

WERTE KOMMISSION

INITIATIVE
WERTE BEWUSSTE
FÜHRUNG

// FÜHRUNGS- KRÄFTE- BEFRAGUNG 2016

KAI HATTENDORF
PROF. DR. LUDGER HEIDBRINK

MAXIM EGOROV
PROF. DR. CLAUDIA PEUS
DR. ARMIN PIRCHER VERDORFER

EINE STUDIE DER WERTEKOMMISSION UND DER TUM SCHOOL OF MANAGEMENT
DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT MÜNCHEN



Die Realisierung der Studie
wurde ermöglicht durch die
Stiftung Initiative Werte Stipendium
www.wertestipendium.de

WERTEKOMMISSION
INITIATIVE WERTE BEWUSSTE FÜHRUNG E. V.

VORSTAND
DANIELA BECHTOLD-SCHWABE, THORSTEN GREITEN,
KAI HATTENDORF, PROF. DR. LUDGER HEIDBRINK, SVEN H. KORNDÖRFFER,
JENS-THORSTEN RAUER, JULIA WEISS

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

INHALT

SEITE 6
EINLEITUNG

SEITE 8
EXECUTIVE SUMMARY

SEITE 11
01 BEWERTUNG DER INDIVIDUELLEN KERNWERTE

SEITE 14
02 WERTEDIMENSIONEN IN UNTERNEHMEN

SEITE 17
03 GELEBTE WERTE IN UNTERNEHMEN

SEITE 19
04 DISKREPANZ ZWISCHEN PRÄFERIERTEN UND AUSGEPRÄGTEN WERTEN
IN UNTERNEHMEN

SEITE 22
05 FÜHRUNGSKRAFT UND GEFÜHRTE: FÜHRUNGSSTIL-PRÄFERENZEN

SEITE 26
06 FÜHRUNGSKRAFT UND GEFÜHRTE: DAS BILD DER FÜHRUNGSKRÄFTE
VON IHREN MITARBEITERN

SEITE 28
ÜBER DIE WERTEKOMMISSION, DIE STIFTUNG INITIATIVE WERTE STIPENDIUM
UND DIE PROFESSUR FÜR FORSCHUNGS- UND WISSENSCHAFTSMANAGEMENT
DER TUM SCHOOL OF MANAGEMENT

SEITE 30
IMPRESSUM

EINLEITUNG

Die politischen und gesellschaftlichen Ereignisse der vergangenen 12 Monate machen eines deutlich: Die Zeiten ändern sich. Flüchtlingsströme, Terroranschläge, Volksabstimmungen gegen das Erfolgsmodell Europa. Die wirtschaftliche Entwicklung Großbritanniens seit dem Brexit-Votum der Bevölkerung zeigt, wie unmittelbar sich solche Entscheidungen auf die Wirtschaft auswirken.

In unruhigen Zeiten steigen die Anforderungen an Führungskräfte – in Politik und Wirtschaft. Stärker als in den vergangenen Jahren rücken Werte und Grundeinstellungen in den Vordergrund.

Wie es um die Wertevorstellungen von Führungskräften in Deutschland bestellt ist, dieser Frage geht die Wertekommission seit nunmehr zehn Jahren in dieser Studienreihe nach. Als einzige kontinuierliche Erhebung ihrer Art misst die vorliegende Studie den »Wertepuls« derer, die in Deutschland Verantwortung tragen für Budgets, für Mitarbeiter, für Kunden.

Die diesjährige Erhebung wurde in Zusammenarbeit mit der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der TUM School of Management der Technischen Universität München durchgeführt. Im Fokus der aktuellen Studie stand die Frage, welche Werte Führungskräfte im Kontext der Führung von Mitarbeiter_innen als besonders wichtig erachten und welches grundlegende Menschenbild dabei zum Tragen kommt. Aus den Ergebnissen lassen sich wichtige Erkenntnisse für die Führung von Unternehmen und Beschäftigten ableiten, die sich im Spannungsfeld von zunehmend komplexer und kompetitiver werdenden Anforderungen des Marktes einerseits und einer erhöhten Sensibilität für Wertefragen in Wirtschaft und Gesellschaft andererseits bewegt.

Die Realisierung dieser Studie wurde durch die Stiftung Initiative Werte Stipendium ermöglicht; hierfür sind wir sehr dankbar. Außerdem möchten wir uns bei Prof. Dr. Michèle Morner und Christian Jung bedanken, die bei den letzten beiden Umfragen durch das Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung und Corporate Governance der Universität Witten/Herdecke maßgeblich an der Entwicklung der Skalen beteiligt waren, die aufgrund der erwünschten Kontinuität den ersten vier Abschnitten dieser Umfrage zugrunde liegen. Wir danken der Universität Witten/Herdecke, Bestandteile dieser Skalen erneut verwenden zu dürfen.

EXECUTIVE SUMMARY

Die Führungskräftebefragung 2016 ist inzwischen die achte Befragung dieser Art, welche von der Wertekommission durchgeführt wird. Teilgenommen haben 674 Führungskräfte aus Deutschland, davon rund 80 Prozent aus dem mittleren und oberen Management.

Neben den sechs individuellen Kernwerten (*Verantwortung, Vertrauen, Integrität, Respekt, Nachhaltigkeit* und *Mut*), welche die Wertekommission seit 2006 regelmäßig erhebt, wurden die persönlichen Wertepreferenzen der Befragten in Bezug auf zentrale Unternehmensziele (*HR-Orientierung, Innovationsstreben, Leistungsorientierung* und *interne Stabilität*) erhoben. Daneben standen in der diesjährigen Befragung erstmals auch die persönlichen Werte und Grundeinstellungen in Hinsicht auf das eigene Führungsverhalten im Zentrum.

Aller politischen wie gesellschaftlichen Unruhe zum Trotz: Mit Blick auf die individuellen Kernwerte setzte sich der Trend aus dem Jahr 2015 fort, und die Befragten schätzten erneut *Vertrauen* und *Verantwortung* als die wichtigsten Werte ein. Ein ähnliches Muster ergab sich hinsichtlich der bevorzugten Wertedimensionen bezogen auf Unternehmensziele. Neben dem Fokus auf *Zusammenhalt, Fairness* und *Teamwork* wurde *Innovationsstreben* (mit Fokus auf *Kreativität, Anpassung* und *Veränderung*) als präferierter Wert im Unternehmenskontext identifiziert. Hier setzen die Führungskräfte allerdings ein selbstkritisches »Aber«: Denn obgleich diese Werte in Unternehmen vergleichsweise häufig als besonders charakteristisch für die Unternehmenskultur angesehen werden, klafft eine auffällig große Lücke zwischen den präferierten und tatsächlich ausgeprägten Werten im Unternehmen. Anders formuliert: Deutschlands Führungskräfte fordern von den Unternehmen, sich stärker an *Zusammenhalt* und *Innovationsstreben* als zentrale Werte zu orientieren.

Auch sich selbst halten Deutschlands Führungskräfte den Spiegel vor – und bescheinigen sich mehrheitlich die Anwendung zeitgemäßer, mitarbeiterorientierter Führungsprinzipien. Dem – in Teilen der Gesellschaft immer noch verbreiteten – Bild der selbstsüchtigen, »ich«-bezogenen Führung erteilen sie eine klare Absage.

Dass Deutschlands Manager sich damit gegen absolutistische und egomanische, von Selbstsucht getriebene Anführer stellen – das ist im Jahr 2016 sicherlich ein ermutigendes Zeichen.

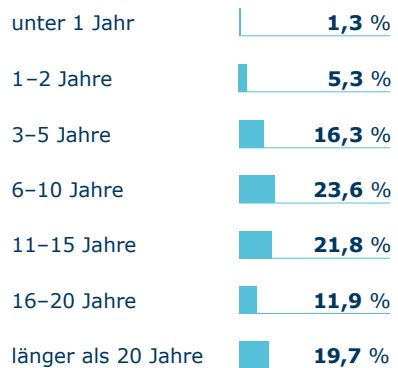
Methodik

Die inzwischen achte Umfrage in der Reihe der Führungskräftebefragungen der Wertekommission wurde erneut online durchgeführt. Neben der Nutzung geschlossener Verteiler von Führungskräften der Wertekommission sowie der Technischen Universität München wurde für die Datengenerierung ein zertifizierter *online access panel provider* beauftragt. Insgesamt lagen für die Auswertung verwertbare Angaben von 674 Führungskräften aus der deutschen Wirtschaft vor. Der Großteil der Befragten stammte aus der oberen (26,3%) und mittleren (52,2%) Führungsebene, während 21,5% dem Management-Nachwuchs zugeordnet werden können. Entsprechend liegt der Anteil der unter 35-Jährigen bei ca. 18%. Rund 65% der Befragten sind zwischen 36 und 55 Jahre alt, während die Altersgruppe der über 55-Jährigen ca. 14% ausmacht. Ähnlich wie in den Jahren zuvor überwiegt der Anteil der männlichen Teilnehmer deutlich (ca. 72%). Diese Verteilung entspricht der aktuellen Datenlage in Deutschland, wonach der Anteil von Frauen in Führungspositionen bei ca. 30% liegt. Bezüglich der Wahrnehmung und Einschätzung von Unternehmenswerten ist eine ausreichend lange Betriebszugehörigkeit vorteilhaft. Nur 7% der Befragten waren zum Zeitpunkt der Befragung seit 2 Jahren oder weniger im jeweiligen Unternehmen beschäftigt. Rund 40% der Befragten wiesen eine Betriebszugehörigkeit zwischen 3 und 10 Jahren auf, während der Großteil (ca. 53%) seit mehr als 10 Jahren im jeweiligen Betrieb beschäftigt war. Mit Blick auf die Unternehmenseigenschaften zeigte sich ein guter Querschnitt der deutschen Wirtschaft, sowohl bezüglich der Branchen als auch der Unternehmensgröße.

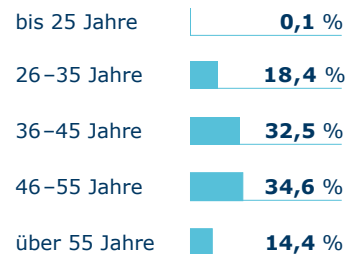
Geschlecht



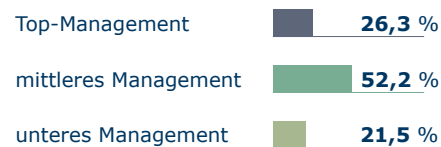
Betriebszugehörigkeit



Alter



Position



01 BEWERTUNG DER INDIVIDUELLEN KERNWERTE

Ein zentraler Bestandteil der jährlichen Befragung durch die Wertekommission ist die Erhebung sowie der Vergleich der sogenannten Kernwerte: *Vertrauen, Verantwortung, Integrität, Respekt, Nachhaltigkeit und Mut*. Die individuelle Bedeutung, welche Führungskräfte in Deutschland diesen Werten beimessen, wird von der Wertekommission seit dem Jahr 2006 erhoben. Dies ermöglicht es, den allgemeinen Wertetrend der vergangenen Jahre nachzuvollziehen.

VERTRAUEN

- Verhalten, das dem Gegenüber Sicherheit gibt
- Subjektive Überzeugung der Richtigkeit bzw. Wahrheit von Handlungen und Einsichten
- Vermögen, anderen Spielraum zu ermöglichen

VERANTWORTUNG

- Bereitschaft oder Verpflichtung, für etwas einzutreten und die Folgen davon zu tragen
- Bereitwilligkeit, Eigennutz hinter das unternehmerische Gesamtinteresse zu stellen

INTEGRITÄT

- Aufrichtigkeit gegenüber sich selbst und anderen
- Konsistente Orientierung an geltenden Gesetzen, Normen und Regeln
- Leben nach Werten, Prinzipien und Selbstverpflichtungen

RESPEKT

- Gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung der Persönlichkeit
- Achtung von Verhaltensweisen und Leistungen (z. B. Kollegen, Mitarbeiter)
- Verzicht der Dominanz der eigenen Denkweisen

NACHHALTIGKEIT

- Einklang von ökonomischen, ökologischen und sozialen Parametern
- Entwicklungschancen künftiger Generationen als unternehmerischer Handlungsmaßstab
- Ausgewogenheit zwischen kurzfristigen Quartalsgewinnen und langfristiger Profitabilität

MUT

- Bereitschaft, Neues zuzulassen und anzunehmen
- Fehlerfreundlichkeit (»Trial and Error«)
- Kraft zur Entscheidung und Veränderung

// Zentraler Befund: Verantwortung und Vertrauen werden fast gleichrangig als wichtigste Werte eingeschätzt. Das Ergebnis aus dem Jahr 2015 wird hier bestätigt.

Die diesjährige Befragung bestätigt den Trend aus den Jahren zuvor. *Verantwortung, Vertrauen* und *Integrität* werden weiterhin als besonders relevant und wichtig eingeschätzt, während *Respekt, Nachhaltigkeit* und *Mut* im direkten Vergleich die nachfolgenden Plätze belegen. Mit Blick auf die genaue Verteilung der einzelnen Wertedimensionen zeigt sich in den Daten eine Bestätigung des Musters aus dem Vorjahr: Insgesamt identifizierten 32,3% der Führungskräfte *Verantwortung* als den wichtigsten Wert, gefolgt von *Vertrauen* mit 31,3%. *Integrität* wurde von 18,8% als wichtigster Wert eingestuft, während *Respekt* mit 10,5% deutlich weniger oft genannt wurde. *Nachhaltigkeit* als zentraler Wert wurde von 5,2% der Befragten genannt, während *Mut* mit 1,8% den untersten Platz belegt.

Ergebnisse 2016: Vergleich mit den Vorjahren, relative Reihenfolge zentraler Wertebegriffe 2010 – 2016

	2010	2013	2014	2015	2016
1	Vertrauen	Vertrauen	Integrität	Vertrauen	Verantwortung
2	Verantwortung	Integrität	Vertrauen	Verantwortung	Vertrauen
3	Integrität	Verantwortung	Verantwortung	Integrität	Integrität
4	Respekt	Respekt	Respekt	Respekt	Respekt
5	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit
6	Mut	Mut	Mut	Mut	Mut

02 WERTE- DIMENSIONEN IM UNTERNEHMEN

Neben den allgemeinen Kernwerten lassen sich verschiedene Wertedimensionen unterscheiden, welche sich explizit auf den Unternehmenskontext beziehen. In der vorliegenden Befragung wurde, wie schon in den beiden Jahren zuvor, das sogenannte *competing values model (CVM)* von Kim Cameron und Robert Quinn als Grundlage verwendet, um die spezifischen Unternehmenswerte zu erfassen und zu analysieren. Das CVM unterscheidet vier verschiedene, scheinbar widersprüchliche Werte bzw. Unternehmensziele, welche jedoch gleichermaßen wichtig sind und deshalb im Unternehmensalltag in eine angemessene Balance gebracht werden sollten. Die Befragung erfasste dabei die Präferenz von Führungskräften für besagte Werte. In einem weiteren Schritt wurde erhoben, ob und in welchem Ausmaß diese Werte in den jeweiligen Unternehmen tatsächlich gelebt werden und ausgeprägt sind.

Die vier Unternehmenswerte im CVM

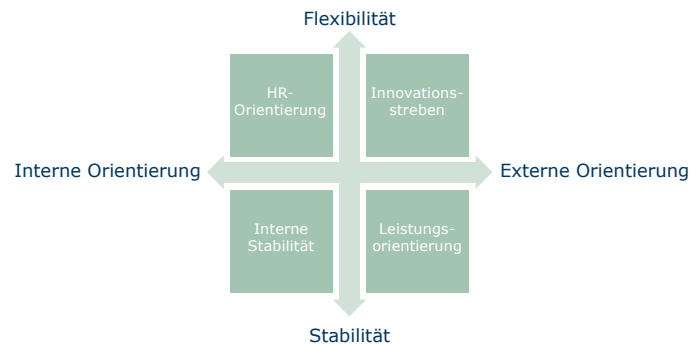
HR-Orientierung	Fokus auf Zusammenhalt, Wertschätzung und persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden und Führungskräfte
Innovationsstreben	Fokus auf Dynamik, Flexibilität, Freiheit und Kreativität
Leistungsorientierung	Fokus auf Effizienz und Produktivität
Interne Stabilität	Fokus auf Stabilität von Prozessen und Kontinuität

// Zentraler Befund: HR-Orientierung und Innovationsstreben werden von Führungskräften als die wichtigsten Wertedimensionen im Unternehmenskontext genannt. Dieses Ergebnis setzt den Trend aus dem Jahr 2015 fort.

Hintergrund: das CVM

Das Modell wurde in den 90er-Jahren von Kim Cameron und Robert Quinn entwickelt, um Erfolgseigenschaften von Unternehmen zu untersuchen. Dabei zeigte sich, dass die Werte im Unternehmen im Wesentlichen durch zwei Gegensatzpaare definiert sind: interne versus externe Orientierung sowie Flexibilität versus Stabilität. Aus diesen Gegensätzen lassen sich vier Wertebereiche ableiten, die für den

Erfolg eines Unternehmens wichtig sind: *HR-Orientierung* (intern und flexibel), *Innovationsstreben* (extern und flexibel), *Leistungsorientierung* (extern und stabil) sowie *interne Stabilität* (intern und stabil).



Persönliche Präferenz der Wertedimensionen von Führungskräften im Unternehmen

HR-Orientierung	40,7 %	51,6 %	7 %		
Innovationsstreben	35,2 %	50,9 %	12,9 %		
Leistungsorientierung	18 %	52,7 %	26,1 %		
Interne Stabilität	24,2 %	55,3 %	18,5 %		

■ sehr wichtig ■ wichtig ■ teils teils ■ eher unwichtig ■ unwichtig

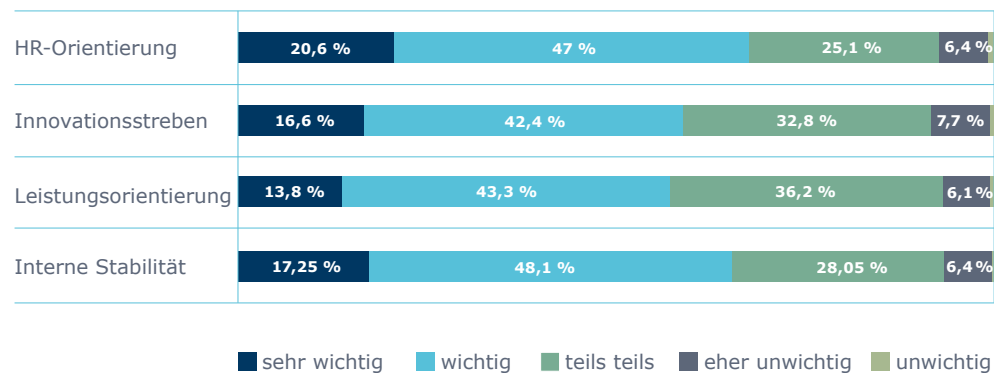
In der Beurteilung der persönlichen Relevanz der vier Werte im Unternehmen zeigte sich eine Fortsetzung des Trends aus den Jahren zuvor. Alle vier Wertebereiche wurden von den Befragten in einem ähnlichen Ausmaß als »wichtig« bezeichnet. Unterschiede gibt es bzgl. der Einschätzung als wichtigster Wert (»sehr wichtig«). Die *HR-Orientierung* (Fokus auf Wertschätzung und persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden und Führungskräfte) wurde mit rund 41% am häufigsten als wichtigster Wert genannt, gefolgt von *Innovationsstreben* (Fokus auf dynamischem und unternehmerischem Handeln, Freiheit und Kreativität) mit rund 35%. *Leistungsorientierung* (24%) und *interne Stabilität* (18%) wurden weniger häufig als wichtigster Wert genannt.

03 GELEBTE WERTE IM UNTERNEHMEN

Die Ergebnisse zeigen, dass alle vier Unternehmenswerte in ähnlichem Ausmaß als wichtige Bestandteile der Unternehmenskultur verankert sind. Unterschiede zeigen sich wiederum bezüglich der Frage, welche Wertedimension als besonders zentral bzw. »sehr wichtig« erachtet werden und im Vordergrund stehen. Dabei zeigte sich, dass die Werte der *HR-Orientierung* am stärksten gelebt werden (20,6%). *Interne Stabilität* (17,2%) und *Innovationsstreben* (16,6%) werden nahezu gleich auf am zweithäufigsten als zentraler Unternehmenswert genannt. Eine genuine *Leistungsorientierung* wird von 13,8% der Befragten als der tatsächlich wichtigste gelebte Wert im jeweiligen Unternehmen angegeben.

// Zentraler Befund: Alle vier Wertedimensionen des CVM werden in den Unternehmen relativ gleichmäßig gelebt. Die HR-Orientierung wird insgesamt am häufigsten als zentraler Unternehmenswert angegeben. Die geringste Zustimmung erhält die Leistungsorientierung.

Gelebte Werte im Unternehmen



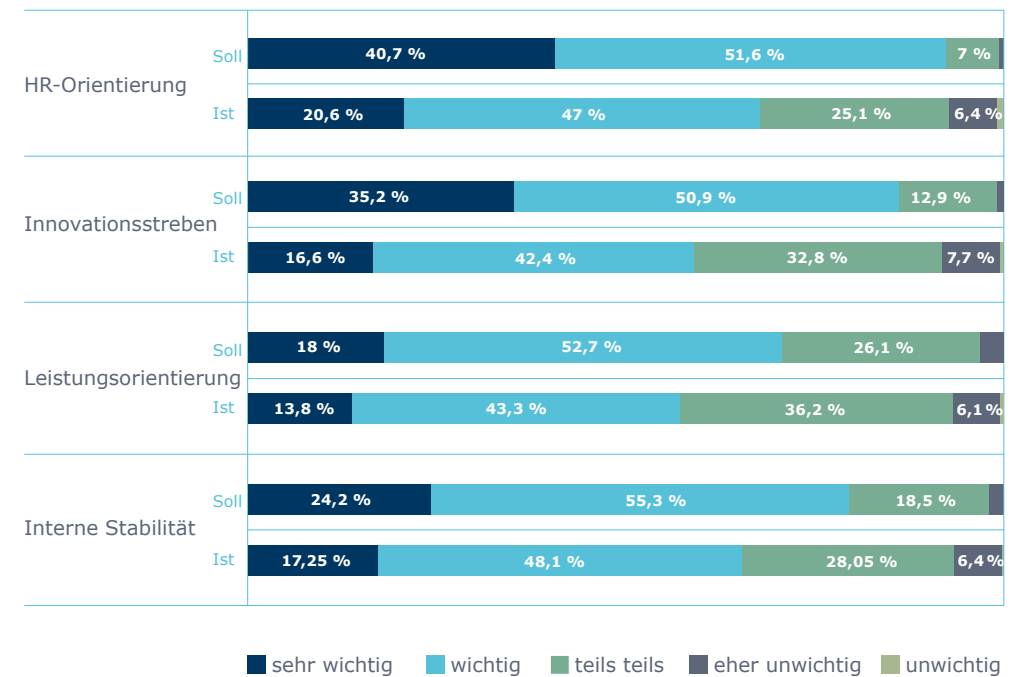
04 DISKREPANZ ZWISCHEN PRÄFERIERTEN UND AUSGEPRÄGTE WERTEN IN UNTERNEHMEN

Vergleicht man die Verteilung jener Wertedimensionen, welche von den Befragten als wichtig eingestuft werden, mit den tatsächlich ausgeprägten Werten, so zeigt sich insgesamt keine große Diskrepanz. Unterschiede ergeben sich allerdings mit Blick auf die Frage, welche Werte im Vordergrund stehen sollten und damit im Vergleich zu den im Unternehmen ausgeprägten Werten besonders präferiert werden. Die größte Diskrepanz ergab sich bzgl. der Zentralität der *HR-Orientierung*. Während rund 41% der Befragten äußerten, dass die *HR-Orientierung* der zentrale Wert in einem Unternehmen sein sollte, gaben nur rund 21% der Befragten an, dass die Unternehmenskultur in ihrem Unternehmen primär von einer solchen Orientierung geprägt ist. Auch mit Blick auf das *Innovationsstreben* als zentralen Wert gab es einen deutlichen Unterschied. Rund 35% der Befragten gaben an, Dynamik sowie das Streben nach Innovation als zentralen Wert im Unternehmen zu präferieren. Allerdings gaben nur rund 17% der Befragten an, dass dieser Wert in ihrem Unternehmen als besonderes hervorstechend und sichtbar in der Unternehmenskultur verankert ist. Weniger signifikant war der Unterschied mit Blick auf die *Leistungsorientierung* sowie *interne Stabilität* als zentrale Werte. In beiden Fällen betrug der Unterschied in der Häufigkeitsverteilung zwischen angegebener Präferenz und tatsächlicher Ausprägung im Unternehmen weniger als 10%. Insgesamt lässt sich dieses Muster schlüssig interpretieren:

Während einzelne Führungskräfte Präferenzen für bestimmte Wertedimensionen aufweisen, müssen Unternehmen insgesamt alle vier Werte gleichzeitig anstreben und entsprechend balancieren, um nachhaltig erfolgreich zu sein.

// Zentraler Befund: Der größte Unterschied zwischen präferierten und ausgeprägten Werten im Unternehmen ergab sich bei den Dimensionen HR-Orientierung und Innovationsstreben.

Verhältnis präferierter zu ausgeprägten Werten



05 FÜHRUNGS- KRAFT UND GEFÜHRTE: FÜHRUNGS- STIL- PRÄFERENZEN

Während 2014 der Schwerpunkt der Befragung auf Compliance und 2015 auf verantwortungsvoller Führung lag, ist der Fokus 2016 auf das Selbstbild von Führungskräften und ihr Verhältnis zu den Geführten gerichtet. In diesem Teil der Untersuchung wurde deshalb der Frage nachgegangen, welche Werte und Prioritäten Führungskräfte in der Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeiter_innen als besonders wichtig erachten. Dabei wurden die Führungskräfte gebeten anzugeben, ob und in welchem Ausmaß sie sich mit bestimmten Formen der Mitarbeiterführung besonders identifizieren. Selbst wenn es im beruflichen Alltag nicht immer gelingt, die Mitarbeiter_innen im Sinne dieser »Führungsidentität« zu führen, ermöglichen die Angaben wertvolle Rückschlüsse auf die Grundeinstellung einer Führungskraft gegenüber den Mitarbeitenden.

Dabei können verschiedene Wertvorstellungen parallel existieren und wirksam werden. Insgesamt lassen sich jedoch bei den meisten Führungskräften spezifische Muster ausmachen, welche die wichtigsten Ziele und Prioritäten im Umgang mit den Mitarbeitenden beschreiben. In der vorliegenden Untersuchung wurden insgesamt vier Facetten der Mitarbeiterführung unterschieden, welche ausgewählte Trends der aktuellen Führungsforschung reflektieren.

DER DIENER

- Die berufliche Entwicklung der Mitarbeitenden hat eine hohe Priorität.
- Die Mitarbeitenden können um Hilfe bitten, wenn sie ein persönliches Problem haben.
- Stellt das Wohlergehen der Mitarbeitenden über eigene Interessen.
- Geht offen mit den eigenen Grenzen und Schwächen um.
- Versucht, aus Kritik zu lernen.
- Gibt den Mitarbeitenden Freiraum.
- Hebt die Wichtigkeit hervor, sich für die Gesellschaft zu engagieren.

DER MOTIVATOR

- Hat eine klare Vorstellung, wohin das Team/die Abteilung geht.
- Macht die Mitarbeitenden stolz, ein Teil des Unternehmens zu sein.
- Ermutigt Mitarbeitende, veränderte Rahmenbedingungen als Chance zu interpretieren.
- Entwickelt ein Wir-Gefühl und Teamgeist bei den Mitarbeitenden.
- Ermutigt die Mitarbeitenden dazu, alte Problemstellungen aus neuen Blickwinkeln zu betrachten.

DER ZIELESETZER

- Setzt klare Ziele.
- Macht deutlich, was von den Mitarbeitenden erwartet wird.
- Macht klar, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.
- Spricht aus, was Mitarbeitende erwarten können, wenn die gesteckten Ziele erreicht worden sind.

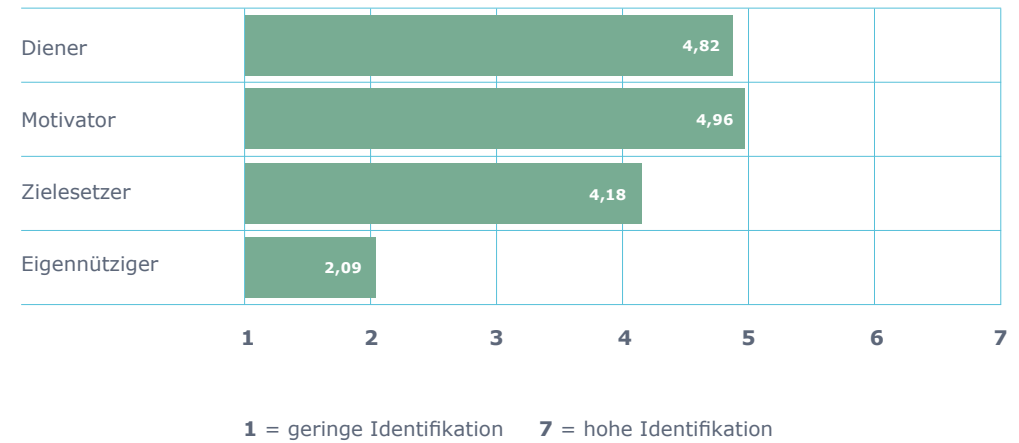
DER EIGENNÜTZIGE

- Stellt die Erreichung der eigenen Ziele über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden.
- Sieht die Mitarbeitenden als Mittel zum Zweck für das Erreichen persönlicher Ziele.
- Erhöht konsequent das Arbeitspensum der Mitarbeitenden, wenn es darum geht, die eigenen Ziele zu erreichen.
- Gibt Mitarbeitenden vorwiegend langweilige Routineaufgaben, wenn dies einen persönlichen Vorteil bringt.
- Spielt Mitarbeitende auch gegeneinander aus, wenn dies der eigenen Zielerreichung nützt.

Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass sich die befragten Führungskräfte am stärksten mit dem Führungstypen des »Motivators« sowie des »Dieners« identifizieren können. Die Mittelwerte beider Dimensionen liegen auf einer Skala von 1 bis 7 im oberen Bereich. Das klare Setzen von Zielen und die Klärung von Erwartungen stellen Bestandteile der Mitarbeiterführung dar, mit welchen sich die befragten Führungskräfte in einem mittleren Ausmaß identifizieren (der Mittelwert liegt bei 4,18). Eine deutliche Ablehnung hingegen erfährt das Bild der genuin eigennützigem Führungskraft. Der Mittelwert liegt mit 2,09 klar unter der Achsenmitte.

Selbst wenn Selbsteinschätzungen mit einer gewissen Verzerrung einhergehen können (indem Befragte versucht sind, sich besonders positiv darzustellen), so lassen die Ergebnisse dennoch valide Schlüsse hinsichtlich relativer Unterschiede bzw. Präferenzen zu. Außerdem ist durch die anonyme Befragungssituation insgesamt mit einem weit geringeren Ausmaß an systematischen Antworttendenzen zu rechnen.

Selbstbilder der Führungskräfte

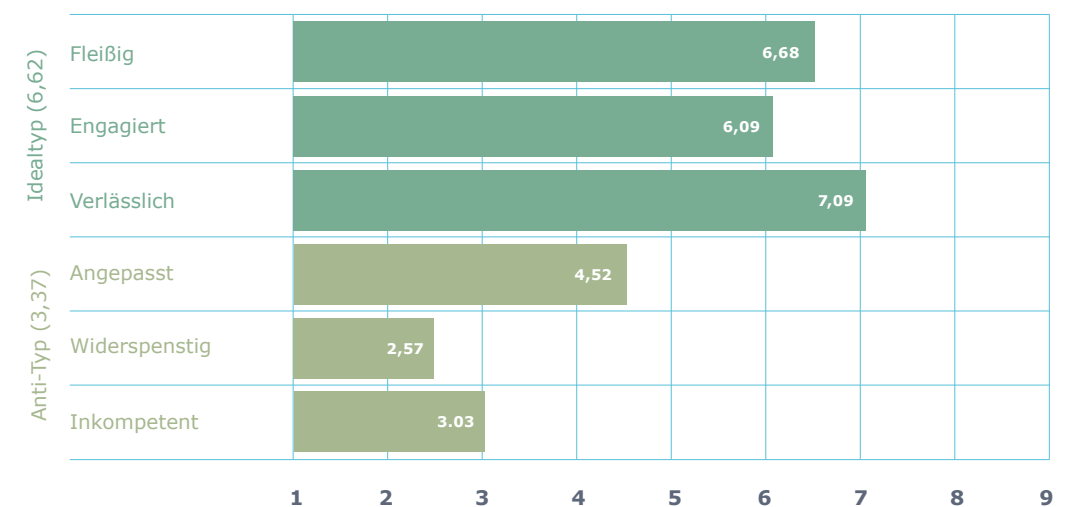


// Zentraler Befund: Führungskräfte identifizieren sich am stärksten mit der Rolle des »Motivators« sowie des »Dieners«.

06 FÜHRUNGS- KRAFT UND GEFÜHRTE: DAS BILD DER FÜHRUNGS- KRÄFTE VON IHREN MITARBEITERN

Die Identifikation mit spezifischen Führungsstilen lässt indirekt erste Schlussfolgerungen bzgl. der Grundeinstellung einer Führungskraft gegenüber den Mitarbeiter_innen zu. Um ein noch belastbareres Bild des zugrunde liegenden Menschenbildes zeichnen zu können, fokussierte die diesjährige Befragung zudem auf die sogenannten *impliziten Followership-Theorien* der Befragten. Darunter versteht man die subjektiven Annahmen von Führungskräften hinsichtlich der typischen Eigenschaften und Verhaltensweisen von Geführten. Die bisherige Forschung in diesem Bereich unterscheidet dabei grob zwischen zwei Kategorien: der Idealtyp (positiv) versus der Anti-Typ (negativ). Der Idealtyp wird als arbeitsam, engagiert und verlässlich beschrieben. Der Anti-Typ gilt als angepasst, inkompetent und bzw. oder als besonders widerspenstig oder arrogant.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die befragten Führungskräfte insgesamt ein positives Bild des typischen Mitarbeiters bzw. der typischen Mitarbeiterin haben. Während positive Eigenschaften im Mittel Werte deutlich über der Achsenmitte aufweisen (auf einer Skala von 1 bis 9), liegen die Einschätzungen negativer Eigenschaften deutlich darunter. Eine Ausnahme stellt die Dimension der Angepasstheit dar, welche nur knapp unterhalb der Achsenmitte liegt (mit einem Mittelwert von 4,52). Betrachtet man allerdings den Gesamtmittelwert der beiden Hauptbereiche (Idealtyp=6,62 versus Anti-Typ=3,37), so wird die insgesamt positive Grundeinstellung der Befragten gegenüber ihren Mitarbeitenden deutlich.



1 = besonders untypisch 9 = besonders typisch

// Zentraler Befund: Führungskräfte der deutschen Wirtschaft sehen ihre Mitarbeiter_innen insgesamt als zuverlässige und produktive Menschen, die mit Engagement und Zufriedenheit den Arbeitsalltag bewältigen.

Setzt man die impliziten Followership-Theorien der Befragten mit den oben genannten Führungsstilpräferenzen in Beziehung, so ergibt sich ein konsistentes Muster. Jene Führungskräfte, die ihren Mitarbeiter_innen mit einer positiven Grundhaltung begegnen, identifizieren sich stärker mit dem Bild des »Diener« und »Motivators«. Jene Führungskräfte, welche sich stärker mit dem Bild des genuin eigennütigen Vorgesetzten identifizieren können, haben insgesamt auch ein eher negatives Bild vom typischen Mitarbeiter bzw. der typischen Mitarbeiterin. Dieser Befund belegt eindrücklich die Bedeutsamkeit des individuellen Menschenbildes für das Selbstverständnis als Führungskraft, was wiederum in konkretem Führungsverhalten wirksam wird.



**WERTE
KOMMISSION**

INITIATIVE
WERTE BEWUSSTE
FÜHRUNG

Über die Wertekommission

Unsere Generation ist mit der Globalisierung aufgewachsen und trägt Verantwortung in Wirtschaft und Gesellschaft. Aber wir stellen fest, dass die Werte, die uns persönlich wichtig sind, in vielen Unternehmen nicht gelebt werden. Eine Marktwirtschaft und eine freie Gesellschaft funktionieren jedoch nicht ohne gelebte Werte. Mehr noch: Werteorientiertes Handeln ist auf lange Sicht ökonomisch effizient – ungeachtet der Tatsache, dass es im Unternehmensalltag kurzfristige Zielkonflikte zwischen ökonomisch rationalem und ethisch wünschenswertem Handeln geben kann.

Die Wertekommission ist eine Initiative von Führungskräften der Wirtschaft, die sich mit dem scheinbaren Widerspruch zwischen ökonomischen und ethischen Zielen nicht abfinden wollen, die fest von der Notwendigkeit wertegeleiteten Verhaltens für die Wirtschaft und für die Gesellschaft überzeugt sind und die dafür eintreten – jeder in seinem Unternehmen und durch sein Engagement in der Wertekommission.

Diese ist seit 2005 zum Markenzeichen im Diskurs um Werte geworden, etabliert in zahlreichen Diskussionsforen, Vorträgen, Veröffentlichungen und 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 Führungskräfte in

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

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



Über die Stiftung Initiative Werte Stipendium

Die Initiative Werte Stipendium wurde im Jahr 2005 mit großem bürgerlichem Engagement ins Leben gerufen. 2009 realisierte sie in enger Abstimmung mit der Stiftung Deutsche Sporthilfe und der Wertekommission e.V. ihre erste öffentliche Veranstaltung. Im Jahr 2012 wurde aus dieser Initiative die Stiftung Initiative Werte Stipendium. Die Stiftung fördert Projekte rund um Werte in Sport, Wirtschaft und Gesellschaft. Herzstück der Stiftung ist das Mentorenprogramm, die Förderung von Deutschlands Spitzensportlern auf dem Weg von der sportlichen in die berufliche Karriere und die Vergabe der Werte-Preise. Werte in der Wirtschaft fördert die Stiftung durch die Unterstützung der »Führungskräfte-Befragung« der Wertekommission kontinuierlich seit dem Jahr 2007. Darüber hinaus unterstützt die Stiftung das Projekt »Hospiz Rhein-Main« und fördert die Integration von Menschen mit Behinderung in die Gesellschaft.



Über die Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der TUM

Die diesjährige Befragung wurde durch die Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der TUM School of Management der Technischen Universität München wissenschaftlich begleitet. Neben der Erforschung und Steigerung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen liegt ein inhaltlicher Schwerpunkt der Professur auf der Erforschung und Professionalisierung von Mitarbeiterführung in den unterschiedlichsten Kontexten. In enger Vernetzung mit Partnern aus der Wirtschaft widmen sich die Forscher und Forscherinnen der Professur dabei besonders auch den ethischen Fragen und Implikationen, welche in Zusammenhang mit der erfolgreichen Führung von Beschäftigten und Teams auftreten.

IMPRESSUM

Die Befragung wurde unterstützt von
NetFederation GmbH, Köln, www.net-federation.de

Redaktion
Kai Hattendorf (Vorstand Wertekommission e. V.)
Prof. Dr. Ludger Heidbrink (Vorstand Wertekommission e. V.)

Wissenschaftliche Durchführung
Die Studie wurde programmiert und durchgeführt von der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der TUM School of Management (Technische Universität München)

Dipl.-Psych. Maxim Egorov (Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter)
Univ.-Prof. Dr. Claudia Peus (Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, TU München)
Dr. Armin Pircher Verdorfer (wissenschaftlicher Mitarbeiter)

Wissenschaftliche Begleitung
Univ.-Prof. Dr. Ludger Heidbrink (Lehrstuhl für Praktische Philosophie, Philosophisches Seminar, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel)

Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e. V.

Vorstand
Daniela Bechtold-Schwabe, Thorsten Greiten, Kai Hattendorf, Prof. Dr. Ludger Heidbrink, Sven H. Korndörffer, Jens-Thorsten Rauer, Julia Weiss

Geschäftsstelle Bonn
Yvonne Rimm-Völkel
Im Eichholz 15a
53127 Bonn
www.wertekommission.de
geschaeftsstelle@wertekommission.de
[@wertekommission](#)
[wertekommission](#)

Alle Rechte vorbehalten. Copyright 2016 by Wertekommission e. V.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Verfasser unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Konzept und Gestaltung
Scholz Identity, Berlin, Barbara Scholz, M.A., www.scholz-id.com

Druck
Müller Fotosatz & Druck GmbH, Selbitz, www.druckerei-gmbh.de

WWW.WERTEKOMMISSION.DE