

WERTE
KOMMISSION

INITIATIVE
WERTE BEWUSSTE
FÜHRUNG

//

FÜHRUNGS-
KRÄFTE-
BEFRAGUNG
2010

MATHIAS BUCKSTEEG, KAI HATTENDORF

EINE STUDIE
IN ZUSAMMENARBEIT MIT DER VALÖRESS^{STRATEGIEBERATUNG} STRATEGIEBERATUNGSGESELLSCHAFT
DIETER ZEIBIG, DR. HUBERTUS ZILKENS

DIE WERTEKOMMISSION – UNSERE MOTIVE

Unsere Generation ist mit der Globalisierung aufgewachsen und trägt Verantwortung in Wirtschaft und Gesellschaft. Aber wir stellen fest, dass die Werte, die uns persönlich wichtig sind, in vielen Unternehmen nicht gelebt werden.

Eine Marktwirtschaft und eine freie Gesellschaft funktionieren jedoch nicht ohne gelebte Werte. Mehr noch: Werteorientiertes Handeln ist auf lange Sicht ökonomisch effizient – ungeachtet der Tatsache, dass es im Unternehmensalltag kurzfristige Zielkonflikte zwischen ökonomisch rationalem und ethisch wünschenswertem Handeln geben kann.

Die Wertekommission ist eine Initiative von Führungskräften der Wirtschaft, die sich mit dem scheinbaren Widerspruch zwischen ökonomischen und ethischen Zielen nicht abfinden wollen, die fest von der Notwendigkeit wertegeleiteten Verhaltens für die Wirtschaft und für die Gesellschaft überzeugt sind und die dafür eintreten – jeder in seinem Unternehmen und durch sein Engagement in der Wertekommission. Diese ist seit 2004 zum Markenzeichen im Diskurs um Werte geworden, etabliert in zahlreichen Diskussionsforen, Vorträgen, Veröffentlichungen und einer bundesweiten Kampagne. Das Markenzeichen »Wertekommission« haben wir um den Untertitel »Initiative Werte Bewusste Führung« ergänzt, um den Fokus auf unsere ganz persönliche Verantwortung in unserem alltäglichen Handeln zu richten.

Die Zielgruppe der Wertekommission sind die rund zwei Millionen Führungskräfte in deutschen Unternehmen, denn diese haben beim Thema Werte eine besondere Verantwortung. Wenn Werte von Führungskräften nicht gelebt werden und somit der Vorbildcharakter fehlt, haben Werte auch auf der Mitarbeiterebene keine Chance.

Für uns sind die Unternehmen, in denen wir arbeiten, der Ort um etwas zu verändern. Unser Ansatzpunkt ist dort, wo wir persönlich Verantwortung tragen. Wir sind davon überzeugt, dass »Werteorientierung eine erhöhte Wertschöpfung« zur Folge hat. Und wir wissen, dass Unternehmen nachhaltiger wettbewerbsfähig sind und engagiertere Mitarbeiter gewinnen können, wenn sie wertebasiert handeln. Wir jedenfalls wollen uns mit Leidenschaft, Mut und Verantwortung für unsere Unternehmen einsetzen, weil wir imstande sein wollen, in ihnen die Werte zu leben, die uns wichtig sind.

Unsere Werte haben wir mit Führungskräften unterschiedlichster Branchen in zahlreichen Diskussionsrunden und auf Werteforen in Deutschland definiert und geschärft, neu gefasst und wieder überarbeitet. Es sind Werte, die uns als Führungskräfte – privat und beruflich – wichtig sind: Nachhaltigkeit, Integrität, Vertrauen, Verantwortung, Mut, Respekt.

VORSTAND MATHIAS BUCKSTEEG, KAI HATTENDORF, PROF. DR. LUDGER HEIDBRINK, GEORG JAKOBS, SVEN H. KORNDÖRFFER, SUSANNA NEZMESKAL-BERGGÖTZ, JENS-THORSTEN RAUER, LIANE SCHEINERT

KURATORIUM DR. PHILIPP BUSCH, DR. THOMAS GAULY, HELMUT ANDREAS HARTWIG, ANNE LANGMANN, DR. WOLFGANG PICKEN, DR. LUTZ RAETTIG, DR. HANS RECKERS, PROF. DR. BURKHARD SCHWENKER

Unser herzlicher Dank für die wertvolle Unterstützung gilt der IMPAQ AG.



INHALT

SEITE 6

01 EINLEITUNG: WAS GALT, GILT.

SEITE 12

02 DER GESELLSCHAFT VERPFLICHTET?

SEITE 15

03 WERTE ALS SELBSTVERSTÄNDLICHKEIT – MIT EINSCHRÄNKUNGEN.

SEITE 19

04 WAS HEUTE ZÄHLT.

SEITE 30

RÉSUMÉ

SEITE 31

IMPRESSUM

Vorwort

Nach der Wirtschaftskrise: »Zero Tolerance« gegenüber Werteverletzungen

Milliardenschwere Rettungspakete für den Finanzsektor. Tiefe Verunsicherung bei Verbrauchern. Ein Rückgang des Bruttoinlandsproduktes, wie ihn die Bundesrepublik Deutschland noch nicht erlebt hat. Ein wirtschaftlich wie gesellschaftlich extremer Zeitabschnitt neuerer Wirtschaftsgeschichte liegt (hoffentlich) hinter uns.

Inmitten dieser Veränderungen, von Konjunkturprogrammen, Kurzarbeit und Unsicherheit, haben wir die Frage gestellt: Wie stabil ist die Werteorientierung der deutschen Führungskräfte?

Jetzt, nach der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2009, erleben Werte wie Nachhaltigkeit oder Ehrlichkeit in der öffentlichen Meinung eine Renaissance, werden in ihrer Rückbesinnung gar als ein Mittel gegen die Exzesse des Marktes bewertet. Doch was kommt nach der Krise? Wäre die Werteorientierung ein konjunkturelles Phänomen, könnte sie mit dem Aufschwung auch wieder nachlassen. Sind Werte Mode oder stabiles Gerüst?

Das sind Fragen, denen die aktuelle Studie der Wertekommission und der Valoress Strategieberatungsgesellschaft 2010 nach geht. Abweichend von früheren Studien haben wir dieses Mal rund 300 Führungskräfte in allen Altersgruppen befragt. Sie alle führen Menschen in ihren Unternehmen, das Gros von ihnen bis zu einhundert Mitarbeiter. Befragt wurden sie in den vergangenen Monaten – ihre Antworten gaben sie also, als in Sachen Wirtschaftskrise in Deutschland zumindest schon wieder Entwarnung gegeben worden war.

Bonn, im Oktober 2010.

01 EINLEITUNG: WAS GALT, GILT.

Nach der Befragung steht fest: Was galt, das gilt – jetzt erst recht.

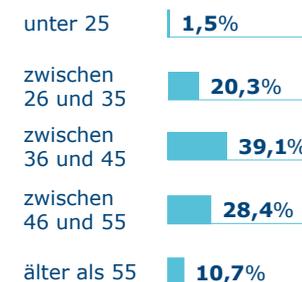
Die befragten Führungskräfte brauchen keine Krise, um sich gelebter Werte im Unternehmen als Führungsinstrument und als Weg zu höherer und nachhaltigerer Wertschöpfung bewusst zu sein. Diese Gewichtung hatten schon frühere Befragungen der Wertekommission ergeben.

Die Führungskräfte selbst sehen ihr Wertekorsett durch die Krise qualitativ wenig verändert. Neu ist: Die Entschlossenheit, die eigenen Werte im Zweifelsfall auch gegenüber der betriebswirtschaftlichen Logik durchzusetzen, hat zugenommen. Der Wertebezug ist konkreter geworden, das eigene Engagement wird stärker vor allem auf soziale Ziele ausgerichtet.

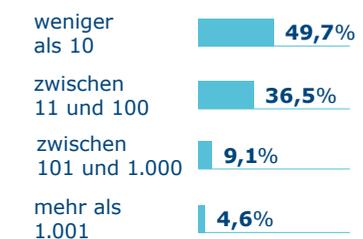
Neu ist aber auch der Ruf nach dem Staat. Das Eingreifen der Bundesregierung in der Bankenkrise hat offenbar einen positiveren Eindruck hinterlassen, als zu vermuten schien. Der Staat als Garant von Unternehmenswerten – welche Konsequenzen das haben kann, wird unter anderem im Fokus der Diskussionen stehen, die die Wertekommission und die Valoress Strategieberatungsgesellschaft in den nächsten Monaten anregen und führen wollen. Dabei werden die beiden Herausgeber von Überlegungen geleitet, die sich sinnvoll ergänzen.

Die Valoress Strategieberatungsgesellschaft untersucht die Auswirkung einer gelebten Unternehmens- und Wertekultur auf das wirtschaftliche Ergebnis eines Unternehmens – eine Form der due diligence auf ethischer Basis. Ziel ist eine Diagnose der »soft skills« im Unternehmen. Valoress weist mit seiner Arbeit nach, inwiefern die Vermittlung von Werten und wertorientiertem Verhalten im Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil für Führungskräfte und Mitarbeiter darstellt. Das deckt sich mit der Motivation und der Überzeugung der Wertekommission e.V.. Die Vermittlung von Werten und wertorientiertem Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern im Unternehmen wird zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor auf den globalisierten Wirtschaftsmärkten.

Wie alt sind Sie?



Wie viele Mitarbeiter führen Sie?



Screening-Kriterium: Alle Befragten haben einen höheren Bildungsabschluss und sind zwischen 20 und 60 Jahre alt. Sie haben z.T. eine leitende Position in einem Unternehmen und erzielen ein Jahresbruttoeinkommen von mehr als 50.000 Euro.

Die »soft facts« von Führungskräften sind von zentraler Bedeutung, weil sich der Erfolg einer Zusammenarbeit mit rund 20% auf die fachliche und mit 80% auf die empathische Ebene bezieht. Auf der Grundlage des persönlichen Wertekerns wird eine enge Verknüpfung zu den zentralen Verantwortungsebenen einer Führungskraft, der Mitarbeiter-, der Markt- und der gesellschaftlichen Verantwortung hergestellt. Diese Verantwortungsebenen bilden in ihrer Gesamtheit die so wichtige unternehmerische Verantwortung des (potenziellen) Mitarbeiters ab.

Der Wertekern besteht nach Auffassung von Valoress aus den vier Kardinaltugenden der klassischen Tradition. Unter diese vier Kategorien lassen sich alle Werte subsumieren. Bei den Tugenden handelt es sich um Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit und Maß. Eine zeitgemäße Übertragung in den Unternehmensalltag versteht darunter Nachhaltigkeit, Vertrauen, Authentizität, Besonnenheit, Verantwortung, Mut, Zivilcourage, Integrität, Selbstbeherrschung, Respekt und Fairness.

Die Grundwerte im Unternehmen zu operationalisieren, nachhaltig zu implementieren, zu steuern und einzuüben ist der Tätigkeitsbereich der Valoress Strategieberatung. Vor diesem Hintergrund des klassischen Wertekanons ist Valoress von der Überzeugung geleitet, dass unternehmerischer Erfolg eine klare Positionierung auf Basis lebendiger, im Unternehmen operationalisierbarer Werte erfordert. Dies zeigt die Beratung ihrer Mandanten in den Bereichen Werte, Marke und Führung: je wertorientierter ein Unternehmen handelt, desto erfolgreicher agiert es auf dem Markt. Die »Werte-DNA« des Unternehmens reflektiert auf den Markenkern und auf die Mitarbeiterführung. So werden die gelebten Werte in einem Unternehmen zu einem strategischen Steuerungselement und bilden einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil.

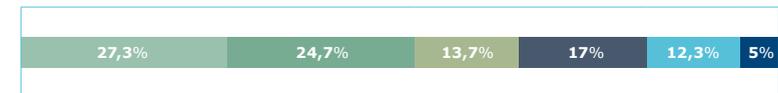
Die Untersuchungen und Diskussionen der Wertekommission in den vergangenen Jahren haben gezeigt, dass sich – unabhängig von der akademischen und mentalitätsgeschichtlichen Unterscheidung von Werten, Tugenden und Lastern – fast alle Führungskräfte auf ein ähnliches Set von selbst empfundenen Werten berufen, die zwar in der Bezeichnung individuell variieren, in deren Mittelpunkt aber durchgängig Ehrlichkeit, Vertrauen und Zuverlässigkeit stehen. Der enge Kontext mit den Werten, die auch im Privatleben für wichtig erachtet werden, ist zentral: Die Führungskräfte, so die Erfahrung der Wertekommission, wollen ihre Werte nicht an der Garderobe des Unternehmens abgeben. Werte-Kodizes, mit denen Unternehmen sich eventuell nur schmücken oder aber – im Idealfall – ihre Unternehmensführung gestalten möchten, sollten das berücksichtigen. Auf abstrakte, nicht an der Unternehmensrealität ausgerichtete Kodizes reagieren die jungen Manager nämlich allergisch – nach der Krise mehr denn je. Im Kampf um die High Potentials von heute wie von morgen sind gelebte Werte in Unternehmen ein starker Trumpf – zumal in Zeiten von Social Media, wo steigende Transparenz moralisches Wortgeklingel und wohlfeile Postulate, die den Realitätstest nicht überstehen, immer schneller entlarven.

Welche Werte sind weiterhin (»nach« der Krise) für Sie persönlich wichtig?



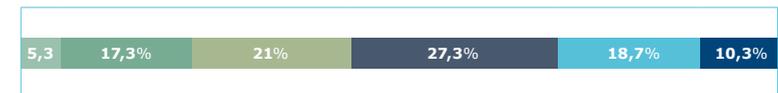
Anzahl der Antworten: 300 **1** **2** **3** **4** **5** **6**

In welchem Maße hat die »Krise« Ihr Werteverständnis verändert?



Anzahl der Antworten: 300 **1** **2** **3** **4** **5** **6**

Die Bedeutung von Werten im Wirtschaftsleben hat in den vergangenen fünf Jahren an Bedeutung zugenommen:



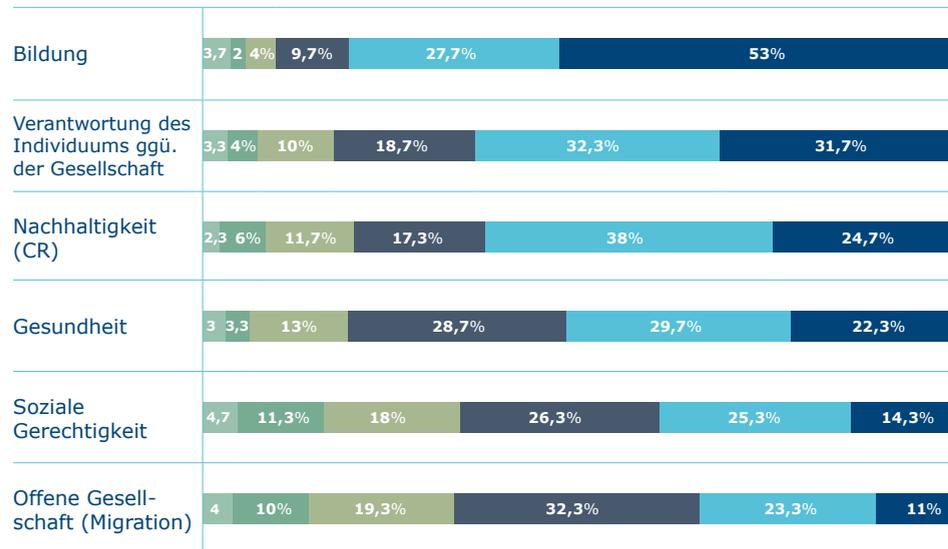
Anzahl der Antworten: 300 **1** **2** **3** **4** **5** **6**

Legende
Bezeichnungen der Werte

- 1** sehr gering **4** eher hoch
- 2** gering **5** hoch
- 3** eher gering **6** sehr hoch

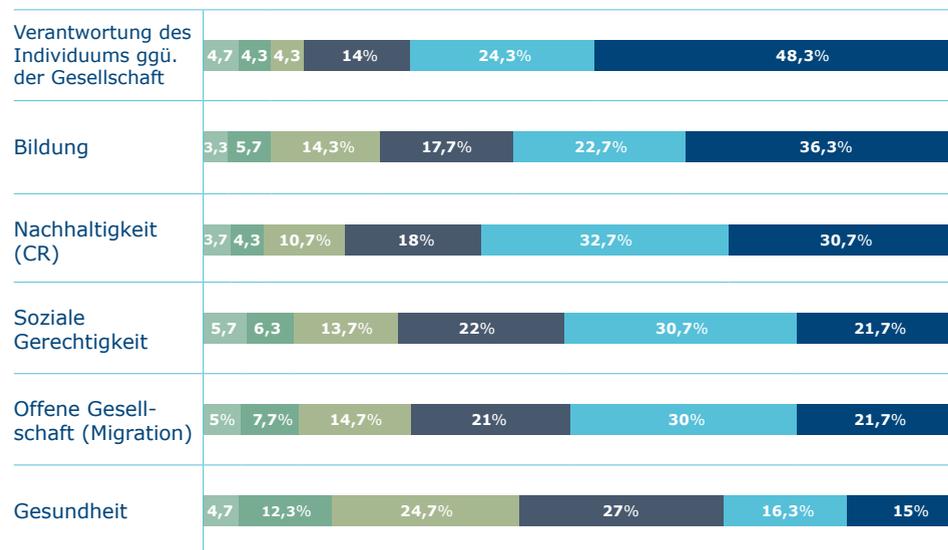
(Differenz zu 100% = keine Angaben, Angaben gerundet)

Welche gesellschaftlichen Probleme sind aus Ihrer Sicht besonders dringlich?



Anzahl der Antworten: 300 1 2 3 4 5 6

In welchem Maße können Werte zur Lösung dieser Probleme beitragen?



Anzahl der Antworten: 300 1 2 3 4 5 6

Die Krise hat nach eigenem Bekunden das Werteverständnis der Führungskräfte nicht wesentlich verändert. Für die Elite sind Werte kein konjunkturelles Thema – sie haben strukturelle Bedeutung. Das ist insofern eine gute Nachricht, als ein Nachlassen der Krise kein Laisser-faire in Sachen Werte bedeutet. Dass es wieder aufwärts geht, legt für die Führungskräfte keineswegs nahe, dass man es nun wieder »lockerer« angehen lassen könne. Im Gegenteil: Ein gewisser Rigorismus ist eingekehrt, wie die weitere Befragung zeigt. Denn gleichzeitig ist nur ein Teil der Befragten der Meinung, die Krise habe an der Bedeutung von Werten im Wirtschaftsleben in den vergangenen Jahren Entscheidendes verändert. Die Skepsis bleibt.

Interessant ist, dass dennoch nicht das Kind mit dem Bade ausgeschüttet wird: Während man annehmen könnte, dass nach den Erfahrungen der vergangenen zwei Jahre unternehmerischer Mut und Risikobereitschaft diskreditiert sind, konstatieren die Führungskräfte das Gegenteil. »Mut« wird als einer der wichtigsten persönlichen Werte genannt, wie bereits in früheren Studien. Nun allerdings ergänzt um die Konnotation, seine eigenen Werte noch entschiedener auch im eigenen Unternehmen zu vertreten – also »Mut« vor sich selbst.

Werte wurden von den Führungskräften immer schon gleichermaßen auf die Unternehmen wie auf die Gesellschaft angelegt. Auch hier ergeben sich neue Trends. Während es beispielsweise zum ideellen Inventar der sozialen Marktwirtschaft zählt, dass soziale Gerechtigkeit eine Frage der gesellschaftlichen Werte ist, sollte auffallen, dass die Führungskräfte heute Werten auch im Bereich der Bildung steigende Bedeutung zumessen. Dass dies aus Sicht der Befragten auch für die Integration von Ausländern und sozial Schwachen gilt, zeigt: Im Kontext der Wertediskussion nehmen Führungskräfte das Ganze stärker in den Blick, reklamieren den Zusammenhang von gesellschaftlichen Werten und den gesellschaftlichen Voraussetzungen erfolgreichen Unternehmertums. Hier trifft die Bildungsdebatte auf Management-Diskussionen, und beides wird in einen Zusammenhang gebracht – eine »Integrationsdebatte« neuer Art.

Gleiches gilt für die Nachhaltigkeit. Unternehmen können sich aus gesellschaftlichen Debatten, in denen es auch um Werte geht, nicht mehr ausklinken. Ebenso wie soziale Gerechtigkeit ist Nachhaltigkeit kein Thema für entsprechende »Sustainability«- oder »Responsibility«-Berichte in der Nische der Unternehmensführung mehr, sondern muss nach Ansicht der Befragten ein integraler Bestandteil der Führungskultur werden.

02 DER GESELL- SCHAFT VER- PFLICHTET?

Die Führungskräfte 2010 sind sich ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft bewusst.

Die Frage »Inwieweit fühlen Sie sich Ihrer Umgebung gegenüber verpflichtet?« bezieht sich auf die ökologische, ökonomische und soziale Verbundenheit der Führungskräfte. Die Beantwortung dieser Frage steht im Zusammenhang mit der Verantwortung der Führungskräfte gegenüber der Gesellschaft als ökonomisch handelnde Personen. Keine Führungskraft kann losgelöst von ihrer gesellschaftlichen Verantwortung handeln. Wenngleich sich die Ausprägung dieser Verantwortung – je nach Profession – erheblich unterscheiden kann.

Inwieweit fühlen Sie sich Ihrer Umgebung gegenüber verpflichtet?

	1	2	3	4	5	6	Summe 5 + 6
ökologisch	2,6	5,3	8,9%	23,2%	40,1%	19,9%	60%
ökonomisch	2	2,3	14,9%	28,8%	32,8%	19,2%	52%
sozial	2	2	10,3%	19,5%	37,4%	28,8%	66,2%

Anzahl der Antworten: 302

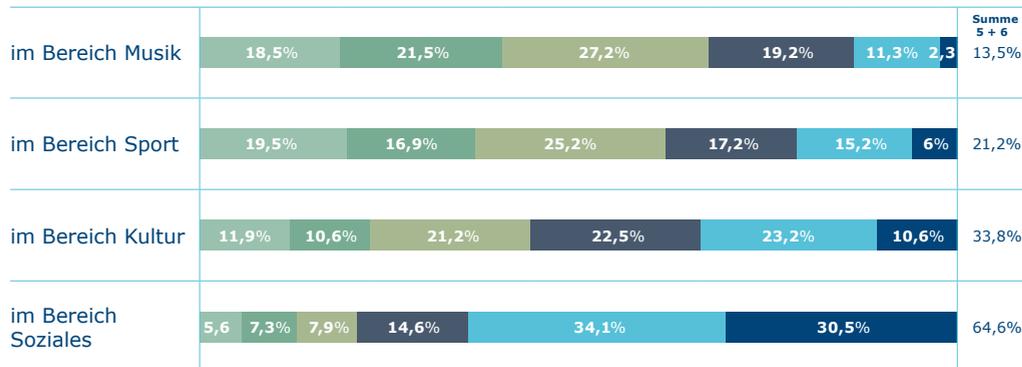
Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die Führungskräfte auch in 2010 aus ihrer Tätigkeit eine dominierende Verantwortung gegenüber der Gesellschaft ableiten. Im Vordergrund dabei steht die soziale Verpflichtung mit 66,2% bei Skalierung der Antworten von großer bzw. sehr großer Verpflichtung. Grundsätzlich abgelehnt wird die soziale Verpflichtung nur von 2%. In der Rangfolge liegt dann die ökologische vor der ökonomischen Verpflichtung von großer bzw. sehr großer Verpflichtung mit 60% bzw. 52%.

Die Anerkennung einer grundsätzlichen Verpflichtung der Führungskräfte gegenüber ihrer Umwelt zeigt eine Sensibilisierung für Nachhaltigkeit, Vertrauen aber auch für eine Authentizität bei dem Handeln der Führungskräfte deutlich auf. Gleichzeitig zeigt sich: Werte sind nicht teilbar. Der empfundene hohe persönliche Verpflichtungsgrad erstreckt sich auf alle Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft.

Bei einem persönlichen Engagement der Führungskräfte 2010 steht das Soziale eindeutig im Vordergrund.

Die Frage »Inwieweit kommt es für Sie persönlich infrage, für die Gesellschaft durch Sponsoring und Stiftungen Engagement zu zeigen?« bezieht sich auf eine persönliche Werthaltung der Führungskräfte. Hierbei stehen die Bereiche der Musik, des Sports, der Kultur und Soziales im Fokus. In dieser heterogenen Vielfalt spiegeln sich die Möglichkeiten wieder, sich als Führungskraft neben der beruflichen Tätigkeit für die Gesellschaft zu engagieren.

Inwieweit kommt es für Sie persönlich in Frage, für die Gesellschaft durch Sponsoring und Stiftungen Engagement zu zeigen?



Anzahl der Antworten: 302

In der Reihenfolge des persönlichen Engagements liegt auch hier der soziale Bereich eindeutig an erster Stelle mit 64,6% bei einem großen bis sehr großen Engagement. Weiter abgeschlagen folgt der Bereich Kultur mit 33,8%, der Bereich Sport mit 21,2% und der Bereich der Musik mit 13,6% bei der Skalierung groß bis sehr groß. Offensichtlich ist es ein großes persönliches Anliegen der Führungskräfte 2010 sich in sozialen Bereichen zu engagieren. Hierin zeigt sich eine hohe Bereitschaft, für die Bereiche etwas zu bewirken, die eher nicht so öffentlichkeitswirksam sind. Obwohl die Führungskräfte in den anderen Bereichen eher eine öffentliche Aufmerksamkeit erreichen könnten, scheinen sie es vorzuziehen, in dem Bereich Soziales aktiv zu wirken, der unspektakulär ist; ein Ergebnis, dass man so vielleicht nicht erwartet hätte. Das Verantwortungsbewusstsein der Führungskräfte wird gleichsam »operativer«: Dem relativ einfach zu realisierenden Engagement in Sport und Kultur mit seinen »quick wins« für Reputation und Renommee wird der mühsamere Einsatz im sozialen Bereich vorgezogen.

03 WERTE ALS SELBSTVER- STÄNDLICH- KEIT – MIT EINSCHRÄN- KUNGEN.

Rund zwei Drittel aller Befragten (65,8%) sind der Meinung, generell hätten sich die Chancen zur Umsetzung von Werten in ihren Unternehmen verbessert – eine gute Nachricht. Die Unternehmen kommen damit zunehmend in der dritten Phase wertebewussten Handels an: Wurden vor Jahren zuerst in mehr oder weniger dialektischen Prozessen mit der Belegschaft Werte definiert und postuliert, so kam es dann – befeuert durch eine Reihe öffentlich breit diskutierter Fälle von Fehlverhalten einzelner Top-Manager – zu einer internen wie externen Glaubwürdigkeitsprüfung der derart erstellten Wertesysteme. Heute sind in vielen Fällen Wertvorstellungen in Unternehmen erarbeitet, vermittelt und akzeptiert – und darüber hinaus oft auch in die Entlohnungssysteme implementiert. Gleichzeitig steigt der Druck von außen, von Kunden wie von Stakeholdern – auf diejenigen Unternehmen, die sich dem Thema verweigern.

Wenn es darum geht, welchen Beitrag gelebte Unternehmenswerte zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten, zeichnet sich darüber hinaus eine gewachsene Erwartungshaltung ab: Die Unternehmen sollen sich aus Sicht ihrer Führungskräfte nicht nur aktiv an der Umsetzung von Nachhaltigkeits-Prinzipien und im Bereich Bildung engagieren (wobei sich unternehmerischer Nutzen und gesellschaftlicher Ertrag gegenseitig befruchten würden). Darüber hinaus aber sind gelebte Unternehmenswerte aus Sicht der Führungskräfte der Schlüssel für eine aktivere und stärker engagierte Gesellschaft insgesamt. Denn zwei Drittel der Befragten sagen, ihre Unternehmen könnten stark dazu beitragen, dass sich der Einzelne verantwortlicher und engagierter seiner Umwelt gegenüber zeige. Für die unternehmerische Personalpolitik ist das eine Herausforderung und eine Chance. Projekte wie Sabbaticals und die gezielt geförderte Beteiligung von Führungskräften an sozialen Projekten wachsen aus der Spielecke heraus und werden zum ernst zu nehmenden Incentive in der Führung von Führungskräften wie Mitarbeitern.

Worauf richten sich die Werte, die in Ihrem Unternehmen bestehen?



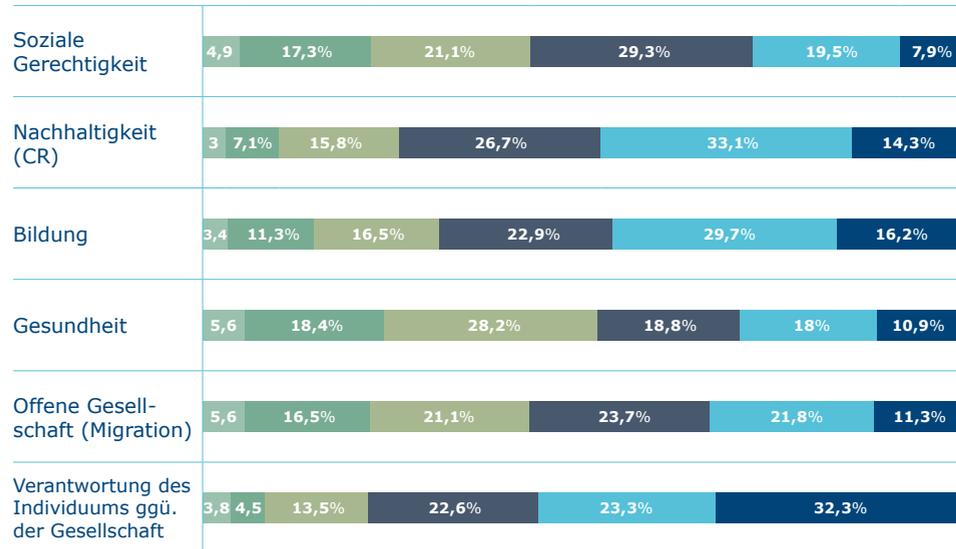
Anzahl der Antworten: 266 1 2 3 4 5 6

Wie groß kann die Beteiligung Ihres Unternehmens an der Lösung solcher Probleme in seinem Einflussbereich sein?



Anzahl der Antworten: 266 1 2 3 4 5 6

Wie groß kann die Beteiligung Ihrer selbst an der Lösung solcher Probleme in Ihrem Einflussbereich sein?



Anzahl der Antworten: 266 **1** **2** **3** **4** **5** **6**

04
WAS HEUTE
ZÄHLT.

Respekt, Fairness und Integrität sind die zentralen Attribute, die für die Führungskräfte 2010 von großer Bedeutung sind.

Die Frage »Wie schätzen Sie Ihre Möglichkeiten ein, mit Hilfe der nachstehend aufgeführten Verhaltensweisen Lösungen in Ihrem Unternehmen praktisch umzusetzen?« bezieht sich auf die Sekundärtugenden, die neben den Kardinaltugenden eine stärkere Konkretisierungskomponente beinhalten. Sekundärtugenden kennzeichnen Charaktereigenschaften, die zu einem grundsätzlichen »Gelingen« gemeinsamer Ziele beitragen. Hierin spiegelt sich direkt die Zusammenarbeit der Führungskräfte mit ihren Vorgesetzten, ihren Kollegen und ihren Unterstellten wieder. Es handelt sich hierbei um eine Selbsteinschätzung der Führungskräfte, mit einem Katalog an Verhaltensweisen gesetzte Ziele zu erreichen. Dabei spielen Disziplin, Ehrlichkeit, Fleiß, Pünktlichkeit, Treue, Zivilcourage und Zuverlässigkeit eine zentrale Rolle.

Wie schätzen Sie Ihre Möglichkeiten ein, mit Hilfe der nachstehend aufgeführten Verhaltensweisen Lösungen in Ihrem Unternehmen praktisch umzusetzen?



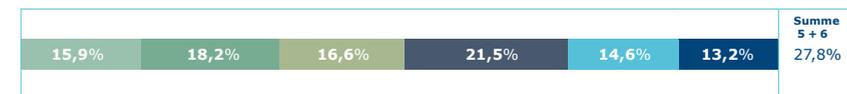
Anzahl der Antworten: 302 1 2 3 4 5 6

Bei einer Interpretation der Antworten zeigt sich deutlich, dass Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit die zentralen Sekundärtugenden sind. Beide werden mit 85,4% bzw. 76,9% als bedeutend bzw. sehr bedeutend für eine praktische Umsetzung angesehen. Gefolgt, mit 61%, von der Zivilcourage. Die übrigen Sekundärtugenden bewegen sich zwischen 39% und 55%. Insbesondere die Pünktlichkeit spielt hierbei nicht so eine zentrale Rolle. Dies lässt sich auch als Zugeständnis der Führungskräfte an die eigene Selbstständigkeit und die ihrer Mitarbeiter interpretieren. Und es spiegelt die banale Erfahrung wider, dass Verschweigen, falscher Korpsgeist und unterdrückte Kritik mitverantwortlich für unternehmerische Fehlentscheidungen in der Vergangenheit waren. Wenn man die beiden wichtigsten Sekundärtugenden Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit aus der Sichtweise einer Wertekultur analysiert, dann stehen diese für Respekt, Fairness und ein hohes Maß an Integrität.

Die Führungskräfte 2010 haben genügend Selbstbewusstsein, um Missstände im Unternehmen offen anzusprechen.

Die Frage »In welchem Maße würden Sie die Einrichtung einer anonymen Ansprechstelle bei Fehlverhalten Ihrer Kollegen oder Vorgesetzten begrüßen?« bezieht sich auf die Entwicklung, Mitarbeitern im Unternehmen die Möglichkeit zu geben, bei einem Fehlverhalten der Kollegen oder der Vorgesetzten, anonym über dieses Fehlverhalten einer dafür autorisierten Stelle zu berichten. Mit der Einrichtung von sog. Ombudsstellen oder auch Whistleblowern versucht man Missstände, illegales Handeln oder auch allgemeine Gefahren, die von Personen im Unternehmen ausgehen, transparent zu machen. Damit die Hinweisgeber vor Restriktionen geschützt sind, können die Hinweise anonym erfolgen. Insbesondere die Anonymität der Hinweisgeber ist nicht unumstritten und wird häufig mit Denunziantentum gleichgesetzt.

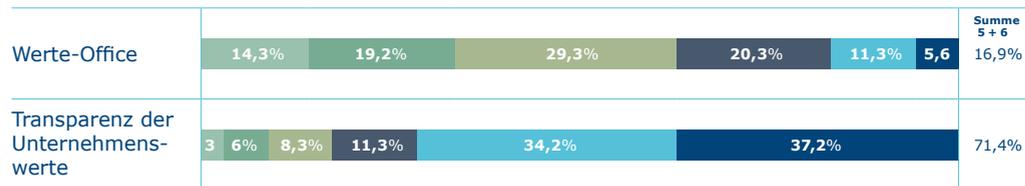
In welchem Maße würden Sie die Einrichtung einer anonymen Ansprechstelle bei Fehlverhalten Ihrer Kollegen oder Vorgesetzten begrüßen?



Anzahl der Antworten: 302 1 2 3 4 5 6

Die Führungskräfte haben hierzu eine klare Position bezogen. Anders als eine Vielzahl von Politikern und Managern in Großunternehmen, die eine solche Stelle in der Mehrheit begrüßen, stimmen nur 27,8% einer solchen anonymen Stelle zu. Das verwundert aber nur auf den ersten Blick, denn: Hier zeigt sich ein Wertesystem, das eher von Offenheit untereinander geprägt ist. Entsprechend sehen die Befragten in der Einrichtung anonymer Ansprechstellen kein Instrument für eine gelebte Wertekultur. Die Einschätzung der Führungskräfte im Hinblick auf eine anonyme Ansprechstelle repräsentiert ein hohes Maß an Respekt und Fairness im Umgang miteinander. Auch die Top-down-Überwachung in Form von »Wertebeauftragten« macht aus Sicht der Führungskräfte keinen Sinn. Transparenz und gelebte Werte sind entscheidend – nicht der patriarchale Ansatz.

Wie lässt sich mehr Offenheit im Umgang mit Wertekonflikten im Unternehmen schaffen?

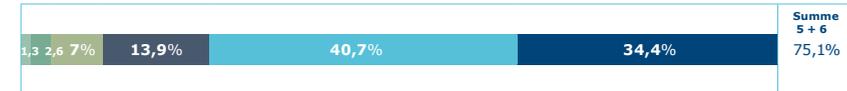


Anzahl der Antworten: 266 1 2 3 4 5 6

Gegenseitiger Respekt kennzeichnet die Geschäftsbeziehungen der Führungskräfte 2010.

Bei der Frage »Wie ist Ihre Bereitschaft, Geschäftsbeziehungen zu beenden, in denen die Grenzen gegenseitigen Respekts nicht eingehalten werden?« geht es darum die Bereitschaft der Führungskräfte auszuloten, inwieweit man Geschäfte um jeden Preis betreibt oder ob es ein Regulativ gibt, dass einem Grenzen aufzeigt bzw. rechtzeitig davor bewahrt, moralische Grenzen zu überschreiten. Ergänzt wird diese allgemeine Einstellung gegenüber einem gegenseitigen Respekt durch die Betroffenheit für das Unternehmen und auch für die eigene Person mit der Beantwortung der Fragen »Wie würden Sie reagieren, wenn dadurch finanzielle Nachteile für das Unternehmen entstehen?« und »Wie würden Sie reagieren, wenn dadurch für Sie Restriktionen entstehen?«. Durch die Betroffenheit für das eigene Unternehmen und auch für die eigene Person wird eine konkretisierende Wirkung der in der Eingangsfrage abstrakt abgefragten Werthaltung erzielt.

Wie ist Ihre Bereitschaft, Geschäftsbeziehungen zu beenden, in denen die Grenzen gegenseitigen Respekts nicht eingehalten werden?



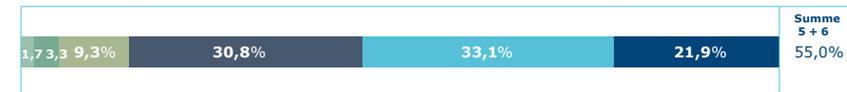
Anzahl der Antworten: 302 1 2 3 4 5 6

Wie würden Sie reagieren, wenn dadurch finanzielle Nachteile für das Unternehmen entstehen?



Anzahl der Antworten: 302 1 2 3 4 5 6

Wie würden Sie reagieren, wenn dadurch für Sie Restriktionen entstehen?



Anzahl der Antworten: 302 1 2 3 4 5 6

Die Ergebnisse in der Eingangsfrage nach der grundsätzlichen Werthaltung zeigen, dass die Bereitschaft groß ist, Geschäftsbeziehungen zu beenden, bei denen es an gegenseitigem Respekt fehlt. Dieser Wert verringert sich bei der Betroffenheit für das Unternehmen auf 53,7% bzw. bei der eigenen Betroffenheit auf 55%. Die Nachteile für das Unternehmen bzw. mögliche Restriktionen für die Führungskraft werden demzufolge nicht in gleichem Maße akzeptiert wie die Ablehnung in der Eingangsfrage zeigt. Dies spricht im Sinne des Unternehmens für eine große Verbundenheit der Führungskraft zum eigenen Unternehmen.

Gleichzeitig zeigt aber auch die Beantwortung in Bezug auf Restriktionen für die eigene Person, dass man sich möglicherweise in einem Dilemma zwischen der gewünschten Werthaltung und ihrer konkretisierenden Umsetzung befindet.

Dennoch: Die Antworten zeigen – auch bei unterschiedlicher Gewichtung – ein großes Maß an Verantwortung, Mut und Zivilcourage der Führungskräfte. Wenn jeder Zweite Restriktionen auch für sich selber in Kauf nehmen würde, dann zeigt sich hierin die Fortsetzung eines bereits bei vergangenen Studien festgestellten Trends: Die Vereinbarkeit von Beruf und Werten wird zusehends zu einer Bedingung, die qualifizierte Führungskräfte an jedes Unternehmen stellen, das um sie wirbt.

Eine ethische und moralische Vertretbarkeit des Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolio ist den Führungskräften 2010 wichtig.

Die Frage »In welchem Maße würden Sie sich dafür einsetzen, Produkte/Dienstleistungen aus Ihrem Portfolio herauszunehmen, die weder ethisch noch moralisch vertretbar sind?« zeigt die persönliche Werte-Auseinandersetzung der Führungskräfte mit ihren Produkten bzw. Dienstleistungen. Es geht hierbei um die Einstellung zu und um die Identifizierung der Führungskräfte mit dem Produkt- und Dienstleistungsangebot des Unternehmens und die grundsätzliche Frage der Eliminierung aus dem Portfolio, wenn sich ethische oder moralische Bedenken ergeben.

In welchem Maße würden Sie sich dafür einsetzen, Produkte/Dienstleistungen aus Ihrem Portfolio herauszunehmen, die weder ethisch noch moralisch vertretbar sind?



Anzahl der Antworten: 303 1 2 3 4 5 6

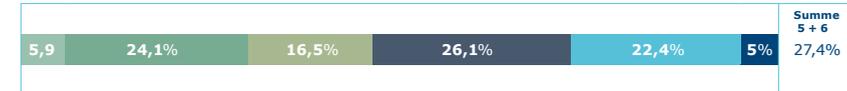
Die Ergebnisse der Befragung zeigen deutlich, dass mit 77,3% ein großes bzw. sehr großes Bestreben besteht, ethisch und moralisch einwandfreie Produkte bzw. Dienstleistungen im Portfolio zu haben.

Alleine die Befassung mit dieser Frage zeigt, dass es für die Führungskräfte wichtig ist, eine Verantwortung gegenüber den Stakeholdern des Unternehmens aktiv zu leben. Aber natürlich zeigt sich hierin auch das wachsende Bewusstsein, dass auch die Märkte wertebewusster werden und Produkte und Dienstleistungen mit offensichtlichen Werte-»Risiken« nicht mehr tolerieren – wurden Werte-Diskussionen vor Jahren primär innerhalb von Unternehmen geführt, so werden sie heute offener geführt zwischen den Menschen in den Unternehmen und den Kunden und Interessengruppen rund um ein Unternehmen.

Die Führungskräfte 2010 stehen für eine große Authentizität einer gelebten Wertekultur.

Die Frage »In welchem Maße sind Sie bei der Umsetzung von Werten im Unternehmen zu Kompromissen bereit?« versucht die Einschätzung der Führungskräfte zu ermitteln, inwieweit die Bereitschaft gegeben ist, für betriebliche Belange die Umsetzung von Werten im Unternehmen hintanzustellen. Dies bedeutet in den jeweiligen Grenzen eines Intervalls an Ausprägungen einer Kompromissfähigkeit, dass die Führungskräfte die Werte entweder ohne Kompromisse im Unternehmen umsetzen oder dass sie bereit sind, eine Konkretisierung einer Wertekultur den Belangen des Unternehmens in jedem Fall unterordnen.

In welchem Maße sind Sie bei der Umsetzung von Werten im Unternehmen zu Kompromissen bereit?



Anzahl der Antworten: 303 1 2 3 4 5 6

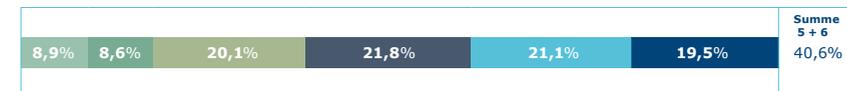
Das Ergebnis zeigt mit 27,4%, dass eine Kompromissfähigkeit eher unterentwickelt ist oder anders ausgedrückt, dass eine gelebte Wertekultur für die Führungskräfte eine besonders große Bedeutung hat.

Dieses Ergebnis zeigt eine große Authentizität der Führungskräfte bei einer praktischen Umsetzung einer Wertekultur im Unternehmen.

Für Führungskräfte 2010 stehen Bonus- und Maluszahlungen in einem engen Zusammenhang.

Die Frage »Inwieweit stehen für Sie Bonus- und Maluszahlungen gleichgewichtig gegenüber?« greift eine aktuelle Diskussion auf, die sich um die Höhe der Entlohnung von Führungskräften rankt. Die Befragten als Betroffene geben mit ihrer Antwort eine Standortbestimmung der eigenen Einschätzung zu dieser Diskussion ab.

In wieweit stehen für Sie Bonus- und Maluszahlungen gleichgewichtig gegenüber?



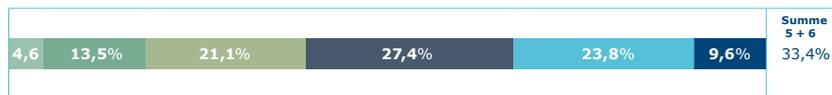
Anzahl der Antworten: 303 1 2 3 4 5 6

Immerhin nur 17,5% der Befragten sehen hierin einen geringen bzw. sehr geringen Zusammenhang. Für die übrigen 82,5% wird ein Zusammenhang gesehen, wobei noch 40,6% eine großen bzw. einen sehr großen Zusammenhang bestätigen. Hierin zeigt sich, dass diese in der Öffentlichkeit sehr kontrovers geführte Diskussion bei den Führungskräften angekommen ist. Und es zeigt sich darin, dass die operative Umsetzung von Unternehmenswerten an Gewicht gewinnt. Absichtserklärungen reichen den Führungskräften nicht mehr. Es wird nun an den Handelnden und an den Politikern liegen, diese mit Augenmaß beantwortete Frage auch mit Augenmaß einer praktischen Handhabung zuzuführen.

Dem Staat kommt eine relevante Rolle zu, wenn es um Werte-Steuerung geht.

Die Frage »In welchem Maße halten Sie den Eingriff des Staates in Krisenzeiten für unbedingt erforderlich?« zeigt die Einstellung der Führungskräfte zur Subventionierung bzw. zum aktiven Eingriff von bzw. bei Unternehmen in Krisenzeiten. Hierbei geht es um eine grundsätzliche Bewertung der Führungskräfte, ob der Staat sich aufgrund seiner Einflussmöglichkeiten in Krisenzeiten, wie sie sich zurzeit in besonders starkem Umfang zeigen, aktiv in die Strategie der Unternehmen einmischen sollte. Hierbei reicht die Einmischung von Verordnungen und Gesetzen, die z. B. die Höhe der Gehälter des Managements regeln, bis hin zu finanziellen Hilfen, die bis zu direkten Anteilsbeteiligungen führen können.

In welchem Maße halten Sie den Eingriff des Staates in Krisenzeiten für unbedingt erforderlich?



Anzahl der Antworten: 303 1 2 3 4 5 6

Hier zeigt sich die wohl deutlichste Verschiebung im Meinungsbild zum Thema Werte: Dem Staat wird plötzlich eine relevante Rolle zugesprochen, wenn es um die Steuerung werteorientierten Handelns geht.

Die Führungskräfte sehen mit 33,4% eine große bzw. sehr große Verpflichtung des Staates, in die Belange der Unternehmen aktiv einzugreifen. Von der Gruppe an Führungskräften, die dies für notwendig halten, wird damit eine Verantwortung des Staates bzw. der Politik gesehen, in Krisenzeiten in die Belange der Unternehmen aktiv helfend oder reglementierend zu intervenieren.

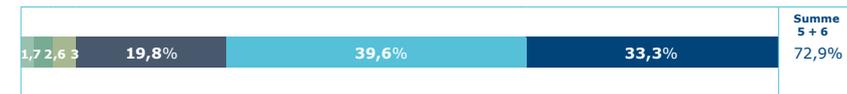
Offensichtlich halten rund 1/3 der Führungskräfte einen Eingriff des Staates für notwendig. Ein enormer Wert: Die Skepsis gegenüber der Ernsthaftigkeit, mit der die Unternehmensführungen Werte tatsächlich umsetzen, reicht schon so weit, dass man Eingriffe des Staates in eine ansonsten breit akzeptierte unternehmerische Freiheit nicht nur akzeptiert, sondern sogar fordert. Das ist in der Tat eine Folge der Krise – und ein Krisensignal an die Unternehmensführungen und das Top-Management!

Die Führungskräfte 2010 sind durch eine hohe Verbundenheit zu ihren Unternehmen zu charakterisieren.

Die Frage »In welchem Maß erfüllt es Sie mit Stolz, wenn Sie über die Leistungen Ihres Unternehmens mit Dritten sprechen?« zeigt eine direkte Verbundenheit der

Führungskräfte zu den Leistungen ihrer Unternehmen. Hierbei kann sich in hohem Maße eine »Corporate Identity« widerspiegeln. Die Führungskräfte können mit ihrer Antwort ein persönliches Bekenntnis zu den Leistungen ihres Unternehmens abgeben.

In welchem Maß erfüllt es Sie mit Stolz, wenn Sie über die Leistungen Ihres Unternehmens mit Dritten sprechen?



Anzahl der Antworten: 303 1 2 3 4 5 6

Mit 72,9% sind die Führungskräfte mit den Leistungen ihres Unternehmens in hohem bzw. in sehr hohem Maße verbunden. Hierin drückt sich eine sehr große Verbundenheit der Führungskräfte zum jeweiligen Unternehmen aus. Dieses Ergebnis steht für eine gute Ausgangssituation und für eine gute Kultur im Unternehmen.

Die Führungskräfte zeigen ein hohes Maß an Verantwortung, wenn es um ihr Unternehmen geht. Das ist keineswegs eine Entwarnung für Unternehmen, die eine starke Werteorientierung für überflüssig halten. Aber es ist eine gute Basis dafür, verlorenes Vertrauen der eigenen Führungskräfte wieder zu erlangen.

Der Unternehmensheimatregion gegenüber verpflichtet.

Mit der Antwort auf die Frage »Inwieweit fühlen Sie sich Ihrer »Unternehmens-Heimatregion« gegenüber gesellschaftlich verpflichtet?« drücken die Führungskräfte ihre Verbundenheit zu dem Standort ihres Unternehmens aus und zeigen damit, dass ihr Unternehmen eine gesellschaftliche Verantwortung auch für die Heimatregion hat. Hierin kann sich eine Wertehaltung zeigen, die einer Tendenz in Unternehmen entgegensteht, die Verantwortung für die Heimatregion aufgrund vermeintlicher Globalisierungsanforderungen nicht in den Vordergrund zu stellen.

Inwieweit fühlen Sie sich Ihrer »Unternehmens-Heimatregion« gegenüber gesellschaftlich verpflichtet?



Anzahl der Antworten: 304 1 2 3 4 5 6

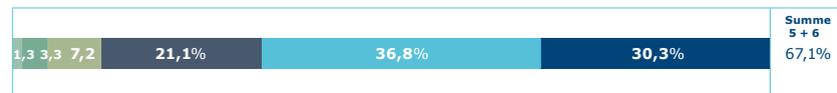
54,3% der Führungskräfte sehen persönlich eine große bis sehr große Verantwortung, wenn es um die gesellschaftliche Verpflichtung ihres Unternehmens geht, die dieses zu seinem lokalen Standort hat. Hierin drückt sich – trotz der vermeintlichen Anforderungen und der längst »globalisierten« Führungskräfte-Biografien – ein ausgeglichenes Verständnis der Führungskräfte in der stark strapazierten Diskussion um die Chancen und Risiken einer Globalisierung aus, die auch eine gesellschaftliche Verantwortung in der Region bei der einzelnen Führungskraft sieht.

Diese Einschätzung ist Ausdruck einer großen Besonnenheit der Führungskräfte in Zeiten des globalen Wandels.

Die immerwährende Suche nach der richtigen Balance.

Die Frage »Wie wichtig ist Ihnen Ihre persönliche Work-Life-Balance?« zeigt die Einschätzung der Führungskräfte zu ihrem Beruf bzw. zum Ausgleich im privaten Umfeld. Hierbei geht es um den eigenen Anspruch, Beruf und Privatleben in eine Waagschale zu bringen. Anders ausgedrückt geht es um eine Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf. Dieses Bestreben drückt sich in einem ständigen Kampf zwischen individueller Entscheidung um die eigenen privaten Belange und einem Abgleich der Interessen des Unternehmens aus.

Wie wichtig ist Ihnen Ihre persönliche Work-Life-Balance?



Anzahl der Antworten: 304 1 2 3 4 5 6

67,1% der Führungskräfte halten einen Ausgleich zwischen privaten Belangen und betrieblichen Interessen für wichtig bzw. für sehr wichtig. Dies zeigt gerade bei den Führungskräften das Bestreben, eben nicht alles nur den betrieblichen Belangen unterzuordnen. Dieses Ergebnis ist in Bezug auf die Altersstruktur der Führungskräfte als Paradigmawechsel zu interpretieren – und setzt den Trend unserer vorausgegangenen Studien fort. Dabei geht es nicht um den früher postulierten »Rückzug ins Private« – Führungskräfte haben inzwischen mehrheitlich die aus dem Industriezeitalter stammende klare Abgrenzung zwischen Arbeitszeit und Freizeit aufgegeben. Die so entstandene hybride Zeitgestaltung wird endgültig zum neuen Standard.

Der »Chemiefaktor« spielt nach wie vor eine zentrale Rolle bei der Auswahl von Bewerbern für die Führungskraft 2010.

Die Antworten auf die Frage »Wie beurteilen Sie den sogenannten »Chemiefaktor« bei der Auswahl von Bewerbern?« können zeigen, dass man subjektive Faktoren bei Bewerbungen nicht durch politische Vorgaben, wie z. B. durch das Gleichstellungsgesetz rationalisieren kann. In der Politik herrscht die Ansicht vor, dass man alles tun müsse, um vermeintliche Ungerechtigkeiten auszuschließen.

So hat man in Deutschland mit der Einführung des Gleichstellungsgesetzes das Ziel verfolgt, jegliche subjektive Einschätzung objektivierbar zu machen. Dieser Trend geht seit dem Sommer 2010 mit dem Modellprojekt einiger Unternehmen zusammen mit der Bundesregierung weiter, alle Bewerbungen zu anonymisieren und auf jegliche Angaben zur Person zu verzichten – mit dem Ziel, ausschließlich vermeintlich sachlich bewertbare Qualifikationen zum Maßstab von Einstellungen zu machen.

Wie beurteilen Sie den sogenannten »Chemiefaktor« bei der Auswahl von Bewerbern?



Anzahl der Antworten: 304 1 2 3 4 5 6

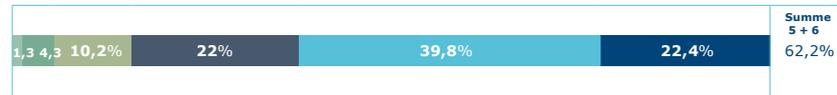
Die Antworten der Führungskräfte zeigen dagegen mit 80,6%, dass der Chemiefaktor immer noch einen großen bzw. sehr großen Anteil bei der Auswahl der Bewerber hat. Dieses Ergebnis zeigt eindeutig, dass man den menschlichen Faktor bei der Bewerbung nicht in vollem Umfang objektivieren kann und man mit dem Versuch, dies durch Gesetze dennoch zu tun, den Personen, die man schützen wollte, eher schadet.

Es zeigt sich ein hohes Maß an Authentizität, wenn sich die Führungskraft bei der Auswahl von Bewerbern nicht ausschließlich auf harte Fakten verlässt.

Aktive Ökologie spielt eine Rolle für die Führungskräfte 2010.

Die Frage »Ist es für Sie von Bedeutung, dass Ihr Unternehmen auch im täglichen operativen Geschäft ein ökologisches Engagement aktiv unterstützt (Papierersparnis, Energiesparmaßnahmen etc.)?« geht konkret auf die aktive Umsetzung oftmals nur propagierter Erklärungen über das ökologische Engagement der Unternehmen ein. Es wird dabei überprüft, ob sich die Führungskraft auch im täglichen Arbeitsalltag mit einem ökologischen Engagement befasst.

Ist es für Sie von Bedeutung, dass Ihr Unternehmen auch im täglichen operativen Geschäft ein ökologisches Engagement aktiv unterstützt (Papiersparnis, Energiesparmaßnahmen etc.)?



Anzahl der Antworten: 304 1 2 3 4 5 6

Immerhin für 62,2% der Führungskräfte ist dies nicht nur ein nobles Ziel, sondern wird auch konkret im Unternehmen umgesetzt. Das ökologische Bewusstsein der Führungskräfte scheint genügend sensibilisiert zu sein. Die Führungskräfte stehen für ein ausgeglichenes Maß zwischen ökologischem Verlangen und den betrieblichen Erfordernissen.

Résumé

Nach der Krise ist vor der Krise – aus Sicht der Führungskräfte in Deutschland besteht in der Wertestruktur der Unternehmen kein kurzfristiger »Reparaturbedarf«, sondern ein struktureller Reorganisationsbedarf. Werte werden in den großen Kontext von Marktveränderungen, gesellschaftlichen Trends und Mentalitätsveränderungen gestellt.

Während frühere Studien den engen Zusammenhang zwischen persönlichen und im Unternehmen erlebbaren Werten herausgestellt haben, müssen nun die Kreise weiter gezogen werden. Die Führungskräfte haben erkannt, dass ihre Unternehmen sich nicht unabhängig von Fragen wie Bildung und sozialer Gerechtigkeit bewegen können. Die Finanz- und Wirtschaftskrise mag dabei ein Katalysator gewesen sein – ein Sondereffekt war sie nicht. Auf jeden Fall hat sie den Blick von Führungskräften in Wirtschaft wie Gesellschaft auf das Thema Werte deutlich geschärft.

Diese dritte Studie seit 2006 zeigt auch die bemerkenswerte Entwicklung des Wertethemas innerhalb der Wirtschaft – von der Peripherie ins Zentrum der Unternehmen, von einem gelegentlich als »Blümchenthema« verspotteten Feld hin auf die Ebene der Führungskräfteentwicklungen und der strategischen Planungen. Werte schaffen Wert – heute nach Meinung deutscher Führungskräfte mehr denn je.

Impressum

Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V.

Vorstand:
Mathias Bucksteeg, Kai Hattendorf, Prof. Dr. Ludger Heidbrink, Georg Jakobs, Sven H. Korndörffer, Susanna Nezmekal-Berggöttz, Jens-Thorsten Rauer, Liane Scheinert

Geschäftsstelle Bonn:
c/o Yvonne Rimm-Voelkel
Im Eichholz 15 a
53127 Bonn
www.wertekommission.de
info@wertekommission.de
twitter@wertekommission

Die Studie wurde durchgeführt mit der

VALORESS Strategieberatung
Dr. Hubertus Zilkens
Theodor-Heuss-Ring 23
50668 Köln
www.valoress.com
info@valoress.com

Die Befragung wurde programmiert und aufbereitet von NetFederation GmbH, Köln
www.net-federation.de

Redaktion: Mathias Bucksteeg, Kai Hattendorf

Alle Rechte vorbehalten.
Copyright 2010 by Wertekommission.
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Verfasser unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Gestaltung: Scholz ID, Dipl. Des. Barbara Scholz, www.scholz-id.com
Druck: PinguinDruck, Berlin

