

WERTE KOMMISSION

INITIATIVE
WERTE BEWUSSTE
FÜHRUNG



// FÜHRUNGS- KRÄFTE- BEFRAGUNG 2020

PROF. DR. LUDGER HEIDBRINK
MANUEL J. HARTUNG

DR. ULF STEINBERG
DR. MARTIN FLADERER
PROF. DR. CLAUDIA PEUS

EINE STUDIE DER WERTEKOMMISSION UND DEM INSTITUTE FOR LIFE LONG
LEARNING 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
PROF. DR. LUDGER HEIDBRINK
SVEN H. KORNDÖRFFER
SARNA RÖSER
MAŠA SCHMIDT
JULIA WEISS

KURATORIUM

DR. WIEBKE ANKERSEN
DR. PETRA BAHR
CHRIS BARTZ
DR. PHILIPP BUSCH
DR. RAINER ESSER
HELMUT ANDREAS HARTWIG
KAI HATTENDORF
PROF. DR. CLAUDIA PEUS
DR. LUTZ RAETTIG
PROF. DR. BURKHARD SCHWENKER

INHALT

SEITE 6
EINLEITUNG

SEITE 8
EXECUTIVE SUMMARY

SEITE 10
METHODIK

SEITE 11
01 BEWERTUNG DER INDIVIDUELLEN KERNWERTE

SEITE 14
02 CHANCEN UND RISIKEN DES DIGITALEN WANDELS

SEITE 19
03 NACHHALTIGE FÜHRUNG

SEITE 24
04 DER UMGANG MIT DER PANDEMIE UND DER KRISE

SEITE 30
ÜBER DIE WERTEKOMMISSION, DIE PRICEWATERHOUSECOOPERS GMBH
WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT SOWIE DEN LEHRSTUHL FÜR
FORSCHUNGS- UND WISSENSCHAFTSMANAGEMENT UND DAS INSTITUTE
FOR LIFE LONG LEARNING DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT MÜNCHEN

SEITE 34
IMPRESSUM

EINLEITUNG

Die Wertekommission - Initiative Werte Bewusste Führung e.V. hat in diesem Jahr in ihrer jährlichen Führungskräftebefragung einen Schwerpunkt auf das Thema Nachhaltigkeit gelegt und dabei spannende Erkenntnisse gewonnen, die im Folgenden dargestellt werden. Wie schon in den letzten Jahren, wurden Führungskräfte in Deutschland – angefangen beim Top-Management – dazu befragt, welche Werte ihnen im Geschäftsleben besonders wichtig erscheinen und wie sie Herausforderungen der Digitalisierung bewerten. Darüber hinaus äußerten sich die Führungskräfte zu ihrer Sichtweise auf die Covid-19 Pandemie und ihren Umgang damit.

Die in dieser Befragung gewonnenen Erkenntnisse skizzieren eine Momentaufnahme, zeigen aufgrund der jährlich durchgeführten Erhebung aber auch Trends und Entwicklungen auf. Deutlich wird dabei: Werturteile, die über die Jahre im Verhältnis zueinander stabil waren, kommen in Krisenzeiten in Bewegung. Ihnen kommt eine ganz besondere Bedeutung zu, die auch in Bewertungen nachhaltiger Führung und des Umgangs mit der Pandemie zum Ausdruck kommen. In Bezug auf die Wahrnehmung der Digitalisierung scheint die Krise positive Trends zu verstärken, die sich in der Vergangenheit bereits abgezeichnet haben.

Die Befragung wurde dieses Jahr in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement (Professorin Dr. Claudia Peus) und dem neu gegründeten Institute for Life Long Learning der Technischen Universität München umgesetzt.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und erkenntnisreiche Lektüre!

Der Vorstand der Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V.

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 wurde 2020 zum zwölften Mal von der Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V. durchgeführt. Teilgenommen haben in diesem Jahr 520 Führungskräfte aus Deutschland, davon rund 80 Prozent aus dem Top-Management und mittleren Management. Die Befragung fand im Zeitraum vom 26. Mai bis zum 12. Juni 2020 statt und wurde online durchgeführt.

Die zentralen Ergebnisse lauten:

1. Die wichtigsten Kernwerte im Unternehmenskontext sind für die Führungskräfte – wie in den Vorjahren – Verantwortung und Vertrauen. Eine Verschiebung ergibt sich auf dem dritten Platz: Deutlich mehr Führungskräfte als in den vergangenen Jahren stufen Respekt höher als Integrität, Nachhaltigkeit und Mut ein. Damit scheint während der Covid-19-Pandemie die Bedeutung der gegenseitigen Anerkennung und Wertschätzung sowie der Achtung gegenüber Kolleg_innen und Mitarbeiter_innen gestiegen zu sein.
2. Die Führungskräfte in Deutschland äußern sich 2020 mit Blick auf den digitalen Wandel deutlich optimistischer. Dieser wird von den Führungskräften – insbesondere von den erfahrenen – stärker als Chance für die Gesellschaft und die Wirtschaft gesehen als in den Vorjahren. Ein Grund hierfür könnte die intensivere Nutzung digitaler Technologien im Arbeitsalltag bedingt durch die Covid-19-Pandemie sein. Allerdings nehmen viele Führungskräfte auf gesellschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Ebene weiterhin eine mangelnde Vorbereitung für die Digitalisierung wahr.
3. In diesem Jahr lag ein Schwerpunkt der Befragung auf dem Thema nachhaltige Unternehmensführung. Die Befragten äußern hier große Zustimmung zu Elementen nachhaltiger Führung, die mit vertrauensbildenden Maßnahmen, dem Wohlergehen und der kontinuierlichen Entwicklung der Mitarbeiter_innen oder einem starken Fokus auf Qualität im Zusammenhang stehen. Faktoren, die mit der Berücksichtigung externer Stakeholder im Führungshandeln in Verbindung stehen, treffen auf weniger Zustimmung. Dieses Ergebnis zeigt, dass Führungskräften nachhaltige Führung und Wertschätzung gegenüber Mitarbeiter_innen und dem nahen Umfeld wichtiger zu sein scheinen als gegenüber externen Stakeholdern.
4. Beim Umgang mit der Corona-Pandemie geben 25% der Befragten an, bereits ab dem 29.01.2020 das Virus als Bedrohung für sich und ihre Mitarbeiter_innen wahrgenommen zu haben. Weitere 50% nennen dagegen den 01.03.2020 als entscheidenden Zeitpunkt. Zu den am häufigsten ergriffenen Maßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie zählten Hygienevorschriften, bauliche Hygienemaßnahmen, Kommunikationsaktivitäten sowie Home-Office-Regelungen. Ein Fünftel der Befragten gibt an, dass ihr Unternehmen die Produktion umgestellt habe, um Mittel zur Bekämpfung der Ausbreitung des Virus oder der Krankheit herzustellen. Auch hier scheinen die Führungskräfte nachhaltige Antworten für ihre Mitarbeiter_innen und das nahe Umfeld größere Bedeutung beizumessen, als Lösungen, die auch externe Stakeholder berücksichtigen.

Methodik

Die zwölfte Führungskräftebefragung der Wertekommission wurde, wie in den vorangegangenen Jahren, online durchgeführt. Der Befragungszeitraum erstreckte sich vom 26. Mai bis zum 12. Juni 2020. Neben der Einladung über geschlossene Verteiler von Führungskräften der Wertekommission sowie der Technischen Universität München wurde für die Teilnehmerrekrutierung ein zertifiziertes Marktanalyseinstitut beauftragt. Insgesamt lagen für die Auswertung verwertbare Angaben von 520 Führungskräften aus der deutschen Wirtschaft vor.

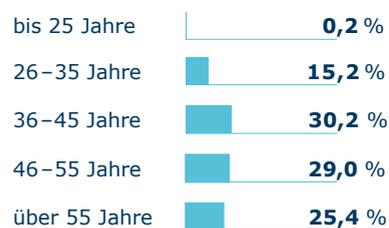
Knapp ein Viertel der Befragten ordnet sich dem Top-Management (23%), die Hälfte dem mittleren Management (54%) und wiederum ein Viertel dem unteren Management (23%) zu. Der Anteil der unter 35-jährigen Führungskräfte liegt bei rund 15%. Die Mehrheit (59%) der Befragten ist zwischen 36 und 55 Jahre alt, während die Altersgruppe der über 55-Jährigen wie im Vorjahr ca. 25% ausmacht. Der Anteil der weiblichen Führungskräfte stieg in diesem Jahr auf 37% – ein Anstieg von über 8% im Vergleich zum Vorjahr. Dieser Prozentsatz spiegelt die aktuelle Verteilung der weiblichen und männlichen Führungskräfte in Deutschland in etwa wider.

Mit Blick auf die Wahrnehmung und Einschätzung von Kernwerten ist eine gewisse Dauer der Betriebszugehörigkeit von Vorteil. 57% der hier Befragten sind seit mehr als zehn Jahren im selben Betrieb beschäftigt, etwas mehr als ein Drittel der Befragten (35%) wies eine Betriebszugehörigkeit zwischen drei und zehn Jahren auf. Nur rund 8% der Befragten waren zum Zeitpunkt der Studie weniger als drei Jahre im jetzigen Unternehmen beschäftigt. Sowohl mit Blick auf die Branche als auch mit Blick auf die Unternehmensgröße bildete die Stichprobe einen guten Querschnitt der deutschen Wirtschaft ab.

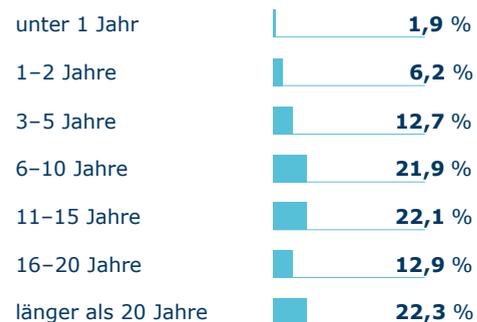
Geschlecht*



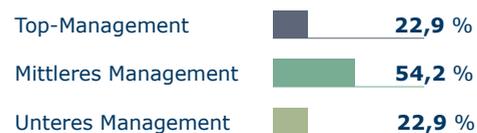
Alter*



Betriebszugehörigkeit*



Position*



*Auf Grund von Aufrunden bzw. Abrunden der Prozentwerte kann es zu minimalen Abweichungen in der Nachkommastelle kommen.

01 BEWERTUNG DER INDIVIDUELLEN KERNWERTE

Zentraler Bestandteil der jährlichen Führungskräftebefragung der Wertekommission sind die Erhebung sowie der Vergleich der sogenannten Kernwerte:

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

Hierzu werden die Führungskräfte befragt, welche individuelle Bedeutung diese Werte für sie im Unternehmenskontext haben. Da die Führungskräfte seit 2006 regelmäßig diesbezüglich befragt werden, lassen sich aus den Ergebnissen auch mehrjährige Trends in der Bedeutung von Werten innerhalb von Unternehmen ablesen.

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. Kolleg_innen, Mitarbeiter_innen)
- 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: Im Vergleich zu den Vorjahren ist ein starker Zuwachs in der Bedeutung von Respekt als Kernwert im Unternehmenskontext zu beobachten. Vertrauen und Verantwortung werden allerdings weiterhin von über der Hälfte der Führungskräfte als wichtigste Kernwerte benannt.

In der diesjährigen Befragung zeigt sich nach drei konstanten Jahren eine Veränderung in der Gewichtung der sechs Kernwerte: Vertrauen (30,6%) und Verantwortung (25,8%) werden zwar weiterhin von den meisten Führungskräften als wichtigste Werte angesehen. Das erste Mal steht Respekt (19,6%) auf dem dritten Platz, gefolgt von Integrität (15,6%), Nachhaltigkeit (5,8%) und Mut (2,7%).

Mit einer Zunahme von acht Prozentpunkten hat der Wert Respekt im Vergleich zum Vorjahr erheblich an Bedeutung gewonnen. Naheliegend ist, dass die Ereignisse rund um die Corona-Pandemie Einfluss auf die Anerkennung und Wertschätzung des Gegenübers sowie die Achtung der Kolleg_innen und Mitarbeiter_innen als Person gehabt haben könnten.

Die Verschiebung in der Gewichtung fand vor allem von Vertrauen (-5%) und Integrität (-3%) zu Respekt statt. Vertrauen und Verantwortung werden allerdings auch im Jahr 2020 wieder am häufigsten als zentrale Kernwerte genannt. Die zuletzt wachsende Differenz zwischen den beiden Werten verringert sich von zehn auf fünf Prozentpunkte. Die Häufigkeit der Nennung der Werte Verantwortung, Nachhaltigkeit und Mut blieb im Vergleich zum Vorjahr stabil.

	2016	2017	2018	2019	2020
1	Verantwortung	Vertrauen	Vertrauen	Vertrauen	Vertrauen
2	Vertrauen	Verantwortung	Verantwortung	Verantwortung	Verantwortung
3	Integrität	Integrität	Integrität	Integrität	Respekt
4	Respekt	Respekt	Respekt	Respekt	Integrität
5	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit
6	Mut	Mut	Mut	Mut	Mut

02 CHANCEN UND RISIKEN DES DIGITALEN WANDELS

Im zweiten Teil der Befragung wurden die Führungskräfte danach befragt, wie sie die Chancen und Risiken des digitalen Wandels sowie den Grad der Vorbereitung auf die Digitalisierung einschätzen. Bei diesen bereits zum vierten Mal gestellten Fragen wurden sechs Blickwinkel unterschieden: (1) die Gesellschaft in Deutschland als Ganzes, (2) der Wirtschaftsstandort Deutschland, (3) die Arbeitswelt in Deutschland, (4) das eigene Unternehmen sowie die eigene Person (5) als Führungskraft und (6) als Privatperson.

Einschätzung der Digitalisierung als Chance oder Risiko

Insgesamt ist in diesem Jahr eine teils deutliche Verschiebung des Stimmungsbildes in Richtung der Digitalisierung als Chance zu erkennen. Auf allen Betrachtungsebenen stieg der Anteil der Befragten, die den digitalen Wandel als Chance bewerten:

Für die Gesellschaft in Deutschland sehen rund 84% der Befragten im digitalen Wandel eine Chance für die Gesellschaft. Dies entspricht einem Anstieg um acht Prozentpunkte zum Vorjahr. Nur noch jeder Siebte der Befragten (14%) nimmt die Digitalisierung eher als Risiko für die Gesellschaft wahr (im Vorjahr: 21%). Für Deutschland als Wirtschaftsstandort fällt die Einschätzung noch positiver aus. Hier sehen sogar 88% der Befragten den digitalen Wandel als Chance – ein Anstieg im Vergleich zum Vorjahr um 10%. Lediglich weniger als 10% bewerten den digitalen Wandel als Risiko für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftskrise erscheint dieses Ergebnis bemerkenswert.

Der digitale Wandel wurde auch in Bezug auf die Arbeitswelt in Deutschland verstärkt mit einer Chance in Verbindung gebracht. Insgesamt steigt der Anteil der Führungskräfte, der mehr Chancen als Risiken sieht, von 75% im Jahr 2019 auf 82% in 2020. Dabei sehen 45% der Führungskräfte sogar deutliche Chancen. Das ist ein Anstieg von 15% im Vergleich zum Vorjahr. Der Anteil der Führungskräfte, der auf dieser Ebene das größte Risiko sieht, sinkt im Vergleich zum Vorjahr um 7% auf 16%.

Eine vergleichbare Entwicklung zeichnet sich bei der Einschätzung der Chancen und Risiken für das eigene Unternehmen ab. Die Hälfte der Befragten (50%) sieht im digitalen Wandel deutliche Chancen für das eigene Unternehmen. Weitere 38% assoziieren eher Chancen als Risiken mit dem digitalen Wandel. Im vergangenen Jahr waren diese beiden Gruppen noch gleich stark mit jeweils 42% der Befragten vertreten. Nur 9% der Befragten sind in diesem Jahr der Meinung, dass der digitale Wandel für das eigene Unternehmen mit mehr Risiken als Chancen verbunden ist. Auf der individuellen Ebene setzt sich dieser Trend fort: Mit Blick auf ihre Rolle als Führungskraft nehmen 46% der Befragten deutliche Chancen in der Digitalisierung wahr. Dies entspricht einem Anstieg von 10% im Vergleich zum Vorjahr. Gleichzei-

tig wächst der Anteil der Befragten, die mehr Chancen als Risiken sehen, um lediglich 4% (d.h., der Anteil der Befragten, die dieser Aussage »eher« oder »sehr« zustimmen, nimmt um 4% zu). Dies unterstreicht die Verschiebung von »eher als Chance« zu »deutliche Chance« in der Einschätzung der Führungskräfte. Für etwa jeden Zehnten (9%) überwogen die Risiken weiterhin die Chancen des digitalen Wandels. In ihrem Privatleben schätzen 81% der Befragten die Digitalisierung als Chance ein – eine Zunahme von 6% im Vergleich zum Vorjahr. Knapp 14% sehen im digitalen Wandel eher ein Risiko für das eigene Privatleben.

Unterschiede in der Einschätzung zwischen jungen und erfahrenen Führungskräften

Eine Auswertung der Antworten nach dem Alter (jünger versus älter als 35 Jahre) führt zu folgenden Ergebnissen: In beiden Gruppen sieht die Mehrheit im digitalen Wandel mehr Chance als Risiko (82 bzw. 86%). Der Anteil der Befragten, die ein Risiko im digitalen Wandel sehen, sinkt in beiden Altersgruppen im Vergleich zum Vorjahr; jedoch deutlich stärker in der Gruppe der erfahrenen Führungskräfte (durchschnittlich 5%) als in der Gruppe der jüngeren Führungskräfte (durchschnittlich 1%).

Interessanterweise sehen die jüngeren Führungskräfte teilweise mehr Risiken als die erfahrenen Führungskräfte. Dies ist z. B. mit Blick auf die Gesellschaft (Differenz 3%) oder die Rolle als Führungskraft (Differenz 4%) der Fall. In der Gruppe der erfahrenen Führungskräfte ist eine Verschiebung der Einschätzungen von »eher als Chance« zu »deutliche Chance« zu beobachten. Am deutlichsten wird die Verschiebung mit Blick auf den Wirtschaftsstandort Deutschland. Hier ist im Vergleich zum Vorjahr bei den erfahrenen Führungskräften ein Plus von 17 Prozentpunkten erfasst worden. Auf der gleichen Ebene sinkt der Anteil der jüngeren Führungskräfte, der deutliche Chancen für den Wirtschaftsstandort Deutschland erkennt, um 8%.

Eine positive Entwicklung zeichnet sich bei den jüngeren Führungskräften mit Blick auf ihre Rolle als Führungskraft ab: Gut zehn Prozent der Befragten mehr als im letzten Jahr sehen hier deutliche Chancen in der Digitalisierung. In fast allen Bereichen sind die in den letzten Jahren beobachteten, teils deutlichen Unterschiede zwischen jüngeren und erfahreneren Führungskräften nivelliert. Lediglich mit Blick auf das eigene Privatleben bestehen die Unterschiede auch in diesem Jahr: Die jüngeren Führungskräfte sehen hier zu zehn Prozent mehr deutliche Chancen.

Einschätzung der Vorbereitung auf die Digitalisierung

Neben der Einschätzung der Risiken und Chancen des digitalen Wandels wurden die Führungskräfte auch danach befragt, inwieweit man ihrer Meinung nach in

Deutschland auf die Digitalisierung vorbereitet sei. Zusammengefasst zeigen sich wiederum zwei Trends: Zum einen nimmt auf allen Ebenen der Anteil der Führungskräfte ab (zwischen -2% und -6%), die eine geringe oder gar keine Vorbereitung auf die Herausforderungen der Digitalisierung sehen. Zum anderen nimmt der Anteil derer zu, die sich die Wirtschaft und die Gesellschaft als gut vorbereitet einschätzen.

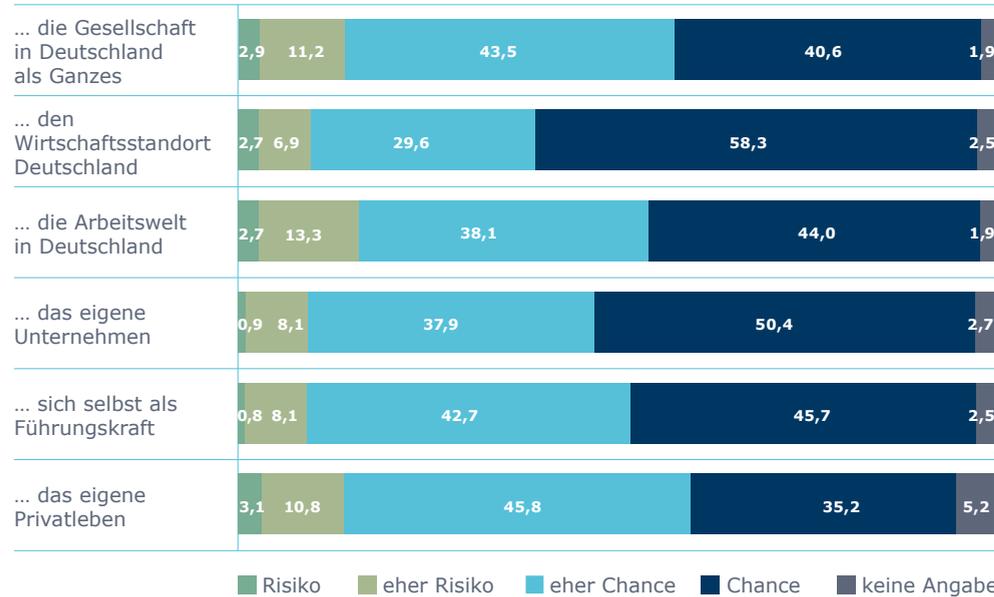
Während der Grad an Zweifeln bezüglich der Digitalisierung auf den übergeordneten Ebenen (Gesellschaft, Wirtschaftsstandort, Arbeitswelt) relativ hoch (33%-49%) bleibt, gibt es auch dort einige Veränderungen. Auf gesellschaftlicher Ebene sinkt der Anteil der Befragten, die Deutschland insgesamt als unzureichend vorbereitet sehen, um sechs Prozentpunkte wieder unter die 50-Prozent-Marke (49%), die im Vorjahr erstmals überschritten wurde. Mehr als jeder Dritte (39%) schätzt die Gesellschaft in Deutschland als eher vorbereitet und jeder Zehnte (10%) sogar als gut vorbereitet ein. Auf den beiden weiteren übergeordneten Ebenen stellt sich ein ähnliches Bild ein, wobei die Skepsis auf einem geringeren Niveau liegt: für den Wirtschaftsstandort bei 33% und für die Arbeitswelt bei 41% – ein Ergebnis, das konsistent mit den Befragungen der vergangenen Jahre ist. Auch wenn weiterhin substantielle Anteile der Befragten Skepsis äußern, darf nicht übersehen werden, dass die Mehrheit der Führungskräfte positiv auf die Vorbereitung des Wirtschaftsstandorts Deutschland (65%) und der Arbeitswelt in Deutschland (57%) blickt.

Die Skepsis in Bezug auf das eigene Unternehmen und sich selbst als Führungskraft und Privatperson liegt auf einem geringen Niveau. Auf der Unternehmensebene hatten 17% Zweifel, auf der individuellen Ebene liegt dieser Wert auf einem noch geringeren Niveau von 8% als Führungskraft und 11% als Privatperson. In Bezug auf das Unternehmen entspricht das einer Reduktion von fünf Prozentpunkten im Vergleich zur Vorjahresbefragung. Auch hier zeigt sich ein positiver Trend: Mit Blick auf das eigene Unternehmen sieht ein Plus von 5% der Befragten eine gute Vorbereitung auf die Digitalisierung. Insgesamt schätzen 47% bzw. 34% ihr Unternehmen als eher vorbereitet oder gut vorbereitet ein. Dieser Trend findet sich auf der individuellen Ebene wieder: Der Anteil der Befragten, welche sich als gut vorbereitet in ihrer Rolle als Führungskraft und als Privatpersonen beschreiben, steigt im Vergleich zum Jahr 2019 um neun bzw. sieben Prozentpunkte. Die deutliche Mehrheit der Führungskräfte (jeweils über 85%) äußert sich optimistisch ob ihrer eigenen Vorbereitung.

// Zentraler Befund: Die Zahl der Führungskräfte in der deutschen Wirtschaft, die den digitalen Wandel als Chance sehen, steigt im Vergleich zu den Vorjahren deutlich. Gleichzeitig sind weiterhin viele Führungskräfte skeptisch, ob die deutsche Gesellschaft, der Wirtschaftsstandort und die Arbeitswelt gut auf die Digitalisierung vorbereitet sind. Die Führungskräfte sehen hingegen sich selbst und ihre Unternehmen bereit, die Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt anzunehmen.

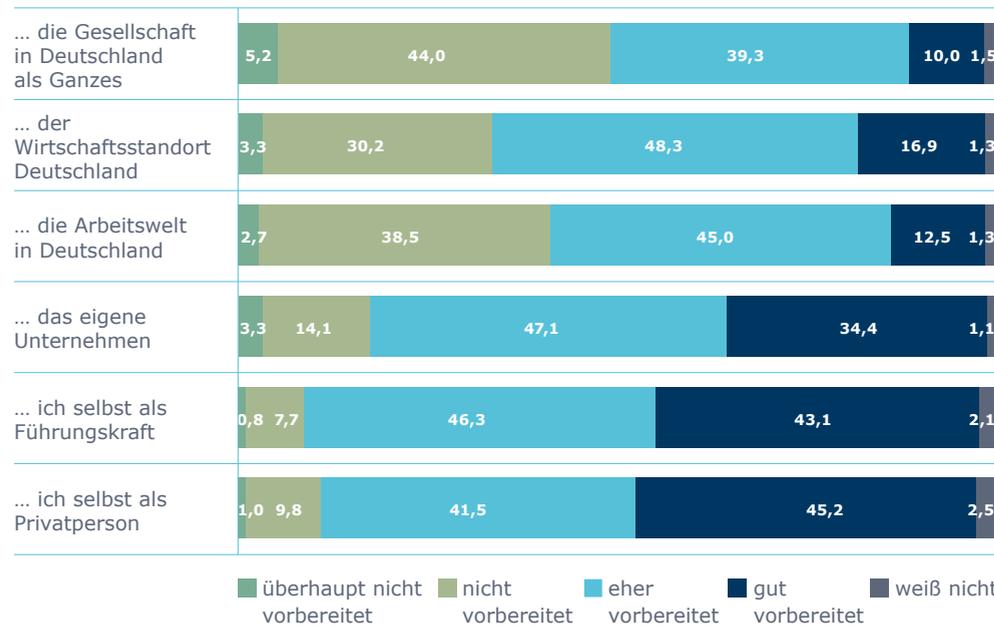
Chance oder Risiko für ...

Angaben in %



Für die Digitalisierung vorbereitet ist/bin ...

Angaben in %



03 NACHHALTIGE FÜHRUNG

In der Führungskräftebefragung 2020 wurde erstmalig das Thema nachhaltige Führung aufgegriffen. Nachhaltigkeit bedeutet dabei, sich an den (wahrscheinlichen) langfristigen Folgen des eigenen Handelns zu orientieren und dabei die Interessen möglichst vieler verschiedener Stakeholder, d. h. Interessengruppen, im Blick zu behalten. Die Wertschöpfung durch Unternehmen erfolgt in dieser Logik nicht nur für die Gesellschafter_innen, sondern wird in den Dienst aller Stakeholder gestellt, also beispielsweise auch von Mitarbeiter_innen, Zulieferern, Nutzer_innen, Kund_innen, weiteren gesellschaftlichen Gruppen und nicht zuletzt der Umwelt. Wenn der Anspruch verfolgt wird, die Interessen und Bedürfnisse vieler Interessengruppen zu berücksichtigen, ergibt sich ein hoher Grad an Komplexität, der kaum von einzelnen Führungskräften adressiert werden kann. Vielmehr müssen Elemente der nachhaltigen Führung auf verschiedenen Ebenen der Menschen- und Unternehmensführung ineinandergreifen, um nachhaltigen Erfolg zu gewährleisten.

Das zugrundeliegende Modell*

Entsprechend liegt der diesjährigen Befragung ein Modell zugrunde, das Faktoren nachhaltiger Führung auf drei Ebenen abbildet und so eine Einschätzung ermöglicht, wie Führungskräfte den Faktoren nachhaltiger Führung gegenüber eingestellt sind. Die Faktoren nachhaltiger Führung sind unterteilt in: Schlüsselfaktoren für Leistung, Faktoren höherer Ordnung und grundlegende Faktoren.

Schlüsselfaktoren für Leistung

In dieser Kategorie finden sich Elemente nachhaltiger Führung mit Bezug zu Innovation, Engagement der Mitarbeiter_innen und Qualität. Diese Schlüsselfaktoren weisen Zusammenhänge mit dem Erleben der Mitarbeiter_innen und Kund_innen auf und beeinflussen so die Leistung des Unternehmens. Verschiedene Faktoren auf den beiden anderen Ebenen beeinflussen die Schlüsselfaktoren. Wenn der Einfluss positiv ist, kann nachhaltige Führung gewinnbringend für alle Stakeholder umgesetzt werden.

Faktoren höherer Ordnung

Als Faktoren höherer Ordnung werden Elemente verstanden, die aus dem Zusammenspiel mehrerer relevanter grundlegender Faktoren entstehen. Dazu zählen Vertrauen durch Beziehungspflege zu schaffen, Teams zu befähigen, Mitarbeiter_innen sich selbst managen zu lassen oder organisationale Kulturen zu schaffen, die nachhaltige Führung begünstigen.

Grundlegende Faktoren

Die grundlegenden Faktoren stellen die Basis nachhaltiger Führung dar. Hierunter werden kontinuierliche Maßnahmen eingeordnet, wie zum Beispiel die Personalentwicklung, Nachfolgeplanung, Vermeidung von Kündigungen, die Unabhängigkeit von Finanzmärkten sowie soziale Verantwortung und Wertschätzung der Umwelt.

Das Modell geht von der Annahme aus, dass die Faktoren auf einer Ebene sich gegenseitig beeinflussen und auch die Ebenen untereinander miteinander in Verbindung stehen. Es ist durchaus möglich, mit einem individuellen Mix an Faktoren dem Ziel einer nachhaltigen Führung näher zu kommen. Eine hohe Zustimmung zu allen Elementen nachhaltiger Führung signalisiert, dass eine positive Einstellung gegenüber Verhaltensweisen besteht, die sich an allen Stakeholdern orientiert, und dass nachhaltige Führung insgesamt positiv wahrgenommen und unterstützt wird.

Einschätzung der Faktoren nachhaltiger Führung

Die Ergebnisse legen nahe, dass die einzelnen Faktoren über alle drei Ebenen hinweg als wichtig angesehen werden. Fasst man die Antwortoptionen »stimme eher zu« und »stimme voll und ganz zu« auf der jeweiligen Ebene als »Zustimmung«, zusammen, so zeigt sich, dass die Befragten zu 82% zustimmen, dass die Schlüsselfaktoren für Leistung wichtig seien. Die Faktoren höherer Ordnung und die grundlegenden Faktoren finden mit 79% bzw. 77% jeweils etwas weniger Zustimmung. Ein Blick in die Verteilungen der Antworten in Bezug auf die einzelnen Faktoren auf der jeweiligen Ebene zeigt jedoch, dass die Befragten differenzierte Ansichten über die Wichtigkeit der verschiedenen Elemente nachhaltiger Führung haben. Auf der Ebene der Schlüsselfaktoren signalisieren 52% der Antworten volle Zustimmung zu der Aussage, dass es als Führungskraft wichtig sei, Qualität tief in der Kultur zu verankern. Weitere 35% stimmen dieser Aussage eher zu. Anders sieht es bei den Fragen aus, ob man das emotionale Commitment der Mitarbeiter_innen stärken oder systemische und strategische Innovation an allen Stellen im Unternehmen fördern solle (hier stimmen jeweils 34% voll und 45% eher zu).

Bei den Faktoren höherer Ordnung sieht die überwiegende Mehrheit es als wichtig an, hohes Vertrauen durch Beziehungspflege und das Zeigen von gutem Willen zu schaffen: 48% der Befragten stimmen hier voll zu, weitere 42% stimmen eher zu. Drei Faktoren höherer Ordnung werden relativ ähnlich hinsichtlich ihrer Wichtigkeit eingeschätzt: Je ca. 40% der Befragten signalisieren volle Zustimmung (und je ca. 40% teilweise Zustimmung) mit den Verhaltensweisen, Wissenstransfer überall im Unternehmen zu fördern, Teams zu befähigen bzw. ihnen weitreichende Kompetenzen zuzugestehen und Kulturen zu schaffen, die alle befähigen. Interessanterweise halten es aber nur 21% der Befragten für sehr wichtig, Mitarbeiter_innen sich selbst managen zu lassen (40% stimmen hier eher zu), was im Vergleich mit den anderen Faktoren höherer Ordnung eine relativ gesehen niedrigere Zustimmung bedeutet. Immerhin 29% stimmen voll (und 49% eher) zu, dass es wichtig sei, Entscheidungen zu delegieren und Konsens anzustreben.

Aufgrund der Vielzahl an grundlegenden Faktoren in dem Modell werden im Folgenden nur einige wenige näher beschrieben: Auf die größte Zustimmung stößt der grundlegende Faktor, das Wohlergehen der Mitarbeiter_innen sicherzustellen (50%

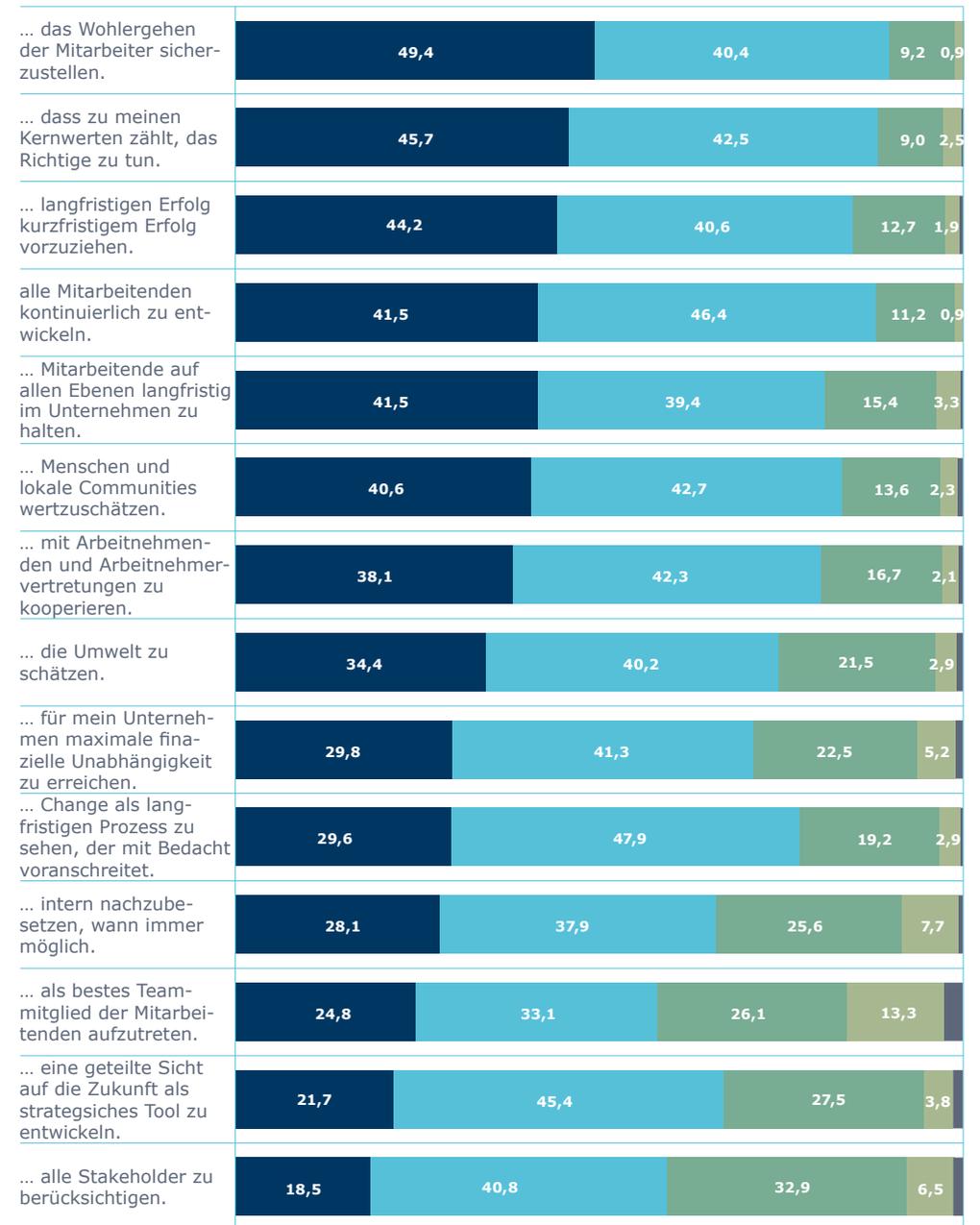
stimmen voll, 40 % eher zu). Hohe Zustimmung erfahren außerdem Faktoren, die mit wertorientiertem Handeln, mit Personalentwicklung, dem Umgang mit Mitarbeiter_innen und mit der Umwelt zu tun haben. So sehen es beispielsweise 46% der Befragten als sehr wichtig an, das aus ihrer Sicht Richtige zu tun (43% stimmen eher zu). 41% stimmen voll (43% eher) zu, dass es wichtig sei, die Mitarbeiter_innen kontinuierlich zu entwickeln. Das steht den Elementen mit den niedrigsten Werten an Zustimmung gegenüber, die sich darauf beziehen, Mitarbeiter_innen und andere Stakeholder in das Führungshandeln einzubinden: Eine geteilte Sicht auf die Zukunft als strategisches Tool zu entwickeln, sehen 22% als sehr wichtig und 45% als eher wichtig an. Vergleichbar wenig Zustimmung erfährt der Faktor, der womöglich am besten den Kern des hier zu Grunde gelegten Konzepts nachhaltiger Führung beschreibt: 19% der Befragten stimmen voll (47% eher) zu, dass es wichtig sei, alle Stakeholder zu berücksichtigen.

Eine Analyse der Antworten nach dem Alter der Führungskräfte ergibt ein Bild, das dem für alle Befragten weitgehend ähnelt. Lediglich mit Blick auf ausgewählte Faktoren zeigen sich Unterschiede, die nahelegen, dass Führungskräfte mit steigendem Alter (bzw. steigender Erfahrung) Qualität, Vertrauen, die kontinuierliche Entwicklung von Mitarbeiter_innen und Wertschätzung von Menschen und lokalen Communities wichtiger finden. So stimmen im Vergleich zu der Gruppe der unter 35-Jährigen in der Gruppe der über 35-Jährigen insgesamt 11% mehr der Aussage voll zu, dass sie es wichtig finden, Qualität tief in der Kultur zu verankern (54% gegenüber 43%). In Bezug auf die Faktoren, hohes Vertrauen durch Beziehungspflege und guten Willen zu schaffen, Mitarbeiter_innen kontinuierlich zu entwickeln und die Menschen und lokale Communities wertzuschätzen, betragen die Unterschiede jeweils 12%, 10% und 11%.

// Zentraler Befund: Den Befragten scheinen als Führungskraft vor allem Elemente nachhaltiger Führung wichtig, die darauf abzielen, Mitarbeiter_innen zu entwickeln, zu fördern – und auf Augenhöhe zu begegnen. Faktoren, die darauf abzielen, Entscheidungsgewalt abzugeben und Stakeholder außerhalb des eigenen Unternehmens in nachhaltigem Führungshandeln zu berücksichtigen, erfahren weniger Zustimmung. Diese Abstufung spiegelt einen generellen Trend dieser Befragung wider, der zeigt, dass Führungskräften nachhaltige Führung in Bezug auf eigene Mitarbeiter_innen wichtiger ist als in Bezug auf andere (externe) Stakeholder. Gleichzeitig wird hier deutlich, dass vielen Führungskräften nachhaltiges Führen wichtig ist, auch wenn der Kernwert Nachhaltigkeit im Vergleich zu anderen Kernwerten in dieser Befragung häufig als etwas weniger wichtig angesehen wird.

Als Führungskraft ist es mir wichtig, ...

Angaben in %



04 DER UMGANG MIT DER PANDEMIE UND DER KRISE

Das Frühjahr 2020 war geprägt durch die weltweite Ausbreitung des Virus SARS-CoV-2 und die politischen Maßnahmen, die zu dessen Eindämmung ergriffen wurden. Die Covid-19-Pandemie ist noch nicht vorüber, aber bereits jetzt sind gravierende Auswirkungen für die Unternehmen und ihre Mitarbeiter_innen abzusehen. Viele Unternehmen waren gerade in der frühen Phase des Ausbruchs der Krankheit gezwungen, Arbeitsprozesse umzustellen, Maßnahmen zum Schutz der Mitarbeiter_innen zu ergreifen, die Mitarbeiter_innen, wo möglich, ins Home-Office zu schicken oder sogar zeitweise den Betrieb einzustellen. Vor diesem Hintergrund beleuchtet die diesjährige Führungskräftebefragung Aspekte des Umgangs der Führungskräfte und ihrer Unternehmen mit der Covid-19-Pandemie.

Zeitpunkt ergriffener unternehmerischer Maßnahmen

Um den Umgang der befragten Führungskräfte und ihrer Unternehmen mit den Auswirkungen der Pandemie grob umreißen zu können, wurde in diesem Teil der Befragung, die Ende Mai bis Anfang Juni 2020 durchgeführt wurde, zunächst ein Zeitstrahl gezeigt, auf dem markante Ereignisse für die Entwicklung der Covid-19-Pandemie in Deutschland eingetragen waren (z. B. die Schließung der Firmenzentrale von Webasto am 29.01.2020, Absagen von Großveranstaltungen durch einige Bundesländer am 01.03.2020, die Rede der Bundeskanzlerin am 18.03.2020 oder das bundesweite Inkrafttreten von Kontaktbeschränkungen am 22.03.2020). 25% der Befragten geben an, das Virus bereits ab dem 29.01.2020 als Bedrohung für sich und ihre Mitarbeiter_innen wahrgenommen zu haben, während weitere 50% hier den 01.03.2020 nennen. Die Antworten auf die Frage, wann die Führungskräfte das erste Mal Maßnahmen ergriffen haben, sind ähnlich verteilt. Auch die Unternehmen haben laut den Befragten zum großen Teil (65%) bereits am 01.03.2020 oder früher Maßnahmen ergriffen. Wenn aufgrund der Pandemie Home-Office angeordnet wurde, so geschah das in den meisten Fällen ab dem 01.03.2020 (36%) oder dem 22.03.2020 (20%).*

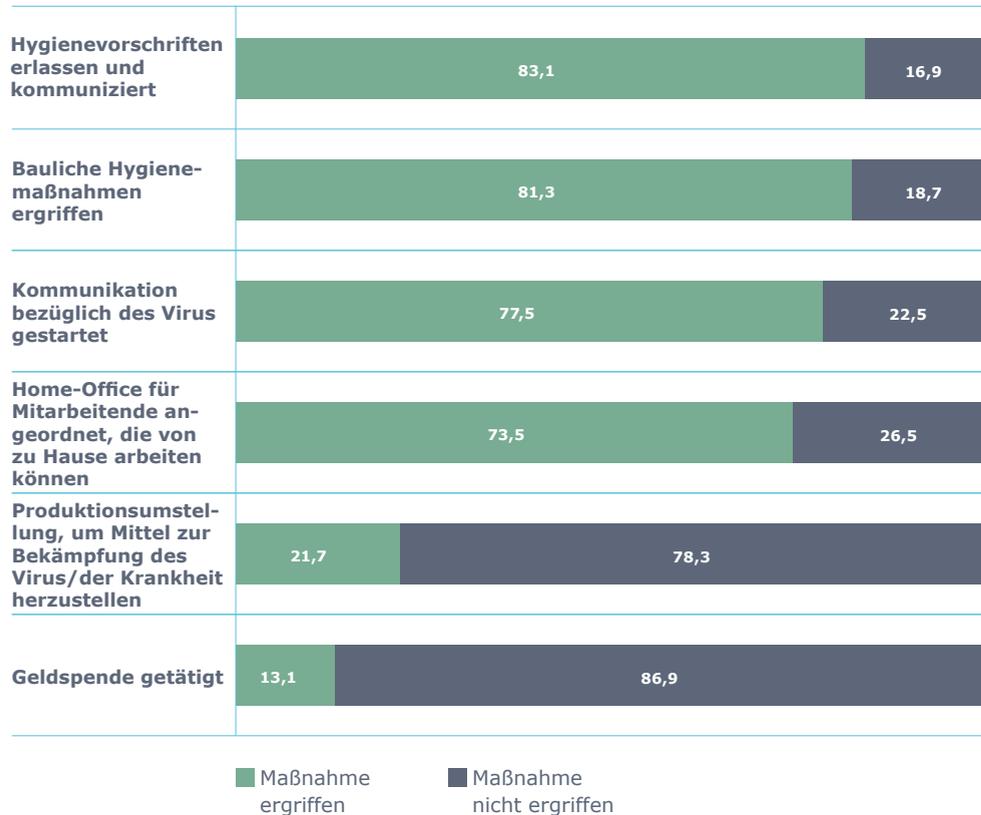
Einschätzung der ergriffenen unternehmerischen Maßnahmen

In Bezug auf die Art der Maßnahmen, die von den Führungskräften bzw. von ihren Unternehmen zur Bekämpfung des Virus ergriffen wurden, zeigt sich, dass die allermeisten gesonderte Hygienemaßnahmen und Hygienevorschriften etabliert haben. Weiterhin haben viele Unternehmen dezidierte Kommunikationsmaßnahmen eingeleitet, und 74% der Befragten geben an, dass ihre Unternehmen aufgrund der Pandemie Home-Office angeordnet haben, wo es möglich war. 21% der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen Umstellungen in der Produktion vorgenommen habe, um Mittel zur Bekämpfung des Virus oder der damit verbundenen Krankheit herzustellen. 13% der Führungskräfte geben an, dass ihr Unternehmen gespendet habe.

*Ein Viertel der Befragten antwortete nicht auf diese Frage. Dies kann entweder bedeuten, dass eine gesonderte Anordnung nicht nötig war (weil z. B. ohnehin Home-Office möglich ist), keine Anordnung erlassen wurde oder Home-Office nicht möglich ist.

Unternehmerische Maßnahmen zu Bekämpfung des Virus und seiner Auswirkungen ...

Angaben in %



Einschätzung der unternehmerischen Antworten auf die Krise

Auf die Frage, wie eine unternehmerische Antwort auf die Pandemie-bedingte Krise aussehen soll, stößt die Maximierung von wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit auf breite Zustimmung bei den befragten Führungskräften: Insgesamt 60% der Befragten stimmen hier voll oder eher zu. Unternehmerische Antworten, die auf eine Nutzenmaximierung für möglichst viele Stakeholder ausgerichtet sind, stoßen auf zusammengenommen nur 35% Zustimmung (voll oder eher). Das kann darauf hindeuten, dass ein Teil der Befragten eine Stakeholder-orientierte Nutzenmaximierung nicht als nachhaltig auffasst. Die kurzfristige Gewinnmaximierung stößt auf insgesamt nur 13% Zustimmung.

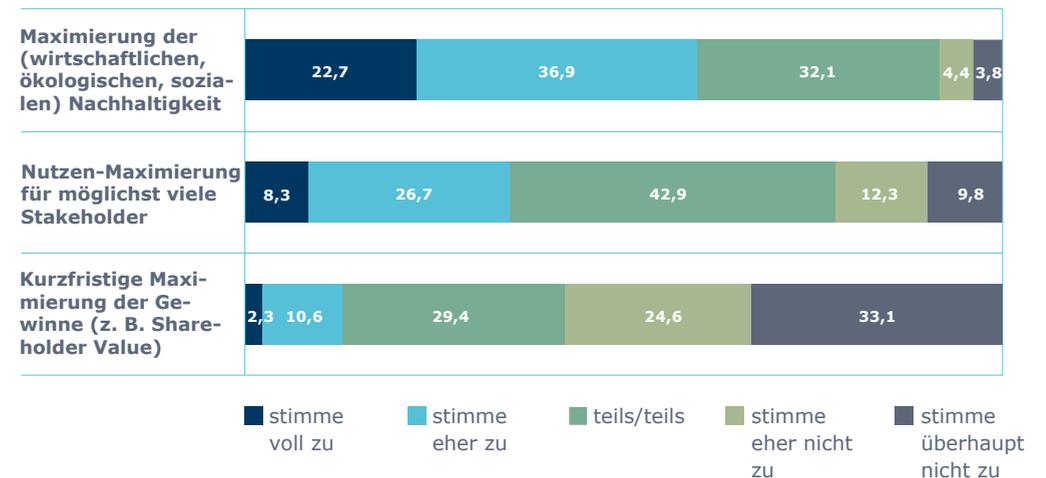
Einschätzung der unternehmerischen Reaktionen auf die Krise

Die Frage nach konkreteren Maßnahmen, die eine unternehmerische Antwort ausmachen können, ergibt ein differenzierteres Bild. Bei der Interpretation der Befunde ist es wichtig zu berücksichtigen, dass die Antworten die persönliche Meinung der teilnehmenden Führungskräfte widerspiegeln. Einflussfaktoren wie die ökonomische Situation des arbeitgebenden Unternehmens oder rechtliche Rahmenbedingungen (z. B. Aktien- & Kapitalmarktrecht) sind nicht Gegenstand der Fragestellung. Darüber hinaus ist die Antwortverteilung ausschließlich beschreibend und lässt keine Aussagen darüber zu, warum Personen eine bestimmte Antwortkategorie gewählt haben.

Während die Befragten zusätzlichen Krediten insgesamt scheinbar eher neutral bis ablehnend gegenüberstehen (zusammengenommen sind 21% dafür und 36% eher oder voll dagegen), stößt das Beantragen von staatlichen Hilfen auf breite Zustimmung (47% stimmen voll oder eher dafür und nur 14% voll dagegen). Ein ähnliches Muster ergibt sich in Bezug auf Kurzarbeit und Entlassungen: Kurzarbeit wird von 49% eher oder voll befürwortet und von 15% voll abgelehnt. Anders sieht es bei Entlassungen aus, die zu mehr als zwei Dritteln abgelehnt werden: Entlassungen werden von 53% voll und von 26% eher abgelehnt. Nur 7% der Befragten sind dafür (2% voll, 5% eher).

Orientierung der unternehmerischen Antworten auf die Krise vor allem an ...

Angaben in %



Sowohl Investitions- als auch Mietzahlungsstopps stoßen auf Ablehnung, das Ausschütten von Dividenden- und Bonuszahlungen wird hingegen weitgehend

befürwortet. Grob ein Fünftel der Befragten stimmt zu, dass es angemessen wäre, Investitionen zu stoppen (6% voll und ganz, 13% eher), während sich zusammengenommen 45% gegen diese Maßnahme aussprechen. Auf ähnliche Weise äußern sich die Befragten beim Thema Mietzahlungen: Nur 2% sind voll (5% eher) dafür, Mietzahlungen einzustellen, wohingegen 27% eher bzw. 45% voll und ganz dagegen sind. Anders sieht es allerdings bei der Frage aus, ob als Teil einer unternehmerischen Antwort auf die aktuelle Krise - falls zutreffend - die Ausschüttung von Dividenden und Boni weiterhin angemessen sei. Zusammengefasst stimmen hier 54% (davon 32% voll und ganz) zu, 18% lehnen das aber auch voll und ganz (sowie 7% eher) ab.

Angemessene unternehmerische Reaktion auf die Krise ...

Angaben in %



stimme voll zu
 stimme eher zu
 teils/teils
 stimme eher nicht zu
 stimme überhaupt nicht zu

Einschätzung der politischen Antworten auf die Krise

Die letzte Frage zum Umgang mit der Pandemie bzw. der durch die Pandemie verursachten Krise beschäftigte sich mit den Ansichten der Befragten zu politischen Antworten auf die Krise. Laut der hierzu gemachten Antworten sollen insbesondere die Gesunderhaltung der Bürger_innen und ein nachhaltiger Wiederaufbau der Wirtschaft gegenüber einem schnellen Wiederankurbeln der Wirtschaft im Vordergrund stehen. Die Gesunderhaltung von Bürger_innen als Ziel der politischen Antwort zu definieren, stößt bei 55% der Befragten auf volle Zustimmung (weitere 29% stimmen eher und 15% teils/teils zu). Lediglich 2% lehnen dieses Ziel ab. Ferner geben die Ergebnisse der Befragung zu erkennen, dass beim Wiederankurbeln der Wirtschaft der Fokus eher auf Nachhaltigkeit (47% stimmen voll und ganz, 40% eher zu, 12% teils/teils) als auf Geschwindigkeit (27% stimmen voll und ganz, 36% eher zu, 30% teils/teils) liegen soll.

// Zentraler Befund: In Bezug auf den Umgang mit der durch die Covid-19-Pandemie verursachten Krise scheinen den Befragten nachhaltige unternehmerische und politische Antworten wichtig, wobei die Einbeziehung möglichst vieler Stakeholder nicht auf uneingeschränkte Zustimmung stößt. Unter den Einschätzungen der konkreteren Beispiele unternehmerischer Antworten auf die Krise läßt sich ein ähnliches Muster ausmachen wie in anderen Teilen der Befragung auch: Nachhaltige Lösungen werden vor allem in Bezug auf die eigenen Mitarbeitenden und das nahe Umfeld befürwortet. Im Gegensatz dazu wird nachhaltigen Lösungen, die externe Stakeholder mit einbeziehen, weniger Bedeutung beigemessen.

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 bundesweiten Kampagnen. 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 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 erwirtschaftet in Deutschland mit über 11.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Gesamtleistung von rund 2,3 Milliarden Euro. Damit gehört PwC zu den 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.

Für jeden Mandanten, gleich ob börsennotierte Gesellschaft, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, setzt das Unternehmen sein gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft. Die Ressourcen des internationalen PwC-Netzwerks von über 276.000 Fachkräften in 157 Ländern stehen den Kunden ebenfalls uneingeschränkt zur Verfügung.

Mit dem Purpose Statement »to build trust in society and solve important problems« bekennt sich PwC dazu, für Vertrauen in Gesellschaft, Wirtschaft und Kapitalmärkte zu sorgen und Lösungen für die gesellschaftlich relevanten Herausforderungen zu entwickeln. Dabei setzt PwC auf einen werteorientierten Ansatz. Zur Unternehmenskultur des gesamten Netzwerks gehören Integrität, Verlässlichkeit, der Wille sich von anderen Anbietern positiv zu unterscheiden, zusammenzuarbeiten und nach neuen Lösungen jenseits der ausgetretenen Pfade zu suchen.

Hierfür steht das Unternehmen mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – jeden Tag. Mehr über PwC und Werte erfahren Sie hier:

<https://www.pwc.de/de/corporate-responsibility.html>



Über den Lehrstuhl für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der TUM School of Management

Die diesjährige Befragung wurde durch den Lehrstuhl für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der TUM School of Management der Technischen Universität München wissenschaftlich begleitet.

Der Forschungsschwerpunkt des Lehrstuhls liegt auf den Themen Führung und Führungskräfteentwicklung im digitalen Zeitalter, dem Management von Forschungsorganisationen sowie Diversität in Organisationen.

In enger Vernetzung mit Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft widmen sich die Forscher und Forscherinnen des Lehrstuhls überdies der Förderung effektiver und verantwortungsvoller Führung in der Praxis.

Über das TUM Institute for Life Long Learning

Unsere Arbeits- und Berufswelt verändert sich derzeit so dynamisch wie nie zuvor und stellt Fachexpert_innen und Führungskräfte vor immer neue Herausforderungen. Das setzt die Bereitschaft und die Möglichkeit zu lebenslangem Lernen voraus. Als zukunftsorientierte Universität hat die TU München deshalb das TUM Institute for Life Long Learning gegründet.

Ziel des TUM Institute for Life Long Learning ist die Förderung der kontinuierlichen, wissenschaftlich fundierten Weiterbildung von internationalen Fach- und Führungskräften aller Karrierestufen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft in fachlichen und fächerübergreifenden Gebieten wie Management und Leadership. Durch innovative (digitale) Weiterbildungsformate und die Integration neuester Inhalte aus den Technik- und Naturwissenschaften bereitet das TUM Institute for Life Long Learning interne und externe Fachexpert_innen und Führungskräfte darauf vor, die aktuellen und zukünftigen gesellschaftlichen Herausforderungen verantwortungsvoll und effektiv bewältigen zu können.

<https://www.tum.de/studium/lebenslanges-lernen/>

IMPRESSUM

Redaktion

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

Manuel J. Hartung (Vorstand Wertekommission e. V.)

Wissenschaftliche Durchführung

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

Dr. Ulf Steinberg (wissenschaftlicher Mitarbeiter)

Dr. Martin Fladerer (wissenschaftlicher Mitarbeiter)

Univ.-Prof. Dr. Claudia Peus (Geschäftsführende Vizepräsidentin für Talent Management und Diversity und Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, Technische Universität München)

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, Prof. Dr. Ludger Heidbrink, Sven H. Korndörffer, Sarna Röser, Maša Schmidt, 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 2020 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

WWW.WERTEKOMMISSION.DE