

WERTE KOMMISSION

INITIATIVE
WERTE BEWUSSTE
FÜHRUNG

// FÜHRUNGS- KRÄFTE- BEFRAGUNG 2014

KAI HATTENDORF
PROF. DR. LUDGER HEIDBRINK
CHRISTIAN JUNG
PROF. DR. MICHÈLE MORNER

EINE STUDIE DER WERTEKOMMISSION UND DES REINHARD-MOHN-INSTITUTS
DER UNIVERSITÄT WITTEN/HERDECKE



Die Realisierung der Studie
wurde ermöglicht durch die
Stiftung Initiative Werte Stipendium
www.wertestipendium.de

WERTEKOMMISSION
INITIATIVE WERTE BEWUSSTE FÜHRUNG E. V.

VORSTAND DANIELA BECHTOLD, DR. MARIO BUCHINGER, KAI HATTENDORF,
PROF. DR. LUDGER HEIDBRINK, GEORG JAKOBS, SVEN H. KORNDÖRFFER,
JENS-THORSTEN RAUER, JULIA WEISS

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

INHALT

SEITE 6
EINLEITUNG

SEITE 9
01 ENTWICKLUNG DER KERNWERTE

SEITE 13
02 WERTEDIMENSIONEN IM UNTERNEHMEN

SEITE 16
03 GELEBTE WERTE IM UNTERNEHMEN

SEITE 18
04 WERTEDISKREPANZ ZWISCHEN FÜHRUNGSKRAFT
UND UNTERNEHMEN

SEITE 21
05 WERTE, REGELDICHTE UND
EIGENVERANTWORTLICHES HANDELN

SEITE 23
06 COMPLIANCE

SEITE 25
ÜBER DIE WERTEKOMMISSION UND DAS
REINHARD-MOHN-INSTITUT

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 2014 ist die sechste 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. Im Fokus der diesjährigen Erhebung stehen der Einfluss von Regeln und Compliance-Maßnahmen auf Werte von Führungskräften sowie deren Übereinstimmung mit den Unternehmenswerten. Dabei zielt die Befragung insbesondere auf die Frage ab, welchen Einfluss Compliance und Regeln einerseits und eigenverantwortliches Arbeiten andererseits auf Werte der Führungskräfte und diese wiederum auf deren Motivation und Kooperationsbereitschaft im Unternehmen haben.

Steuerskandale prominenter Köpfe, Manipulationsvorwürfe bei Unternehmen, Missmanagement in Kirchenämtern – die aktuellen öffentlich diskutierten Fälle zeigen, dass Regulierung und Compliance-Maßnahmen allein ihre Wirkung verfehlen. Trotzdem werden immer wieder strengere Regeln und bessere Kontrollen gefordert. Letztlich können Regeln und Vorgaben aber nur erfolgreich sein, wenn diese durch die Werte der Akteure untermauert, gelebt und in unternehmerische Entscheidungen eingebunden werden.

Besonders in Unternehmen zeigt sich ein großes Konfliktpotential in der Differenz zwischen Werten der Mitarbeiter und Unternehmenszielen. Werte dienen als Orientierungshilfe für Führungskräfte und Mitarbeiter, die zunehmend eigenverantwortlich arbeiten sollen oder müssen. Widersprechen die persönlichen Werte der Mitarbeiter den Zielen des Unternehmens oder dem gelebten Verhalten der Vorgesetzten, kann dies nicht nur zur Demotivation, sondern auch zum Wechsel des Arbeitsplatzes führen. In Anbetracht des weiter steigenden »War for Talents« wird dies langfristig nachhaltige Wettbewerbsnachteile verursachen.

Methodik

Die nunmehr sechste Führungskräftebefragung wurde wieder als offene Online-Umfrage durchgeführt, und insgesamt haben sich über 350 Führungskräfte der deutschen Wirtschaft an der Befragung beteiligt. Davon sind gut drei Viertel männlich und 21 Prozent weiblich. Das Top- und mittlere Management sind unter den Befragten besonders stark vertreten, knapp 90 Prozent der Befragten sind diesen Kategorien, 9 Prozent der Teilnehmer sind dem Management-Nachwuchs zuzuordnen, so dass etwas mehr als 7 Prozent aus der Altersgruppe der unter 35-jährigen kommen. Drei Viertel der Teilnehmer sind zwischen 36 und 55 Jahre, ca. 15 Prozent der Teilnehmer sind über 55 Jahre alt.

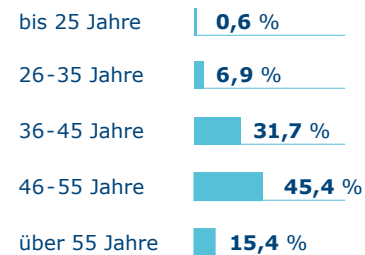
In Bezug zu den Unternehmenseigenschaften zeigt sich ein guter Querschnitt der deutschen Wirtschaft, sowohl was die Unternehmensgröße als auch die Branchen angeht.

Zur Wahrnehmung der Werte in den Unternehmen ist eine entsprechend lange Betriebszugehörigkeit notwendig. Unter den Befragten sind ca. 5 Prozent kürzer als ein Jahr im derzeitigen Unternehmen tätig.

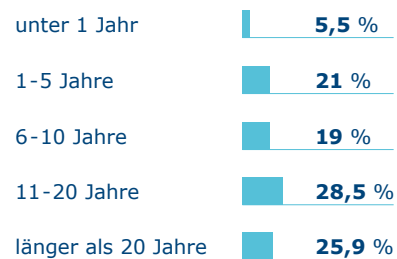
Geschlecht



Alter



Betriebszugehörigkeit



Position



01 ENTWICKLUNG DER KERNWERTE

Zu Beginn ihrer Arbeit hat die Wertekommission in einem zweijährigen Prozess insgesamt sechs Kernwerte identifiziert und definiert, die ihr als Fokussierung in der Wertediskussion dienen: *Vertrauen, Verantwortung, Integrität, Respekt, Mut* und *Nachhaltigkeit*. Die Bedeutung dieser sechs Kernwerte für die Führungskräfte der deutschen Wirtschaft wird bei den regelmäßigen Befragungen seit 2006 erhoben, sodass sich hieraus der Wertetrend der Wirtschaft der vergangenen Jahre nachvollziehen lässt.

VERTRAUEN

- Verhalten, das dem Gegenüber Sicherheit gibt
- Subjektive Überzeugung der Richtigkeit bzw. Wahrheit von Handlungen und Einsichten
- Vermögen, anderen Spielraum zu ermöglichen

VERANTWORTUNG

- Bereitschaft oder Verpflichtung, für etwas einzutreten und die Folgen davon zu tragen
- Bereitwilligkeit, Eigennutz hinter das unternehmerische Gesamtinteresse zu stellen

INTEGRITÄT

- Aufrichtigkeit gegenüber sich selbst und anderen
- Konsistente Orientierung an geltenden Gesetzen, Normen und Regeln
- Leben nach Werten, Prinzipien und Selbstverpflichtungen

RESPEKT

- Gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung der Persönlichkeit
- Achtung von Verhaltensweisen und Leistungen (z. B. Kollegen, Mitarbeiter)
- Verzicht der Dominanz der eigenen Denkweisen

MUT

- Bereitschaft, Neues zuzulassen und anzunehmen
- Fehlerfreundlichkeit (»Trial and Error«)
- Kraft zur Entscheidung und Veränderung

NACHHALTIGKEIT

- Einklang von ökonomischen, ökologischen und sozialen Parametern
- Entwicklungschancen künftiger Generationen als unternehmerischer Handlungsmaßstab
- Ausgewogenheit zwischen kurzfristigen Quartalsgewinnen und langfristiger Profitabilität

Die diesjährige Befragung zeigt, dass sich der Wertetrend der vergangenen Jahre in die gleiche Richtung fortsetzt: Während *Mut* und *Nachhaltigkeit* über die gesamte Erhebungsdauer im Quervergleich die hinteren beiden Plätze in der wahrgenommenen Wichtigkeit belegen, ließ sich von 2006 bis 2013 eine stetig steigende Bedeutung von *Integrität* feststellen (von Platz 4 auf Platz 2). Bei der diesjährigen Befragung schließlich vollendet sich diese Entwicklung: Der Wert *Integrität* wird von den Teilnehmern als wichtigster Wert noch vor *Vertrauen* und *Verantwortung* identifiziert.

> *Integrität entwickelt sich zum wichtigsten Wert.*

Insgesamt identifizierten 40,7 Prozent der Führungskräfte *Integrität* als den wichtigsten Wert, gefolgt von *Vertrauen* mit 27,5 Prozent. *Verantwortung* wird von 19,4 Prozent als am wichtigsten eingestuft, während *Respekt* mit 7,3 Prozent im Quervergleich der vorgegebenen Begriffe weniger wichtig zu sein scheint. Auf den beiden verbleibenden Plätzen und damit am wenigsten im Fokus der Führungskräfte stehen *Nachhaltigkeit* (2,8 Prozent) sowie *Mut* (2,2 Prozent).

Relative Reihenfolge zentraler Wertebegriffe 2006-2014

| | 2006 | 2010 | 2013 | 2014 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1 | Verantwortung | Vertrauen | Vertrauen | Integrität |
| 2 | Vertrauen | Verantwortung | Integrität | Vertrauen |
| 3 | Respekt | Integrität | Verantwortung | Verantwortung |
| 4 | Integrität | Respekt | Respekt | Respekt |
| 5 | Nachhaltigkeit | Nachhaltigkeit | Nachhaltigkeit | Nachhaltigkeit |
| 6 | Mut | Mut | Mut | Mut |

Die weiter gesteigerte Bedeutung von *Integrität* spiegelt die aktuelle Debatte über vermehrte Compliance aufgrund von Skandalen durch Manipulationen, Korruption oder Missmanagement wider. Fraglich ist jedoch, ob vermehrte Regeln und engere Vorschriften dem Wunsch nach integrem Verhalten entsprechen oder ob dieses nicht durch andere Maßnahmen im Unternehmen unterstützt werden sollte.

Gleichzeitig zeigt der deutliche kontinuierliche Rückgang beim Wertebegriff *Mut*, dass sich Führungskräfte, vermutlich als Folge der Compliance-Diskussionen, deutlich weniger zu unternehmerischem Handeln bekennen.

Während *Integrität* insgesamt an Bedeutung gewonnen hat, zeigen sich unter jüngeren Führungskräften (unter 35 Jahren) hingegen *Vertrauen* und *Verantwortung* als wichtigste Werte, wobei hierbei die geringe Anzahl der Befragten leider nur Tendenz-Aussagen zulässt. Besonders junge Führungskräfte müssen sich oft im Unternehmen noch beweisen bzw. ihre Position festigen und Arbeitsbeziehungen müssen sich erst entwickeln. Für die Entwicklung einer guten Arbeitsbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern ist *Vertrauen* unerlässlich, aber auch die Übertragung von *Verantwortung* ist hierbei ein wesentlicher Faktor. Dies mag ein Grund für die gesteigerte Wichtigkeit von *Vertrauen* und *Verantwortung* besonders bei jüngeren Befragten sein. Bei älteren Führungskräften, die schon länger im Unternehmen arbeiten, sind Arbeitsbeziehungen bereits etabliert und routiniert, Verantwortungsbereiche sind bereits definiert, sodass hierbei andere Werte in den Vordergrund treten.

02 WERTE- DIMENSIONEN IN UNTERNEHMEN

Zusätzlich zu den von der Wertekommission identifizierten Kernwerten erfasst die Befragung die von Führungskräften für ihre Unternehmen gewünschten und die in den Unternehmen tatsächlich gelebten Werte. Dazu wird anhand des von den Wissenschaftlern Kim Cameron und Robert Quinn entwickelten und etablierten »Competing Values Model« die große Anzahl tatsächlich existierender Werte auf vier Wertedimensionen von Führungskräften und Unternehmen reduziert:

1. **Humanressourcen (HR)-Orientierung:** Fokus auf Wertschätzung und persönliche Entwicklung der Mitarbeiter und Führungskräfte
2. **Innovationsstreben:** Fokus auf Weiterentwicklung und Kundenorientierung
3. **Leistungsorientierung:** Fokus auf Effizienz und Produktivität
4. **Interne Stabilität:** Fokus auf Stabilität von Prozessen und Kontinuität

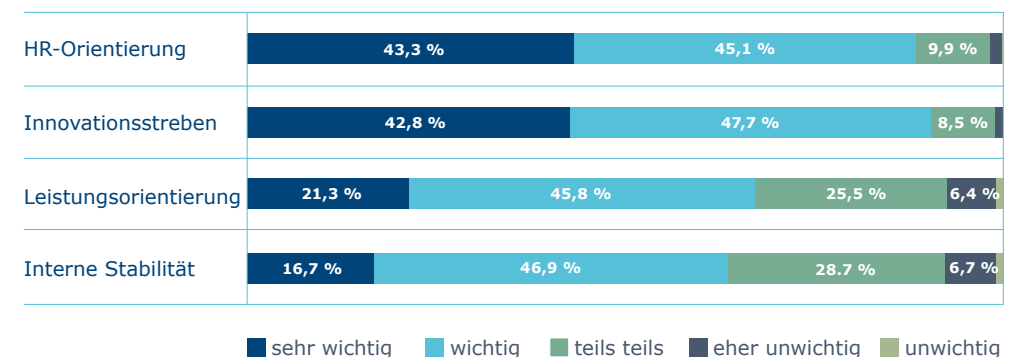
> HR-Orientierung und Innovationsstreben als persönlich wichtigste Wertedimensionen der Führungskräfte.

Competing Values Model

Das Modell wurde in den 90er-Jahren von Kim Cameron und Robert Quinn entwickelt, um Erfolgseigenschaften von Unternehmen zu untersuchen. Dabei zeigte sich, dass die Werte im Unternehmen im Wesentlichen durch zwei Gegensatzpaare definiert sind: interne gegen externe Orientierung sowie Flexibilität gegen Stabilität. Aus diesen Gegensätzen lassen sich vier Bereiche identifizieren, die für den organisationalen Erfolg wichtig sind: HR-Orientierung (intern und flexibel), Innovationsstreben (extern und flexibel), Leistungsorientierung (extern und stabil) sowie Interne Stabilität (intern und stabil).

In der Beurteilung der persönlichen Relevanz von Werten im Unternehmen ließ sich als wichtigste Wertedimension die HR-Orientierung im Unternehmen (Fokus auf Wertschätzung und persönliche Entwicklung der Mitarbeiter und Führungskräfte) identifizieren. Das Innovationsstreben folgt dicht darauf in der Bewertung der Führungskräfte, wobei der Fokus hier auf dynamischem und unternehmerischem Handeln, Freiheit sowie Kreativität liegt. Leistungsorientierung und interne Stabilität werden als weniger wichtig eingestuft.

Persönliche Präferenz der Wertedimensionen von Führungskräften in Unternehmen

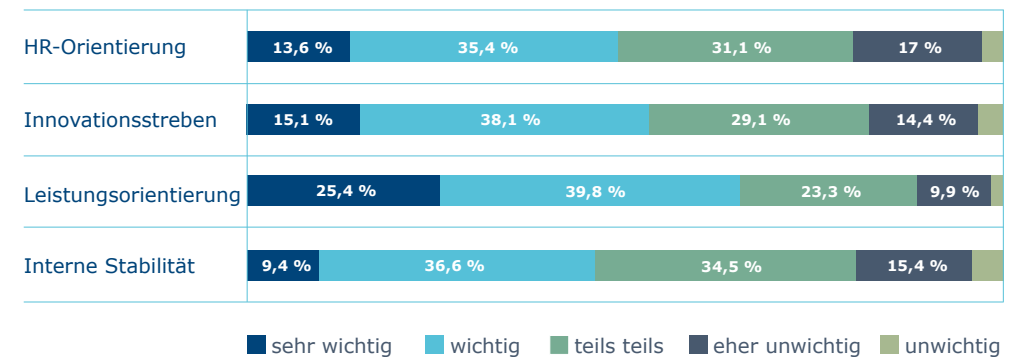


03 GELEBTE WERTE IM UNTERNEHMEN

Insgesamt werden vor allem die beiden wichtigsten Wertedimensionen HR-Orientierung und Innovationsstreben in den Unternehmen tatsächlich nicht so stark gelebt, wie sich die Führungskräfte dies wünschen. Während die HR-Orientierung und das Innovationsstreben bei den persönlichen Präferenzen sehr viel wichtiger sind, werden sie im Unternehmen als nicht sehr stark gelebt wahrgenommen. Stattdessen erleben die befragten Führungskräfte die Leistungsorientierung als in ihren Unternehmen relativ stark ausgeprägt.

> Die Wertedimension der Leistungsorientierung wird im Unternehmen als am stärksten ausgeprägt erlebt.

Gelebte Werte im Unternehmen



Des Weiteren zeigt die Befragung, dass die HR-Orientierung im Unternehmen die intrinsische Motivation der Führungskräfte positiv beeinflusst. Wenn also HR-Orientierung im Unternehmen gelebt wird, ist auch die intrinsische Motivation der Führungskräfte viel höher, d. h. sie engagieren sich eigenständig für die Arbeit und/oder ihr Unternehmen, ohne dass hierfür zusätzliche extrinsische Anreize notwendig sind.

> Gelebte HR-Orientierung im Unternehmen erhöht die intrinsische Motivation von Führungskräften.

Intrinsische und extrinsische Motivation

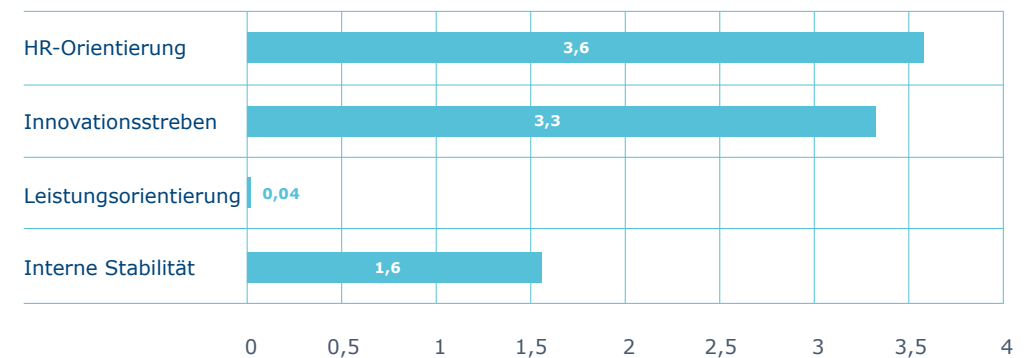
Ursprünglich aus der Lernpsychologie kommend wurde das Konzept intrinsischer und extrinsischer Motivation auf die Arbeitsmotivation übertragen. Die Begriffe intrinsisch und extrinsisch beschreiben, aus welcher Quelle die Motivation für eine Handlung kommt. Intrinsische Motivation ist definiert als ein Verhalten aufgrund von Interesse und Freude an der Tätigkeit selbst, während extrinsische Motivation ein Verhalten aus instrumentellen Gründen (bspw. Bezahlung, Status, Ansehen etc.) heraus beschreibt.

04 WERTE- DISKREPANZ ZWISCHEN FÜHRUNGS- KRAFT UND UNTERNEHMEN

Bei der Wertedimension der HR-Orientierung zeigt sich die größte Differenz zwischen den persönlichen Werten der Befragten im Vergleich zu den im Unternehmen gelebten Werten. Obwohl sich die Führungskräfte vor allem HR-Orientierung in Form von Wertschätzung und Personalentwicklung im Unternehmen wünschen, wird gerade dies in bzw. von den Unternehmen nicht gelebt. Ein ähnliches Bild zeigt sich in der Wertediskrepanz auf der Dimension Innovationsstreben. Auch hier wird die persönliche Relevanz von den Führungskräften sehr viel höher eingestuft, als die Umsetzung im Unternehmen gelingt. Auf der Wertedimension interner Stabilität hat sich ein moderater Unterschied zwischen der persönlichen Relevanz der Führungskräfte und den gelebten Werten im Unternehmen gezeigt. Lediglich auf der Dimension der Leistungsorientierung ergibt sich kein »Werte-Gap«.

> Die höchste Wertediskrepanz zwischen Führungskraft und Unternehmen zeigt sich in der Dimension der HR-Orientierung.

Wertediskrepanz zwischen Führungskraft und Unternehmen



Anm.: Die hier angegebene Zahl (0 bis 4) beschreibt die Differenz zwischen den persönlichen Wertvorstellungen der Führungskräfte und den tatsächlich gelebten Werten im Unternehmen. Je größer diese Differenz ist, desto höher liegt die persönliche Bedeutung des Wertes für die Führungskräfte über der im Unternehmen.

Die hohe Wertediskrepanz bezüglich der HR-Orientierung hat einen direkten negativen Effekt auf die intrinsische Motivation der Befragten. Das bedeutet, je weniger eine HR-Orientierung im Unternehmen aus Sicht der Führungskräfte stattfindet, obwohl sie sich diese Orientierung wünschen, desto weniger engagieren sie sich für ihre Arbeit aus sich heraus. Sie arbeiten dann eher aufgrund extrinsischer Anreize, wie z. B. Bonuszahlungen oder dem Streben nach Beförderung.

Kooperation und Kooperationsbereitschaft

Kooperation beschreibt gemeinsames Handeln im Sinne der Ziele des Unternehmens. Kooperationsbereitschaft meint in diesem Zusammenhang die Bereitschaft Einzelner, mit anderen im Sinne des Unternehmens zusammenzuarbeiten.

Intrinsisch motivierte Führungskräfte weisen eine größere Kooperationsbereitschaft auf als extrinsisch motivierte, sodass der »Werte-Gap« auch einen indirekt negativen Effekt auf die Kooperationsbereitschaft der Befragten hat. Gerade in innovativen Umfeldern wird jedoch Kooperationsbereitschaft immer wichtiger, um durch gemeinsame Problemlösungsprozesse und entsprechenden Wissenstransfer unternehmensübergreifende Innovationen und Synergien zu erzielen.

> Wertediskrepanz bei HR-Orientierung führt zu weniger intrinsischer Motivation und Kooperationsbereitschaft.

05 WERTE, REGELDICHTE UND EIGEN- VERANTWORT- LICHES HANDELN

In der Befragung wurde zwischen drei verschiedenen Steuerungs- bzw. Kontrollformen im Unternehmen unterschieden, die in unterschiedlichen Ausprägungen in Unternehmen vorkommen. Im Wesentlichen beschreiben diese, wie die Führungskräfte ihre eigenen Handlungsspielräume wahrnehmen:

1. **Selbststeuerung:** Schaffung von Rahmenbedingungen, die eigenverantwortliches Handeln erlauben
2. **Ergebnissteuerung:** Kontrolle und Ausrichtung der Handlungen an Kennzahlen und Zielerreichung
3. **Prozesssteuerung:** Steuerung der Handlungen über feste Regeln und Prozesse

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass Selbststeuerung einen positiven Zusammenhang mit der intrinsischen Motivation der Führungskräfte aufweist, d. h. je mehr Freiheit und Eigenverantwortung Führungskräfte in ihrer alltäglichen Arbeit haben, desto stärker empfinden sie Freude an ihrer Arbeit und engagieren sich umso mehr für den Job und das Unternehmen. Gleichzeitig sinkt dann ihre extrinsische Motivation.

> Eigenverantwortliches Handeln fördert die intrinsische Motivation der Führungskräfte.

Hingegen fördert Ergebnissteuerung, also eine starke Ausrichtung an Kennzahlen, die extrinsische Motivation der Führungskräfte und senkt die intrinsische. D. h. die Arbeit im Unternehmen wird Mittel zum Zweck, was wiederum negative Effekte auf die Kooperationsbereitschaft hat.

> Ergebnissteuerung erhöht die extrinsische Motivation der Führungskräfte und senkt deren Kooperationsbereitschaft.

Die Umfrage zeigt zusätzlich, dass bei geringer Wertediskrepanz Führungskräfte eigenständiger arbeiten als bei einer hohen Differenz von persönlichen und gelebten Werten. Gibt es keine ausreichende Basis an gemeinsamen Werten im Unternehmen, ist man hingegen auf eine höhere Dichte an Vorschriften und Regeln angewiesen.

> Wertediskrepanz führt zu weniger eigenverantwortlichem Arbeiten der Führungskräfte und geht mit einer höheren Regeldichte einher.

06 COMPLIANCE

Während Prozesssteuerung und Regeldichte keinen positiven Einfluss auf die intrinsische Motivation der Führungskräfte haben, wirkt eine gelungene Compliance positiv. Das heißt, wenn Hinweise zur Compliance ernst genommen werden und außerdem das jeweilige Compliance-Programm regelmäßig angepasst wird bzw. die Maßnahmen nachvollziehbar und transparent sind, kann dies nicht nur die intrinsische Motivation der Führungskräfte fördern, sondern auch die Kooperationsbereitschaft in den Unternehmen.

> Gut umgesetzte Compliance kann intrinsische Motivation und Kooperationsbereitschaft der Führungskräfte fördern.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine möglichst geringe Diskrepanz zwischen persönlichen Werten der Führungskräfte und den Unternehmenswerten die intrinsische Motivation und das eigenverantwortliche Handeln fördern. Unternehmen sind deshalb gut beraten, auf eine tatsächliche Übereinstimmung ihrer Wertekultur mit den Wertevorstellungen der Führungskräfte zu achten. Insbesondere gilt dies in Bezug auf die HR-Orientierung der Unternehmen. Der Wunsch nach Wertschätzung, persönlicher Entwicklung und freien Entscheidungen kann durch die Schaffung einer entsprechenden Unternehmenskultur unterstützt werden. Gleichzeitig hat sich gezeigt, dass bei mangelnder Selbststeuerung Regeln und Prozesse zur Unterstützung der Zusammenarbeit hilfreich sein können.

Wenn darüber hinaus Compliance-Maßnahmen transparent und nachvollziehbar gestaltet sind, können sie sogar das Engagement und die Kooperationsbereitschaft der Führungskräfte verstärken. Firmen und Konzerne sollten deshalb regelmäßig ihre Compliance-Maßnahmen überprüfen und auf die sich wandelnde Wertekultur im Unternehmen und die Wertvorstellungen ihrer Führungskräfte abstimmen.

ÜBER DIE WERTE- KOMMISSION UND DAS REINHARD- MOHN- INSTITUT

Über die Wertekommission

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 2005 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 wie beruflich – wichtig sind:

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

Über das Reinhard-Mohn-Institut

Die diesjährige Befragung wurde wissenschaftlich begleitet durch das Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung und Corporate Governance der Universität Witten/Herdecke. Das nach Reinhard Mohn benannte Institut widmet sich aktuellen Fragen guter Unternehmensführung, die in Anbetracht des gesellschaftlichen Wandels relevant werden. Dazu werden die Kompetenzen in den Bereichen Unternehmensführung, Corporate Governance und Controlling mit Themen der Wirtschafts- und Unternehmensethik sowie der Führungspsychologie und –soziologie verknüpft. Einzigartig ist dabei die Zusammenarbeit der verschiedenen Disziplinen. Ökonomen, Juristen, Soziologen, Wirtschaftsphilosophen und Vertreter anderer Fachrichtungen arbeiten gemeinsam an den jeweiligen Themen und gewährleisten so eine umfassende Betrachtung der Schnittstellenthemen wie beispielsweise Unternehmenskultur, Corporate Social Responsibility oder Entscheidungsprozesse in Aufsichtsräten (»Board Dynamics«) vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels. Ziel ist es diese Themen wissenschaftlich fundiert zu untersuchen, von den Erkenntnissen entsprechende Gestaltungsempfehlungen abzuleiten sowie innovative Formen der Lehre und des Lernens zu entwickeln.

Auf diese Weise ist eine Plattform entstanden, die Wissenschaftler, Führungspraxis und Studierende zum (Weiter)–Denken anregen soll.

»Wir müssen mehr Köpfe zum Denken bringen.« (Reinhard Mohn)

IMPRESSUM

Die Befragung wurde programmiert und aufbereitet von
NetFederation GmbH, Köln, 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.

Univ.-Prof. Dr. Ludger Heidbrink (Gastprofessor am RMI; Lehrstuhl für Praktische Philosophie, Philosophisches Seminar, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel)

Christian Jung (Doktorand und wiss. Mitarbeiter)

Univ.-Prof. Dr. Michèle Morner (wiss. Leitung RMI; Lehrstuhl für Führung, Personal und Entscheidung im öffentlichen Sektor der Dt. Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer)



Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e. V.

Vorstand

**Daniela Bechtold, Dr. Mario Buchinger, Kai Hattendorf,
Prof. Dr. Ludger Heidbrink, Georg Jakobs, Sven H. Korndörffer,
Jens-Thorsten Rauer, Julia Weiss**

Vorstandsbeauftragte

Nina Mülhens

Geschäftsstelle Bonn

c/o Yvonne Rimm-Völkel

Im Eichholz 15 a

53127 Bonn

www.wertekommission.de

info@wertekommission.de

 [@wertekommission](https://twitter.com/wertekommission)

 [wertekommission](https://www.facebook.com/wertekommission)

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright 2014 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

Druck

PinguinDruck, Berlin, www.pinguindruck.de

