß man sie als allein zutreffend bezeichnen könnte.

Die Erklärungshypothesen seien nachfolgend knapp benannt und skizziert:

– Bedürfnishierarchiehypothese: diese geht vom hierarchischen Motivationsmodell Maslows aus. Sind bei den Menschen in einer Gesellschaft die »unteren« Bedürfnisse – also die nach Selbsterhaltung und Sicherheit – befriedigt, so wenden sich diese den »höheren« zu, was entsprechend zu einer stärkeren Betonung der Individualität und der Selbstverwirklichung führt.

– Sozialisationshypothese: diese ist mit der Bedürfnishierarchiehypothese verwandt und geht ebenfalls von Maslows Hierarchie der Bedürfnisse aus. Sie wurde insbesondere von Inglehart erarbeitet. Werden Menschen in Zeiten der Not primär sozialisiert, wie es z.B. in Mitteleuropa in der Nachkriegszeit galt, so sind in der Familie die dominierenden Themen Selbsterhaltung und Sicherheit. Es werden lebenslange Themen für die so Sozialisierten. Werden Kinder dagegen in Zeiten des Wohlstandes aufgezogen, so ist die Befriedigung der Grundbedürfnisse eine Selbstverständlichkeit; es kommt zu einer Hinwendung zu postmaterialistischen Zielen, woraus Inglehart die von ihm sog. »stille Revolution«, den Wandel vom Materialismus zum Postmaterialismus, erklärt.

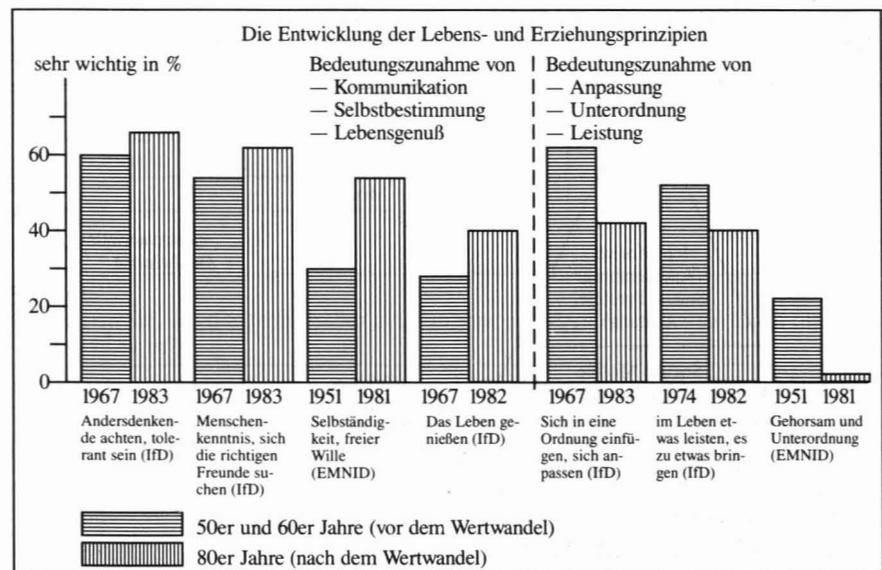


Abb. 5: Die Werte der Menschen haben sich gewandelt...

- Bildungshypothese: Die Betonung höherer formaler Bildung, auf die in der politischen Wertsetzung der 60er und 70er Jahre besonders geachtet wurde und die heute vielfach als Zeit der »Bildungseuphorie« abgewertet wird, führte dazu, daß für einen relativ höheren Prozentsatz der Bevölkerung Bildungsgüter erreichbar waren. Da Bildung mit Werthaltungen korreliert ist, ließe sich daraus ein Wandel der Wertorientierungen ableiten.
- Defizitwahrnehmungshypothese: In einer klassischen Studie (Easterlin, 1973) konnte gezeigt werden, daß über verschiedene Nationen hinweg das Bruttosozialprodukt mit der Lebenszufriedenheit unkorreliert ist. Dies ließe sich dahingehend interpretieren, daß das Erleben des Wohlstandes nicht »glücklich« macht, sondern die gleichzeitig auftretende Erfahrung von Unzufriedenheit auf spezifische Defizite hinweist, was dann bedeutet, daß materielle Güter eher unterbewertet, andere höher bewertet werden.
- Nebenwirkungshypothese: Wertrealisierungen, wie sie z.B. in einer industrialisierten Gesellschaft vorgenommen werden, führen häufig zu unerwarteten und ungewollten Nebenwirkungen, wie z.B. dem Waldsterben, dem Aussterben bestimmter Arten in der Natur oder dem Auftreten bestimmter Krankheiten beim Menschen. Werden diese Nebenwirkungen bewußt, kann als Folge eine Wendung gegen jene Werthaltungen aufkommen, deren Realisierung Ursache der unerwünschten Nebenwirkungen ist oder doch als dafür verantwortlich angesehen wird.
- Strukturhypothese: Neue Strukturen in der Arbeitswelt (z.B. fortschreitende Automation) oder in der Freizeit (z.B. Fernsehgeräte in jedem Haushalt, neue Medien) führen zu neuen Erlebens- und Verhaltensweisen, die einen Bewußtseinswandel zur Folge haben. Es ist dann »das Sein, das das Bewußtsein schafft«, d.h. die neuen Struktu-

ren führen zu neuen Werten (vgl. Schmidtchen, 1984).

- Entfremdungshypothese: Technologien, Strukturen und Arbeitsvollzüge werden für den einzelnen zunehmend unüberschaubar. Daraus ergibt sich das Erlebnis des Kontroll-, Macht- und Bedeutungsverlustes, was psychologisch Entfremdung ausmacht (Seeman, 1959). Als Reaktion darauf entsteht — im Sinne einer neuen Wertorientierung — der Wunsch nach überschaubaren und einfachen Strukturen (Schumacher, 1977).
- Altersstrukturhypothese: Bei ungleichmäßiger Geburtenhäufigkeit kommt es zu Verschiebungen der Altersstruktur in der Bevölkerung. So ist z.B. in der Bundesrepublik Deutschland nach dem Baby-Boom der 50er und 60er Jahre derzeit eine relativ »junge Gesellschaft« vorhanden; es wird aber aufgrund des »Pillenkicks« künftig eine »alte« oder gar »vergreiste« Gesellschaft sein. Da Werthaltungen mit dem Lebensalter korreliert sind (Inglehart, 1977), läßt sich erwarten, daß künftig — nach einem derzeitigen Schub postmaterieller Werthaltungen — materielle Werthaltungen im Vormarsch sein werden.
- Multiplikatorenhypothese: Die progressiven jungen Leute der »68er Generation« bewirkten bei ihrem »Gang durch die Institutionen« — z.B. Schulen, Zeitungsredaktionen, Ministerien — einen Wertewandel bei den von ihnen beeinflussten Personen.

Beim jetzigen Stand der Forschung läßt sich nicht sagen, welche dieser Hypothesen mehr oder weniger Gewicht haben oder welche möglicherweise sogar ohne jeden Erklärungswert sind.

## 6. Werte und Verhalten

Es wird — von Strukturkonservativen meist mit hämischem Gesichtsausdruck — berichtet, daß junge Leute mit ihrem Auto anreisen, um an einer Demonstration gegen den Ausbau

der Verkehrsstraßen teilzunehmen. Sind die Wertorientierungen, die sich gewandelt haben, nur in den »schönen Worten zum Sonntag« ablesbar oder sind sie auch »in verändertem Verhalten im Alltag« erkennbar (v. Rosenstiel, 1986)? Die Beziehung zwischen Wertorientierungen und Verhalten sei daher knapp thematisiert; sie entspricht letztlich der häufig untersuchten und keineswegs sehr engen Beziehung zwischen Einstellungen und Verhalten (vgl. Benninghaus, 1976).

Werte, die sich an Wertorientierungen des einzelnen konkretisieren, dürften in der alltäglichen Handlungssituation im besonderen Maße das persönliche Wollen bestimmen. Unser Verhalten hängt aber nicht nur vom persönlichen Wollen ab, sondern auch vom individuellen Können, vom sozialen Dürfen und den situativen Ermöglichungsbedingungen, wie Abbildung 6 zeigt.

Eine Wandlung der Wertorientierungen beim einzelnen, die z.B. zu dem Wunsche führen mag, künftig mit dem Fahrrad statt mit dem Auto zur Arbeit zu fahren, dürfte kaum verändertes Verhalten nach sich ziehen, wenn man aufgrund mangelnden Trainings einfach nicht die Fähigkeit, nicht die Kondition hat, den relativ langen und etwas hügeligen Weg zu bewältigen, wenn man — im Sinne des sozialen Dürfens — fürchtet, von Nachbarn, Kollegen oder gar Vorgesetzten verlacht zu werden, wenn man auf dem Fahrrad gesichtet wird, und wenn schließlich — im Sinne der situativen Bedingungen — das Fehlen von Fahrradwegen die Fahrradfahrt zu einem unzumutbaren Handeln machen würde.

Wenn sich allerdings die Wertorientierungen wandeln und wenn man bestehende Strukturen als Ausdruck jener Werthaltungen interpretiert, denen jene Menschen nahestanden, die sie schufen, dann läßt sich Konflikt vorhersagen. Der einzelne — jetzt anders orientiert — identifiziert sich mit gegebenen Strukturen — z.B. Industriebetrieben, gesetzlichen Regelungen, Verkehrssystemen — nicht mehr, er steht ihnen fremd und distanziert oder gar feindlich gegenüber. Eine Spannung zwischen »gewandelten Werten« und der »erstarrten Strukturen« ist zu erwarten (v. Klipstein & Strümpel, 1985). Das sei am Beispiel erläutert. Wir befragten Führungskräfte aus der Großindustrie sowie Studenten, die aufgrund der Wahl ihres Studienganges für Führungspositionen infrage kommen, danach, welche Werte ihrer Meinung nach die Großorganisationen real verfolgen (Ist-Ziele) und welche Ziele sie nach Meinung der Befragten verfolgen sollten (Soll-Ziele). Es zeigte sich eine erhebliche Diskrepanz — bei den Nachwuchskräften besonders ausgeprägt, aber auch bei den Führungskräften noch unerwartet hoch — wie es Abbildung 7 illustriert.

Frühere Untersuchungen machten — um beim eben genannten Beispiel zu bleiben — auch deutlich, daß bei Personen mit besonders großen Diskrepanzen zwischen Ist- und Soll-Zielen eine geringere Motivation gegeben war, im Unternehmen aufzusteigen; sie wandten sich entweder stärker der Freizeit zu oder bemühten sich um die Realisierung von alternativen Zielsetzungen.

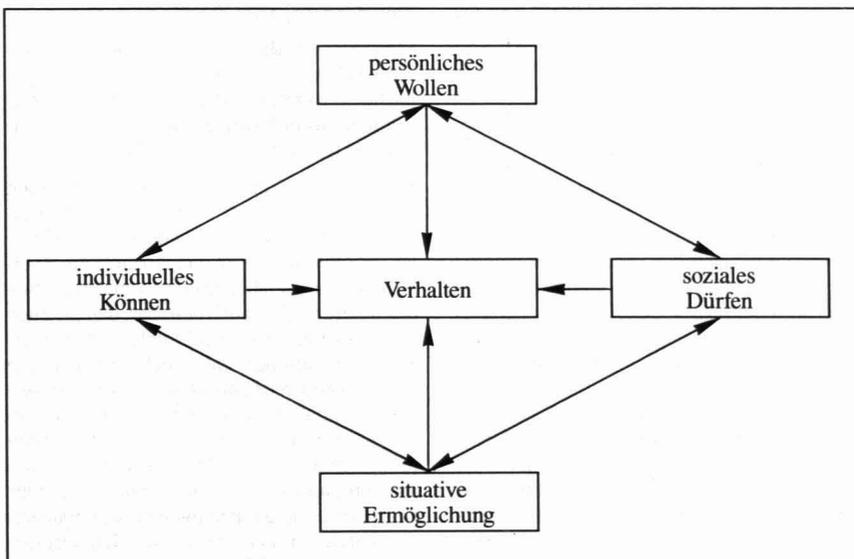


Abb. 6: Bedingungen des Verhaltens



Unveränderte Strukturen können möglicherweise ein gewohntes Verhalten noch aufrecht erhalten und stabilisieren. Der einzelne aber »steht nicht mehr hinter« seinem Verhalten und wartet gewissermaßen auf die Gelegenheit, dieses zu verändern.

## 7. Auswirkungen auf den Führungsnachwuchs

Die soeben vorgestellte Abbildung 7 hatte gezeigt, daß Führungskräfte des mittleren und höheren Managements und Führungsnachwuchskräfte gleichermaßen mehrheitlich im wirtschaftlichen Wachstum, in der Steigerung des Gewinns und in der Förderung des technischen Fortschritts die bedeutsamsten Ziele sehen, die von den großen Organisationen der Wirtschaft angestrebt werden. Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte sind sich hier weitgehend einig. Analysiert man dagegen die Sollvorstellungen, so werden die Diskrepanzen zwischen den beiden Gruppen größer. Zwar entspricht auch bei den Führungskräften das Soll nicht dem Ist, doch ist diese Diskrepanz bei den Führungsnachwuchskräften sehr viel ausgeprägter. Sie sehen im Schutz der Umwelt, in der Sicherung von Arbeitsplätzen und in der Entfaltung der Persönlichkeit der Mitarbeiter besonders gewichtige Ziele, die in den Organisationen angestrebt werden sollten. Die große Diskrepanz, die bei ihnen zwischen den wahrgenommenen Ist- und den wahrgenommenen Sollzielen besteht, läßt sich dahingehend interpretieren, daß ihre Identifikationsbereitschaft mit großen Organisationen der Wirtschaft im Durchschnittsfall relativ gering ist (v. Rosenstiel & Stengel, 1987). Dies aber läßt sich durchaus als Problem interpretieren, denn von Führungskräften wird ja erwartet, daß sie sich im besonderen Maße mit dem Unternehmen identifizieren (Witte et al, 1981, Ulrich et al, 1985; Bertelsmann-Stiftung, 1985) und die Ziele des Unternehmens aktiv nach innen und außen vertreten. Identifiziert man sich mit diesen Zielen nicht, hält man andere Ziele für wesentlicher als diejenigen, die die Organisation ins Zentrum stellt, so verschärft sich der vielbesprochene Konflikt zwischen dem einzelnen und der Organisation (Argyris, 1965), und man wird wenig motiviert sein, in Positionen aufzurücken, in denen im besonderen Maße die Identifikation mit dem Ziel erwartet wird. Je größer die Diskrepanz zwischen wahrgenommenen Ist- und Soll-Zielen, desto geringer die Karrieremotivation könnte also die Hypothese lauten.

Diese überprüften wir. Abbildung 7 zeigt ja lediglich Mittelwerte. Natürlich fanden sich bei der Gruppe der Führungsnachwuchskräfte auch solche, bei denen eine vollkommene Übereinstimmung zwischen Ist- und Soll-Zielen gegeben ist. Sie bezeichneten wir als hoch identifikationsbereit. Auf der anderen Seite waren solche dabei, bei denen kein ausgewähltes Ist-Ziel einem der ausgewählten Soll-Ziele entsprach. Hier war die Diskrepanz maximal: wir sprachen von einer geringen Identifikationsbereitschaft. Die Mitglieder der beiden Extremgruppen baten wir, ihre

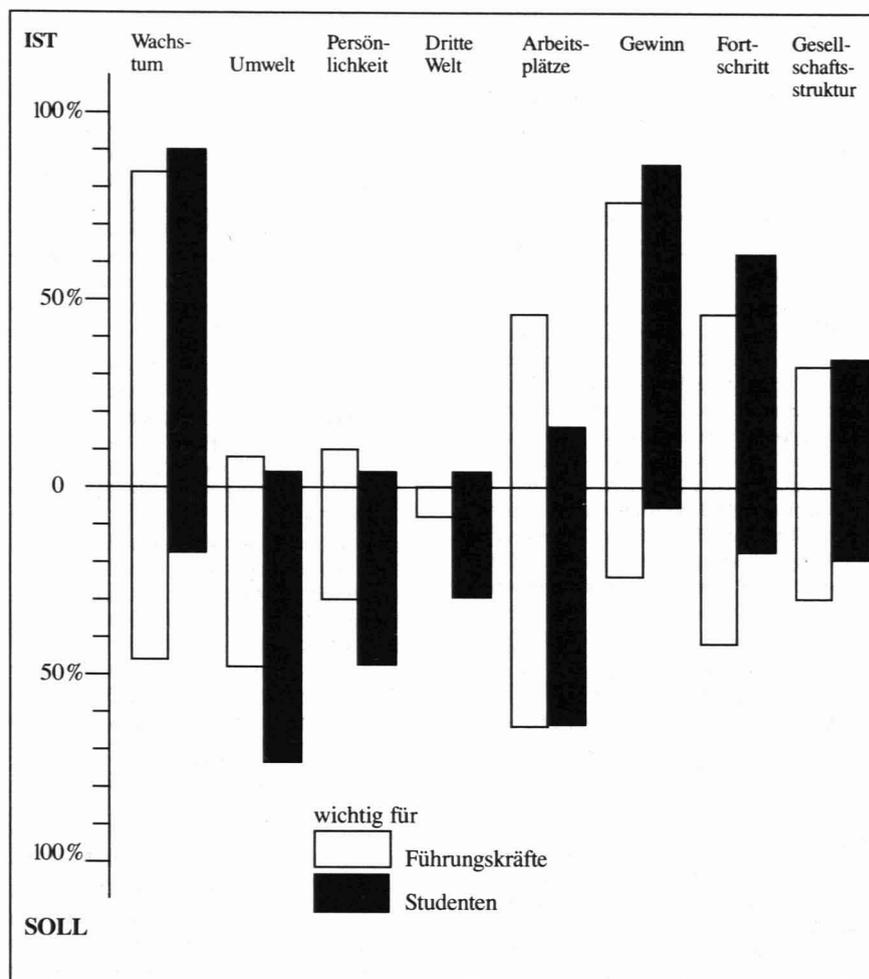


Abb. 7: Ist- und Soll-Ziele von Organisationen

mit dem Begriff Karriere zusammenhängenden Assoziationen innerhalb eines semantischen Differentials anzugeben. Die Ergebnisse illustriert Abbildung 8. Erwartungsgemäß sieht man, daß die hoch Identifikationsbereiten die Karriere als eher sympathisch, vielseitig, stark, modern, frei, heiter, mutig, groß und gesund wahrnehmen, während die mit der Karriere zusammenhängenden Assoziationen der niedrig Identifikationsbereiten in die Richtung unsympathisch, technokratisch, egoistisch, kalt, unfrei, gespannt, krank weisen. Unterschiede zwischen den Führungsnachwuchskräften sind also erheblich und für unsere weiteren Überlegungen wichtig.

Wir haben uns — geleitet an einem einfachen theoretischen Modell — um eine Typologisierung bemüht. Wer in der Gruppe der Nachwuchskräfte die künftigen Anforderungen an die Führungsposition positiv erlebt, der wird im herkömmlichen Sinne »karriereorientiert« sein, wer die Situation dagegen als aversiv, ihm wenig entsprechend erlebt, aber sich stark genug fühlt, an den bestehenden Zuständen etwas zu ändern, den bezeichneten wir als »alternativ engagiert«, wer dagegen die Situation ebenfalls als nicht wünschenswert einstuft, sie jedoch für nicht veränderbar hält, der wird sein Engagement von den betrieblichen Zielen abziehen und sich anderen Le-

bensbereichen zuwenden; zu erwarten ist eine »freizeitorientierte Schonhaltung«. Geleitet von dieser Konzeption entwickelten wir eine Skala, um die Typenzugehörigkeit festzustellen. Wie sie sich bei Führungskräften, Führungsnachwuchskräften und einem repräsentativen Querschnitt der erwachsenen Bevölkerung darstellt, zeigt Tabelle 4.

Man erkennt: die Führungskräfte sind überwiegend karriereorientiert, die Führungsnachwuchskräfte häufig alternativ engagiert, während in der Bevölkerung die freizeitorientierte Schonhaltung vorherrscht.

Was aber heißt dies für die Zukunft? Werden die Karriereorientierten in den Chefetagen selten werden, verdrängt von Führungskräften mit alternativen Engagement? Dies ist eine Möglichkeit, aber nur eine von vielen. Insbesondere ist es ja auch denkbar, daß im Zuge der Selektion vorwiegend solche Personen für Karrierepositionen ausgesucht werden, die bereits karriereorientiert sind (Selektionseffekt) oder daß sich nur karriereorientierte Personen um Führungspositionen bewerben (Selbstselektion). Denkbar ist aber auch, daß aus den zunächst alternativ engagierten oder freizeitorientierten Personen in der Organisation karriereorientierte werden. Die Organisation formt den Menschen: dies wäre ein Sozialisationseffekt.

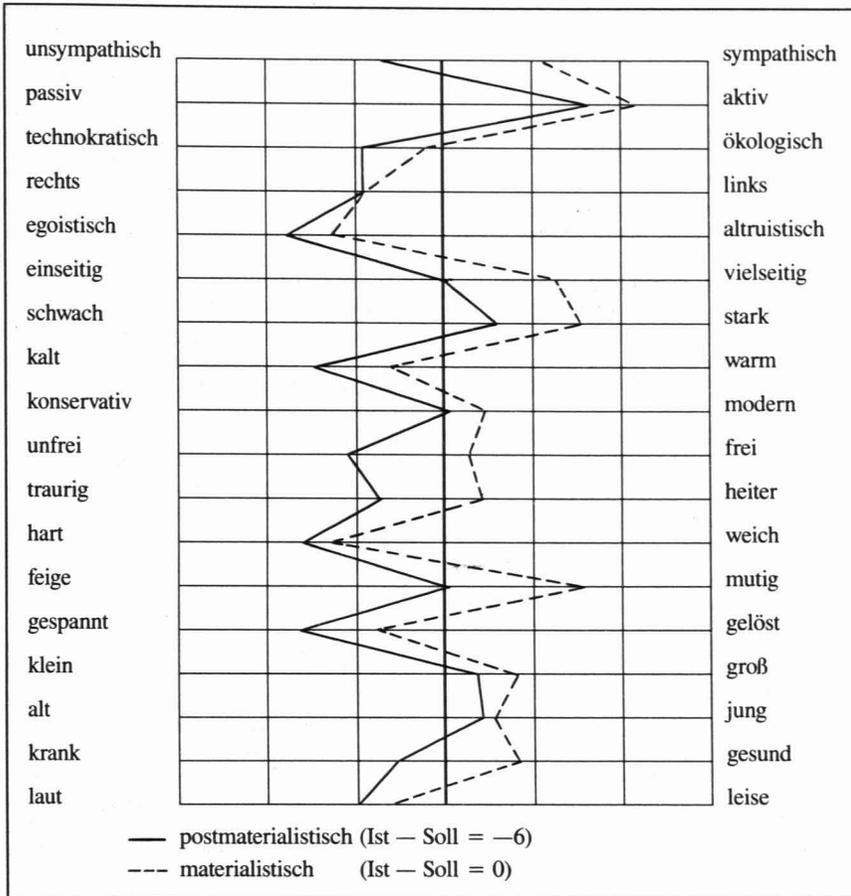


Abb. 8: Polaritätenprofil des Begriffs Karriere von Personen mit hohen und niedrigen Wertkonflikten.

## 8. Selektions- oder Sozialisierungseffekte?

Im Rahmen einer Längsschnittstudie (Spieß et al, 1987; Nerdinger et al, 1987) überprüften wir, welche Nachwuchskräfte leichter den Weg in die Organisation finden und was sodann aus jenen wird, die ihren Praxisschock in der Organisation erfahren. Die Untersuchungsstrategie sah — vereinfacht dargestellt — so aus, daß eine größere Gruppe von Personen, die aufgrund ihrer akademischen Ausbil-

Gruppe \ Typ	Nachwuchs	Führungskräfte	repr. Bevölkerungsquerschnitt
Karriereorientierung (erster)	21	75	24
freizeitorientierte Schonhaltung (zweiter)	31	7	48
alternatives Engagement (dritter)	46	17	25

Tab. 4: Häufigkeit karriereorientierter, freizeitorientierter und alternativ engagierter Personen bei Führungsnachwuchskräften, Führungskräften und einem Bevölkerungsquerschnitt (in Prozent).

dung für Führungspositionen qualifiziert erscheint, mit einem umfangreichen Befragungsinstrument kurz vor Abschluß ihres Studiums, ein Jahr später, also bald nach Eintritt in die Organisation oder den Eintritt in die Arbeitslosigkeit und sodann ein weiteres Jahr später, möglicherweise nach einem ersten Karriereschritt, befragt wurden. Aus der Vielzahl der Daten soll hier nur auf die soeben vorgestellte Typologie eingegangen werden.

Was konnten wir feststellen?

Von den zuvor als karriereorientiert Einstufigen hatten ein Jahr später 87% eine Position, von den Freizeitorientierten waren es sogar 89%, während die alternativ Engagierten zu nur 67% »untergebracht« waren. Ihnen fiel es offensichtlich schwerer, diese Stellung zu finden, wobei zunächst offen bleiben muß, ob dies an Fremd- oder Selbstselektion liegt. Die Organisationen, in denen die alternativ Engagierten unterkamen, waren meist klein und gehörten dem öffentlichen Dienst, der Forschung, dem Gesundheitsbereich u.ä. an. Sie verdienten dort auch deutlich weniger als die Karriereorientierten, die zu 2/3 in größeren Organisationen der privaten Wirtschaft unterkamen. Selektionseffekte gab es aber auch später; während die Karriereorientierten im 2. Berufsjahr zu 26% ihre Position verbessert hatten, waren dies bei den Freizeitorientierten nur 10% und bei den alternativ Engagierten nur 11%. Besonders interessant erscheint bei derartigen Selektionseffekten, daß die Wert-

orientierung mehr zur Erklärung der Selektion beitrug, als Studienfach, Geschlecht, Lebensalter oder Note des Diplomzeugnisses.

Bleiben die Wertorientierungen über die Zeit nun stabil? Auch hier muß man zwischen den Typen differenzieren. Über die Zeit am häufigsten unverändert bleibt die Karriereorientierung mit ca. 77%. Dies wundert nicht; ist das doch die Haltung, die in der Organisation gewünscht und gefördert wird. Jene, die sich hier abwenden, gehen zu gleichen Teilen in eine freizeitorientierte Schonhaltung oder ins alternative Engagement. Bei den zunächst Freizeitorientierten und alternativ Engagierten bleiben im Zuge der ersten beruflichen Erfahrungen etwa 2/3 ihrem Typus treu. Hier aber sind die Wandlungen unterschiedlich. Während die mit der freizeitorientierten Schonhaltung deutlich häufiger karriereorientiert werden, also damit vermutlich die Zielsetzungen der Organisation und den Aspekt der herkömmlichen Laufbahn übernehmen, wenden sich die mit einer ursprünglichen alternativen Haltung deutlich häufiger der Freizeit zu. Sie übernehmen demnach die Zielvorstellungen der Organisation weniger, sondern suchen ihre Befriedigung in anderen Lebensbereichen. Ähnliches ist ja häufig bei jungen Lehrern gezeigt worden (Müller-Fohrbrod et al, 1978). Sie gingen nicht selten mit erheblichem pädagogischem Engagement an die neue Aufgabe, erleben die Barrieren in der Realität der Schulerfahrung und wandten sich dann den Freizeitmöglichkeiten zu, die lange Ferienzeiten an den Schulen bietet.

## 9. Was soll man tun?

Wer in der konkreten Personalarbeit steht, wird sich angesichts des geschilderten Befundes fragen, was hier zu tun ist. Es sollte wohl angestrebt werden, daß die Ziele der Organisation, wie sie wahrgenommen werden, und die Ziele des einzelnen einander wieder angenähert werden, damit die Identifikationsbereitschaft der einzelnen steigt, ihre Kreativität für die Organisation genutzt wird und sie selbst dadurch auch erhöhte persönliche Entfaltungschancen in der Organisation gewinnen. Veränderungsmaßnahmen können sowohl bei der Organisation als auch beim Individuum ansetzen (vgl. v. Rosenstiel, 1986).

Konkret:

- Viele in der Organisation erleben Vorbehalte den von ihnen wahrgenommenen Organisationszielen gegenüber. Sie wagen allerdings nicht, darüber zu sprechen. Wünschenswert wären daher Gesprächskreise, in denen grundsätzlich ein bestehendes Unbehagen artikuliert werden kann und das Zielsystem der Organisation kritisch diskutiert wird.

- Bestimmte Ziele werden als Ist-Ziele möglicherweise inhaltlich falsch oder doch im verfälschten Zusammenhang gesehen. Dies kann auch auf Vorurteile zurückgehen. Glaubhafte innerbetriebliche Information — auch über Grundsatzfragen und Strategien — ist demnach empfehlenswert.

— Wohlbefinden und Identifikationsbereitschaft des einzelnen hängen in der Organisation keineswegs nur von den konkreten Bedingungen am Arbeitsplatz ab, sondern auch davon, ob der einzelne an die Produkte und Dienstleistungen glaubt, die die Organisation auf dem Markt anbietet. Die aktive und reflektierte Anpassung des Angebots an die sich wandelnden Werte ist damit nicht nur etwas, was im Sinne eines zukunftsorientierten Marketing ratsam erscheint, sondern zugleich ein Weg, der dazu führen kann, daß die in der Organisation Tätigen auf ihre Produkte und Dienstleistungen stolz sind und sich dadurch mit dem Unternehmen identifizieren.

— Eine gewichtige Veränderung, die sich aus dem Wertwandel ergibt, besteht darin, daß die einzelnen mehr Autonomie und Selbständigkeit fordern. Entsprechend wollen sie das Arbeitsfeld, in dem sie tätig sind, aktiv mitgestalten. Geht es innerhalb der Organisation um Veränderungen im Detail oder in größerem Umfang, so erscheinen partizipative Veränderungsstrategien, d.h. eine Beteiligung der Betroffenen ratsam. Konzepte wie die Organisationsentwicklung (Wohlgemuth, 1984), der Qualitätszirkel (vgl. Bungard & Windieck, 1986) oder die Lernstatt (Dunkel, 1983) geben den Organisationsmitgliedern nicht nur das Gefühl, als Persönlichkeit ernstgenommen und in die Organisationsgestaltung miteinbezogen zu sein, sondern sie können auch dazu führen, daß Veränderungen in der Organisation in dem Sinne vorgenommen werden, daß die Wünsche der Organisation und die der einzelnen gleichermaßen berücksichtigt werden.

Der Wertwandel — das wird erkennbar — ist eine Gefahr für die Organisation, die ihn verdrängt und die ihn nicht zur Kenntnis nimmt. Für die Organisation, die sich aktiv damit auseinandersetzt, kann er eine Chance sein.

## Literatur:

ARGYRIS, Ch.: *Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual*, Harper & Row, New York 1965.

BENNINGHAUS, H.: *Ergebnisse und Perspektiven der Einstellungs-Verhaltens-Forschung*, Meisenheim 1976.

BIHL, G.: *Unternehmen und Wertwandel: Wie lauten die Antworten für die Personalführung*, in: v. Rosenstiel; Einsiedler; Streich: *Wertwandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik*, Stuttgart 1987.

BERTELSMANN-Stiftung: *Die Arbeitsmotivation von Führungskräften der deutschen Wirtschaft Gütersloh: Institut für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik*, 1985.

BUNGARD, W.; WIENDIECK, G.: *Erfolgreich im Wettbewerb — Quality Circles als Instrument zeitgemäßer Betriebsführung*, Verlag moderne industrie, Landsberg/L. 1986.

INGLEHART, R.: *The Silent Revolution*, University Press, Princeton, N. J. 1977.

INGLEHART, R.: *Sozioökonomische Werthaltungen*, in: Hoyos, C.G.; Kroeber-Riehl, W.; Rosenstiel, L. v. & Strümpel, B. (Hrsg.): *Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie*, Kösel, München 1980, S. 409 — 419.

KLAGES, H.: *Wertorientierungen im Wandel, Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen*, Campus, Frankfurt/Main 1984.

KLAGES, H.; KMIĘCIAK, P. (Hrsg.): *Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel*, Campus, Frankfurt/Main 1979.

KLIPSTEIN, M.V.; STRÜMPEL, B.: *Der Überdruß am Überfluß*, Olzog, München 1984.

KLIPSTEIN, M.V.; STRÜMPEL, B.: *Gewandelte Werte — Erstarrte Strukturen, Wie die Bürger Wirtschaft und Arbeit erleben*, Neue Gesellschaft, Bonn 1985.

KLUCKHOHN, C.: *Values and value-orientation in the theory of action: An exploration in definition and classification*, in: Parsons, T.; Shils, E. (eds.): *Toward a General Theory of Action*, Harvard, Cambridge (Mass.), 1951, S. 388 — 433.

KMIĘCIAK, P.: *Wertstrukturen und Wertwandel in der Bundesrepublik Deutschland, Grundlagen einer interdisziplinären empirischen Wertforschung mit einer Sekundäranalyse von Umfragedaten*, Schwartz, Göttingen 1976.

MASLOW, A.H.: *Motivation and Personality*, Harper, New York 1954.

MÜLLER-FOHRBRODT, G.; CLOETTA, B.; DANN, H.B.: *Der Praxischock bei Lehrern, Formen, Ursachen, Folgerungen*, Stuttgart 1978.

NERDINGER, F.; v. ROSENSTIEL; SPIESS; STENGEL: *Selektion und Sozialisation potentieller Führungskräfte im Zeichen gesellschaftlichen Wertwandels. Ergebnisse einer Längsschnittstudie des Übergangs vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem*, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, im Druck.

NOELLE-NEUMANN, E.: *Werden wir alle Proletarier?* Interform, Zürich 1978.

NOELLE-NEUMANN, E.; STRÜMPEL, B.: *Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? Eine aktuelle Kontroverse*, Piper, München 1984.

PAWLOWSKY, P.: *Arbeitseinstellungen im Wandel, Zur theoretischen Grundlage und empirischen Analyse subjektiver Indikatoren der Arbeitswelt*, Minerva-Publikation, München 1986.

ROSENSTIEL, L.v.: *Wertwandel: Wohlklingende Worte zum Sonntag oder verändertes Verhalten im Alltag*, in: Held, M.; Molt, W.: *Technik von gestern für die Ziele von morgen?*, Opladen 1986, S. 47 — 61.

ROSENSTIEL, L.v.: *Führungskräfte nach dem Wertwandel: Zielkonflikte und Identifikationskrisen?*, in: *Führung und Organisation* (1986a) 55, S. 89 — 96.

ROSENSTIEL, L.v.; NERDINGER, F.W.; OPITZ, G.; SPIESS, E.; STENGEL, M.: *Einführung in die Bevölkerungspsychologie, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt 1986*.

ROSENSTIEL, L. v.; NERDINGER, F.W.: *Bedingungen einer positiven Bewertung beruflichen Aufstiegs*, in: Gehrman, F. (Hrsg.): *Soziale Indikatoren XIII*, Campus, Frankfurt/Main 1986, S. 241 — 260.

ROSENSTIEL, L.V.; STENGEL, M.: *Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen*, Huber, Bern 1987.

SCHMIDTCHEN, G.: *Neue Arbeitsmoral: Eine sozialpsychologische Untersuchung über Motivation in der Metallindustrie*, Deutscher Instituts-Verlag, Köln 1984.

SCHUMACHER, E.F.: *Die Rückkehr zum menschlichen Maß, Alternativen für Wirtschaft und Technik*, Rowohlt, Reinbeck 1977.

SEEMAN, M.: *On the meaning of alienation*, *American Sociological Review* (1959) 24, S. 780.

SPIESS, E.; v. ROSENSTIEL; NERDINGER; STENGEL: *Wertkonflikte und Sozialisierungseffekte — Ergebnisse einer Längsschnittstudie über den Berufseintritt von Akademikern*, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* (1987) 2, S. 69 — 76.

STRÜMPEL, B.: *Die Krise des Wohlstands*, Kohlhammer, Stuttgart 1977.

ULRICH, H.; PROBST, G.J.B.; STUDER, H.P.: *Konstanz und Wandel in den Werthaltungen Schweizerischer Führungskräfte*, Haupt, Bern, Stuttgart 1985a.

WITTE, E.; KALLMANN, A.; SACHS, G.: *Führungskräfte der Wirtschaft*, Poeschel, Stuttgart 1981.

WOHLGEMUTH, A.C.: *Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung*, Bern 1984.

Ein starkes Team von A-Z

- Grafik
- Repro
- Fotosatz

# TYPO

# GRAPHIC

**8010 Graz, Münzgrabenstraße 53, Tel. 0316/70 23 28**  
**9020 Klagenfurt, Sponheimerstr. 7, Tel. 04222/50 5 88**