

FührungskräfteBefragung

2023



Die Realisierung der
Studie wurde ermöglicht
durch die Manres AG



SEITE	KAPITEL	THEMA
-------	---------	-------

3		Intro
---	--	-------

4		Executive Summary
---	--	-------------------

6	01	Bewertung der individuellen Kernwerte
----------	-----------	--

12	02	Häufigkeit von Wertekonflikten
-----------	-----------	---------------------------------------

17	03	Inhalte von Wertekonflikten
-----------	-----------	------------------------------------

24	04	Moralischer Mut
-----------	-----------	------------------------

27	05	Fazit
-----------	-----------	--------------

28		Methodik
----	--	----------

30		Über die Beteiligten
----	--	----------------------

34		Impressum
----	--	-----------

Wie häufig entstehen für Führungskräfte Situationen, in denen sie einen Wertekonflikt empfinden?

Wie ist es um den moralischen Mut der Führungskräfte bestellt?

Welche Werte sind den Führungskräften in Deutschland wichtig?

welche Werte sind den Führungskräften in Deutschland wichtig? Wie häufig entstehen für sie Situationen, in denen sie einen Wertekonflikt empfinden? Welche Situationen sind dies typischerweise? Und wie ist es eigentlich um ihren moralischen Mut bestellt?

Auf diese und viele weitere Fragen liefert die vorliegende Führungskräftebefragung der Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e. V. Antworten. Sie fand 2023 zum 15. Mal statt und legte in diesem Jahr einen Schwerpunkt auf das Thema Wertekonflikte. An ihr nahmen insgesamt 441 deutsche Führungskräfte aus dem Top-Management, dem mittleren und dem unteren Management aus verschiedenen Branchen teil.

Die Ergebnisse zeigen: Die Führungskräfte in Deutschland haben ein ausgeprägtes Werteverständnis. Seit Jahren messen sie denselben Kernwerten – Vertrauen, Verantwortung, Respekt, Integrität, Nachhaltigkeit und Mut – eine ähnlich hohe Bedeutung zu. Sie lassen ein moralisch couragiertes Verhalten erkennen und tarieren in Wertekonfliktsituationen, die bei vielen der Führungskräfte Stress auslösen, die Interessen der Beteiligten wertorientiert aus. Gleichzeitig lässt die Befragung aber auch erkennen, dass ein an Werten ausgerichtetes Verhalten an Konsequenz verliert, wenn dadurch für die Führungskraft eine unangenehme Situation mit dem Vorgesetzten entsteht.

Die Befragung wurde auch in diesem Jahr in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement (Prof. Dr. Claudia Peus) und dem Institute for LifeLong Learning der Technischen Universität München umgesetzt. Für die Ermöglichung und die Mitwirkung bei der Realisierung dieser Studie sind wir der Manres AG, Partner des Vertrauens in der ganzheitlichen Unternehmensentwicklung aus Zürich und Berlin, sehr dankbar.

Wir wünschen eine interessante und erkenntnisreiche Lektüre!

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

Liebe Leserinnen
und Leser,

Welche Situationen sind
dies typischerweise?

DIE BEFRAGUNG

Die Führungskräftebefragung der Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e. V. wurde 2023 zum 15. Mal durchgeführt. Sie wurde wissenschaftlich begleitet vom Lehrstuhl für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der Technischen Universität München und unterstützt von der Manres AG.

441 Führungskräfte aus Deutschland haben teilgenommen, davon rund 72 % aus dem Top-Management und dem mittleren Management. Die Befragung fand im Zeitraum vom 5. bis zum 25. Juli 2023 statt und wurde online durchgeführt.

- 1** Vertrauen, Verantwortung und Respekt werden von den Führungskräften zum vierten Mal in Folge als wichtigste Kernwerte im Unternehmenskontext eingestuft. Zum Wert Nachhaltigkeit haben die Führungskräfte ein ambivalentes Verhältnis: Er ist vielen wichtig, aber die genaue Bedeutung und vor allem Umsetzung ist ihnen unklar.
- 2** Die Mehrheit der Führungskräfte sieht sich in ihrer Rolle mit ethisch und moralisch herausfordernden Situationen konfrontiert. Viele empfinden diese Situationen als belastend. Das Top-Management ist am häufigsten mit solchen Situationen konfrontiert, erlebt dadurch aber nicht unbedingt mehr Stress als andere Führungskräfte.
- 3** Die drei größten Wertekonflikte erleben Führungskräfte im Umgang mit Minderleistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in der eigenen Sandwich-Position und beim Ausbalancieren der Interessen externer Gruppen und des eigenen Unternehmens. In diesen Situationen stellen sich die Führungskräfte vermehrt die Frage, wem gegenüber sie Verantwortung tragen.
- 4** Die Mehrheit der Führungskräfte attestierte sich selbst ein hohes Maß an moralischem Mut. Dieser wird jedoch geringer, wenn sich die Führungskraft dadurch gegenüber ihrem Vorgesetzten selbst in eine unangenehme Lage bringt.

Für die große Mehrheit der Führungskräfte gehören Wertekonflikte zum Alltag. Sie sehen sich dadurch herausgefordert und belastet. In der Komplexität des organisationalen Alltags gilt es, viele unterschiedliche Perspektiven und Interessen abzuwägen. Ein zentrales Thema der erlebten Konflikte war das Herstellen und Bewahren von konstruktiven und kooperativen (Arbeits-)Beziehungen – insbesondere zu den eigenen Vorgesetzten. Die Balance zwischen den verschiedenen Interessensgruppen fordert den Wertekompass der Führungskräfte heraus, der ihnen bei der Kalibrierung ihrer Entscheidungen und damit bei der Bewältigung aktueller Krisen helfen kann.



Prof. Dr. Ludger Heidbrink

VORSTANDSMITGLIED DER WERTEKOMMISSION

**// Führungskräfte sind heute mit immer mehr ethischen Herausforderungen konfrontiert und erleben immer mehr Stress im Unternehmensalltag. Die Befragung hat gezeigt, dass Werte dabei helfen, mit dem Stress umzugehen und moralische Konflikte besser zu bewältigen. **

★ 321

♥ 315



WONACH GEFRAGT WURDE **Zentraler Bestandteil der jährlichen Führungskräftebefragung ist die Erhebung der subjektiven Bedeutung der sogenannten Kernwerte: 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 hierzu befragt werden, lassen sich aus den Ergebnissen auch mehrjährige Trends in der Bedeutung von Werten innerhalb von 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 auf die Dominanz der eigenen Denkweisen

Verantwortung

Bereitschaft oder Verpflichtung, für etwas einzutreten und die Folgen davon zu tragen

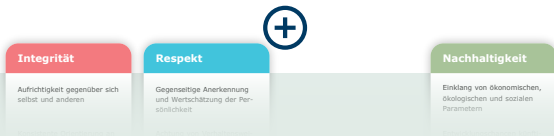
Bereitwilligkeit, Eigennutz hinter das unternehmerische Gesamtinteresse zu stellen

Vertrauen

Verhalten, das dem Gegenüber Sicherheit gibt

Subjektive Überzeugung der Richtigkeit bzw. Wahrheit von Handlungen und Einsichten

Vermögen, anderen Spielraum zu ermöglichen



RESPEKT UND INTEGRITÄT GEWINNEN DAZU

Vertrauen bleibt der am häufigsten genannte Wert, wurde aber von gut 3 % weniger Führungskräften als wichtigster Wert angesehen. Verantwortung hat ebenfalls leicht an Bedeutung verloren (- 1,3 %). Dagegen gewannen Respekt (+ 3,3 %) und Integrität (+ 2,7 %) an Bedeutung hinzu. Nachhaltigkeit wurde von 2,4 % weniger Führungskräften als wichtigster Wert ausgewählt. Die Bedeutung von Mut blieb stabil (+ 0,4 %).

NACHHALTIGKEIT – EINE EINORDNUNG

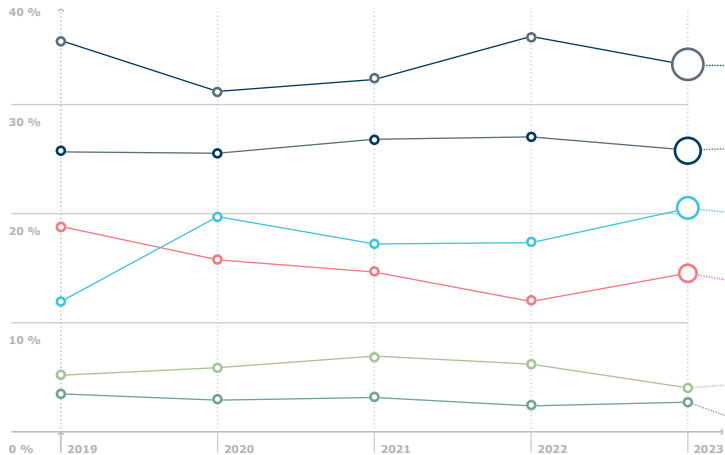
Nachhaltigkeit rangiert seit Beginn der Zeitreihe im Jahr 2006 auf Platz 5 des Rankings der wichtigsten Werte und schwankt zwischen einer Auswahlhäufigkeit von 3,6 % (2023) und 6,8 % (2020). Trotz des veränderten gesellschaftlichen Diskurses ist damit kein nennenswerter Bedeutungszuwachs von Nachhaltigkeit als wichtigster Wert zu beobachten. Im Gegenteil: In diesem Jahr wurde sogar die niedrigste Häufigkeit registriert. Gleichzeitig gaben, wie in den Vorjahren, über 40 % der Führungskräfte an, dass Nachhaltigkeit für sie persönlich an Bedeutung gewonnen habe.

STABILES RANKING SEIT SECHS JAHREN

Auch in diesem Jahr wurden von den sechs Kernwerten dieselben drei am häufigsten als wichtigste Werte ausgewählt: Vertrauen (33 %), Verantwortung (26 %) und Respekt (20 %). Es folgen Integrität (14 %), Nachhaltigkeit (4 %) und Mut (3 %). Im Fünfjahres-Trend zeigt sich das Ranking – seit dem Platzwechsel von Integrität und Respekt im Jahr 2020 – stabil. Innerhalb der Rangfolge gibt es jedoch jährlich Verschiebungen der Anteile.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch ein Blick auf die Kommentare zum Thema Nachhaltigkeit in der Befragung: Hier äußerten mehrere Führungskräfte, dass ihnen die Notwendigkeit von Nachhaltigkeit durch veränderte unternehmerische Vorgaben (z. B. Berücksichtigung von ESG-Richtlinien) und durch das persönliche Erleben der Folgen des Klimawandels bewusster geworden sei. Gleichzeitig monierten viele von ihnen, dass der Nachhaltigkeitsbegriff schwammig und oberflächlich verwendet werde und mit ihm keine klare Veränderung des Wirtschaftens in ihrem Unternehmen verbunden sei. In diesem Sinne ist eine gewisse Frustration mit dem Wert Nachhaltigkeit festzustellen. Der Tenor der geäußerten Stimmen lautet: „Nachhaltigkeit ja, aber nicht so“.

ERGEBNISSE 2023 5-Jahres-Trend



Ergebnisse 2023: Kernwerte

Vertrauen 33,1

Verantwortung 26,1

Respekt 20,4

Integrität 14,3

Nachhaltigkeit 3,6

Mut 2,5



Sven H. Korndörffer

VORSTANDSVORSITZENDER DER WERTEKOMMISSION

// Im Fünfjahres-Trend zeigt sich das Ranking der Kernwerte – seit dem Platzwechsel von Integrität und Respekt im Jahr 2020 – stabil. Und auch bei der Bewertung der einzelnen Kernwerte gab es erneut nur vergleichsweise geringe Veränderungen. Das spricht für ein ausgeprägtes Werteverständnis der Führungskräfte in Deutschland. //

★ 328

♥ 277



RANKING Letzte 5 Jahre 2019 BIS 2023					RANG
1	Vertrauen	Vertrauen	Vertrauen	Vertrauen	Vertrauen
2	Verantwortung	Verantwortung	Verantwortung	Verantwortung	Verantwortung
3	Integrität	Respekt	Respekt	Respekt	Respekt
4	Respekt	Integrität	Integrität	Integrität	Integrität
5	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit
6	Mut	Mut	Mut	Mut	Mut
	2019	2020	2021	2022	2023



Svea Junge

VORSTANDSMITGLIED DER WERTEKOMMISSION

// Die multiplen Krisen unserer Gegenwart fordern Gesellschaft und Wirtschaft gleichermaßen heraus. Das spüren auch Führungskräfte in ihrem Arbeitsalltag. Doch sie haben die Chance und die Verantwortung, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem gut geeichten Wertekompass durch diese Zeiten zu navigieren. //

★ 411

♥ 134



WONACH GEFRAGT WURDE

In Führungspositionen müssen Menschen auch Entscheidungen treffen, die unmittelbar oder mittelbar das Wohl anderer Menschen tangieren – oft unter Zeitdruck und mit begrenzten Informationen. Daraus ergibt sich die moralische Herausforderung, gute Entscheidungen zu treffen. Gleichzeitig ist häufig unklar, worin das richtige Handeln besteht: Führungskräfte sind mit unterschiedlichen Normen, Erwartungen und Wertvorstellungen verschiedener Beteiligter konfrontiert. Dies kann letztlich zu Wertekonflikten führen, die als Stress auslösend erlebt werden¹.



¹ Huhtala, M., Kapteina, M., Muotka, J. & Feldt, T. (2022). Longitudinal patterns of ethical organisational culture as a context for leaders' well-being: Cumulative effects over 6 years. *Journal of Business Ethics*, 177(2), 421–442.



WERTEKONFLIKTE SIND FÜHRUNGSALLTAG

In der diesjährigen Führungskräftebefragung wurden die Teilnehmer daher gefragt, wie häufig sie mit ethisch oder moralisch herausfordernden Situationen konfrontiert sind und wie oft sie dabei Stress erleben. Gut ein Drittel (29,5 %) der befragten Führungskräfte gab an, nie, sehr selten oder selten entsprechende Konfliktsituationen zu erleben. Ein weiteres Drittel (36,5 %) gab an, mit diesen gelegentlich konfrontiert zu sein. Das übrige Drittel (34,0 %) gab an, häufig bis fast jeden Tag ethisch oder moralisch herausfordernde Situationen zu erleben.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Frage nach dem Stresserleben: Rund 12 % der Führungskräfte gaben an, nie Stress durch diese Situationen zu empfinden. Die restlichen 88 % äußerten, Stress zu erleben, davon 64 % zumindest gelegentlich. Jede siebte Führungskraft (15,7 %) sogar sehr häufig oder fast jeden Tag. Das Stresserleben korrelierte dabei signifikant mit der Konfrontationshäufigkeit, d. h. je häufiger Führungskräfte solche Situationen erlebten, desto mehr Stress erlebten sie.





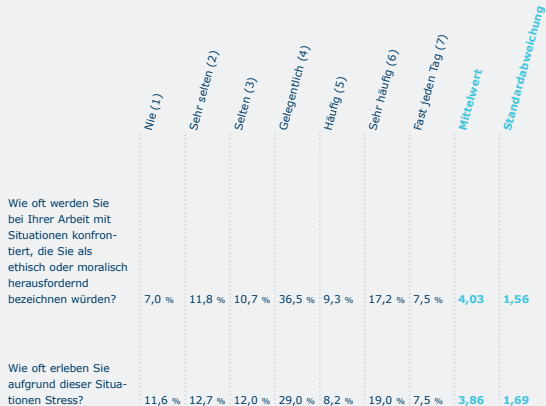
TOP-MANAGEMENT AM HÄUFIGSTEN KONFRONTIERT

Top-Managerinnen und -Manager gaben am häufigsten an, dass sie mit ethisch oder moralisch herausfordernden Situationen konfrontiert seien. Dieser Wert liegt statistisch signifikant über den Einschätzungen des mittleren und unteren Managements. Es gibt jedoch keinen signifikanten Unterschied zwischen dem mittleren und dem unteren Management. Geschlussfolgert werden kann daher, dass es einen qualitativen Schritt im Übergang zum Top-Management in Bezug auf die Konfrontation mit ethisch oder moralisch herausfordernden Situationen gibt.

Bezüglich des Stresserlebens in diesen Situationen zeigt sich deskriptiv das gleiche Muster: Das Erleben von Stress nimmt mit der Managementebene zu und ist auf Top-Managementebene am höchsten. Statistisch bedeutsam ist der Unterschied zwischen Top-

Management und unterem Management. Der Unterschied zwischen Top-Management und mittlerem Management hingegen ist nicht statistisch bedeutsam.

Es kann festgehalten werden, dass Top-Manager und -Managerinnen am häufigsten mit Wertekonflikten konfrontiert werden, sie dadurch aber nicht unbedingt mehr Stress erleben. Naheliegende Erklärungen könnten sein, dass entweder eine Gewöhnung oder ein Lernen während des Aufstiegs im Unternehmen stattgefunden haben. Durch eigene Erfahrungen und verschiedene Trainingsmaßnahmen haben Top-Managerinnen und -Manager möglicherweise Zugang zu mehr persönlichen Ressourcen und ausgeprägteren (moralischen) Kompetenzen, um bei ethisch oder moralisch herausfordernden Situationen einen kühlen Kopf zu bewahren.



		HÄUFIGKEIT		STRESSERLEBEN	
		Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert	Standardabweichung
Gesamtstichprobe	n = 441	4,03	1,56	3,86	1,69
Top-Management	n = 74	4,54 ^{a, b}	1,71	4,24 ^c	1,81
Mittleres Management	n = 243	4,00 ^b	1,42	3,84	1,62
Unteres Management	n = 124	3,77 ^a	1,66	3,66 ^c	1,69



^{a, b, c} Je Spalte unterscheiden sich Zeilen mit gleichem Index ^{a, b, c} statistisch signifikant.



ZENTRALER BEFUND

Die Mehrheit der Führungskräfte sieht sich in ihrer Rolle mit ethisch oder moralisch herausfordernden Situationen konfrontiert. Viele erleben dadurch auch Stress. Das Top-Management sieht sich am häufigsten mit diesen Situationen konfrontiert, erlebt deswegen aber nicht unbedingt mehr Stress.





Julia Weiss

VORSTANDSMITGLIED DER WERTEKOMMISSION

// Einen der größten Wertekonflikte erleben Führungskräfte im Umgang mit Minderleistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und in der eigenen Sandwich-Position, dieser beruht (auch) auf einer möglichen Werteverstärkung zwischen den verschiedenen Generationen und deren Leistungsgedanken bzw. der Bedeutsamkeit einer Work-Life-Balance und muss gut moderiert werden, um in ein konstruktives Miteinander überführt zu werden. //

★ 124

♥ 422



WONACH GEFRAGT WURDE

Um zu ermitteln, worin die Wertekonflikte bestehen, mit denen die Führungskräfte konfrontiert sind, wurden sie gebeten, einen aktuellen oder immer wieder auftretenden persönlichen Wertekonflikt im Arbeitskontext zu beschreiben¹. Sie sollten außerdem benennen, zwischen welchen Werten sie in diesen Situationen Spannungen erleben. Zugrunde gelegt wurde hierbei die Wertematrix der Theorie der universalen menschlichen Werte von Shalom H. Schwartz^{2 3}.

100

Länder

Stichproben

DIE WERTEMATRIX NACH SCHWARTZ

500

Die Theorie von Schwartz umfasst vier übergeordnete Wertekategorien mit insgesamt zwölf Werten. Über 500 Stichproben aus fast 100 Ländern konnten die Annahmen dieser Theorie – insbesondere hinsichtlich der globalen Universalität – weitgehend bestätigen⁴.

Die beiden ersten Wertekategorien (Selbstüberwindung und Selbsterhöhung) stehen dabei in einem Spannungsverhältnis: Die Werte der Selbsterhöhung (Macht und Leistung) betonen das Verfolgen eigener Interessen, während die Werte der Selbstüberwindung (Universalismus und Benevolenz) die Sorge um das Wohlergehen und die Interessen anderer beinhalten.

Auch die beiden weiteren Wertekategorien (Offenheit für Wandel und Bewahrung) bilden die Pole einer Achse: Die Werte für Offenheit für Wandel (Selbstbestimmung, Stimulation und Hedonismus⁵) betonen die Unabhängigkeit im Denken, Fühlen und Handeln sowie die Bereitschaft für neue Erfahrungen. Die Werte der Bewahrung (Tradition, Konformität und Sicherheit) betonen dagegen Selbsteinschränkung, Regelhormam und Widerstand gegen Veränderungen.

Diese Werte sind für die meisten Menschen – wenn auch in unterschiedlicher Intensität – bedeutende motivationale Antriebe. Konflikte entstehen, wenn diese Werte aufgrund von situativen, sozialen und psychologischen Beschränkungen nicht gleichzeitig verfolgt werden können bzw. wenn das Handeln nicht im Einklang mit den präferierten Werten stehen kann.

¹ Sverdlík, N. (2012). The content of internal conflicts: A personal values perspective. *European Journal of Personality*, 26(1), 30–44.

² Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65.

³ Jeder Wert konnte nur einer der beiden Handlungsoptionen zugeordnet werden.

⁴ Sagiv, L. & Schwartz, S. H. (2022). Personal values across cultures. *Annual Review of Psychology*, 73, 517–546.

⁵ Hedonismus hat Anteile von Selbsterhöhung und Offenheit für Wandel, aber empirische Evidenz zeigt, dass der Wert eher der Dimension Offenheit für Wandel zuzuordnen ist (Schwartz & Boehnke, 2004).

WERT

MOTIVATIONALER ANTRIEB

Selbsterhöhung

Macht

Um sozialen Status, Besitz und Geld, Kontrolle und Dominanz über Menschen zu erreichen

Leistung

Um meine Fähigkeiten zu zeigen und Erfolg zu haben, den anderen anerkennen oder bewundern

Offenheit für WandelSelbstbestimmung:
Freiheit

Um frei und unabhängig von anderen zu sein und die Möglichkeiten, selbst zu entscheiden, zu steigern

Selbstbestimmung:
Intellektuelle Offenheit

Um neue Ideen zu entwickeln und kreativ zu sein und die Dinge auf eine originelle Art und Weise zu tun

Stimulation

Um aufregende, neue, herausfordernde Erfahrungen zu machen und etwas zu wagen

Hedonismus

Um Spaß zu haben und Dinge zu tun, die Vergnügen bereiten

Bewahrung

Tradition

Um mich zurückzuhalten und bescheiden zu zeigen, um die Werte meiner Familie zu ehren

Konformität

Um mich an Regeln und Vorgaben zu halten und mich korrekt zu verhalten, um nichts Falsches zu tun

Sicherheit: persönlich

Um in einem sicheren Umfeld zu leben und mich keiner Gefahr auszusetzen

Sicherheit: sozial

Um den Schutz des Einzelnen durch die Institutionen zu gewährleisten

6 Beschreibung basierend auf: Schmidt, P., Bamberg, S., Davidov, E., Herrmann, J. & Schwartz, S. H. (2007). Die Messung von Werten mit dem "Portraits Value Questionnaire". Zeitschrift für Sozialpsychologie, 38 (4), 261-275.

Interessen externer Gruppen versus des eigenen Unter- nehmens

DIE HÄUFIGSTEN KONFLIKTSITUATIONEN

Von den 441 befragten Führungskräften beschrieben 221 (50,1 %) auswertbare persönliche Wertekonflikte. Diese Wertekonflikte wurden thematisch kategorisiert sowie die Häufigkeit der erwähnten Werte analysiert. Dabei ergaben sich insgesamt zehn voneinander zu unterscheidende Kategorien von Konfliktsituationen.

50,1 %

Minderleistung von
Mitarbeiterinnen und
Mitarbeitern

17,2 %

Das am häufigsten genannte Konfliktthema (17,2 %) war die Minderleistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Hier beschrieben die Führungskräfte u. a. die Herausforderung, die Minderleistung zu adressieren oder trotz der Tragweite der Konsequenzen (z. B. bei Fehlern) wohlwollend zu bleiben. Für viele Führungskräfte standen aber besonders die Auswirkungen auf andere Teammitglieder im Vordergrund. Herausragende Bedeutung haben hierbei insbesondere die Werte Universalismus und Konformität.

Eigene Sandwich- Position

Zu den am häufigsten genannten Konfliktsituationen zählten anschließend die eigene Sandwich-Position sowie Interessen externer Gruppen versus des eigenen Unternehmens (je 13,1 %). Die eigene Sandwich-Position, die hier vor allem vom unteren und mittleren Management genannt wurde, beschreibt den Konflikt, gleichzeitig mit Forderungen und Erwartungen von ihren Führungskräften sowie von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konfrontiert zu sein. Die beschriebenen Handlungsoptionen spiegeln sich in den Werten Konformität und Benevolenz wider.

13,1 %

Bei der Kategorie Interessen externer Gruppen versus des eigenen Unternehmens ergibt sich für die Führungskräfte das Spannungsfeld, wessen Interessen sie – in einer spezifischen Situation – primär verpflichtet sind. Als Beispiele wurden der Verkauf von nicht unbedingt notwendigen Leistungen zur Umsatzsteigerung oder das Drücken des Einkaufspreises zur eigenen Gewinnsteigerung genannt. Dieser Wertekonflikt löste insbesondere Spannungen zwischen den Werten Universalismus und Konformität aus.

THEMA	HÄUFIGKEIT	WERTE	BESCHREIBUNG
Minderleistung von Mitarbeitende(n)	38 (17,2 %)	Universalismus, Konformität	Umgang mit unzureichender Leistung einzelner Teammitglieder
Eigene Sandwich-Position	29 (13,1 %)	Konformität, Benevolenz	Umgang mit Forderungen und Erwartungen, die gleichzeitig von Vorgesetzten und Teammitgliedern gestellt werden
Interessen externer Gruppen versus des eigenen Unternehmens	29 (13,1 %)	Universalismus, Konformität	Balance zwischen Interessen und Erwartungen von Externen (Kunden, Lieferanten) und des eigenen Unternehmens
Förderung von Mitarbeitende(n)	26 (11,8 %)	Universalismus, Konformität	Entscheidung, welche Teammitglieder gefördert werden (z. B. Gehaltserhöhung, Beförderung)
Konflikte zwischen Mitarbeitende(n)	24 (10,9 %)	Universalismus, Konformität, Sicherheit: sozial	Umgang mit Konflikten zwischen Teammitgliedern
Mensch versus Profit	21 (9,5 %)	Benevolenz, Konformität	Situationen, in denen das Wohl von Menschen im Konflikt mit der Gewinnsteigerung des Unternehmens steht
Sympathie versus Regeln	15 (6,8 %)	Benevolenz, Universalismus, Konformität	Situationen, in denen persönlich sympathische Mitarbeitende gegen Regeln verstoßen
Fairness & Transparenz im Umgang mit Mitarbeitenden	12 (5,4 %)	Konformität, Universalismus	Gleichbehandlung von Mitarbeitenden (bspw. bei der Aufgabenverteilung, Urlaubsplanung, Dienstplanung)
Persönliche Rollenkonflikte	11 (5,0 %)	Selbstbestimmung: Freiheit, Konformität	Umgang mit der eigenen Rolle als Führungskraft
Leistung versus Kollegialität	7 (3,2 %)	Universalismus, Benevolenz	Umgang mit Mitarbeitenden, die hohe Leistung bringen, aber wenig Kollegialität zeigen
Sonstige	9 (4,1 %)		

BEWAHRUNG UND SELBSTÜBERWINDUNG SIND DOMINIEREND

Über alle genannten Konfliktthemen und die jeweils ausgewählten Werte zeigt sich, dass die Wertedimensionen Bewahrung (37,2 %) und Selbstüberwindung (30,2 %) für die Führungskräfte in ihrer Rolle die dominierenden konfligierenden motivationalen Treiber sind. In der Wertedimension Bewahrung war dabei insbesondere Konformität (15,9 %) als leitender Wert vorherrschend. Konformität thematisiert die Orientierung an Autoritäten, Regeln und Normen. Im Vordergrund steht die Vermeidung von Verstößen gegen soziale Normen und Erwartungen mit dem Ziel, soziale Beziehungen nicht zu stören. Dabei geht es auch um Zurückhaltung und Selbstkontrolle sowie um Loyalität.

37,2 %

30,2 %

15,9 %

Konformität

Universalismus

In der Wertedimension Selbstüberwindung waren sowohl Universalismus (16,7 %) als auch Benevolenz (13,5 %) als leitende Werte präsent. Dies ist insofern interessant, als beide Werte ein ähnliches Ziel verfolgen: Die Förderung des Wohlergehens anderer. Der Unterschied liegt in der Zielgruppe. Benevolenz ist vor allem am Wohlergehen von Menschen orientiert, zu denen die Person eine enge Beziehung hat („in-group“). Universalismus hingegen ist auf das Wohlergehen aller Menschen ausgerichtet. Bei Entscheidungen und Handlungen werden also nicht nur die Interessen der eigenen Gruppe (z. B. des Unternehmens) berücksichtigt. Die Wertedimension Offenheit für Wandel war in gut jeder fünften Konfliktbeschreibung (21,8 %) präsent. Am häufigsten war der Wert Selbstbestimmung mit dem Subtyp Freiheit (9,5 %) beteiligt. Dieser Wert drückt das Streben nach Unabhängigkeit und Autonomie im Denken, Fühlen und Handeln aus und darin, die Kontrolle über sich und sein Leben zu haben. Die Wertedimension Selbsterhöhung spielte in den wenigsten Konflikten eine Rolle (10,8 %). Dort, wo sie präsent war, zeigte sich, dass es den Führungskräften eher um die Darstellung ihrer Leistungsfähigkeit (7,1 %) und weniger um Status und Prestige (3,8 %) ging.

16,7 %

Benevolenz

21,8 %

9,5 %

Leistungsfähigkeit

7,1 %

13,5 %

10,8 %

3,8 %

Wertedimensionen Bewahrung
und Selbstüberwindung

Selbstbestimmung mit
dem Subtyp Freiheit

KONFLIKTE
ZWISCHEN
WERTEN

Neben der Häufigkeit der ausgewählten Werte über alle Konflikte hinweg ist eine Analyse der jeweils im Konflikt stehenden Werte interessant, also welche Werte jeweils als Antreiber für die sich gegenüberstehenden Handlungsoptionen gewählt wurden. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass jeder Wert nur für eine der beiden von den Führungskräften beschriebenen Handlungsoptionen ausgewählt werden konnte.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Führungskräfte vor allem Konflikte zwischen Werten erleben, die inhaltlich ähnlich sind. Dies mag daran liegen, dass für die entgegengesetzten Pole der jeweiligen Dimension die Führungskräfte eine klare Wertepräferenz haben, beispielsweise die Bevorzugung von Stabilität im Vergleich zu Veränderungen. Bei ähnlichen Werten (z. B. Konformität und Benevolenz) mag die Unterscheidung und Gewichtung weniger klar sein, was in konkreten Situationen zu Spannungen führen kann. Benevolenz ist beispielsweise im gleichen Maße wie Konformität an kooperativen und unterstützenden sozialen Beziehungen orientiert, wobei sich die motivationale Basis unterscheidet. Konformität ist motiviert durch die Vermeidung negativer (sozialer) Konsequenzen und Benevolenz durch den Antrieb, positive soziale Beziehungen zu gestalten.

Die Spannung von Benevolenz versus Konformität (22,6 %) und Universalismus versus Konformität (22,2 %) kommt in den meisten Konflikten zum Ausdruck. Betrachtet man die drei wichtigsten Konfliktthemen (d. h. Minderleistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, eigene Sandwich-Position sowie Interessen externer Gruppen versus des eigenen Unternehmens) kann die Interpretation abgeleitet werden, dass die Führungskräfte damit ringen, welche die maßgebende Bezugsgruppe für ihre Entscheidungen und ihr Handeln ist: **Ist es das Unternehmen bzw. der Vorgesetzte? Sind es die direkten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Sind es Interessensgruppen außerhalb des Unternehmens? Kurz: Für wen trage ich Verantwortung?**

Dieser Eindruck wird verstärkt durch die dritthäufigste Wertekonflikt-Konstellation Universalismus versus Benevolenz. Wie oben beschrieben, orientiert sich Benevolenz am Wohl der Eigengruppe und Universalismus am Wohl aller (inklusive der Natur). Hier geht es also darum, ob die Anliegen der relevanten Bezugsgruppe (z. B. der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. des Unternehmens) über dem Wohle anderer stehen oder ob diese gleich zu gewichten sind.

Für wen trage ich
Verantwortung?

Ein weiteres Thema in den Wertekonflikten ist die Spannung zwischen der Orientierung am Selbst und dem sozialen Umfeld. Dies drückt sich in den Konstellationen Selbstbestimmung: Freiheit versus Konformität (14,9 %) bzw. Sicherheit: sozial versus Konformität (16,3 %) aus. Die eigene individuelle Freiheit, d.h. autonom und unabhängig zu entscheiden und zu handeln, bzw. der Schutz des Einzelnen stehen der Orientierung an der Gemeinschaft (hier: dem Unternehmen) und dem konfliktfreien Verhältnis zu Autoritätspersonen (hier: dem Vorgesetzten) gegenüber. Dies ist insofern interessant, als Konformität in den beschriebenen Szenarien häufig mit dem Handeln gemäß den Vorgaben des Vorgesetzten zusammenhing. Je nachdem, wie die Entscheidung der jeweiligen Führungskraft letztlich ausfällt, hat dies Implikationen dafür, wer die Deutungshoheit über den Moralkodex in einem Unternehmen hat.

ZENTRALER BEFUND

Wertekonflikte erleben Führungskräfte vor allem im Umgang mit der Minderleistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, im Kontext der eigenen Sandwich-Position sowie im Umgang mit externen Interessensgruppen. Hier spielen insbesondere die Werte der Dimensionen Selbstüberwindung und Bewahrung eine Rolle.

Benevolenz
versus
KonformitätUniversalismus
versus
KonformitätBenevolenz
versus
Universalismus

Bewahrung

Selbstüberwindung



Thorsten Greiten

VORSTANDSMITGLIED DER WERTEKOMMISSION

**// Auch Führungskräfte lassen sich von den kritischen Themen in Wirtschaft, Politik und Weltgeschehen in den Strudel der zahlreichen Krisen und Brennpunkte ziehen. Zusammenhänge scheinen immer komplexer zu werden, Verantwortung zu übernehmen fällt auf allen Ebenen schwerer. Hier braucht es gerade in diesen unruhigen Zeiten mehr Mut, um mit Entschlossenheit – trotz Bedenken, Angst oder Bequemlichkeit – Hindernisse zu überwinden. **

★ 243

♥ 438



Moralischer Mut ist maßgeblich für das ethische Verhalten in Organisationen. Er definiert sich anhand von fünf Facetten¹:

- 1 **Moralische Handlungsbereitschaft**
- 2 **Berücksichtigung der Wertevielfalt**
- 3 **Aushalten von Gefahren**
- 4 **Moralische Proaktivität**
- 5 **Moralische Ziele**

Im Rahmen der Führungskräftebefragung wurden die teilnehmenden Führungskräfte gebeten, Statements zu jeder dieser fünf Facetten zu bewerten.

¹ Sekerka, L. E., Bagozzi, R. P., & Charnigo, R. (2009). Facing ethical challenges in the workplace: Conceptualizing and measuring professional moral courage. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 565–579.

DIE WERTEMATRIX NACH SCHWARTZ

Die Ergebnisse zeigen ein weitgehend einheitliches Bild über alle fünf Facetten des moralischen Mutes hinweg: Gut 70 % der Befragten gaben an, häufig oder (fast) immer moralisch couragiert zu handeln. Lediglich bei drei Statements wich die Verteilung hiervon ab. Auf diese wird im Folgenden näher eingegangen.

ZURÜCKHALTUNG BEI DER HERAUSFORDERUNG VON VORGESETZTEN

Eine leichte Abweichung zeigt sich zunächst in der Facette Moralische Proaktivität bei der Aussage „Bei der Entscheidung, was richtig ist, berücksichtige ich mehr als Regeln und Vorschriften“. Hier gaben 64,4 % an, „häufig oder (fast) immer“ so zu handeln. Eine weitere Abweichung ist in der Facette Moralische Ziele beim Statement „Wenn ich moralisch handle, sind meine Beweggründe tugendhaft“ zu beobachten. Hier waren 61,0 % der Befragten davon überzeugt, so „häufig oder (fast) immer“ zu handeln.“ Dies kann zum einen

methodisch mit der im deutschen Sprachraum aufgeladenen Bedeutung des Begriffs „tugendhaft“ erklärt werden, zum anderen inhaltlich mit der Relevanz weiterer Dimensionen – wie der politischen und der instrumentellen – in Unternehmen.

Die geringste Ausprägung wurde in der Facette Aushalten von Gefahren beim Statement „**Ich handle moralisch, auch wenn mich das bei meinen Vorgesetzten in eine unangenehme Lage bringt**“ ermittelt (56,9 %). Dieses Ergebnis ist

besonders interessant in Verbindung mit den vorangegangenen Beobachtungen zur Bedeutung des Wertes Konformität: Im positiven Sinne kann dies als Loyalität und Verpflichtung gegenüber den Vorgesetzten interpretiert werden. Eine kritischere Analyse könnte hier auf den fehlenden Mut hinweisen, ethisches Handeln auch gegenüber Personen mit höherem Status zu vertreten.

ZENTRALER BEFUND

Die Mehrheit der Führungskräfte in Deutschland beschreibt sich selbst als moralisch couragiert. Am geringsten ist der moralische Mut jedoch, wenn er die Führungskraft bei seinem Vorgesetzten in eine unangenehme Situation bringt.



FRAGE	(FAST) NIE	SELTEN	MANCHMAL	HÄUFIG	(FAST) IMMER	MITTELWERT	STANDARD- ABWEICHUNG
Moralische Handlungsbereitschaft							
Ich bin entschlossen, das moralisch Richtige zu tun.	0,9 %	3,6 %	20,2 %	41,3 %	36,5 %	4,09	0,92
Andere können sich auf mich verlassen, wenn es darum geht, moralisches Verhalten vorzuleben.	1,1 %	4,8 %	20,2 %	38,1 %	35,8 %	4,03	0,92
Berücksichtigung der Wertevielfalt							
Bei der Entscheidung, was moralisch geboten ist, stütze ich mich auf meine persönlichen Werte.	1,6 %	4,5 %	19,7 %	39,5 %	34,7 %	4,01	0,93
Bei der Entscheidung, was moralisch geboten ist, stütze ich mich auf meine professionellen Werte.	1,1 %	4,5 %	25,6 %	43,1 %	25,6 %	3,88	0,88
Aushalten von Gefahren							
Ich bleibe in moralischen Fragen standhaft, auch wenn es einen entgegengesetzten sozialen Druck gibt.	1,1 %	3,6 %	27,4 %	41,3 %	26,5 %	3,88	0,88
Ich handle moralisch, auch wenn mich das bei meinen Vorgesetzten in eine unangenehme Lage bringt.	0,9 %	10,0 %	30,4 %	35,6 %	21,3 %	3,63	1,01
Moralische Proaktivität							
Bei der Entscheidung, was richtig ist, berücksichtige ich mehr als Regeln und Vorschriften.	0,9 %	6,1 %	28,6 %	37,2 %	27,2 %	3,84	0,93
Ich strebe aktiv danach, mich moralisch zu verhalten.	1,4 %	4,5 %	26,5 %	35,4 %	32,2 %	3,93	0,94
Moralische Ziele							
Wenn ich moralisch handle, sind meine Beweggründe tugendhaft.	0,9 %	5,4 %	32,7 %	37,2 %	23,8 %	3,78	0,90
Ich handle moralisch, weil es das Richtige ist.	0,9 %	5,0 %	20,4 %	42,0 %	31,7 %	3,99	0,90



Kirsten Altenhoff

VORSTANDSMITGLIED DER WERTEKOMMISSION

// Moralischer Mut ist für einen konstruktiven Umgang mit Wertekonflikten unerlässlich und als Führungskompetenz unverzichtbar. //

★ 287

♥ 362



Der deutsche Philosoph Markus Gabriel hat kürzlich argumentiert, dass moralischer Fortschritt in dunklen Zeiten möglich ist¹. Seit dem Erscheinen seines Buches haben die Krisen eher zu- als abgenommen. Krisen, so schreibt er, halten uns einen Spiegel vor, der uns reflektieren lässt, wer wir sind. Und sie stellen uns vor die Entscheidung, wer wir sein wollen. Moralischer Fortschritt ist möglich, aber kommt nicht von allein. Hier beginnt die Verantwortung des Einzelnen, insbesondere der (Wirtschafts-)Eliten.

Die diesjährige Führungskräftebefragung hat gezeigt, dass die meisten Führungskräfte ein moralisch couragiertes Verhalten an den Tag legen. Gleichzeitig treten bei vielen der Führungskräfte im Unternehmensalltag Wertekonflikte auf, die zu Stress führen. Den meisten gelingt es, diese Konflikte im Interesse der Beteiligten werteorientiert aufzulösen. Die Befragung lässt aber auch erkennen, dass ein an Werten ausgerichtetes Verhalten nicht konsequent verfolgt wird, wenn dadurch für die Führungskraft eine unangenehme Situation mit Vorgesetzten entsteht und persönliche Nachteile zu befürchten sind.

Doch es bleibt dabei: Die Entscheidungen der Führungskräfte haben zum Teil gravierende Konsequenzen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und viele weitere Interessengruppen. Daraus erwächst für Führungskräfte die Verantwortung, moralische Aspekte systematisch in ihre Entscheidungen einzubeziehen und für diese im Zweifel auch einzustehen. Hierfür müssen im Führungsalltag (Handlungs-) Kompetenzen gefördert und (zeitliche) Freiräume geschaffen werden. Gerade in Hierarchien muss die Möglichkeit gegeben sein, (moralische) Bedenken ohne negative Konsequenzen zu kommunizieren.

Die vielfältigen Krisen unserer Zeit fordern unsere Gesellschaft (und damit auch unser Wirtschaftssystem) heraus, zu reflektieren und zu entscheiden, welchen Dingen wir einen Wert beimessen wollen. Eine Diskussion, die in geeigneten Foren – wie dem Werteforum – von den verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren untereinander und miteinander geführt werden sollte.

¹ Gabriel, M. (2021). Moralischer Fortschritt in dunklen Zeiten: Universale Werte für das 21. Jahrhundert. Ullstein.

2023 wurde die Führungskräftebefragung zum 15. 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 5. Juli bis 25. Juli statt. Dazu wurden Führungskräfte in Deutschland über geschlossene Verteiler der Wertekommission, der Manres AG und der Technischen Universität München sowie eines zertifizierten Marktanalyseinstituts zur Teilnahme an einer Online-Befragung eingeladen. Die Befragung gliederte sich in vier Abschnitte, die den Kapiteln im vorliegenden Bericht entsprechen. Es kamen verschiedene Fragentypen zum Einsatz (z. B. Einfachauswahl, Mehrfachauswahl, offene Fragen).

Alter ¹	
ALTER	%
bis 25 Jahre	3,6
26 bis 35 Jahre	24,9
36 bis 45 Jahre	31,5
46 bis 55 Jahre	23,4
über 55 Jahre	16,6
GESAMT	100

Geschlecht	
GESCHLECHT	%
Männlich	57,8
Weiblich	41,3
Divers	0,2
Keine Angabe	0,7
GESAMT	100

¹ Aufgrund von Aufrunden bzw. Abrunden der Prozentwerte kann es zu minimalen Abweichungen in der Nachkommastelle kommen.

Insgesamt gaben 441 Führungskräfte aus der deutschen Wirtschaft auswertbare Antworten ab. Der Anteil weiblicher Führungskräfte lag bei 41,3 %. Dieser Anteil liegt auf dem gleichen Niveau wie im letzten Jahr, allerdings über dem vom Statistischen Bundesamt ermittelten Wert von 28,9 % (2022)¹. Der Anteil der Führungskräfte, die jünger als 35 Jahre waren, lag bei 28,6 %. Die Mehrheit der Führungskräfte (54,9 %) befand sich im Alter zwischen 36 und 55 Jahren. Jede sechste Führungskraft (16,6 %) war älter als 55 Jahre.

Erhöhter Aufwand für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Der Anteil der Befragten, die sich dem Top-Management in ihrem Unternehmen zuordneten, lag bei 16,8 %. Dieser Anteil liegt unter den Vorjahresbefragungen, was sich insbesondere aufgrund des erhöhten Aufwands für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch offene Fragen erklären lässt. Der Anteil der Führungskräfte auf der unteren Managementebene lag bei 28,1 %, während der Anteil des mittleren Managements bei 55,1 % lag. Ein hoher Anteil der Führungskräfte (21,4 %) arbeitete bereits länger als 20 Jahre für das jetzige Unternehmen. Wei-

tere 69,3 % arbeiteten seit mehr als drei Jahren für das jetzige Unternehmen. Nur 7,5 % arbeiteten weniger als zwei und nur 1,8 % weniger als ein Jahr für ihr jetziges Unternehmen. Jeder Dritte der Befragten (35,8 %) gab an, in einem Familienunternehmen zu arbeiten. Wiederum knapp die Hälfte (48,9 %) arbeitete in einem Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Führungskräfte waren in einer Bandbreite von Unternehmen tätig, die das gesamte Spektrum der wirtschaftlichen Tätigkeit in Deutschland abdeckt.

Position	
POSITION	%
Top-Management	16,8
Mittleres Management	55,1
Unteres Management	28,1
GESAMT	100

Gesamtes Spektrum der wirtschaftlichen Tätigkeit in Deutschland

Betriebszugehörigkeit	
BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT	%
unter 1 Jahr	1,8
1 bis 2 Jahre	7,5
3 bis 5 Jahre	18,6
6 bis 10 Jahre	20,7
11 bis 15 Jahre	18,0
16 bis 20 Jahre	12,0
länger als 20 Jahre	21,4
GESAMT	100

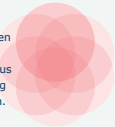
Verantwortung, Wertschätzung, Mut sind Werte, die wir als Unternehmensnachfolger übernommen haben.

Sarna Röser



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 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 integrier Leidenschaft, Mut und Verantwortung für unsere Unternehmen einsetzen, weil wir imstande sein wollen, in ihnen die Werte zu leben, die uns wichtig sind.

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

 www.wertekommission.de



Nachhaltigkeit

Vertrauen

Respekt

WERTE
KOMMISSION

Verantwortung

Integrität

Mut

ÜBER MANRES

Als Ihr Partner des Vertrauens unterstützen wir Sie mit Pioniergeist, Präsenz und Kompetenz bei Business Transformationen. Mit unserer psychologischen und wirtschaftswissenschaftlichen Expertise sorgen wir für eine ganzheitliche Unternehmensentwicklung. Wir unterstützen Sie in den Bereichen Persönlichkeit, Leadership und Unternehmenskultur.

In unserem Sein und Tun folgen wir unserer Überzeugung, dass die ganzheitliche Entwicklung und Potenzialentfaltung 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 einer umfassenden 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.



LEHRSTUHL FÜR FORSCHUNGS- UND WISSENSCHAFTSMANAGEMENT DER TUM SCHOOL OF MANAGEMENT

Die diesjährige Befragung wurde durch den Lehrstuhl für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der TUM School of Management der Technischen Universität München wissenschaftlich begleitet.

Der Forschungsschwerpunkt des Lehrstuhls liegt auf den Themen Führung und Führungskräfteentwicklung im digitalen Zeitalter, dem Management von Forschungsorganisationen sowie Diversität in Organisationen.

In enger Vernetzung mit Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft widmen sich die Forscher und Forscherinnen des Lehrstuhls überdies der Förderung effektiver und verantwortungsvoller Führung in der Praxis.

www.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.ill.tum.de

#wertekommission

**WERTEKOMMISSION –
INITIATIVE WERTE
BEWUSSTE FÜHRUNG E. V.**

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 2023 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

Manres AG, Zürich / Berlin, www.manres.com
NetFederation GmbH, Köln, www.net-federation.de

VORSTAND

Kirsten Altenhoff
Daniela Bechtold-Schwabe
Thorsten Greiten
Prof. Dr. Ludger Heidbrink
Svea Junge
Sven H. Korndörffer
Maša Schmidt
Julia Weiss

KURATORIUM

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

GESCHÄFTSSTELLE BONN

Yvonne Rimm-Völkel
c/o Im Eichholz 15a
53127 Bonn
geschaeftsstelle@wertekommission.de
+49 228 24 25 941

Alle Rechte vorbehalten. Copyright 2023 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](https://x.com/wertekommission)



[fb.com/
wertekommission](https://fb.com/wertekommission)

www.wertekommission.de