

WERTE KOMMISSION

INITIATIVE
WERTE BEWUSSTE
FÜHRUNG



// FÜHRUNGS- KRÄFTE- BEFRAGUNG 2015

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-SCHWABE, THORSTEN GREITEN, KAI HATTENDORF,
PROF. DR. LUDGER HEIDBRINK, GEORG JAKOBS, SVEN H. KORNDÖRFFER,
JENS-THORSTEN RAUER, JULIA WEISS

KURATORIUM DR. PHILIPP BUSCH, DR. RAINER ESSER, 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 8
EXECUTIVE SUMMARY

SEITE 11
01 WERTEDIMENSIONEN IM UNTERNEHMEN

SEITE 14
02 GELEBTE WERTE IM UNTERNEHMEN

SEITE 17
03 WERTEDISKREPANZ ZWISCHEN
FÜHRUNGSKRAFT UND UNTERNEHMEN

SEITE 20
04 WERTE, REGELDICHTE UND
EIGENVERANTWORTLICHES HANDELN

SEITE 22
05 RESPONSIBLE LEADERSHIP

SEITE 25
06 ENTWICKLUNG DER KERNWERTE

SEITE 28
ÜBER DIE WERTEKOMMISSION,
DIE STIFTUNG INITIATIVE WERTE STIPENDIUM
UND DAS REINHARD-MOHN-INSTITUT

SEITE 30
IMPRESSUM

EINLEITUNG

Wenn das Verhalten von Führungskräften öffentlich zur Sprache kommt, so tangiert dies in der Regel maßgeblich die wirtschaftliche Situation oder das soziale und ökologische Engagement des Unternehmens. Dabei wird häufig außer Acht gelassen, dass sich das Führungsverhalten und die damit vorgelebten Werte in ebenso hohem Maße auf die Wertvorstellungen der Mitarbeiter im Unternehmen auswirken und damit auch auf ihr Verhältnis zu den Zielen des Unternehmens.

Werte können als Orientierungshilfe für Führungskräfte und Mitarbeiter dienen, die zunehmend eigenverantwortlich arbeiten müssen. Zugleich setzen gesellschaftliche Trends und steigende Transparenzanforderungen voraus, dass Werte in den Unternehmensalltag integriert und durch Führungskräfte vorgelebt werden. Widersprechen dagegen die Ziele des Unternehmens den persönlichen Werten der Mitarbeiter, kann dies nicht nur zu Demotivation, sondern auch zum Wechsel des Arbeitsplatzes und zu nachhaltigen Wettbewerbsnachteilen führen.

Die Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V. führt in Kooperation mit den Wissenschaftlern des Reinhard-Mohn-Instituts für Unternehmensführung und Corporate Governance regelmäßig eine umfangreiche Befragung zum Wertebewusstsein von Führungskräften im deutschsprachigen Raum durch. Die Realisierung dieser Studie wurde hierbei durch die Stiftung Initiative Werte Stipendium ermöglicht; hierfür sind wir sehr dankbar. Als einzige kontinuierliche Untersuchung dieser Art zeigt die Befragung seit 2006 auf, wie sich die Wertediskussion in Deutschland an der wichtigen Schnittstelle von Wirtschaft und Gesellschaft entwickelt.

Im Fokus der diesjährigen Erhebung steht die Frage, inwiefern verantwortungsvolles Verhalten im Unternehmen vorgelebt wird und sich auf die Werte der Mitarbeiter auswirkt. Dabei wird auch untersucht, inwieweit sich die Mitarbeiterwerte von den Unternehmenswerten unterscheiden und wie sich diese Diskrepanz auf die Kooperationsbereitschaft, eigenverantwortliches Handeln sowie die intrinsische Motivation und Zufriedenheit auswirkt.

Aus den Erkenntnissen der Analyse ergeben sich wichtige Implikationen für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen im Spannungsfeld zunehmender Komplexität in der Wirtschaft und wachsender Bedeutung von Werten in der Gesellschaft.

EXECUTIVE SUMMARY

Die diesjährige Führungskräftebefragung ist inzwischen die siebente dieser Art der Wertekommission. Teilgenommen haben rund 240 Führungskräfte aus Deutschland, davon knapp 85 Prozent aus dem mittleren oder dem Top-Management. Dabei stand neben den persönlichen Präferenzen der Befragten in Bezug auf die zentralen Wertedimensionen HR-Orientierung, Innovationsstreben, Leistungsorientierung und interne Stabilität erstmals auch das Konzept der verantwortungsvollen Führung im Fokus.

HR-Orientierung und Innovationsstreben bleiben für die Führungskräfte die persönlich wichtigsten Wertedimensionen. Im Gegensatz dazu zeigt sich die größte Wertediskrepanz zwischen Führungskräften und ihren Unternehmen nach den Befragungsergebnissen ausgerechnet bei diesen Wertedimensionen. Obwohl also Führungskräfte vor allem Wertschätzung und Personalentwicklung sowie dynamisches unternehmerisches Handeln, Freiheit und Kreativität im Unternehmen präferieren, lässt die Realität in den Unternehmen diesbezüglich zu wünschen übrig. Nicht nur in der persönlichen Einschätzung, sondern auch bei der Motivation im Unternehmen zeigen sich Effekte der gelebten Werte: Eine gute Ausprägung der HR-Orientierung im Unternehmen erhöht die intrinsische Motivation.

Außerdem hat eine Diskrepanz in den Werten zwischen Führungskraft und Unternehmen negative Auswirkungen auf die Möglichkeit, eigenverantwortlich zu arbeiten, was sich in einer negativen Folgekette auf die intrinsische Motivation und zusätzlich auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt.

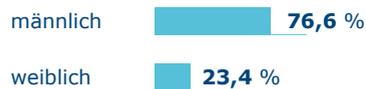
Neben der Förderung von HR-Orientierung (also dem Fokus auf Wertschätzung und persönliche Entwicklung der Mitarbeiter und Führungskräfte) kann auch eine verantwortungsvolle Führung in den Unternehmen die Wertediskrepanz verringern und intrinsische Motivation und Arbeitszufriedenheit erhöhen. Besonders in größeren Unternehmen ist die Ausprägung der verantwortungsvollen Führung geringer als in kleinen, sodass in diesem Bereich der Handlungsbedarf größer ist als in kleinen Unternehmen.

Die Bedeutung verantwortungsvoller Führung spiegelt sich auch in den seit Anbeginn der Studienreihe gemessenen Kernwerten der Wertekommission wider. Hierbei zeigt sich, dass Vertrauen und Verantwortung gegenüber Werten wie Integrität, Respekt, Nachhaltigkeit und Mut von den befragten Führungskräften die höchste Bedeutung zugesprochen wird.

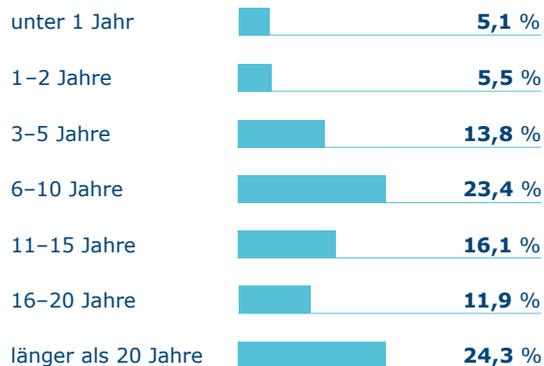
Methodik

Die inzwischen siebente Umfrage in der Reihe der Führungskräftebefragungen der Wertekommission wurde erneut als Online-Umfrage durchgeführt. Dabei wurde neben einem geschlossenen Verteiler von Führungskräften auch die Möglichkeit der offenen Beteiligung genutzt, wobei hier die Antworten zusätzlich statistisch analysiert und auf Abweichungen hin geprüft wurden. Insgesamt beantworteten rund 240 Führungskräfte der deutschen Wirtschaft die Fragebögen. Ähnlich wie im Jahr zuvor liegt der Anteil der männlichen Teilnehmer bei gut drei Vierteln und der Anteil der Frauen bei ca. 23 Prozent. Das Top- und mittlere Management sind mit rund 40 und 45 Prozent unter den Befragten besonders stark vertreten, während 15 Prozent der Teilnehmer dem Management-Nachwuchs zugeordnet werden können. Demnach gehören auch nur knapp 9,2 Prozent der Teilnehmer der Altersgruppe der unter 35-Jährigen an. Etwas mehr als zwei Drittel der Teilnehmer sind zwischen 36 und 55 Jahre alt und 20,6 Prozent sind über 55 Jahre alt. Zur Wahrnehmung und Einschätzung der Werte in den Unternehmen ist eine entsprechend ausreichend lange Betriebszugehörigkeit vorteilhaft. Unter den Befragten sind lediglich ca. fünf Prozent kürzer als ein Jahr im derzeitigen Unternehmen tätig, aber etwas mehr als die Hälfte länger als zehn Jahre. In Bezug auf die Unternehmenseigenschaften zeigte sich ein guter Querschnitt der deutschen Wirtschaft, sowohl was die Unternehmensgröße als auch die Branchen angeht.

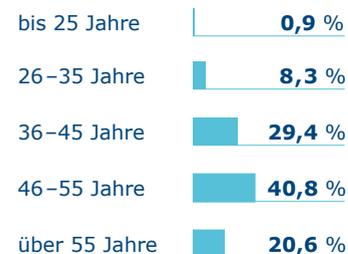
Geschlecht



Betriebszugehörigkeit



Alter



Position



01 WERTE- DIMENSIONEN IN UNTERNEHMEN

Es gibt eine große Vielzahl unterschiedlicher Werte allgemein sowie im Unternehmenskontext. Um diese Menge von verschiedenen Werten greifbar und analysierbar zu machen, wird in der vorliegenden Befragung das von den Wissenschaftlern Kim Cameron und Robert Quinn entwickelte und etablierte »Competing Values Model« genutzt, das die große Anzahl tatsächlich existierender Werte auf vier Wertedimensionen von Führungskräften und Unternehmen reduziert. Dabei erfasst die Befragung die von Führungskräften persönlich präferierten sowie die in den Unternehmen tatsächlich gelebten Werte anhand dieser unterschiedlichen Dimensionen, die von Cameron und Quinn für den Erfolg und das Unternehmen als relevant identifiziert wurden:

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

> **HR-Orientierung und Innovationsstreben bleiben die persönlich wichtigsten Wertedimensionen der Führungskräfte.**

Persönliche Präferenz der Wertedimensionen von Führungskräften in Unternehmen



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 organisatorischen Erfolg wichtig sind: HR-Orientierung (intern und flexibel), Innovationsstreben (extern und flexibel), Leistungsorientierung (extern und stabil) sowie interne Stabilität (intern und stabil).

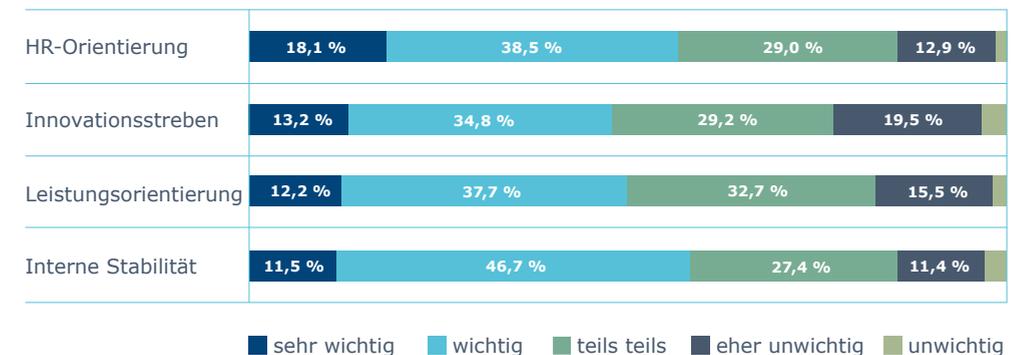
In der Beurteilung der persönlichen Relevanz von Werten im Unternehmen ließen sich als wichtigste Wertedimensionen die HR-Orientierung im Unternehmen (Fokus auf Wertschätzung und persönliche Entwicklung der Mitarbeiter und Führungskräfte), dicht gefolgt von Innovationsstreben (Fokus auf dynamischem und unternehmerischem Handeln, Freiheit und Kreativität) identifizieren und somit die Ergebnisse von 2014 bestätigen. Leistungsorientierung und interne Stabilität werden als weniger wichtig eingestuft.

02 GELEBTE WERTE IM UNTERNEHMEN

Die Werte der HR-Orientierung werden in den Unternehmen am stärksten gelebt. Darauf folgen das Innovationsstreben, die Leistungsorientierung und als letztes die interne Stabilität. Damit bilden die gelebten Werte in der Tendenz zumindest die persönlichen Werte der Führungskräfte ab. Jedoch zeigt sich bei den gelebten Werten, vor allem bei der HR-Orientierung und dem Innovationsstreben, absolut eine deutlich schwächere Ausprägung. Nachdem 2014 bei den gelebten Werten die Leistungsorientierung hervorstach, zeigt sich dieses Jahr ein sehr viel homogeneres Bild der Ausprägung der verschiedenen Wertedimensionen. Dies kann auf einen recht hohen Anteil von Führungskräften aus dem Bankensektor letztes Jahr zurückzuführen sein, da in der Finanzindustrie die Leistungsorientierung sehr viel stärker ausgeprägt ist.

> Die Werte werden auf allen vier Dimensionen in den Unternehmen relativ gleichmäßig gelebt, obwohl HR-Orientierung und Innovationsstreben persönlich als wichtiger eingestuft werden.

Gelebte Werte im Unternehmen



Des Weiteren bestätigt die diesjährige 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 entsprechend höher, d. h. diese engagieren sich eigenständig für die Arbeit und/oder ihr Unternehmen, ohne dass hierfür zusätzliche extrinsische Anreize notwendig sind.

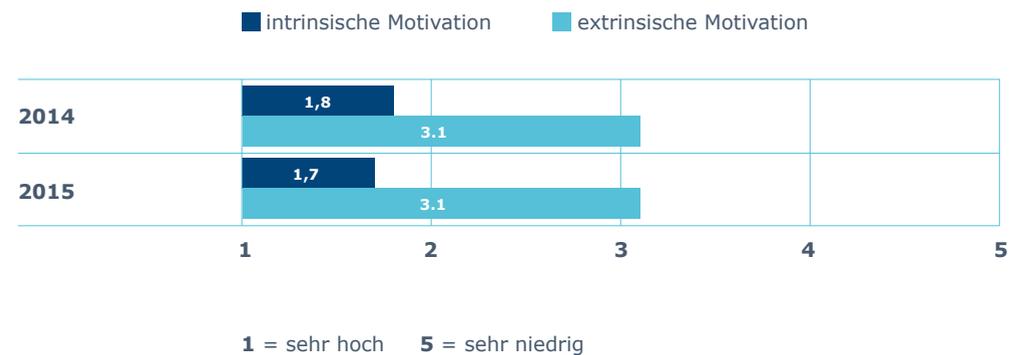
> **Gelebte HR-Orientierung im Unternehmen erhöht die intrinsische Motivation von Führungskräften.**

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.

Die intrinsische Motivation der Teilnehmer ist, ähnlich wie bei der Befragung 2014, stärker ausgeprägt als die extrinsische Motivation, deren Ausprägung sich im Vergleich zu 2014 nicht verändert hat. Die leichte Verbesserung der intrinsischen Motivation in diesem Jahr könnte mit der etwas stärker ausgeprägten HR-Orientierung in den Unternehmen dieses Jahr zusammenhängen. Auch die Wertediskrepanz in der HR-Orientierung ist im Vergleich zu 2014 geringer.

Ausprägung intrinsischer und extrinsischer Motivation im Vergleich

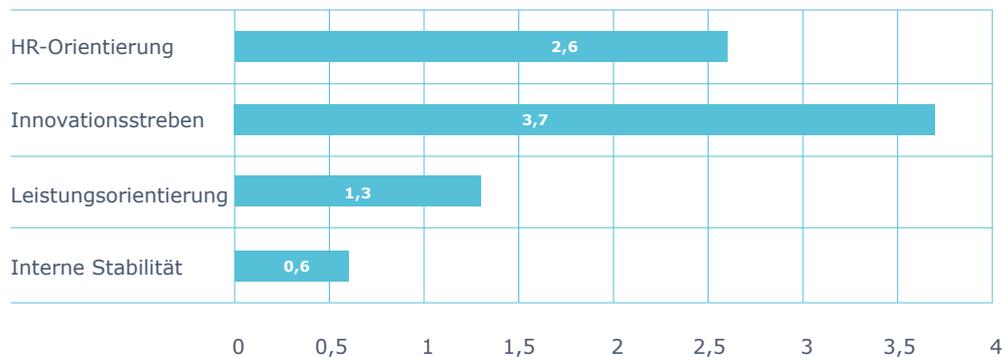


03 WERTE- DISKREPANZ ZWISCHEN FÜHRUNGS- KRAFT UND UNTERNEHMEN

Bei den Wertedimensionen Innovationsstreben und HR-Orientierung zeigt sich die größte Differenz zwischen den persönlichen Werten der Befragten im Vergleich zu den im Unternehmen gelebten Werten. Im Vergleich zur Befragung 2014 ist die Diskrepanz auf der Dimension der HR-Orientierung (2014 lag diese bei 3,6) bei der vorliegenden Studie geringer ausgefallen, während die Diskrepanz in Bezug zum Innovationsstreben (2014 lag diese bei 3,3) diesmal größer ausfällt. Obwohl sich die Führungskräfte vor allem HR-Orientierung in Form von Wertschätzung und Personalentwicklung sowie Innovationsstreben durch dynamisches und unternehmerisches Handeln, Freiheit sowie Kreativität im Unternehmen wünschen, wird dies in den Unternehmen nicht in der Form gelebt. Auf der Wertedimension der Leistungsorientierung sowie der internen Stabilität zeigte sich lediglich ein geringer Unterschied zwischen der persönlichen Relevanz der Führungskräfte und den gelebten Werten im Unternehmen.

> Die höchste Wertediskrepanz zwischen Führungskraft und Unternehmen zeigt sich in der Dimension Innovationsstreben.

Wertediskrepanz zwischen Führungskraft und Unternehmen



Durchschnittliche Wertediskrepanz zwischen den Führungskräften und Unternehmen (je größer die Diskrepanz (hier Werte von 0 bis 4), desto stärker liegt die persönliche Bedeutung der Wertedimension für die Führungskraft über der tatsächlichen Bedeutung im Unternehmen)

Eine hohe Wertediskrepanz hat einen direkten negativen Effekt auf die intrinsische Motivation der Befragten. Das bedeutet, je weniger die unterschiedlichen Werte im Unternehmen aus Sicht der Führungskräfte gelebt werden, obwohl sie sich diese wünschen, desto weniger engagieren sie sich selbstständig für ihre Arbeit. Sie arbeiten dann eher aufgrund extrinsischer Anreize, wie z.B. Bonuszahlungen oder der Aussicht auf 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 die Werte-Diskrepanz 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.

Die Umfrage zeigt zusätzlich, dass bei geringer Werte-Diskrepanz im Allgemeinen 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 andere Steuerungsformen wie Vorschriften, Regeln und Kontrollen angewiesen.

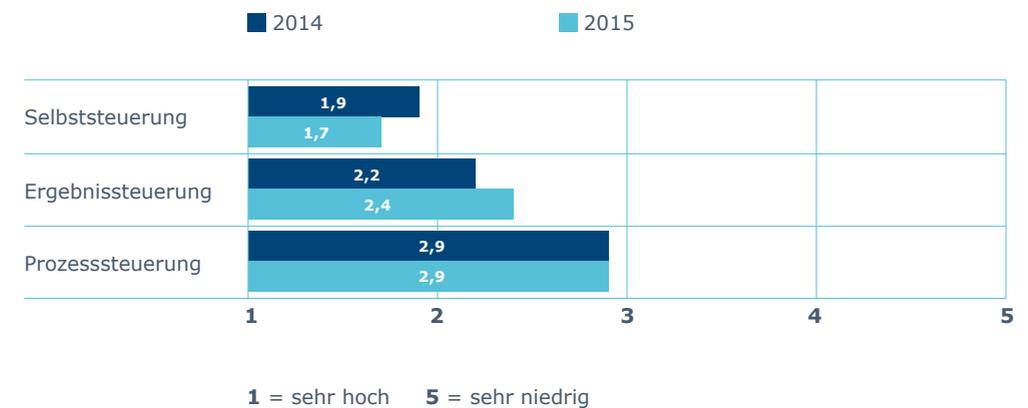
> Wertediskrepanz bei HR-Orientierung führt zu weniger eigenverantwortlichem Arbeiten der Führungskräfte.

04 WERTE, REGELDICHTE UND EIGEN- VERANTWORT- LICHES HANDELN

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

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

Ausprägung der Steuerungsmechanismen bzw. -formen



Die Selbststeuerung ist im Vergleich zu 2014 etwas stärker ausgeprägt, während Prozess- und Ergebnissteuerung gleichermaßen bzw. weniger stark ausgeprägt sind. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse der Umfrage, dass Selbststeuerung einen positiven Zusammenhang mit der intrinsischen Motivation der Führungskräfte aufweist, d.h. je mehr Eigenverantwortung Führungskräfte in ihrer alltäglichen Arbeit haben, desto stärker engagieren sie sich für den Job und das Unternehmen. Neben dem Engagement steigt außerdem die Arbeitszufriedenheit, je größer die Eigenverantwortung der Befragten ist.

> Eigenverantwortliches Handeln fördert die intrinsische Motivation und die Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte.

05 RESPONSIBLE LEADERSHIP

Während 2014 der Schwerpunkt auf Compliance und deren Umsetzung lag, liegt der Fokus der Befragung 2015 auf verantwortungsvoller Führung. Verantwortungsvolle Führung besteht aus Ehrlichkeit und Eintreten für soziale Werte, Kommunikation und Durchsetzung ethischer Standards, Gerechtigkeit sowie Freundlichkeit und Mitgefühl für die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Darüber hinaus zeigen sich in verantwortungsvoller Führung auch die Übereignung von Befugnissen und ein vertrauensvolles Miteinander.

Damit besteht verantwortungsvolle Führung in der Befragung aus zwei Komponenten: den vorherrschenden Arbeitsbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und der Ausprägung des ethischen Führungsverhaltens. Die Arbeitsbeziehungen können individuell unterschiedlich ausgeprägt sein und beinhalten Loyalität, Arbeitseinsatz und Engagement seitens der Mitarbeiter, aber auch die Bereitstellung von Informationen und Unterstützung seitens der Führungskräfte. Ethisches Führungsverhalten bezieht sich dagegen auf das ethische Grundsatzverhalten einer Führungskraft, womit der Umgang der Führungskraft mit den einzelnen Mitarbeitern (z. B. fair, verantwortungs- und vertrauensvoll) und die Persönlichkeit der Führungskräfte (Wertevorstellungen, moralische Einstellung etc.) gemeint sind. Sowohl die Arbeitsbeziehung als auch das ethische Verhalten sind bei den teilnehmenden Unternehmen gut ausgeprägt.

Responsible Leadership

Responsible Leadership oder verantwortungsvolle Führung ist ein Konzept aus der Führungstheorie, das zum Beispiel von Nicola Pless und Thomas Maak erforscht wird. Es wird definiert als Beziehung zwischen der Führungskraft und den verschiedenen Stakeholdern (z. B. die Gesellschaft, Mitarbeiter, Zulieferer oder Kunden), die wertebasiert und durch ethische Prinzipien motiviert ist. Wichtig ist dabei nicht nur die ethisch-moralische Basis, sondern auch der Blick auf die Vereinbarkeit aller relevanten Stakeholder-Interessen. Danach sollte das Ziel der Führung darin bestehen, einen nachhaltigen Mehrwert für das Unternehmen und seine Stakeholder zu schaffen.

Insgesamt ist die verantwortungsvolle Führung in den jeweiligen Unternehmen von den Führungskräften als gut ausgeprägt mit einem Durchschnittswert von 2,4 (auf einer Skala von 1=sehr hoch bis 5=sehr niedrig) bewertet worden. Dabei bewerten

die befragten Führungskräfte besonders in kleinen Unternehmen (<50 Mitarbeiter) verantwortungsvolle Führung besser als in größeren Unternehmen. Ein Grund dafür könnte die größere Anonymität in großen Firmen und der größere Abstand zu der Unternehmensleitung sein.

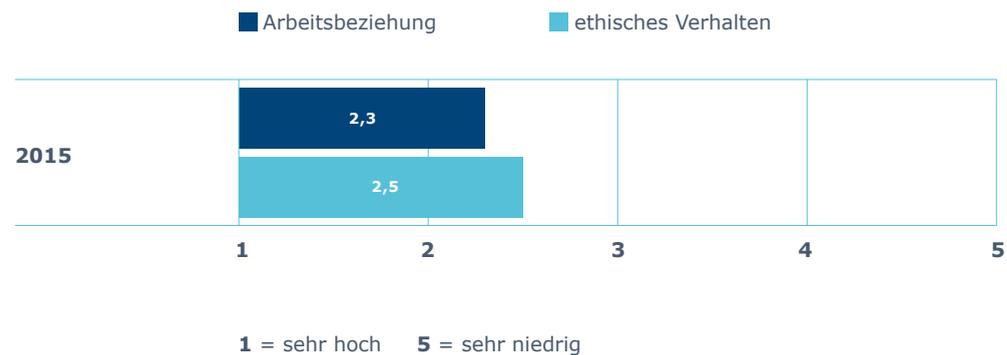
Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse der Befragung, dass verantwortungsvolle Führung (vor allem gute Arbeitsbeziehungen) die Werte-Diskrepanz innerhalb des Unternehmens reduzieren kann, sodass in dessen Folge auch intrinsische Motivation und Zufriedenheit steigen.

> Verantwortungsvolle Führung vermindert die Wertediskrepanz in Unternehmen.

Zusätzlich zu diesem indirekten Effekt über die Wertediskrepanz steht eine gut ausgeprägte verantwortungsvolle Führung auch direkt mit intrinsischer Motivation und Arbeitszufriedenheit in Zusammenhang.

> Verantwortungsvolle Führung verbessert unmittelbar intrinsische Motivation und Arbeitszufriedenheit in Unternehmen.

Ausprägung der verantwortungsvollen Führung



Ausprägung der Arbeitsbeziehungen und des ethischen Verhaltens als Hauptkomponenten der verantwortungsvollen Führung

06 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, Nachhaltigkeit und Mut.

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

NACHHALTIGKEIT

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

MUT

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

Die diesjährige Befragung zeigt eine leichte Veränderung des Wertetrends der vergangenen Jahre. Während Mut und Nachhaltigkeit weiterhin über die gesamte Erhebungsdauer die hinteren beiden Plätze in der wahrgenommenen Wichtigkeit belegen, ließ sich eine von 2014 auf 2015 wieder ansteigende Bedeutung von Vertrauen und Verantwortung gegenüber Integrität feststellen. In den vergangenen Jahren zeigte sich mit Blick auf Integrität zunächst ein stetig in der Wichtigkeit steigender Trend. In diesem Jahr wurden Vertrauen und Verantwortung als wichtiger bewertet, allerdings dicht gefolgt von Integrität, sodass dieser Wert nach wie vor eine relevantere Rolle spielt als der Wert Respekt, der sich abermals auf Platz 4 der zentralen Werte befindet.

> Vertrauen und Verantwortung gewinnen gegenüber Integrität an Bedeutung, sodass Vertrauen wieder als wichtigster Wert eingeschätzt wird.

Insgesamt identifizierten 30,7 % der Führungskräfte Vertrauen als den wichtigsten Wert, gefolgt von Verantwortung mit 29,5 %. Integrität wird von 24,9 % als am wichtigsten eingestuft, während Respekt mit 7,5 % 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 (5 %) sowie Mut (2,5 %).

Relative Reihenfolge zentraler Wertebegriffe 2006-2015

	2006	2010	2013	2014	2015
1	Verantwortung	Vertrauen	Vertrauen	Integrität	Vertrauen
2	Vertrauen	Verantwortung	Integrität	Vertrauen	Verantwortung
3	Respekt	Integrität	Verantwortung	Verantwortung	Integrität
4	Integrität	Respekt	Respekt	Respekt	Respekt
5	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit
6	Mut	Mut	Mut	Mut	Mut

Die anhaltende und wieder gestiegene Wichtigkeit von Vertrauen und Verantwortung spiegelt auch die zunehmende Bedeutung von Responsible Leadership im Unternehmen wider. Aufgrund vergangener Skandale, Manipulationen, Missmanage-

ment und Korruptionen wird deutlich, dass neben der Einführung von Compliance-Maßnahmen (wie 2014 untersucht) ein verantwortungsvolles und integrires Führungsverhalten für den Unternehmenserfolg mehr und mehr an Bedeutung gewinnt. Das wird durch die diesjährigen Antworten der Führungskräfte untermauert. Gleichzeitig zeigt sich in der konstant schwachen Bedeutung des Wertebegriffs Mut, dass sich Führungskräfte, vermutlich als Folge der Skandale und der öffentlichen Diskussionen, deutlich weniger zu unternehmerischem Handeln bekennen.

Bei der Befragung 2014 hatte besonders der Wert der Integrität an Bedeutung gewonnen. Dieser starke Bedeutungszuwachs von Integrität kann teilweise durch die vermehrte Teilnahme von Führungskräften aus dem Bankwesen erklärt werden. Da diese Branche insbesondere in den letzten Jahren dem öffentlichen Druck hin zu regelkonformem Verhalten und Compliance ausgesetzt war, ist die wahrgenommene Wichtigkeit von Integrität unter diesen Befragten besonders hoch gewesen. Im Gegensatz dazu ist die Zahl an Führungskräften aus dem Bankwesen in diesem Jahr geringer gewesen, sodass auch die Einschätzung von Integrität als wichtigsten Kernwert zurückgegangen ist.

WERTE KOMMISSION

INITIATIVE
WERTE BEWUSSTE
FÜHRUNG

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 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, denn Veränderung beginnt bei jeder und jedem selbst. 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 integrier 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, Verantwortung, Integrität, Respekt, Nachhaltigkeit, Mut.**



Über die Stiftung Initiative Werte Stipendium

Die Initiative Werte Stipendium wurde im Jahr 2005 mit großem bürgerlichem Engagement ins Leben gerufen. 2009 realisierte sie in enger Abstimmung mit der Stiftung Deutsche Sporthilfe und der Wertekommission e.V. ihre erste öffentliche Veranstaltung. Im Jahr 2012 wurde aus dieser Initiative die Stiftung Initiative Werte Stipendium. Die Stiftung fördert Projekte rund um Werte in Sport, Wirtschaft und Gesellschaft. Herzstück der Stiftung ist das Mentorenprogramm, die Förderung von Deutschlands Spitzensportlern auf dem Weg von der sportlichen in die berufliche Karriere und die Vergabe der Werte-Preise.

Werte in der Wirtschaft fördert die Stiftung durch die Unterstützung der »Führungskräfte-Befragung« der Wertekommission kontinuierlich seit dem Jahr 2007. Darüber hinaus unterstützt die Stiftung das Projekt »Hospiz Rhein-Main« und fördert die Integration von Menschen mit Behinderung in die Gesellschaft.



Über das Reinhard-Mohn-Institut

Die diesjährige Befragung wurde wieder durch das Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung und Corporate Governance der Universität Witten/Herdecke wissenschaftlich begleitet. Das nach Reinhard Mohn benannte Institut widmet sich aktuellen Fragen guter Unternehmensführung, die in Anbetracht des gesellschaftlichen Wandels relevant werden. Auf diese Weise ist eine Plattform entstanden, die Wissenschaftler, Führungspraxis und Studierende zum (Weiter-)Denken anregen soll.

IMPRESSUM

Die Befragung wurde unterstützt von
NetFederation GmbH, Köln, www.net-federation.de

Redaktion
Kai Hattendorf (Vorstand Wertekommission e. V.)

Wissenschaftliche Durchführung
Die Studie wurde programmiert und durchgeführt vom **Reinhard-Mohn-Institut**
für Unternehmensführung und Corporate Governance, Universität Witten/Herdecke.

Christian Jung (Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter)

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

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-Schwabe, Thorsten Greiten, Kai Hattendorf, Prof. Dr. Ludger Heidbrink,
Georg Jakobs, Sven H. Korndörffer, Jens-Thorsten Rauer, Julia Weiss**

Geschäftsstelle Bonn
Yvonne Rimm-Völkel
Im Eichholz 15a
53127 Bonn
www.wertekommission.de
geschaefsstelle@wertekommission.de
 @wertekommission
 wertekommission

Alle Rechte vorbehalten. Copyright 2015 by Wertekommission e. V.

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.

Konzept und Gestaltung
Scholz Identity, Barbara Scholz, M. A., www.scholz-id.com

Druck
PinguinDruck, Berlin

