

# WERTE KOMMISSION

INITIATIVE  
WERTE BEWUSSTE  
FÜHRUNG

# // FÜHRUNGS- KRÄFTE- BEFRAGUNG 2017

KAI HATTENDORF  
PROF. DR. LUDGER HEIDBRINK

MAXIM EGOROV  
PROF. DR. CLAUDIA PEUS  
DR. ARMIN PIRCHER VERDORFER

EINE STUDIE DER WERTEKOMMISSION UND DER TUM SCHOOL OF MANAGEMENT  
DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT MÜNCHEN



Die Realisierung der Studie wurde ermöglicht durch die  
PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
[www.pwc.de](http://www.pwc.de)

WERTEKOMMISSION  
INITIATIVE WERTE BEWUSSTE FÜHRUNG E. V.

VORSTAND  
DANIELA BECHTOLD-SCHWABE  
THORSTEN GREITEN  
MANUEL J. HARTUNG  
KAI HATTENDORF  
PROF. DR. LUDGER HEIDBRINK  
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 BEWERTUNG DER INDIVIDUELLEN KERNWERTE

SEITE 14  
02 WERTEDIMENSIONEN IM UNTERNEHMEN

SEITE 18  
03 BEDEUTUNG DES DIGITALEN WANDELS

SEITE 21  
04 MÖGLICHKEITEN UND RISIKEN DES DIGITALEN WANDELS

SEITE 25  
05 FÜHRUNG IM DIGITALEN WANDEL

SEITE 29  
06 WERTE IM DIGITALEN WANDEL

SEITE 32  
ÜBER DIE WERTEKOMMISSION, DIE PRICEWATERHOUSECOOPERS GMBH  
WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT SOWIE DIE PROFESSUR  
FÜR FORSCHUNGS- UND WISSENSCHAFTSMANAGEMENT UND DAS  
EXECUTIVE EDUCATION CENTER DER TUM SCHOOL OF MANAGEMENT  
DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT MÜNCHEN

SEITE 34  
IMPRESSUM

# EINLEITUNG

Die Führung von MitarbeiterInnen in Unternehmen vollzieht sich nicht in einem wertneutralen Raum. Führungskräfte agieren innerhalb einer bestimmten Unternehmenskultur und werden im Umgang mit ihren Mitarbeitenden darüber hinaus von individuellen Wertvorstellungen und Menschenbildern geleitet. Die Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V. führt seit über zehn Jahren in regelmäßigen Abständen Befragungen zum Wertebewusstsein von Führungskräften im deutschsprachigen Raum durch. 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.

Wie bereits 2016 wurde auch die diesjährige Erhebung in Zusammenarbeit mit der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement sowie dem Executive Education Center der TUM School of Management der Technischen Universität München durchgeführt. Als Teil der Langzeitbetrachtung werden erneut die Beziehungen zwischen individuellen Werten von Führungskräften sowie spezifischen Unternehmenswerten ermittelt. Parallel setzt die diesjährige Befragung den Schwerpunkt auf den digitalen Wandel. Die digitale Transformation steht in erster Linie für intelligente Vernetzung sowie den zunehmenden Einfluss digitaler Produkte und Abläufe und maschinengesteuerter Entscheidungen auf das Wirtschaftsleben. Damit eröffnen sich völlig neue, andersartige Möglichkeiten und Zugänge zur Welt: neue Produkte, neue Formen des Konsums, neue Geschäftsmodelle, neue Formen der Arbeit. Aber auch neue Fragen. Diese sind vor allem für diejenigen Menschen von großer Relevanz, die in der Verantwortung für Unternehmen und deren Beschäftigte stehen. Gerade Führungskräfte sind besonders gefordert, wenn es darum geht, den wirtschaftlichen und technologischen Wandel zu gestalten. Welche Herausforderungen bringt dabei der digitale Wandel mit sich? Welche Werte legen wir zugrunde, wenn es darum geht, Chancen und Risiken der digitalen Welt von morgen abzuwägen? Die vorliegende Studie möchte dazu beitragen, die Folgen und Herausforderungen der Digitalisierung aus Sicht von Führungskräften der deutschen Wirtschaft zu beleuchten und ein entsprechendes Stimmungsbild zu zeichnen.

*Die Realisierung dieser Studie wurde durch die PricewaterhouseCoopers GmbH ermöglicht; für diese Unterstützung sind wir der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft sehr dankbar.*

*Außerdem bedanken wir uns beim Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung und Corporate Governance der Universität Witten/Herdecke für die Entwicklung von Skalen, die aus Kontinuitätsgründen erneut in dieser Studie verwendet werden.*

# EXECUTIVE SUMMARY

Die Führungskräftebefragung 2017 ist inzwischen die neunte Befragung dieser Art, welche von der Wertekommission durchgeführt wird. Teilgenommen haben 571 Führungskräfte aus Deutschland, davon rund 80 Prozent aus dem mittleren und oberen Management.

Neben den sechs individuellen Kernwerten (Vertrauen, Verantwortung, Integrität, Respekt, Nachhaltigkeit und Mut), welche die Wertekommission regelmäßig erhebt, wurden erneut persönliche Präferenzen in Bezug auf zentrale Unternehmenswerte erfasst. Ein weiterer Fokus in der diesjährigen Befragung lag auf den Herausforderungen des digitalen Wandels und der Frage, wie diese von Führungskräften der deutschen Wirtschaft wahrgenommen und eingeschätzt werden.

Mit Blick auf die individuellen Kernwerte bleiben die Langfristtrends – aller politischen und gesellschaftlichen Aufregung des vergangenen Jahres (z. B. Brexit) zum Trotz – intakt: Vertrauen und Verantwortung wurden erneut als die wichtigsten Werte eingeschätzt. Diese Werte stehen auch beim digitalen Wandel im Vordergrund. Hinsichtlich der präferierten Unternehmensziele bestätigt sich der Trend aus den letzten Jahren: Führungskräfte legen großen Wert auf Zusammenhalt und Teamwork, gepaart mit dem Streben nach Kreativität und Innovation.

Schaut man auf die Herausforderungen der Digitalisierung, ist das Stimmungsbild insgesamt positiv. Die Befragten sehen im digitalen Wandel sehr viel mehr Chancen als Risiken – insbesondere wenn es um den Wirtschaftsstandort Deutschland und die Möglichkeiten für deutsche Unternehmen geht. Allerdings ist den Befragten sehr wohl klar, dass der digitale Wandel auch Unsicherheiten und offene Fragen mit sich bringt, gerade wenn es um die Arbeitswelt bzw. die Situation vieler Beschäftigter in Deutschland geht. Während die Führungskräfte mit Blick auf sich selbst, den Wirtschaftsstandort sowie das eigene Unternehmen optimistisch in die Zukunft blicken, betonen sie zugleich die Notwendigkeit, dass die Gesellschaft als Ganzes sowie die Arbeitswelt noch besser auf diese Herausforderung vorbereitet werden müssen.

So wie die Digitalisierung die Wirtschaft verändert, so verändert sie auch die Wertekoordinaten für Führung. Die diesjährige Befragung zeigt erstmals einen »Digitalisierungs-Drift«: Dem »Mut« (zur Veränderung, zur Auseinandersetzung mit dem Thema etc.) kommt als Führungsprinzip eine leicht höhere Bedeutung zu – ein ermutigendes Indiz dafür, dass Deutschlands Führungskräfte die immer digitaler geprägte Wirtschaft auch als Chance begreifen.






## Methodik

Die neunte Umfrage in der Reihe der Führungskräftebefragungen der Wertekommission wurde erneut online durchgeführt. Neben der Nutzung geschlossener Verteiler von Führungskräften der Wertekommission sowie der Technischen Universität München wurde für die Datengenerierung ein zertifizierter Online Access Panel Provider beauftragt. Insgesamt lagen für die Auswertung verwertbare Angaben von 571 Führungskräften aus der deutschen Wirtschaft vor. Die Mehrheit der Befragten stammt aus der oberen (31,5%) und mittleren (51,3%) Führungsebene, während ca. 17% dem Management-Nachwuchs zugeordnet werden können. Entsprechend liegt der Anteil der unter 35-Jährigen unter 14%. Rund 67% der Befragten sind zwischen 36 und 55 Jahre alt, während die Altersgruppe der über 55-Jährigen ca. 19% ausmacht. Ähnlich wie in den Jahren zuvor sind Frauen unter den Befragten deutlich unterrepräsentiert (29,4%). Diese Verteilung entspricht der aktuellen Datenlage in Deutschland, wonach der Anteil von Männern in Führungspositionen bei ca. 70% liegt. Bezüglich der Wahrnehmung und Einschätzung von Unternehmenswerten ist eine ausreichend lange Betriebszugehörigkeit vorteilhaft. Weniger als 9% der Befragten waren zum Zeitpunkt der Erhebung unter drei Jahre im jeweiligen Unternehmen beschäftigt. Rund ein Drittel der Befragten wies eine Betriebszugehörigkeit zwischen 3 und 10 Jahren auf, während der Großteil (ca. 57,5%) seit mehr als 10 Jahren im jeweiligen Betrieb beschäftigt war. Mit Blick auf die Unternehmenseigenschaften zeigte sich ein guter Querschnitt der deutschen Wirtschaft, sowohl bezüglich der Branchen als auch der Unternehmensgröße.








### Geschlecht

männlich	 <b>70,6 %</b>
weiblich	 <b>29,4 %</b>

### Alter

bis 25 Jahre	 <b>0,2 %</b>
26–35 Jahre	 <b>13,6 %</b>
36–45 Jahre	 <b>27,7 %</b>
46–55 Jahre	 <b>39,2 %</b>
über 55 Jahre	 <b>19,4 %</b>

### Betriebszugehörigkeit

unter 1 Jahr	 <b>3,4 %</b>
1–2 Jahre	 <b>5,3 %</b>
3–5 Jahre	 <b>12,6 %</b>
6–10 Jahre	 <b>21,3 %</b>
11–15 Jahre	 <b>21,3 %</b>
16–20 Jahre	 <b>16,4 %</b>
länger als 20 Jahre	 <b>19,8 %</b>

### Position

Top-Management	 <b>31,5 %</b>
Mittleres Management	 <b>51,3 %</b>
Unteres Management	 <b>17,2 %</b>

# 01 BEWERTUNG DER INDIVIDUELLEN KERNWERTE

Ein zentraler Bestandteil der jährlichen Befragung durch die Wertekommission ist die Erhebung sowie der Vergleich der sogenannten Kernwerte:

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

Die individuelle Bedeutung, welche Führungskräfte in Deutschland diesen Werten beimessen, wird von der Wertekommission seit dem Jahr 2006 erhoben.

Dies ermöglicht es, den allgemeinen Wertetrend der vergangenen Jahre nachzuvollziehen.

## 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

**// Zentraler Befund: Vertrauen wird als wichtigster Wert angesehen, gefolgt von Verantwortung. Damit setzt sich der Trend aus den Jahren 2015 und 2016 fort, wobei Vertrauen leicht an Vorsprung gewinnt.**

Das Ergebnis der diesjährigen Befragung knüpft an den Trend der vergangenen beiden Jahre an.

*Vertrauen, Verantwortung und Integrität* werden weiterhin als die zentralen Werte gesehen, während *Respekt, Nachhaltigkeit* und *Mut* deutlich weniger oft als wichtigste Werte angegeben werden und somit die unteren Plätze belegen. Eine genauere Analyse der Verteilung zeigt, dass die Ergebnisse den Trend aus dem Jahr 2015 widerspiegeln: Der Fokus liegt auf *Vertrauen* (32%), gefolgt von *Verantwortung* mit 26,6% und *Integrität* mit 21,7%. Während immerhin noch etwas mehr als ein Zehntel der Befragten (12%) *Respekt* als wichtigsten Wert einschätzt, belegen *Nachhaltigkeit* und *Mut* die untersten Plätze und werden von weniger als 5% der Befragten als besonders relevant und wichtig eingeschätzt.

### Ergebnisse 2017: Vergleich mit den Vorjahren, relative Reihenfolge zentraler Wertebegriffe 2013 – 2017

	2013	2014	2015	2016	2017
1	Vertrauen	Integrität	Vertrauen	Verantwortung	Vertrauen
2	Integrität	Vertrauen	Verantwortung	Vertrauen	Verantwortung
3	Verantwortung	Verantwortung	Integrität	Integrität	Integrität
4	Respekt	Respekt	Respekt	Respekt	Respekt
5	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit
6	Mut	Mut	Mut	Mut	Mut

# 02 WERTE- DIMENSIONEN IM UNTERNEHMEN

In der vorliegenden Befragung wurde, wie schon in den Jahren zuvor, eine Reihe von Wertedimensionen mit einbezogen, welche sich explizit auf den Unternehmenskontext beziehen. Die Grundlage hierfür bildet das sogenannte **Competing Values Model (CVM)** von Kim Cameron und Robert Quinn. Dieses unterscheidet vier Unternehmenswerte bzw. Ziele, welche die Kultur in einem Unternehmen prägen und sich im Denken und Handeln der Beschäftigten bzw. im Unternehmensalltag niederschlagen. Die Befragung erfasste dabei die Präferenz von Führungskräften für besagte Werte sowie die Wahrnehmung des Ausmaßes, in welchem diese Werte in den jeweiligen Unternehmen tatsächlich gelebt werden. Auf dieser Basis wurde die Übereinstimmung bzw. Diskrepanz zwischen präferierten (Soll) und ausgeprägten (Ist) Werten im Unternehmen untersucht.

## Die vier Unternehmenswerte im CVM

<b>HR-Orientierung</b>	Fokus auf Zusammenhalt, Wertschätzung und persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden und Führungskräfte
<b>Innovationsstreben</b>	Fokus auf Dynamik, Flexibilität, Freiheit und Kreativität
<b>Leistungsorientierung</b>	Fokus auf Effizienz und Produktivität
<b>Interne Stabilität</b>	Fokus auf Stabilität von Prozessen und Kontinuität

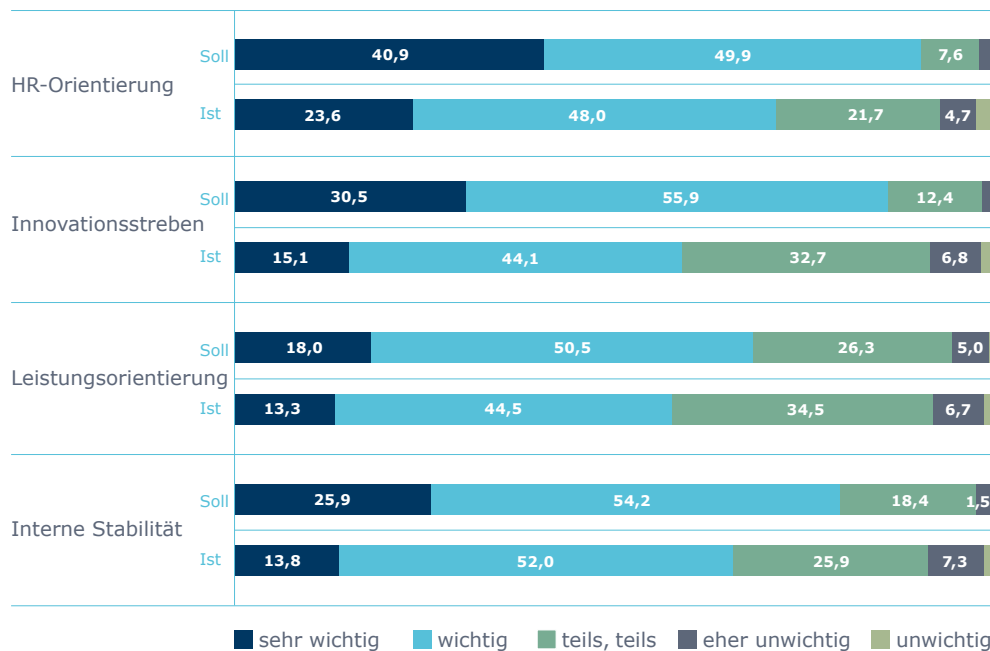
In der Beurteilung der persönlichen Relevanz (Soll) der vier Werte im Unternehmen zeigte sich eine Fortsetzung des Trends aus den Jahren zuvor. Alle vier Wertebereiche wurden von den Befragten in einem ähnlichen Ausmaß als »wichtig« bezeichnet und kein Wertebereich wurde in einem signifikanten Ausmaß als »unwichtig« oder »eher unwichtig« eingestuft. Deutlichere Unterschiede gibt es bzgl. der Einschätzung als wichtigstem Wert (»sehr wichtig«). Die *HR-Orientierung* (Fokus auf Wertschätzung und persönliche Entwicklung der Beschäftigten) wurde mit rund 41% am häufigsten als wichtigster Wert genannt, gefolgt von *Innovationsstreben* (Fokus auf dynamisches und unternehmerisches Handeln, Freiheit und Kreativität) mit 30%. Während 2016 die *Leistungsorientierung* den dritten Platz belegte, liegt in der diesjährigen Befragung der Wert *Interne Stabilität* mit rund 26% weiter vorne, während *Leistungsorientierung* mit 19% am seltensten als wichtigster Wert eingeschätzt wurde.



Bezüglich der Einschätzung der Befragten, welche Werte in ihren jeweiligen Unternehmen vorrangig ausgeprägt sind (Ist), zeigt sich, dass auch hier keiner der vier Wertebereiche als unwichtig gesehen wird. Die Ergebnisse zeigen vielmehr, dass alle vier Unternehmenswerte in ähnlicher Relation als wichtige Bestandteile der Unternehmenskultur gelebt werden. Unterschiede zeigen sich wie schon früher bezüglich der Frage, welche Wertedimensionen als besonders zentral bzw. »sehr wichtig« betrachtet werden und im Vordergrund stehen. Hierbei zeigen sich teilweise deutliche Unterschiede zu den von den Befragten als wichtigstem Wert präferierten Bereichen (Soll).

**Verhältnis präferierter zu ausgeprägten Werten**

Angaben in %



Ähnlich wie im Vorjahr ergab sich der größte Unterschied bzgl. der Zentralität der *HR-Orientierung*. Während rund 41% der Befragten die *HR-Orientierung* als zentralen Unternehmenswert präferierten, gaben nur rund 24% der Befragten an, dass die Kultur in ihrem Unternehmen vorrangig von einer solchen Orientierung geprägt ist. Auch bzgl. des *Innovationsstrebens* gibt es einen deutlichen Unterschied zwischen der präferierten und der tatsächlich erlebten Gewichtung als zentralem Unternehmenswert. Während nur rund 15% der Befragten angaben, dass das Streben nach Innovation in ihrem Unternehmen als besonders wichtiger Wert in der Unternehmenskultur verankert ist, gaben rund doppelt so viele (31%) an, Innovation und Dynamik als zentrale Werte im Unternehmen zu präferieren. Mit Blick auf die *Leistungsorientierung* sowie die *Interne Stabilität* als zentrale Werte zeigt sich ebenfalls ein sehr ähnliches Bild wie 2016. Für beide Wertebereiche beträgt der Unterschied in der Häufigkeitsverteilung zwischen angegebener Präferenz und tatsächlicher Ausprägung im Unternehmen weniger als 15%.

Insgesamt bestätigt dieses Muster einen wichtigen Befund aus der Forschung zur Unternehmenskultur: Während einzelne Führungskräfte Präferenzen für bestimmte Wertedimensionen aufweisen, müssen Unternehmen als Ganzes alle vier Wertebereiche angemessen balancieren, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Sowohl eine anhaltende Überbewertung als auch die Vernachlässigung einzelner oder mehrerer Wertebereiche können zu Ineffizienz führen. Eine zu starke Gewichtung von Flexibilität kann zu Chaos führen, ein zu starker Fokus auf Stabilität zu Rigidität. Ein allein interner Fokus vernachlässigt die Anforderungen externer Stakeholder bzw. des Marktes, während ein allein externer Fokus die Kooperation aus den Augen verliert.

**// Zentraler Befund: Wie bereits 2016 werden HR-Orientierung und Innovationsstreben weiterhin als wichtigste Werte eingeschätzt. Bei diesen Wertebereichen zeigt sich aber auch der größte Unterschied zwischen präferierten und ausgeprägten Werten im Unternehmen.**

# 03 BEDEUTUNG DES DIGITALEN WANDELS

Während der thematische Fokus in der Befragung 2016 auf dem Selbstbild von Führungskräften und ihrem Verhältnis zu den Geführten lag, steht die aktuelle Befragung ganz im Zeichen der digitalen Transformation. Sowohl das Arbeitsleben als auch das gesellschaftliche Miteinander sind vom digitalen Wandel direkt betroffen und mit zahlreichen Veränderungsprozessen konfrontiert. Auch die Ansprüche an und von Führungskräften sind von der Digitalisierung erfasst. Doch von welcher Perspektive aus betrachten die Verantwortungsträger der Wirtschaft in Deutschland dieses Thema? Zu beleuchten, was genau Führungskräfte unter den Stichworten »Digitalisierung« und »digitaler Wandel« verstehen, welche Chancen und Risiken sie damit assoziieren, welche konkreten Konsequenzen aus ihrer Sicht für ihre Führungsrolle damit einhergehen und welches spezifische Werteverständnis damit verbunden ist, stellt einen zentralen Anspruch der Führungskräftebefragung 2017 dar.

Bezug nehmend auf den ersten Aspekt wurden Führungskräfte zunächst befragt, was sie persönlich unter dem Begriff »Digitalisierung« bzw. »digitaler Wandel« verstehen. In einem offenen Format konnten die Antworten beliebig in einzelnen Stichworten oder ganzen Sätzen abgegeben werden. Die abstrahierten Ergebnisse dieser qualitativen Erhebung deuten darauf hin, dass vor allem drei unterschiedliche Inhaltskomplexe mit diesen Begriffen verknüpft werden: »Technischer Fortschritt«, »Veränderung der Arbeitswelt« und »Gesellschaftliche Implikationen«. Die erste inhaltliche Kategorie, Technischer Fortschritt, umfasst Rückmeldungen, die sich konkret mit den technischen Aspekten der digitalen Transformation beschäftigen. Eine Beispielantwort lautet: *»Maschinelle Assistenzsysteme, die Entscheidungen besser, schneller und transparenter machen.«* Die zweite Kategorie, Veränderungen der Arbeitswelt, umfasst Aussagen zu konkreten Implikationen für den Arbeitsalltag. Eine Beispielantwort hier lautet: *»Der Begriff Digitalisierung bezeichnet aus meiner Sicht die externen und internen Veränderungen im Umgang und Kontakt mit Mitarbeitern, Kunden und/oder Kandidaten bei einer zunehmenden Nutzung digitaler Geräte und Medien.«* Aussagen in der dritten Kategorie, Gesellschaftliche Implikationen, heben den Einfluss des digitalen Wandels auf das gesellschaftliche Miteinander hervor. Eine Antwort in diesem Bereich stellt die Aussage dar: *»Digitalisierung bedeutet für mich, dass viele Bereiche unseres Lebens, Handelns und Schaffens durch Robotik (Produktion) und/oder IT (Information und Dienstleistung) ersetzt worden sind/ werden. Meiner Meinung nach werden daher Bereiche, die nicht durch Technik zu ersetzen sind (wie z. B. Service, Persönlichkeit, individuelle Problemlösung, persönlicher Kontakt), immer wichtiger. Je digitaler und anonymere die Welt wird, desto mehr gibt es auch eine Gegenbewegung in Richtung Empathie und Menschlichkeit.«*

In allen drei Inhaltskomplexen finden sich wertneutrale inhaltliche Aussagen vor sowie auch Rückmeldungen, die positive Auswirkungen (z. B. Effizienzsteigerung, Vereinfachung und Komfortgewinn) oder negative Konsequenzen (z. B. steigende Anforderungen an Verfügbarkeit und Geschwindigkeit, Verantwortungsdiffusion, Abhängigkeit von der Technik) des Wandels hervorheben. Die Anzahl positiver offener Rückmeldungen überwiegt dabei deutlich.

*// Zentraler Befund: Führungskräfte der deutschen Wirtschaft verknüpfen mit den Begriffen »Digitalisierung« bzw. »digitaler Wandel« Aspekte des technischen Fortschritts, der Veränderungen der Arbeitswelt sowie gesellschaftlicher Implikationen, die überwiegend positiv konnotiert sind.*

# 04 MÖGLICHKEITEN UND RISIKEN DES DIGITALEN WANDELS

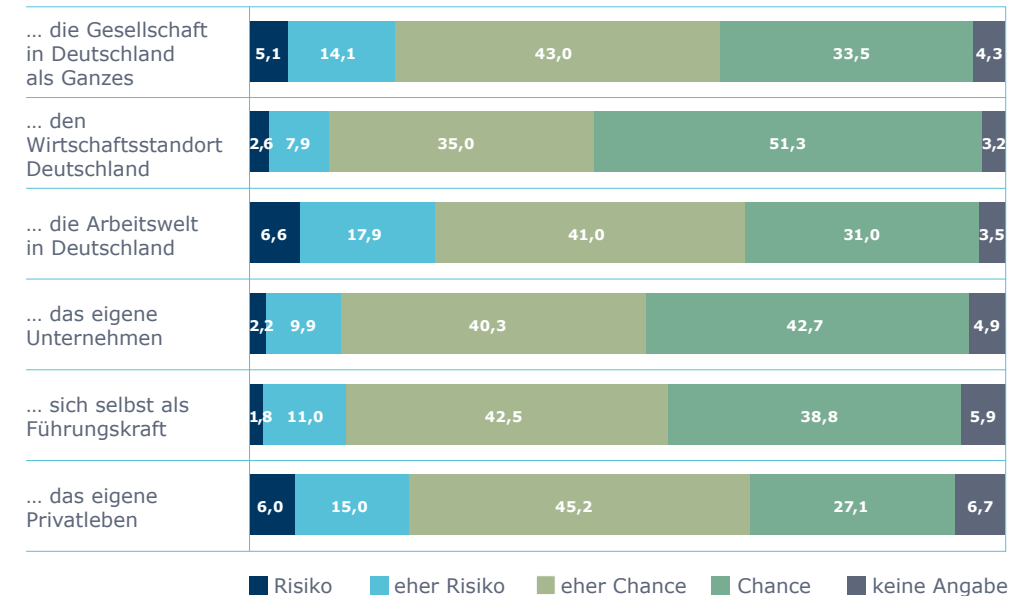
In diesem Teil der Untersuchung wurde der Frage nachgegangen, ob und in welchem Ausmaß die befragten Führungskräfte den digitalen Wandel insgesamt eher als Chance oder als Risiko wahrnehmen. Dabei wurden verschiedene Ebenen unterschieden, auf welche sich diese Wahrnehmung bezieht: die Gesellschaft in Deutschland als Ganzes, der Wirtschaftsstandort bzw. die Arbeitswelt in Deutschland, das eigene Unternehmen sowie die eigene Person (als Führungskraft und privat).

Die Ergebnisse zeichnen ein insgesamt sehr ausgeglichenes und darüber hinaus ebenfalls positives Stimmungsbild bei den Befragten. Konkret sieht der Großteil der Befragten im digitalen Wandel insgesamt mehr Chancen als Risiken und zwar hinsichtlich aller sechs abgefragten Bereiche. Am positivsten wird das Bild mit Blick auf den Wirtschaftsstandort Deutschland gesehen. Hier haben nur knapp 10% der Befragten Bedenken, dass der digitale Wandel eher Risiken mit sich bringt, während rund 35% positiv und etwas über die Hälfte (51%) sehr positiv in die Zukunft blicken. Ähnlich verhält es sich bezüglich des eigenen Unternehmens sowie der eigenen Rolle bzw. Funktion im Management. In beiden Bereichen sehen die Befragten die Anforderungen und Entwicklungen, welche der digitale Wandel mit sich bringt, mehrheitlich als Chance. Eine Tendenz in Richtung Risikowahrnehmung ergibt sich am ehesten mit Blick auf die Arbeitswelt in Deutschland sowie das eigene Privatleben. In beiden Bereichen sieht ca. ein Fünftel der Befragten (über 20%) auch Risiken, welche den digitalen Wandel begleiten. Bedenkt man, dass in der öffentlichen Diskussion zum Thema Digitalisierung sehr oft Fragen nach den Zukunftsaussichten bestimmter Berufsgruppen sowie der ständigen »digitalen« Erreichbarkeit dominieren, lässt sich dieses Muster schlüssig einordnen.

Insgesamt lässt sich jedoch feststellen, dass die befragten Führungskräfte ein sehr realistisches Bild zeichnen. Wie genau der Wandel zu einer digitalen Arbeitswelt im Detail aussieht, lässt sich gegenwärtig nicht mit Sicherheit voraussagen, zumal auch weitere Variablen wie zum Beispiel der demographische Wandel oder Migration entscheidende Einflussfaktoren darstellen. Gleichwohl ist das Bild insgesamt optimistisch: Geht es um die Folgen der Digitalisierung für die Gesellschaft in Deutschland als Ganzes, ist knapp ein Drittel (33,5%) der Befragten sehr positiv eingestellt und für etwas mehr als 40% überwiegen die Chancen. Lediglich für ca. 19% der Befragten ist der digitale Wandel insgesamt mit Risiken verbunden (d. h. sie wählten die Kategorie »Risiko« oder »eher Risiko«).

### Chance oder Risiko für ...

Angaben in %

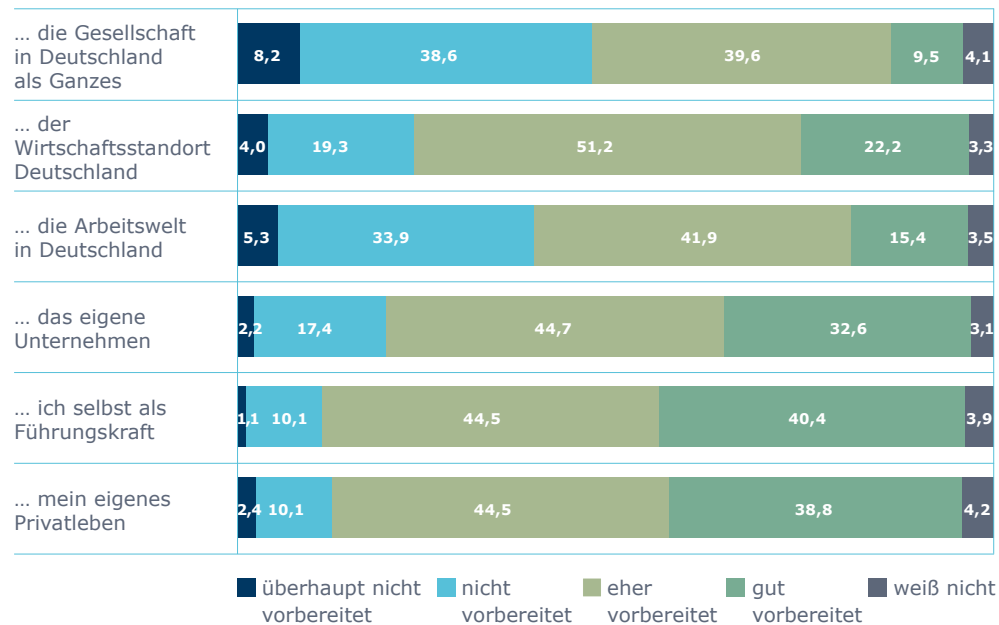


In einem weiteren Schritt wurden die Befragten gebeten anzugeben, in welchem Ausmaß die oben genannten Zielgruppen ihrer Meinung nach für die Herausforderungen des digitalen Wandels vorbereitet sind. Zwar zeigt sich auch hier, dass in vielen Bereichen eine optimistische Grundhaltung überwiegt, mit Blick auf die gesamtgesellschaftliche Ebene jedoch ist das Bild sehr gegensätzlich. Während etwas weniger als die Hälfte (47%) der Befragten glaubt, die Gesellschaft in Deutschland sei nicht bzw. unzureichend auf die Herausforderungen des digitalen Wandels vorbereitet, zeichnet der Rest (39%) ein positiveres Bild. Für wirklich gut vorbereitet halten immerhin knapp 10% der Befragten die Gesellschaft als Ganzes. Ein insgesamt sehr positives Bild zeichnen die Befragten auch hinsichtlich der eigenen Managementrolle bzw. für sich selbst als Privatperson. Konkret: Die Führungskräfte halten sich selbst für vorbereitet, wenn es um die Herausforderungen des digitalen Wandels geht. Ähnlich verhält es sich mit Blick auf die Unternehmensebene. Während hier knapp die Hälfte der Befragten (45%) ihr Unternehmen für »eher vorbereitet« hält, gaben rund 33% an, ihr Unternehmen sei »sehr gut« vorbereitet. Im Gegensatz dazu erachten knapp über 20% das eigene Unternehmen als unzureichend oder nicht vorbereitet. Auch der Wirtschaftsstandort Deutschland an sich wird insgesamt positiv gesehen, wobei aber auch hier über 20% der Befrag-

ten Aufholbedarf sehen. Deutlich skeptischere Tendenzen lassen sich bezüglich der Arbeitswelt in Deutschland erkennen. Hier glauben rund 40% der Befragten, Deutschland sei unzureichend oder nicht vorbereitet. Dabei liegt die Vermutung nahe, dass es unter den Führungskräften der deutschen Wirtschaft durchaus Bedenken und Unklarheiten hinsichtlich neuer beruflicher Anforderungen und Qualifikationen gibt, welche in den nächsten Jahren und Jahrzehnten benötigt werden, um zukunftsfähig zu bleiben.

### Für die Digitalisierung vorbereitet ist/bin ...

Angaben in %



**// Zentraler Befund: Führungskräfte der deutschen Wirtschaft sehen den digitalen Wandel insgesamt eher als Chance, besonders für den Wirtschaftsstandort Deutschland, das eigene Unternehmen und sich selbst in der Rolle als Führungskraft. Mit Blick auf die Gesellschaft als Ganzes und die Arbeitswelt in Deutschland werden jedoch auch Risiken gesehen, die eine bessere Vorbereitung auf die digitale Arbeitswelt notwendig machen.**

# 05 FÜHRUNG IM DIGITALEN WANDEL

Die vorliegende Studie möchte ein möglichst detailliertes Bild davon zeichnen, wo bzw. in welchen Bereichen Führungskräfte Auswirkungen des digitalen Wandels auf ihre Funktion als Führungskraft sehen und wie sie besagte Auswirkungen bewerten. Um diesem Zweck gerecht zu werden, wurden der Befragung die Ergebnisse einer kürzlich veröffentlichten Interviewstudie<sup>1</sup> zugrunde gelegt, in welcher eine Reihe von Digitalisierungs-ExpertInnen aus Wirtschaft und Wissenschaft zu den Herausforderungen des digitalen Wandels im Führungskontext befragt wurden.

In besagter Studie wurden verschiedene Bereiche identifiziert, welche für den Führungskontext relevant sind und in welchen die möglichen Auswirkungen der Digitalisierung besonders sichtbar werden können.

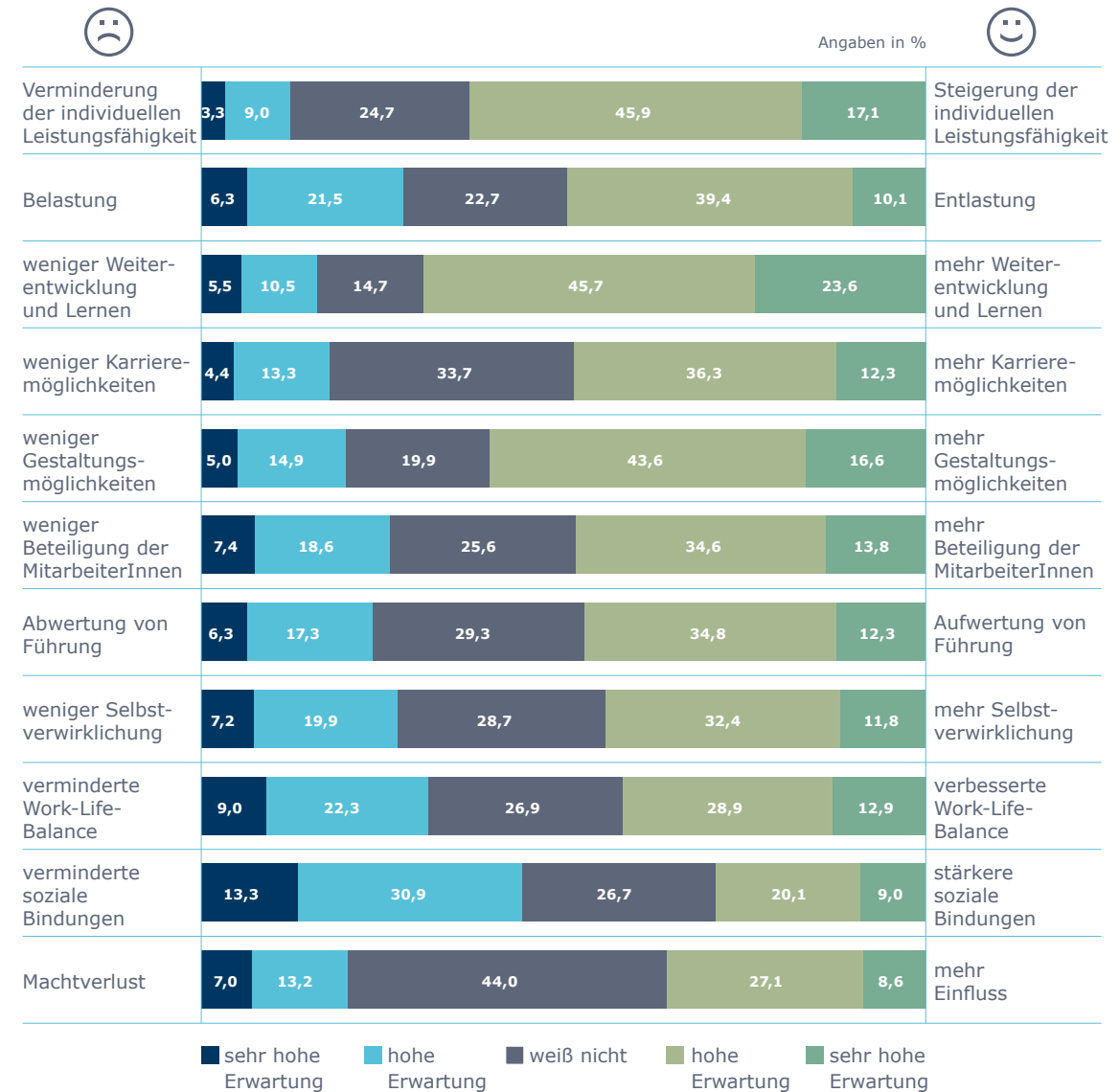
Dazu zählen individuelle Faktoren (z. B. die individuelle Leistungsfähigkeit sowie Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten) sowie Bereiche, welche mehr auf die unmittelbare Führungsrolle abzielen (z. B. Gestaltungsmöglichkeiten, Mitarbeiterbeteiligung).

In der nebenstehenden Grafik ist dargestellt, welche Auswirkungen die befragten Führungskräfte im Zuge der digitalen Transformation erwarten.

<sup>1</sup> Schwarzmüller, T., Brosi, P., & Welp, I. M. (forthcoming). Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert. In A. Hildebrandt & W. Landhäußer (Eds.), CSR und Digitalisierung. Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Wiesbaden: Springer Gabler, 2017

Die Ergebnisse zeigen ein sehr differenziertes Bild bezüglich der Stimmungslage der Befragten, was die erwarteten Folgen des digitalen Wandels angeht. Mehr als die Hälfte (63%) erwartet sich durch den digitalen Wandel eine Steigerung der individuellen Leistungsfähigkeit. Dies bedeutet aber nicht notwendigerweise weniger Belastung. Zwar glauben immerhin rund 50% der Befragten, dass der digitale Wandel insgesamt zu mehr Entlastung für Führungskräfte führt, ein großer Teil der Befragten ist hierbei jedoch unentschlossen (23%) oder sieht gar mehr Belastungen auf sich zukommen (28%). Optimistischer hingegen äußern sich die Befragten mit Blick auf die Möglichkeit, Neues zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Hier sehen

### Welche Folgen erwarten Führungskräfte im Zuge des digitalen Wandels?



rund 70% der Befragten mehr Möglichkeiten durch die Digitalisierung. Ähnlich verhält es sich hinsichtlich der wahrgenommenen Gestaltungsmöglichkeiten, wo immerhin 60% der Befragten einen Zuwachs erwarten. Mit Blick auf die eigenen

Karrieremöglichkeiten gehen die Angaben auseinander. Während rund 49% der Befragten mehr Karrieremöglichkeiten erwarten, ist die andere Hälfte unentschlossen (34%) oder erwartet eher eine Einschränkung von Möglichkeiten (18%). Was das Bild von Führung per se angeht, ist das Stimmungsbild ebenfalls geteilt bzw. lässt eine gewisse Unentschlossenheit erkennen. Knapp die Hälfte der Befragten (47%) ist der Meinung, die Rolle der Führungskraft wird durch den digitalen Wandel insgesamt eher aufgewertet. Ebenfalls geben rund 35% der Befragten an, als Führungskraft entsprechend mehr Einfluss zu gewinnen. Umgekehrt aber gibt rund ein Viertel (24%) der Befragten an, eher eine allgemeine Abwertung von Führung zu erwarten, wobei sich hier ein großer Teil der Befragten unentschlossen zeigt (ca. 30%). Besonders ausgeprägt ist dies mit Blick auf einen möglichen Verlust von Einfluss im Zuge des digitalen Wandels. Rund 44% der Befragten äußern sich hier unentschlossen, und immerhin 20% glauben, in Zukunft weniger Einfluss zu haben. Entsprechend ist auch die Erwartung bezüglich der Auswirkungen auf die Mitarbeiterpartizipation eher heterogen. Während knapp 49% der Befragten in Zukunft mehr Beteiligungsmöglichkeiten für Mitarbeitende erwarten, äußern sich rund 25% unentschlossen, und ein weiteres Viertel (25%) gibt an, der digitale Wandel führe insgesamt eher zu weniger Partizipation der Mitarbeitenden. Ebenfalls heterogen ist das Bild mit Blick auf die erwarteten Selbstverwirklichungsmöglichkeiten sowie die Work-Life-Balance. Rund 44% der Befragten erwarten sich durch die Digitalisierung insgesamt mehr Möglichkeiten der Selbstverwirklichung, während sich ein gewichtiger Teil entweder unentschlossen (29%) oder eher pessimistisch (27%) äußert und weniger Selbstverwirklichungsmöglichkeiten vorhersagt. Mit Blick auf die Work-Life-Balance erwarten rund 42% eine Verbesserung durch den digitalen Wandel, 27% der Befragten sind unentschlossen, und ca. ein Drittel (31%) rechnet mit einer Verschlechterung. Ein eher skeptisches Bild zeigt sich mit Blick auf die sozialen Bindungen. Hier erwarten sich rund 45% eine Abnahme, 27% äußern sich unentschlossen, und immerhin 29% glauben, der digitale Wandel führe zu stärkeren sozialen Bindungen.

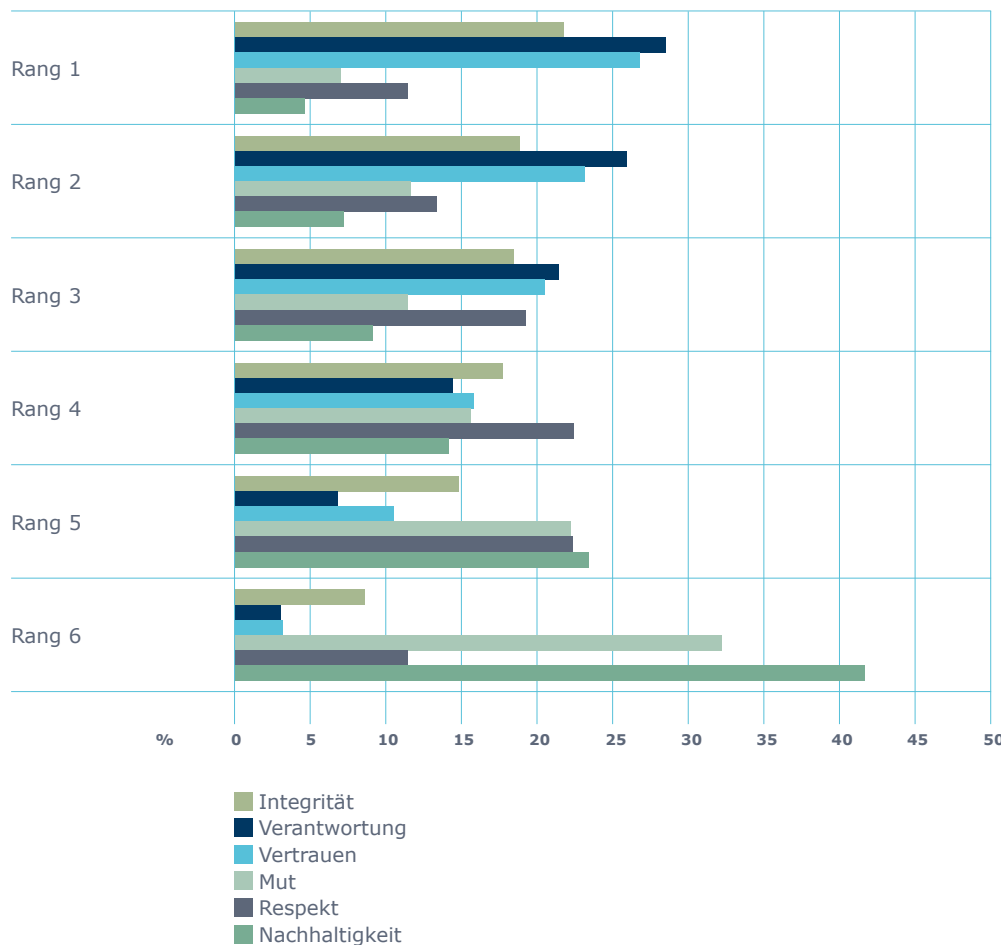
**// Zentraler Befund: Die erwarteten Auswirkungen des digitalen Wandels auf Führungsfunktionen sind sehr heterogen. Zwar wird insgesamt eine Steigerung der individuellen Leistungsfähigkeit erwartet, in vielen Bereichen aber ist das Stimmungsbild geteilt, wobei Skepsis in Hinsicht auf die Work-Life-Balance, soziale Bindungen und persönliche Einflussnahme vorherrscht.**

# 06 WERTE IM DIGITALEN WANDEL

Der folgende, abschließende Teil schlägt eine wichtige Brücke zum Ausgangspunkt der Befragung. Welcher der anfangs genannten Kernwerte (*Integrität, Verantwortung, Vertrauen, Mut, Respekt, Nachhaltigkeit*) stellt für die Befragten im Zeitalter des digitalen Wandels im Unternehmenskontext den wichtigsten Wert dar?

Die Befragten hatten die Möglichkeit, die Werte in eine Reihenfolge zu bringen. Eine Analyse der Befunde weist auf, dass unter den befragten Führungskräften 28,5% *Verantwortung*, 26,8% *Vertrauen* und 21,7% *Integrität* am wichtigsten erachten. Darauf folgen die Kernwerte *Respekt* (11,4%) und *Mut* (7%), während nur noch 4,6% der Befragten *Nachhaltigkeit* die größte Bedeutung beimessen.

**Welche Werte sind Führungskräften im Zuge des digitalen Wandels am wichtigsten?**



Diese Ergebnisse beinhalten zwei wesentliche Implikationen. Ein erster zentraler Befund ist in der nebenstehenden Grafik dargestellt und bestätigt im Wesentlichen den eingangs gefundenen Trend: Für Führungskräfte in Deutschland geht es vor allem um die Kernwerte *Verantwortung, Vertrauen und Integrität* – im Unternehmenskontext allgemein wie auch im spezifischen Hinblick auf das digitale Zeitalter.

Der zweite Befund ergibt sich aus einer differenzierteren Betrachtung der Datelage. Mit Fokus auf die Herausforderungen des digitalen Wandels im Gegensatz zu dem allgemeinen Unternehmenskontext wird *Verantwortung* eine größere Bedeutung beigemessen als *Vertrauen* und *Mut* wird wichtiger erachtet als *Nachhaltigkeit*. Die Diskrepanz zur Rangfolge der Werte im allgemeinen Unternehmenskontext betrifft nur diese zwei Dimensionen. Dennoch weist der Befund darauf hin, dass mit dem Prozess des digitalen Wandels auch ein Wandel der Wertemaßstäbe verbunden sein könnte. Auch wenn Führungskräfte in Deutschland der digitalen Transformation zuversichtlich entgegensehen, erkennen sie auch potenzielle Risiken für Arbeitswelt und Gesellschaft. Es gilt, sowohl Chancen als auch Herausforderungen des Neuen kompetent zu begegnen und dabei die richtigen Fragen zu adressieren. Die Kernwerte betreffend, scheint dies vor dem Hintergrund der Digitalisierung mit der jeweils größeren Bedeutsamkeit von *Verantwortung* und *Mut*, aber auch der geringeren Relevanz von *Vertrauen* und *Nachhaltigkeit* einherzugehen.

**// Zentraler Befund: Für Führungskräfte in Deutschland stellen sowohl im Unternehmenskontext allgemein als auch im Hinblick auf den digitalen Wandel Verantwortung, Vertrauen und Integrität die wichtigsten Kernwerte dar, während Respekt, Nachhaltigkeit und Mut als weniger wichtig erachtet werden. Mit Fokus auf den digitalen Wandel wird den Kernwerten Verantwortung und Mut jedoch eine etwas stärkere Bedeutung beigemessen.**



## 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 Mitarbeiterebene keine Chance. Für uns sind die Unternehmen, in denen wir arbeiten, der Ort, um etwas zu verändern. Unser Ansatzpunkt ist dort, wo wir persönlich Verantwortung tragen, 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 integrierender 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 PwC GmbH

PwC ist in Deutschland mit 10.364 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und einem Umsatzvolumen von rund 1,9 Milliarden Euro eine der führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften. An 21 Standorten arbeiten Experten für nationale und internationale Mandanten jeder Größe. PwC bietet ganzheitliche Betreuung und praxisorientierte Lösungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Unternehmensberatung.

Mit dem Purpose Statement »to build trust in society and solve important problems« bekennt sich PwC dazu, für Vertrauen in der Wirtschaft und auf den Kapitalmärkten zu sorgen und Lösungen für die gesellschaftlich relevanten Herausforderungen zu entwickeln.

Für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, setzt das Unternehmen sein gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen des Expertennetzwerks in 157 Ländern.

Besonders wichtig ist PwC die wertorientierte Zusammenarbeit mit ihren Mandanten. *Act with Integrity, Care, Make a Difference, Work together* und *Reimagine the possible* einen das Unternehmen über die verschiedenen Kulturen hinweg und definieren, wofür die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von PwC stehen – jeden Tag. Mehr über PwC und Werte erfahren Sie hier: <http://www.pwc.com/gx/en/about/purpose-and-values.html>



### Über die Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der TUM

Die diesjährige Befragung wurde durch die Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der TUM School of Management der Technischen Universität München wissenschaftlich begleitet. Neben der Erforschung und Steigerung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen liegt ein inhaltlicher Schwerpunkt der Professur auf der Erforschung und Professionalisierung von Mitarbeiterführung in den unterschiedlichsten Kontexten. In enger Vernetzung mit Partnern aus der Wirtschaft widmen sich die Forscher und Forscherinnen der Professur dabei besonders auch den ethischen Fragen und Implikationen, welche im Zusammenhang mit der erfolgreichen Führung von Beschäftigten und Teams auftreten.

### Über das Executive Education Center der TUM School of Management

Das TUM School of Management Executive Education Center (EEC) orientiert sich als Aushängeschild der gesamten TUM School of Management an den thematischen Lehr- und Forschungsschwerpunkten der Fakultät. Im EEC bündelt sich die betriebswirtschaftliche und persönliche Weiter- bzw. Fortbildung für Führungskräfte an der TUM. Auf Vermittlung der neuesten Forschungsergebnisse und hohen Praxisbezug wird besonderer Wert gelegt. Das Executive Education Center bietet drei Executive MBA-Programme für Führungskräfte sowie eine große Auswahl an Zertifikatsprogrammen und Executive Trainings zu Themen von Führung zu Innovation, Private Equity zu Employer Branding, von Business Architektur bis hin zu Finanzen. Besonderen Wert schaffen die Customized Programs, die speziell auf die Bedürfnisse einer Organisation und ihrer Mitarbeiter zugeschnitten werden.

## IMPRESSUM

Redaktion

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

**Prof. Dr. Ludger Heidbrink** (Vorstand Wertekommission e. V.)

Wissenschaftliche Durchführung

Die Studie wurde programmiert und durchgeführt von der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der TUM School of Management (Technische Universität München)

**Dipl.-Psych. Maxim Egorov** (Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter)

**Univ.-Prof. Dr. Claudia Peus** (Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, TU München)

**Dr. Armin Pircher Verdorfer** (Habilitant)

Wissenschaftliche Begleitung

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

Die Befragung wurde unterstützt von

**NetFederation GmbH**, Köln, [www.net-federation.de](http://www.net-federation.de)

### Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e. V.

Vorstand

**Daniela Bechtold-Schwabe, Thorsten Greiten, Manuel J. Hartung, Kai Hattendorf,**

**Prof. Dr. Ludger Heidbrink, Sven H. Korndörffer, Jens-Thorsten Rauer, Julia Weiss**

Geschäftsstelle Bonn

**Yvonne Rimm-Völkel**

Im Eichholz 15a

53127 Bonn

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

[geschaeftsstelle@wertekommission.de](mailto:geschaeftsstelle@wertekommission.de)

 @wertekommission

 wertekommission

Alle Rechte vorbehalten. Copyright 2017 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**, Berlin, Prof. Barbara Scholz, [www.scholz-id.com](http://www.scholz-id.com)

Druck

**Müller Fotosatz & Druck GmbH**, Selbitz, [www.druckerei-gmbh.de](http://www.druckerei-gmbh.de)

[WWW.WERTEKOMMISSION.DE](http://WWW.WERTEKOMMISSION.DE)