

WERTE KOMMISSION

INITIATIVE
WERTE BEWUSSTE
FÜHRUNG

STUDIE
№ 10

// FÜHRUNGS- KRÄFTE- BEFRAGUNG 2018

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

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
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 CHANCEN UND RISIKEN DES DIGITALEN WANDELS

SEITE 23
04 WELCHE »KÖPFE« BRAUCHT FÜHRUNG IN ZEITEN DES DIGITALEN WANDELS?

SEITE 26
05 WERTEORIENTIERTE FÜHRUNG IM DIGITALEN WANDEL

SEITE 31
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

Wert oder Werte? Im Kontext der Frage, was erfolgreiche Führung ausmacht, kommt diesen beiden Begriffen im allgemeinen Sprachgebrauch eine unterschiedliche Bedeutung zu. Führungskräfte stehen in der Verantwortung, bestimmte Organisationsziele zu erreichen, um damit Unternehmens- bzw. Markt- »Wert« zu generieren. Gleichzeitig stellt sich die Frage, was Führungskräfte für gut und erstrebenswert halten bzw. welche »Werte« sie ihren Entscheidungen zugrunde legen und welche Werte insbesondere die Männer und Frauen an der Spitze in ihren jeweiligen Organisationen vorleben. Darüber hinaus sind Führungskräfte selbst Teil einer umfassenderen Kultur eines Unternehmens – der Gesamtheit der im Laufe der Zeit entstandenen Werte und Einstellungen in einer Organisation – und prägen diese durch ihr Vorbild maßgeblich.

Die Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e. V. führt seit 2006 in regelmäßigen Abständen Befragungen zum Wertebewusstsein von Führungskräften im deutschsprachigen Raum durch. Als einzige kontinuierliche Untersuchung dieser Art zeigt die Befragung auf, wie sich die Wertediskussion in Deutschland an der wichtigen Schnittstelle von Wirtschaft und Gesellschaft entwickelt. Wie bereits in den beiden Jahren zuvor, 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.

Neben dem bewährten Schwerpunkt auf individuellen Werten von Führungskräften sowie spezifischen Unternehmenswerten, stellte die diesjährige Befragung folgende Fragen in den Mittelpunkt: Welches Denken bzw. welche »Köpfe« braucht erfolgreiche und zukunftsorientierte Führung in Zeiten der digitalen Veränderung? Welches Führungsverständnis – welche Werte und Haltungen – halten Führungskräfte der deutschen Wirtschaft für wichtig, um Menschen unter den sich verändernden gesellschaftlichen und technologischen Rahmenbedingungen erfolgreich zu führen?

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

EXECUTIVE SUMMARY

Die Führungskräftebefragung 2018 ist inzwischen die zehnte Befragung dieser Art, welche von der Wertekommission durchgeführt wird. Teilgenommen haben 605 Führungskräfte aus Deutschland, davon rund 80 Prozent aus dem mittleren und oberen Management.

Neben den sechs individuellen Kernwerten (Integrität, Mut, Nachhaltigkeit, Respekt, Verantwortung und Vertrauen), welche die Wertekommission seit 2006 regelmäßig erhebt, wurden erneut auch die persönlichen Präferenzen der Befragten in Bezug auf zentrale Unternehmenswerte (HR-Orientierung, Innovationsstreben, Leistungsorientierung und interne Stabilität) erfasst. In Fortführung der Befragung aus dem Vorjahr lag ein besonderes Augenmerk auf der Frage, wie Führungskräfte den digitalen Wandel wahrnehmen bzw. ob und in welchem Ausmaß damit eher Chancen oder Risiken verbunden werden. Vor diesem Hintergrund richtet sich der Fokus der diesjährigen Befragung auf die Frage, welche Denkweisen und Haltungen gebraucht werden, um in Zeiten des digitalen Wandels erfolgreich führen zu können.

Hinsichtlich der individuellen Kernwerte von Führungskräften bleibt der langfristige Trend stabil: Vertrauen und Verantwortung wurden erneut als die wichtigsten Werte bestätigt. Auch mit Blick auf die präferierten Unternehmenswerte ändert sich das Stimmungsbild nicht: Teamwork und Kooperation in Kombination mit dem Streben nach Innovation bleiben tonangebend. Passend dazu sehen die befragten Führungskräfte im digitalen Wandel nach wie vor insgesamt mehr Chance als Risiko. Allerdings fällt das allgemeine Stimmungsbild im Vergleich zu 2017 etwas zurückhaltender aus, vor allem mit Blick auf Deutschland als Wirtschaftsstandort und seine Arbeitswelt. Darüber hinaus bestätigen die Befragten einen weiteren Trend aus dem Vorjahr: Obgleich der digitale Wandel insgesamt als Aufbruch verstanden wird und die wahrgenommenen Chancen überwiegen, betonen viele der Befragten, dass sich Deutschland und seine Wirtschaft besser für diese Herausforderung rüsten müssen. Fragt man Deutschlands Führungskräfte, welche »Köpfe« bzw. welche Denkmuster und Qualitäten sie sich für die erfolgreiche Gestaltung des digitalen Wandels wünschen, so ist die Antwort ermutigend: Offenheit für Neues, Veränderungsbereitschaft und Authentizität werden als erfolgsrelevante Werte beschrieben. Zukunftsorientierte Führung bedeutet aber auch die Orientierung an einem soliden Wertekompass. Fairness, Vertrauen und Umsicht sind hier ebenso wichtig, wie mit gutem Beispiel voranzugehen. Gerade 2018, einem Jahr, in welchem das politische Geschehen in vielen Teilen der Welt zunehmend von Autokraten bestimmt wird, setzen die befragten Führungskräfte in Deutschland hier ein erfreuliches Gegengewicht und erteilen Eigennutz bzw. selbstsüchtiger Führung eine Absage, wenn es darum geht, den digitalen Wandel erfolgreich zu meistern.

Methodik

Die inzwischen zehnte 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 605 Führungskräften aus der deutschen Wirtschaft vor.

Die Mehrheit der Befragten stammt aus der oberen (30,3%) und mittleren (51,5%) Führungsebene, während 18,2% dem Management-Nachwuchs zugeordnet werden können. Entsprechend liegt der Anteil der unter 35-Jährigen bei rund 14%. Die Mehrheit (63%) der Befragten ist zwischen 36 und 55 Jahre alt, während die Altersgruppe der über 55-Jährigen ca. 22% ausmacht. Ähnlich wie in den Jahren zuvor ist der Anteil der weiblichen Befragten (31,2%) unterrepräsentiert. Dieser Prozentsatz spiegelt damit genau die aktuelle Verteilung in Deutschland wider, wonach der Anteil von Männern in Führungspositionen mit ca. 70% überwiegt.

Mit Blick auf die Wahrnehmung und Einschätzung von Unternehmenswerten ist eine ausreichend lange Betriebszugehörigkeit vorteilhaft. Weniger als 7% der Befragten waren zum Zeitpunkt der Erhebung unter 3 Jahren im jeweiligen Unternehmen beschäftigt. Etwas mehr als ein Drittel der Befragten (34%) wies eine Betriebszugehörigkeit zwischen 3 und 10 Jahren auf, während der Großteil (ca. 60%) 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.

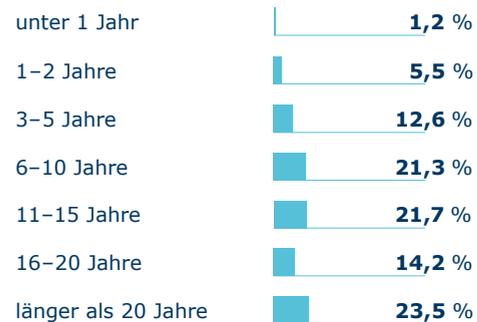
Geschlecht



Alter



Betriebszugehörigkeit



Position



01 BEWERTUNG DER INDIVIDUELLEN KERNWERTE

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

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

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.

INTEGRITÄT

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

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

RESPEKT

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

VERANTWORTUNG

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

VERTRAUEN

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

// Zentraler Befund: Vertrauen wird als wichtigster Wert angesehen, gefolgt von Verantwortung. Damit setzt sich der Trend aus den Jahren 2016 und 2017 nahtlos fort.

Das Ergebnis der diesjährigen Befragung schließt an die Ergebnisse der vergangenen zwei 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 nahezu nahtlos den Trend aus den Jahren zuvor abbilden: Der Fokus liegt auf Vertrauen (32,1%), gefolgt von Verantwortung mit 28,6% und Integrität mit 21%. Während immerhin noch ein Zehntel der Befragten (10,2 %) Respekt als wichtigsten Wert einschätzt, belegen Nachhaltigkeit mit 5% und Mut mit 3,1% die untersten Plätze und werden deutlich weniger häufig als zentral eingeschätzt.

Ergebnisse 2018: Vergleich mit den Vorjahren, relative Reihenfolge zentraler Wertebegriffe 2014 – 2018

	2014	2015	2016	2017	2018
1	Integrität	Vertrauen	Verantwortung	Vertrauen	Vertrauen
2	Vertrauen	Verantwortung	Vertrauen	Verantwortung	Verantwortung
3	Verantwortung	Integrität	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

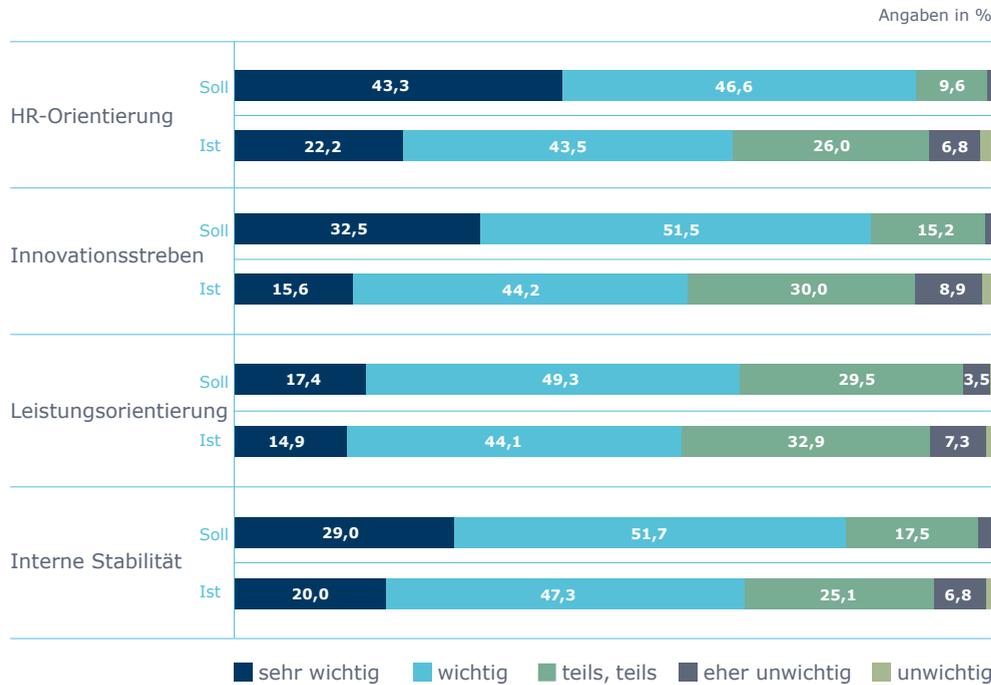
In der vorliegenden Befragung wurde, wie schon in den Jahren zuvor, eine Reihe von Wertedimensionen mit einbezogen, welche sich explizit auf den Unternehmenskontext beziehen. Die Grundlage hierfür bildet das sogenannte **Competing Values Model (CVM)** von Kim Cameron und Robert Quinn. Dieses unterscheidet 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

Humanressourcen- (HR) Orientierung	Fokus auf Zusammenhalt, Wertschätzung und persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden und Führungskräfte
Innovationsstreben	Fokus auf Dynamik, Flexibilität, Freiheit und Kreativität
Leistungsorientierung	Fokus auf Effizienz und Produktivität
Interne Stabilität	Fokus auf Stabilität von Prozessen und Kontinuität

In der Beurteilung der persönlichen Relevanz (Soll) der vier Werte im Unternehmen zeigte sich, in Analogie zur Einschätzung der Kernwerte, eine Fortsetzung des Trends aus den Jahren zuvor. Keiner der untersuchten Unternehmenswerte wurde in einem relevanten Ausmaß als »unwichtig« oder »eher unwichtig« eingestuft. Unterschiede zeigen sich hingegen bzgl. der Einschätzung als wichtigstem Wert (»sehr wichtig«). Wie bereits in den Jahren zuvor wurde die *HR-Orientierung* (Fokus auf Wertschätzung und persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden und Führungskräfte) mit rund 43% am häufigsten als wichtigster Wert genannt, gefolgt von *Innovationsstreben* (Fokus auf dynamischem und unternehmerischem Handeln, Freiheit und Kreativität) mit rund 32%. Während 2016 *Leistungsorientierung* den dritten Platz belegte, bestätigt die diesjährige Befragung den Trend aus der Befragung 2017 und findet erneut den Wert *Interne Stabilität* mit rund 29% vor *Leistungsorientierung* mit 17%.

Verhältnis präferierter zu ausgeprägten Werten



Vergleicht man die Präferenzen (Soll) der Befragten mit den Werten bezüglich der wahrgenommenen Ausprägung der Wertedimensionen im Unternehmen (Ist), so zeigen sich erneut die stärksten Abweichungen bei den Wertedimensionen, die als besonders »wichtig« bzw. »sehr wichtig« präferiert wurden. Ähnlich wie in den Befragungen 2016 und 2017 ergab sich der größte Unterschied bei der *HR-Orientierung*. Während rund 43% der Befragten die *HR-Orientierung* als zentralen Unternehmenswert präferierten, gaben nur rund 22% der Befragten an, dass die Kultur in ihrem Unternehmen tatsächlich von einer solchen Orientierung geprägt ist. Auch mit Blick auf das *Innovationsstreben* gibt es einen deutlichen Unterschied zwischen der präferierten und der tatsächlich erlebten Gewichtung im Unternehmen. Während nur etwa 16% der Befragten angaben, dass das Streben nach Innovation in ihrem Unternehmen als besonders ausgeprägter und vorrangiger Wert in der Unternehmenskultur verankert ist, gaben rund doppelt so viele (32%) an, Innovation und Dynamik als zentralen Wert im Unternehmen zu präferieren. Deutlich kleinere Differenzen zeigen sich mit Blick auf das *Leistungsstreben* sowie die *interne Stabilität* als zentrale Werte, was ebenfalls den Trend aus dem Vorjahr bestätigt. Für beide Wertebereiche ist der Unterschied in der Häufigkeitsverteilung

zwischen angegebener Präferenz und tatsächlicher Ausprägung im Unternehmen gering (9% bzgl. *interner Stabilität*) bzw. sehr gering (knapp 3% bzgl. *Leistungsstreben*).

Insgesamt bestätigen die Ergebnisse, dass Unternehmen bzw. Führungskräfte letztlich, trotz individueller Unterschiede, alle vier Wertebereiche berücksichtigen und sinnvoll disponieren müssen, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Sowohl eine anhaltende Überbewertung als auch die Vernachlässigung einzelner oder mehrerer Wertebereiche können zu Ineffizienz führen. Flexibilität darf nicht zu Chaos, Stabilität nicht zu Rigidität führen. Ebenso darf der Fokus nach innen nicht die Anforderungen externer Stakeholder vernachlässigen; so wie eine externe Orientierung nicht zu einer Vernachlässigung interner Belange, allen voran der Kooperation im Unternehmen, führen darf. Nichtsdestotrotz setzen die Befragten Schwerpunkte, die vor dem Hintergrund des digitalen Wandels sehr schlüssig erscheinen: Das Streben nach Innovation sowie motivierte Mitarbeitende und Zusammenhalt sind die zentralen Zukunftskonzepte der befragten Führungskräfte in der Gestaltung der Unternehmenskultur.

// Zentraler Befund: HR-Orientierung und Innovationsstreben werden weiterhin als wichtigste Unternehmenswerte eingeschätzt. Bei diesen Wertebereichen zeigt sich auch der größte Unterschied zwischen präferierten und ausgeprägten Wertedimensionen im Unternehmen. Damit setzt sich der schon in 2016 und 2017 ermittelte Trend fort.

03 CHANCEN UND RISIKEN DES DIGITALEN WANDELS

In Anlehnung an die Befragung 2017 wurden die befragten Führungskräfte erneut um ihre Einschätzung gebeten, ob und in welchem Ausmaß sie 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).

Insgesamt bestätigen die Ergebnisse das positive Stimmungsbild aus der Befragung 2017, wobei gleichzeitig eine Reihe kleinerer Verschiebungen zu verzeichnen ist. Mit Blick auf die Gesellschaft als Ganzes lässt sich eine leichte Tendenz zur Mitte hin feststellen. Im Vergleich zum Vorjahr sieht ein etwas größerer Teil der Befragten eher positiv (48%) in die Zukunft, was einem Plus von fünf Prozentpunkten entspricht. Die beiden Außenkategorien bleiben ähnlich zu 2017: Während für etwa 17% der Befragten hier die Risiken überwiegen, sehen 31% sehr positiv in die Zukunft. Die positivste Einschätzung erfolgte erneut mit Blick auf den Wirtschaftsstandort Deutschland. Nur knapp 10% der Befragten sehen hier mehr Risiken als Chancen. Eine kleine Verschiebung gab es mit Blick auf jene Befragten, die hierbei angaben, eher positiv bzw. sehr positiv in die Zukunft zu blicken. Hatte 2017 knapp über die Hälfte der Befragten (51%) ein sehr positives Bild, so waren es in der diesjährigen Befragung noch 46% (minus 5%). Gleichzeitig gaben rund 41% an, eher positive Erwartungen zu haben, was einen Zuwachs von 6% im Vergleich zu 2017 (35%) bedeutet. Eine vorsichtige Interpretation legt hier nahe, dass Führungskräfte, obwohl insgesamt immer noch positiv eingestellt, 2018 zu einer etwas moderateren Einschätzung tendieren, insbesondere mit Blick auf den Wirtschaftsstandort Deutschland und die Arbeitswelt. Ähnlich verhält es sich bezüglich des eigenen Unternehmens. Mit Blick auf die Frage, ob der digitale Wandel hier eher Risiken oder Chancen mit sich bringt, gaben 2017 rund 43% der Befragten an, sehr positiv in die Zukunft zu blicken; 2018 tun dies noch 38%. Auch hier gibt es eine leichte Verschiebung in Richtung einer »eher positiven« Einschätzung mit rund 44% (im Vergleich zu 40% in der Befragung 2017). Umgekehrt gab es jedoch keinen Zuwachs in Richtung einer grundlegend pessimistischen Einschätzung, und nach wie vor sind nur knapp 10% der Befragten der Meinung, der digitale Wandel sei eher mit Risiken für das eigene Unternehmen verbunden. Bezüglich der eigenen Rolle bzw. Funktion im Management ist das Bild auch 2018 sehr ausgeglichen. Der Großteil der Befragten sieht hier eher positiv (47%) in die Zukunft und etwas mehr als ein Drittel (36%) hat eine sehr positive Einschätzung. Nur für knapp 12% der Befragten überwiegen die Risiken. Ähnlich wie bereits in der Befragung 2017

zeigt sich eine Tendenz in Richtung Risikowahrnehmung am ehesten mit Blick auf die Arbeitswelt in Deutschland. Hier ist beinahe ein Viertel der Befragten (23%) der Meinung, der digitale Wandel bringe insgesamt mehr Risiken als Chancen mit sich. Von allen untersuchten Zielgrößen (Gesellschaft, Wirtschaftsstandort, Arbeitswelt, Unternehmen, Führungsrolle, Privatperson) zeigt sich allein hier, bei der Einschätzung der Arbeitswelt, ein unterschiedliches Muster, wenn man das Alter der Befragten berücksichtigt. Unter den besonders jungen Führungskräften (d. h. jünger als 35), sehen nur rund 13% insgesamt mehr Risiken für die Arbeitswelt; bei den über 35-Jährigen sind dies hingegen 25%. Umgekehrt sehen bei den Jüngeren rund 86% der Befragten insgesamt mehr Chancen für die Arbeitswelt durch die Digitalisierung; bei der Gruppe der über 35-Jährigen sind dies 14% weniger (72%). Zwar ist die Gruppe der unter 35-Jährigen in der untersuchten Stichprobe mit knapp 15% deutlich unterrepräsentiert, weswegen eine Generalisierung der Ergebnisse nicht möglich ist, gleichwohl bestätigt sich hier ein Trend, den man aus ähnlichen Befragungen aus anderen Teilen der Welt (z. B. Asien oder den USA) kennt: Mitglieder der jüngeren Führungsgeneration schätzen die Möglichkeiten der Digitalisierung durchgängig als positiv bzw. als Chance ein. Vor dem Hintergrund, dass für diese Generation die Ausbildung sowie der Eintritt in das Arbeitsleben bereits substantziell mit der Nutzung digitaler Technologien verbunden war, ist dieses Ergebnis wenig verwunderlich.

Geringfügig verringert hat sich 2018 insgesamt der Anteil jener Befragten, welche Risiken für das eigene Privatleben sehen. War dies 2017 noch bei etwa einem Fünftel der Befragten der Fall (21%), fiel dieser Anteil 2018 mit 17% unter die 20-Prozent-Marke. Einerseits bestätigt dies die teilweise kontrovers geführte Diskussion in der Öffentlichkeit und die damit verbundene Sorge um die Zukunft bestimmter Berufsgruppen im Zuge des digitalen Wandels. Mit Blick auf das Privatleben der Befragten hingegen könnten die Ergebnisse als ein erster Hinweis darauf gedeutet werden, dass die Sorge um die vermeintlichen Nachteile der Digitalisierung (z. B. ständige Erreichbarkeit) in den Hintergrund tritt und inzwischen auch Möglichkeiten gesehen werden, wie der digitale Wandel gegebenenfalls einen besseren Ausgleich zwischen Privatleben bzw. Familie und Beruf ermöglichen kann.

Im nächsten Schritt wurden die Befragten erneut gebeten anzugeben, in welchem Ausmaß die oben genannten Zielgruppen ihrer Meinung nach für die Herausforderungen des digitalen Wandels vorbereitet sind. Sehr ähnlich zu 2017 zeigt sich, dass in den meisten Bereichen eine optimistische Grundhaltung überwiegt, mit Blick auf die gesamtgesellschaftliche Ebene jedoch ein gespaltenes Meinungsbild herrscht.

Chance oder Risiko für ...

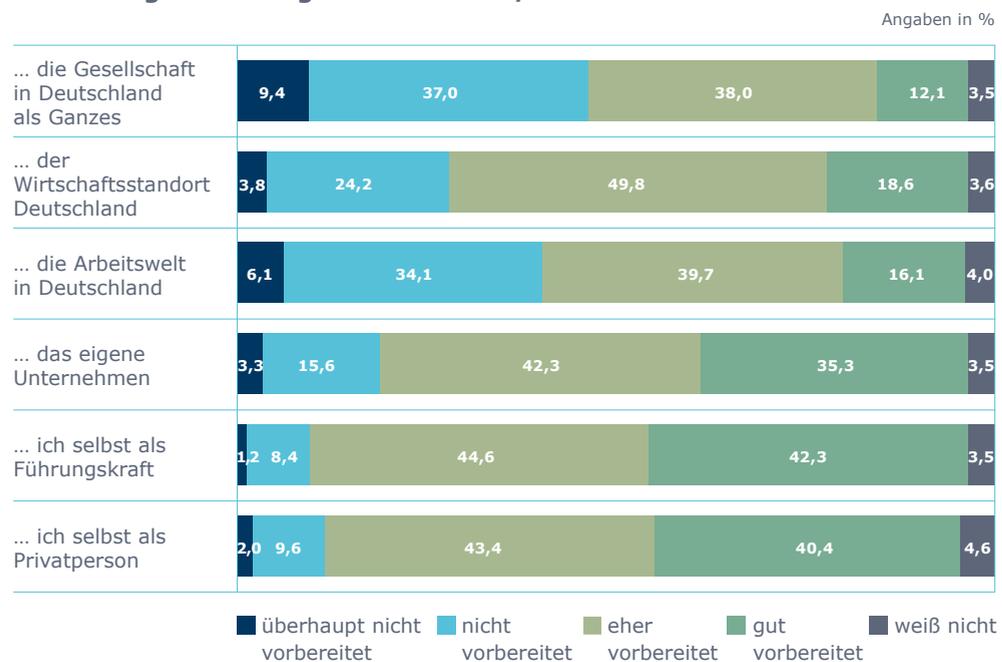
Angaben in %



Während etwas weniger als die Hälfte der Befragten der Meinung ist, die Gesellschaft in Deutschland sei überhaupt nicht (9%) bzw. unzureichend (37%) auf die Herausforderungen des digitalen Wandels vorbereitet, zeichnet der Rest (38%) ein positiveres Bild. Für wirklich gut vorbereitet halten die Gesellschaft als Ganzes immerhin knapp 12% der Befragten. Mit Blick auf den Wirtschaftsstandort Deutschland ergibt sich ein ähnliches Muster wie bei der Frage nach den wahrgenommenen Chancen des digitalen Wandels, welche in diesem Jahr eine etwas moderatere Einschätzung erbrachte. Zwar geben auch in diesem Jahr rund 50% der Befragten an, Deutschland sei als Wirtschaftsstandort eher vorbereitet, und für immerhin knapp 19% ist Deutschland sogar gut vorbereitet. Gleichzeitig geben rund 28% der befragten Führungskräfte an, Deutschland sei hier unzureichend bzw. schlecht vorbereitet, was einem Plus von sechs Prozentpunkten im Vergleich zur Befragung 2017 entspricht. Weiterhin skeptisch bleibt das Stimmungsbild mit Blick auf die Arbeitswelt in Deutschland. Ähnlich wie im Vorjahr geben rund 40% der Befragten an, hier Aufholbedarf zu sehen. Dies bestätigt die Vermutung, dass es unter den Führungskräften der deutschen Wirtschaft nach wie vor Bedenken und Unklarheiten hinsichtlich neuer beruflicher Anforderungen und Qualifikationen zu geben scheint,

die in den nächsten Jahren und Jahrzehnten benötigt werden, um zukunftsfähig zu bleiben. Ein deutlich positiveres Bild zeichnen die Befragten mit Blick auf die Unternehmensebene. Während knapp die Hälfte der Befragten (42%) ihr Unternehmen für »eher vorbereitet« hält, gaben rund 35% an, ihr Unternehmen sei »sehr gut« vorbereitet. Im Gegensatz dazu erachtet knapp ein Fünftel der Befragten (19%) das eigene Unternehmen als unzureichend vorbereitet. Ein insgesamt sehr positives Bild zeichnen die Befragten hinsichtlich der eigenen Managementrolle bzw. für sich selbst als Privatperson. Nur knapp ein Zehntel der Befragten gibt hier an, nicht oder überhaupt nicht vorbereitet zu sein. Der Rest hält sich für eher bzw. für gut vorbereitet.

Für die Digitalisierung vorbereitet ist/bin ...



// Zentraler Befund: Führungskräfte der deutschen Wirtschaft sehen den digitalen Wandel insgesamt eher als Chance. Dennoch ist die Einschätzung etwas weniger positiv als im Vorjahr. Mit Blick auf die Gesellschaft als Ganzes und die Arbeitswelt in Deutschland werden auch Risiken gesehen, die bestätigen, dass die Vorbereitung auf die digitale Arbeitswelt eine kontinuierliche Herausforderung bleibt.

04 WELCHE »KÖPFE« BRAUCHT FÜHRUNG IN ZEITEN DES DIGITALEN WANDELS?

Ein besonderes Augenmerk der diesjährigen Führungskräftebefragung richtete sich auf die Frage, welches Denken bzw. welche »Köpfe« in Zeiten des digitalen Wandels gebraucht werden, um erfolgreich zu führen. Konkret wurde dabei untersucht, welche individuellen Eigenschaften und Charakterzüge aus Sicht der Befragten eine gute Führungskraft in Zeiten der Veränderung und der Digitalisierung ausmachen. Dabei lag der Fokus auf drei zentralen Dimensionen: **Offenheit, Veränderungsbereitschaft** und **Authentizität**.

Offenheit

Offenheit für neue Erfahrungen kann als ein zentraler Teil menschlicher Persönlichkeit betrachtet werden. Wie bedeutsam erscheint diese Eigenschaft den befragten Führungskräften im Kontext des digitalen Wandels? Wie wichtig ist es für eine gute Führungskraft in Zeiten der digitalen Transformation, offen für Neues und experimentierfreudig zu sein, auch wenn es keine Garantie für Erfolg gibt? Diese Frage ist mit Blick auf die deutsche Wirtschaft besonders interessant, da die Führungskultur in Deutschland oftmals als eher konservativ beschrieben wird, was mit einer ausgeprägten Unsicherheitsvermeidung einhergeht. Die Ergebnisse der vorliegenden Erhebung zeichnen hier jedoch ein positives Bild und eine befürwortende Haltung der Befragten. Das Ausprobieren von bzw. das Experimentieren mit Neuem wird von rund 68% der Befragten als eine wichtige und erfolgskritische Qualität von Führungskräften in der digitalen Zukunft gesehen. Dagegen sprechen sich nur 3% aus, während der Rest der Befragten keine eindeutige Meinung hierzu zeigt (29,1 %).

Veränderungsbereitschaft

Neben der grundsätzlichen Bereitschaft, Neues auszuprobieren, unterscheiden sich Menschen mitunter sehr stark in ihrer Bereitschaft, Dinge aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und sich Veränderungen zu öffnen. Als wie wichtig wird diese Eigenschaft im Führungskontext im Hinblick auf den digitalen Wandel wahrgenommen? Auch hier zeigen die befragten Führungskräfte ein klares Bild starker Zustimmung. Rund 80% der befragten Personen sehen Veränderungsbereitschaft als eine wichtige Eigenschaft von Führungskräften in Zeiten der digitalen Transformation an. Während 19,3% hier unentschlossen bzw. der Meinung sind, Veränderungsbereitschaft sei immerhin teilweise wichtig, geht praktisch niemand der Befragten davon aus, sie sei unwichtig (weniger als 1%).

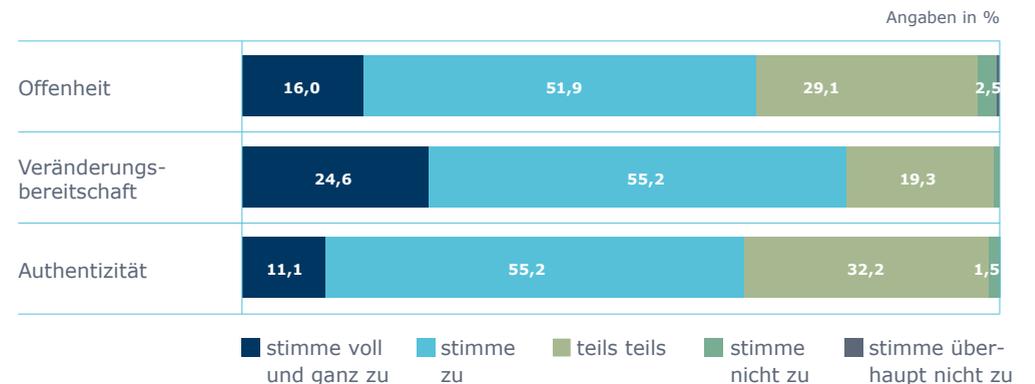
Authentizität

Authentische Führungskräfte setzen sich mit sich selbst kritisch auseinander und reflektieren, wofür sie einstehen und warum sie eine bestimmte Haltung oder ein

bestimmtes Verhalten zeigen. Darüber hinaus richten authentische Führungskräfte immer wieder die Frage an sich selbst, ob und inwieweit ihre Haltung und ihr Verhalten konsistent sind. Auch hierbei zeigt sich in der Stichprobe ein zustimmendes Meinungsbild. Zwei Drittel (66%) der befragten Führungskräfte sehen Authentizität als bedeutsam für den Führungserfolg an – gerade in Zeiten des digitalen Wandels. Ein weiteres Drittel (32%) zeigt sich unentschlossen, während nur ein minimaler Anteil hier keine Bedeutung sieht (unter 2%).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass allen drei Eigenschaften – Offenheit, Veränderungsbereitschaft und Authentizität – eine große Bedeutung für die Führungsfunktion in Zeiten des Wandels und der Digitalisierung beigemessen wird. Auch wenn es angesichts sich verändernder Rahmenbedingungen attraktiv und mitunter auch sinnvoll erscheinen kann, auf altbewährte und etablierte Denkweisen und Strategien zurückzugreifen, werden zukunftsorientierte Führung und Führungserfolg von den Befragten in erster Linie mit Offenheit für Neues und einer ausgeprägten Veränderungsbereitschaft assoziiert. Gleichzeitig ist den befragten Führungskräften bewusst, dass bei aller Agilität und Veränderungsbereitschaft auch Standfestigkeit bzw. Authentizität wichtig ist. Neues anzunehmen und dabei dennoch vor Augen zu haben, wofür man einsteht und welche Prinzipien keine Kompromisse erlauben, zeichnen sich als eine wichtige Qualität erfolgreicher und zukunftsorientierter Führung ab.

Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte



// Zentraler Befund: In Zeiten der Veränderung und Digitalisierung werden Offenheit, Veränderungsbereitschaft und Authentizität als bedeutsame Eigenschaften einer guten Führungskraft wahrgenommen. Die höchste Zustimmung erfährt dabei Veränderungsbereitschaft, gefolgt von Offenheit und Authentizität.

05 WERTE- ORIENTIERTE FÜHRUNG IM DIGITALEN WANDEL

Während 2017 ein Schwerpunkt der Befragung auf den wahrgenommenen Auswirkungen des digitalen Wandels auf die Rolle und Funktion von Führungskräften lag, ist der Fokus 2018 auf die Frage gerichtet, welches Führungsverständnis in Zeiten der Veränderung bzw. der digitalen Zukunft eine erfolgreiche Führungskraft ausmacht. Konkret wurden die teilnehmenden Führungskräfte gebeten anzugeben, ob und in welchem Ausmaß sie erfolgreiche Führung in Zeiten der Veränderung mit bestimmten Wertorientierungen und -haltungen verbinden.

Rund zwei Drittel der Befragten (66%) geben an, kritisch für den Erfolg als gute Führungskraft sei eine Orientierung an universellen moralischen Werten, allen voran die Sorge bzw. das Bewusstsein für andere. Demnach tragen gute Führungskräfte gerade in Zeiten der digitalen Veränderung bei ihren Entscheidungen dafür Sorge, potenzielle Nachteile und Schaden für andere zu vermeiden, unabhängig von den jeweiligen Umständen und Konsequenzen. Immerhin ein Viertel der Befragten (26%) gibt an, dies sei für eine gute Führungskraft teilweise wichtig, während hier nur eine Minderheit wenig (8%) oder keine (2%) Bedeutung sieht. Neben diesem Fokus auf Humanverantwortung als universellem Wert zeigen die weiteren Ergebnisse ein differenzierteres Bild. Die Orientierung an einem absoluten moralischen Kodex bzw. an unverhandelbaren Ethikvorschriften sehen die befragten Führungskräfte kontrovers.

Ein großer Teil der Befragten (39%) ist hier unschlüssig und sieht in der Orientierung an einem solchen Kodex bzw. an solchen Vorschriften weder ein besonders wichtiges noch ein besonders unwichtiges Kriterium für gute Führungskräfte. Während etwa 27% der Befragten solche Vorschriften als wichtig erachten, haben rund 35% eine ablehnende Haltung dazu. Ein genauerer Blick auf die Daten bzw. die Kombination beider Dimensionen zeigt jedoch, dass dies nicht notwendigerweise mit einer grundlegenden Ablehnung universeller moralischer Normen einhergeht.

Knapp 38% der Befragten sind insgesamt der Meinung, die erfolgreiche Führungskraft in der digitalen Zukunft müsse beides mitbringen: zum einen das Bekenntnis zu unantastbaren moralischen Werten und zum anderen die Orientierung an klaren Ethikvorschriften. Viele der Befragten (28%) geben an, dass neben der Orientierung an universellen Werten auch eine individuelle Bewertung der jeweiligen Umstände wichtig sei, wobei die Konsequenzen jedoch wiederum nach moralischen Prinzipien abgewogen und bewertet werden müssen.

Einer ähnlichen Einstellung sind weitere 28% der Befragten zuzuordnen. Diese erachten die Orientierung an universellen Regeln zwar für wichtig, eine erfolgreiche Führungskraft müsse jedoch auch pragmatisch und situationsspezifisch für Ausnahmen offen sein, um Schaden für sich und das eigene Umfeld abzuwenden. Dies kann auch bedeuten, dass man nicht um jeden Preis Schaden von anderen abwenden kann. Diese teilweise kontroverse Einschätzung lässt sich insbesondere vor dem Hintergrund der »doppelten Verantwortung« von Führungskräften schlüssig einordnen, welche vor allem in Zeiten des digitalen Wandels an Bedeutung gewinnt. Einerseits stehen Führungskräfte in der Verantwortung, Organisationsziele zu erreichen, und gleichzeitig tragen sie Verantwortung für die Arbeits- und Lebensqualität ihrer Mitarbeitenden und anderer Stakeholder. Das Spannungsfeld zwischen der Universalität moralischer Normen einerseits und Flexibilität in der Gestaltung der Führungsverantwortung andererseits ist weder trivial noch einfach aufzulösen und zeigt, dass die Befragten hier durchaus unterschiedliche Zugänge haben.

Auffallend ist jedoch, dass der überwiegende Teil der Befragten erfolgreiche und zukunftsorientierte Führung in Zeiten der Veränderung stets mit der Orientierung an universellen Prinzipien oder verbindlichen Ethikvorschriften verknüpft. Nur ein Bruchteil (6%) der Befragten gibt an, eine erfolgreiche Führungskraft brauche weder universelle Werte noch Ethikvorschriften.

Im nächsten Schritt der Befragung wurden die Teilnehmenden gebeten anzugeben, welche Verhaltensweisen eine gute Führungskraft an den Tag legt, um in Zeiten des digitalen Wandels erfolgreich zu führen. Dabei wurden zwei Führungsdimensionen kontrastiert, die im Folgenden kurz beschrieben werden.

Ethikorientierte Führung

Ethikorientierte Führung bedeutet, dass Führungskräfte moralische Werte und Normen als Teil ihrer Führungsaufgabe begreifen. Diese Werte und Normen spiegeln sich in den Entscheidungen einer Führungskraft wider: wie sie mit anderen umgeht und wie sie die Erreichung von Zielen gestaltet und bewertet. Folgende Verhaltensweisen einer Führungskraft kommen hier zum Tragen:

_Sie bemüht sich um Fairness und überprüft sorgfältig alternative Sichtweisen, bevor sie eine Schlussfolgerung zieht.

_Sie berücksichtigt bei Entscheidungen die individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele der Mitarbeitenden.

_Sie ist sich der gesellschaftlichen Verantwortung der eigenen Arbeit bewusst.

_Sie ist ein positives Vorbild und lebt vor, was von Mitarbeitenden in Bezug auf ethisches Entscheiden und Verhalten erwartet wird.

Eigennützige Führung

Eigennützige Führung stellt die Interessen der Führungskraft vor die Interessen der anderen und sieht die Mitarbeitenden als Mittel zum Zweck. Die folgenden Verhaltensweisen sind typisch für eine solche Führungskraft:

_Sie benutzt die Arbeit und die Ergebnisse von Mitarbeitenden in erster Linie, um sich selbst zu profilieren und sich einen persönlichen Vorteil zu schaffen.

_Sie scheut sich nicht, ihre Mitarbeitenden zu manipulieren oder zu täuschen, um ihre Ziele zu erreichen.

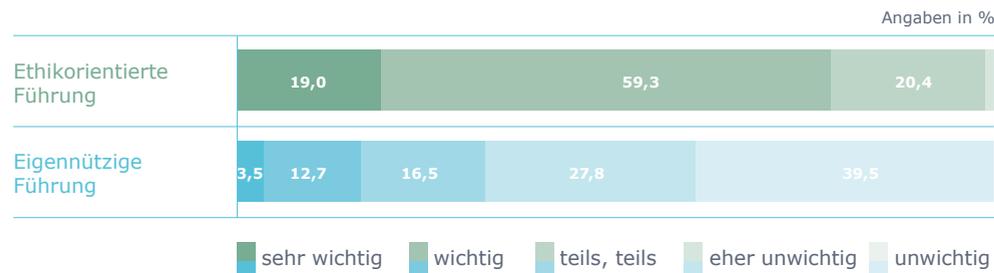
_Sie ermöglicht ihren Mitarbeitenden keine oder nur sehr eingeschränkte Entwicklungsmöglichkeiten, da die Erreichung ihrer eigenen Ziele im Vordergrund steht.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass der überwiegende Teil der Befragten erfolgreiche Führung mit ethikorientierter Führung assoziiert. Knapp 80% der Befragten geben an, ethikorientierte Führung sei ein wichtiger oder gar sehr wichtiger Erfolgsfaktor für erfolgreiche Führung in Zeiten des digitalen Wandels. Etwa ein Fünftel der befragten Führungskräfte (20,4%) teilt eine etwas zurückhaltendere Einschätzung und gibt an, ethikorientierte Führung sei teilweise wichtig. Der Anteil jener, die ethikorientierte Führung für nicht erfolgskritisch erachten, ist sehr gering (2%). Die Einschätzung bezüglich eigennützigem Führungsverhalten bestätigt die insgesamt sehr ausgeprägte Werteorientierung der befragten Führungskräfte. Rund 67% zeigen hier eine ablehnende Haltung. Während 16% unschlüssig sind, sind immerhin knapp 15% der Befragten der Meinung, eine Führungskraft müsse auch egoistisch sein, um im Zeiten der Veränderung erfolgreich zu führen. Insgesamt decken sich diese Ergebnisse mit dem oben aufgezeigten Muster, wonach ein nicht zu vernachlässigender Teil der Befragten einräumt, dass die Orientierung an universellen Werten oder kategorischen Ethikvorschriften für den Erfolg als Führungskraft

auch nachteilig sein kann. Hierbei ist auch zu beachten, dass die Befragten möglicherweise ein unterschiedliches Verständnis von Führungserfolg haben. Misst man Erfolg ausschließlich an der Effizienz- bzw. Ergebnisverantwortung einer Führungskraft, kann ein solcher Wertekompass in der Tat auch schwierig sein. Nimmt man jedoch Fragen der Humanverantwortung sowie der Nachhaltigkeit und des langfristigen Erfolgs zur Grundlage, ergibt sich ein anderes Bild.

Dennoch scheint für einen Großteil der Befragten das moralische »Wie« sehr wichtig zu sein, wenn es um Führungserfolg geht. Immerhin geben 73% der Befragten an, von einer erfolgreichen Führungskraft zu erwarten, dass sie Erfolge nicht nur nach den Ergebnissen, sondern auch danach bewertet, wie sie erreicht wurden.

Wie wichtig sind folgende Führungsdimensionen, um in Zeiten der digitalen Veränderung erfolgreich zu führen?



// Zentraler Befund: Führungskräfte der deutschen Wirtschaft sehen in der Ausrichtung an universellen moralischen Werten und einem ethikorientierten Führungsstil einen relevanten Erfolgsfaktor für Führung in Zeiten des digitalen Wandels. Allerdings gibt fast ein Fünftel an, eigennützige Motive in den Vordergrund zu stellen.

ÜBER DIE WERTE-KOMMISSION, PWC UND DIE TUM

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:

INTEGRITÄT
MUT
NACHHALTIGKEIT
RESPEKT
VERANTWORTUNG
VERTRAUEN



Über die PwC GmbH

PwC ist in Deutschland mit 10.600 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und einem Umsatzvolumen von rund 2,09 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 158 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 (Habilitation)

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

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

Telefon +49 228 24 25 941

www.wertekommission.de

geschaeftsstelle@wertekommission.de

 @wertekommission

 wertekommission

Alle Rechte vorbehalten. Copyright 2018 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/Stuttgart, Prof. Barbara Scholz, www.scholz-id.com

Druck

Müller Fotosatz & Druck GmbH, Selbitz, www.druckerei-gmbh.de

WWW.WERTEKOMMISSION.DE