AUTORINNEN UND AUTOREN
Dr. Martin P. Fladerer
Univ.-Prof. Dr. Claudia Peus
Univ.-Prof. Dr. Ludger Heidbrink
Sven H. Korndörffer

EINE STUDIE
der Wertekommission
& **des Institute for LifeLong Learning**
der Technischen Universität
München

20 JAHRE WERTE KOMMISSION
INITIATIVE WERTE BEWUSSTE FÜHRUNG

FührungskräfteBefragung

2025

DIE REALISIERUNG DER STUDIE WURDE ERMÖGLICHT DURCH DIE UNTERSTÜTZUNG VON
Designerdeutsch **LOHNBITS®** eine Marke der Dr. Müller, Hufschmidt Stbg mbH **Manres AG**

Inhalt

SEITE	KAPITEL	THEMA
4		Intro
5		Executive Summary
8	1	Bewertung der individuellen Kernwerte
14	2	Beitrag zum Gemeinwohl
21	3	Zeitlicher Fokus der Führungskräfte
25	4	Zukunftsfähigkeit Deutschlands – eine Exploration
29	5	Fazit
30		Methodik
31		Über die Beteiligten
36		20 Jahre Wertekommission: Festakt in der Villa Hammerschmidt
38		Impressum

AUTORINNEN UND AUTOREN

Dr. Martin P. Fladerer
wissenschaftlicher Mitarbeiter,
Technische Universität München

Univ.-Prof. Dr. Ludger Heidbrink
Professor für Praktische Philosophie,
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Univ.-Prof. Dr. Claudia Peus
Geschäftsführende Vizepräsidentin für Talent Management und Diversity, Gründungsdirektorin des TUM Institute for LifeLong Learning und Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, Technische Universität München

Sven H. Korndörffer
Vorstandsvorsitzender Wertekommission
Initiative Werte Bewusste Führung e.V.

Wertekommission
Initiative Werte Bewusste Führung e.V.

VORSTAND
Kirsten Altenhoff
Daniela Bechtold
Thorsten Greiten
Prof. Dr. Ludger Heidbrink
Svea Junge
Sven H. Korndörffer
Ines Mulder-Teichmann
Julia Weiss

KURATORIUM
Dr. Wiebke Ankersen
Dr. Petra Bahr
Chris Bartz
Dr. Philipp Busch
Dr. Rainer Esser
Prof. Manuel Hartung
Helmut Andreas Hartwig
Kai Hattendorf
Prof. Dr. Claudia Peus
Dr. Lutz Raettig
Maša Schmidt
Prof. Dr. Burkhard Schwenker

Vertrauen, Verantwortung und Respekt werden von den Führungskräften zum sechsten Mal in Folge als wichtigste Kernwerte im Unternehmenskontext eingestuft. Ohne diese Werte gelingt keine Wandel, keine Erneuerung keine Führung. Was aber fehlt ist der Wert Mut! Und genau den braucht es, um Innovation Realität werden zu lassen. Zeit für einen respektvollen, verantwortungsvollen, vertrauensbildenden Mutausbruch!

Dr. Philipp Busch

VORSITZENDER DES KURATORIUMS
DER WERTEKOMMISSION E.V.
UND UNTERNEHMER

Zukunft braucht Gegenwart: Die Zukunftsfähigkeit Deutschlands aus Perspektive deutscher Führungskräfte

Liebe Leserinnen und Leser,

im Mai 2025 nahm eine neue Bundesregierung unter dem Motto „Verantwortung für Deutschland"[1] ihre Arbeit auf. In der Präambel des Koalitionsvertrags schreiben CDU, CSU und SPD: „Die Politik der kommenden Jahre wird maßgeblich darüber entscheiden, ob wir auch in Zukunft in einem freien, sicheren, gerechten und wohlhabenden Deutschland leben. Wir wissen um diese Verantwortung und richten unser Handeln und unsere Politik daran aus."[2] Die Politik sieht großen Handlungsbedarf, um Deutschland zukunftsfähig zu machen. Und wie sieht es in der Wirtschaft aus?

Unternehmen und die handelnden Akteure spielen eine zentrale Rolle in der Sicherung der Zukunftsfähigkeit Deutschlands[3]. Es ist entscheidend, in welchem Ausmaß sie bereit sind, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden und einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten.

Für die Führungskräftebefragung 2025 haben wir knapp 600 Führungskräfte aus Deutschland befragt, wie sie den Gemeinwohlbeitrag ihres Unternehmens einschätzen und was sie unter Zukunftsfähigkeit verstehen und welchen Beitrag sie in ihrer Rolle als Führungskräfte in ihren Unternehmen leisten können.

Die vorliegende Führungskräftebefragung der Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V. soll erste Antworten finden, um einen Dialog zu beginnen. Sie fand 2025 zum 17. Mal statt und legte in diesem Jahr einen Schwerpunkt auf das Thema Gemeinwohlbeitrag und Zukunftsfähigkeit.

Die Befragung wurde auch in diesem Jahr in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement (Prof.in Dr. Claudia Peus) und dem TUM Institute for LifeLong Learning der Technischen Universität München umgesetzt. Der Manres AG, LOHNBITS® eine Marke der Dr. Müller, Hufschmidt Stbg mbH und Designerdeutsch danken wir sehr für die Ermöglichung der Realisierung dieser Studie.

Wir wünschen eine interessante und erkenntnisreiche Lektüre!

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

---

1 www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag2025_bf.pdf
2 ebd., S. 1
3 Weissenberger-Eibl, M. A. (Hrsg.) (2022). Zukunftsnavigator Deutschland: Individuelle und Organisationale Zukunftsfähigkeit. Springer. link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-64902-2

Executive Summary

DIE BEFRAGUNG

Die Führungskräftebefragung der Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V. wurde 2025 zum 17. Mal durchgeführt. Sie wurde wissenschaftlich begleitet vom Lehrstuhl für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der Technischen Universität München. 585 Führungskräfte aus Deutschland haben teilgenommen, davon rund 89 % aus dem Top-Management und dem mittleren Management. Die Befragung fand im Zeitraum 1. August bis 15. August 2025 statt und wurde online durchgeführt.

DIE ZENTRALEN ERGEBNISSE

1 Vertrauen, Verantwortung und Respekt werden von den Führungskräften zum sechsten Mal in Folge als wichtigste Kernwerte im Unternehmenskontext eingestuft. Den größten Bedeutungszugewinn nach einem Absinken im Vorjahr erlebte Integrität. Auch Nachhaltigkeit wurde von mehr Führungskräften als in den vergangenen Jahren als wichtigster Kernwert ausgewählt.

2 Die Führungskräfte sehen den Beitrag ihrer Unternehmen zum Gemeinwohl in Deutschland im Allgemeinen positiv. Ein nicht zu unterschätzender Anteil sieht einen negativen Beitrag ihres Unternehmens zur Lebensqualität und zum Zusammenhalt in Deutschland.

3 Die Führungskräfte zeichnen aus einer unternehmenszentrierten Haltung ein facettenreiches Bild von der inhaltlichen Bedeutung von Zukunftsfähigkeit. Die Führungskräfte benennen eine breite Palette von ökonomischen, sozialen und gesellschaftlichen Themen, die relevant für Deutschlands Zukunft sind. Viele Führungskräften nennen die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit als zentralen positiven Beitrag zu Deutschlands Zukunftsfähigkeit.

4 Die befragten Führungskräfte zeigen ein höheres Niveau der Beschäftigung mit unterschiedlichen Zeithorizonten von der Vergangenheit bis in die ferne Zukunft als eine allgemeine Stichprobe. Für die Mehrzahl der befragten Führungskräfte spielen die Gegenwart und die eigene Zukunft eine wichtigere Rolle als die Vergangenheit und die ferne Zukunft. Die Auseinandersetzung mit verschiedenen Zeithorizonten ist eine Voraussetzung, um aus der Vergangenheit zu lernen und Strategien für die Zukunft zu entwickeln.

FAZIT

Unternehmen allein sind nicht für das Funktionieren der Gesellschaft verantwortlich, aber sie sind wichtige Akteure. Durch ihre Entscheidungen und Handlungen können sie einen positiven Beitrag zum Gemeinwohl leisten, was sich auch auf die Zukunftsfähigkeit eines Landes auswirkt. Denn eine funktionierende Gesellschaft ist die Voraussetzung für eine funktionierende Wirtschaft.
Es ist eine langanhaltende Diskussion, worin der Beitrag von Unternehmen und Führungskräften in Unternehmen am Gemeinwohl liegt und welche Verantwortung sie tragen. Die Bandbreite wird in den Antworten der befragten Führungskräfte greifbar. Es lässt sich herauslesen, dass die meisten Führungskräfte dann bereit sind, sich für die Zukunftsfähigkeit Deutschlands zu engagieren, wenn sie in der Gegenwart aktiv Verantwortung für das Gemeinwohl übernehmen können, um die eigene Zukunft positiv zu beeinflussen. Die Befragung zeigt, dass wir aus der Vergangenheit lernen und von der Zukunft her denken müssen, um in der Gegenwart mit Mut handeln zu können.

Das Management eines Unternehmens trägt Verantwortung – nicht nur für das eigene Unternehmen und die Mitarbeitenden, sondern auch für die Gesellschaft insgesamt.

Prof. Dr. Claudia Peus

GESCHÄFTSFÜHRENDE VIZEPRÄSIDENTIN FÜR TALENTMANAGEMENT UND DIVERSITY, TU MÜNCHEN

1 Bewertung der individuellen Kernwerte

DIE BEFRAGUNG

Zentraler Bestandteil der jährlichen Führungskräftebefragung ist die Erhebung der subjektiven Bedeutung der sogenannten Kernwerte (Tabelle 1): Integrität, Mut, Nachhaltigkeit, Respekt, Verantwortung und Vertrauen. Hierzu werden die Führungskräfte befragt, welche persönliche Bedeutung diese Werte für sie bei ihrer Tätigkeit haben. Da die Führungskräfte seit 2006 regelmäßig zu diesen Werten befragt werden, lassen sich aus den Ergebnissen auch mehrjährige Trends in ihrer Bedeutung in den 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. der Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) 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

Tabelle 1:
Beschreibung der sechs Kernwerte

Die aktuelle Führungskräftebefragung zeigt, dass Haltung zur zentralen Währung von Führung geworden ist – doch die Kunst besteht darin, alle sechs Werte der Wertekommission so zu orchestrieren, dass Führung Orientierung gibt und Menschlichkeit spürbar bleibt.

Sven H. Korndörffer
VORSITZENDER DES VORSTANDS
DER WERTEKOMMISSION E.V.

Vertrauen und Verantwortung bleiben Spitzenduo
Vertrauen (31 %) und Verantwortung (26 %) bilden in diesem Jahr wieder das Spitzenduo der als wichtigste Werte ausgewählten Kernwerte der Wertekommission (Tabelle 2). Respekt (19 %) und Integrität (14 %) folgen auf dem dritten und vierten Platz. Nachhaltigkeit (7 %) und Mut (3 %) bleiben Platz 5 und 6 im Ranking. Damit bleibt das Ranking der Kernwerte im Vergleich zu den Vorjahren unverändert (Tabelle 3 und Abbildung 2). Doch auch dieses Jahr findet Bewegung in der Häufigkeit der Auswahl der Kernwerte statt, auch wenn es nicht zu einem Platzwechsel im Ranking reicht (Abbildung 1, Folgeseite).

Integrität mit Comeback
Vertrauen wurde abermals am häufigsten von den befragten Führungskräften als wichtigster Wert im Organisationskontext ausgewählt. Doch seit drei Jahren sinkt die Auswahlhäufigkeit. Im Vergleich zu 2024 wählten 2 % weniger der Führungskräfte Vertrauen als wichtigsten Wert. Im Vergleich zu 2022 sogar 5 %. Auch die anderen beiden am häufigsten gewählten Werte, Verantwortung und Respekt, wurden im Vergleich zum Vorjahr seltener (-3,6 bzw. -2,0 %) von den befragten Führungskräften ausgewählt.

Nach einem Einbruch im letzten Jahr kehrte die Auswahlhäufigkeit von Integrität auf das Durchschnittsniveau im Langzeittrend zurück und legte insgesamt am deutlichsten zu (+5,7 %). Die in den vergangenen Jahren beobachtete Zunahme der persönlichen Bedeutung von Nachhaltigkeit schlug sich dieses Jahr auch deutlich in der Auswahlhäufigkeit als wichtigster Wert nieder. Nachhaltigkeit verzeichnet ein Plus von 3 Prozentpunkten. Die Auswahlhäufigkeit des Werts Mut stagniert auf niedrigem Niveau (-0,5 %). Auch wenn Respekt und Mut in diesem Jahr von weniger Führungskräften als wichtigster Wert ausgewählt wurden, gaben jeweils über 80 % der Befragten an, dass diese Werte für sie persönlich an Bedeutung gewonnen haben.

Kernwerte	Prozent
Vertrauen	30,6
Verantwortung	26,2
Respekt	18,5
Integrität	14,2
Nachhaltigkeit	7,2
Mut	3,4
Gesamt	100

Tabelle 2:
Ergebnisse 2025: Kernwerte (nach Auswahlhäufigkeit)

	2021	2022	2023	2024	2025
1	**Vertrauen**	**Vertrauen**	**Vertrauen**	**Vertrauen**	**Vertrauen**
2	**Verantwortung**	**Verantwortung**	**Verantwortung**	**Verantwortung**	**Verantwortung**
3	**Respekt**	**Respekt**	**Respekt**	**Respekt**	**Respekt**
4	**Integrität**	**Integrität**	**Integrität**	**Integrität**	**Integrität**
5	**Nachhaltigkeit**	**Nachhaltigkeit**	**Nachhaltigkeit**	**Nachhaltigkeit**	**Nachhaltigkeit**
6	**Mut**	**Mut**	**Mut**	**Mut**	**Mut**

Tabelle 3:
Übersicht der Rankings der letzten 5 Jahre

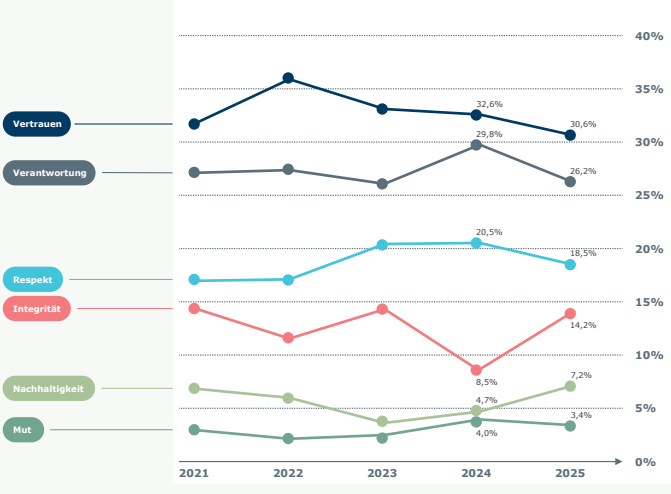

Abbildung 1:
5-Jahres-Trend (2021-2025)

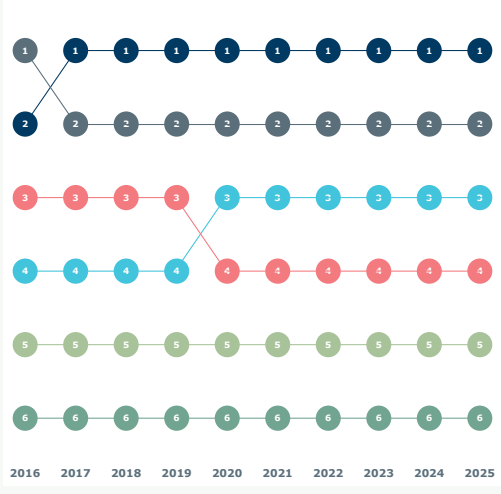

Abbildung 2:
10-Jahres-Trend (2016-2025)

ZENTRALER BEFUND

Das Ranking nach Auswahlhäufigkeit der Kernwerte bleibt weiter stabil. Der größte Anteil der befragten deutschen Führungskräfte sieht Vertrauen und Verantwortung als die wichtigsten Werte im Organisationskontext. Nach einem Bedeutungsverlust im letzten Jahr springt die Auswahlhäufigkeit von Integrität zurück aufs Durchschnittsniveau. Eine deutliche Zunahme an Bedeutung unter den Befragten hat Nachhaltigkeit als leitender Wert des organisationalen Handelns.

Nur wer den Mut hat, zu sich selbst zu stehen, bleibt bestehen. Gerade in unruhigen Zeiten, in denen mediale Einflüsse immer stärker werden, ist es umso wichtiger, in Distanz zu sich selbst zu gehen, sich der eigenen Wertvorstellungen bewusst zu werden und seine Haltung zu überprüfen.

Selbstkritik erfordert Mut. Aber nur, wer das tut, woran er wirklich glaubt und kontinuierlich daran arbeitet, wird langfristig seine Erfüllung finden. Habt den Mut, echt zu bleiben!

Nicolai Müller

FAMILIENUNTERNEHMER,
MITGRÜNDER LOHNBITS®,
VORSTAND DER DU BIST WERTVOLL STIFTUNG

2 Beitrag zum Gemeinwohl

EINFÜHRUNG

Wirtschaftsunternehmen spielen eine große Rolle bei der Schaffung von Gemeinwohl in einer Gesellschaft. Gleichzeitig definieren die Mitglieder einer Gesellschaft, worin ein positiver Beitrag – beispielsweise eines Unternehmens – zum Gemeinwohl besteht. Diesem Ansatz zum Verständnis von Gemeinwohl liegen die Arbeiten von Professor Dr. Timo Meynhardt zugrunde, der u.a. im GemeinwohlAtlas[4] systematisch den gesellschaftlichen Nutzen von deutschen und internationalen Organisationen untersucht hat. Von zentraler Bedeutung ist, dass der Gemeinwohlbeitrag subjektiv beurteilt wird. Die Wahrnehmung ist ausschlaggebender als die Fakten.

Bei der Bewertung spielen vier menschliche Grundbedürfnisse eine zentrale Rolle, deren (Nicht-)Erfüllung den Maßstab für positive bzw. negative Einschätzungen setzen. Auf den vier Grundbedürfnissen fußen auch die vier Gemeinwohl-Dimensionen. Der dimensionale Ansatz betont, dass die Frage nach dem Gemeinwohlbeitrag eines Unternehmens keine Schwarz-Weiß-Antwort erlaubt, sondern in den unterschiedlichen Dimensionen zu unterschiedlichen Graden erfüllt sein kann.

1

Aufgabenerfüllung –
Grundbedürfnis nach Orientierung und Kontrolle

Die instrumentell-utilitaristische Wertedimension legt den Fokus auf den unmittelbaren Nutzen im Sinne der Nützlichkeit zur Erreichung eines Zieles eines Unternehmens. Ein Unternehmen trägt dann zum Gemeinwohl bei, wenn die Mitglieder einer Gesellschaft denken, dass es gute Arbeit im Kerngeschäft leistet (d. h. die Produkte und Dienstleistungen einen wahrnehmbaren Mehrwert stiften).

2

Zusammenhalt –
Grundbedürfnis nach positiven Beziehungen

Die politisch-soziale Wertedimension stellt das Erleben von Anerkennung und Zugehörigkeit zu einem Kollektiv in den Vordergrund. Ein Unternehmen trägt dann zum Gemeinwohl bei, wenn es im Auge des Betrachters für den Zusammenhalt in einem Gemeinwesen (z. B. einer Gesellschaft) eintritt.

3

Lebensqualität –
Grundbedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung

Die hedonistisch-ästhetische Wertedimension thematisiert die grundlegende Erfahrung von einerseits Sicherheit und andererseits Wohlbefinden. Für die Beurteilung des Gemeinwohlbeitrags steht die Lebensqualität, die durch die Tätigkeiten des Unternehmens ermöglicht oder verhindert wird, im Mittelpunkt.

4

Moral –
Grundbedürfnis nach Selbstwerterhalt und -steigerung

Die moralisch-ethische Wertedimension rückt das Bedürfnis nach Gerechtigkeit in den Fokus. Ein Unternehmen trägt in dieser Dimension zum Gemeinwohl bei, wenn es als anständig wahrgenommen wird, keine moralischen Standards verletzt und grundsätzliche Werte der Gleichheit und Würde sichtbar stärkt.

Die Grundbedürfnisse und in der Konsequenz die Gemeinwohl-Dimensionen stehen in keiner hierarchischen Beziehung, sondern werden als gleichwertig betrachtet.

[4] www.gemeinwohlatlas.de (abgerufen am 22.09.2025)

WONACH GEFRAGT WURDE

Zur Erfassung der Wahrnehmung des Gemeinwohlbeitrags des eigenen Unternehmens wurden die teilnehmenden deutschen Führungskräfte zunächst nach ihrer Einschätzung der vier Gemeinwohl-Dimensionen[5] gefragt:

1 **Aufgabenerfüllung** 2 **Zusammenhalt** 3 **Lebensqualität** 4 **Moral**

Die Einschätzung erfolgte auf einer Skala von „stimme überhaupt nicht zu" (1) bis „stimme voll und ganz zu" (6).

Anschließend wurden weitere Zustimmungswerte der Führungskräfte zu Statements abgefragt, die sich auf ihre Einstellung zu ihrem persönlichen Beitrag und dem Beitrag von Organisationen zum Gemeinwohl in Deutschland beziehen.

Führungskräfte schätzen Gemeinwohlbeitrag positiv ein

Die deutschen Führungskräfte schätzen den Beitrag ihrer Unternehmen zum Gemeinwohl in Deutschland insgesamt positiv ein (Tabelle 4). Den größten Beitrag sehen die Führungskräfte auf den Dimensionen Aufgabenerfüllung und Moral, für die jeweils gut 70 % der Befragten ihre Zustimmung (d. h. Auswahl der Antwortkategorien „Stimme zu" oder „Stimme voll und ganz zu") ausdrückten. Knapp über die Hälfte der Befragten sah einen positiven Beitrag ihres Unternehmens zur Lebensqualität in Deutschland. Und nur 44 % beurteilten den Beitrag zum Zusammenhalt positiv.

Bemerkenswert ist, dass gut 7 % bzw. 12 % der befragten Führungskräfte einen negativen Beitrag ihres Unternehmens zur Lebensqualität bzw. zum Zusammenhalt in Deutschland sehen. Auch wenn keine Grenzwerte für eine funktionierende Gesellschaft bekannt sind, sollten diese Zahlen nicht ignoriert werden, insbesondere aufgrund der Annahme, dass die Führungskräfte allgemein ein Interesse haben, ihr Unternehmen positiv darzustellen. Das heißt, es ist davon auszugehen, dass der Beitrag zum Gemeinwohl hier eher über- als unterschätzt wird.

Bei einer Betrachtung nach Branchen (Tabelle 5) zeigt sich, dass Führungskräfte im Gesundheitswesen (M = 4,76), im Bereich Finanzen (M = 4,87) und in der Bauwirtschaft/Handwerk (M = 4,92) den größten Gemeinwohlbeitrag ihrer Unternehmen sehen. Im Branchenvergleich nehmen die befragten Führungskräfte aus den Branchen Handel und Konsumgüter (M = 4,24), Chemie und Pharma (M = 4,04) und Automobilindustrie (M = 4,02) den geringsten Beitrag zum Gemeinwohl wahr. Dies kommt im Auge der Führungskräfte vor allem durch den niedrigen Beitrag zur Dimension Zusammenhalt in Deutschland zustande.

[5] Meynhardt, T. (2009). Public Value Inside: What is Public Value Creation? International Journal of Public Administration, 32(3–4), 192–219. https://doi.org/10.1080/01900690902732632

**Führungspersonen entwickeln Unternehmen:
Mit Werteorientierung stärken sie Gemeinwohlbeitrag
und Zukunftsfähigkeit.**

Dr. Ulf Steinberg
DIRECTOR, MANRES AG

Führungskräfte erleben sich als Akteure

Gut 75 % der befragten Führungskräfte geben an, eine klare Vorstellung von der Bedeutung von Gemeinwohl zu haben (Tabelle 6). Ein ebenfalls hoher Prozentsatz von Führungskräften (72 %) gab an, durch ihr persönliches Verhalten einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten zu können. Interessanterweise sank die Zustimmungsquote deutlich, wenn der eigene finanzielle Nutzen dem unternehmerischen Beitrag zum Gemeinwohl gegenübergestellt wurde. Hier gaben nur noch 53 % der befragten Führungskräfte an, dass sie lieber in einem Unternehmen arbeiteten, das das Gemeinwohl hochhält, wenn sie persönlich weniger verdienen würden.

Aus einer gesellschaftlichen Perspektive stimmen dreiviertel der Führungskräfte (75 %) Aussagen zu, die eine gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, die über das reine Erwirtschaften von Gewinnen und das Schaffen von Arbeitsplätzen hinausgeht, sehen. Hierzu zählt bspw. auch die Entwicklung der Region, in der das Unternehmen angesiedelt ist (73 %). Für 65 % bedeutet dies, dass Unternehmen ihr Handeln an der „Triple Bottom Line", das heißt, dem Ziel ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit ausrichten sollten. Ebenfalls 65 % der Führungskräfte sprachen sich für Sanktionsmöglichkeiten für Unternehmen aus, die dem Gemeinwohl schaden.

Ich stimme …	… überhaupt nicht zu					…voll und ganz zu
Meine Organisation leistet im Kerngeschäft gute Arbeit. (M = 4,90, SD = 1,08)	0,5 %	2,7 %	7,4 %	19,7 %	35,0 %	34,7 %
Meine Organisation trägt zum Zusammenhalt in Deutschland bei. (M = 4,18, SD = 1,38)	4,1 %	8,0 %	18,3 %	25,5 %	23,6 %	20,5 %
Meine Organisation trägt zur Lebensqualität in Deutschland bei. (M = 4,46, SD = 1,29)	2,1 %	5,1 %	14,9 %	25,9 %	25,7 %	26,4 %
Meine Organisation verhält sich anständig. (M = 4,83, SD = 1,23)	1,4 %	4,1 %	8,2 %	18,0 %	31,7 %	36,5 %

Tabelle 4:
Beurteilung der Gemeinwohl-Dimensionen (Angaben in Prozent)

**Entschlossenheit schafft Bewegung,
Risiko eröffnet Raum,
Veränderung gestaltet Zukunft. —
Die Ausgewogenheit aller Werte im Führungsstil prägt ein Unternehmen.
Schwindet der Mut, droht der Stillstand.**

Michael Okraj

GESCHÄFTSFÜHRER DESIGNERDEUTSCH
CREATIVE DIRECTOR
KURATOR

Anmerkungen: Es wird der arithmetische Mittelwert angegeben. Die Aussagen wurden auf einer 6-stufigen Zustimmungsskala von „stimme überhaupt nicht zu" (1) – „stimme voll und ganz zu" (6) bewertet. Selbstkategorisierung der Führungskräfte in Branchen.

Branche	Gemeinwohl	Aufgaben-erfüllung	Zusammen-halt	Lebens-qualität	Moral	Anzahl der Einschätzungen
Automobilindustrie	4,02	4,27	3,53	3,80	4,47	15
Bauwirtschaft/Handwerk	4,92	5,19	4,62	4,98	4,90	52
Handel und Konsumgüter	4,24	4,61	3,63	4,22	4,50	54
Chemie und Pharma	4,04	4,29	3,57	4,29	4,00	21
Energie und Rohstoffe	4,54	4,92	4,17	4,25	4,83	12
Gesundheitswesen	4,76	4,98	4,35	4,74	4,96	54
Industrielle Produktion	4,47	4,85	3,92	4,35	4,76	62
IT- und Technologie	4,68	4,90	4,45	4,49	4,86	99
Finanzdienstleistung	4,87	5,10	4,51	4,65	5,22	51
Medien und Telekommunikation	4,42	4,50	4,50	4,17	4,50	6
Öffentlicher Sektor	4,39	4,68	4,08	4,16	4,64	25
Transport und Tourismus	4,47	4,88	4,00	4,09	4,88	43
Wissenschaft, Bildung- und Weiterbildung	4,69	5,00	4,24	4,52	5,00	29
Sonstige	4,71	5,18	4,16	4,55	4,97	62

■ Tabelle 5:
Beurteilung der Gemeinwohl-Dimensionen nach Branche

Anmerkungen: M =arithmetischer Mittelwert; SD = Standardabweichung

Ich stimme …	… überhaupt nicht zu					…voll und ganz zu
Ich habe für mich eine klare Vorstellung davon, was Gemeinwohl bedeutet. (M = 5,13, SD = 0,98)	0,7%	0,7%	4,4%	17,6%	33,5%	42,2%
Ich kann durch mein Verhalten einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten. (M = 5,04, SD = 1,05)	0,5%	1,9%	5,3%	19,1%	32,5%	39,7%
Ich arbeite lieber in einer Organisation bzw. Unternehmen, die das Gemeinwohl hochhält, selbst wenn ich weniger verdienen würde. (M = 4,50, SD = 1,33)	3,8%	4,8%	10,9%	25,5%	30,3%	22,9%
Organisationen bzw. Unternehmen, die dem Gemeinwohl schaden, sollten bestraft werden. (M = 4,92, SD = 1,26)	1,5%	4,6%	6,0%	19,3%	28,9%	36,1%
Unternehmen besitzen eine gesellschaftliche Verantwortung über die Erwirtschaftung von Profiten und Schaffung von Arbeitsplätzen hinaus. (M = 5,10, SD = 1,01)	0,5%	1,4%	5,1%	17,4%	32,8%	41,9%
Unternehmen sind auch für die Entwicklung der Region verantwortlich. (M = 5,07, SD = 1,03)	0,7%	1,0%	5,6%	18,6%	32,1%	41,0%
Unternehmen sollten ihr Handeln an der „Triple Bottom Line" ausrichten, also ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit. (M = 4,90, SD = 1,20)	1,7%	3,2%	5,3%	18,6%	31,1%	34,0%

■ Tabelle 6:
Persönliche und gesellschaftliche Perspektive auf das Gemeinwohl (Angaben in Prozent)

ZENTRALER BEFUND

Die befragten Führungskräfte nehmen einen positiven Beitrag ihrer Unternehmen zum Gemeinwohl in Deutschland wahr, wobei eine nicht zu vernachlässigende Gruppe negative Beiträge zur Lebensqualität und zum Zusammenhalt sieht. Viele Führungskräfte nehmen eine deutliche Haltung zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen ein, welche über ökonomische Zwecke hinausgeht. Die Bereitschaft, in einem gemeinwohlorientierten Unternehmen zu arbeiten, sinkt deutlich, wenn dies mit Verdiensteinbußen einhergeht.

3 Zukunftsfähigkeit Deutschlands – eine Exploration

EINFÜHRUNG

Das Konzept Zukunftsfähigkeit – das „Bereitmachen" für die Zukunft, wie Professorin Dr. Weissenberger-Eibl vom Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) und Karlsruher Institut für Technologie (KIT) es formuliert – beschreibt Kompetenzen auf individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene, die dazu beitragen, fähig zu sein, adaptiv mit den noch unbekannten Herausforderungen der Zukunft umzugehen[6]. Im Kern steckt die Perspektive, sich gestalterisch vorzubereiten auf das, was kommt, basierend auf historischem Wissen, aktuellen Fähigkeiten und notwendigen Anpassungen und Veränderungen.

WONACH GEFRAGT WURDE

Im Rahmen der vorliegenden Befragung wollten wir von den deutschen Führungskräften drei Dinge erfahren:

1.
Was verstehen sie unter Zukunftsfähigkeit?

2.
Welches Thema ist für die Zukunftsfähigkeit Deutschlands besonders relevant?

3.
Worin liegt das größte Potential ihres Unternehmens, einen positiven Beitrag zur Zukunftsfähigkeit Deutschlands zu leisten?

Die Antworten auf die offenen Fragen wurden technologieunterstützt inhaltsanalytisch ausgewertet, d. h. es wurden gemeinsame Themen identifiziert und kategorisiert, um ein Verständnis für die Häufigkeit und Vielfalt der Perspektiven unter den Befragten zu erlangen. Antworten, die sehr allgemein gefasst waren oder keinen Bezug zur Fragestellung hatten, wurden von den Analysen ausgeschlossen.

6 Weissenberger-Eibl, M. A. (Hrsg.) (2022). Zukunftsnavigator Deutschland: Individuelle und Organisationale Zukunftsfähigkeit. Springer. link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-64902-2

Das Verständnis der Führungskräfte
In der Analyse zeigt sich, dass die Führungskräfte ihr Verständnis im Kontext der Befragung vorrangig auf die Organisationsebene beziehen und dabei die individuelle und gesellschaftliche Ebene weniger beachten. Systemische Zusammenhänge zwischen Individuen, Organisationen, Politik und Gesellschaft, welche im wissenschaftlichen Diskurs relevant sind und Themen wie Demokratie und Bildung einschließen, werden nur vereinzelt von den Führungskräften erwähnt. Eine unternehmenszentrierte und handlungsorientierte Perspektive war im Kontext der Befragung zu erwarten.

Drei zentrale Aspekte in der Perspektive der Führungskräfte hoben sich dabei ab:
(1) ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit,
(2) Anpassungsfähigkeit an Veränderungen und
(3) Innovation und technologischer Fortschritt.

Ein vorherrschendes Thema in den Antworten der befragten Führungskräfte war **ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit.** Hier spielen Aspekte von Umweltschutz und Ressourcenschonung, Generationengerechtigkeit und langfristiger Tragfähigkeit von Geschäftsmodellen eine Rolle. Für eine Gruppe von Führungskräften stand dabei die Profitabilität und Erfolgsmaximierung in der Gegenwart – als Notwendigkeit und Voraussetzung für Nachhaltigkeit – im Vordergrund. Hier zeigte sich ein Spannungsfeld zwischen kurzfristigem Profitstreben und langfristiger Nachhaltigkeit, die mit Investitions- und Transformationskosten verbunden ist.

Ein weiteres dominantes Thema war Anpassungsfähigkeit an Veränderungen. Hier betonten die Führungskräfte auf individueller Ebene die Flexibilität, sich auf Neues einzulassen, die Bereitschaft, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, sowie eine Haltung von Zuversicht und Vertrauen in die Zukunft. Auf Unternehmensebene betonten sie strategische Prozesse, die Trends und Risiken antizipieren, Geschäftsmodelle, die Ausfälle und Krisen kompensieren können, sowie Flexibilität, um auf veränderte Anforderungen zu reagieren. Auch der Aspekt, als Unternehmen in seiner gelebten Kultur Veränderungen nicht nur zuzulassen, sondern aktiv zu gestalten, wurde genannt. Hier zeigte sich ein Spannungsfeld zwischen Bewahrung und Veränderung. Die Führungskräfte warnten vor dem Risiko des Identitätsverlustes, wenn Veränderungen zu schnell gingen und nicht gut moderiert würden.

Das dritte dominante Thema war Innovation und technologischer Fortschritt. Die Antworten der Führungskräfte brachten Zukunftsfähigkeit insbesondere mit kontinuierlicher Innovation und der Implementierung (künstlicher) intelligenter, digitaler Lösungen in Verbindung. Technologie wird als Zukunftstreiber gesehen. Teilweise betonten die Führungskräfte innerhalb eines Statements die Wichtigkeit der Ausgewogenheit von technologischen und sozialen Aspekten. Manche beschrieben die sozialen Aspekte als den Weg und das Ziel von Zukunftsfähigkeit auf organisationaler und gesellschaftlicher Ebene. Als soziale Aspekte wurden Themen wie Vertrauen, Zusammenhalt und gesellschaftliche Verantwortung als bedeutsam für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen genannt. Hier kommt eine Spannung zwischen Technologie und Menschlichkeit zum Ausdruck.

Die Antworten der befragten Führungskräfte zeigen den Facettenreichtum von Zukunftsfähigkeit. Die unterschiedlichen Schwerpunkte der Antworten verweisen auf das komplexe Zusammenspiel von Aspekten, die einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit leisten. Auch das Verhältnis von Gegenwart und Zukunft wird in den Antworten verhandelt.

Thema	Schlagworte
Ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit	Umweltschutz Ressourcenschonung Generationengerechtigkeit langfristige Tragfähigkeit von Geschäftsmodellen Profitabilität Erfolgsmaximierung
Anpassungsfähigkeit an Veränderungen	Flexibilität Zuversicht und Vertrauen Trends und Risiken antizipieren Risiko des Identitätsverlusts
Innovation und technologischer Fortschritt	Implementierung (künstlicher) intelligenter digitaler Lösungen Ausgewogenheit von technologischen und sozialen Aspekten gesellschaftliche Verantwortung

Tabelle 7:
Aspekte von Zukunftsfähigkeit aus Sicht der Führungskräfte

Baustellen für Deutschlands Zukunftsfähigkeit
In den Antworten der Führungskräfte bildet sich eine große Breite an politischen, sozialen und gesellschaftlichen Themen ab, die für die Zukunftsfähigkeit Deutschlands als relevant erachtet werden. Gleichzeitig zeigt sich innerhalb von Themen eine teils entgegengesetzte Bewertung, warum das Thema relevant ist.

Ein zentrales Thema in den Antworten der Führungskräfte war der Umgang mit dem Klimawandel. Hier bestand relative Einigkeit über die Notwendigkeit einer ökologischen Transformation. Gleichzeitig und verbunden mit dem nächsten zentralen Thema wurde die Balance zwischen der Entwicklung hin zu ökologischer Nachhaltigkeit und dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere industrieller Stärke, thematisiert. In den Aussagen der Führungskräfte wurde ein Wunsch nach wirtschaftlichen Reformen und Stabilität deutlich. Viele sorgten sich um die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie, insbesondere der mittelständischen Unternehmen.

Als zentrale Themen der Zukunftsfähigkeit wurden zudem die Digitalisierung genannt. Hier kommt ein starker Wunsch nach Modernisierung und effizienten (staatlichen) Prozessen (d. h. Abbau von Bürokratie) zum Ausdruck. Deutschland wird hier im Rückstand gegenüber anderen Ländern wahrgenommen. Es wurden auch mehr Innovationsgeist und eine Wahrnehmung von Technologie als Chance gefordert. Gleichzeitig gab es unterschiedliche Vorstellungen zum Thema Datenschutz und Veränderungstempo. Bildung wird als Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit eingeschätzt. Hier wurde die Reform des Bildungssystems verbunden mit der Vereinheitlichung von Standards angeregt.

Eine stark polarisierte Meinung kam in Nennungen zum Thema Migration zum Ausdruck: von der gezielten Förderung – auch zur Lösung des Arbeitskraftmangels – bis hin zu Forderungen, die aus dem rechtsextremen Spektrum bekannt sind und hier nicht wiederholt werden sollen.

Ein weiteres bedeutsames Thema war der Erhalt des gesellschaftlichen Zusammenhalts. Hier werden die (Wieder-) Herstellung sozialer Gerechtigkeit, Schutz und Stärkung der Demokratie, eine nachvollziehbare und transparente Politik als Faktoren genannt.

Thema	Schlagworte
Umgang mit dem Klimawandel	Ökologische Nachhaltigkeit Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit wirtschaftliche Reformen und Stabilität
Digitalisierung	Abbau von Bürokratie Innovationsgeist Technologie als Chance Datenschutz und Veränderungstempo Reform des Bildungssystems
Migration	Arbeitskraftmangel
Erhalt des gesellschaftlichen Zusammenhalts	Soziale Gerechtigkeit Stärkung der Demokratie transparente Politik

Tabelle 8:
Baustellen für die Zukunftsfähigkeit Deutschlands aus Sicht der Führungskräfte

WIRTSCHAFTLICHKEIT UND WAS NOCH?
Wenn es darum geht, das größte Potential des eigenen Unternehmens zu benennen, standen für viele Führungskräfte die grundlegenden Funktionen wirtschaftlicher Aktivitäten im Vordergrund: Gewinne erzielen, Arbeitsplätze sichern, faire Arbeitsbedingungen schaffen und Steuern bezahlen. Doch manche stellen sich auch die Frage, ob das reicht.

Eine große Möglichkeit sahen die Führungskräfte in der Produkt- und Prozessentwicklung. Hier wurde der Einsatz von umweltfreundlichen Technologien und Entwicklungsprozessen und -zielen (z. B. CO2-Neutralität, Vermeidung von Plastik) genannt. Hier unterschieden sich die Einschätzungen der Führungskräfte teilweise: Manche sehen Nachhaltigkeit als gelebte Praxis, andere als Ziel und andere wiederum als nicht umsetzbar. Auch die digitale Transformation spielt eine zentrale Rolle; die Führungskräfte sahen hier großes Potential, effizienter und damit auch wettbewerbsfähiger zu werden.

Die Führungskräfte sehen auch mehr Engagement in der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeiter:innen und Führungskräften als einen wichtigen (und notwendigen) Beitrag. Die Unterstützung des Lernens in unterschiedlichen Phasen der Arbeitstätigkeit (d. h. lebenslanges Lernen) wird als essenziell betrachtet und als Investition in die Zukunft. Die Führungskräfte sollen durch ihre eigene Weiterentwicklung in die Lage versetzt werden, ihren Mitarbeiter:innen in Transformationsprozessen mehr Orientierung zu geben.

ZENTRALER BEFUND

Die Führungskräfte zeigen ein breites Verständnis des Konzepts Zukunftsfähigkeit. Gleichzeitig haben sie eine gemeinsame Perspektive auf die zentralen Themen, die zu Deutschlands Zukunftsfähigkeit beitragen. Das dominante Thema: Wie erreichen wir eine Balance zwischen ökonomischer, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit unter dem Einsatz neuer Technologien und Innovationen? In den Antworten der Führungskräfte scheint immer wieder die systemische Seite der Herausforderungen durch, d. h. die wechselseitige Beeinflussung und das Zusammenspiel von Akteuren und Ebenen. Hier bleibt festzuhalten: Die Wirtschaft muss nicht alle Probleme lösen, sie kann und soll es auch nicht.

4 Zeitlicher Fokus der Führungskräfte

EINFÜHRUNG

Der zeitliche Fokus einer Person, d. h. das Ausmaß an Aufmerksamkeit, das Menschen auf die zeitlichen Kategorien Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft richten, ist bedeutsam, da es einen Einfluss auf die gegenwärtigen Einstellungen, die Entscheidungen und das Verhalten hat. Aus jeder zeitlichen Dimension lassen sich Erkenntnisse für die Gestaltung der Zukunft ableiten.

Die Forschung zeigt bspw. Einflüsse auf Zielsetzung, Motivation, strategische Entscheidungen und Leistung. Insbesondere ein Zukunfts-Fokus hängt mit einem Kontrollerleben, Risikoverhalten und Optimismus zusammen. Auch langfristiges und nachhaltiges Denken und Handeln mag bei Personen mit Zukunfts-Fokus stärker ausgeprägt sein. Dies ist vor allem für Führungskräfte relevant[7].

[7] Back, P., Rosing, K., Dickler, T. A., Kraft, P. S., & Bausch, A. (2020). CEOs' temporal focus, firm strategic change, and performance: Insights from a paradox perspective. European Management Journal, 38(6), 884-899. doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.009

WONACH GEFRAGT WURDE

Für die Messung des zeitlichen Fokus der Führungskräfte kam die wissenschaftliche Zeitlicher-Fokus-Skala in einer gekürzten Fassung zum Einsatz[8]. Die Skala hat vier Dimensionen:

Vergangenheit | Gegenwart | eigene Zukunft | ferne Zukunft

Im Rahmen der Führungskräftebefragung wurden die befragten Führungskräfte gebeten, Statements zu jeder dieser vier Dimensionen in Bezug auf sich selbst auf einer Skala von „nie" (0) bis „immer" (6) zu bewerten.

Die höchste mittlere Ausprägung zeigt sich in den Dimensionen Gegenwart (M = 4,36, SD = 1,17) und eigene Zukunft (M = 4,11, SD = 1,22). Die mittlere Ausprägung der Orientierung an der Vergangenheit (M = 3,32, SD = 1,45) und der fernen Zukunft (M = 3,30, SD = 1,70) fällt im Mittel rund einen Skalenpunkt niedriger aus (Tabelle 10).

In allen vier Dimensionen des zeitlichen Fokus liegt die mittlere Ausprägung der teilnehmenden Führungskräfte signifikant höher als in der verwendeten Normierungsstichprobe, die sich aus einem breiteren gesellschaftlichen Querschnitt zusammensetzt (zum Vergleich: hier waren nur 0,4 % der Teilnehmenden Führungskräfte). Dies bedeutet, dass sich die Führungskräfte laut eigener Aussage insgesamt häufiger zwischen den Zeitdimensionen bewegen und sich aktiv damit befassen, was war, was ist und was sein könnte. Gleichzeitig korrelierte die Ausprägung der Zeitdimensionen in der Stichprobe der Führungskräfte positiv, was darauf hindeutet, dass es interindividuelle Unterschiede im Grundniveau der Befassung mit den unterschiedlichen Dimensionen gibt. Dies bedeutet wiederum, dass es auch innerhalb der Gruppe der Führungskräfte unterschiedliche Ausprägungen der Auseinandersetzung mit den Zeitdimensionen gibt.

Es konnte kein Zusammenhang zwischen der Ausprägung in den einzelnen Dimensionen und der Führungsebene der Teilnehmenden (d. h. unteres, mittleres und Top-Management) gefunden werden.

[8] Geiger, S. M., Domenech, F., & van der Meer, E. (2018). Zeitlicher-Fokus-Skala (ZFS). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). doi.org/10.6102/zis259

Anmerkungen: M = arithmetischer Mittelwert, SD = Standardabweichung;
Die Aussagen werden auf einer 7-stufigen Häufigkeitsskala von „nie" (0) – „immer" (6) bewertet.

Wie häufig ...	nie		manchmal		häufig		immer
Vergangenheit (M = 3,32, SD = 1,45)							
Ich spiele in Gedanken Erinnerungen an die Vergangenheit durch.	2,2%	11,3%	16,9%	23,9%	26,8%	11,6%	7,2%
Ich denke an Dinge aus meiner Vergangenheit.	1,5%	9,4%	17,6%	24,8%	26,7%	11,8%	8,2%
Ich denke zurück an meine früheren Zeiten.	2,1%	8,2%	17,8%	25,5%	24,3%	14,0%	8,0%
Gegenwart (M = 4,36, SD = 1,17)							
Ich konzentriere mich darauf, was jetzt gerade in meinem Leben passiert.	0,2%	1,4%	1,9%	17,4%	31,6%	27,0%	20,5%
Meine Gedanken sind im Hier und Jetzt.	0,5%	2,1%	6,0%	19,7%	29,1%	25,8%	20,5%
Ich denke an das, was jetzt gerade ist.	0,0%	0,3%	2,2%	16,9%	30,4%	30,8%	19,3%
Eigene Zukunft (M = 4,11, SD = 1,22)							
Ich denke daran, was meine Zukunft bereithält.	0,7%	1,2%	5,3%	19,7%	30,9%	28,4%	13,8%
Ich denke an kommende Zeiten.	0,5%	1,5%	5,5%	18,5%	33,5%	28,9%	11,6%
Ich denke darüber nach, was sein wird.	1,2%	1,7%	9,4%	21,0%	32,0%	23,1%	11,6%
Ferne Zukunft (M = 3,30, SD = 1,70)							
Ich frage mich, was mit der Spezies Mensch in der Zukunft passiert.	4,6%	7,7%	9,6%	21,0%	27,2%	19,5%	10,4%
Ich stelle mir vor, wie zukünftige Generationen einmal leben werden.	3,6%	5,5%	8,9%	22,2%	29,7%	21,2%	8,9%
Ich male mir aus, wie das Leben in 200 Jahren wohl aussieht.	17,9%	135%	15,7%	18,3%	17,3%	10,8%	6,5%

Tabelle 10:
Zeitlicher Fokus (Angaben in Prozent)

ZENTRALER BEFUND

Die deutschen Führungskräfte befassen sich aktiv mit den Zeitdimensionen von der Vergangenheit über die Gegenwart bis in die Zukunft. Die höchste Ausprägung wurde für die Gegenwart und eigene Zukunft gefunden. Die Bewegung zwischen den Zeitdimensionen ist hilfreich für die Rolle als Führungskraft, als sie es ermöglicht, aus der Vergangenheit zu lernen, die Gegenwart zu gestalten und mit verschiedenen Zukunftsszenarien zu experimentieren. Die Ergebnisse zeigen eine deutliche Gegenwartspräferenz und Fokussierung auf das eigene Handeln. Hieraus lässt sich schließen, dass die befragten Führungskräfte sich zwar grundsätzlich mit allen drei Zeitdimensionen auseinandersetzen, die Vergangenheit und die ferne Zukunft aber eine vergleichsweise geringere Rolle als die Gegenwart und die persönliche Zukunft spielen.

Die Befragung zeigt, dass die Führungskräfte in Deutschland sich um das Gemeinwohl sorgen und bereit sind, Verantwortung dafür zu übernehmen. Ihr Engagement für die Zukunftsfähigkeit Deutschlands hängt davon ab, wie weit sie persönlich die Gegenwart mitgestalten können. Die zentralen Baustellen sehen die Führungskräfte in der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, der Digitalisierung und dem gesellschaftlichen Zusammenhalt.

Prof. Dr. Ludger Heidbrink

MITGLIED DES VORSTANDS
DER WERTEKOMMISSION E.V.

5 Fazit

Die Führungskräftebefragung 2025 fokussierte sich auf die Perspektive von Führungskräften in Deutschland auf die Themen Gemeinwohl und Zukunftsfähigkeit.

Die Mehrheit der Führungskräfte nimmt einen hohen Beitrag ihres Unternehmens zum Gemeinwohl in Deutschland in den vier Gemeinwohl-Dimensionen der Aufgabenerfüllung, des Zusammenhalts, der Lebensqualität und der Moral wahr. Gleichzeitig ist der Anteil derer, die einen negativen Beitrag ihres Unternehmens zur Lebensqualität und zum Zusammenhalt sehen, nicht zu unterschätzen. Dies ist vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher und politischer Entwicklungen zu reflektieren, zeigt aber auch die Bereitschaft zur kritischen Selbstwahrnehmung. Es wurde deutlich, dass Unternehmen und ihre Führungskräfte ein ausgeprägtes Interesse haben, ihren Beitrag zum Gemeinwohl in Zukunft stärker in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten zu stellen. Viele der befragten Führungskräfte bringen zum Ausdruck, dass sie eine größere Verantwortung (als den reinen ökonomischen Gewinn) für Unternehmen sehen und eine entsprechende Ausrichtung anstreben.

Die Antworten der Führungskräfte nach ihrem Verständnis von Zukunftsfähigkeit spiegeln den Facettenreichtum dieses Themas wider. Zukunftsfähigkeit kann auf unterschiedlichen Ebenen (Individuum, Organisation, Gesellschaft) und Dimensionen betrachtet werden. Die Führungskräfte nahmen insbesondere eine unternehmenszentrierte und handlungsorientierte Position ein. Es geht im Kern um die Frage, wie man sich heute aufstellt, um für morgen bereit zu sein und dabei mitzuwirken, ein lebenswertes Morgen zu gestalten (Stichwort: Nachhaltigkeit). Technologie und Innovationen sind ein wichtiger Baustein, doch für viele Führungskräfte steht der Mensch als würdevolles Individuum und Mitglied der Gemeinschaft im Mittelpunkt. Dabei versuchen die Führungskräfte, Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft miteinander in den Einklang zu bringen, d. h. mit dem Wissen von gestern, heute so handeln, dass eine nachhaltige Zukunft möglich wird. Bemerkenswert ist dabei, dass für die Mehrzahl der befragten Führungskräfte die Gegenwart und die eigene Zukunft eine wichtigere Rolle als die Vergangenheit und die ferne Zukunft spielen. Hieraus lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass Zukunftsfähigkeit die persönliche Gestaltung der Gegenwart voraussetzt und durch das Interesse an der eigenen Zukunft motiviert wird. Die meisten Führungskräfte sind dann bereit, sich für die Zukunftsfähigkeit Deutschlands zu engagieren, wenn sie in der Gegenwart aktiv Verantwortung für das Gemeinwohl übernehmen können, um die eigene Zukunft positiv zu beeinflussen.

Eine funktionierende Gesellschaft ist die Voraussetzung für eine funktionierende Wirtschaft. Wie Führungskräfte in Unternehmen sind Unternehmen in der Gesellschaft wichtige Akteure, die Katalysatoren für ein auf den Erfolg ausgerichtetes Miteinander sind. Was dabei Erfolg bedeutet, wird im normativen Rahmen der Gesellschaft definiert. Als Individuen, Unternehmen und Gesellschaft müssen wir aus der Vergangenheit lernen und antizipatorisch in die Zukunft blicken, um mit Respekt, Vertrauen und Verantwortung in der Gegenwart gestalterisch tätig zu werden.

Methodik

2025 wurde die Führungskräftebefragung zum 17. 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 und fand im Zeitraum vom 1. August bis 15. August statt. Dazu wurden Führungskräfte in Deutschland über geschlossene Verteiler der Wertekommission und der Technischen Universität München sowie eines zertifizierten Marktanalyseinstituts zur Teilnahme an einer Online-Befragung eingeladen. Es kamen verschiedene Fragentypen zum Einsatz (z. B. Einfachauswahl, Mehrfachauswahl, offene Fragen).

Insgesamt gaben 585 Führungskräfte aus der deutschen Wirtschaft auswertbare Antworten ab. Der Anteil weiblicher Führungskräfte lag bei 36,1 %. Dieser Anteil liegt auf dem gleichen Niveau wie im letzten Jahr, allerdings über dem vom Statistischen Bundesamt ermittelten Wert von 28,9 % (2022)[9]. Der Anteil der Führungskräfte, die jünger als 35 Jahre waren, lag bei 18,8 %. Die Mehrheit der Führungskräfte (56,9 %) befand sich im Alter zwischen 36 und 55 Jahren. Fast jede vierte Führungskraft (24,3 %) war älter als 55 Jahre.

Der Anteil der Befragten, die sich selbst dem Top-Management in ihrem Unternehmen zuordneten, lag bei 25,1 %. Der Anteil der Führungskräfte auf der unteren Managementebene lag bei 10,6 %, der Anteil der Führungskräfte des mittleren Managements bei 64,0 %. Ein hoher Anteil der Führungskräfte (23,7 %) war bereits seit mehr als 20 Jahren im aktuellen Unternehmen tätig. Weitere 70,3 % arbeiteten länger als drei Jahre für das jetzige Unternehmen. Nur 3,6 % arbeiteten weniger als zwei Jahre und nur 2,4 % weniger als ein Jahr für ihr jetziges Unternehmen. Jeder dritte Befragte (38,9 %) gab an, in einem Familienunternehmen zu arbeiten. Wiederum gut die Hälfte der Führungskräfte (48,4 %) arbeitete in einem Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten. Die Führungskräfte waren in einer Bandbreite von Unternehmen tätig, die das gesamte Spektrum der wirtschaftlichen Aktivitäten in Deutschland abdeckt.

Alter[10]	Prozent
bis 25 Jahre	0,7
26 - 35 Jahre	18,1
36 - 45 Jahre	30,4
46 - 55 Jahre	26,5
über 55 Jahre	24,3
Keine Angabe	0,0
Gesamt	100

Geschlecht	Prozent
Männlich	63,8
Weiblich	36,1
Divers	0,2
Keine Angabe	0,0
Gesamt	100

Betriebszugehörigkeit	Prozent
unter 1 Jahr	2,4
1 - 2 Jahre	3,6
3 - 5 Jahre	11,3
6 - 10 Jahre	25,4
11 - 15 Jahre	20,8
16 - 20 Jahre	12,7
länger als 20 Jahre	23,7
Keine Angabe	0,5
Gesamt	100

Position	Prozent
Top-Management	25,1
Mittleres Management	64,0
Unteres Management	10,6
Keine Angabe	0,3
Gesamt	100

[9] Statistisches Bundesamt (2022). Frauen in Führungspositionen. www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html

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

Über die Beteiligten

Wertekommission Initiative Werte Bewusste Führung e.V.

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 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 integrer 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

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

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.lll.tum.de

Designerdeutsch

Eine klare und konsistente Markenidentität prägt die Haltung, liefert Orientierung und definiert den Unternehmenszweck. Sie schafft Vertrauen, stärkt Bindung und erhöht die Wiedererkennbarkeit. Als visuelle und emotionale Grundlage steigert sie den langfristigen Wert und ermöglicht in kompetitiven Märkten eine glaubwürdige Kommunikation sowie eine starke Positionierung – lokal wie global.

Designerdeutsch ist ein Berliner Studio für Branding und diskursives Design. Vor 25 Jahren in Köln gegründet, heute in Berlin ansässig, wird das Büro von Michael Okraj geführt.

Wir realisieren Projekte für öffentliche und staatliche Institutionen, Unternehmen, Kultur und interkulturelle Kontexte mit dem **Schwerpunkt auf Markenentwicklung und -Beratung.** Unser Angebot umfasst Strategie und Gestaltung, Editorial-Formate wie Zeitungen und Bücher, sowie Design für Ausstellungen, Events, Briefmarken und Urkunden. Außerdem bieten wir Web- und App-Planung und -Umsetzung an.

Designerdeutsch begleitet sowohl bereits etablierte Unternehmen als auch Startups – von ihrer Gründung bis zur erfolgreichen Marktetablierung.

Zu nennenswerten Referenzen gehören z.B. Logos für die Deutsche Botschaft in Warschau, der *Digital Design Lead* beim Rebrand der Schweizer UBS und der Pädagogischen Hochschule in Zürich. Wir haben maßgebliche Markenarbeit für das UBS F1- und UBS Art-Sponsorship, insbesondere bei der Art Basel, wie auch der Guggenheim UBS MAP Global Art Initiative im Auftrag der SNK Identities AG geleistet. Zudem sind wir verantwortlich für das Corporate- und Event-Design für Europace Berlin sowie den Webauftritt-Relaunch von SBB für pixelpark Basel und dem Vitra Design Museum im Auftrag. Darüber hinaus haben wir die Ausstellungsgestaltung und -kuration für das Polnische Institut in Düsseldorf und Berlin übernommen und Ausstellungen für das Goethe-Institut und das Adam-Mickiewicz-Institut in Städten wie Berlin, Warschau, Sofia und Tokio sowie für Create Berlin in Shanghai und London realisiert. Als eine der wenigen ausgewählten Büros gestalten wir seit über 15 Jahren Briefmarken im Rahmen der Ausschreibung des Ministeriums der Finanzen für die Bundesrepublik.

Lohnbits®

Lohnabrechnungen mögen auf den ersten Blick unscheinbar erscheinen, sind aber für den reibungslosen Ablauf Ihres Betriebs von entscheidender Bedeutung. Genau wie Reinhold Würth, der seinen Erfolg auf C-Teilen aufgebaut hat, wissen wir, dass oft die scheinbar kleinen Dinge den größten Einfluss auf Ihr Unternehmen haben können. Vernachlässigt können sie jedoch, wenn sie fehlen oder nicht richtig funktionieren, Ihr gesamtes Unternehmen in Gefahr bringen.

Als Familienunternehmen mit Start-up-Genen wissen wir, dass Lohnoutsourcing Vertrauenssache ist. Mit Lohnbits® geben Sie Ihre Löhne in die Hände von Profis und behalten durch umfangreiche und präzise Auswertungen einer innovativen Plattform jederzeit den Überblick. Wir stehen für 50 Jahre Kompetenz als Steuerberater*innen mit Fachwissen im Lohnbereich und begleiten Sie bei der Digitalisierungsstrategie Ihrer individuellen Lohnprozesse.

LOHNBITS® eine Marke der Dr. Müller, Hufschmidt Stbg mbH – Vertrauen Sie den Profis, um Ihr Unternehmen zu schützen und zu stärken.

LOHNBITS®

www.lohnbits.de

Manres AG

Als Partner des Vertrauens begleiten wir als Manres seit über 30 Jahren erfolgreich individuelle und unternehmerische Veränderungsprozesse. Dank unserer psychologischen, wirtschaftswissenschaftlichen und praxisorientierten Expertise und Erfahrung gewährleisten wir eine umfassende Unternehmensentwicklung, die die Sach- und Psychologik auf einzigartige Weise verschränkt.

In unserem Sein und Tun folgen wir unserer Überzeugung, dass die ganzheitliche Entwicklung und Potentialentfaltung von Individuen und Teams die Basis einer gesunden, nachhaltigen und erfolgreichen Unternehmensentwicklung sind. Davon ausgehend kombiniert unser Name Manres das englische „man" für Mensch und das lateinische „res" für die Sache oder Angelegenheit. Wir sehen es als unseren Auftrag, die Sache der Menschen in der Wirtschaft zu vertreten, weil der Mensch für jede Art von Erfolg entscheidend ist – vor allem auch für den wirtschaftlichen.

Wir verfügen über das Wissen und die Erfahrung, um Veränderungsprozesse zusammen mit den jeweiligen Führungskräften in den Unternehmen zu gestalten und wirksam umzusetzen. Erfolgreiche Veränderungsprozesse erfordern eine sinnvolle Verknüpfung der Sach- und Psychologik, um sowohl rationale als auch emotionale Bedürfnisse zu berücksichtigen und so die Akzeptanz und das Engagement zu fördern. Eine klare Strategie oder ein schlüssiges Veränderungskonzept gibt Orientierung, deren emotionale Verankerung erzeugt erst die volle Wirkung.

Unsere Mitarbeiter:innen und ganzheitlich geschulten Berater:innen mit qualifizierten Hochschulabschlüssen in den Bereichen Human- und Wirtschaftswissenschaften sowie eine umfassende Praxiserfahrung gewährleisten eine kompetente Begleitung der Projekte.

Wir bieten maßgeschneiderte Lösungen für ganzheitliche Prozesse an, die auf einem umfassenden Service-Portfolio basieren. Dieses umfasst Diagnostik und Entwicklung durch Assessments, Mitarbeiterbefragungen, 360°-Feedbacks, Coaching, Mentoring und Begleitung bei unternehmerischen Konzepten und Strategien sowie beim Entwickeln von Visionen, Inhouse-Trainings und Workshops in verschiedenen Formaten. Das Ergebnis ist eine nachhaltige Leistungssteigerung durch die Förderung der Eigenverantwortung, die Entwicklung von Führungskompetenzen, die Stärkung von Beziehungen und die Etablierung erfolgreicher Gewohnheiten.

Durch unsere enge Zusammenarbeit mit renommierten Universitäten in Lehre und Forschung, wie der Universität Sankt Gallen (HSG) und der Technischen Universität München (TUM), halten wir uns kontinuierlich auf dem neuesten Stand und gewährleisten eine stetige Weiterentwicklung unserer Fähigkeiten und Kenntnisse.

20 Jahre Wertekommission:
Festakt in der Villa Hammerschmidt

Die Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V. hat ihr 20-jähriges Bestehen am Donnerstag, den 3. Juli 2025 mit einem Jubiläums-Festakt in der Villa Hammerschmidt, dem Amtssitz des Bundespräsidenten in Bonn, begangen. An dem Festakt nahmen Gäste aus Politik, Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft teil, so auch der Bundesminister für Digitales und Staatsmodernisierung, Dr. Karsten Wildberger.

Bundeskanzler Friedrich Merz betont in einem Grußwort an die Wertekommission und ihre Gäste:

„Gute Führung braucht Werte, das ist in der Politik genauso wie in jedem Unternehmen. Daher bin ich dankbar, dass die Wertekommission sich im ständigen Dialog mit Führungskräften in ganz Deutschland für eine feste Verankerung ihrer zentralen Werte – des Vertrauens, der Verantwortung, der Integrität, des Respekts, des Mutes und der Nachhaltigkeit – einsetzt und diese fördert".

VON LINKS NACH RECHTS
Kirsten Altenhoff, Svea Junge, Daniela Bechtold, Sven Korndörffer, Dr. Philipp Busch, Ines Mulder-Teichmann, Julia Weiss

Dr. Karsten Wildberger

VON LINKS NACH RECHTS
Dr. Stefan Hartung, Prof. Dr. Kristina Sinemus, Dr. Karsten Wildberger,
Prof. Dr. Claudia Peus, Alexander Birken, Sven H. Korndörffer

Sven H. Korndörffer

Die Festrede zur Jubiläumsveranstaltung hielt Dr. Karsten Wildberger, Bundesminister für Digitales und Staatsmodernisierung, in Vertretung des Bundeskanzlers Friedrich Merz. Die anschließende Podiumsdiskussion des Festaktes stellte passend zum thematischen Schwerpunkt des Jubiläumsjahres die Frage „Wie machen wir Deutschland wieder zum nachhaltigen Wirtschaftsmotor in Europa?". Als Gäste auf dem Podium begrüßte die Wertekommission Prof. Dr. Claudia Peus, Vizepräsidentin der TU München, Alexander Birken, Vorsitzender des Aufsichtsrates der Otto Group und Dr. Stefan Hartung, Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH. Moderiert wurde die Diskussion vom Vorsitzenden des Kuratoriums der Wertekommission Dr. Philipp Busch.

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 Führungskräftebefragung 2025 wurde in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der TUM School of Management und dem TUM Institute for LifeLong Learning der Technischen Universität München konzipiert, durchgeführt und ausgewertet.

Dr. Martin P. Fladerer (wissenschaftlicher Mitarbeiter)

Univ.-Prof. Dr. Claudia Peus (Geschäftsführende Vizepräsidentin für Talentmanagement und Diversity, Gründungsdirektorin des TUM Institute for LifeLong Learning und Inhaberin des Lehrstuhls für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement)

WISSENSCHAFTLICHE BEGLEITUNG
Univ.-Prof. Dr. Ludger Heidbrink (Lehrstuhl für Praktische Philosophie, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel)

DIE BEFRAGUNG WURDE UNTERSTÜTZT VON
Designerdeutsch, Berlin, www.designerdeutsch.de
LOHNBITS® eine Marke der Dr. Müller, Hufschmidt Stbg mbH, Straelen, www.lohnbits.de
Manres AG, Zürich / Berlin, www.manres.com
NetFederation GmbH, Köln, www.net-federation.dev

@wertekommission

#wertekommission

WERTEKOMMISSION – INITIATIVE WERTE BEWUSSTE FÜHRUNG E.V.

VORSTAND
Kirsten Altenhoff
Daniela Bechtold
Thorsten Greiten
Prof. Dr. Ludger Heidbrink
Svea Junge
Sven H. Korndörffer
Ines Mulder-Teichmann
Julia Weiss

KURATORIUM
Dr. Wiebke Ankersen
Dr. Petra Bahr
Chris Bartz
Dr. Philipp Busch
Dr. Rainer Esser
Prof. Manuel Hartung
Helmut Andreas Hartwig
Kai Hattendorf
Prof. Dr. Claudia Peus
Dr. Lutz Raettig
Maša Schmidt
Prof. Dr. Burkhard Schwenker

GESCHÄFTSSTELLE BONN
Yvonne Rimm-Völkel
c/o Im Eichholz 15 a
53127 Bonn

geschaeftsstelle@wertekommission.de
+49 228 24 25 941

Alle Rechte vorbehalten. Copyright 2025 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
Designerdeutsch, Berlin, Michael Okraj, www.designerdeutsch.de

x.com/
wertekommission

fb.com/
wertekommission

www.wertekommission.de