

Eine Studie  
der Wertekommission  
und des  
Institute for LifeLong Learning  
der Technischen Universität  
München

Dr. Martin P. Fladerer  
Prof. Dr. Claudia Peus

Prof. Dr. Ludger Heidbrink  
Sven H. Korndörffer  
Dr. Matthias Larisch

WERTE  
KOMMISSION

INITIATIVE  
WERTE BEWUSSTE  
FÜHRUNG

//  
FÜHRUNGS-  
KRÄFTE-  
BEFRAGUNG  
2021

# INHALT

DRIVEN!

Die Realisierung der Studie  
wurde ermöglicht durch die  
DRIVEN Investment GmbH

[www.driven-investment.com](http://www.driven-investment.com)

Seite 3	Intro
Seite 4	Executive Summary
Seite 5	Methodik
Seite 7	01 Bewertung der individuellen Kernwerte
Seite 10	02 Chancen und Risiken des digitalen Wandels
Seite 17	03 Gesellschaftliche und politische Verantwortung
Seite 21	04 Politische Positionierung in der Öffentlichkeit
Seite 27	05 UN Nachhaltigkeitsziele
Seite 31	Über die Beteiligten
Seite 34	Impressum

## Liebe Leserinnen und Leser,

die Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e. V. hat in diesem Jahr in ihrer jährlichen Führungskräftebefragung einen Schwerpunkt auf das Thema Verantwortung gelegt und dabei spannende Erkenntnisse gewonnen, die im Folgenden dargestellt werden. Wie schon in den vorigen Jahren, wurden über 500 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 wollten wir von den Führungskräften erfahren, wie sie ihre Rolle in Bezug auf die gesellschaftliche und besonders politische Verantwortung ihres Unternehmens definieren. Diesen Aspekt führten wir weiter aus und fragten die Führungskräfte nach ihrer Einstellung zur öffentlichen politischen Positionierung von Vertreterinnen und Vertretern der Wirtschaft. Abschließend wollten wir erfahren, wie viele Führungskräfte die UN Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals) kennen und für welche sie sich mitverantwortlich fühlen.

Bei den Ergebnissen hat uns am meisten überrascht, dass 6 von 10 Führungskräften die SDGs nicht kennen – ein erschreckender Wert! Hier besteht noch viel Handlungsbedarf, die deutsche Wirtschaft über die Ziele zu informieren und Wege zu diskutieren, wie diese ihr Wirtschaften verändern. Denn eine Mitverantwortung für die Erreichung der Ziele sieht eine Mehrheit der Führungskräfte.

Die Befragung wurde auch in diesem Jahr in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement (Prof. Dr. Claudia Peus) und dem Institute for LifeLong Learning der Technischen Universität München umgesetzt.

Die Realisierung dieser Studie wurde durch die DRIVEN Investment GmbH ermöglicht. Für diese Unterstützung sind wir sehr dankbar.

Wir wünschen eine interessante und erkenntnisreiche Lektüre.

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

# EXECUTIVE SUMMARY

## DIE BEFRAGUNG

2021 wurde die Führungskräftebefragung zum 13. Mal von der Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e. V. durchgeführt. Sie wurde wissenschaftlich begleitet vom Lehrstuhl für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der Technischen Universität München. Teilgenommen haben in diesem Jahr 536 Führungskräfte aus Deutschland, davon rund 80 Prozent aus dem Top-Management und mittleren Management. Die Online-Befragung fand im Zeitraum vom 19. Mai bis zum 6. Juni 2021 statt.

## DIE ZENTRALEN ERGEBNISSE

**1.** Vertrauen, Verantwortung und Respekt werden von den Führungskräften die höchste Bedeutung als Kernwerte im Unternehmenskontext beigemessen. Respekt manifestierte seine Position auf dem dritten Platz.

**2.** Die große Mehrheit der befragten Führungskräfte sieht den digitalen Wandel als Chance für Deutschland (> 75 %), seine Wirtschaft und für sich persönlich. Jedoch stieg der Anteil der skeptischen Führungskräfte – v. a. unter den jüngeren Führungskräften und in Bezug auf das Privatleben – im Vergleich zum Vorjahr wieder, welches ein Allzeithoch der positiven Einschätzung markierte. Gleichzeitig nehmen viele Führungskräfte Deutschland als Nachzügler bei der Digitalisierung wahr.

**3.** Die Führungskräfte wurden befragt, entlang welcher Verantwortungslinien von Corporate Social Responsibility sie ihre Rolle im Unternehmen definieren. Die Führungskräfte sehen sich selbst für die rechtlichen, ethischen und ökonomischen Aktivitäten innerhalb des Unternehmens als verantwortlich. Zu einem geringeren Maß definieren die Führungskräfte ihre Rolle im Sinne eines philanthropischen und politischen Engagements. Das Top-Management definiert seine Rolle allerdings zu einem stärkeren Grad über die ökonomischen und politischen Dimensionen der Verantwortung.

**4.** Ein gespaltenes Bild gibt die Meinung der Führungskräfte in Bezug auf die politische Positionierung ab: 56 % der Führungskräfte sind der Meinung, dass Führungskräfte in deutschen Unternehmen sich öffentlich zu gesellschaftlichen und politischen Themen äußern sollten. Hingegen lehnen 44 % dies ab. Die Führungskräfte sind der Meinung, dass vor allem zum Themenkomplex Diskriminierung / Rassismus / Antisemitismus eine öffentliche Position wichtig ist. Die Führungskräfte erwarten positive Auswirkungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und befürchten die Reaktion der (sozialen) Medien.

**5.** Die UN Ziele zur nachhaltigen Entwicklung (SDGs) sind nur 4 von 10 Führungskräften überhaupt bekannt; unter Top-Managerinnen und -Managern liegt der Anteil ebenfalls nur bei 47 %. Drei Viertel der Führungskräfte (75 %) sehen eine Mitverantwortung der deutschen (Privat-)Wirtschaft bei der Erreichung der Ziele.

## **BEFRAGUNG VON 536 FÜHRUNGSKRÄFTEN**

Die Führungskräftebefragung 2021 wurde zwischen dem 19. Mai und dem 6. Juni 2021 durchgeführt. Hierfür wurden Führungskräfte über geschlossene Verteiler der Wertekommission und der Technischen Universität München sowie ein zertifiziertes Marktanalyseinstitut zur Teilnahme an einer Online-Befragung eingeladen. Die Befragung gliederte sich in fünf Abschnitte, die den Kapiteln im Auswertungsbericht entsprechen. Es kamen verschiedene Fragentypen zum Einsatz (z. B. Einfachauswahl, Mehrfachauswahl, Ranking). Insgesamt nahmen 536 Führungskräfte aus der deutschen Wirtschaft an der Befragung teil. Ihre Angaben bilden die Grundlage für die diesjährige Auswertung.

## **GESCHLECHT UND ALTER ÄHNLICH ZU GESAMTPOPULATION**

In Bezug auf Alter und Geschlecht spiegelt die Stichprobe die Verteilung in der Gesamtpopulation wieder und gleicht den Stichproben aus vergangenen Jahren. Der Anteil weiblicher Führungskräfte lag bei 37 %. Dieser Anteil liegt auf dem gleichen Niveau wie im letzten Jahr und leicht über dem vom Statistischen Bundesamt ermittelten Wert von 30 % (2019)<sup>1</sup>. Der Anteil der Führungskräfte jünger als 35 Jahre lag bei 18 %. Die Mehrheit der Führungskräfte (56 %) war im Alter zwischen 36 und 55 Jahren. Ein Viertel der Führungskräfte (25 %) war älter als 55 Jahre.

## **ALLE MANAGEMENTEBENEN VERTRETEN**

Der Anteil der Befragten, die sich dem Top-Management in ihrem Unternehmen zuordneten, lag bei 34 %. Der Anteil der Führungskräfte auf der unteren Managementebene lag bei 13 %, während der Anteil des mittleren Managements bei 53 % lag.

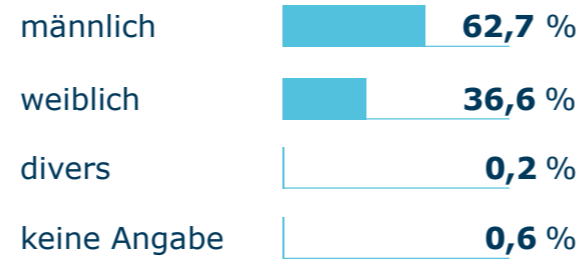
## **UNTERSCHIEDLICHE ERFAHRUNGSHORIZONTE**

Ein hoher Anteil der Führungskräfte (29 %) arbeitete bereits länger als 20 Jahre für das aktuelle Unternehmen. Weitere 66 % arbeiteten seit mehr als drei Jahren für das aktuelle Unternehmen. Nur 5 % arbeiteten weniger als zwei und nur 1 % weniger als ein Jahr für ihr aktuelles Unternehmen. Jeder Vierte der Befragten gab an, in einem Familienunternehmen zu arbeiten. Wiederum nur jeder Vierte (25 %) arbeitete in einem Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Führungskräfte waren in einer Bandbreite von Unternehmen tätig, die das gesamte Spektrum der wirtschaftlichen Tätigkeit in Deutschland abdeckt.

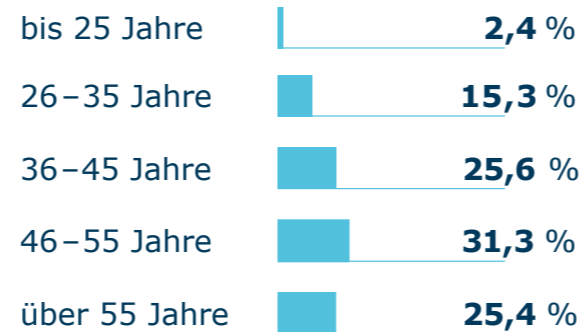
<sup>1</sup> Statistisches Bundesamt (2019). Frauen in Führungspositionen. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html>

# METHODIK

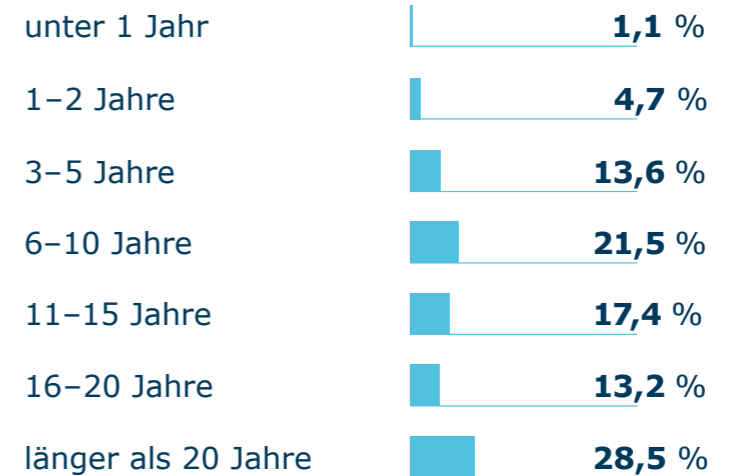
## Geschlecht<sup>2</sup>



## Alter<sup>2</sup>



## Betriebszugehörigkeit<sup>2</sup>



## Position<sup>2</sup>



<sup>2</sup>Aufgrund von Auf- bzw. Abrundung der Prozentwerte kann es zu minimalen Abweichungen in der Nachkommastelle kommen.

# 01 BEWERTUNG DER INDIVIDUELLEN KERNWERTE

## WONACH GEFRAGT WURDE

Zentraler Bestandteil der jährlichen Führungskräftebefragung ist die Erhebung der subjektiven Bedeutung der sogenannten Kernwerte: Vertrauen, Verantwortung, Integrität, Respekt, Nachhaltigkeit und Mut.

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.

//

Im Vergleich zum Vorjahr gab es nur leichte Veränderungen bei der Häufigkeit der Nennung als wichtigster Wert.

Vertrauen, Verantwortung und Respekt waren für ein Drittel der Befragten die drei wichtigsten Werte. Die subjektive Bedeutung von Verantwortung und Nachhaltigkeit nahm für die Führungskräfte im letzten Jahr am stärksten zu.

### 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

# 01 BEWERTUNG DER INDIVIDUELLEN KERNWERTE

## DIE ERGEBNISSE

### 1. Ranking der Kernwerte unverändert

Das Ranking der Kernwerte nach ihrer Auswahl als wichtigster Wert blieb in diesem Jahr nach der Verschiebung im vergangenen Jahr gleich:

- 1 Vertrauen (32 %)
- 2 Verantwortung (27 %)
- 3 Respekt (17 %)
- 4 Integrität (14 %)
- 5 Nachhaltigkeit (7 %)
- 6 Mut (3 %)

Vertrauen und Verantwortung wurden jeweils wieder etwas häufiger (+1,5 bzw. +1,3 %) als wichtigster Wert ausgewählt. Der Abstand zwischen den Werten blieb damit konstant.

### 2. Respekt behauptet dritten Platz

Der Gewinner des letzten Jahres, Respekt, wurde im Vergleich zum Vorjahr von knapp 3 % weniger Führungskräften als wichtigster Wert ausgewählt. Dieser Wert liegt allerdings weiterhin gut 5 % über dem Niveau von 2019. Da aber auch Integrität seltener genannt wurde (-1,4 %), verbleibt Respekt auf dem dritten Platz.

Die Werte Nachhaltigkeit und Mut wurden abermals deutlich seltener gewählt als die anderen vier Werte. Beide konnten jedoch im Vergleich zum Vorjahr leicht zulegen.

### 3. Zahlreiche individuelle Reihenfolgen

In diesem Jahr wurden den Führungskräften zwei weitere Fragen in Bezug auf die Kernwerte gestellt. Zunächst bat das Forschungsteam die Befragten, ein Ranking der sechs Werte von »am wichtigsten« zu »am wenigsten wichtig« aufzustellen. Es zeigte sich eine große Vielfalt an Rankings. Von den 720 möglichen Kombinationen wurden 242 (34 %) mindestens einmal angegeben.

Am häufigsten – von 3 % – wurde die Reihenfolge (1) Vertrauen, (2) Respekt, (3) Verantwortung, (4) Integrität, (5) Nachhaltigkeit, (6) Mut gewählt. Bei jedem dritten Befragten (30%) bildeten die Werte Vertrauen, Verantwortung und Respekt die Top 3. Bei knapp jedem siebten landeten Vertrauen, Respekt und Integrität (15 %) bzw. Vertrauen, Verantwortung und Integrität (15 %) auf den vorderen Plätzen.



# 01 BEWERTUNG DER INDIVIDUELLEN KERNWERTE

## 4. Bedeutung der Werte eher gestiegen

Darüber hinaus wurden die Führungskräfte gebeten, für jeden Wert die subjektive Veränderung der Bedeutsamkeit im letzten Jahr anzugeben. Für über die Hälfte der Befragten veränderte sich die Bedeutung der einzelnen Werte nicht. Über alle Werte hinweg nahm deren Bedeutung aber eher zu als ab. Zum Beispiel nahm die Bedeutung von Verantwortung für 37 % der Führungskräfte zu.

Interessanterweise nahm auch die Bedeutung von Nachhaltigkeit für 35 % der Führungskräfte zu. Dies ist der zweithöchste Wert. Die stärkste Abnahme zeigt sich beim Wert Mut, der für 16 % der Befragten an subjektiver Bedeutung verlor.

### Ranking der Kernwerte

	2017	2018	2019	2020	2021
1	Vertrauen	Vertrauen	Vertrauen	Vertrauen	Vertrauen
2	Verantwortung	Verantwortung	Verantwortung	Verantwortung	Verantwortung
3	Integrität	Integrität	Integrität	Respekt	Respekt
4	Respekt	Respekt	Respekt	Integrität	Integrität
5	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit
6	Mut	Mut	Mut	Mut	Mut

# 02 CHANCEN UND RISIKEN DES DIGITALEN WANDELS

## WONACH GEFRAGT WURDE

Im zweiten Teil der Befragung wurden die Führungskräfte danach befragt, wie sie die Chancen und Risiken des digitalen Wandels einschätzen. Wie in den vergangenen vier Jahren wurden sechs Ebenen unterschieden:

- 1 die Gesellschaft in Deutschland als Ganzes
- 2 der Wirtschaftsstandort Deutschland
- 3 die Arbeitswelt in Deutschland
- 4 das eigene Unternehmen
- 5 für sie selbst als Führungskraft
- 6 für sie selbst als Privatperson

//

Nach dem Allzeithoch im letzten Jahr gab es einen leichten Rückgang in der Einschätzung des digitalen Wandels als Chance, wobei die Werte auf oder über dem Niveau von 2019 liegen.

Die Beurteilung des digitalen Wandels variiert teils deutlich zwischen jüngeren und erfahreneren Führungskräften.

Die jüngeren sind konsistent skeptischer. Auch sehen die Führungskräfte die deutsche Gesellschaft und Wirtschaft als Nachzügler beim digitalen Fortschritt in der Welt.

## DIE ERGEBNISSE

### 1. Deutlich mehr Chancen – auf allen Ebenen

Nach dem Allzeithoch im letzten Jahr zeigte sich in diesem Jahr eine Abkühlung der Stimmung. Auf allen Betrachtungsebenen reduziert sich der Anteil der Führungskräfte, der den digitalen Wandel als Chance bewertet, im Schnitt um 3,2 %. Der Anteil liegt damit aber weiterhin über dem Niveau von 2019.

Für die **Gesellschaft in Deutschland** sehen rund 81 % der Befragten im digitalen Wandel eine Chance für die Gesellschaft. Dieser Wert liegt 3,3 % unter dem Vorjahreswert, aber 5 % über dem Vergleichswert von 2019. Der Anteil der Befragten, der die Digitalisierung eher als Risiko für die Gesellschaft wahrnimmt, stieg um 2 Prozentpunkte auf 16 %.

Für **Deutschland als Wirtschaftsstandort** werden wie in der Vergangenheit die größten Chancen im digitalen Wandel gesehen. Knapp jeder neunte Befragte (88 %) sieht die Digitalisierung auf dieser Ebene »(eher) als Chance«. Über die Hälfte der Führungskräfte (58 %) sieht sogar deutliche Chancen – der Spitzenwert auf allen Ebenen. Der Rückgang auf dieser Ebene ist mit Abstand am geringsten und liegt bei lediglich 0,4 %.

# 02 CHANCEN UND RISIKEN DES DIGITALEN WANDELS

Der digitale Wandel wurde auch in Bezug auf die **Arbeitswelt in Deutschland** von knapp 80 % der Befragten (79 %) als Chance gesehen. Damit zeigt sich trotz leichter Rückgänge eine deutliche Niveauverschiebung im Vergleich zum Jahr 2019, das in etwa 5 % höher liegt. Der Anteil der Führungskräfte, die (eher) ein Risiko für die Arbeitswelt in Deutschland sehen, nimmt wieder leicht zu (+2,5 %). Dies ist allerdings nicht mehr die Ebene, auf der das größte Risiko gesehen wird. Der größte Anteil der Einschätzungen »(eher) als Risiko« wurde auf der Ebene des Privatlebens ermittelt (siehe Abschnitt »Privatleben«).

Über 85 % der Befragten sehen Chancen im digitalen Wandel für ihr eigenes Unternehmen. Eine Einschätzung, die über Jahre konstant hoch liegt. Jedoch sinkt der Anteil derer, die eine deutliche Chance sehen, im Vergleich zu den Vorjahreswerten um 7,5 %, während der Anteil derer, die »eher eine Chance« sehen, um 4,3 % ansteigt. Es zeigt sich also eine etwas zurückhaltendere Einschätzung auf dieser Ebene. In etwa jeder zehnte Befragte sieht eher ein Risiko für das eigene Unternehmen durch den digitalen Wandel.

In ihrer Rolle als **Führungskraft** nehmen weiterhin die meisten Befragten eine Chance im digitalen Wandel wahr. Knapp 85 % der Führungskräfte sehen mehr Chancen als Risiken. Entgegen des Ergebnis aus dem letzten Jahr, bei dem eine Verlagerung von »eher Chance« zu »deutliche Chance« zu beobachten war, gibt es in diesem Jahr eine Verschiebung zur Einschätzung »eher Risiko«. In etwa 5 % mehr der Befragten kommen zu dieser Einschätzung.

**In ihrem Privatleben** schätzen 76 % der Befragten die Digitalisierung als Chance ein – ein Wert, der in etwa im Bereich des Jahres 2019 liegt. Jeder fünfte Befragte (20 %) sieht im digitalen Wandel eher ein Risiko für das eigene Privatleben. Dieser Anteil deckt sich mit Befunden anderer Studien, die zeigen, dass gut ein Fünftel der Menschen der Meinung ist, dass neue Technologien mehr Schaden als Nutzen bringen<sup>3</sup>. Das ist der neue Höchstwert bei den Risikoeinschätzungen, wobei 16 % eher ein Risiko und 4 % ein deutliches Risiko sehen.

<sup>3</sup> Kirchner, S. (2020). Zeit für ein Update: Was die Menschen in Deutschland über Digitalisierung denken. Friedrich-Ebert-Stiftung. <https://www.fes.de/fuer-ein-besseres-morgen>

# 02 CHANCEN UND RISIKEN DES DIGITALEN WANDELS

## 2. Jüngere Führungskräfte sehen mehr Risiken

Seit einigen Jahren zeigt sich ein interessantes Muster, wenn die Einschätzungen in Bezug auf die Risiken und Chancen der Digitalisierung nach Altersgruppen getrennt betrachtet werden. Es wurden dabei jüngere (d. h., jünger als 35 Jahre) von erfahrenen (d. h., älter als 35 Jahre) Führungskräften unterschieden. Knapp 100 (18 %) der Führungskräfte gaben an, jünger als 35 Jahre alt zu sein.

Das beobachtete Muster zeigt, dass auf allen sechs Betrachtungsebenen der Anteil der Einschätzung »(eher) als Chance« für die erfahrene Gruppe höher ist. In drei Fällen sind diese Unterschiede auch statistisch bedeutsam. Die Differenz auf der Ebene der Gesellschaft in Deutschland als Ganzes lag bei 9,9 %. Im Vorjahr lag sie noch bei 1,8 %. Die Lücke geht vor allem auf ein Absinken der positiven Einschätzungen in der Gruppe der jüngeren Führungskräfte zurück (-9,9 %).

Der Unterschied bei der Einschätzung der Digitalisierung in Bezug auf das eigene Unternehmen lag bei 10,0 % und damit 4,7 % höher als im Vorjahr. Auch die Vergrößerung dieses Abstands geht auf das stärkere Absinken der positiven Einschätzungen bei den jungen Führungskräften zurück.

Der dritte statistisch bedeutsame und gleichzeitig größte Unterschied wurde in Bezug auf die Rolle als Führungskraft erfasst. Der Anteil der Einschätzungen der Digitalisierung (eher) als Chance lag bei den erfahreneren Führungskräften um 11,1 % höher als bei den jüngeren. Der Anteil der jüngeren Führungskräfte, die eine deutliche Chance sehen, reduzierte sich beispielsweise von 50 % in 2020 auf 40 % in 2021.

## 3. Positive Einstellung gegenüber digitalem Wandel

Insgesamt zeigt sich eine positive Einstellung der Führungskräfte gegenüber der Digitalisierung und den entstehenden Möglichkeiten. Dies ist wichtig, da die Führungskräfte wichtige Treiber und Multiplikatoren des Wandels sind. Gleichzeitig zeigt sich auch ein Bewusstsein für potenzielle Risiken für die Gesellschaft und die Arbeitswelt. Gerade auch die jüngeren Führungskräfte sehen Risiken. Vor dem Hintergrund unserer vorausgegangenen Befragungen, die gezeigt haben, dass die Führungskräfte sich gut für den Wandel vorbereitet sehen, deutet dies auf eine kritische Auseinandersetzung mit den Auswirkungen des digitalen Wandels hin.

# 02 CHANCEN UND RISIKEN DES DIGITALEN WANDELS

## **4. Deutschland hinkt hinterher**

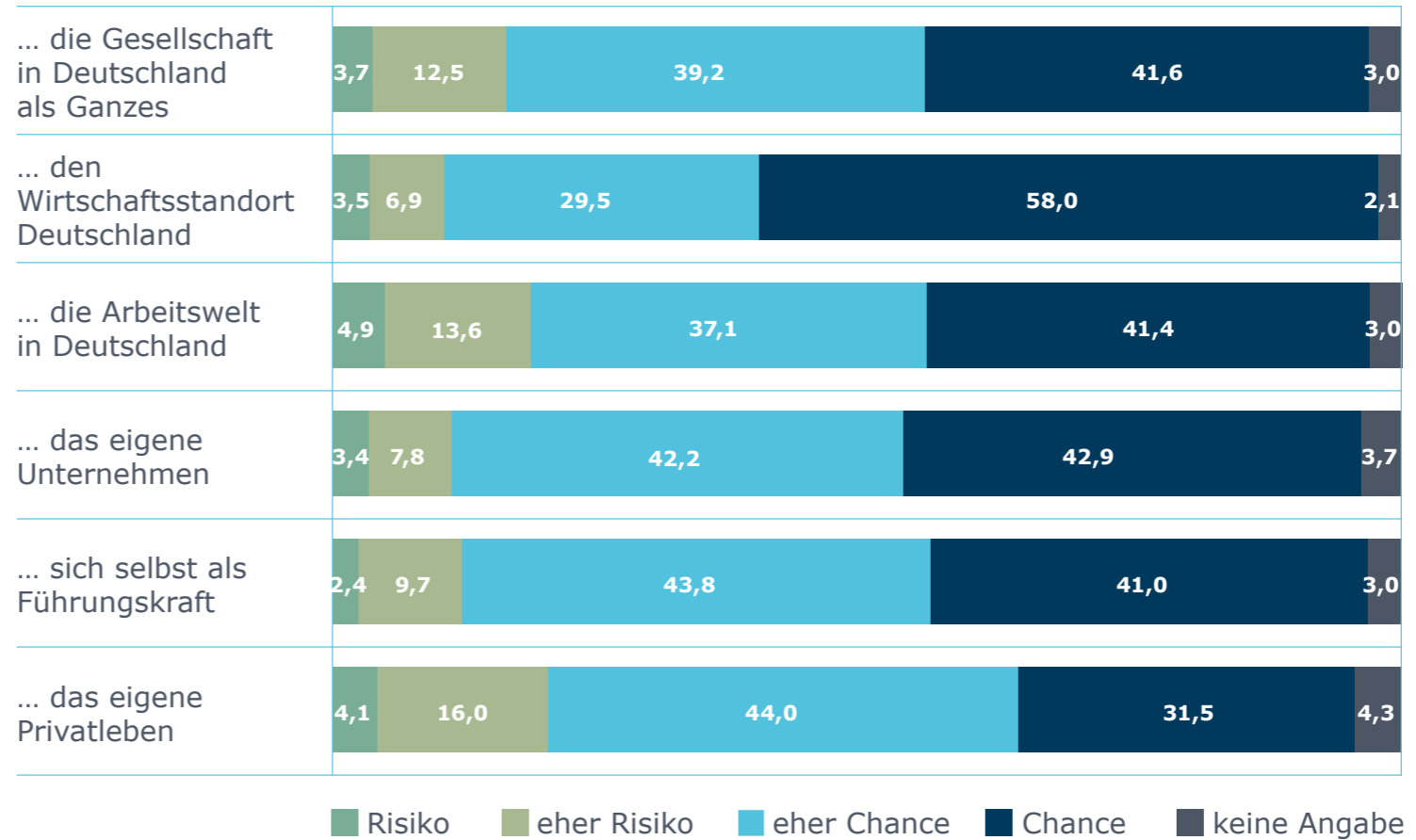
Die Führungskräfte sehen die deutsche Gesellschaft als Nachzügler im Bereich Digitalisierung in der Welt. Mehr als 6 von 10 der befragten Führungskräfte sind dieser Meinung. Etwas weniger kritisch wird die Rolle des Wirtschaftsstandorts Deutschland gesehen. Dennoch sind mehr als die Hälfte der Führungskräfte der Meinung, wir seien Nachzügler.

Innerhalb Deutschlands sehen die Führungskräfte sowohl ihre Branche als auch ihr Unternehmen eher als Vorreiter. Gut 53 % bzw. 65 % sind dieser Meinung. Mit Blick auf sich selbst fällt das Urteil noch positiver aus: Jeweils gut 75 % sehen sich »(eher) als Vorreiter«. Aufgeteilt auf die beiden Antwortkategorien zeigt sich, dass die Hälfte der Führungskräfte sich eher als Vorreiter und ein Viertel als Vorreiter in ihrem Unternehmen bzw. ihrem privaten Umfeld sieht.

# 02 CHANCEN UND RISIKEN DES DIGITALEN WANDELS

## Der digitale Wandel ist eine Chance oder ein Risiko für ...

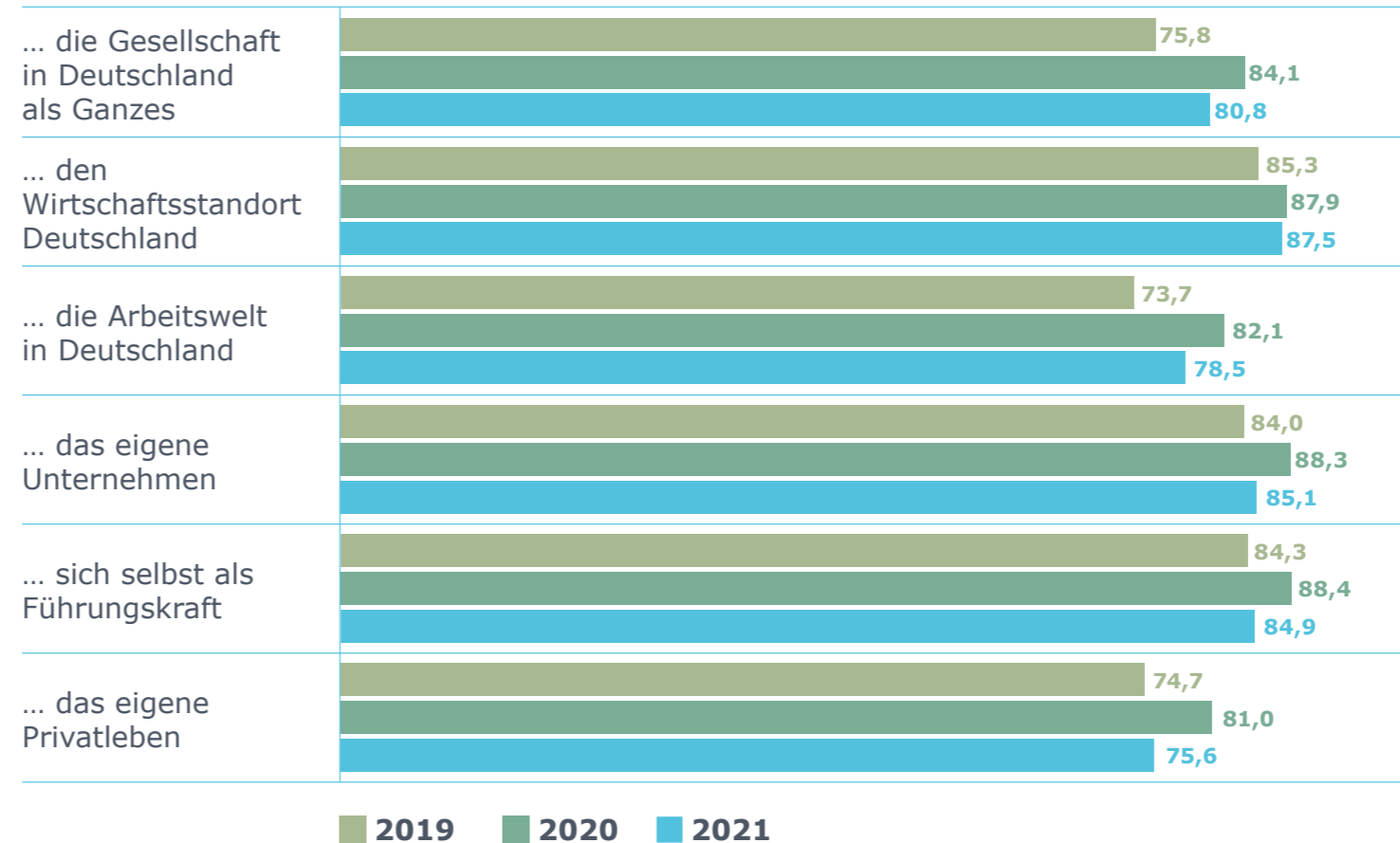
Angaben in %



# 02 CHANCEN UND RISIKEN DES DIGITALEN WANDELS

## Der digitale Wandel ist (eher) eine Chance für ...

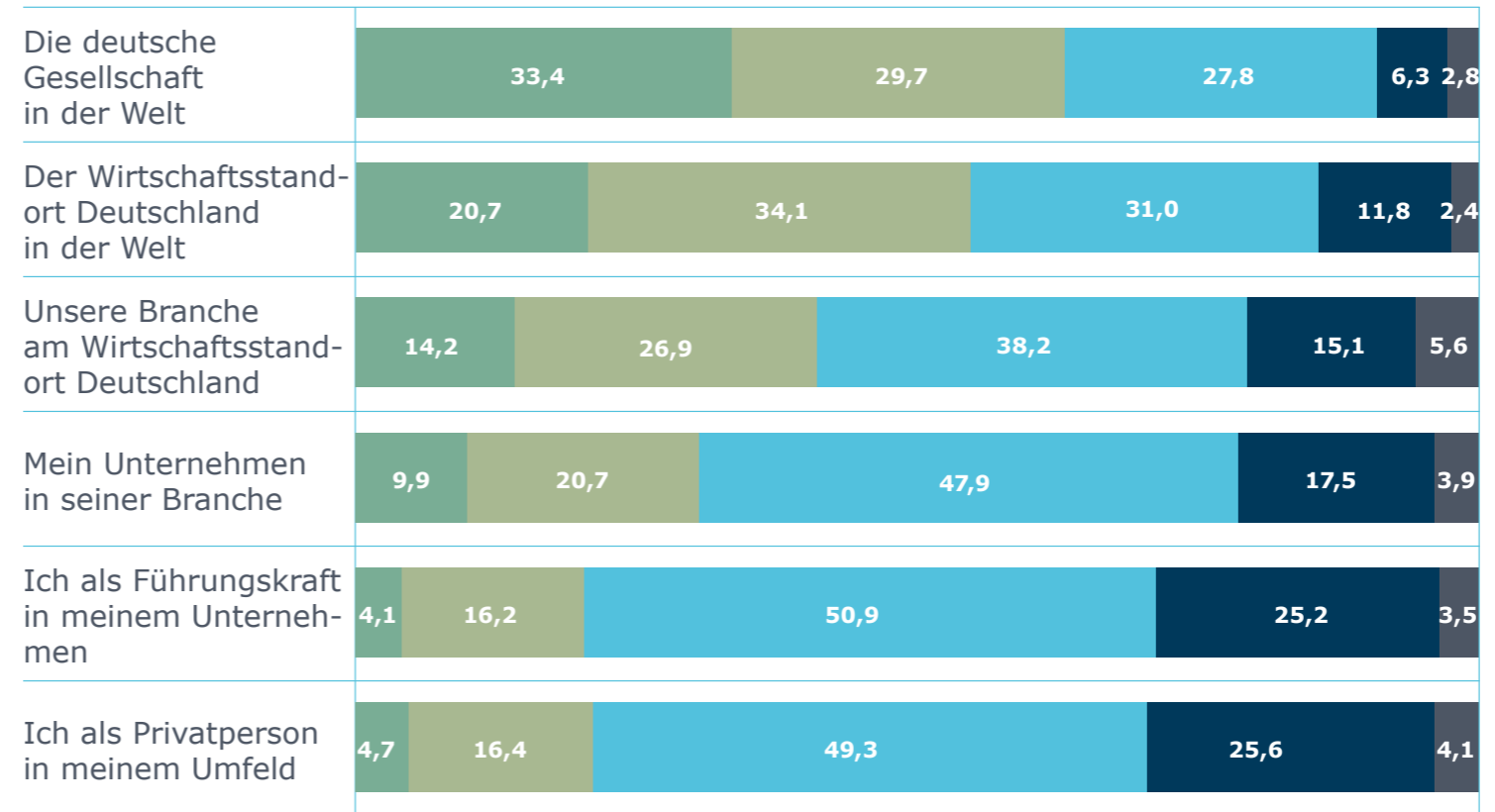
Angaben in %



# 02 CHANCEN UND RISIKEN DES DIGITALEN WANDELS

## Vorreiter oder Nachzügler bei der Digitalisierung

Angaben in %



■ Nachzügler 
 ■ eher Nachzügler 
 ■ eher Vorreiter 
 ■ Vorreiter 
 ■ keine Angabe



# 03 GESELL- SCHAFTLICHE UND POLITISCHE VERANT- WORTUNG

## WONACH GEFRAGT WURDE

Die Frage nach der gesellschaftlichen und politischen Verantwortung von Unternehmen wird seit langem kontrovers gesehen. An einem Ende des Kontinuums steht wohl die Haltung des Ökonomen Milton Friedman, der die Ansicht vertrat: »The business of business is business.«<sup>4</sup> Kurzum, Unternehmen haben ausschließlich die Aufgabe, profitabel zu sein. Sie tragen ausschließlich eine ökonomische Verantwortung in der Gesellschaft. Dem gegenüber stehen Denkerinnen und Denker wie Peter Drucker, der bspw. formulierte: »The new demand is for business to make social values and beliefs, create freedom for the individual and produce the good society.«<sup>5</sup> Dieser Meinung nach geht die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen weit über die ökonomische Verantwortung hinaus, welche jedoch die Grundlage bildet.

Diese Überlegungen fanden Eingang in das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) – der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Es werden für gewöhnlich vier Dimensionen gesellschaftlicher Verantwortung unterschieden: (1) die ökonomische, (2) die rechtliche, (3) die ethische und (4) die philanthropische. Zuletzt wurde vermehrt auch eine politische Verantwortung (5) diskutiert, welche in der Führungskräftebefragung 2021 ebenfalls aufgenommen wurde.

<sup>4</sup> Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine

<sup>5</sup> Drucker, P. F. (1993 [1973/74]). Management. Tasks, Responsibilities, Practices. Harper Business

## Dimensionen von CSR und deren Beschreibung

### 1 Ökonomische Verantwortung

// Diese Dimension beschreibt Aktivitäten, die auf die Steigerung der Profitabilität des Unternehmens abzielen, bspw. durch die Senkung von Kosten oder die Steigerung des Umsatzes.

### 2 Rechtliche Verantwortung

// Diese Dimension beschreibt Aktivitäten, die auf die Einhaltung von Richtlinien, Vorschriften und Gesetzen sowie das proaktive Vorgehen bei Verstößen abzielen.

### 3 Ethische Verantwortung

// Diese Dimension umfasst Aktivitäten, die darauf abzielen, potenzielle Interessenskonflikte offenzulegen sowie Verletzungen von Standards und Verhaltensregeln proaktiv entgegenzuwirken. Darüber hinaus steht der faire Umgang mit allen Stakeholdern im Fokus dieser Dimension.

### 4 Philanthropische Verantwortung

// Diese Dimension umfasst Aktivitäten, die an Dritte gerichtet sind, mit denen das Unternehmen in keiner Geschäftsbeziehung steht. Diese umfassen zum Beispiel das Spenden von Geld oder Sachmitteln sowie zeitliche Ressourcen für wohltätige oder gemeinschaftliche Zwecke.

### 5 Politische Verantwortung

// Diese Dimension umfasst Aktivitäten, die das Einbringen in politische Entscheidungsprozesse im Sinne des Unternehmens sowie die persönliche Positionierung zu gesellschaftlichen Themen umfasst. Auch die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur politischen Teilhabe fällt unter diese Dimension.

# 03 GESELL- SCHAFTLICHE UND POLITISCHE VERANT- WORTUNG

## Messinstrument

Jenseits der akademischen und philosophischen Diskussion, welche Verantwortung Unternehmen in unserer Gesellschaft haben, wollte das Forschungsteam von den Führungskräften in Deutschland selbst erfahren, entlang welcher Verantwortungslinien sie ihre Rolle im Unternehmen definieren. In diesem Sinne wurde erfasst, zu welchem Grad die teilnehmenden Führungskräfte ökonomische, rechtliche, ethische, philanthropische und politische Aktivitäten als Teil ihrer Arbeitsrolle verstehen.

Insgesamt beantworteten die Führungskräfte 22 Fragen zu diesen Dimensionen. Die ersten 18 Fragen bezogen sich auf die Dimensionen ökonomisch (5), rechtlich (5), ethisch (5) und philanthropisch (3) und basierten auf der validierten Skala von W. Randy Evans und Walter D. Davies von der University of Arkansas at Little Rock bzw. der University of Mississippi<sup>6</sup>. Für die Dimension der politischen Verantwortung lag kein Messinstrument vor. Daher wurden auf Basis des Buches von Johannes Bohnen<sup>7</sup> zu Corporate Political Responsibility vier neue Fragen entwickelt.

Im Folgenden werden die Mittelwerte (MW) der jeweiligen Dimension auf einer Skala von 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 5 = stimme voll zu dargestellt.

//  
Führungskräfte in Deutschland definieren ihre Arbeitsrolle nicht nur über ihre ökonomische, sondern auch über ihre rechtliche und ethische Verantwortung. Die ökonomische Verantwortung wird von Top-Managerinnen und -Managern höher eingeschätzt als von Managerinnen und -Managern der mittleren Führungsebene. Die politische Verantwortung besitzt eine vergleichsweise geringere Bedeutung und wurde weder proaktiv übernommen noch offen abgelehnt, wobei wiederum die Top-Managerinnen und -Manager politische Aktivitäten eher als Teil ihrer Arbeitsrolle sehen als Führungskräfte auf anderen Managementebenen.

<sup>6</sup> Evans, W. R., & Davis, W. D. (2011). An examination of perceived corporate citizenship, job applicant attraction, and CSR work role definition. *Business & Society*, 50(3), 456-480.

<sup>7</sup> Bohnen, J. (2020). *Corporate Political Responsibility (CPR): Wie Unternehmen die Demokratie und damit sich selbst stärken*. Springer Gabler.

# 03 GESELL- SCHAFTLICHE UND POLITISCHE VERANT- WORTUNG

## DIE ERGEBNISSE

### 1. Rechtliche und ethische Verantwortung im Fokus

Das Ergebnis zeigt, dass die befragten Führungskräfte ihre Verantwortung v. a. in drei Bereichen sehen: ökonomisch, rechtlich und ethisch. Auf diesen Dimensionen liegt der Mittelwert jeweils über dem Wert 4, welcher eine Zustimmung ausdrückt. Die höchste Zustimmung (beide MW = 4,34) und damit eine Übernahme der Verantwortung zeigt sich für die rechtliche und ethische Dimension. Diese Werte liegen statistisch bedeutsam höher als für die ökonomische Dimension (MW = 4,01). Dieses Ergebnis könnte bedeuten, dass es für deutsche Führungskräfte nicht nur um das »Business« geht. Wiederum statistisch bedeutsam niedriger ist der Wert für die philanthropische Verantwortung (MW = 3,45). Am niedrigsten ist die Zustimmung zu den Fragen zur politischen Verantwortung (MW = 2,97). Dieser Wert liegt auf dem Mittelpunkt der Skala und könnte bedeuten, dass die Befragten weder aktiv eine politische Verantwortung übernehmen noch sie offen ablehnen.

### 2. Top-Management sieht breitere Verantwortung

Weitergehend wurden die Unterschiede zwischen Top-Managerinnen und -Managern, wozu sich ca. ein Drittel der befragten Führungskräfte zählten, und mittleren und unteren Managerinnen und Managern untersucht. Auf zwei Dimensionen zeigten sich statistisch bedeutsame Abweichungen. Zum einen sehen Top-Managerinnen und -Manager in ihrer Rolle eine größere Verantwortung für die ökonomische Dimension als andere Managerinnen und Manager (MW = 4,15 vs. 3,95). Dies ist ein plausibler Befund, wenn man die Rollenerwartungen an Geschäftsführerinnen und -führer sowie Vorstände zugrunde legt. Gleichzeitig ist interessant, dass auch bei Top-Managerinnen und -Managern das Selbstverständnis stärker die rechtliche und ethische (beide MW 4,37) als die ökonomische Verantwortung betont.

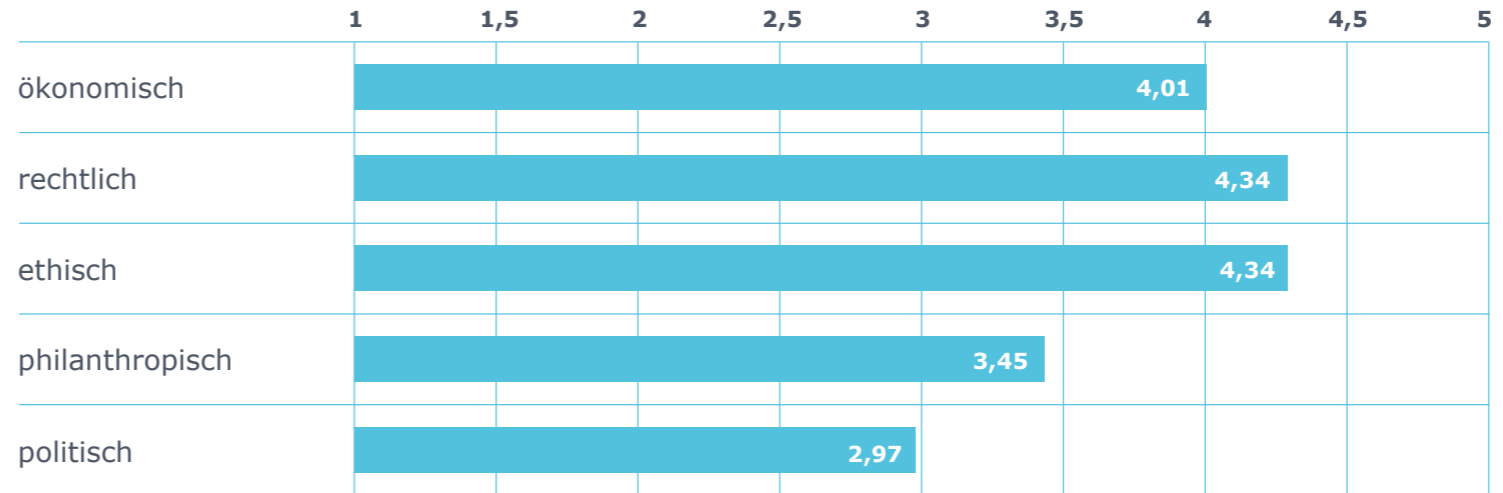
Zum anderen liegt die mittlere Einschätzung der politischen Verantwortung bei Top-Managerinnen und -Managern statistisch bedeutsam höher als auf der mittleren und unteren Managementebene (MW = 3,13 vs. 2,89). Dieser Wert liegt auch nur knapp über dem Mittelpunkt der Skala. Dies deutet daraufhin, dass auch Top-Managerinnen und -Manager auf dieser Dimension keinen Schwerpunkt in ihrer Tätigkeit sehen.

# 03 GESELL- SCHAFTLICHE UND POLITISCHE VERANT- WORTUNG

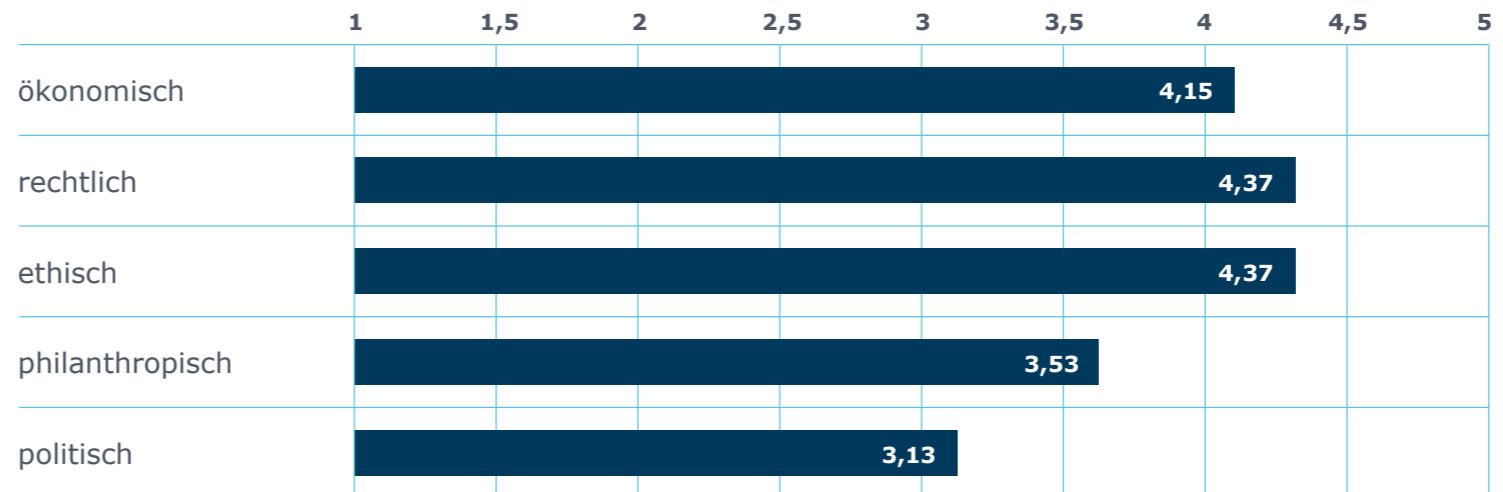
## Bedeutung der CSR-Dimensionen in der eigenen Führungsrolle

Angaben auf einer Skala von  
1 = stimme überhaupt nicht zu bis 5 = stimme voll zu

### Alle Führungskräfte



### Nur Top-Management



# 04 POLITISCHE POSITIONIE- RUNG IN DER ÖFFENTLICH- KEIT

## WONACH GEFRAGT WURDE

In anderen Ländern wie den USA wird seit einigen Jahren über die politische Positionierung von CEOs und anderen Top-Managerinnen und -Managern zu gesellschaftlichen Themen diskutiert (siehe bspw. 2018 CEO Activism Survey der Stanford Business School). Es werden Fragen gestellt, ob Führungskräfte in der Wirtschaft sich überhaupt öffentlich äußern sollten und wenn ja, zu welchen Themen (und zu welchen Themen nicht). Auch wurden in diesen Befragungen Kundinnen und Kunden dazu befragt, welche Auswirkungen die politische Positionierung auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens, die öffentliche Wahrnehmung sowie den unternehmerischen Erfolg hat.

Auch in Deutschland gibt es Beispiele von Führungspersonen, die im gesellschaftlichen Diskurs öffentlich Stellung nehmen. Erst kürzlich bezog Joe Kaeser, der als Vorstandsvorsitzender von Siemens durch politische Positionierung zu Themen wie dem Klimawandel oder der Migration aufgefallen war, in einem Interview der Wochenzeitung DIE ZEIT (Nr. 26/2021) Stellung zu der Frage: Wie politisch sollten Topmanager sein? Diese Frage hat das Forschungsteam in diesem Jahr den Führungskräften gestellt. Zunächst wurde allgemein gefragt, ob Führungskräfte sich überhaupt öffentlich zu politischen und gesellschaftlichen Themen äußern sollten. Im Anschluss wurde gefragt, wann sie sich persönlich politisch positionieren sollten. Zum Abschluss folgte eine Frage nach

den angenommen positiven und negativen Auswirkungen einer politischen Positionierung.

//

Sollen sich Führungskräfte deutscher Unternehmen öffentlich zu politischen und gesellschaftlichen Themen äußern?

Die befragten Führungskräfte sind sich insgesamt uneinig mit einer leichten

Tendenz zu Ja. In der Gruppe der Top-Managerinnen und -Manager ist die Zustimmung deutlich höher als auf anderen Managementebenen.

Führungskräfte wollen sich v. a. dann äußern, wenn es um die Interessen des Unternehmens und seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht. Positive Auswirkungen werden insbesondere auf die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch in der Stärkung des eigenen Profils gesehen. Die größte Sorge haben die Führungskräfte in Bezug auf die Reaktion in den (sozialen) Medien.

# 04 POLITISCHE POSITIONIERUNG IN DER ÖFFENTLICH- KEIT

## DIE ERGEBNISSE

### 1. Gespaltene Haltung

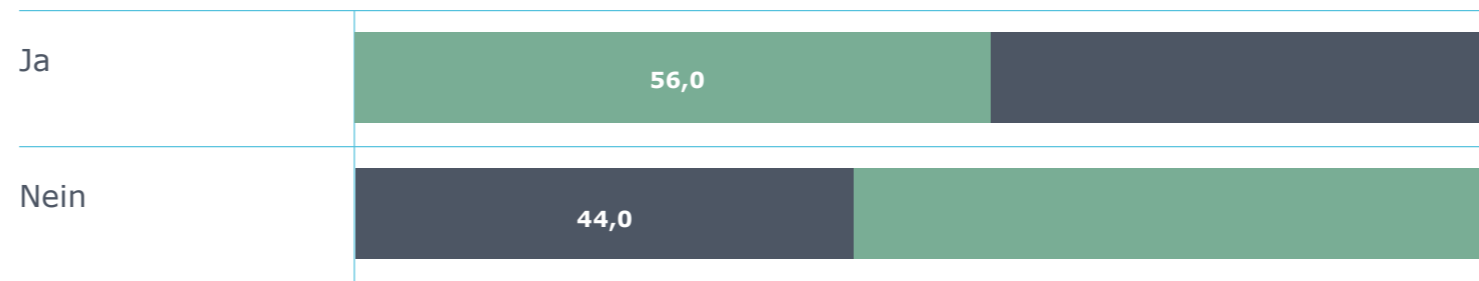
Fast alle Führungskräfte (95 %) hatten eine Meinung zu der Frage, ob Führungskräfte in deutschen Unternehmen sich zu gesellschaftlichen und politischen Themen öffentlich äußern sollten. Jedoch zeigt sich eine annähernd paritätische Aufteilung zwischen den Antworten Ja (56 %) und Nein (44 %). Fragt man die Führungskräfte also selbst, zeigt sich ein gespaltenes Bild.

Analysiert man die Antworten aufgeteilt nach Altersgruppen zeigt sich, dass sich in der Gruppe der 36 bis 45 Jahre alten Führungskräfte ein Anteil von

65 % für eine öffentliche politische Positionierung ausspricht. In den anderen Altersgruppen liegt die Zustimmung zwischen 52 und 57 %.

Bei einer Aufteilung nach Managementebenen zeigt sich – konsistent mit dem vorangegangenen Befund, dass Top-Managerinnen und -Manager eine höhere politische Verantwortung in ihrer Rolle sehen – ein statistisch bedeutsamer höherer Anteil an Zustimmung (61 %) im Vergleich zu Führungskräften auf der mittleren und unteren Managementebene (53 %).

### Sollten Führungskräfte deutscher Unternehmen sich zu gesellschaftlichen und politischen Themen äußern?



(alle Angaben in Prozent, ohne Anteil unentschlossener Befragter)

# 04 POLITISCHE POSITIONIERUNG IN DER ÖFFENTLICH- KEIT

## 2. Unternehmensrelevante Themen im Fokus

Im Folgenden antworteten die Führungskräfte auf drei Fragen dazu, unter welchen Bedingungen sie selbst öffentlich zu gesellschaftlichen Themen Stellung beziehen sollten: (1) zu Themen, die ihnen persönlich wichtig sind, (2) zu Themen, die eine Auswirkung auf das Unternehmen und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben, und (3) zu Themen, die nicht im Einklang mit der Unternehmensphilosophie stehen.

Bei politischen und gesellschaftlichen Themen, die den Führungskräften persönlich wichtig sind, geben 55 % an, dass sie sich öffentlich dazu positionieren möchten. Sowohl die bejahenden als auch verneinenden Führungskräfte vertreten ihre Haltung eher stark (MW = 3,82 auf einer Skala von 1 = überhaupt nicht stark bis 5 = sehr stark).

Bei Themen, die Auswirkungen auf das Unternehmen und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben, geben 76 % der Führungskräfte an, dass sie sich öffentlich äußern sollten. Abermals wird diese Position stark vertreten (MW = 4,06).

Auf einer allgemeineren Ebene, auf welcher der gesellschaftliche Diskurs im Widerspruch zur Unternehmensphilosophie (d. h. den Normen und Werten des Unternehmens) steht, geben 61 % der Führungskräfte an, dass sie eine öffentliche Position beziehen sollten. Diese Einschätzung wird ebenfalls stark vertreten (MW = 3,92).

# 04 POLITISCHE POSITIONIERUNG IN DER ÖFFENTLICH- KEIT

## 3. Große Bandbreite an möglichen Themen

Bei der Frage, zu welchen Themen Führungskräfte es persönlich wichtig finden, öffentlich eine Position zu beziehen, wählten 88 % mindestens ein Thema aus. Von den verbleibenden Führungskräften wählten 9 % die Option »zu keinem der Themen« und 3 % die Option »weiß nicht«.

Die Auswahl der 14 präsentierten Themen basierte auf gesellschaftlichen Fragen, die einer politischen Antwort bedürfen. Das meistgewählte Thema sind Fragen rund um Rassismus, Diskriminierung und Antisemitismus (46 %).

Vier weitere Themen wurden von mehr als jeder vierten Führungskraft ausgewählt (in absteigender Reihenfolge):

- 1 Umweltschutz / Klimawandel / Nachhaltigkeit
- 2 Digitalisierung / Künstliche Intelligenz / Datenschutz
- 3 Bildung / Schule / Ausbildung
- 4 Gleichberechtigung / Equal Pay / Frauenquote

Themen, mit einer starken außenpolitischen Dimension wie Migration und Asylpolitik, Außenhandel sowie internationale Beziehungen wurden am seltensten ausgewählt.

## Themen, zu denen es Führungskräfte wichtig finden, öffentlich Position zu beziehen (Mehrfachauswahl möglich)

Überhaupt ein Thema	88,1 %
Rassismus / Diskriminierung / Antisemitismus	45,5 %
Umweltschutz / Klimawandel / Nachhaltigkeit	43,1 %
Digitalisierung / Künstliche Intelligenz / Datenschutz	42,9 %
Bildung / Schule / Ausbildung	41,4 %
Gleichberechtigung / Equal Pay / Frauenquote	41,4 %
Soziale Ungerechtigkeit / Armut / Hartz IV	32,8 %
Rente / Alterssicherung	30,4 %
Innere Sicherheit / Kriminalität / Terror	28,4 %
Arbeitslosigkeit / Arbeitsmarkt	27,2 %
Populismus / Verschwörungstheorien / Fake News	27,2 %
Energiepolitik / Energiewende	26,7 %
Familienpolitik / Kinderbetreuung	26,7 %
Migration / Integration / Asylpolitik	26,3 %
Außenhandel / Internationale Beziehungen	21,8 %
Zu keinem der Themen	9,3 %
Ich weiß nicht	2,6 %



# 04 POLITISCHE POSITIONIERUNG IN DER ÖFFENTLICH- KEIT

## 4. Negative Auswirkungen befürchtet

Fast drei Viertel der Führungskräfte (72 %) sehen mindestens eine positive Auswirkung, wenn sie sich zu politischen und gesellschaftlichen Themen äußern würden. Hingegen sehen 18 % keine positiven Auswirkungen und 11 % sind unentschlossen.

Die Hälfte der Führungskräfte (50 %) sieht den Zuspruch der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als positive Auswirkung, und 37 % erwarten eine verstärkte Identifikation dieser mit dem Unternehmen. Gut 35 % der Führungskräfte erwarten auch einen Zuspruch der Kundinnen und Kunden in Reaktion auf eine politische Positionierung und 11 % eine Steigerung der finanziellen Gewinne. Zuspruch in der klassischen Presse sowie auf Plattformen der sozialen Medien erwarten 16 bzw. 20 % der Führungskräfte.

Fast jede fünfte befragte Führungskraft (18 %) sieht keinerlei negative Auswirkungen einer öffentlichen politischen Positionierung. Zwei Drittel der Führungskräfte (67 %) sehen hingegen mindestens eine negative Auswirkung und 15 % wählten die Option »weiß nicht«. Die größte Sorge hatten die Führungskräfte bezüglich der Äußerung von Kritik auf Plattformen der sozialen Medien (38 %) oder auch in der klassi-

schen Presse (28 %). Kritik von Kundinnen und Kunden als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern befürchten jeweils 31 % der Führungskräfte.

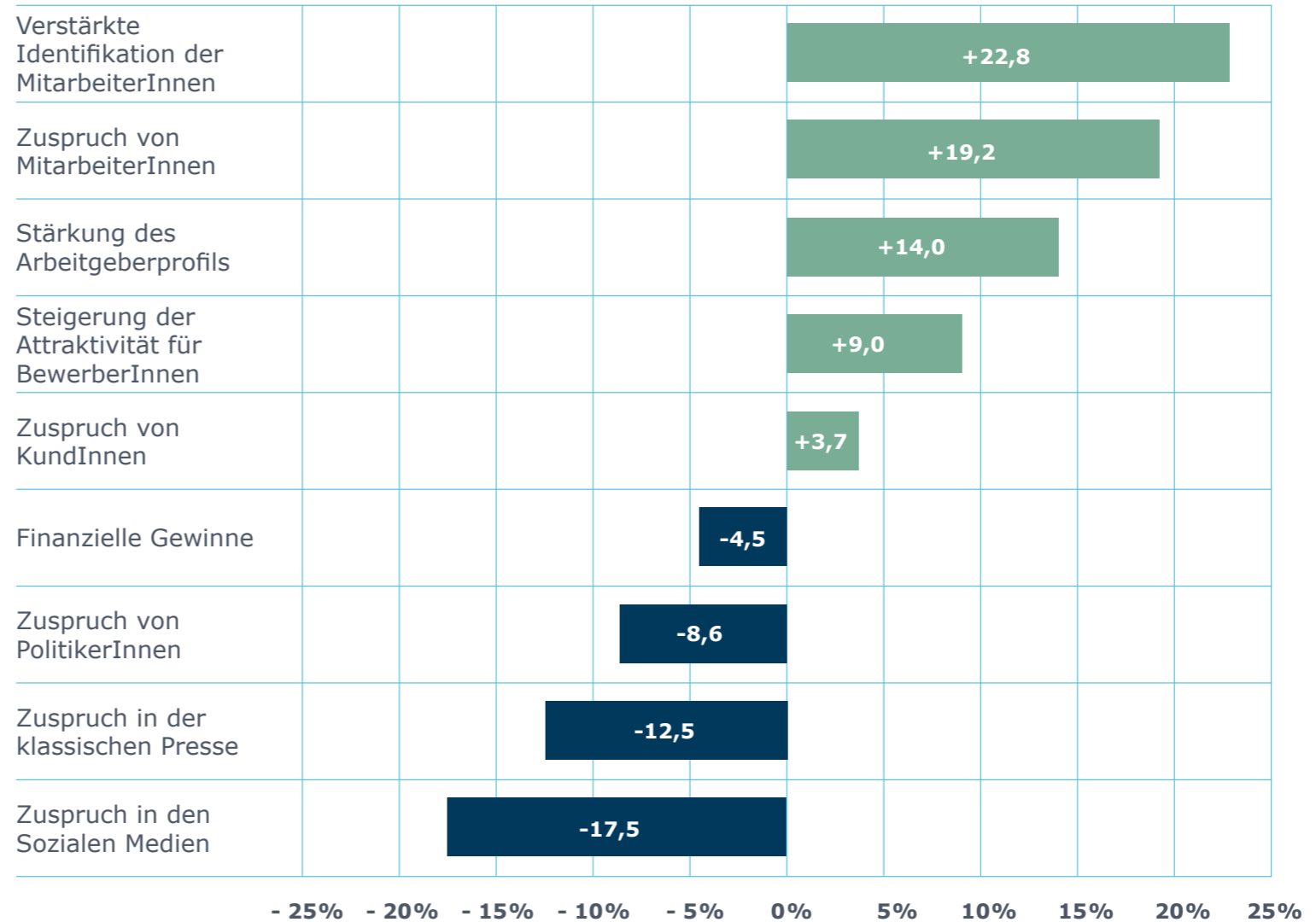
Zur Veranschaulichung der erwarteten Auswirkungen wurde die Differenz der positiven und negativen Auswirkungen gebildet. Es zeigt sich, dass v. a. in Bezug auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch in der Stärkung des Unternehmensprofils deutlich positive Auswirkungen angenommen werden. Eine leicht positive bzw. negative Auswirkung wird in Bezug auf den Zuspruch von Kundinnen und Kunden (+3,7 %) bzw. finanzielle Gewinne (-4,5 %) erwartet. Am stärksten sind die negativen Erwartungen für Reaktionen der klassischen Presse (-12,5 %) als auch auf Plattformen der sozialen Medien (-17,5 %).

# 04 POLITISCHE POSITIONIERUNG IN DER ÖFFENTLICH- KEIT

## Erwartete Auswirkungen einer politischer Positionierung

(Berechnet als die **Differenz** zwischen den Häufigkeiten der Anwahl als positive und negative Konsequenz. Exkludiert Personen ohne Meinung oder absoluter Meinung)

Angaben in %



# 05 UNITED NATIONS NACHHALTIG- KEITSZIELE

## WAS GEFRAGT WURDE

Im September 2015 verabschiedeten die Mitgliedsstaaten der Vereinten Nation die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Mit der Agenda 2030 hat sich die Weltgemeinschaft 17 Ziele für eine sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltige Entwicklung gesetzt (engl.: Sustainable Development Goals, SDGs)<sup>8</sup>. In Deutschland setzt die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung den wesentlichen Rahmen für die Umsetzung der Agenda 2030<sup>9</sup>.

Neben der Zivilgesellschaft und Wissenschaft ist die Wirtschaft ein wichtiger Kooperationspartner der Politik zur Erreichung der Ziele.

Unter dem Leitmotiv »Wirtschaft für nachhaltige Entwicklung fördern und fordern« führt die Bundesregierung einen Dialog mit Partnern in der Wirtschaft und unterstützt sie dabei, gemeinsam mehr Verantwortung für nachhaltige Entwicklung zu übernehmen. Dabei werden neue Anreize und Kooperationsformen geschaffen, um die Privatwirtschaft stärker einzubeziehen.

Wie stehen deutsche Führungskräfte zu diesen Ambitionen? Fühlen sie sich verantwortlich, einen Beitrag zu leisten? Wenn ja, für welche Ziele?

Zuallererst stellt sich jedoch die Frage:  
Kennen die deutschen Führungskräfte überhaupt die SDGs?

## Die UN Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs)

- 1 Keine Armut
- 2 Kein Hunger
- 3 Gesundheit und Wohlergehen
- 4 Hochwertige Bildung
- 5 Geschlechtergleichstellung
- 6 Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen
- 7 Bezahlbare und saubere Energie
- 8 Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum
- 9 Industrie, Innovation und Infrastruktur
- 10 Weniger Ungleichheiten
- 11 Nachhaltige Städte und Gemeinden
- 12 Nachhaltige/r Konsum und Produktion
- 13 Maßnahmen zum Klimaschutz
- 14 Leben unter Wasser
- 15 Leben an Land
- 16 Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen
- 17 Partnerschaften zur Erreichung der Ziele

<sup>8</sup> <https://unric.org/de/17ziele/>

<sup>9</sup> <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/die-un-nachhaltigkeitsziele-1553514>

# 05 UNITED NATIONS NACHHALTIG- KEITSZIELE

//

Nur 40 % der deutschen Führungskräfte kennen die UN-SDGs-Ziele überhaupt – auch unter Top-Managerinnen und -Managern liegt der Anteil lediglich bei 47 %. Sechs Jahre nach der Festlegung auf die Ziele und neun Jahre vor deren geplanter Erreichung ist dies ein kritischer Befund. Gleichzeitig ist Potential zur Einbindung der deutschen (Privat-)Wirtschaft vorhanden: 3 von 4 Führungskräften sehen eine Mitverantwortung. Die größte Mitverantwortung wird in der Förderung menschenwürdiger Arbeitsverhältnisse und eines nachhaltigen Wirtschaftswachstums (SDG 8), der Erreichung von Geschlechtergleichstellung (SDG 5) und der Förderung hochwertiger Bildung sowie des lebenslangen Lernens (SDG 4) wahrgenommen.

## DIE ERGEBNISSE

### 1. Die meisten deutschen Führungskräfte kennen die SDGs nicht

Über 60 % der Führungskräfte gaben an, die SDGs nicht zu kennen. Auch die Mehrheit der Top-Managerinnen und -Manager (53 %) kannten die SDGs nicht. Nach einer kurzen Erläuterung der SDGs wurden die Führungskräfte unabhängig davon, ob sie die Ziele bereits kannten, gefragt, ob sie eine Mitverantwortung der deutschen (Privat-)Wirtschaft an der Erreichung der Ziele sehen. Drei Viertel (76 %) in der gesamten Stichprobe als auch in der Subgruppe der Top-Managerinnen und -Manager sieht eine Mitverantwortung. Unter den Führungskräften, die eine Mitverantwortung der deutschen Wirtschaft sehen, wurde diese Einschätzung von 66 % »eher stark« oder »sehr stark« vertreten. In der Gruppe der Führungskräfte, die keine Mitverantwortung sieht, lag der Anteil derer, die diese Meinung »eher stark« oder »sehr stark« vertreten bei 38 %. Wenn Führungskräfte die SDGs bereits kannten, waren sie sich ihrer Meinung sicherer. Das Top-Management hatte keine stärkere Meinung als die anderen Managementebenen.

# 05 UNITED NATIONS NACHHALTIG- KEITSZIELE

## 2. Größte Mitverantwortung bei SDG 8

Die größte Mitverantwortung (65 %) sahen die deutschen Führungskräfte bei Ziel 8 der SDGs: Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum. Dieses Ziel umfasst die Absicht, ein dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle zu fördern. Die beiden weiteren Ziele, bei deren Erreichung die befragten Führungskräfte die höchste Mitverantwortung sehen sind Ziel 5: Geschlechtergerechtigkeit (63 %) und Ziel 4: Hochwertige Bildung (61 %). Ziel 5: Geschlechtergerechtigkeit möchte eine Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen. Ziel 4: Hochwertige Bildung beschreibt die Absicht, eine inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung zu gewährleisten und Möglichkeiten des lebenslangen Lernens für alle zu fördern.

Die geringste Mitverantwortung (40 %) sahen die Führungskräfte bei Ziel 10: Weniger Ungleichheit. Ziel 10 wird erreicht, wenn die Ungleichheit in und zwischen Ländern verringert wird. Überraschenderweise sahen nur etwa 52 % eine Mitverantwortung

bei der Erreichung nachhaltiger Konsum- und Produktionsmuster (Ziel 12). Ob eine Mitverantwortung für ein Ziel wahrgenommen wird, kann durch die Branche der Führungskräfte beeinflusst werden.

Eine Auswertung der Antworten von Führungskräften, die im Konsumgüterbereich oder produzierenden Gewerbe und Industrie tätig sind (z. B. Handel und Konsumgüter, industrielle Produktion, Automobilindustrie; Anzahl der Führungskräfte = 217), zeigt, dass auch hier nur ein leicht höherer Anteil von 54 % eine Mitverantwortung sieht.

# 05 UNITED NATIONS NACHHALTIG- KEITSZIELE

## Anteil der Führungskräfte, die eine Mitverantwortung für die Erreichung des jeweiligen Ziels wahrnehmen

Angaben in %

<b>8</b>	Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum	64,5
<b>5</b>	Geschlechtergleichstellung	62,9
<b>4</b>	Hochwertige Bildung	60,6
<b>3</b>	Gesundheit und Wohlergehen	57,7
<b>9</b>	Industrie, Innovation und Infrastruktur	56,6
<b>13</b>	Maßnahmen zum Klimaschutz	56,4
<b>12</b>	Nachhaltiger Konsum und Produktion	52,1
<b>17</b>	Partnerschaften zur Erreichung der Ziele	51,9
<b>6</b>	Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen	49,4
<b>16</b>	Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen	48,9
<b>15</b>	Leben an Land	47,9
<b>7</b>	Bezahlbare und saubere Energie	45,9
<b>2</b>	Kein Hunger	44,7
<b>11</b>	Nachhaltige Städte und Gemeinden	43,7
<b>1</b>	Keine Armut	42,2
<b>14</b>	Leben unter Wasser	42,1
<b>10</b>	Weniger Ungleichheit	40,3

# ÜBER DIE WERTE- KOMMISSION

## WERTE KOMMISSION

INITIATIVE  
WERTE BEWUSSTE  
FÜHRUNG

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 wertegeliteten 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

//INTEGRITÄT //MUT //NACHHALTIGKEIT  
//RESPEKT //VERANTWORTUNG //VERTRAUEN

Verantwortung in unserem alltäglichen Handeln zu richten. Die Zielgruppe der Wertekommission sind Führungskräfte in deutschen Unternehmen, denn diese haben beim Thema Werte eine besondere Verantwortung.

Wenn Werte von Führungskräften nicht gelebt werden und somit der Vorbildcharakter fehlt, haben Werte auch auf der Arbeiterebene keine Chance. Für uns sind die Unternehmen, in denen wir arbeiten, der Ort, um etwas zu verändern. Unser Ansatzpunkt ist dort, wo wir persönlich Verantwortung tragen, denn Veränderung beginnt bei jeder und jedem selbst. Wir sind davon überzeugt, dass Werteorientierung eine erhöhte Wertschöpfung zur Folge hat. Und wir wissen, dass Unternehmen nachhaltiger wettbewerbsfähig sind und engagiertere Mitarbeiter gewinnen können, wenn sie wertebasiert handeln. Wir jedenfalls wollen uns mit integrier Leidenschaft, Mut und Verantwortung für unsere Unternehmen einsetzen, weil wir imstande sein wollen, in ihnen die Werte zu leben, die uns wichtig sind.

Unsere Werte haben wir mit Führungskräften unterschiedlichster Branchen in zahlreichen Diskussionsrunden und auf Werteforen in Deutschland definiert und geschärft, neu gefasst und wieder überarbeitet. Es sind Werte, die uns als Führungskräfte – privat und beruflich – wichtig sind..

# ÜBER DRIVEN INVESTMENT

## DRIVEN!

Die DRIVEN Investment GmbH wurde im Dezember 2018 in Berlin gegründet. Als neuer Player im Segment Projektentwicklung und Investment ist das Unternehmen mit einem deutschlandweiten Logistik-Portfolio sowie der Entwicklung aufsehenerregender Projekte wie dem »Think Campus«, dem »Paradome« in Potsdam und der »Überseeinsel« in Bremen gestartet. Vertrauen, Transparenz und Offenheit sind die Säulen der Unternehmensphilosophie. Hinter DRIVEN stehen Gesellschafter mit langjähriger Lead-Erfahrung in der Immobilienbranche. Geschäftsführer des Unternehmens sind Toğrul Günden und Horst Weis, geschäftsführende Gesellschafter sind Dr. Ingo Holz, Thorsten Krauß und Ingo Weiss.

Wir sind gestandene Unternehmer und haben zusammen mehr als 60 Jahre Erfahrung in der Immobilienbranche gesammelt. Dazu kommt ein Team von zupackenden Spezialisten aus allen relevanten Bereichen des Real Estate Investments: Projektentwicklung, Transaktion, Finanzierung, Bauen, Investment Management und Asset Management. Was uns alle eint, ist die Leidenschaft, Ziele zu erreichen.

**[www.driven-investment.com](http://www.driven-investment.com)**



# ÜBER DIE TUM



## **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.

[www.professors.wi.tum.de/rm/home/](http://www.professors.wi.tum.de/rm/home/)

## **Über das TUM Institute for LifeLong Learning**

Das TUM Institute for LifeLong Learning unterstützt internationale Fachexpert\*innen und Führungskräfte aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft dabei, den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts durch wissenschaftlich fundierte und technologiegestützte Fach- und Führungskräfteentwicklung erfolgreich zu begegnen. Dazu bietet das Institute innovative Weiterbildungsangebote an, welche die neuesten Forschungsergebnisse aus den Technik- und Naturwissenschaften auf praxisorientierte Art vermitteln. Die Technische Universität München hat das TUM Institute for LifeLong Learning im Januar 2021 eröffnet, um die TUM als Ort des lebenslangen Lernens zu manifestieren.

[www.ill.tum.de/](http://www.ill.tum.de/)

## **Redaktion**

Dr. Martin P. Fladerer (wissenschaftlicher Mitarbeiter an der TUM München)  
Prof. Dr. Ludger Heidbrink (Vorstand Wertekommission e. V.)  
Sven H. Korndörffer (Vorstand Wertekommission e. V.)  
Dr. Matthias Larisch (Geschäftsführer COMMPARK GmbH)

## **Wissenschaftliche Durchführung**

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

Dr. Martin P. 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](http://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

### **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

### **Geschäftsstelle Bonn**

Yvonne Rimm-Völkel  
Im Eichholz 15a, 53127 Bonn  
Telefon +49 228 24 25 941  
[www.wertekommission.de](http://www.wertekommission.de)  
[geschaeftsstelle@wertekommission.de](mailto:geschaeftsstelle@wertekommission.de)  
 @wertekommission  
 wertekommission

Alle Rechte vorbehalten. Copyright 2021 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](http://www.scholz-id.com)