

WERTE  
KOMMISSION

INITIATIVE  
WERTE BEWUSSTE  
FÜHRUNG

//  
FÜHRUNGS-  
KRÄFTE-  
BEFRAGUNG  
2007

MATHIAS BUCKSTEEG, KAI HATTENDORF



EINE STUDIE  
IN ZUSAMMENARBEIT MIT DEM  
INSTITUT FÜR ANGEWANDTES WISSEN E.V.  
(IAW-KÖLN)

# INHALT

SEITE 4  
VORWORT

SEITE 6  
01 ERFOLGREICHE FÜHRUNG UND WERTE –  
ZWEI SEITEN EINER MEDAILLE

SEITE 8  
02 UNTERSCHIEDLICHE WERTE – ABER BREITE  
ÜBEREINSTIMMUNG BEI DEN PRIORITÄTEN

SEITE 11  
03 WERTE SCHLAGEN EINE BRÜCKE ZWISCHEN  
PRIVATEM UND BERUF

SEITE 15  
04 WERTE UND FÜHRUNGSPRAXIS –  
WAS BLEIBT IM ALLTAG DES MANAGEMENTS?

SEITE 18  
05 WERTE ALS FÜHRUNGSTHEMA

SEITE 22  
06 WERTE VERSUS KENNZAHLORIENTIERUNG

SEITE 25  
07 WERTE ALS WETTBEWERBSVORTEIL

SEITE 28  
AUSBLICK

SEITE 30  
IMPRESSUM

# VORWORT

Die Debatte über Werte in der deutschen Wirtschaft gewinnt in diesen Wochen und Monaten weiter an Intensität. Mehreren Großkonzernen wird falsches Verhalten vorgeworfen, einige Unternehmenslenker werden aus den verschiedensten Gründen an den medialen Pranger gestellt. Es entsteht der Eindruck, dass ein werteorientiertes Verhalten in der Wirtschaft nicht existiert – oder zumindest nicht funktioniert.

Die Regeln, nach denen Unternehmen heute gesteuert werden, werden zumeist von erfahrenen Managern bestimmt, die zur ersten und zweiten Nachkriegsgeneration gehören. Ihre Managementprinzipien müssen sich zunehmend an die Anforderungen einer sich stetig globalisierenden Wirtschaft anpassen. Gleichzeitig hat die Generation der 25- bis 45-Jährigen, die in Unternehmen zunehmend Fach- und Führungsverantwortung übernehmen, in großen Teilen andere, stärker werteorientierte Vorstellungen rund um Management- und an die Führungsthemen.

Seit rund zwei Jahren führt und moderiert die **„Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung“** einen Dialog zum Thema innerhalb dieser Altersgruppe der 25- bis 45-Jährigen einerseits und mit Unternehmenslenkern andererseits. Das **„Institut für angewandtes Wissen e.V. (iaw-Köln)“** versteht sich als Dienstleister, der auf der Basis eines menschlichen Miteinanders und einer werteorientierten Herangehensweise zu Problemlösungen in verschiedensten Bereichen der Personalarbeit und Unternehmensorganisation beiträgt.

Aus diesen Engagements heraus entstanden die Themenfelder der vorliegenden gemeinsamen Untersuchung. Die Fragen ergaben sich aus einer fast zweijährigen Diskussion im Rahmen der Wertekommission. Sie wurden auf öffentlichen Foren gestellt, blieben in Gesprächen mit Vorständen und Managern offen.

Rund 500 Führungskräfte gaben bereitwillig Auskunft: darüber, wie sie ihre eigenen Werte entwickelt haben und wie sie diese im privaten Umfeld leben. Sie antworteten darauf, wie Werte in ihren Unternehmen ein- und umgesetzt werden. Und – vielleicht der spannendste Teil dieser Untersuchung – sie legten offen, wie sie mit der Situation umgehen, dass vorgegebene oder vorgelebte Werte ihrer Unternehmen im Widerspruch stehen zu ihren eigenen Werten, und wie sie diese Konflikte auflösen.

Diese Befragung markiert damit eine neue Phase der öffentlichen Diskussion zum Thema Werte in der Wirtschaft: Diese muss sich künftig stärker als bisher auf die praktischen Umsetzungsfragen konzentrieren. Denn letztlich entscheiden Managementprozesse, Personalentwicklungsstrategien und Hierarchien darüber, ob sich wachsendes Wertebewusstsein entfaltet – und zu mehr Wertschöpfung führen kann.

Vielfach äußern insbesondere junge Führungskräfte, im Unternehmensalltag nur noch wenig von den Werten wiederzufinden, die ihnen selbst wichtig sind und die in den Jahresberichten der Unternehmen oft eine prominente Stelle besetzen.

Ist dieses eine realistische Beschreibung des Status quo? Die vorliegende Untersuchung zeigt: Fernab der Schlagzeilen und in der Breite der Unternehmen legen Führungskräfte heute nicht weniger, sondern mehr Wert auf Werte. Sie liefert damit klare Belege für die steigende Relevanz, die wertebewusstes Handeln in der Wirtschaft wie auch der Gesellschaft zugesprochen wird.

Führen wir also die Debatte über Werte in der Wirtschaft – aber führen wir sie richtig!

Köln/Bonn, im Januar 2007

# 01 ERFOLGREICHE FÜHRUNG UND WERTE – ZWEI SEITEN EINER MEDAILLE

Wertewandel, Individualisierung, Shareholder Value – gesamtgesellschaftlich, aber auch in Bezug auf Ziel und Sinn unternehmerischen Handelns wurde in den vergangenen 15 Jahren die Verbindlichkeit und die orientierende Funktion von Werten immer stärker bezweifelt. Korruptionsskandale, steigende Börsenkurse und Vorstandsgehälter bei gleichzeitigen Massenentlassungen scheinen das zu bestätigen.

Doch zu Unrecht: Fernab der Schlagzeilen und in der Breite der Unternehmen legen Führungskräfte heute nicht weniger, sondern mehr Wert auf Werte. Und sie sind überzeugt davon, dass Werteorientierung hilft, nachhaltig auch unternehmerisch erfolgreich zu sein. Ihr Werteset ist vielfältiger, individueller geworden. Aber was ihnen im Privatleben wirklich wichtig ist, wollen die Führungskräfte auch im Beruf verwirklichen. Als Ort, an dem Werte gelebt werden (oder gelebt werden sollten), ist ihnen gleich nach der Familie der Arbeitsplatz am wichtigsten – eine Feststellung, die quer zu allen pessimistischen Diskussionen liegt, welche die Moral auf dem Rückzug aus den Unternehmen sehen.

Dies sind nur einige der Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung, die unter anderem auch diese Fragen behandelt: Welche Werte werden in den Unternehmen heute gelebt? Wie sehen Führungskräfte den Zusammenhang zwischen ideellen Werten und Wertschöpfung? Welche Konflikte erleben sie im Alltag und mit Vorgesetzten? An welchen Managementfragen entscheidet sich, ob und wie Werte und Unternehmensführung zusammenpassen? Und schließlich: Welchen Blick erlauben die Ergebnisse auf unternehmerisches Handeln von morgen und übermorgen? Kann werteorientierte Führung erfolgreich sein? Im Herbst 2006 lief die Befragung „Wie menschlich kann erfolgreiche Führung sein?“, an der sich deutschlandweit 490 Fach- und Führungskräfte beteiligt haben. Konzipiert und erarbeitet wurde die Studie gemeinsam von der **„Wertekommission – Initiative für Werte Bewusste Führung e.V.“** und dem **„Institut für angewandtes Wissen e.V. (iaw Köln)“**, das die Daten erhob. Die Befragung zeichnet ein Bild davon, inwieweit Werte ein Bestandteil der Unternehmenskultur in Deutschland sind – und zwar in der Realität, nicht nur im Marketing – und wie stark sich Führungskräfte in ihrem Managementalltag von Werten leiten lassen.

Die Befragung setzt ihre Schwerpunkte in Fragen nach den individuellen Wertepreferenzen, aber auch nach der Relevanz von Werten im Unternehmen. Nicht zuletzt soll aufgezeigt werden, welche positiven wirtschaftlichen Effekte entstehen, wenn sich Führungskräfte mit ihren persönlichen Werten in der Arbeit wohlfühlen und umso engagierter die Sache ihres Unternehmens voranbringen.

# 02 UNTERSCHIED- LICHE WERTE – ABER BREITE ÜBEREIN- STIMMUNG BEI DEN PRIORITÄTEN

Das Gros der teilnehmenden Führungskräfte (zwei Drittel) ist männlich und im Alter zwischen 36 und 55 Jahren, wobei die Altersgruppe zwischen 36 und 45 Jahren am stärksten vertreten ist. Als größte Einzelgruppe arbeitet etwas mehr als ein Drittel in Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern, mehr als 20 Prozent sind aber auch in Großunternehmen mit über 5.000 Beschäftigten tätig. Mittelstand und Konzerne sind damit ausgewogen berücksichtigt, wenn auch nicht repräsentativ entsprechend der deutschen Wirtschaftsstruktur.

Etwas mehr als die Hälfte der Befragten stufte sich selbst auf der unteren oder mittleren Führungsebene ein – wodurch die Befragung erstmals einen Blick nicht nur auf die „offiziellen“ Firmenkulturen erlaubt, sondern tiefer in die Unternehmensrealität blickt. Immerhin ein Viertel der Führungskräfte besetzt aber auch Geschäftsleitungspositionen – und ist damit in der direkten Verantwortung für die Wertekultur eines Unternehmens. Innerhalb der Unternehmen sind – bei einem Schwerpunkt auf der Geschäftsleitung und dem Bereich Personal/Controlling – fast alle denkbaren Unternehmensbereiche vertreten.

Nach Angaben dieser Führungskräfte spielen die Werte Respekt, Mut, Verantwortung, Nachhaltigkeit und Integrität insgesamt eine große Rolle – für Führungskräfte insgesamt und für das eigene persönliche Handeln. Als die zentralen Werte werden Verantwortung (75 Prozent der Nennungen), Vertrauen (68 Prozent) und Respekt (53 Prozent) bezeichnet.



**Abb. 1:** Markieren Sie die aufgeführten Werte, die für Sie und Ihr persönliches Handeln von zentraler Bedeutung sind. (Nennungen in Prozent, drei Nennungen möglich)

In der Befragung wurden einige Werte vorgegeben, die durch die Führungskräfte ergänzt werden konnten. Es zeigt sich, dass Führungskräfte ein sehr breites Set von Werten für wichtig erachten und dabei jeweils individuell Schwerpunkte setzen. Diese Bandbreite bedeutet auch, dass Unternehmen nicht ein eng definiertes Werteset in den Blick nehmen sollten, sondern vielmehr eine sehr generelle und strukturelle Sensibilität für verschiedene ideelle und moralische Präferenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufbauen sollten.

Die befragten Führungskräfte weisen eine große Heterogenität nach Geschlecht, Alter, Führungsebene und Unternehmensstruktur auf. Dennoch herrscht bei den absoluten Prioritäten breiter Konsens: Es ist vor allem die persönliche Übernahme von Verantwortung für die Folgen des eigenen, aber auch für die Konsequenzen des unternehmerischen Handelns. Diese Grundhaltung ist für die befragten Führungskräfte die Basis für andere Werte wie Integrität und Vertrauen. Verantwortung ist der Anfang von allem: Denn wer verantwortlich handelt, ist aus Sicht der Kollegen verlässlich, gewichtet Nachhaltigkeit höher als Taktik und gibt Orientierung in schwierigen Situationen und Zweifelsfragen.

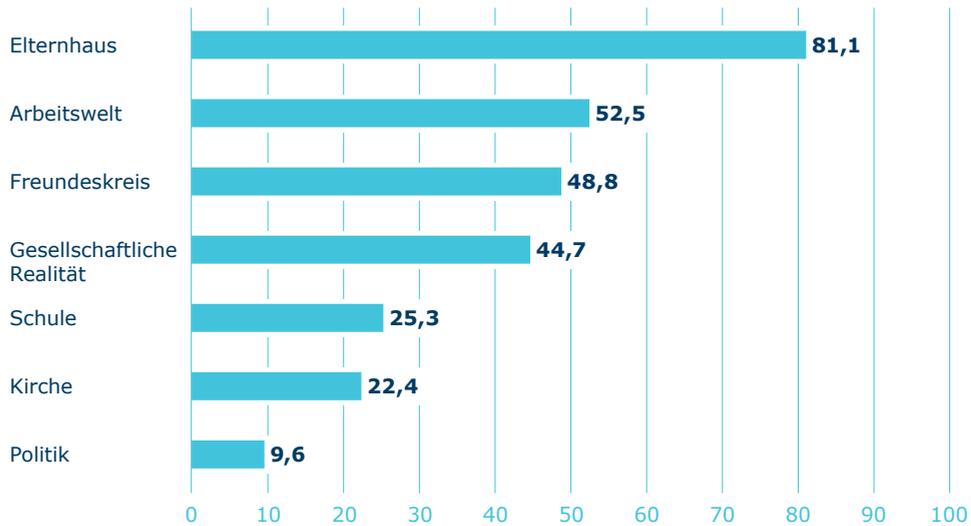
Bei den übrigen Werten zeigt sich eine interessante Unterscheidung: Während die 46- bis 55-Jährigen Mut und Integrität mehr Bedeutung zuweisen als die 26- bis 35-Jährigen, betonen Letztere eher Respekt und Nachhaltigkeit. Das hat zum einen mit der Perspektive zu tun: Bei unternehmerischen Entscheidungen Mut zu zeigen wird eher Führungskräften mit einiger Berufserfahrung und in höheren Positionen abverlangt. Respekt fordern dagegen eher die Jüngeren ein, die von ihren Vorgesetzten erwarten, dass ihre Leistungsbereitschaft gewürdigt wird. Generell ist es durchaus ein ernst zu nehmendes Warnsignal, wenn geringe Bedeutung Mut als klassische unternehmerische Kerntugend im Unternehmen hat.

Aber es scheint sich auch ein Generationswechsel anzudeuten; die Wertekulturen verändern sich. Die Jüngeren sind durch andere gesellschaftliche Debatten geprägt, und sie bringen hohe Erwartungen an eine langfristige Orientierung unternehmerischen Handelns mit. Ob daraus in Zukunft ein Paradigmenwechsel in Richtung nachhaltiger Unternehmensstrategien erwächst, wird sich zeigen – das Fundament jedenfalls ist vorhanden.

Das Geschlecht spielt im Übrigen keine Rolle für die als wichtig empfundenen Werte; Frauen und Männer in Führungspositionen reflektieren die Bedeutung von Werten in derselben Weise. Keine relevanten Unterschiede ließen sich auch feststellen zwischen Branchen und Unternehmensgrößen.

# 03 WERTE SCHLAGEN EINE BRÜCKE ZWISCHEN PRIVATEM UND BERUF

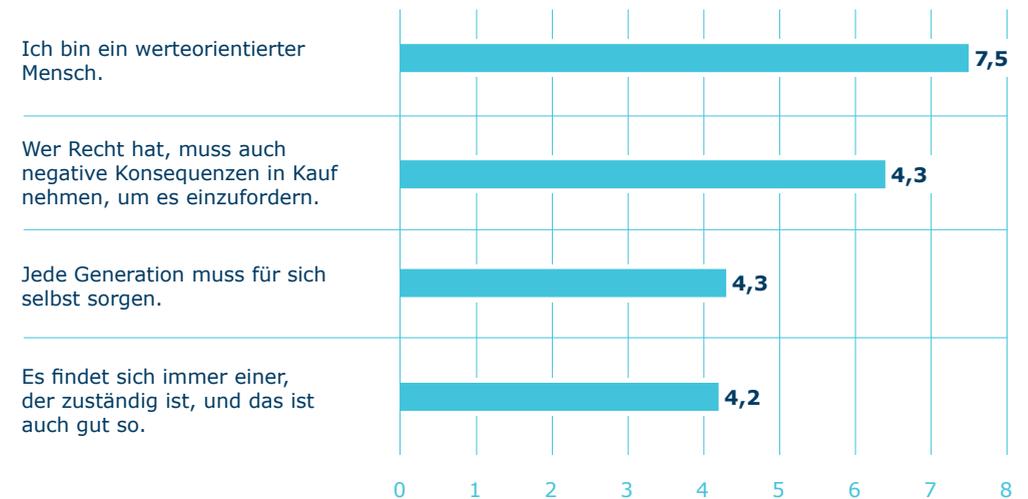
Bezüglich der eigenen Wertevorstellungen wird – ganz natürlich – das Elternhaus als prägend empfunden, vor allen anderen Institutionen. Überraschend ist aber, dass an zweiter Stelle nicht der Freundeskreis folgt (er wird an dritter Stelle genannt), sondern die Arbeitswelt als der Ort gesehen wird, an dem die eigenen Wertvorstellungen geprägt, aber auch herausgefordert und gelebt werden.



**Abb. 2:** Wie sehr haben folgende Institutionen Sie in Ihren Wertvorstellungen geprägt? (Angaben in Prozent)

Die Führungskräfte bringen also ein starkes Werteset aus dem privaten Umfeld mit. Im Umgang mit Familien und Freunden erleben sie Werte als in hohem Maße handlungsleitend und verhaltensprägend. Fast 90 Prozent der Befragten sehen ihr Privatleben und die Beziehungen zu Freunden und Verwandten als von Vertrauen bestimmt. Die Aussage „Ich bin ein wertorientierter Mensch“ trifft auf sehr hohe Zustimmung. Sehr hohe Zustimmung findet auch die Forderung, im Zweifelsfall sehr deutlich für die eigenen Werte zu stehen und zur Not auch negative Konsequenzen daraus in Kauf nehmen zu wollen. Egoistische Haltungen, etwa die Verschiebung von Verantwortung auf andere oder die Aussage, jede Generation müsse für sich selber sorgen, unterschreibt nur eine Minderheit.

Im Vergleich dazu ist wertorientiertes Verhalten im Unternehmen öfter mit Konflikten verbunden und reibt sich an den Orientierungen des Unternehmens insgesamt und den Werten der Kollegen. In der Arbeitswelt sind Werte wie Vertrauen und Respekt nicht unangefochten wie in der Familie. Hier müssen sie im Gegenteil täglich gehalten und erkämpft werden.



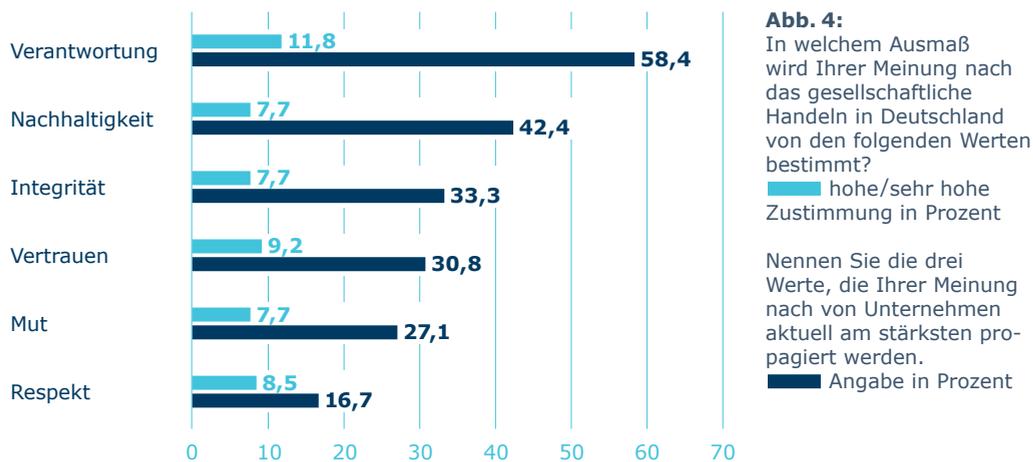
**Abb. 3:** Zustimmung zur genannten Aussage (Skala: von 1 – „stimme überhaupt nicht zu“ bis 10 – „stimme voll zu“)

Dennoch: 80 Prozent der Führungskräfte widersprechen dem Satz: „Meine Werte gehören ins Privatleben, bei der Arbeit spielen sie keine Rolle“. Viele Führungskräfte räumen selbstkritisch ein, man verhalte sich nicht immer den eigenen Werten entsprechend; aber nur eine verschwindend geringe Minderheit macht dafür eine strukturelle, grundsätzliche Unvereinbarkeit von Beruf und Wertorientierung verantwortlich.

Persönliche Werte spielen auch im Arbeitsleben eine Rolle, kaum eine Führungskraft kann sich vorstellen oder akzeptiert gar, ihre Werte an der Garderobe der Führungsetagen abgeben zu müssen. Gerade Branchen, in denen Privates und Arbeit auch organisatorisch immer mehr zusammenfließen – Beratungsunternehmen, Creative Industries, Medien und andere – müssen hierauf Rücksicht nehmen: Unternehmen, die wollen, dass sich ihre Führungskräfte rückhaltlos einsetzen, werden dafür sorgen müssen, dass die privaten Werte am Arbeitsplatz und im Management gelebt werden können.

Den Unternehmen kommt aus einem weiteren Grund eine besondere Bedeutung zu. Die Führungskräfte sind in einem hohen Maße davon enttäuscht, wie wenig ihrer Meinung nach das gesellschaftliche Handeln insgesamt in Deutschland von Werten bestimmt wird und mit ihren eigenen Werten vereinbar ist. Nicht einmal 12 Prozent der Befragten nehmen an, dass das gesellschaftliche Handeln insgesamt in hohem Maße von Verantwortung geprägt ist. Beruhigend ist, dass angesichts dieser pessimistischen Einschätzung dennoch kein „Rückzug ins Private“ erfolgt.

Umso höhere Erwartungen werden aber an die eigenen Unternehmen gerichtet. Jede zweite Führungskraft nimmt an, dass der Wert „Verantwortung“ das direkte Arbeitsumfeld prägt und das Handeln der eigenen Vorgesetzten bestimmt. Auch der Nachhaltigkeit wird eine hohe Relevanz zugesprochen.



Aus Sicht der Führungskräfte scheint die Verantwortung der Unternehmen zu wachsen, das Leben von Werten nicht nur passiv zu erlauben. Stattdessen haben sie die Erwartung an die Unternehmen, dass diese Wertebewusstsein aktiv fördern, exemplarisch vorleben und so mit gutem Beispiel vorangehen sollen. Nachdem jahrzehntelang individuelle Verantwortung quasi „verstaatlicht“ und unternehmerische Verantwortung diskreditiert worden waren, scheint bei Führungskräften wieder das Bewusstsein dafür zu wachsen, dass unternehmerisches Handeln in Bezug auf gelebte Werte einen Unterschied machen kann – und muss. 40 Prozent der Führungskräfte gaben an, sich in ihrem Verhalten sehr nach den Vorgaben der Unternehmenskultur zu richten. Umso höhere Ansprüche richtet man an eben diese Unternehmenskultur.

Damit wächst auch die Chance der Unternehmen, über gelegentliche Marketingbroschüren und CSR-Berichte hinaus die eigene Marke fest mit Werten zu verknüpfen und das Wertebewusstsein der eigenen Führungskräfte als Resonanzboden zu nutzen: Corporate Social Responsibility wird am nachhaltigsten durch eine werteorientierte Unternehmensführung und mit Managementstrukturen demonstriert, die es den Führungskräften erlauben, sich im Zweifelsfall an den eigenen Werten auszurichten statt z. B. alleine an kurzfristigen Umsatzerwartungen. Werte als Marketinginstrument zu nutzen reicht nicht aus. Führungskräfte erkennen derartige Taktiken sofort und bewerten sie negativ.

# 04 WERTE UND FÜHRUNGS- PRAXIS – WAS BLEIBT IM ALLTAG DES MANAGE- MENTS?

Im Unternehmen treffen die eigenen Werte direkt auf diejenigen der Kolleginnen und Kollegen, auf die Maßstäbe der Vorgesetzten und auf die Prinzipien und die generelle strategische Ausrichtung des Unternehmens. Und sie treffen auf die Vorstellungen der Eigentümer und Shareholder. Letztgenannten wird – zusammen mit den Vorgesetzten – der größte Einfluss auf die im Unternehmen praktisch gelebten Werte zugesprochen: „Der Fisch riecht vom Kopfe her“, das heißt, ohne entsprechende Führungskultur sind Werte im Alltag kaum umsetzbar.

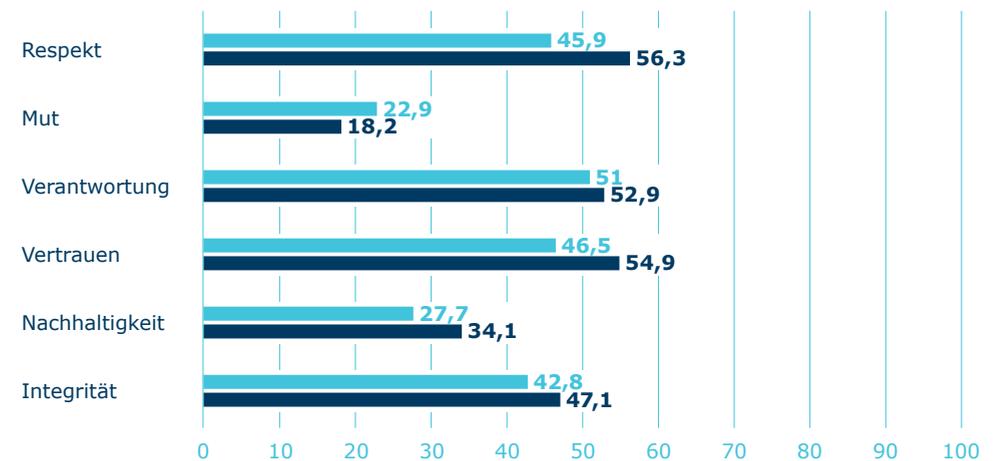
Hohe Werte erreichen in dieser Frage auch Kunden und Wettbewerber. Führungskräfte nehmen sehr wohl wahr, dass ihre Unternehmen keine „Inseln der Seligen“ sind, sondern in einem harten Wettbewerbsumfeld stehen. Dieses Umfeld nimmt großen Einfluss darauf, wie sich das Unternehmen ausrichtet, und es bekommt damit eine wichtige Rolle bei der Frage, wie sich jeweils Werte mit unternehmerischer Ratio vereinbaren lassen. Umso wichtiger ist das wachsende Bewusstsein dafür, dass Werte positive Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit haben können (vgl. Kapitel unten).



**Abb. 5:** In welchem Ausmaß prägen die folgenden Einflussfaktoren Ihrer Meinung nach das tatsächliche Verhalten (die gelebten Werte) der Unternehmen? (Angaben in Prozent)

Immerhin bescheinigt rund die Hälfte der Befragten den eigenen Führungskräften und Vorgesetzten, dass ihr Handeln durch Verantwortung und – in einem etwas geringeren Maße – durch Vertrauen und Respekt geprägt sei. Vergleichbar gilt das, wenn nicht nach den Vorgesetzten gefragt wird, sondern nach den Kolleginnen, Kollegen und Mitarbeitern.

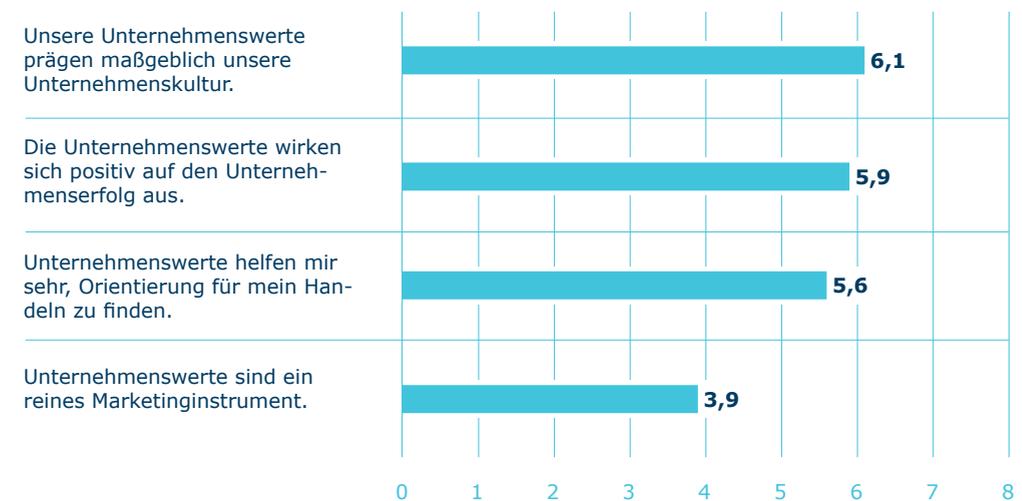
Allerdings zeigt sich hier ein interessanter Unterschied: Den Vorgesetzten wird zu immerhin fast 23 Prozent bestätigt, „Mut“ zu haben und diesen zu zeigen. Bei den Kollegen spielt dieser Wert kaum eine Rolle; umgekehrt finden die Befragten im engeren Arbeitsumfeld und auf ihrer eigenen Führungsebene eher die Werte Nachhaltigkeit, Vertrauen und Respekt verwirklicht. Offenbar unterscheiden die Führungskräfte innerhalb ihrer generell hohen Bedeutung von Werten sehr sensibel zwischen den einzelnen Situationen, bei denen Werte im Unternehmen gelebt werden können und müssen. Entsprechend sieht (und erwartet) man Mut und Integrität bei Vorgesetzten eher als Nachhaltigkeit. Das zeigt auch: Werte in Unternehmen sind ein lebendiger Kosmos, sie werden insbesondere von jüngeren Führungskräften immer wieder kritisch reflektiert und überprüft. Fest steht aber, dass erfolgreiche Führung nicht auf Kosten von Werten geht – ganz im Gegenteil.



**Abb. 6:** In welchem Ausmaß prägen die nachfolgenden Werte Ihr direktes Arbeitsumfeld  
 ■ in Bezug auf Ihre Führungskräfte?  
 ■ in Bezug auf Ihre Kollegen und Mitarbeiter?  
 (jeweils hohe/sehr hohe Zustimmung, Angaben in Prozent)

# 05 WERTE ALS FÜHRUNGS- THEMA

Grundsätzlich werden Werte und Leitbilder in Unternehmen von Mitarbeitern wie Führungskräften erwartet und begrüßt. Auf einer Skala von 1 („stimme überhaupt nicht zu“) bis 10 („stimme voll zu“) bekommt die Aussage „Unsere Unternehmenswerte prägen maßgeblich unsere Unternehmenskultur“ die höchste Zustimmung. Auch die Aussage, dass Unternehmenswerte geeignet seien, Orientierung für das eigene Handeln zu finden, findet hohe Zustimmung. Wichtig ist den Befragten auch, dass ihr Handeln mit den Unternehmenswerten übereinstimmt. Unternehmenswerte wirken sich grundsätzlich positiv auf den Unternehmenserfolg aus. Die Werteorientierung der Befragten spiegelt auch die Ablehnung der Aussage, dass Werte ein reines Marketinginstrument seien.

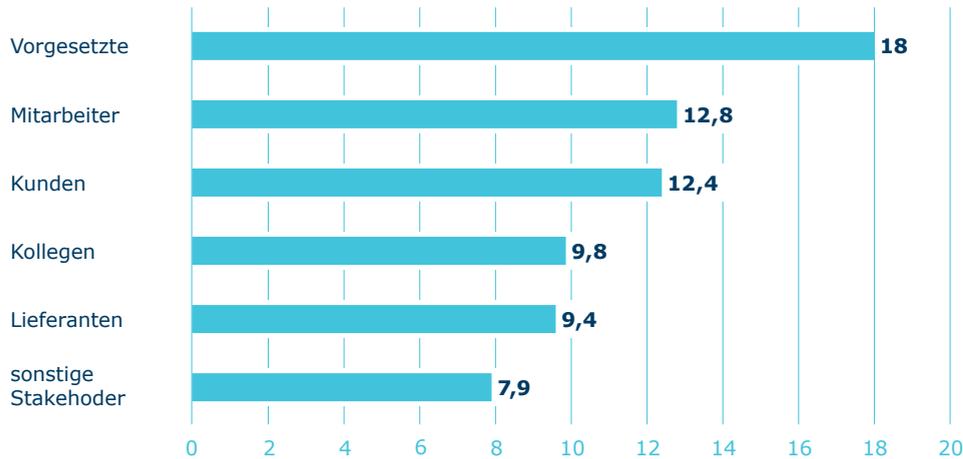


**Abb. 7:**  
Zustimmung zur genannten Aussage  
(Skala: von 1 – „stimme überhaupt nicht zu“ bis 10 – „stimme voll zu“)

Dennoch sind diese Ergebnisse auch ein Warnsignal. Viel zu wenige Führungskräfte (knapp 46 Prozent) sehen sich etwa von den eigenen Vorgesetzten respektiert. Auch langfristige Verlässlichkeit und strategische Orientierungen – bewertet unter dem Begriff „Nachhaltigkeit“ – fristen ein Schattendasein. Dass gleichzeitig auf allen Ebenen „Mut“ vermisst wird, lässt darauf schließen, dass hiermit insbesondere der Mut gemeint ist, zu langfristig tragenden Entscheidungen zu stehen und kurzfristige Orientierungen – etwa rein finanzieller Art – hintanzustellen.

In allererster Linie sind Werte im Unternehmen also eine Führungsfrage und ein Führungsproblem. Wenn es zu Konflikten zwischen der eigenen Werte- haltung und den Erwartungen seitens des Unternehmens kommt, ist der/die

Vorgesetzte die „kritischste“ Person und die Reibungsfläche. Dabei haben Führungskräfte erstaunlich selten das Gefühl (zu nur 16 Prozent), in ernsthaften Konflikten ihre eigenen Werte zurückstellen zu müssen.



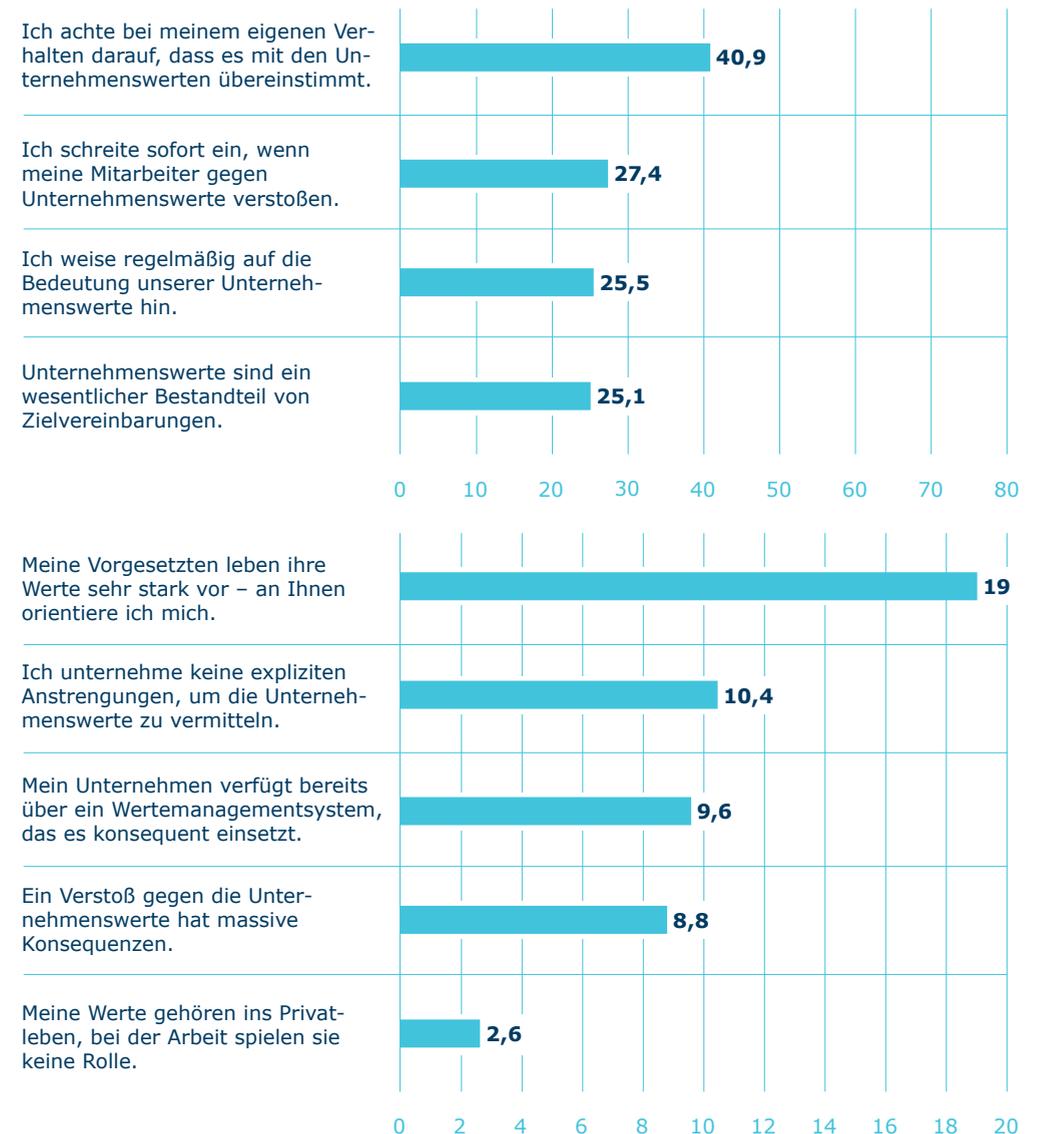
**Abb. 8:** Wie häufig verspüren Sie, bezogen auf die genannte Gruppe, einen Widerspruch zwischen Ihren eigenen Werten und den Erwartungen des Unternehmens an Sie? (jeweils hohe/sehr hohe Zustimmung, Angaben in Prozent)

Solche Reibungen werden vor allem von den jüngeren Befragten erfahren, mit zunehmendem Alter und auf den höheren Führungsebenen nehmen die empfundenen Konflikte ab. Das kann man so interpretieren, dass erfahrene Führungskräfte z. B. weniger Schwierigkeiten mit den Erwartungen der Shareholder haben – dass sich das Werteverständnis mit steigendem Alter und Position quasi „automatisch“ verändert.

Eine andere Interpretation liegt aber auch im Vergleich mit den übrigen Antworten näher – und basiert auf einer Generationenbetrachtung: Es wächst eine Führungsgeneration heran, die weniger bereit ist, hinsichtlich der Vereinbarkeit von Werten und Beruf Konzessionen zu machen, und die eine höhere Konfliktbereitschaft mitbringt. Ob sich diese Einstellung mit wachsender Verantwortung „abschleift“, ist durchaus nicht sicher – wenn sie sich hält, werden wir bereits in wenigen Jahren eine andere Führungskultur erleben.

Derzeit greift nur rund ein Viertel der Befragten in Führungspositionen ein, wenn Mitarbeiter gegen Werte verstoßen. In vergleichbarer Höhe bewegt sich auch der Anteil derjenigen, die Werteorientierung mit konkreten Zielvereinbarungen verknüpfen und regelmäßig auf die Unternehmenswerte hinweisen. Noch sind Werte also ein überwiegend „weiches“ Führungsthema, das nicht fest mit Incentivesystemen, Gratifikationen und auch Sanktionen verknüpft ist.

Keine 10 Prozent der Unternehmen verfügt über ein explizites Wertemanagementsystem – Verstöße gegen die Unternehmenswerte werden sehr selten sanktioniert. Wertebewusste Führung hängt deshalb in hohem Maße von dem persönlichen Engagement der Vorgesetzten ab – Werte prägen Werte, zumal gerade jüngere Führungskräfte angeben, sich in dieser Hinsicht stark an ihren Vorgesetzten zu orientieren.



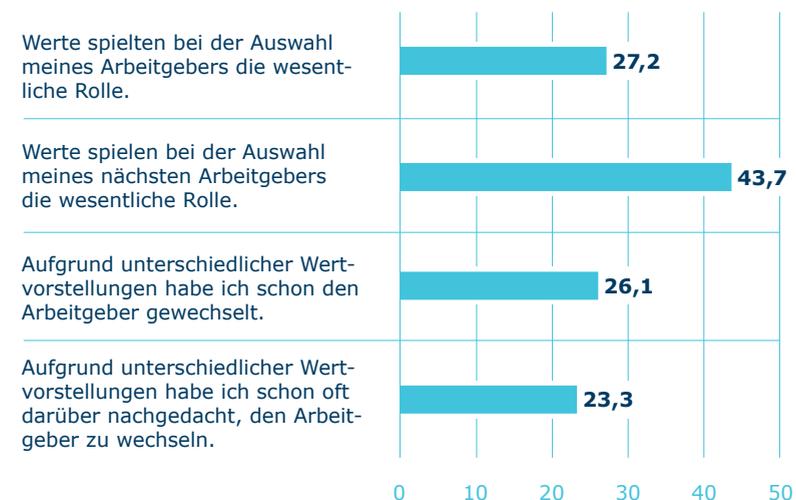
**Abb. 9/10:** Zustimmung zur genannten Aussage (jeweils hohe/sehr hohe Zustimmung, Angaben in Prozent)

# 06 WERTE VERSUS KENNZAHLEN- ORIENTIERUNG

Wenn nach Gründen für Konflikte zwischen Werten und Managementalltag gefragt wird, stehen an erster Stelle eine ausgeprägte Kennzahlenorientierung und entsprechende Vorgaben seitens der Unternehmensspitze.

Unternehmen sollten sich darüber im Klaren sein, dass dieser Grunddisens schon mittelfristig auf Kosten der eigenen Wettbewerbsfähigkeit geht. In einer Zeit, in der engagierte, flexible und belastbare junge Führungskräfte zu einer international immer heftiger umworbenen Ressource werden (Stichwort: demografischer Wandel), sind es eben diese jungen Führungskräfte, die ihre „Marktmacht“ nutzen, um auch ihre Wertvorstellungen voranzutreiben.

Immerhin 50 Prozent der Befragten geben zu Protokoll, aufgrund unterschiedlicher Wertvorstellungen bereits einmal den Arbeitsplatz gewechselt oder zumindest ernsthaft über einen Wechsel nachgedacht zu haben. Die sichtbare und glaubwürdige Orientierung eines Arbeitgebers an Werten ist ein wichtiger Aspekt bei der Wahl des Arbeitsplatzes: Zwar stimmen nur 27 Prozent der an der Befragung teilnehmenden Führungskräfte der Aussage zu, Werte hätten bei der Auswahl des derzeitigen Arbeitgebers die entscheidende Rolle gespielt. Aber 44 Prozent nennen diesen Grund entscheidend für die Auswahl des nächsten Arbeitgebers.



**Abb. 11:** Zustimmung zur genannten Aussage (jeweils hohe/sehr hohe Zustimmung, Angaben in Prozent)

Gerade Führungskräfte mit entsprechender Erfahrung betrachten ihre eigene Werteorientierung als Bestandteil ihrer Managerqualifikationen. In den offenen Fragen und frei formulierten Statements der Befragung werden auch Situationen geschildert – etwa Vorstellungsgespräche –, in denen diese Einstellung hart mit den Routinen der Personalrekrutierung zusammenprallt.

„BEI EINEM INTERNEN VORSTELLUNGSGESPRÄCH ERZÄHLTE ICH DER PERSONALABTEILUNG, DASS ICH MEINEN NEUEN MITARBEITERN WERTE VORGEHEN UND VORLEBEN MÖCHTE. DIE ANTWORT WAR: DAS GEHÖRT NICHT ZU DEN TYPISCHEN FÜHRUNGS-AUF-GABEN IN UNSEREM UNTERNEHMEN. NACH LEHR- BUCH XY HÄTTEN SIE ANDERE THEMEN VORBRINGEN MÜSSEN. AUF DIE STELLE HABE ICH DANKEND VERZICHTET. EIN GLÜCK, DASS ICH IN MEINER FAMILIE MEINE KINDER WERTEBEZOGEN ERZIEHEN DARF, OHNE DIE PERSONALABTEILUNG ZU FRAGEN.“

Ein Teilnehmer der Befragung

Unternehmen sollten ihre Personalrekrutierung und die Personalentwicklung sorgfältig daraufhin überprüfen, wie ernst genommen sich wertorientierte Führungskräfte in diesen persönlichen Motiven fühlen. Sogenannte „Soft Skills“ werden zwar in der Regel berücksichtigt – ideelle Werte kommen aber in den diesbezüglichen Katalogen bislang kaum vor. Die direkten Kosten, die mit erhöhter Fluktuation verbunden sind (Neueinstellung, Einarbeitung) machen nur einen Bruchteil der negativen Effekte aus, die sich einstellen, wenn die ideellen Präferenzen der Führungskräfte und die Vorgaben des Unternehmens zu sehr auseinanderklaffen.

Die Befragung zeigt auch: Die Werteorientierung von Führungskräften ist kein Rand- oder Sonderthema von Weiterbildungs- oder Selbsterfahrungsseminaren, wie sie etwa bewährten Mitarbeitern als Incentives von Fall zu Fall gewährt werden. Sie ist im Gegenteil eine Querschnittsaufgabe des Human Resources Managements, der Bewertungsverfahren und der Unternehmensorganisation insgesamt. Die Innovationskraft und Produktivität jedes Unternehmens hängt von den Werten ab, die auch in dieser Studie nachgefragt wurden – und von einem Klima, in dem sie auch gelebt werden können.

# 07 WERTE ALS WETT- BEWERBS- VORTEIL

Die Gewinnung und Pflege von Human Resources, der unternehmerische Nutzen von individueller Motivation und Engagement der Führungskräfte, sind nur zwei der „Transmissionsriemen“ zwischen Werteorientierung und Wertschöpfung – also wirtschaftlichem Erfolg – des Unternehmens. Weitere Zusammenhänge wurden in der Befragung genannt. Dazu gehörte, dass in einem Unternehmen sichtbar gelebte christliche Werte – und Werte insgesamt – von Geschäftspartnern aus anderen Kulturen hoch geschätzt und mit stärkerem Vertrauen beantwortet werden. Zum einen, weil sie die Berechenbarkeit des Partners, Kunden oder Zulieferers erhöhen und „klare“ Verhältnisse schaffen. Zum anderen auch, weil deutsche Unternehmen in der globalen Wirtschaft auf Menschen und Unternehmen aus Kulturkreisen treffen, in denen Werte eine generell höhere Bedeutung haben als bei uns. Ein Unternehmen, das seinerseits Werten eine hohe Bedeutung für das eigene Handeln einräumt, wird hier kulturelle Differenzen schneller überbrücken und besser langfristige Geschäftsbeziehungen aufbauen können als Unternehmen ohne diese Orientierung.

Erst recht im „Diversity Management“ global aufgestellter Unternehmen, also in der notwendigen Integration verschiedener Managementkulturen zugunsten des Unternehmens, spielen Werte eine entscheidende Rolle. Globale Konzerne geben viel Geld für integrierende Leitbilder aus – die aber nur Papier bleiben, wenn sie sich auf formale Aspekte, Performancezahlen oder Wettbewerbspositionen beziehen („Wir wollen die Nr. 1 sein“). Entscheidend ist, was den Führungskräften im Unternehmen tatsächlich angeboten wird. Werte werden zur praktischen Managementaufgabe – denn Werte schaffen Wert.

# AUSBLICK

Die vorliegende Untersuchung zeigt: Eine neue, junge Generation von Führungskräften fordert sehr selbstbewusst ein aktiveres Management auf Basis und mithilfe von Werten ein. Der enge Zusammenhang zwischen Werten und Wertschöpfung, zwischen hohen moralischen und zwischenmenschlichen Standards und der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ist erkannt. Es ist absehbar, dass sich – trotz der Negativschlagzeilen über die schwarzen Schafe des Kapitalismus – diese Haltung in den kommenden Jahren in den Führungsetagen weiter durchsetzen wird.

Auch in der öffentlichen Debatte ist es an der Zeit, dass nicht mehr nur mit dem Finger auf schlechte Beispiele gezeigt, sondern der Blick nach vorne gerichtet wird: auf die Unternehmer und Unternehmen, die schon heute Positive Beispiele sind. Nur an ihnen lässt sich zeigen, was in der Alltagspraxis des Managements die Werteorientierung ausmacht, welche Instrumente eingesetzt werden können und müssen.

Der Wettbewerb in einer globalen Wirtschaft, die kulturelle Grenzen überschreitet und in der sich völlig unterschiedliche Wertmaßstäbe begegnen, nimmt zu. Er macht es für jedes Unternehmen zur Überlebensfrage, ein eigenes Wertebewusstsein zu entwickeln und sichtbar nach ihm zu handeln. Und nicht zuletzt der demografische Wandel führt dazu, dass in der Konkurrenz um die besten Köpfe solche Firmen die besten Chancen haben, die es ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erlauben, auch im Unternehmen zu leben, was ihnen privat wichtig ist.

Die vorliegende Untersuchung hat viele Fragen beantwortet, aber auch neue aufgeworfen: Wie genau setzt man in Personalplanung und -entwicklung, in Zeitmanagement und Planung eine Werteorientierung um? Welche Instrumente funktionieren, welche Standards müssen neu gedacht werden – etwa beim Recruiting? Wertekommission und iaw-Köln werden solche Fragen in ihrer weiteren Arbeit stellen, erforschen und in Diskussionsforen thematisieren.

# IMPRESSUM

Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V.

Vorstand:

Susanne Eyrich, Kai Hattendorf, Sven Korndörffer,  
Susanna Nezmeskal-Berggötz, Jens-Thorsten Rauer, Liane Scheinert

Geschäftsstelle: Bonn

c/o Yvonne Rimm-Voelkel

Im Eichholz 15 a

53127 Bonn

[www.wertekommission.de](http://www.wertekommission.de)

Blog: [wertekommission.blogspot.com](http://wertekommission.blogspot.com)

Institut für angewandtes Wissen e.V. (iaw-Köln)

Vorstand:

Uwe Döring-Katerkamp, Dr. Christoph Kuth

Agrippinawerft 6

50678 Köln

[www.iaw-koeln.de](http://www.iaw-koeln.de)

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright 2007 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 insbe-  
sondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und  
die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Redaktion: Mathias Bucksteeg, Kai Hattendorf

Gestaltung: MetaDesign AG

Produktion: MetaServices

Druck: Druckerei Rüss, Potsdam

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

**IMPAQ**

**MetaDesign**

Visible Strategies

Diese Untersuchung wurde unterstützt von

