

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

Dr. Martin P. Fladerer
Theresa F. Weitz
Prof. Dr. Claudia Peus

Prof. Dr. Ludger Heidbrink
Sven H. Korndörffer

WERTE
KOMMISSION

INITIATIVE
WERTE BEWUSSTE
FÜHRUNG

// FÜHRUNGS- KRÄFTE- BEFRAGUNG 2022

INHALT

Seite 3	Intro
Seite 4	Executive Summary
Seite 5	01 Bewertung der individuellen Kernwerte
Seite 8	02 Chancen und Risiken des digitalen Wandels
Seite 12	03 Lernen aus der Corona-Krise
Seite 16	04 Individuelle und organisationale Resilienz
Seite 22	Methodik
Seite 24	Über die Beteiligten
Seite 26	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 Resilienz gelegt und dabei spannende Erkenntnisse gewonnen, die im Folgenden dargestellt werden. Wie schon in den vorigen Jahren, wurden über 460 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, welche Lehren sie persönlich und als Organisation aus der Corona-Pandemie gezogen haben. Abschließend wollten wir erfahren, wie Führungskräfte ihre individuelle Resilienz und die Resilienz ihrer Organisation bewerten.

Die in dieser Befragung gewonnen Erkenntnisse skizzieren eine Momentaufnahme, zeigen aufgrund der jährlich durchgeführten Erhebung der individuellen Kernwerte und der Bewertung des digitalen Wandels aber auch Trends und Entwicklungen auf. Vertrauen ist der wichtigste Wert für die meisten Führungskräfte und gewinnt an Bedeutung. Dahinter folgen die Werte Verantwortung und Respekt. Nach dem Allzeithoch in 2020 nimmt der Anteil der Führungskräfte, die die Digitalisierung als Chance sehen, weiter leicht ab und nähert sich dem Niveau von 2019 an.

Aus der Corona-Pandemie haben die Führungskräfte vor allem die Wertschätzung der eigenen Gesundheit und der eigenen Werte im Handeln als Bereiche mit den größten persönlichen Lernfortschritten angegeben. In den Organisationen sehen die Führungskräfte eine starke Firmenkultur und die wirtschaftliche Sicherheit des Unternehmens als besonders vorteilhaft, um Krisen zu meistern.

Ihre persönliche Resilienz bewerten die Führungskräfte im Allgemeinen als hoch. Dabei sind besonders die eigenen Gestaltungsspielräume, ein offener Umgang mit Fehlern und die Kraft, schwierige Phasen zu bewältigen, wichtige Faktoren für die Widerstandskräfte der Führungskräfte. Im Vergleich zur eigenen Resilienz sehen die Führungskräfte die Resilienz auf Organisationsebene als etwas geringer an. Generell sehen die Führungskräfte ihre Organisationen aber für schwierige Phasen gewappnet. In den Bereichen Optimismus und Fehlerkultur sehen sie allerdings Entwicklungspotenzial.

Wir wünschen eine interessante und erkenntnisreiche Lektüre. 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.

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

EXECUTIVE SUMMARY

DIE BEFRAGUNG

2022 wurde die Führungskräftebefragung zum 14. 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 468 Führungskräfte aus Deutschland, davon rund 75 Prozent aus dem Top-Management und mittleren Management. Die Befragung fand im Zeitraum vom 19. Mai bis zum 6. Juni 2022 statt und wurde online durchgeführt.

DIE ZENTRALEN ERGEBNISSE

1. Vertrauen, Verantwortung und Respekt werden von den Führungskräften die höchste Bedeutung als Kernwerte im Unternehmenskontext beigemessen. Vertrauen ist dabei nicht nur der wichtigste Wert, sondern gewann auch an Bedeutung bei den Führungskräften.

2. Die große Mehrheit der befragten Führungskräfte sieht den digitalen Wandel als Chance für Deutschland (> 75 %), seine Wirtschaft und sich persönlich. Jedoch stieg der Anteil der skeptischen Führungskräfte – vor allem im Bereich »Deutschland als Wirtschaftsstandort« und der »digitalen Arbeitswelt«. Gleichzeitig nehmen viele Führungskräfte in Deutschland ihre Branchen und Unternehmen als Vorreiter der Digitalisierung wahr.

3. Die Führungskräfte wurden befragt, in welchen Bereichen sie persönlich und auf Organisationsebenen im letzten Jahr am meisten gelernt haben. Eine zentrale Erfahrung war, dass es für die Bewältigung von Krisen wichtig ist, im Team zu agieren und nach eigenen Werten zu handeln. Zudem stellte sich heraus, dass das virtuelle Zusammenarbeiten die Beziehungsqualität und das Management über alle Stufen hinweg nicht maßgeblich beeinträchtigt hat.

4. Insgesamt sehen die Führungskräfte ihre persönliche Resilienz und die Resilienz ihrer Organisationen als hoch ausgeprägt an – insbesondere in Großunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Quellen ihrer Widerstandskraft in herausfordernden Zeiten sind die Nutzung von Gestaltungsspielräumen, der offene Umgang mit Fehlern und ihr Durchhaltevermögen.

In Zeiten, in denen die Welt von einer Krise in die nächste taumelt, sehen viele Führungskräfte sich selbst und ihre Organisationen für diese Herausforderungen gewappnet. Die Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle als Entscheidungsträger und Kommunikator, um ihre Organisation und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch diese Zeiten zu leiten. Ihre Werte sind dabei der Kompass, der sie leitet, wo erprobte Karten nicht mehr funktionieren.

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.

//

Vertrauen, Verantwortung und Respekt sind die drei wichtigsten Werte für deutsche Führungskräfte. Die Bedeutung von Vertrauen nimmt stetig zu und ist für jede dritte Führungskraft der wichtigste Wert. Nachhaltigkeit gewinnt subjektiv Jahr für Jahr an Bedeutung.

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

VERTRAUEN, VERANTWORTUNG, & RESPEKT – DER DREIKLANG DER KERNWERTE

Im dritten Jahr in Folge manifestiert sich ein verändertes Ranking der Kernwerte hinter dem Spitzenduo Vertrauen (36 %) und Verantwortung (27 %) mit Respekt (17 %) auf Platz 3 und Integrität auf Platz 4 (12 %). Auf Platz 5 und 6 rangieren weiterhin Nachhaltigkeit (6 %) und Mut (2 %).

VERTRAUEN WIRD WICHTIGER

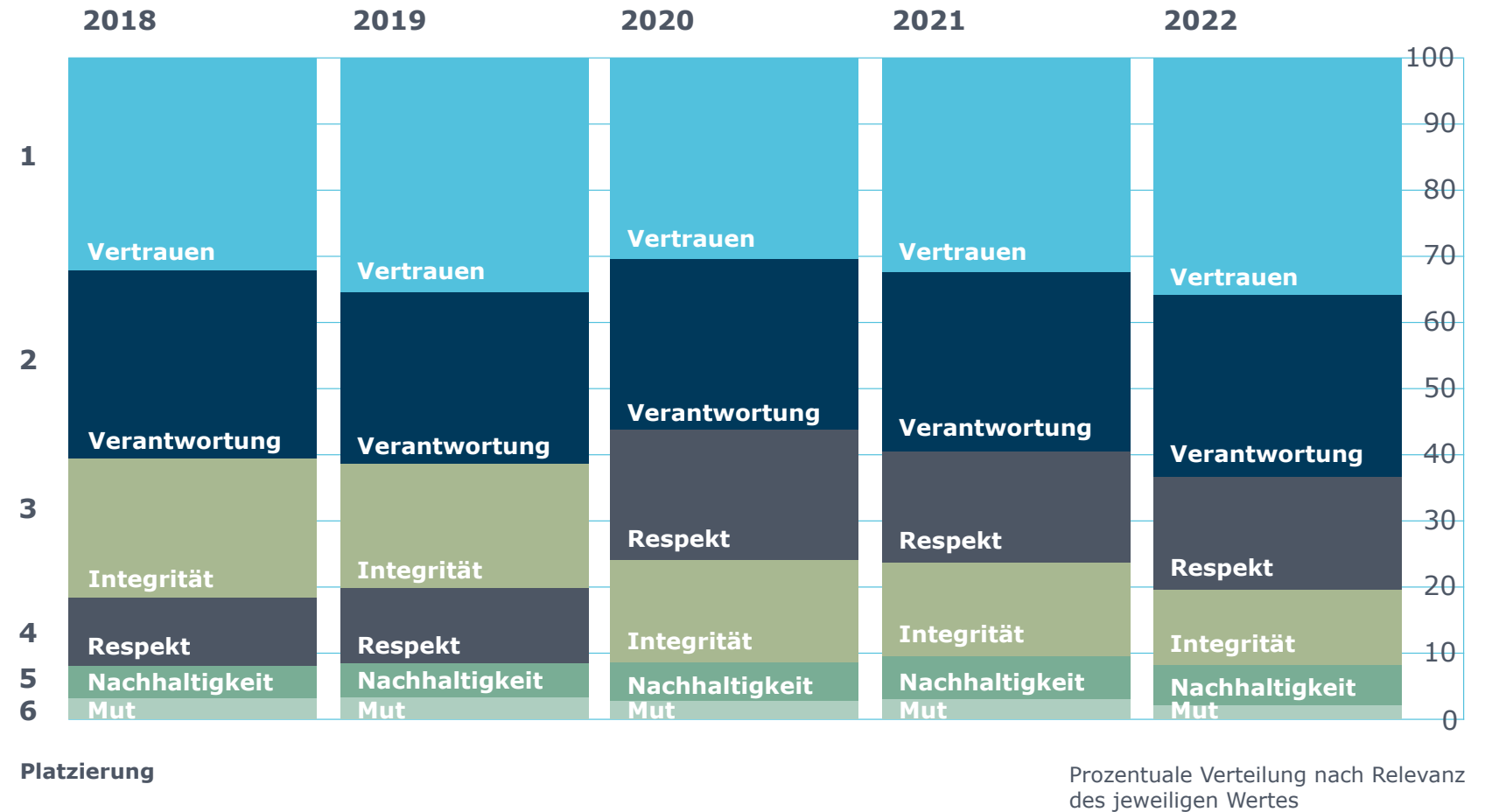
Vertrauen, wurde im Vergleich zum Vorjahr von knapp 4 % mehr Führungskräften als wichtigster Wert ausgewählt. Dieser Wert liegt gut 5 % über dem Niveau von 2020. Da aber auch Verantwortung und Respekt weiter häufig als wichtigste Werte genannt werden, ändern sich die Top-3 der Werte im Vergleich zum Vorjahr nicht. Die Werte Nachhaltigkeit und Mut wurden abermals deutlich seltener gewählt als die anderen vier Werte. Beide verloren im Vergleich zum Vorjahr jeweils einen Prozentpunkt.

SUBJEKTIVE BEDEUTUNG VON NACHHALTIG- KEIT NIMMT ZU

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 34 % der Führungskräfte zu. Interessanterweise nahm auch die Bedeutung von Nachhaltigkeit für 45 % der Führungskräfte zu. Dies ist der höchste Wert. Die stärkste Abnahme zeigt sich beim Wert Respekt, der für 18 % der Befragten an subjektiver Bedeutung verlor.

Der scheinbare Widerspruch zwischen der Zunahme bzw. Abnahme an individueller Bedeutung von Nachhaltigkeit bzw. Respekt und ihrer Platzierung im Ranking lässt sich durch die Unterschiede in der Fragestellung erklären. Während das Ranking die Auswahl eines Wertes erfordert, wird für die subjektive Veränderung die Bedeutung jedes Wertes separat abgefragt. Dies kann beispielsweise zu Konstellationen führen, bei denen für eine Führungskraft Vertrauen der wichtigste Wert ist und die Bedeutung von Nachhaltigkeit subjektiv zugenommen hat, ohne aber die Schwelle zum wichtigsten Wert überschritten zu haben. Gleichzeitig ist nur für einen geringen Anteil von Führungskräften Nachhaltigkeit der wichtigste Wert.

01 BEWERTUNG DER INDIVIDUELLEN KERNWERTE



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 fünf 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

Wie auch im vorrausgehenden Jahr wurden die Führungskräfte gefragt, wen sie als Vorreiter und wen sie als Nachzügler der Digitalisierung wahrnehmen.

//

Nach dem Allzeithoch im Jahr 2020 gab es im zweiten Jahr in Folge einen leichten Rückgang in der Einschätzung des digitalen Wandels als Chance, wodurch die Werte sich weiter dem niedrigeren Niveau von 2019 annähern. Die Führungskräfte sehen die deutsche Gesellschaft und Wirtschaft weiterhin als Nachzügler beim digitalen Fortschritt in der Welt.

DIE ERGEBNISSE

Nach Allzeithoch zeigt sich Negativtrend

Im Jahr 2020 fiel die Einschätzung der Digitalisierung als Chance teils deutlich positiver aus als im Vorjahr. Nun zeigt sich im zweiten Jahr in Folge ein Negativtrend. In fünf von sechs Bereichen sehen die Führungskräfte abermals mehr Risiken als im Vorjahr. Das allgemeine Niveau liegt noch über dem Niveau von 2019, aber eine Regression auf vor-pandemische Werte zeichnet sich ab. Eine Ausnahme stellt die Einschätzung auf Gesellschaftsebene dar: Hier liegt der diesjährige Wert 5 Prozentpunkte über dem Niveau von 2019.

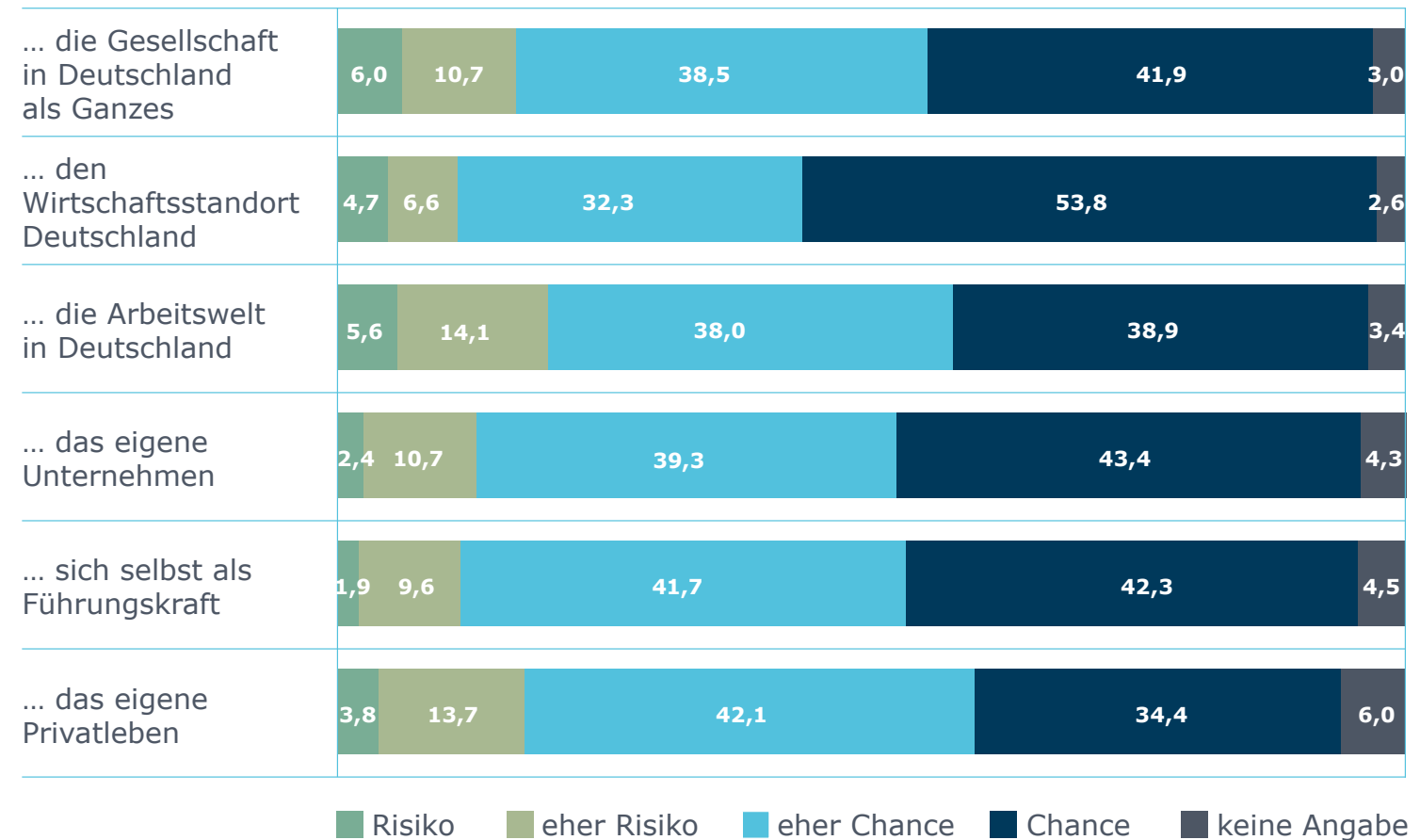
Vorreiter oder Nachzügler – Wohin zeigt der Trend?

Bei der diesjährigen Befragung sieht eine Mehrzahl der deutschen Führungskräfte die deutsche Gesellschaft (65 %) und Wirtschaft (56 %) als Nachzügler in Sachen Digitalisierung – jeweils eine leichte Abnahme (≈ 1 %) im Vergleich zum Vorjahr. Die Mehrheit der Führungskräfte sieht ihre Branche (53 %) und ihr Unternehmen (64 %) als Vorreiter – mit Blick auf das eigene Unternehmen zeigt sich allerdings ein leicht negativer Trend (-2 %). Auf persönlicher Ebene ist weiterhin die deutliche Mehrheit der Führungskräfte (> 70 %) von ihrer Vorreiterrolle überzeugt. Im persönlichen Umfeld zeigt sich aber eine Verschiebung in Richtung Nachzügler um 4 Prozentpunkte.

02 CHANCEN UND RISIKEN DES DIGITALEN WANDELS

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

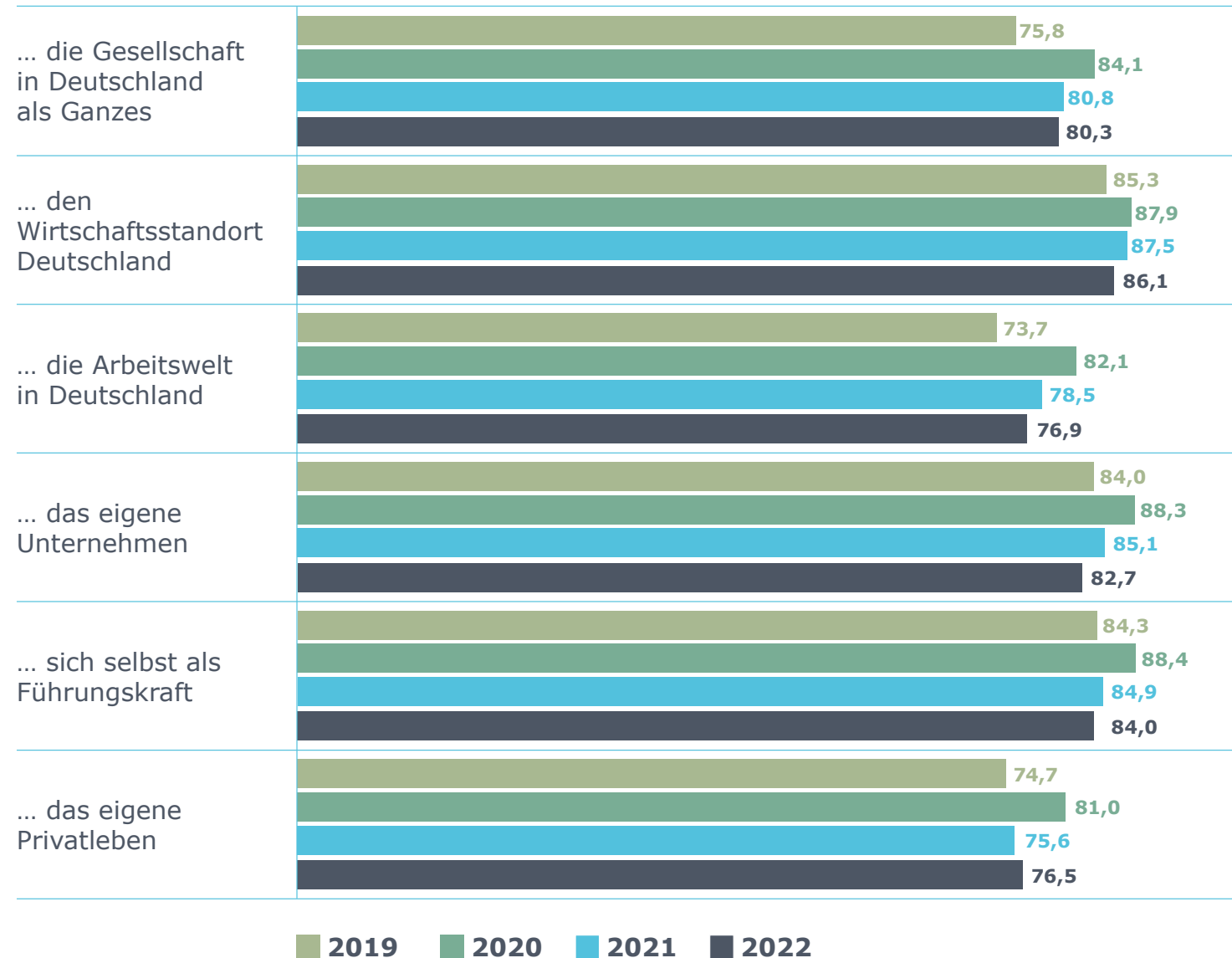
Angaben in %



02 CHANCEN UND RISIKEN DES DIGITALEN WANDELS

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

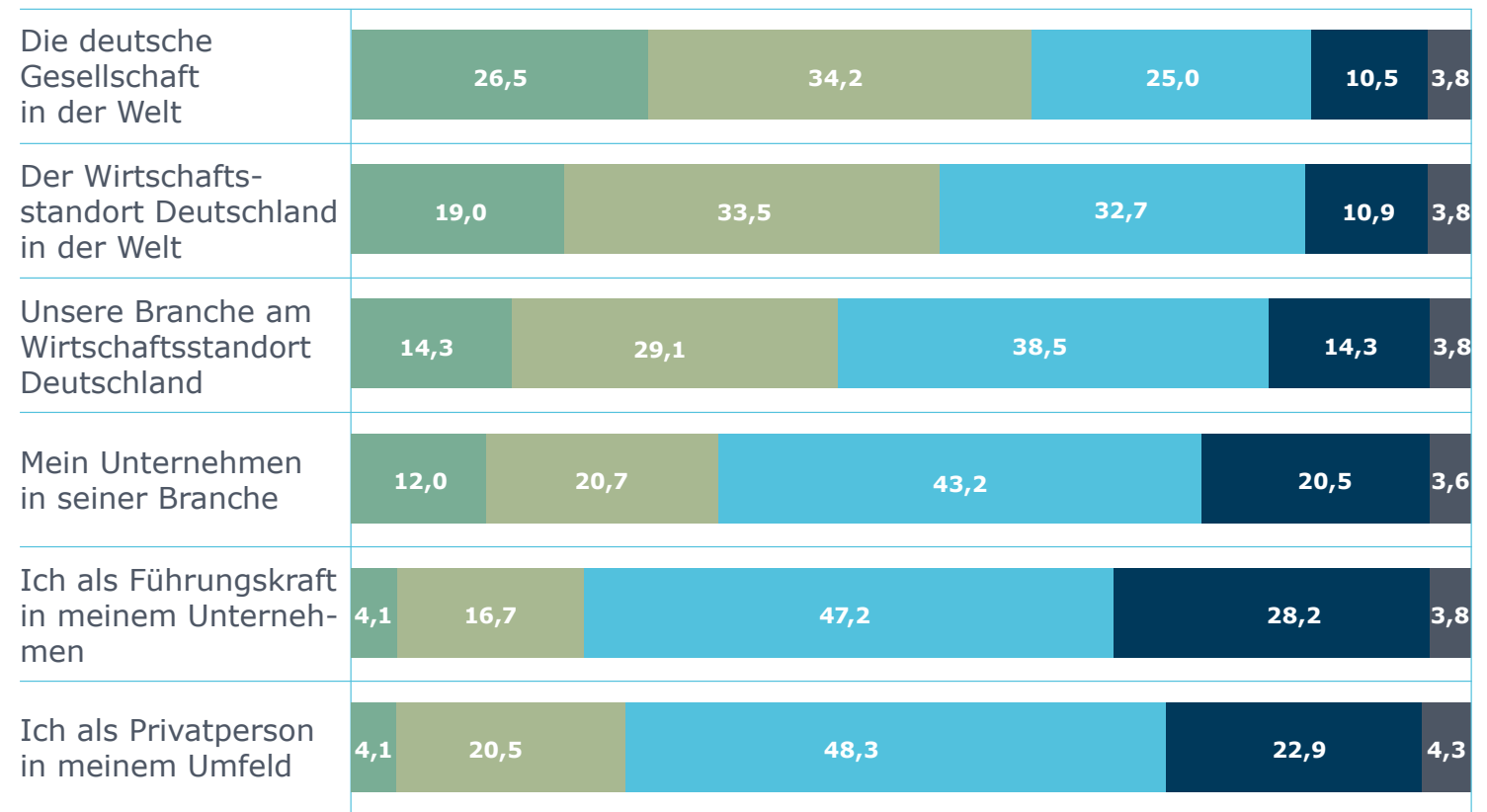
Angaben in %



02 CHANCEN UND RISIKEN DES DIGITALEN WANDELS

Vorreiter oder Nachzügler bei der Digitalisierung

Angaben in %



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

Aufgrund von Auf- bzw. Abrundung der Prozentwerte kann es zu minimalen Abweichungen in der Nachkommastelle kommen.

03 LERNEN AUS DER CORONA- KRISE

WONACH GEFRAGT WURDE

Die vergangenen zwei Jahre bargen für Unternehmen und Führungskräfte Herausforderungen verschiedenster Art. In der diesjährigen Befragung wollten wir daher von den Führungskräften wissen, in welchen Bereichen sie auf persönlicher sowie auf organisationaler Ebene am meisten gelernt haben. Über beide Bereiche hinweg gaben die Führungskräfte aus allen Ebenen ein überwiegend konformes Bild wider.

DIE ERGEBNISSE

Größte Lehren aus Relevanz der Gesundheit und wertebasiertem Handeln

In der Befragung stimmte die Mehrzahl der Führungskräfte in Bezug auf das eigene Handeln der Aussage (eher) zu, dass ihnen bei schwierigen Entscheidungen ihre Werte Orientierung geben (75,8 %). Dies gilt insbesondere für Führungskräfte im Top-Management, wo diese Aussage die größte volle Zustimmung erfährt (38 %). In Bezug auf die Zusammenarbeit bestätigten die Führungskräfte besonders, dass das gemeinsame Meistern von Krisen verbindet (35,7 %). Für sich persönlich haben die Führungskräfte im Allgemeinen gelernt, dass die eigene Gesundheit wichtiger ist als Erfolge und Gewinne (73,5 %). Für Führungskräfte im mittleren und unteren Management hat diese Aussage sogar den höchsten Zuspruch.

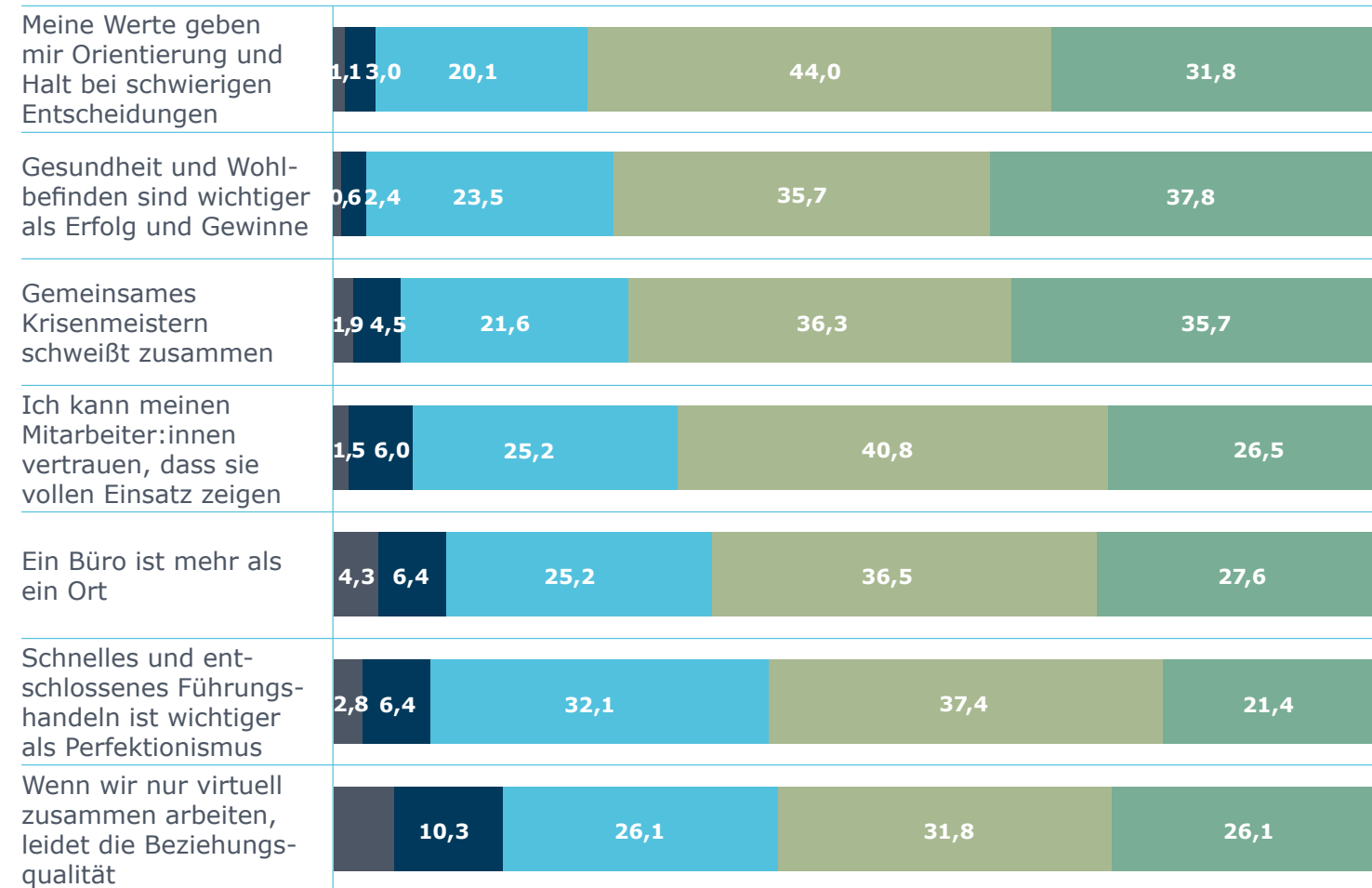
Organisationen profitieren von finanziellen Rücklagen und starkem Zusammenhalt

Auf organisationaler Ebene stimmten in der Befragung die Führungskräfte tendenziell der Aussage zu, dass sich gutes Wirtschaften in der Krise auszahlt (78,6 %). Insbesondere im Top-Management erfährt diese Aussage am meisten volle Zustimmung (47 %). Prinzipiell sind der Zusammenhalt und eine starke Firmenkultur für den Großteil der Managerinnen und Manager in den letzten Jahren wichtig gewesen (76,9 %). Allerdings wurden auch negative Lehren aus den letzten zwei Jahren für die Organisationen gezogen. So lehnte knapp ein Fünftel der Führungskräfte (18,3 %) die Aussage (eher) ab, dass Homeoffice ohne Nachteile für das Unternehmen funktioniere. Fast ebenso viele Führungskräfte lehnen ein vollständiges Ersetzen von Dienstreisen durch Telefon- und Video-Konferenzen (eher) ab (14,9 %).

03 LERNEN AUS DER CORONA- KRISE

Die wichtigsten Lehren aus den letzten zwei Jahren für Sie persönlich als Führungskraft

Angaben in %

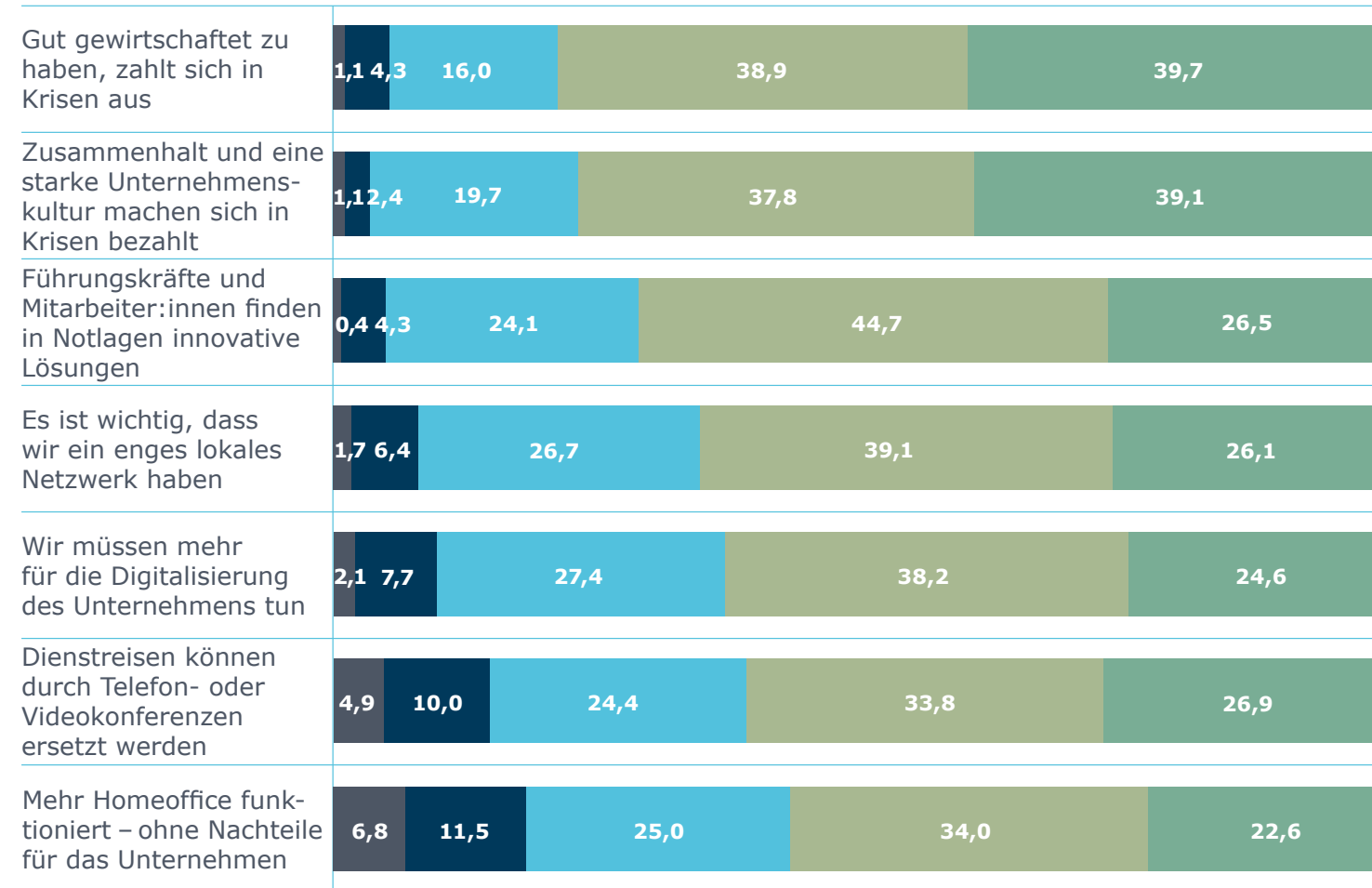


- stimme nicht zu
- stimme eher nicht zu
- neutral
- stimme eher zu
- stimme voll zu

03 LERNEN AUS DER CORONA- KRISE

Die wichtigsten Lehren in den letzten zwei Jahren für Ihre Organisation

Angaben in %



- stimme nicht zu
- stimme eher nicht zu
- neutral
- stimme eher zu
- stimme voll zu

03 LERNEN AUS DER CORONA- KRISE

Zusammenarbeit nach der Corona-Krise

Die Anpassungen an eine veränderte Arbeitswelt sind im vollen Gange. In den vergangenen zwei Jahren wurde beispielsweise das Arbeiten aus dem Home-Office staatlich angeordnet. Nun sind viele Unternehmen dabei, eigene Richtlinien zum mobilen Arbeiten oder zu Dienstreisen zu erstellen. Die veränderten Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch Kundinnen und Kunden spielen dabei eine besondere Rolle. In den vergangenen zwei Jahren wurde reagiert und umgesetzt; jetzt geht es um eine proaktive Gestaltung mit mehr Freiheitsgraden, die eine gemeinsame Auseinandersetzung mit dem Was und Wie des eigenen, unternehmerischen Tuns erfordert (vgl. Führungskräftebefragung 2021).

//

Viele Führungskräfte betonten die Bedeutung ihrer Werte als Kompass in Krisenzeiten. Gleichzeitig gewann der Wert Gesundheit an Bedeutung gegenüber Erfolg und finanziellem Gewinn. Viele Führungskräfte sehen Risiken in der entstehenden Distanz zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und anderen Stakeholdern beim flächendeckenden Einsatz von Homeoffice und digitalen Konferenzen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie heben drei zentrale Lernerfahrungen für die Führungskräfte hervor:

1. Vorrang der individuellen Gesundheit vor wirtschaftlichem Erfolg
2. Relevanz von Teams und Teamarbeit
3. Persönliche Werte als Kompass

Diese Erfahrungen nehmen die Führungskräfte in den Prozess mit.

04 INDIVIDUELLE UND ORGANISATIONALE RESILIENZ

Die Fähigkeit, Verluste, Misserfolge und Unsicherheiten nicht nur erfolgreich zu bewältigen, sondern aus ihnen gestärkt hervorzugehen, zeichnet resiliente Personen, Teams und Organisationen aus.

In einer VUKA-Arbeitswelt (d. h. volatilen, unsicheren, komplexen und ambigen Umwelt) ist Resilienz eine elementare Kompetenz geworden, die eine Ressource für Individuen, Teams und Organisationen darstellt, sich aber auch gezielt entwickeln lässt.

Auf individueller Ebene beschreibt Resilienz die Fähigkeit »schwierigen Bedingungen standzuhalten, sich von Rückschlägen schnell zu erholen und aus Krisensituationen gestärkt hervorzugehen.« (Schulte et al., 2021, S. 1). Auf organisationaler Ebene beschreibt Resilienz des Unternehmens wiederum »Krisen durch Anpassung und Nutzung der vorhandenen Ressourcen erfolgreich zu meistern und gestärkt daraus hervorzugehen.« (Schulte et al., 2021, S. 1)¹. Es wird davon ausgegangen, dass Personen und Organisationen mit einer hoch ausgeprägten Resilienz leistungs- und wettbewerbsfähiger sind als Personen und Organisationen, die eine nur schwach ausgeprägte Resilienz haben.

Messinstrument

Zur Erfassung der individuellen und organisationalen Resilienz wurde im Rahmen der Führungskräftebefragung der Fragebogen zur Messung von individueller, Team- und organisationaler Resilienz (FITOR) verwendet, der von Dr. Eva-Maria Schulte, Dr. Sina Gessnitzer und Prof. Dr. Simone Kauffeld an der Technischen Universität Braunschweig entwickelt und anhand von Daten von über 700 Personen validiert wurde.² Im Rahmen der Führungskräftebefragung 2022 werden die Ergebnisse in Bezug auf die individuelle und organisationale Ebene wiedergegeben und diskutiert.

Insgesamt beantworteten die Führungskräfte 20 Fragen – zehn auf individueller und zehn auf organisationaler Ebene – zu den Resilienzfacetten. Als Antwortformat wurde eine sechsstufige Likert-Skala von *1 = trifft überhaupt nicht zu* bis *6 = trifft völlig zu* vorgegeben. Für die individuelle und organisationale Resilienz wird je ein Mittelwert für die Einschätzungen zu den einzelnen Facetten errechnet.

Darüber hinaus werden die Befunde in Bezug zur Validierungsstichprobe von Schulte und Kolleginnen (Referenzstichprobe) gesetzt, die Ergebnisse der Befragung von 110 deutschen Führungskräften umfasst.

¹ Schulte, E.-M., Gessnitzer, S., & Kauffeld, S. (2021). FITOR – Fragebogen zur individuellen, Team- und organisationalen Resilienz, SpringerTests, https://doi.org/10.1007/978-3-662-63685-5_1

² Nutzung mit freundlicher Genehmigung der Autor:innen.

04 INDIVIDUELLE UND ORGANISATIONALE RESILIENZ

Resilienz lässt sich anhand von zehn Facetten darstellen:



04 INDIVIDUELLE UND ORGANISATIONALE RESILIENZ

DIE ERGEBNISSE

Gestaltungsspielräume, Durchhaltevermögen und Fehlerkultur sind Resilienzquellen

Auf der individuellen Ebene beträgt nach Auskunft der Führungskräfte die durchschnittliche Ausprägung (Mittelwert, MW) der Resilienz 4,62. Das ist insgesamt eine hohe Ausprägung, die im Bereich des Werts für Führungskräfte in der Referenzstichprobe liegt (MW = 4,73).

Die am stärksten ausgeprägten Resilienzfacetten in der vorliegenden Stichprobe sind die erlebten Gestaltungsspielräume (MW = 4,91), das eigene Durchhaltevermögen in schwierigen Phasen (MW = 4,79) und der eigene Umgang mit Fehlern (MW = 4,75).

Relativ am schwächsten ausgeprägt sind der Optimismus der Führungskräfte (MW = 4,35) sowie ihr Umgang mit Misserfolgen (MW = 4,40).

Konstruktiver Umgang mit Fehlern sollte gestärkt werden

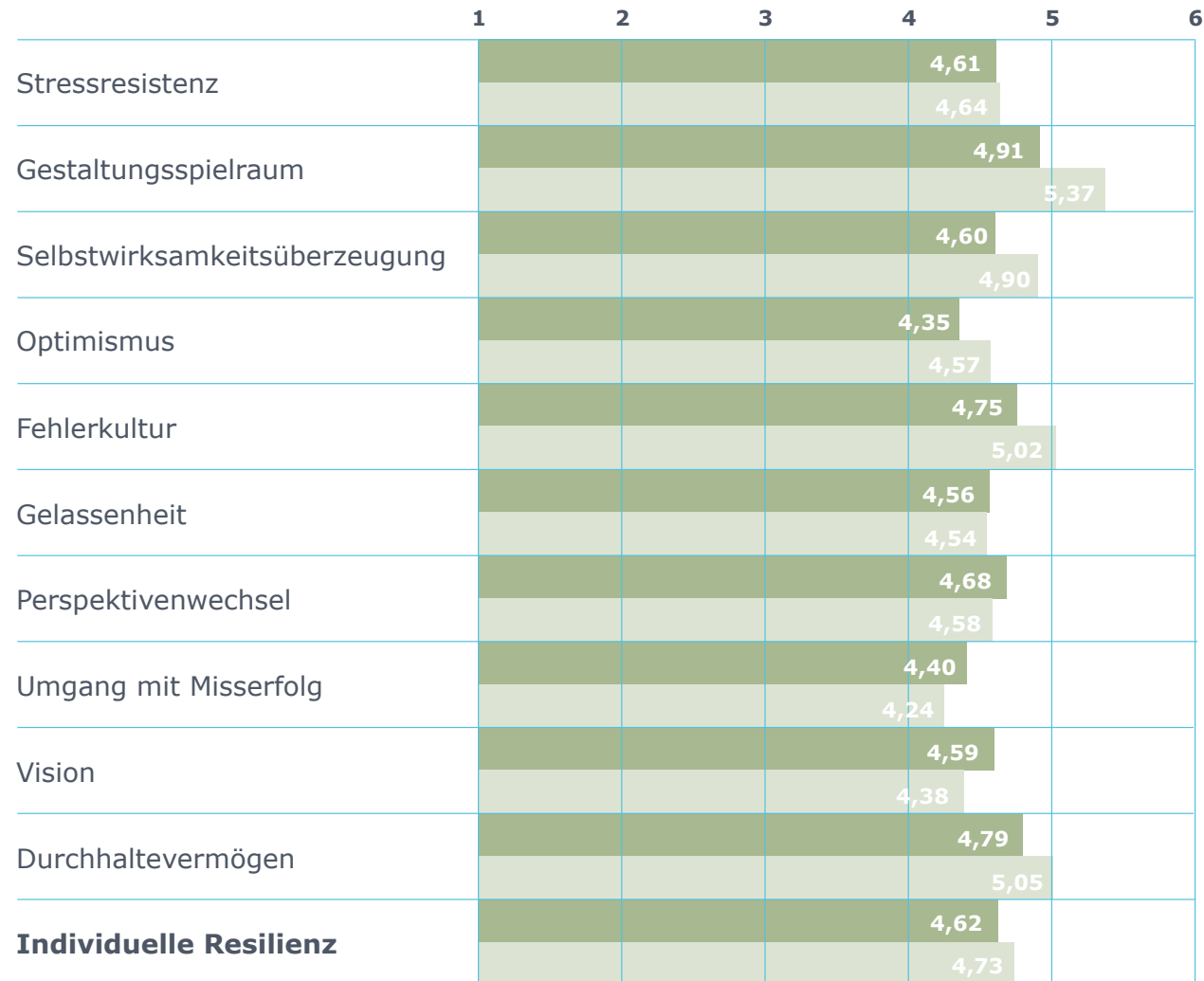
Die Resilienz ihrer Organisation schätzen die Führungskräfte insgesamt als hoch ein (MW = 4,44). Dieser Wert liegt exakt im Bereich der Referenzstichprobe (MW = 4,45).

Die Facetten, die die Führungskräfte als am stärksten in ihrer Organisation ausgeprägt einschätzen, sind das Durchhaltevermögen (MW = 4,62), das Vorhandensein einer klaren Vision (MW = 4,53) und die Nutzung von Gestaltungsspielräumen (MW = 4,51).

Wiederum am schwächsten ausgeprägt sind die Facetten Optimismus (MW = 4,25), der konstruktive Umgang mit Fehlern (MW = 4,35) und die Überzeugung, zukünftige Herausforderungen erfolgreich zu meistern (MW = 4,36).

04 INDIVIDUELLE UND ORGANISATIO- NALE RESILIENZ

Bedeutung der Resilienzfacetten bei allen 468 befragten Führungskräften (Individuelle Ebene) im Vergleich zur Referenzstichprobe (110 befragte Führungskräfte)



■ **FKB 2022**

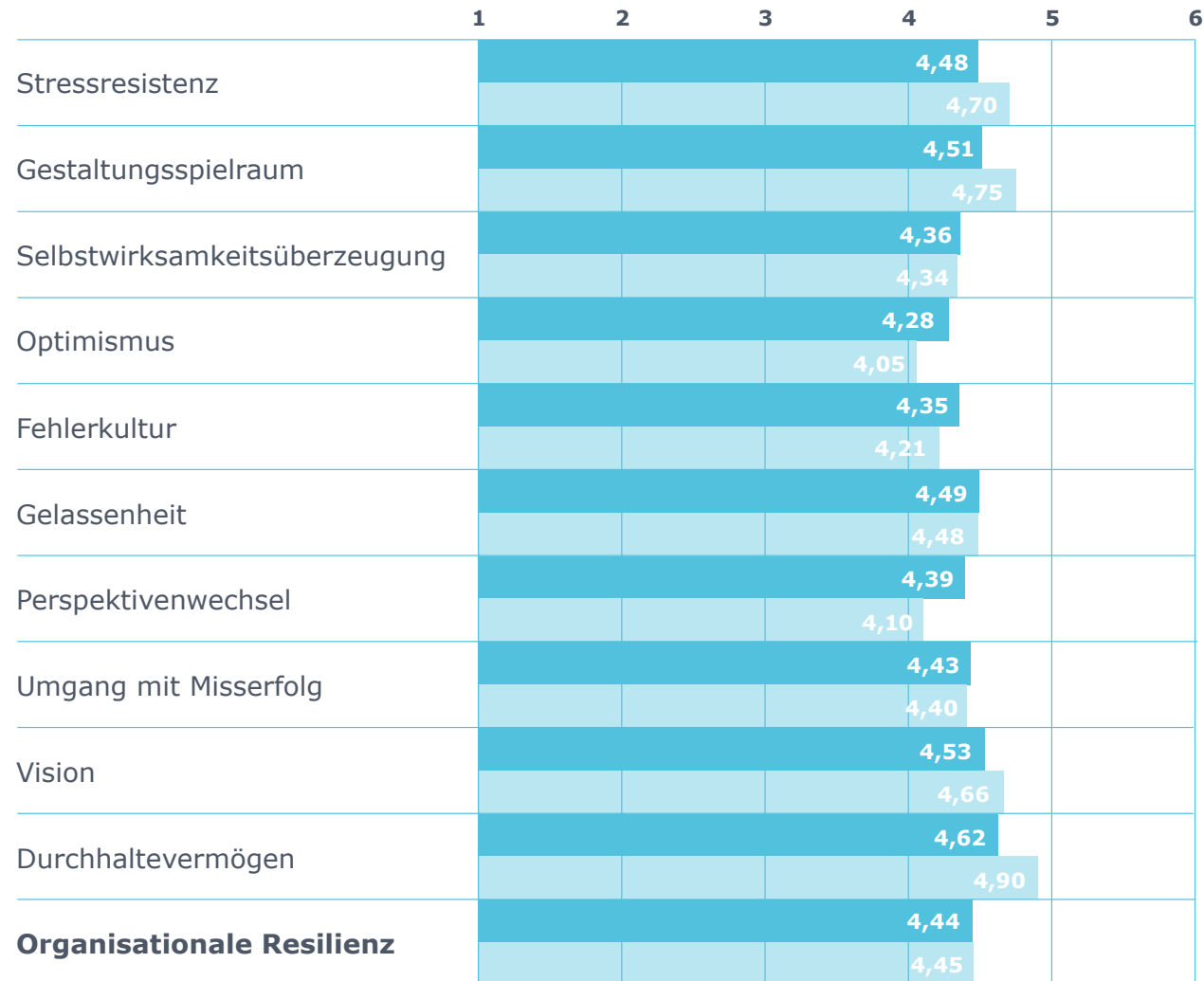
■ **Referenzstichprobe**

Angaben auf einer Skala von

1 = trifft überhaupt nicht zu bis 6 = trifft voll zu

04 INDIVIDUELLE UND ORGANISATIO- NALE RESILIENZ

**Bedeutung der Resilienzfacetten bei allen 468 befragten Führungskräften
(Organisationale Ebene) im Vergleich zur Referenzstichprobe (110 befragte
Führungskräfte)**



FKB 2022

Referenzstichprobe

Angaben auf einer Skala von

1 = trifft überhaupt nicht zu bis 6 = trifft voll zu

04 INDIVIDUELLE UND ORGANISATIO- NALE RESILIENZ

Große Unternehmen werden als resilienter wahrgenommen als kleinere

Führungskräfte in Großunternehmen (250+ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) nahmen ihre Organisation insgesamt als resilienter wahr (MW = 4,70) als Führungskräfte in mittleren (50 – 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; MW = 4,53) und kleinen (< 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; MW = 4,55) Unternehmen. Insbesondere die Stressresistenz und der Optimismus waren in Großunternehmen deutlich stärker ausgeprägt.

//

Führungskräfte gewinnen ihre Resilienz aus persönlichen Überzeugungen, funktionierenden Gestaltungsspielräumen und einer intakten Fehlerkultur im Unternehmen. Viele Führungskräfte sehen sich selbst und ihre Organisationen für die Herausforderungen der VUKA-Arbeitswelt gewappnet. Sowohl auf individueller als auch organisationaler Ebene erscheint der Optimismus jedoch gedämpft.

Führungskräfte als Stütze und Vorbilder in Krisenzeiten

Führungskräfte nehmen Schlüsselpositionen in ihren Organisationen ein. Ihr Verhalten – beispielsweise der Umgang mit Belastungen – wirkt sich auf ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Leben die Führungskräfte einen resilienten Umgang vor, kann sich das auch auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übertragen, was wiederum die gesamte Organisation stützt. Die Unterstützung durch die Führungskraft ist eine wichtige Einflussgröße auf das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine Verhaltensweise, die Führungskräfte nur zeigen können, wenn sie selbst über die notwendigen Ressourcen verfügen. Wie auch die oben aufgeführten Lernerfahrungen andeuten, ist die Keimzelle der Wirtschaftsleistung die Interaktion und Kooperation zwischen Menschen. Nach der Corona-Krise stellt sich die Frage, wie diese bei gleichzeitiger Flexibilisierung erhalten und gefördert werden kann.

Resilienz ist auch dort gefragt, wo individuelle Werte (heraus)gefordert und enttäuscht werden. Sie versetzt Führungskräfte in die Lage, für etwas einzustehen und auch zu widerstehen, wo der vermeintlich einfache Weg moralisch fragwürdig ist. Im Geiste von Marion Gräfin Dönhoff ist die Resilienz die Stütze des Werte-Geländers, an welchem sich Führungskräfte entlanghangeln können.

2022 wurde die Führungskräftebefragung zum 14. 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.

Die Führungskräftebefragung 2022 wurde zwischen dem 19. Mai und dem 6. Juni 2022 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 vier Abschnitte, die den Kapiteln im Auswertungsbericht entsprechen. Es kamen verschiedene Fragentypen zum Einsatz (z. B. Einfachauswahl, Mehrfachauswahl). Es nahmen 468 Führungskräfte aus der deutschen Wirtschaft erfolgreich an der Befragung teil. Ihre Angaben bilden die Grundlage für die diesjährige Auswertung. Im Folgenden werden die Charakteristika der Stichprobe beschrieben.

In Bezug auf Alter und Geschlecht spiegelt die Stichprobe die Verteilung in der Gesamtpopulation wider und gleicht den Stichproben aus vergangenen Jahren. Der Anteil weiblicher Führungskräfte lag bei 41 %. Dieser Anteil liegt auf dem gleichen Niveau wie im letzten Jahr und leicht über dem vom Statistischen Bundesamt ermittelten Wert von 30 % (2019).³ Der Anteil der Führungskräfte jünger als

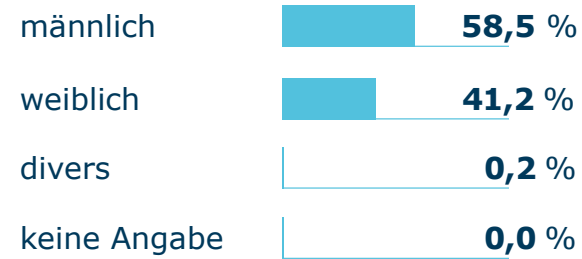
35 Jahre lag bei 24 %. Die Mehrheit der Führungskräfte (56 %) war im Alter zwischen 36 und 55 Jahren. Ein Fünftel der Führungskräfte (20 %) war älter als 55 Jahre.

Der Anteil der Befragten, die sich dem Top-Management in ihrem Unternehmen zuordneten, lag bei 23 %. Der Anteil der Führungskräfte auf der unteren Managementebene lag bei 26 %, während der Anteil des mittleren Managements bei 51 % lag. Ein hoher Anteil der Führungskräfte (22 %) arbeitete bereits länger als 20 Jahre für das jetzige Unternehmen. Weitere 71 % arbeiteten seit mehr als drei Jahren für das jetzige Unternehmen. Nur 5 % arbeiteten weniger als zwei und nur 2 % weniger als ein Jahr für ihr jetziges Unternehmen. Jeder Dritte der Befragten (35 %) gab an, in einem Familienunternehmen zu arbeiten. Wiederum knapp die Hälfte (48 %) 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.

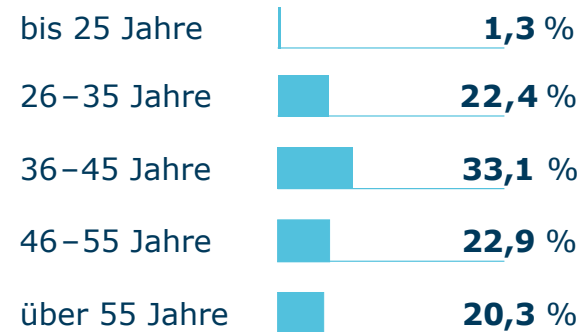
³ Statistisches Bundesamt (2019). Frauen in Führungspositionen. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html>

METHODIK

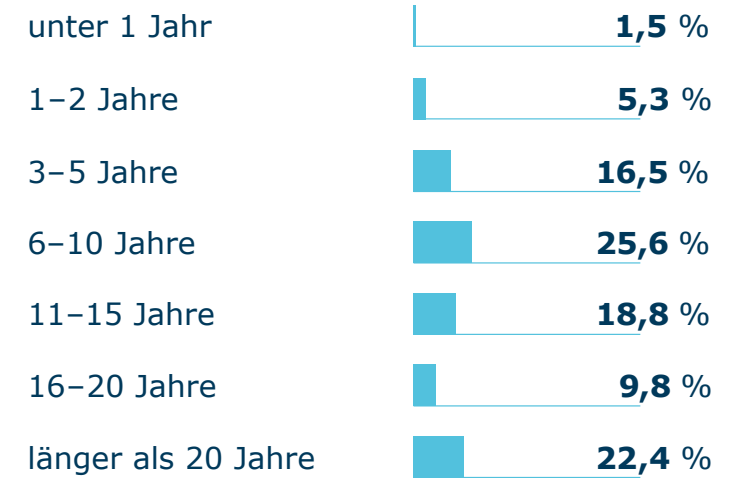
Geschlecht⁴



Alter



Betriebszugehörigkeit



Position



⁴ Aufgrund von Auf- bzw. Abrundung der Prozentwerte kann es zu minimalen Abweichungen in der Nachkommastelle kommen.

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

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

www.wertekommission.de

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 Forscherinnen und Forscher des Lehrstuhls überdies der Förderung effektiver und verantwortungsvoller Führung in der Praxis.

www.msl.mgt.tum.de/rm/startseite/

Über das TUM Institute for LifeLong 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 Technische Universität München deshalb das TUM Institute for LifeLong Learning gegründet.

Ziel des TUM Institute for LifeLong 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 LifeLong Learning interne und externe Fachexpert:innen und Führungskräfte darauf vor, die aktuellen und zukünftigen gesellschaftlichen Herausforderungen verantwortungsvoll und effektiv bewältigen zu können.

www.ill.tum.de/

IMPRESSUM

Redaktion

Dr. Martin P. Fladerer (wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Technischen Universität München)
Univ.-Prof. Dr. Ludger Heidbrink (Vorstand Wertekommission e. V.)
Sven H. Korndörffer (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. Martin P. Fladerer (wissenschaftlicher Mitarbeiter), Theresa F. Weitz (wissenschaftliche Hilfskraft),
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, 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

Kirsten Altenhoff, Daniela Bechtold-Schwabe, Thorsten Greiten, 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
geschaeftsstelle@wertekommission.de
 @wertekommission
 wertekommission

Alle Rechte vorbehalten. Copyright 2022 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