

WERTE  
KOMMISSION

INITIATIVE  
WERTE BEWUSSTE  
FÜHRUNG

//  
FÜHRUNGS-  
KRÄFTE-  
BEFRAGUNG  
2012

MATHIAS BUCKSTEEG, KAI HATTENDORF

EINE STUDIE IN ZUSAMMENARBEIT MIT DER UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN,  
DEM KULTURWISSENSCHAFTLICHEN INSTITUT ESSEN  
UND DEM STEINBEIS TRANSFERZENTRUM ISL

WERTEKOMMISSION  
INITIATIVE WERTE BEWUSSTE FÜHRUNG

VORSTAND KAI HATTENDORF, PROF. DR. LUDGER HEIDBRINK, GEORG JAKOBS,  
SVEN H. KORNDÖRFFER, DR. MARIO KUDUZ, SUSANNA NEZMESKAL-BERGGÖTZ,  
JENS-THORSTEN RAUER, LIANE SCHEINERT

KURATORIUM DR. PHILIPP BUSCH, DR. THOMAS GAULY, HELMUT ANDREAS HARTWIG,  
HOLGER FOLLMANN, ANNE LANGMANN, DR. WOLFGANG PICKEN, DR. LUTZ RAETTIG,  
DR. HANS RECKERS, PROF. DR. BURKHARD SCHWENKER

# INHALT

SEITE 6

01 EINLEITUNG: WERTE BEWAHREN WERT

SEITE 9

02 VON DER RÜCKKEHR DER »KLASSIK«

SEITE 12

03 BEWERTUNG VON WERTEN: KEINE FRAGE VON »ALTERSMILDE«

SEITE 14

04 VERANTWORTUNG – TRUMPF NO. 1 IN KRISENZEITEN

SEITE 16

05 MANIFESTE ODER MANIFESTATION? DIE PRAXIS ZÄHLT

SEITE 20

06 WERTE UND PERSÖNLICHKEIT: WELCHE EIGENSCHAFTEN ZÄHLEN

SEITE 25

07 TEAMORIENTIERUNG ALS UMSETZUNGSMODELL FÜR WERTE

SEITE 28

IMPRESSUM

## Die Wertekommission – Unsere Motive

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 2004 zum Markenzeichen im Diskurs um Werte geworden, etabliert in zahlreichen Diskussionsforen, Vorträgen, Veröffentlichungen und einer bundesweiten Kampagne. Das Markenzeichen »Wertekommission« haben wir um den Untertitel »Initiative Werte Bewusste Führung« ergänzt, um den Fokus auf unsere ganz persönliche Verantwortung in unserem alltäglichen Handeln zu richten.

Die Zielgruppe der Wertekommission sind die rund vier Millionen 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. 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 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: **Nachhaltigkeit, Integrität, Vertrauen, Verantwortung, Mut, Respekt.**

# 01 EINLEITUNG: WERTE BEWAHREN WERT

Seit 2006 ermittelt die Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung regelmäßig die Bedeutung von Werten im Privat- wie Arbeitsleben der deutschen Fach- und Führungskräfte. Die vorliegende »Führungskräftebefragung 2012« stellt die Ergebnisse der nunmehr vierten Befragungswelle vor und analysiert sie. Im Mittelpunkt der Befragungen, an denen jeweils mehrere Hundert Führungskräfte aus kleinen, mittleren und großen Unternehmen teilnehmen, steht dabei grundsätzlich die Auseinandersetzung mit dem eigenen Wertebewusstsein in Bezug auf die Entwicklung und Pflege von Wertesystemen in den Unternehmen.

In den vergangenen fünf Jahren hat es einige durchgängige Entwicklungen gegeben: Vor der Finanz- und Wirtschaftskrise 2007/08 war es die Globalisierung, die den nahezu ausnahmslos international tätigen deutschen Unternehmen das Wertethema nahebrachte – Compliance, Korruptionsthemen, der Umgang mit einem globalen Arbeitsfeld und –markt und Druck institutioneller Investoren waren wesentliche Treiber, Wertesysteme in Unternehmen (wieder oder erneuert) einzuführen und zu postulieren. In der Wirtschaftskrise wuchs die Bedeutung von Wertesystemen sowohl in der Personalführung als auch im Geschäftsleben. Vertrauen in den Geschäftspartner – eben nicht nur in guten, sondern auch in schweren Zeiten – war in vielen Führungskreisen ein dauerhaftes Thema in dieser Zeit.

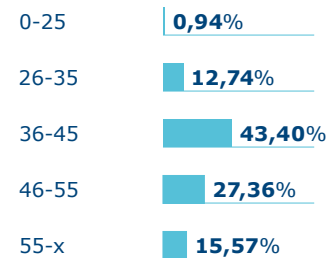
Mit der wirtschaftlichen Erholung tritt aktuell wieder eine neue Managementgeneration in die Unternehmen ein. Sie ist geprägt von veränderten Arbeitsstilen wie *mobile working* und *social collaboration*, sie kommuniziert dank *Social Media* anders und direkt, und sie formuliert neue Ansprüche an die Art und Weise, wie Zusammenarbeit in Organisationen funktionieren soll. Wertesysteme und eine entsprechende Haltung der Unternehmen setzen sie als selbstverständlich voraus.

Das beschreibt eine durchgreifende Veränderung, die wir in der deutschen Wirtschaft in den vergangenen Jahren verfolgt und beschrieben haben: Nahezu alle Unternehmen aus dem Befragungszeitraum 2011 haben Werteverständnisse und Leitbilder – nicht nur als Postulat, sondern in der Mehrzahl der Fälle auch ‚heruntergebrochen‘ in Geschäftsfeldstrategien, Nachhaltigkeits-Commitments, Verzielungs- und Bewertungssystemen der Führungskräfte. Gleichzeitig haben sich einige Unternehmen entlarvt, sich mit reinen »PR-Versuchen« wertebewusst zu geben, ohne es zu sein.

»Werte schaffen Wert« ist seit Jahren eine der wiederkehrenden Kernaussagen in den Publikationen der Wertekommission – eine Aussage, die es zu solcher Popula-

rität gebracht hat, dass sie nun in abgewandelter Form vom genossenschaftlichen Bankensektor als Anzeigenclaim eingesetzt wird. In Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit und großer makroökonomischer Verwerfungen tritt daneben eine ganz andere Qualität stärker in den Vordergrund: Unternehmen, die ihr Geschäft auf klar definierten Wertesystemen nachhaltig und langfristig verstehen, kommen mit solchen Verwerfungen deutlich besser zurecht. Eine These für 2012 ff. lautet daher heute: »Werte bewahren Wert«.

#### Alter



#### Geschlecht



#### Unternehmensumsatz

	0-1 Mio	1-5 Mio	5-25 Mio	25-100 Mio	100-1 Mrd	1-10 Mrd	10-100 Mrd	100-x Mrd	k.A.
<b>0-25</b>	0,00	0,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,47
<b>26-35</b>	1,89	0,47	0,00	0,47	2,36	0,94	0,94	0,00	5,66
<b>36-45</b>	2,83	4,72	3,30	5,19	6,60	2,83	4,25	0,00	13,68
<b>46-55</b>	2,36	3,77	1,89	1,89	4,72	1,42	2,36	0,00	8,96
<b>55-x</b>	2,83	0,94	1,89	0,94	2,36	0,94	0,47	0,47	4,72
<b>Gesamt</b>	<b>9,91</b>	<b>10,37</b>	<b>7,08</b>	<b>8,49</b>	<b>16,04</b>	<b>6,13</b>	<b>8,02</b>	<b>0,47</b>	<b>33,49</b>

# 02 VON DER RÜCKKEHR DER »KLASSIK«

Zum Einstieg eine These: Die deutsche Wirtschaft ist bislang auch deshalb so gut durch die Krisen der letzten Jahre gekommen, weil sie sich in der ganzen Breite ihrer Führungskräfte auf klassische Werte besonnen hat – Werte, die die Grundlage sind für unternehmerisches Stehvermögen: etwa das Gewinnen und Halten exzellenten Personals sowie das Mitziehen der kompletten Mannschaft in schwierigen Zeiten.

Ganz oben auf der Liste: Vertrauen und Verantwortung als »Sextanten« auf stürmischen Märkten. Wenn Innovationszyklen kürzer, Marktstrategien riskanter, Unternehmensfinanzierungen voraussetzungsvoller werden, und wenn es darum auf das Haben »weicher« Produktivitätsvorteile wie Motivation und Leistungsbereitschaft ankommt – dann ist es mehr und mehr das Wertesystem von Unternehmen, Management und Belegschaft, das den Unterschied im Wettbewerb macht. Diese These ist gut begründbar. Für die vorliegende Studie wurden mehrere Hundert Führungskräfte aller Altersgruppen und beiderlei Geschlechts aus Deutschland befragt. Die Ergebnisse schließen an diejenigen früherer Studien (2007, 2009, 2010) an. Ein interessantes Phänomen: In schwierigen Zeiten fokussieren sich Führungskräfte sozusagen auf die »Klassik«. Zwar spielen Werte wie Respekt und Transparenz, die seit Jahren in keinem Managementseminar fehlen, ebenfalls eine große Rolle. Den Eckstein des Wertefundaments aber bilden – und zwar mehr als je zuvor – Vertrauen und Verantwortung. Dieses sind Grundwerte, die Mut, Innovationsgeist und Risikofreude erst möglich machen, weil sie Berechenbarkeit und Belastbarkeit ins Spiel bringen.

In diesem Jahr hat die Wertekommission gemeinsam mit dem Labor für Organisationsentwicklung der Universität Duisburg-Essen, dem Center for Responsibility Research des Kulturwissenschaftlichen Institut Essen sowie dem Steinbeis Transferzentrum für Innovation und Sustainable Leadership den Führungskräften konkreter »auf den Zahn gefühlt«: Wie funktioniert der Zusammenhang zwischen Werten und Wertschöpfung? Welches sind die wichtigsten Hebel? Welche Präferenzen setzen sich in der Realität durch, wenn sich Führungskräfte entscheiden müssen zwischen Innovation und Verlässlichkeit, zwischen sozialem Zusammenhalt, Teamgeist und eigenem Ehrgeiz?

#### Welchen Grad können Werte als Ergänzung zum Kerngeschäft eines Unternehmens einnehmen?

	Sehr hoch	Hoch	Mittel	Gering	Sehr gering	k.A.
<b>0-25</b>	0,47	0,47	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>26-35</b>	2,83	8,96	0,47	0,00	0,00	0,47
<b>36-45</b>	15,09	23,11	2,83	1,89	0,47	0,00
<b>46-55</b>	10,85	13,21	2,36	0,00	0,00	0,94
<b>55-x</b>	8,49	6,13	0,00	0,00	0,00	0,94
<b>Gesamt</b>	<b>37,73</b>	<b>51,88</b>	<b>5,66</b>	<b>1,89</b>	<b>0,47</b>	<b>2,35</b>

# 03 BEWERTUNG VON WERTEN: KEINE FRAGE VON »ALTERS- MILDE«

Ganz grundsätzlich ist die Frage nach dem Beitrag von Werten zum Unternehmenserfolg – anders als vor fünf Jahren – inzwischen entschieden: Über 90 Prozent der Führungskräfte schätzen diesen Beitrag als »sehr hoch« oder »hoch« ein. Diese Einschätzung teilen auch die Alterskohorten, die noch mitten im Karriereaufbau stecken, die vieles vorantreiben möchten und eine starke Präferenz für Innovationen aufweisen – aber vielleicht gerade in dieser Lebenssituation auch Verlässlichkeit und ein solides Fundament vertrauensbasierter Regeln brauchen.

**Wie schätzen Sie im Allgemeinen den Beitrag von Werten zum Unternehmenserfolg ein?**

	Sehr hoch	Hoch	Mittel	Gering	Sehr gering	k.A.
<b>0-25</b>	0,00	0,94	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>26-35</b>	3,77	7,08	1,42	0,47	0,00	0,00
<b>36-45</b>	19,81	20,28	2,36	0,94	0,00	0,00
<b>46-55</b>	18,40	7,55	0,94	0,00	0,00	0,47
<b>55-x</b>	9,43	5,19	0,47	0,47	0,00	0,00
<b>Gesamt</b>	<b>51,41</b>	<b>41,04</b>	<b>5,19</b>	<b>1,88</b>	<b>0,00</b>	<b>0,47</b>

Allerdings zeigen sich einige graduelle Unterschiede: Die Führungskräfte ab 46 Jahren sehen den Zusammenhang zwischen Werten und Unternehmenserfolg noch einmal deutlicher als diejenigen zwischen 36 und 45. Mit zunehmender Führungserfahrung entsteht so etwas wie eine *shifting baseline*, positive Alltagserfahrungen mit wertorientierter Führung addieren sich zu einem belastbaren und bewährten Führungsprinzip – ein sich selbst verstärkendes Verständnis entsteht.

Die letztgenannte »Kohorte« ist insgesamt skeptischer vor allem in allen Fragen der Umsetzung und Durchsetzung von Werten. Bereits in früheren Befragungen hat sich gezeigt, dass die Jüngeren in Zielkonflikten – wie etwa Renditeorientierung und Wertefundierung – dem Braten nicht immer trauen. Dieser kritische Blick auf die im Zweifelsfall durchsetzungsfähigeren Präferenzen hat sich in den letzten Monaten abgeschwächt, ist aber nicht ganz verschwunden. Gerade in dieser Altersgruppe, in der heißen Karrierephase – vielleicht auch mit dem einen oder anderen Karriereknick – werden Konflikte und Divergenzen erlebt. Und deshalb messen die unter 45-Jährigen den praktischen Wert von Unternehmenswerten auch nicht so stark an Codices, Regelwerken und Broschürentexten, sondern an der Bewährung in Konfliktsituationen – eben an der Qualität der Umsetzung in den Unternehmen – und damit an der Schlüsselfrage: »Leben wir das auch so? Oder sagen wir es nur?«

# 04 VERANT- WORTUNG – TRUMPFF NO.1 IN KRISEN- ZEITEN

Mit jeweils über 70 Prozent Nennung bei den Befragten haben Verantwortung und Vertrauen als Unternehmenswerte die mit Abstand größte Bedeutung. Sie gelten als die Grundfesten für ein langfristiges Bestehen von Unternehmen am Markt. Es folgen die Werte »Integrität« – eng verwandt mit »Verantwortung« – und »Nachhaltigkeit«. Die Führungskräfte bestehen auf den hergebrachten Idealen des ehrbaren Kaufmanns. Integrität wird mit zunehmender Erfahrung noch einmal etwas wichtiger, aber ansonsten sind diese Prioritäten altersunabhängig. Die Essenz: Werte in Unternehmen sind dazu da, Kunden Verlässlichkeit, Mitarbeitern Zuversicht und Motivation und den Stakeholdern eine langfristige Strategie zu vermitteln.

Dagegen hat »Mut«, als Wert an sich, bei den Jüngeren an Attraktivität weiter verloren. Das rührt auch daher, dass zunehmend zwischen Eigenschaften und Werten unterschieden wird. Eigenschaften wie Mut und Risikobereitschaft werden kontextabhängig für wichtig befunden: Man setzt sie ein, wenn es angezeigt ist. Werte dagegen werden zunehmend universell und basal gesehen. Auch »Respekt« ist zwar nicht unwichtig geworden, hat aber aus Sicht der Führungskräfte relativ zu den traditionellen Werten an Bedeutung verloren. Der Kanon ist klassisch. Codes und Chiffren, die zum Teil aus der jüngeren unternehmenspsychologischen Diskussion stammen, werden weniger gut angenommen oder als Folgefunktion eingeordnet.

**Welche der nachfolgenden Werte sind für das langfristige Fortbestehen Ihres Unternehmens besonders relevant?**

	Nachhaltigkeit	Integrität	Transparenz	Verantwortung	Mut	Vertrauen	Respekt	k.A.
<b>0-25</b>	0,47	0,00	0,47	0,00	0,00	0,47	0,00	0,00
<b>26-35</b>	8,02	5,66	6,13	8,49	4,25	8,49	6,13	0,00
<b>36-45</b>	25,94	25,00	18,87	31,60	15,57	31,13	16,98	0,00
<b>46-55</b>	16,98	18,87	12,74	19,81	8,02	19,34	13,21	0,47
<b>55-x</b>	8,49	10,85	5,66	11,79	5,19	10,85	7,55	0,00
<b>Gesamt</b>	<b>59,90</b>	<b>60,38</b>	<b>43,87</b>	<b>71,69</b>	<b>33,03</b>	<b>70,28</b>	<b>43,87</b>	<b>0,47</b>

Angesprochen auf konkrete Management- und Führungsaufgaben wie die Rekrutierung oder das Ringen um eine stärkere Kundenbindung und –zufriedenheit, sehen vor allem die über 55-Jährigen die stärksten Effekte einer Wertebasis auf den Erfolg. Auch bei den Jüngeren aber gilt: Der zunehmend rar werdende, talentierte potenzielle Nachwuchs ebenso wie der Kunde erkennen an und honorieren, wenn ein Unternehmen Werte als Managementprinzip hoch hält. Man macht lieber Geschäfte und arbeitet lieber mit und in einem Unternehmen, das heute nach denselben guten und authentischen Grundsätzen verfährt wie gestern und auch künftig.



# 05 MANIFESTE ODER MANI- FESTATION – DIE PRAXIS ZÄHLT

Skepsis ist bei den 36-45-Jährigen anzutreffen, wenn es um die Frage der Bedeutung formeller Codices und Wertemanifeste geht. Es ist nicht verkehrt, sie zu haben, aber ihre Anwendung steht auf einem anderen Blatt und wird insbesondere von jüngeren Führungskräften immer wieder täglich neu an den Realitäten kritisch überprüft und hinterfragt. Das zeigt sich am Beispiel der Frage nach dem messbaren Zusammenhang zwischen Werte-Chartas und geschäftlichen Zielvorgaben wie Umsatz, Gewinn etc.. Vor allem jüngere Führungskräfte sehen hier eine große oder sehr große Kluft. Die erfahreneren Führungskräfte sehen diese Probleme weniger scharf, aber die Divergenzen und Zielkonflikte des Alltags sind natürlich auch ihnen nicht unbekannt. Nur schätzen sie eine Codifizierung als hilfreicher ein – auch in den unternehmensinternen Prozessen und Systemen, die ohne einen entsprechenden Überbau in vielen Fällen sonst kaum zu adaptieren wären. Spitz formuliert: Mit zunehmender Führungserfahrung machen sich mehr und mehr Führungskräfte bei der Umsetzung von Werten auf einen »Marsch durch die Gremien«. Gleich ist beiden Altersgruppen aber der Maßstab, an dem sie Erfolg messen: Wichtig ist, in der Tat, was hinten rauskommt.

**Wie schätzen Sie die Notwendigkeit einer Manifestierung von Werten in Unternehmen – z. B. durch eine Charta oder ein Leitbild – ein?**

	Sehr hoch	Hoch	Mittel	Gering	Sehr gering	k.A.
<b>0-25</b>	0,00	0,94	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>26-35</b>	4,25	5,19	2,36	0,47	0,00	0,47
<b>36-45</b>	12,26	12,74	10,85	6,60	0,94	0,00
<b>46-55</b>	8,02	9,43	6,60	2,36	0,47	0,47
<b>55-x</b>	8,02	5,19	2,36	0,00	0,00	0,00
<b>Gesamt</b>	<b>32,55</b>	<b>33,49</b>	<b>22,17</b>	<b>9,43</b>	<b>1,41</b>	<b>0,94</b>

**Wie hoch ist aus Ihrer Sicht die Kluft zwischen der Manifestierung von unternehmerischen Werten und geschäftlichen Zielvorgaben (Umsatz, Marktanteil, etc.)?**

	Sehr hoch	Hoch	Mittel	Gering	Sehr gering	k.A.
<b>0-25</b>	0,00	0,00	0,47	0,00	0,47	0,00
<b>26-35</b>	0,47	5,19	4,72	1,89	0,00	0,47
<b>36-45</b>	6,13	16,04	15,57	4,72	0,94	0,00
<b>46-55</b>	3,30	8,02	8,49	4,72	0,94	1,89
<b>55-x</b>	1,89	4,72	7,08	1,89	0,00	0,00
<b>Gesamt</b>	<b>11,79</b>	<b>33,97</b>	<b>36,33</b>	<b>13,22</b>	<b>2,35</b>	<b>2,36</b>

Gezielt kommuniziert wissen wollen auch die Jüngeren die Unternehmenswerte. Für fast alle Befragten ist die Frage der Kommunikation entscheidend und erfolgskritisch. Unterschiede scheint es in der Frage des »Wie« zu geben. Für die jüngeren Führungskräfte bis 45 Jahren ist auch die Kommunikation der Unternehmenswerte – nach innen wie nach außen – zu messen an der Realität. Und diese Realität zeigt sich am konkreten Vorleben von Werten durch Kollegen und Kolleginnen – vor allem aber durch die Vorgesetzten. Für über 95 Prozent der Befragten ist ein vorgelebter Wertekanon die Voraussetzung für alle positiven Effekte wertebasierter Unternehmensführung. Ohne die praktische Erfahrung, dass und wie Werte im Unternehmen gelebt werden können – bei aller Unvollkommenheit – werden Werte für irrelevant gehalten.

#### Inwieweit ist die Kommunikation der Unternehmenswerte für Sie relevant?

	Sehr hoch	Hoch	Mittel	Gering	Sehr gering	k.A.
<b>0-25</b>	0,00	0,47	0,47	0,00	0,00	0,00
<b>26-35</b>	5,19	5,66	0,94	0,47	0,00	0,47
<b>36-45</b>	16,04	19,81	5,19	1,89	0,00	0,47
<b>46-55</b>	12,74	11,32	1,89	0,00	0,00	1,42
<b>55-x</b>	8,49	5,66	0,94	0,00	0,00	0,47
<b>Gesamt</b>	<b>42,46</b>	<b>42,92</b>	<b>9,43</b>	<b>2,36</b>	<b>0,00</b>	<b>2,83</b>

Womit sich die interessante praktische Frage stellt, wie die hohen Präferenzen für Kommunikation und die absolute Präferenz für das Vorleben von Werten miteinander verknüpft werden können. Es käme beispielsweise darauf an, unternehmensintern Best Practice-Beispiele wertorientierten Führungsverhaltens nicht nur zu sammeln, sondern auch zu kommunizieren – freilich mit sensiblem Blick für die Auswahl und die Darstellungsform solcher Beispiele. Ein aktuelles Beispiel für die Probleme der Kommunikation zu Wertethemen: Gerade Führungskräfte, für die ein wertorientierter Führungsstil selbstverständlich ist, lehnen in aller Regel alle Bitten ab, sich doch als Positivbeispiel in interner wie externer Kommunikation zur Verfügung zu stellen.

Eines der erfreulichsten Ergebnisse dieser Studie: Das Vorleben von Werten gehört mittlerweile zu den wichtigsten positiven Führungserfahrungen gerade junger Manager. Das heißt, sie nehmen solche Beispiele immer häufiger wahr, sie erleben sie im Alltag und können sich daran orientieren. Zwar sagt ein Drittel, dass es gerade dieses Vorleben negativ vermisst, und dass im operativen Druck des Tagesgeschäfts zu wenig von einer Werteorientierung durchsetzbar ist. Aber die Mehrheit schätzt die Effekte von gelebten Werten auf die interne Kommunikation, auf Motivation und auch Kundenbindung.

#### Für wie relevant halten Sie das persönliche Vorleben von Werten?

	Sehr hoch	Hoch	Mittel	Gering	Sehr gering	k.A.
<b>0-25</b>	0,47	0,00	0,00	0,00	0,47	0,00
<b>26-35</b>	10,38	1,42	0,00	0,47	0,00	0,47
<b>36-45</b>	37,74	4,25	1,42	0,00	0,00	0,00
<b>46-55</b>	23,58	1,89	0,47	0,00	0,00	1,42
<b>55-x</b>	13,68	1,89	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gesamt</b>	<b>85,85</b>	<b>9,45</b>	<b>1,89</b>	<b>0,47</b>	<b>0,47</b>	<b>1,89</b>

# 06 WERTE UND PERSÖNLICH- KEIT – WELCHE EIGEN- SCHAFTEN ZÄHLEN

In das Gesamtbild passt, dass auf Ebene der Eigenschaften von Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten vor allem eines zählt: Über 90 Prozent der Befragten priorisieren »Zuverlässigkeit« als eine wichtige Eigenschaft. Auf Rang zwei folgt »Ehrlichkeit« bei fast 80 Prozent der Befragten. Dagegen rangieren »Zivilcourage«, »Disziplin«, »Fleiß« und »Treue« auf hinteren Plätzen. Interessanterweise sehen gerade Jüngere noch am ehesten in Pflichtbewusstsein ein wichtiges Charaktermerkmal, rund ein Viertel der Befragten zwischen 36 und 45 Jahren stellt dies fest. Deutlich wird eine Verschiebung der Prioritäten, die viel mit den neuen Realitäten des modernen Management und des modernen Arbeitsmarktes sowie neuer Berufsbilder zu tun hat: Fleiß wird unwichtiger, wenn nicht mehr das tägliche Pensum, sondern eher die Ergebnisse zählen. Treue wird sekundär, wenn sie angesichts steigender Jobflexibilität und zunehmender Mobilität in der Globalisierung an Relevanz verliert.

## Welche Persönlichkeitseigenschaften sind in der heutigen Zeit für die Führung von Unternehmen wichtig?

	Disziplin	Ehrlichkeit	Fleiß	Kompromisslosigkeit	Pünktlichkeit	Treue	Zivilcourage	Zuverlässigkeit	k.A.
<b>0-25</b>	0,00	0,47	0,00	0,47	0,00	0,00	0,00	0,47	0,00
<b>26-35</b>	7,07	8,02	4,25	0,00	1,89	2,36	3,77	10,85	0,94
<b>36-45</b>	24,06	33,49	16,51	0,94	6,60	7,55	18,87	38,68	0,47
<b>46-55</b>	15,57	22,64	7,08	0,47	4,72	5,19	15,57	25,94	0,94
<b>55-x</b>	7,55	14,15	4,25	0,00	0,47	2,83	10,85	14,15	0,00
<b>Gesamt</b>	<b>54,25</b>	<b>78,77</b>	<b>32,09</b>	<b>1,88</b>	<b>13,68</b>	<b>17,93</b>	<b>49,06</b>	<b>90,09</b>	<b>2,35</b>

Diese neuen Präferenzen galt es zu hinterfragen. In der vorliegenden Studie hatten sich die Befragten mehrfach zu entscheiden: etwa zwischen der Bedeutung von Vertrauen und der eines gesunden Misstrauens, zwischen sozialem Zusammenhalt und Eigeninteresse, zwischen Risikoaffinität und Risikoaversion und anderem mehr. In der Balance zwischen Vertrauen und gesundem Misstrauen beispielsweise entscheiden sich fast zwei Drittel eindeutig für Vertrauen als Basis der Zusammenarbeit. Weniger eindeutig werden die Antworten, wenn es um die Gewichtung zwischen sozialem Zusammenhalt und Eigeninteresse geht. Fast die Hälfte der Führungskräfte hält beides für wichtig, wobei wiederum die 36- bis 45-Jährigen etwas stärker zum Sozialen tendieren.

Natürlich sind dies sehr schematische Präferenzen, aber sie sind gerade in der Vereinfachung instruktiv. So ist interessant, dass sowohl die 36- bis 45-Jährigen, als auch die über 55-Jährigen eine gewisse Risikoaffinität für wichtig halten,

während alle anderen Alterskohorten stärker den Kompromiss aus beiden Eigenschaften suchen. 36- bis 45-Jährige suchen das Risiko tendenziell eher, weil sie in einer wichtigen Phase ihrer Karriere »auf die Tube drücken« wollen und dazu gewisse Risiken einzugehen bereit sind. Die Älteren hingegen schätzen ihre Entscheidungsfreiräume größer ein und haben genug Erfahrung, sie auch wahrzunehmen.

Deutlicher sind die Antworten auf die Frage, ob Innovation oder Bewahrung die wichtigere Rolle für das Unternehmen spielt. Erwartungsgemäß sind die Jüngeren innovationsaffiner – wobei Innovation, das Vorwärtsdrängen und der Wille zur Erneuerung durchaus auch als Tugend und Wert verstanden werden können – und von den Jüngeren auch so verstanden werden. Innovationspräferenz und Zuverlässigkeit schließen sich für sie nicht aus, sondern sind zwei Seiten einer Medaille. Ein ähnliches Bild zeigt sich im Dualismus von Wachstumsorientierung und Daseinsorientierung, und auch in der Gegenüberstellung von Mut und Vorsicht. Wo bei auch die Älteren mitnichten zur Vorsicht tendieren, sondern eine ausgewogene Balance zwischen beidem suchen.

#### Wertedualismen 1

	Vertrauen	Gesundes Misstrauen	Beides	Keines	k.A.
<b>0-25</b>	0,47	0,00	0,47	0,00	0,00
<b>26-35</b>	7,55	3,30	1,42	0,00	0,47
<b>36-45</b>	27,83	2,83	11,79	0,47	0,47
<b>46-55</b>	16,51	0,94	8,49	0,47	0,94
<b>55-x</b>	9,43	0,47	5,19	0,47	0,00
<b>Gesamt</b>	<b>61,79</b>	<b>7,54</b>	<b>27,36</b>	<b>1,41</b>	<b>1,88</b>

#### Wertedualismen 2

	Soziale Einstellung	Eigeninteresse	Beides	Keines	k.A.
<b>0-25</b>	0,94	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>26-35</b>	5,19	0,94	6,13	0,00	0,47
<b>36-45</b>	15,09	3,77	22,17	1,42	0,94
<b>46-55</b>	10,85	0,47	13,21	1,89	0,94
<b>55-x</b>	6,13	0,47	7,08	0,94	0,94
<b>Gesamt</b>	<b>38,20</b>	<b>5,65</b>	<b>48,59</b>	<b>4,25</b>	<b>3,29</b>

#### Wertedualismen 3

	Risikoaversion	Risikoaffinität	Beides	Keines	k.A.
<b>0-25</b>	0,00	0,00	0,94	0,00	0,00
<b>26-35</b>	2,36	3,30	5,19	0,94	0,94
<b>36-45</b>	5,19	18,87	14,62	3,77	0,94
<b>46-55</b>	1,42	3,77	16,04	4,72	1,42
<b>55-x</b>	0,47	7,55	5,66	1,89	0,00
<b>Gesamt</b>	<b>9,44</b>	<b>33,49</b>	<b>42,45</b>	<b>11,32</b>	<b>3,30</b>

#### Wertedualismen 4

	Daseinsorientierung	Wachstumsorientierung	Beides	Keines	k.A.
<b>0-25</b>	0,47	0,47	0,00	0,00	0,00
<b>26-35</b>	1,42	6,60	3,77	0,47	0,47
<b>36-45</b>	4,25	20,75	14,62	3,30	0,47
<b>46-55</b>	4,72	7,08	10,85	2,36	2,36
<b>55-x</b>	2,36	4,25	8,02	0,47	0,47
<b>Gesamt</b>	<b>13,22</b>	<b>39,15</b>	<b>37,26</b>	<b>6,60</b>	<b>3,77</b>

## Wertedualismen 5

	Rationalität	Intuition	Beides	Keines	k.A.
<b>0-25</b>	0,94	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>26-35</b>	0,94	1,89	8,49	0,47	0,94
<b>36-45</b>	6,13	12,74	22,64	0,47	1,42
<b>46-55</b>	4,72	3,77	15,57	0,94	2,36
<b>55-x</b>	2,83	2,36	10,38	0,00	0,00
<b>Gesamt</b>	<b>15,56</b>	<b>20,76</b>	<b>57,08</b>	<b>1,88</b>	<b>4,72</b>

## Wertedualismen 6

	Bewahrung	Innovation	Beides	Keines	k.A.
<b>0-25</b>	0,47	0,47	0,00	0,00	0,00
<b>26-35</b>	0,00	6,13	6,13	0,00	0,47
<b>36-45</b>	2,36	22,64	16,98	0,47	0,94
<b>46-55</b>	0,00	11,32	14,15	0,47	1,42
<b>55-x</b>	0,00	6,13	9,43	0,00	0,00
<b>Gesamt</b>	<b>2,83</b>	<b>46,69</b>	<b>46,69</b>	<b>0,94</b>	<b>2,83</b>

## Wertedualismen 7

	Vorsicht	Mut	Beides	Keines	k.A.
<b>0-25</b>	0,00	0,47	0,47	0,00	0,00
<b>26-35</b>	0,47	7,08	4,72	0,00	0,47
<b>36-45</b>	1,89	24,53	14,15	1,42	1,42
<b>46-55</b>	1,42	10,85	12,26	1,89	0,94
<b>55-x</b>	0,94	5,66	8,96	0,00	0,00
<b>Gesamt</b>	<b>4,72</b>	<b>48,59</b>	<b>40,56</b>	<b>3,31</b>	<b>2,83</b>

## Wertedualismen 8

	Dialogorien- tierung	Individualität	Beides	Keines	k.A.
<b>0-25</b>	0,47	0,47	0,00	0,00	0,00
<b>26-35</b>	6,60	0,47	5,19	0,00	0,47
<b>36-45</b>	23,58	4,25	14,15	0,47	0,94
<b>46-55</b>	15,09	0,47	10,85	0,00	0,94
<b>55-x</b>	8,96	0,00	6,60	0,00	0,00
<b>Gesamt</b>	<b>54,70</b>	<b>5,66</b>	<b>36,79</b>	<b>0,47</b>	<b>2,35</b>

# 07 TEAM- ORIENTIERUNG ALS UMSETZUNGS- MODELL FÜR WERTE

Eindeutig ist dagegen die Präferenz für Dialog- und Teamorientierung zu Lasten von Individualismus im Sinne von Alleinentscheidungen. Charakteristisch ist, dass die Teilnehmer – gefragt, welche Werte jeweils für Teams bzw. für die einzelne Führungspersönlichkeit besonders wichtig seien – fünf der zehn wichtigsten Werte sowohl für Teams als auch für den einzelnen Entscheider als zentral ansehen. Im Klartext: Die wichtigsten Werte helfen sowohl dem verantwortlich entscheidenden Manager als auch dem Team. Vertrauen ist wiederum die Basis sowohl für Entscheidungen als auch für Dialog. Hinzu kommen Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Respekt (dies besonders in Teams) und Verantwortung. Dagegen sind Werte wie Mut oder Integrität besonders für den Einzelnen in konkreten Entscheidungssituationen eine Stütze und Orientierung.

Der Trend geht nach Ansicht fast aller Befragten weiter: Fast 80 Prozent sagen, der Stellenwert von Werten in Unternehmen werde in den kommenden Jahren noch weiter wachsen. Immerhin rund 15 Prozent sind aber auch skeptisch, ob nicht schon das Ende der Fahnenstange erreicht ist. Möglicherweise verbirgt sich dahinter die Befürchtung, in den etablierten Unternehmensstrukturen seien weitere »Landgewinne« nicht zu erreichen, und neue Organisationsformen nicht in Sicht. Auf die Leistungsfähigkeit und den Beitrag von Werten für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in den globalisierten Märkten bezieht sich diese Skepsis sicher nicht. Hier ist das Urteil eindeutig: Ohne Werte kein langfristiger Unternehmenswert.

**Die Relevanz von Teams hat sich in Zeiten zunehmender Komplexität erhöht. Wie stark unterscheiden sich die individuellen Werte von Führungskräften von denen in Teams?**

	Sehr hoch	Hoch	Mittel	Gering	Sehr gering	k.A.
<b>0-25</b>	0,00	0,47	0,47	0,00	0,00	0,00
<b>26-35</b>	0,94	3,77	6,13	1,42	0,00	0,47
<b>36-45</b>	1,42	10,38	19,34	8,49	1,89	1,89
<b>46-55</b>	0,47	4,72	11,32	7,55	1,42	1,89
<b>55-x</b>	0,00	3,77	7,55	3,30	0,94	0,00
<b>Gesamt</b>	<b>2,83</b>	<b>23,11</b>	<b>44,81</b>	<b>20,76</b>	<b>4,25</b>	<b>4,25</b>

**Welchen Stellenwert werden Werte in Unternehmen in den kommenden Jahren einnehmen?**

	Sehr hoch	Hoch	Mittel	Gering	Sehr gering	k.A.
<b>0-25</b>	0,00	0,47	0,47	0,00	0,00	0,00
<b>26-35</b>	4,25	6,13	2,36	0,00	0,00	0,00
<b>36-45</b>	13,21	18,40	8,96	1,89	0,47	0,47
<b>46-55</b>	11,32	10,85	2,83	1,42	0,00	0,94
<b>55-x</b>	7,08	7,08	0,94	0,47	0,00	0,00
<b>Gesamt</b>	<b>35,86</b>	<b>42,93</b>	<b>15,56</b>	<b>3,78</b>	<b>0,47</b>	<b>1,41</b>

# IMPRESSUM

Die Befragung wurde programmiert und aufbereitet von NetFederation GmbH, Köln  
www.net-federation.de

Redaktion

**Mathias Bucksteeg, Kai Hattendorf, Caroline Krohn**

Wissenschaftliche Durchführung

Die Studie wurde durchgeführt mit dem Labor für Organisationsentwicklung der Universität Duisburg-Essen, dem Center for Responsibility Research des Kulturwissenschaftlichen Institut Essen und dem Steinbeis Transferzentrum.

**Prof. Dr. Ludger Heidbrink** (Center for Responsibility Research, Kulturwissenschaftliches Institut Essen / Reinhard-Mohn-Institut, Universität Witten-Herdecke)

**Prof. Dr. Wolfgang Stark** (Labor für Organisationsentwicklung, Universität Duisburg-Essen / Steinbeis Transferzentrum Innovation und Sustainable Leadership)

**Stefan Tewes** (Labor für Organisationsentwicklung, Universität Duisburg-Essen)



*Offen im Denken*



KULTURWISSENSCHAFTLICHES  
INSTITUT ESSEN  
FORSCHUNGSKOLLEG DER  
UNIVERSITÄTSALLIANZ METROPOLE RUHR



Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V.

Vorstand

**Kai Hattendorf, Prof. Dr. Ludger Heidbrink, Georg Jakobs,  
Sven H. Korndörffer, Dr. Mario Kuduz, Susanna Nezmeskal-Berggötz,  
Jens-Thorsten Rauer, Liane Scheinert**

Geschäftsstelle Bonn:

c/o Yvonne Rimm-Voelkel

Im Eichholz 15 a

53127 Bonn

[www.wertekommission.de](http://www.wertekommission.de)

[info@wertekommission.de](mailto:info@wertekommission.de)

[twitter@wertekommission](https://twitter.com/wertekommission)

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright 2012 by Wertekommission.

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.

Gestaltung

**Scholz ID, Dipl. Des. Barbara Scholz, [www.scholz-id.com](http://www.scholz-id.com)**

Druck

**PinguinDruck, Berlin, [www.pinguindruck.de](http://www.pinguindruck.de)**



