

WERTE  
KOMMISSION

INITIATIVE  
WERTE BEWUSSTE  
FÜHRUNG

//  
FÜHRUNGS-  
KRÄFTE-  
BEFRAGUNG  
2013

KAI HATTENDORF

EINE STUDIE IN ZUSAMMENARBEIT MIT DEM REINHARD-MOHN-INSTITUT  
DER UNIVERSITÄT WITTEN/HERDECKE



Die Realisierung der Studie  
wurde ermöglicht durch die  
Stiftung Initiative Werte Stipendium  
[www.wertestipendium.de](http://www.wertestipendium.de)

WERTEKOMMISSION  
INITIATIVE WERTE BEWUSSTE FÜHRUNG

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

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

# INHALT

SEITE 7  
EINLEITUNG

SEITE 9  
01 ENTWICKLUNG ZENTRALER WERTEBEGRIFFE

SEITE 13  
02 WIRKUNG VON WERTEN

SEITE 21  
03 WIRKUNGSMESSUNG VON WERTEN

SEITE 23  
04 DIE ZUKUNFT DER WERTEDEBATTE

SEITE 26  
ÜBER DIE WERTEKOMMISSION

SEITE 28  
IMPRESSUM

# EINLEITUNG

Seit 2005 beschäftigt sich die „Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V.“ mit dem Werteverständnis in der deutschen Wirtschaft. Seit 2006 rufen wir regelmäßig die deutschen Fach- und Führungskräfte dazu auf, sich an unseren Befragungen zum Thema zu beteiligen. Die Mischung aus sich stets wiederholenden Fragen, mit denen wir quasi den deutschen „Wirtschafts-Werte-Pulsschlag“ messen, mit Fragen, die auf aktuelle wirtschaftliche wie gesellschaftliche Themen im Umfeld der Wertethematik eingehen, macht diese Reihe zu einer in dieser Form einmaligen Quelle, wenn es um die Entwicklung des Werteverständnisses in der deutschen Wirtschaft geht. Die vorliegende „Führungskräftebefragung 2013“ ist die fünfte Veröffentlichung in dieser Reihe.

Im Mittelpunkt der Befragungen, an denen jeweils mehrere hundert Führungskräfte aus kleinen, mittleren und großen Unternehmen teilnehmen, steht dabei grundsätzlich die Auseinandersetzung mit dem eigenen Wertebewusstsein in Bezug auf die Entwicklung und Pflege von Wertesystemen in den Unternehmen.

Waren die Befragungen der vergangenen Jahre zunächst geprägt von der Erholung nach dem Crash der New Economy, der bald darauf einsetzenden globalen Finanz- und Wirtschaftskrise und den nachhaltigen Verschiebungen durch die globalen Megatrends Digitalisierung und Globalisierung, so prägen aktuell zwei Themen die Diskussion um Werte in der Wirtschaft: zum einen die nach wie vor andauernde Krise um den Euro, zum anderen die leidenschaftlich geführte Diskussion nach dem richtigen Weg zu einer ausgewogenen Präsenz von Frauen wie Männern vor allem in herausgehobenen Führungspositionen.

Vor diesem Hintergrund liefern die aktuellen Aussagen deutscher Führungskräfte deutliche Tendaussagen. Da, wo einzelne Führungskräfte jederzeit damit rechnen müssen, dass sich die makroökonomischen Bedingungen nachhaltig verändern, ohne dass sie Einfluss darauf nehmen können, schärft sich der Blick auf das eigene Verhalten: Integrität überholt Verantwortung als Top-Wert. Gleichzeitig ist interessant zu sehen, dass bei einer Reihe von Themen die weiblichen Führungskräfte eher das Gegenteil dessen vertreten, was in der breiten Öffentlichkeit vermutet wird: Es sind die männlichen Führungskräfte, die etwa Respekt und Nachhaltigkeit als Werte stärker gewichten als ihre weiblichen Kolleginnen. Die Wertedebatte wird weiblicher – mit durchaus überraschenden Ergebnissen.

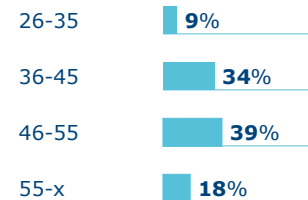
## Methodik

An der offenen Umfrage haben sich in diesem Jahr 230 Führungskräfte beteiligt, davon 30 Prozent weibliche und 70 Prozent männliche Führungskräfte. Die Teilnehmer kommen zu 44 Prozent bzw. zu 43 Prozent aus dem mittleren bzw. gehobenen Management, die restlichen 13 Prozent fallen in die Kategorie des Managementnachwuchses. Die Teilnehmer kommen aus allen Bereichen der Wirtschaft, Verbände und Forschungseinrichtungen sind ebenfalls vertreten. In Bezug auf die Unternehmensgröße bilden die Teilnehmer einen nahezu optimalen Querschnitt durch die Wirtschaft. Die Angaben zeigen, dass – unabhängig von Unternehmensgrößen – allgemein überschaubare Führungsspannen vorherrschen: Nahezu 60 Prozent der Teams der Teilnehmer an der Befragung umfassen eine Größe von bis zu 15 Mitarbeitern, lediglich 10 Prozent aller Teilnehmer führen Teams mit mehr als 100 Mitarbeitern.

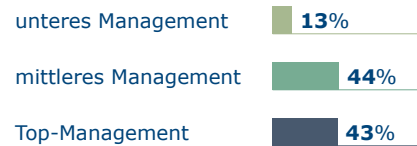
### Geschlecht



### Alter



### Position



# 01 ENTWICKLUNG ZENTRALER WERTE- BEGRIFFE

Bei allen Moden und Diskussionen, die seit Jahren rund um das Thema „Werte in der Wirtschaft“ geführt werden, gilt es, die zugrunde liegenden gesellschaftlichen Überzeugungen und Prägungen nicht aus den Augen zu verlieren – bilden sie doch den „Kitt“ für die mittel- und langfristige Entwicklung von Werte- und Wirtschaftssystemen.

Die Wertekommission hat daher zu Beginn ihrer Arbeit in einem zweijährigen heuristischen Prozess eine Reihe von Wertebegriffen erarbeitet, die im Mittelpunkt der Aktivitäten stehen: Respekt, Mut, Verantwortung, Vertrauen, Nachhaltigkeit und Integrität. Die aktuelle Bedeutung dieser Werte wird regelmäßig im Rahmen der Führungskräftebefragungen erfragt. Damit entsteht nach und nach eine Langzeitbetrachtung, wie sich die Gewichtung einzelner Werte für die deutschen Fach- und Führungskräfte verändert.

In der aktuellen Befragung bezeichnen gut 78 Prozent der Führungskräfte Vertrauen als einen Wert mit sehr hoher persönlicher Bedeutung, nahezu gleichauf folgt mit 76 Prozent der Nennungen Integrität. Mit etwas Abstand folgt der Begriff Verantwortung (65 Prozent) auf Platz 3. Die weiteren Nennungen: Respekt (58 Prozent), Mut und Nachhaltigkeit (je 31 Prozent).

Bei der ersten Führungskräftebefragung im Jahre 2006 belegte noch der Wert **Verantwortung** den Spitzenplatz mit deutlichem Vorsprung vor **Vertrauen** und **Respekt**. **Integrität**, **Nachhaltigkeit** und **Mut** kamen in diesem relativen Vergleich auf die hinteren Plätze.

#### Relative Reihenfolge zentraler Wertebegriffe 2006 - 2013

	2006	2010	2013
1	Verantwortung	Vertrauen	Vertrauen
2	Vertrauen	Verantwortung	Integrität
3	Respekt	Integrität	Verantwortung
4	Integrität	Respekt	Respekt
5	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit
6	Mut	Mut	Mut

Die zentrale Bedeutung des Wertes **Vertrauen** besteht seit der weltweiten Wirtschaftskrise 2008/09, die ganz wesentlich auf den Vertrauensverlust in das Finanzsystem zurückgeführt wird. Im Zuge spontaner Rettungsaktionen von Staatenbünden und transnationalen Institutionen ist zudem das Bewusstsein gewachsen, dass die eigene Verantwortung als Führungskraft deutlich eher an systemische Grenzen stößt als dieses noch vor sechs Jahren erkannt worden ist. Daraus dürfte der relative Rückgang der Bedeutung des Wertes Verantwortung zu erklären sein. Gleichzeitig aber folgt aus diesem Eingeständnis keine Resignation der Führungskräfte, sondern im Gegenteil eine Besinnung auf die Bedeutung der **Integrität** – der Wert legt seit Beginn unserer Befragungen stetig zu: Mehr als drei Viertel der Befragten sehen die Relevanz von Integrität als sehr hoch an. Auffällig dabei ist die unterschiedliche Bewertung durch Frauen und Männer: Integres Verhalten wird bei Männern mit mehr als zehn Prozentpunkten höher bewertet. Gleichzeitig steigt die Bedeutung, die Integrität beigemessen wird, mit der Managementposition: Während im unteren Management lediglich zwei Drittel aller Beteiligten den Wert als hoch einschätzen, sind es im Top-Management bereits über 80 Prozent. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass die Relevanz des Wertes Integrität in der Wahrnehmung bzw. der Erfahrung der Manager im Verlauf der Karriere zunimmt oder integrem Verhalten gar eine karrierefördernde Bedeutung zugeschrieben wird.

Die Wichtigkeit des Wertes **Respekt** wird im Alter (über 55 Jahre) als geringer eingeschätzt. Während in der Altersgruppe zwischen 25 und 55 Jahren die Einstufung „sehr hoch“ bei ca. 60 Prozent liegt, scheint bei über 55-Jährigen der Respekt eher vorhanden zu sein und wird nicht weiter eingefordert bzw. als relevant erachtet (46 Prozent).

Allen öffentlichen Debatten zum Trotz bleibt der Wertebegriff **Nachhaltigkeit** im Quervergleich seit Jahren im Vergleich zu den übrigen Kategorien von geringerer Bedeutung für Führungskräfte: Jede und jeder Fünfte sieht das Thema als nicht relevant an für Unternehmen. Dennoch empfinden 80 Prozent der Personen das Thema als zumindest wichtig – mit höchsten Zustimmungswerten bei kleinen Unternehmen mit bis zu 20 Mitarbeitern. Die Tatsache, dass gerade die Jüngeren unter den Befragten den Wert zudem am geringsten gewichten, lässt vermuten, dass sich an dieser Positionierung auch in den kommenden Jahren wenig ändern wird.

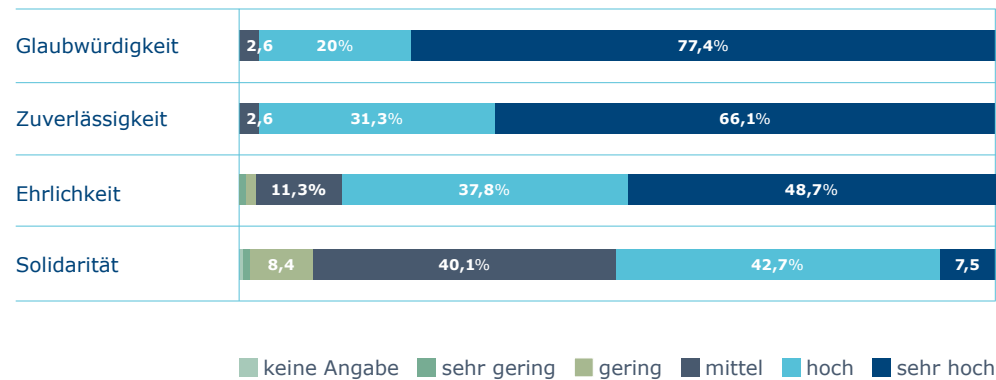
Im Zusammenhang mit der aktuellen Diskussion um Frauenquoten für Führungspositionen in Unternehmen ist es interessant zu betrachten, ob weibliche Führungskräfte beim Thema Werte andere Prioritäten setzen als ihre männlichen Pendanten. Dabei fallen folgende Aspekte besonders auf:

**Respekt:** Für diesen Wert fordern nicht etwa – was durch die öffentliche Debatte zu vermuten wäre – Frauen eine besonders große Relevanz ein, ganz im Gegenteil: Auffällig ist, dass männliche Führungskräfte diesen Wert höher bewerten als Frauen. Zumindest betonen Männer mit 62 Prozent (sehr hohe Einschätzung) diesen Wert viel stärker als Frauen mit unter 50 Prozent. Auch **integres Verhalten** wird bei Männern zu ca. 10 Prozent häufiger eingefordert. Diese überraschende Erkenntnis lässt die Vermutung zu, dass Frauen in ihrem Verhalten diesen Wert leben und nicht extra betonen. Auch beim Wert **Nachhaltigkeit** ist ein signifikanter Unterschied zu verzeichnen: Im Geschlechtervergleich sehen nur 25 Prozent aller Frauen, aber 35 Prozent aller Männer die Bedeutung des Wertes Nachhaltigkeit als sehr hoch an.

Wertesysteme in Unternehmen stehen in starkem Zusammenhang mit den individuellen Wertesystemen der einzelnen Führungskräfte. Die vorausgegangenen Führungskräftebefragungen haben gezeigt, dass die meisten Führungskräfte schon mindestens einmal selbst aktiv ihren Arbeitgeber gewechselt haben, weil die eingeführten oder propagierten Unternehmenswerte nicht im Verhältnis zu den eigenen Überzeugungen standen. Entsprechend wurde auch aktuell wieder nach dem Konfliktpotenzial zwischen individuellen und Unternehmenswerten gefragt. Während in unternehmensinternen Prozessen die Konflikte zu persönlichen Werten als gering eingestuft werden, herrscht bei der Differenz zwischen den eigenen Werten und den Zielsetzungen des Unternehmens das größte Konfliktpotential (33 Prozent). Ein weiteres Konfliktfeld liegt zwischen der persönlichen Werteeinschätzung und der unternehmenseigenen Kommunikation mit den Stakeholdern (20 Prozent). Jedoch sehen inzwischen 18 Prozent absolut kein Konfliktpotential zwischen ihren persönlichen Werten und unternehmensbezogenen Handlungen.

## 02 WIRKUNG VON WERTEN

Dass Werte generell den Unternehmenserfolg fördern, darf heute – anders noch als vor einigen Jahren – als allgemeiner Konsens angesehen werden; auf die entsprechende Frage in dieser Befragung antworteten 85 Prozent in diesem Sinne. Bei der aktuellen Führungskräftebefragung wurde daher einen Schwerpunkt auf die Frage gelegt, wie und wo Werte in Unternehmen genau wirken. Dabei ist es unstrittig, dass Wertesysteme nur erfolgreich sein können, wenn der Alltag in den Unternehmen es einerseits erlaubt, entsprechendes Verhalten des Top-Managements wahrzunehmen – und wenn gleichzeitig möglichst viele weitere Führungskräfte ihre Vorbildfunktion im „Vor“-Leben von Werten erfüllen.



Entsprechend wurde gefragt, welche individuellen Einstellungen in Bezug auf das tägliche Handeln für den Erfolg von Unternehmen bedeutend sind.

Parallel zur Bedeutung von Integrität im ersten Teil der Untersuchung wird die **Glaubwürdigkeit** als wichtigste Handlungseinstellung beschrieben. Über 77 Prozent halten glaubwürdiges Handeln für unerlässlich, um langfristig erfolgreich zu wirtschaften. Lediglich von 3 Prozent aller Beteiligten wird Glaubwürdigkeit als nicht „hoch/sehr hoch“ bewertet. Frauen sehen Glaubwürdigkeit mit ca. 10 Prozentpunkten Abstand vor den Männern als wichtigste Handlungseinstellung an.

**Zuverlässigkeit** ist mit der Einschätzung von 66 Prozent (sehr hoch) die zweitwichtigste Handlungseinstellung. Demnach ist ein konsistentes Verhalten heutzutage elementar wichtig und unerlässlich. Zuverlässigkeit wird in der Altersgruppe zwischen 36 und 45 Jahren am stärksten gewichtet. Dies hat damit zu tun, dass in dieser Altersgruppe die Führungsverantwortung tendenziell noch „ungeklärt“ ist, da sowohl ein Team zu führen ist als auch Vorgesetzte zu bedienen sind. Die Zuverlässigkeit ist eine sehr hoch bewertete Handlungseinstellung, nimmt jedoch mit steigender Managementposition drastisch ab.

Mit Abstand an dritter Stelle steht **Ehrlichkeit**. Sie wird nur von 49 Prozent der Beteiligten als sehr relevant eingestuft. Sogar über 13 Prozent halten ehrliches Handeln für den langfristigen Unternehmenserfolg für unwichtig. Während bei nahezu allen Altersgruppen Ehrlichkeit in die höchste Prioritätsstufe eingeordnet wird, ist diese Handlungseinstellung in der Altersgruppe zwischen 46 und 55 Jahren nur von hoher Bedeutung. Auffallend ist zudem, dass mit 34 Prozent in der Altersgruppe von 26 bis 35 Jahren die mit Abstand höchste Zuordnung zur Kategorie „unwichtig“ existiert.

Die größte Divergenz zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften gibt es beim Thema **Solidarität**: Von Frauen wird eine hohe Priorität mit 52 Prozent angegeben, die höchste Priorität bei den Männern ist jedoch nur „mittel“ mit 42 Prozent.

## 2.1 Werte-relevante Handlungsfelder in Unternehmen

Wertebewusstes Handeln fördert allgemein den Erfolg in Unternehmen – jedoch in unterschiedlichen Bereichen in unterschiedlichem Maße. Entsprechend wurden die Führungskräfte gefragt, welche Handlungsfelder im Unternehmen besonders werterelevant sind. Die Ergebnisse lassen sich aufteilen in die Wirkung von Werten nach innen und nach außen.

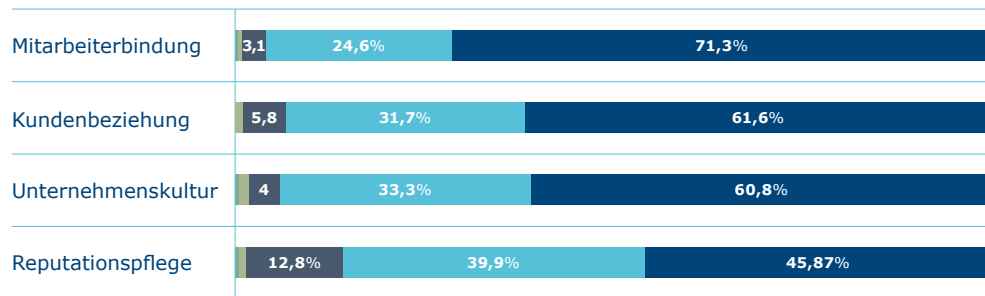
Insgesamt 71 Prozent schätzen die Wirkung bei der **Mitarbeiterbindung** als sehr hoch ein. Für jüngere Führungskräfte sind Werte das wichtigste Element innerhalb der **Unternehmenskulturwirkung** (86 Prozent). Diese Bewertung fällt in späteren Altersgruppen um über 25 Prozentpunkte. Vermutlich hat dies mit dem Umgang mit jüngeren Personen zu tun, die insbesondere in der Frühphase ihrer Karriere eine wertorientierte Behandlung einfordern.

In der Außenbeziehung von Unternehmen ist die **Kundenbeziehung** am deutlichsten wertegetrieben. Hierbei sehen ältere Personen im Vergleich zu jüngeren Führungskräften Werte in geringerem Maße als Treiber der Kundenbeziehung (25 bis 36 Jahre: 57 Prozent zu über 55 Jahre: 44 Prozent). Ob dies ein früher Indikator dafür ist, dass die digitalen Medien und die entsprechend partizipativere Prägung der nachrückenden Management-Generation hier die Gewichtungen nachhaltig verschieben, wäre gesondert zu untersuchen. Die gleiche Frage stellt sich in Bezug auf die Dimension **Reputationspflege**: Werte dienen generell als gutes Mittel zur Reputationspflege. Über 85 Prozent schätzen die Wirkung als hoch bis sehr hoch ein. Jüngere Mitarbeiter (25 bis 36 Jahre) stufen die Wirkung auf die Reputationspflege als geringer ein. Hier liegt die Quote der Einschätzung „sehr hoch“ bei unter 40 Prozent.



Auch bei den Handlungsfeldern fallen deutliche Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften auf:

- **Mitarbeiterbindung:** Die Bedeutung von Werteorientierung innerhalb des Unternehmens wird von Frauen höher eingeschätzt als von ihren männlichen Kollegen (sehr hoch: Frauen 79 Prozent; Männer 69 Prozent).
- **Unternehmenskultur:** Frauen erachten die Wirkung von Werten auf die Unternehmenskultur zu nahezu 74 Prozent als sehr hoch, bei Männern liegt dieser Anteil hingegen nur bei 54 Prozent.
- **Reputationspflege:** Die Wirkung von Werten wird von 55 Prozent der befragten Frauen als sehr hoch eingeschätzt, Männer hingegen sehen die Wirkung nur zu 43 Prozent als sehr hoch an.



keine Angabe   sehr gering   gering   mittel   hoch   sehr hoch

### 2.2 Der Einfluss von Werten auf unternehmerische Erfolgsfaktoren

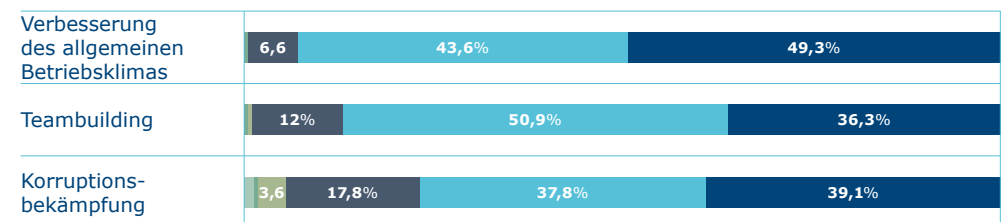
Im nächsten Schritt ging es darum, nachzufragen, auf welche unternehmerischen Erfolgsfaktoren Werte den größten Einfluss haben. Auch hierbei stehen die internen Dimensionen im Vordergrund: die **Verbesserung des allgemeinen Betriebsklimas** einerseits und – eng damit zusammenhängend – das Teambuilding andererseits. Während dieses erwartbare Benefits sind, ist bemerkenswert, dass die Bedeutung einer werteorientierten Unternehmenskultur für die Korruptionsbekämpfung weiter an Bedeutung gewinnt.

Im Einzelnen: Mit einer Einschätzung von 93 Prozent Relevanz ist die Verbesserung des allgemeinen Betriebsklimas innerhalb der Unternehmenskultur die wichtigste Komponente. Dieses deckt sich mit der bisher beschriebenen, starken Mitarbeiterfokussierung zum Thema Werte. Frauen sehen dabei abermals die Wirkung von

Werten höher an als Männer (62 Prozent zu 45 Prozent). Diese Feststellung zieht sich durch die Ergebnisse der gesamten Studie. Das untere Management sieht durch eine Wertekultur im Unternehmen einen viel höheren Beitrag zum Betriebsklima als die anderen Managementebenen.

Auch der Bereich **Teambuilding** kann durch eine werteorientierte Unternehmenskultur befördert werden. Eine positive Tendenz sehen hier 87 Prozent der Beteiligten.

Bezogen auf die Anzahl geführter Personen sind Teambuilding und Unternehmenskultur als wertefördernde Aspekte von den Führungskräften mit 63 Prozent am höchsten bewertet, die Teams von 31 bis 50 Mitarbeitern führen: Hier wird der mit Abstand höchste Wert erreicht. Die **Bekämpfung von Korruption** ist neben der Verbesserung des allgemeinen Betriebsklimas der zweitwichtigste Erfolgsfaktor einer werteorientierten Unternehmenskultur (77 Prozent hoher/sehr hoher Gewichtung). Die Einschätzung von sehr hoher Relevanz ist bei Frauen um 5 Prozentpunkte höher als bei Männern. Da ein erfolgreich umgesetztes Wertesystem in Unternehmen gleichzeitig die Korruptionsbekämpfung unterstützen dürfte, überrascht dieser Zusammenhang nicht.

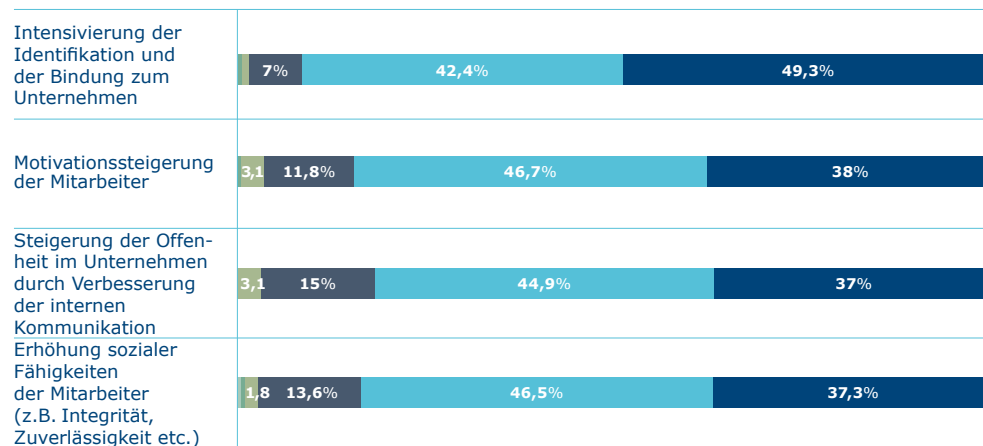


keine Angabe   sehr gering   gering   mittel   hoch   sehr hoch

### 2.3 Effekt von Wertesystemen auf Mitarbeiter

Die vorausgegangenen Fragen waren dem Einfluss von Werten auf das Unternehmen und seine Stakeholder im Allgemeinen gewidmet. Die Untersuchung sollte die Wirkung betriebsinterner Wertesysteme auf den einzelnen Mitarbeiter ebenfalls erfassen. Die befragten Führungskräfte sind sich weitgehend einig, dass wertebewusste Unternehmensführung mitarbeitermotivierend wirkt, die Identifikation mit dem Arbeitgeber und die Mitarbeiter in ihrer individuellen Sozialkompetenz stärkt.

Die **Verbesserung der Bindung zum Unternehmen** ist unbestritten (hoch/sehr hoch: 92 Prozent). Wie bei der Motivationssteigerung sehen sowohl Führungskräfte kleiner (11–20 Mitarbeiter) als auch großer Unternehmen (1001 bis über 5000 Mitarbeiter) die durch Werte verursachte Bindung lediglich als hoch an. Bei allen anderen Unternehmensgrößen ist die Relevanz sehr hoch. Während der Identifikation und der Bindung ein Durchschnittswert von 42 Prozent bei der Bewertung „hoch“ beigemessen wird, verdoppelt sich dieser Wert bei geführten Teams von 101 bis 250 Mitarbeitern.



■ keine Angabe ■ sehr gering ■ gering ■ mittel ■ hoch ■ sehr hoch

Ähnlich wie bei der Attraktivität des Unternehmens liegt auch bei der **Motivationssteigerung** der Mitarbeiter mit 85 Prozent eine hohe Relevanz (hoch/sehr hoch) vor. Werte sind insbesondere im unteren Management der Motivationstreiber. Über 55 Prozent erachten dies auf dieser Managementebene als sehr relevant.

Zu diesem Thema schreiben weibliche Führungskräfte den einzelnen Dimensionen generell deutlich höhere Bedeutungen zu als ihre männlichen Kollegen. Am deutlichsten ist dies beim Thema **Steigerung der Offenheit im Unternehmen durch Verbesserung der internen Kommunikation**. Übergreifend sehen 37 Prozent diese Verbindung als sehr hoch an. Frauen gewichten die Offenheit der Kommunikation jedoch mit 58 Prozent der Nennungen doppelt so hoch wie Männer (29 Prozent).

Die **Erhöhung sozialer Fähigkeiten** geschieht nicht zwangsläufig durch eine wertebasierte Kultur in einem Unternehmen. Auch hier sehen nur 37 Prozent der Befragten diese Verbindung als sehr hoch an. Wie bei dem Effekt zuvor wird auf der mittleren und der Top-Managementebene die Erhöhung sozialer Fähigkeiten als hoch eingestuft, die Relevanz für das untere Management in diesem Punkt ist hier ebenfalls als sehr hoch einzuschätzen. Insbesondere kleinere Teams (16 bis 50 Mitarbeiter) scheinen durch Werte eine Verbesserung sozialer Fähigkeiten zu erhalten. Mit 50 Prozent bzw. 56 Prozent liegen hier die Spitzenwerte bei der Einschätzung „sehr hoch“.

### 2.4 Wirkung von Werten auf Stakeholder

Unternehmen stehen als Teil der Wirtschaft und der Gesellschaft in Kontakt mit einer Vielzahl verschiedener Stakeholdergruppen. Entsprechend ist die Frage von Interesse, inwiefern auf dieser Beziehungsebene die Wertesysteme bereits eine Rolle spielen, die sich in der deutschen Wirtschaft in den vergangenen Jahren etabliert haben.

Neben der unmittelbaren Wirkung von Wertesystemen gegenüber den Mitarbeitern und der mittelbaren Wirkung am Markt und beim Kunden stellen die übrigen Stakeholder die dritte und heterogenste Zielgruppe von Wertesystemen dar. Entsprechend wenig überraschend sind die Ergebnisse in diesem Fragenblock: Eindeutige Tendenzen lassen sich kaum erkennen, wohl aber erste Indikatoren, dass das Thema bei den Zielgruppen anzukommen beginnt:

Erstmals beschreibt die Mehrheit der befragten Führungskräfte den Einfluss einer Werteorientierung im Unternehmen als gegeben: Werte haben einen **Einfluss auf die Stakeholderbeziehungen**. 42 Prozent aller Beteiligten finden sogar, dass die Kausalverbindung sehr intensiv ist. Vor allem für die Altersgruppe zwischen 26 und 35 Jahren ist der Einfluss auf die Stakeholderbeziehungen sehr wichtig (61 Prozent). 36 Prozent schreiben Stakeholdergruppen eine hohe/sehr hohe Bedeutung bei der **Weiterentwicklung von Wertesystemen** in Unternehmen zu.

## 2.5 Werte und Compliance

Die Werteorientierung in Unternehmen kann die Einhaltung von Gesetzen und Regelungen fördern. Entsprechend wurden die Führungskräfte um ihre Bewertung gebeten, welche Auswirkungen Wertesysteme in Unternehmen auf zentrale Bereiche haben.

Wenig überraschend bekommt hier ein selbstreferenzielles Thema die meisten Nennungen, nämlich die **Beachtung des Verhaltenskodexes** selbst. Das entspricht dem Trend der vorausgegangenen Untersuchungen. Ging es zunächst darum, Wertesysteme in Unternehmen zu etablieren, so stand im Anschluss daran das „Leben“ dieser Systeme im Mittelpunkt. In diesem Zusammenhang ist ein entsprechendes Monitoring eine logische Folge, die auch weiter unten noch separat thematisiert wird. 84 Prozent der Führungskräfte geben der Beachtung der internen Regeln eine hohe/sehr hohe Relevanz.

Ein weiterer Bereich ist die **Korruptionsbekämpfung**: Generell ist eine positive Tendenz (sehr hoch/hoch: 74 Prozent) hinsichtlich einer wirksamen Korruptionsbekämpfung durch Werteorientierung erkennbar.

Mit steigendem Alter der Befragten nimmt die wahrgenommene Relevanz von Werten als Mittel zur Korruptionsbekämpfung zu. Unter Umständen hängt dies damit zusammen, dass mit fortschreitendem Alter die Auseinandersetzung mit dem Thema Korruption zunimmt. Bei der Auswirkung auf die Korruptionsbekämpfung sieht das Top-Management die Relevanz als deutlich höher an (sehr hoch: 43 Prozent) als die beiden anderen Managementebenen.

Uneins in der Bewertung sind die Führungskräfte bei der **Vermeidung sozialer Regelverstöße**: 49 Prozent sehen hier eine hohe Relevanz von Werten, 45 Prozent eine sehr geringe. Das zeigt - ganz im Sinne des Ziels dieser Studienreihe, den Wertepuls der deutschen Wirtschaft zu messen -, dass gerade hier nach wie vor sehr unterschiedliche Kulturen aufeinander treffen. Auch dieses Ergebnis wird in folgenden Befragungen genauer zu untersuchen sein.

# 03 WIRKUNGS- MESSUNG VON WERTEN

Heiß umstritten ist und bleibt die Frage, ob die Wirkung von Wertesystemen in Unternehmen gemessen werden kann, oder ob dieses der Quadratur des Kreises gleichkommt. Im Rahmen ihrer Wertesysteme agieren hier inzwischen viele – vor allem größere – Unternehmen mit Kennzahlensystemen. Die befragten Führungskräfte erweisen sich bei diesem Thema als ideologiefreie Pragmatiker.

Generell kann festgehalten werden, dass **keine einheitliche Methode** zur Messung von Werten existiert. Häufig findet sogar keine Messung der Wirkung von Werten statt.

Über 56 Prozent der Befragten nennen die **Mitarbeiter** das Subjekt der Messung. Dazu werden neben klassischen Mitarbeitergesprächen (Feedbackgespräche) insbesondere Mitarbeiterbefragungen verwendet. Neben Einzelgesprächen sind Teamsitzungen eine weitere wichtige Säule zur Messung von Werten. Hierbei wird deutlich, dass eine Messung nicht im klassischen, quantitativen Sinn vollzogen wird, sondern vielmehr eine qualitative Einschätzung von Führungskräften ist. Demnach kann festgehalten werden: Werte lassen sich nicht durch Kennzahlen erfassen (lediglich 5 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, dass sich Werte durch Kennzahlen messen lassen).

Ein weiteres Wirkungsbarometer in der Wertedebatte bilden die **Stakeholder**. Jedoch nennen sie nur 8 Prozent der Befragten als relevante Quelle zur Wirkungsmessung – hier existiert also eine Lücke zwischen der propagierten Stakeholderorientierung und deren tatsächlicher Berücksichtigung in der Wertedebatte.

Die Statements der befragten Führungskräfte deuten stark auf die **Widerlegung bekannter Hypothesen** hin: Kennzahlen stellen keine Grundlage zur Messung von Werten dar. Selbst bei den Unternehmen, die Kennzahlen als Werteindikator verwenden, existieren keine einheitlichen Bemessungsgrundlagen. Ob die **Krankheitsquote**, die **Kundenzufriedenheit** oder die **Fluktuation** tatsächlich einen verlässlichen Werteindikator darstellen, ist fragwürdig. Ebenfalls ist die Verwendung von **Audits** und **Compliancesystemen** nur eine untaugliche Säule der Wirkungsmessung von Werten.

**Zusammenfassend bleibt festzuhalten:** Eine allgemeine Methode ist nicht erkennbar – das Leben der Werte bzw. die Vorbildfunktion kann jedoch eine Wirkungsmessung überflüssig machen. Zudem kann festgehalten werden, dass ohne die Mitarbeiter kein Hochglanzprospekt, kein Leitbild oder keine Absichtserklärung die Entwicklung von Werten in Unternehmen ersetzen kann. Werte sind und bleiben gelebtes Handeln, welches durch Authentizität und Glaubwürdigkeit die Durchdringung in Unternehmen fördert.

# 04 DIE ZUKUNFT DER WERTE- DEBATTE

Die Diskussion über Werte als Teil ökonomischer Wertschöpfung hat in den vergangenen Jahren stetig an Relevanz und Intensität gewonnen. Mit der fortschreitenden Professionalisierung von Wertesystemen in den Unternehmen sowie der gesellschaftlichen Debatte wird sich daran auf absehbare Zeit auch nichts ändern. Entsprechend wurden die Führungskräfte abschließend gefragt, wohin sich ihrer Meinung nach die Diskussion entwickeln wird.

Messung von Werten als Steuerungsinstrument	11,1%
Zusammenführung privater und beruflicher Werte	16,8%
Werte als Führungs- und Personalinstrument	28,8%
Zunehmende Kundenforderung nach Werten	16,7%
Umfassende gesellschaftliche Diskussion zu einer Werteorientierung	24,4%
Abnahme der Wertediskussion	2,2%

Analog zu der internen Bedeutung der Wertesysteme rechnen hierbei die meisten Befragten (29 Prozent) damit, dass sich die Diskussion über Werte als Führungs- und Personalinstrument weiter intensivieren wird. 24 Prozent prognostizierten quasi spiegelbildlich dazu eine umfassende gesellschaftliche Diskussion zu einer Werteorientierung. Mit Abstand folgen (mit jeweils 17 Prozent der Nennungen) die Thematik, private und berufliche Werte zusammenzuführen, und die Erwartung, dass Kunden zunehmend Werte einfordern werden.

Mit einer intensiven Diskussion zur Messung von Werten als Steuerungsinstrument rechnen – analog zu den bereits genannten Ergebnissen – nur 11 Prozent. In Bezug auf einzelne Aktivitäten und Maßnahmen, die die Verankerung von Werten in den Unternehmen künftig weiter fördern können, haben Deutschlands Führungskräfte in den vergangenen Jahren dezidierte Meinungen entwickelt, die sich durchaus zu Blaupausen für einzelne Unternehmen zusammenfassen lassen. Einzelmaßnahmen sind dabei generell keine Erfolgsgarantie für die Verankerung von Werten in Unternehmen. Lediglich das Vorleben von Werten kann als unverzichtbare „Aktivität“ angesehen werden. Ohne ein hundertprozentiges Commitment der Führungskraft sind alle Versuche und weiteren Maßnahmen nicht wirkungsvoll! Auffallend ist, dass sich Maßnahmen- oder Aktivitätsbündel als erfolgsversprechend für die Verankerung von Werten in Unternehmen herauskristalisieren.

Folgende Bündel stellen dabei ein hohes Wirkungspotential dar:

20 Prozent aller genannten Maßnahmen kommen aus dem **Mitarbeiterbereich**. Hier ist zu unterscheiden zwischen Rekrutierungs-/Ausbildungsmaßnahmen und Maßnahmen für bereits im Unternehmen angestellte Mitarbeiter. Vor allem die Einbindung der Mitarbeiter in den langfristigen Werteprozess und die Berücksichtigung von persönlichen Werten bei der Einstellung von Mitarbeitern sind empfehlenswert. Ebenfalls ist eine Integration von Werten in die Zielvereinbarungen der Mitarbeiter ein wichtiger Schritt zur Förderung von Werten in Unternehmen. Weitere Maßnahmen sind: Integration der Wertedebatte in die Ausbildung von Nachwuchskräften; Feedbackgespräche/Befragungen für Mitarbeiter und Teammaßnahmen. Hinzu kommen vor allem die Förderung der offenen Diskussion zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten und die Benennung klarer Verantwortlichkeiten. Das Umsetzen von Werten kann somit als „Führungsinstrument“ der Zukunft betrachtet werden.

14 Prozent aller Nennungen beziehen sich auf die **Organisationsentwicklung**: Werte können nicht durch einzelne Maßnahmen in einem Unternehmen „implementiert“ werden, ihre Verankerung im Unternehmen ist vielmehr ein langfristiger Prozess. Hierbei ist vor allem die Entwicklung eines Leitbildes vorrangig. Aber auch Werte-/Verhaltenskodexe, eine gemeinsame Vision und die Förderung unternehmenskultureller Bereiche sind zur Verankerung von Werten in Unternehmen zielführend. Eine besondere Bedeutung hierbei hat die Sensibilisierung im Unternehmen: Werte müssen hierbei als langfristiger Treiber bzw. als Grundlage für den Unternehmenserfolg angesehen werden.

Obwohl der Grundsatz „Leben von Werten“, dem 12 Prozent der Nennungen zugrunde liegen, recht einfach klingt, ist dieser gleichzeitig die wichtigste Komponente zur Förderung von Werten in Unternehmen. Gepaart mit der Einnahme einer Vorbildfunktion ist das Maßnahmenbündel „Leben“ tendenziell kostenneutral umzusetzen. Die Stringenz und Authentizität des Verhaltens jedoch müssen kontinuierlich werteorientiert gelebt werden. Belohnungs- und Sanktionssysteme (oder generell **Anreizbildung**, 9 Prozent der Nennungen) fördern die Durchsetzung von Werten und stellen somit eine weitere wichtige Säule einer zukünftigen Werteverankerung in Unternehmen dar.

Zahlreiche weitere Vorschläge aus den Bereichen Weiterbildung, Kommunikation, Stakeholder, Veranstaltungen, Controlling und einigen anderen Feldern belegen, dass Deutschlands Führungskräfte im Jahr 2013 das Thema Werte in der Wirtschaft für sich erkannt und angenommen haben. Es wird interessant sein zu beobachten, wie sich dies in den kommenden Jahren in der Entwicklung von Unternehmen niederschlägt.

# ÜBER DIE WERTE- KOMMISSION

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 mehrere 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 Arbeiterebene 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:

**Vertrauen, Integrität, Verantwortung, Respekt, Nachhaltigkeit, Mut.**

# IMPRESSUM

Die Befragung wurde programmiert und aufbereitet von  
**NetFederation GmbH, Köln**, [www.net-federation.de](http://www.net-federation.de)

Redaktion

**Kai Hattendorf** (Vorstand Wertekommission e.V.)

Wissenschaftliche Durchführung

Die Studie wurde vorbereitet und durchgeführt mit dem Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung und Corporate Governance, Universität Witten/Herdecke, und der Cool Blue Gesellschaft für Kommunikation mbH.

**Stefan Tewes**

Geschäftsführer Cool Blue Gesellschaft für Kommunikation mbH,  
[www.agenturcoolblue.de](http://www.agenturcoolblue.de)

**Univ.-Prof. Dr. Ludger Heidbrink**

Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung und Corporate Governance,  
Universität Witten/Herdecke, [www.reinhard-mohn-institut.de](http://www.reinhard-mohn-institut.de)  
Lehrstuhl für Praktische Philosophie, Philosophisches Seminar,  
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, [www.philsem.uni-kiel.de](http://www.philsem.uni-kiel.de)



Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V.

Vorstand

**Kai Hattendorf, Prof. Dr. Ludger Heidbrink, Georg Jakobs,  
Sven H. Korndörffer, Dr. Mario Kuduz, 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)**

**[info@wertekommission.de](mailto:info@wertekommission.de)**

** [@wertekommission](#)**

** [@wertekommission](#)**

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright 2013 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, Barbara Scholz, M.A., [www.scholz-id.com](http://www.scholz-id.com)**

Druck

**PinguinDruck, Berlin, [www.pinguindruck.de](http://www.pinguindruck.de)**



