

WERTE KOMMISSION

INITIATIVE
WERTE BEWUSSTE
FÜHRUNG

// FÜHRUNGS- KRÄFTE- BEFRAGUNG 2019

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
PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
www.pwc.de

WERTEKOMMISSION
INITIATIVE WERTE BEWUSSTE FÜHRUNG E. V.

VORSTAND

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

KURATORIUM

DR. PHILIPP BUSCH
DR. RAINER ESSER
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 CHANCEN UND RISIKEN DES DIGITALEN WANDELS

SEITE 19
03 DIE ETHISCHE INFRASTRUKTUR IN UNTERNEHMEN

SEITE 24
04 WAS BEGÜNSTIGT WERTEKONSISTENTES VERHALTEN?
DER PERSÖNLICHE WERTEKOMPASS

SEITE 28
05 WAS ERSCHWERT WERTEKONSISTENTES VERHALTEN?
DIE DUNKLE SEITE

SEITE 31
ÜBER DIE WERTEKOMMISSION, DIE PRICEWATERHOUSECOOPERS GMBH
WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT SOWIE DIE PROFESSUR
FÜR FORSCHUNGS- UND WISSENSCHAFTSMANAGEMENT UND DAS
EXECUTIVE EDUCATION CENTER DER TUM SCHOOL OF MANAGEMENT
DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT MÜNCHEN

SEITE 34
IMPRESSUM

EINLEITUNG

Was führt dazu, dass sich Beschäftigte – inklusive Führungskräfte – in Unternehmen moralisch verantwortungsvoll verhalten? Welche Faktoren wirken sich hierauf negativ aus? Um diese Fragen beantworten zu können, ist es wichtig, sich einerseits mit dem organisationalen Kontext zu beschäftigen und andererseits individuelle Werte, aber auch Eigenschaften und moralische Kompetenzen der Menschen in Organisationen zu berücksichtigen.

Die Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V. führt seit 2006 in regelmäßigen Abständen Befragungen zum Wertebewusstsein von Führungskräften im deutschsprachigen Raum durch. Als einzige kontinuierliche Untersuchung dieser Art zeigt die Befragung auf, wie sich die Wertediskussion in Deutschland an der Schnittstelle von Wirtschaft und Gesellschaft entwickelt. Wie bereits in den Vorjahren wurde auch die diesjährige Erhebung in Zusammenarbeit mit der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement sowie dem Executive Education Center der TUM School of Management der Technischen Universität München durchgeführt.

Neben dem bewährten Schwerpunkt auf individuellen Werten von Führungskräften sowie Chancen und Risiken des digitalen Wandels lag ein wichtiger Fokus der diesjährigen Befragung auf der Frage, wie Führungskräfte der deutschen Wirtschaft die ethische Kultur in ihren Unternehmen wahrnehmen. Darüber hinaus standen folgende Fragen im Mittelpunkt: Wie steht es um die Kalibrierung des Wertekompasses von Führungskräften der deutschen Wirtschaft? Welche Rolle spielen moralische Überzeugungen und wertekonsistentes Handeln für ihr Selbstverständnis?

Die Realisierung dieser Studie wurde durch die PricewaterhouseCoopers GmbH ermöglicht; für diese Unterstützung sind wir der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft sehr dankbar.

EXECUTIVE SUMMARY

Die Führungskräftebefragung wurde 2019 zum elften Mal von der Wertekommission durchgeführt. Teilgenommen haben in diesem Jahr 545 Führungskräfte aus Deutschland, davon rund 80 Prozent aus dem mittleren und oberen Management. Ausgangspunkt sind die sechs individuellen Kernwerte (Integrität, Mut, Nachhaltigkeit, Respekt, Verantwortung und Vertrauen), welche seit 2006 regelmäßig erhoben werden. Hier bleibt 2019 der langfristige Trend stabil: Vertrauen und Verantwortung wurden erneut als die wichtigsten Werte bestätigt. Dabei zeichnet sich erstmals eine stärkere Differenz ab: Mit deutlichem Abstand wird Vertrauen gegenüber der individuellen Verantwortung als wichtigster Wert benannt.

Wie in den beiden Vorjahren wurde erneut untersucht, in welcher Weise Führungskräfte den digitalen Wandel wahrnehmen. Auch hier setzt sich der Trend fort: Die befragten Führungskräfte sehen im digitalen Wandel nach wie vor stärker Chance als Risiko. Gleichzeitig bleibt ein signifikanter Teil der Befragten skeptisch und betont erneut, dass sich Deutschland und seine Wirtschaft besser auf die Herausforderungen des digitalen Wandels vorbereiten müssen.

Ein besonderer Fokus der diesjährigen Befragung lag auf der Frage, welche Bedingungen in Unternehmen verantwortungsvolles Handeln bei den Beschäftigten fördern oder erschweren. Obwohl der Großteil der befragten Führungskräfte dem eigenen Unternehmen eine ethische Kultur bescheinigt, zeigt sich, dass die ethische Infrastruktur in manchen Unternehmen ausbaufähig ist und wertebewusstes und ethisches Verhalten mit mehr Nachdruck eingefordert und unterstützt werden muss. Fragt man Deutschlands Führungskräfte nach ihrem moralischen Kompass, so ist die Antwort heterogen. Beleuchtet wurden sowohl Eigenschaften, die eine Person auf ihrem moralischen Kurs halten, als auch solche Merkmale, die eine Person von diesem Kurs abbringen können. Mit Blick auf positive Merkmale zeigt sich ein zweigeteiltes Bild. Einerseits sieht eine Mehrheit der Befragten moralische Eigenschaften als wichtigen Teil ihrer Identität. Gleichzeitig gibt nur ein Viertel der befragten Führungskräfte an, im beruflichen Alltag für Fragen der Moral besonders sensibel zu sein und regelmäßig über moralische Sachverhalte nachzudenken. Knapp über ein Fünftel der Befragten fühlt sich zudem nicht oder nur bedingt in der Lage, seine moralischen Überzeugungen im Alltag wirksam umzusetzen. Auch hinsichtlich der negativen Einflussfaktoren ergibt sich ein ambivalentes Bild. Zwar lässt sich der überwiegende Teil der Befragten klar als moralisch integer beschreiben, ein nicht zu vernachlässigender Anteil tendiert jedoch dazu, Situationen moralisch verzerrt wahrzunehmen, anderen zu misstrauen und sich in bestimmten Situationen von seinen Moralvorstellungen zu lösen.

Insgesamt sind das Wertegerüst und der moralische Kompass der befragten Führungskräfte intakt. Gleichzeitig zeigt die diesjährige Befragung auf, wie wichtig die ethische Infrastruktur in Unternehmen ist. Eine starke ethische Kultur begünstigt wertekonsistentes Verhalten und erlaubt es Führungskräften, ihre moralischen Überzeugungen wirksam und verantwortungsvoll umzusetzen.

Methodik

Die inzwischen elfte 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 545 Führungskräften aus der deutschen Wirtschaft vor.

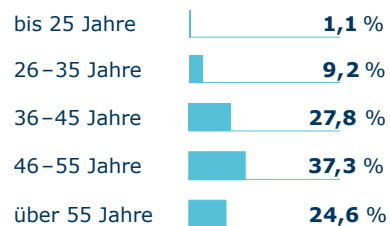
Die Mehrheit der Befragten stammt aus der oberen (29,6%) und mittleren (55,8%) Führungsebene, während 14,6% dem Management-Nachwuchs zugeordnet werden können. Entsprechend liegt der Anteil der unter 35-Jährigen bei knapp 10%. Die Mehrheit (65%) der Befragten ist zwischen 36 und 55 Jahre alt, während die Altersgruppe der über 55-Jährigen ca. 25% ausmacht. Ähnlich wie in den Jahren zuvor ist der Anteil der weiblichen Teilnehmer (28,5%) unterrepräsentiert. Dieser Prozentsatz spiegelt damit genau die aktuelle Verteilung in Deutschland wider, wonach der Anteil von Männern in Führungspositionen mit ca. 70% deutlich überwiegt.

Mit Blick auf die Wahrnehmung und Einschätzung von Unternehmenswerten ist eine ausreichend lange Betriebszugehörigkeit vorteilhaft. Nur knapp 4% der Befragten waren zum Zeitpunkt der Erhebung unter 3 Jahren im jeweiligen Unternehmen beschäftigt. Etwas mehr als ein Drittel der Befragten (35%) wies eine Betriebszugehörigkeit zwischen 3 und 10 Jahren auf, während der Großteil (61%) 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.

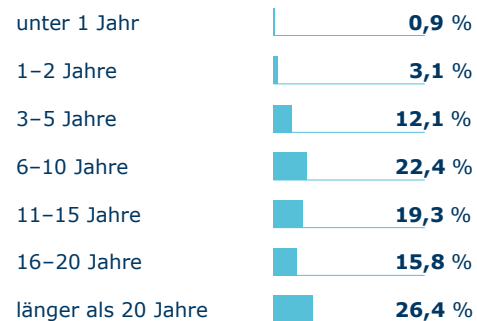
Geschlecht



Alter



Betriebszugehörigkeit



Position



01 BEWERTUNG DER INDIVIDUELLEN KERNWERTE

Ein zentraler Bestandteil der jährlichen Befragung der Wertekommission ist die Erhebung sowie der Vergleich der sogenannten Kernwerte: **Integrität, Mut, Nachhaltigkeit, Respekt, Verantwortung und Vertrauen.** 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.

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. KollegInnen, MitarbeiterInnen)
- Verzicht der Dominanz der eigenen Denkweisen

VERANTWORTUNG

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

VERTRAUEN

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

// Zentraler Befund: Vertrauen wird erneut als wichtigster Wert angesehen, gefolgt von Verantwortung. Dabei wird der Abstand größer: Im Vergleich zu den Vorjahren geben deutlich mehr Führungskräfte Vertrauen als zentralen Unternehmenswert an, während Verantwortung weniger häufig genannt wird.

Das Ergebnis der diesjährigen Befragung schließt sehr eng an die Ergebnisse der vergangenen Jahre an. Vertrauen (35,5%), Verantwortung (25,9%) und Integrität (18,8%) werden weiterhin als die zentralen Werte gesehen. Während noch ungefähr jeder Zehnte (11,4%) Respekt als wichtigsten Wert einschätzt, werden Nachhaltigkeit (5,1%) und Mut (3,3%) deutlich weniger oft als wichtigste Werte angegeben und belegen somit die unteren Plätze.

Vergleicht man die Gewichtung der Werte seit 2016, ergibt sich ein interessantes Muster – vor allem mit Blick auf die beiden Werte Verantwortung und Vertrauen. Lagen diese 2016 noch sehr eng beieinander (mit einem leichten Vorsprung von Verantwortung), wurde in den Folgejahren 2017 sowie 2018 Vertrauen am häufigsten als der zentrale Unternehmenswert genannt. Während die Differenz zwischen den beiden Werten 2017 und 2018 relativ konstant blieb, zeigt sich in der diesjährigen Befragung ein deutlich ausgeprägter Unterschied von 10 Prozentpunkten. Während mehr Führungskräfte Vertrauen in den Vordergrund rücken, fällt Verantwortung entsprechend zurück. Bemerkenswert ist, dass Nachhaltigkeit unverändert im Vergleich nur in geringem Maße als persönlicher Kernwert im beruflichen Umfeld genannt wird, trotz der intensiven öffentlichen Debatte zum Thema im Zeitraum der Befragung.

	2015	2016	2017	2018	2019
1	Vertrauen	Verantwortung	Vertrauen	Vertrauen	Vertrauen
2	Verantwortung	Vertrauen	Verantwortung	Verantwortung	Verantwortung
3	Integrität	Integrität	Integrität	Integrität	Integrität
4	Respekt	Respekt	Respekt	Respekt	Respekt
5	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit
6	Mut	Mut	Mut	Mut	Mut

02 CHANCEN UND RISIKEN DES DIGITALEN WANDELS

In Anlehnung an die Befragungen 2017 und 2018 wurden die befragten Führungskräfte erneut um ihre Einschätzung gebeten, ob und in welchem Ausmaß sie den digitalen Wandel insgesamt eher als Chance oder als Risiko wahrnehmen. Dabei wurden verschiedene Ebenen unterschieden, auf welche sich diese Wahrnehmung bezieht: die Gesellschaft in Deutschland als Ganzes, der Wirtschaftsstandort bzw. die Arbeitswelt in Deutschland, das eigene Unternehmen sowie die eigene Person (als Führungskraft und privat). Insgesamt setzt sich bei den Befragten das positive Stimmungsbild aus den beiden Vorjahren fort. Mit Blick auf die Gesellschaft als Ganzes sehen rund 45% der Befragten eher positiv in die Zukunft. Unverändert ist der Anteil jener, die eine sehr positive Wahrnehmung haben (31%). Etwa jeder Fünfte (21%) der Befragten äußert sich jedoch skeptisch und sieht in der Digitalisierung mehr Risiko als Chance, was ein leichtes Plus (4%) zu 2018 darstellt. Ähnlich verhält es sich mit der Einschätzung bzgl. der Arbeitswelt in Deutschland. Erneut ist hier die Tendenz in Richtung Risikowahrnehmung am stärksten ausgeprägt. Wie bereits 2018 sehen rund 23% der befragten Führungskräfte hier mehr Risiko als Chance, während es sich beim überwiegenden Teil (75%) umgekehrt verhält und die wahrgenommenen Chancen überwiegen.

Die positivste Einschätzung erfolgte erneut mit Blick auf den Wirtschaftsstandort Deutschland. Nur etwa 12% der Befragten sehen hier mehr Risiken als Chancen. Während die Befragung 2018 eine etwas moderatere Einschätzung ergab, nähern sich die Befunde aus der aktuellen Befragung erneut dem optimistischen Bild aus dem Jahr 2017 an. Knapp 51% der Befragten sehen deutliche Chancen für den Wirtschaftsstandort Deutschland und knapp 35% zeichnen ein eher positives Bild für die Zukunft.

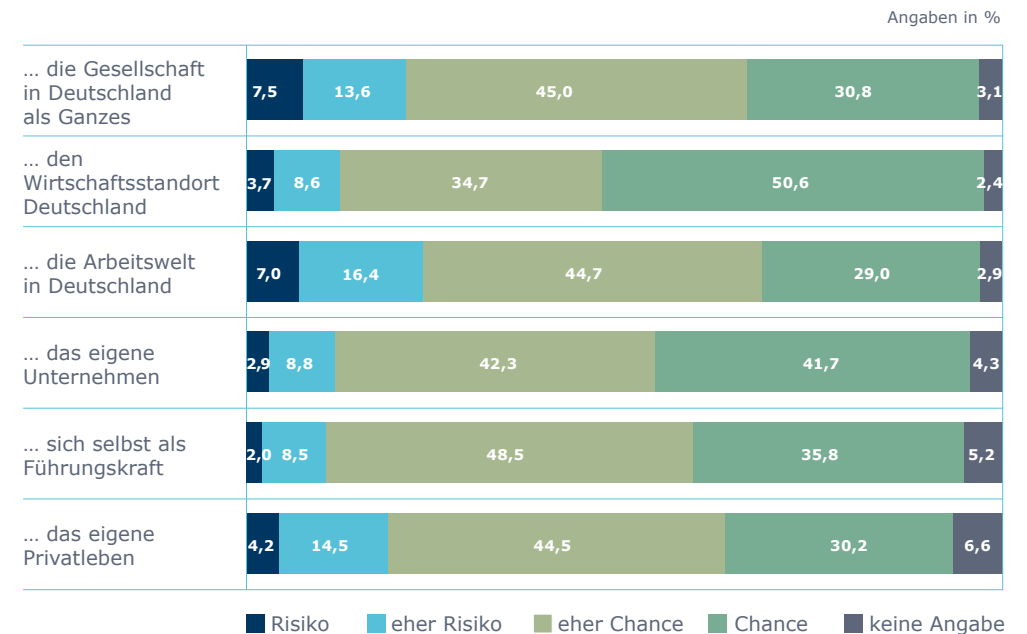
Dennoch überwiegen für etwa 13% die Risiken. Ähnlich verhält es sich bezüglich des eigenen Unternehmens. Wie im Vorjahr sieht der Großteil der Befragten sehr positiv (knapp 42%) oder eher positiv (ebenfalls rund 42%) in die Zukunft. Rund ein Zehntel der Befragten ist wiederum der Meinung, der digitale Wandel sei eher mit Risiken für das eigene Unternehmen verbunden. Auch bezüglich der eigenen Rolle bzw. Funktion im Management bleiben die Befragten bei ihrer positiven Einschätzung mit nahezu identischen Angaben wie 2018. Der Großteil bewertet die Zukunft eher positiv (knapp 49%), knapp 36% haben sogar eine sehr positive Einschätzung. Rund ein Zehntel der Befragten gibt an, dass für sie die Risiken überwiegen. Mit Blick auf das eigene Privatleben sehen immerhin knapp 19% die Risiken überwiegen. Der Großteil ist auch hier positiv eingestellt (75%).

Berücksichtigt man die Altersstruktur der befragten Führungskräfte, so zeichnen die Ergebnisse ein ausgeglichenes Bild. In allen untersuchten Zielgrößen (Gesellschaft, Wirtschaftsstandort, Arbeitswelt, Unternehmen, Führungsrolle und Privatperson) sehen erfahrene sowie besonders junge Führungskräfte (d.h. jünger als 35) insgesamt mehr Chancen als Risiken durch die Digitalisierung. Dabei fällt jedoch auf, dass die Gruppe der unter 35-Jährigen eine besonders positive Einstellung hat und signifikant häufiger zur Antwort »deutliche Chance« als »eher Chance« tendiert. Auffällige Unterschiede ergeben sich mit Blick auf die Gesellschaft in Deutschland als Ganzes, den Wirtschaftsstandort, die Arbeitswelt in Deutschland und die eigene Person (als Privatperson). Bei all diesen Zielgrößen wurden bzgl. einer besonders positiven Einschätzung Unterschiede zwischen knapp 10% und 20% im Vergleich zu den älteren Führungskräften gefunden. Wie in den vergangenen Jahren ist die Gruppe der unter 35-Jährigen in der untersuchten Stichprobe zwar deutlich unterrepräsentiert; gleichwohl sind die gefundenen Ergebnisse wenig überraschend und lassen sich schlüssig interpretieren. Die Ausbildung und frühe berufliche Sozialisation dieser jungen Generation von Führungskräften ist inhärent mit der Nutzung digitaler Technologien verbunden. Das Selbstverständnis dieser Altersgruppe scheint weniger von einem Gefühl der digitalen »Transformation« geprägt zu sein, als vielmehr von einem Gefühl der gleichsam natürlichen »Fortführung« vertrauter Technologien und Möglichkeiten. Auf dieser Basis lassen sich zukunftsfähige Synergieeffekte erwarten, zumal die Einschätzung der erfahrenen Führungskräfte ebenfalls mehr positiv als negativ ist.

In einem nächsten Schritt wurden die Befragten erneut gebeten anzugeben, in welchem Ausmaß die oben genannten Zielgruppen ihrer Meinung nach für die Herausforderungen des digitalen Wandels vorbereitet sind. Sehr ähnlich zu 2017 und 2018 zeigt sich, dass in den meisten Bereichen zwar eine optimistische Grundhaltung überwiegt, mit Blick auf ausgewählte Bereiche jedoch auch Zweifel geäußert werden. Auffällig ist, dass die übergeordneten Ebenen (Gesellschaft, Wirtschaftsstandort, Arbeitswelt) deutlich skeptischer eingeschätzt werden als das unmittelbare Umfeld (das eigene Unternehmen sowie die eigene Rolle als Führungskraft und Privatperson). So steigt der Anteil jener, welche die Gesellschaft in Deutschland insgesamt als unzureichend vorbereitet sehen, erstmals über die 50%-Marke. Knapp ein Drittel der Befragten (32%) zeichnet hier ein positives Bild, während nur knapp 10% der Befragten die Gesellschaft als Ganzes für wirklich gut vorbereitet halten. Auch mit Blick auf den Wirtschaftsstandort Deutschland setzt sich die Tendenz zu mehr Skepsis aus der Befragung 2018 fort. Etwa 35% der befragten Führungskräfte geben an, Deutschland sei hier unzureichend vorbereitet, was einem Zuwachs von knapp 7% gegenüber dem Vorjahr

entspricht. Obwohl der überwiegende Teil der Befragten zu einer positiven Einschätzung kommt, zeichnet sich hier ein spürbarer Rückgang ab (um 7 Prozentpunkte). Weiterhin verhalten bleibt das Stimmungsbild auch bzgl. der Arbeitswelt in Deutschland. Ähnlich wie im Vorjahr gibt ein substanzieller Teil der befragten Führungskräfte (rund 44%) an, hier Aufholbedarf zu sehen. Insgesamt bestätigt dieses Muster erneut, dass es unter den Führungskräften der deutschen Wirtschaft nach wie vor Bedenken und Unklarheiten hinsichtlich gesellschaftlicher und standortpolitischer Fragen sowie neuer beruflicher Anforderungen zu geben scheint, welche die Digitalisierung aufwirft bzw. einfordert und die angemessen adressiert werden müssen, um zukunftsfähig zu bleiben.

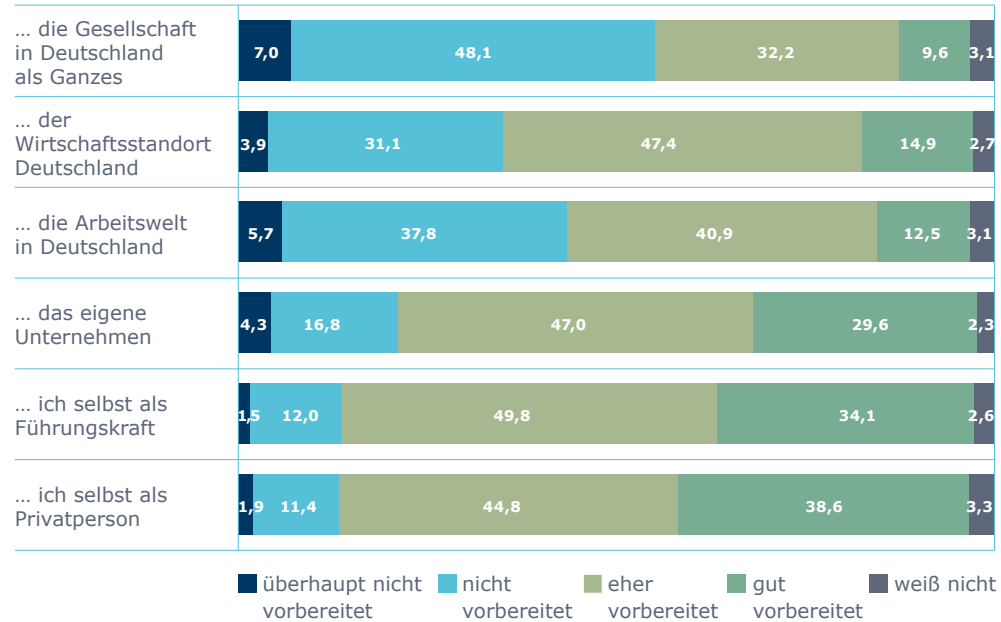
Chance oder Risiko für ...



Ein deutlich positiveres Bild zeichnen die Befragten mit Blick auf die Unternehmensebene. Während der Anteil der Skeptiker mit knapp 20% unverändert bleibt, zeichnet sich allerdings auch eine leichte Tendenz zur Mitte ab. Während knapp die Hälfte der Befragten (47%) ihrem Unternehmen eine ausreichende Vorbereitung attestiert, sehen deutlich weniger (30%) ihr Unternehmen als sehr gut vorbereitet an. Hinsichtlich der eigenen Managementrolle bzw. für sich selbst als Privatperson zeichnen die befragten Führungskräfte auch 2019 ein durchgängig positives Bild. Aber immerhin gibt knapp über ein Zehntel der Befragten an, sich nicht oder überhaupt nicht vorbereitet zu fühlen. Der Rest hält sich für eher bzw. für gut vorbereitet.

Für die Digitalisierung vorbereitet ist/bin ...

Angaben in %



// Zentraler Befund: Führungskräfte der deutschen Wirtschaft sehen den digitalen Wandel erneut insgesamt eher als Chance. Gleichzeitig setzen sich auch die skeptischen Einschätzungen aus dem Vorjahr fort. Gerade mit Blick auf die übergeordneten Ebenen (Gesellschaft, Wirtschaftsstandort und Arbeitswelt) werden teilweise auch deutliche Risiken gesehen, was dafür spricht, dass die Vorbereitung auf die digitale Arbeitswelt eine kontinuierliche Herausforderung bleibt.

03 DIE ETHISCHE INFRASTRUKTUR IN UNTERNEHMEN

Mit Blick auf die Erfassung von Unternehmenswerten wurde in der Befragung 2019 ein neuer Schwerpunkt gesetzt. Im Unterschied zu den vergangenen Befragungen liegt der Fokus nicht mehr auf bestimmten Unternehmenswerten oder Zielen, welche die Kultur in einem Unternehmen prägen (z. B. Effizienz und Produktivität versus Freiheit und Kreativität), sondern auf der ethischen Infrastruktur in Unternehmen. Gemeint sind damit jene Aspekte der Unternehmenskultur, die darauf abzielen, unethisches Verhalten von Beschäftigten zu verhindern und – umgekehrt – ethisches Verhalten zu fördern. Die Grundlage hierfür bildet das sogenannte Corporate Ethical Virtues Model (CEVM). Dieses unterscheidet sieben Dimensionen bzw. Tugenden einer ethischen Unternehmenskultur.

Die sieben Dimensionen der ethischen Unternehmenskultur

01 Klarheit

Das Risiko für unethisches Verhalten steigt, wenn Beschäftigte allein ihren eignen moralischen Intuitionen folgen. Erwartungen bezüglich ethischer Normen und Standards werden klar und verständlich ausformuliert. Den Mitgliedern eines Unternehmens muss klar sein, was ethisch wünschenswertes Verhalten ist und was nicht.

02 Vorbildwirkung

Verhalten sich Management und Führungskräfte inkonsistent, führt dies bei den Mitarbeitenden zu Unklarheit bzgl. normativen Erwartungen. Das Management und die Führungskräfte im Unternehmen sind Vorbilder und müssen sich entsprechend der ausformulierten ethischen Normen und Standards verhalten, um glaubwürdig zu sein.

03 Durchführbarkeit

Wenn Mitarbeiter wenig oder gar keinen Handlungsspielraum bzw. Möglichkeiten haben, ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten wahrzunehmen, steigt das Risiko unethischen Verhaltens. Das Unternehmen muss Bedingungen schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, die normativen Erwartungen zu erfüllen.

04 Unterstützung

Das Risiko für unethisches Verhalten steigt, wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, nicht ernst genommen oder nicht fair behandelt zu werden. Zeigt das Unternehmen Respekt und Wertschätzung für die Mitarbeiter, fördert dies die Identifikation mit dem Unternehmen und dessen ethischen Werten und Normen.

05 Transparenz

Das Risiko für unethisches Verhalten steigt, wenn Beschäftigte isoliert voneinander »ihr Süppchen kochen« und nicht wissen, welche Konsequenzen bestimmte Verhaltensweisen und Entscheidungen haben. Das Verhalten der Mitarbeiter und dessen Konsequenzen sollten für andere zugänglich bzw. sichtbar sein.

06 Offenheit

Das Risiko für ethisches Fehlverhalten steigt, wenn moralische Fragen und Dilemmata unterdrückt werden oder man bestraft wird, wenn man moralische Zweifel äußert. Im Unternehmen sollte ein Klima der Offenheit herrschen, in dem ethische Fragen und Dilemmata offen angesprochen und diskutiert werden.

07 Sanktionen

Das Risiko für unethisches Verhalten steigt, wenn Normverletzungen ohne Konsequenzen bleiben. Die Verletzung ethischer Standards hat eine wichtige Signalwirkung für die Mitglieder eines Unternehmens.

Mit Blick auf die Frage, ob ihr Unternehmen normative Erwartungen an die Beschäftigten klar und deutlich ausformuliert, äußert sich der überwiegende Teil der Befragten eher (38%) oder stark (40%) zustimmend. Während nur ein kleiner Teil (knapp 6%) aussagt, dass es bzgl. normativer Erwartungen wenig oder keine Klarheit gibt, geben immerhin noch 16% der Befragten an, dass ihr Unternehmen allenfalls teilweise klare Erwartungen äußert. Für knapp jeden Fünften der Befragten beutet dies, dass er oder sie im Zweifel nicht genau weiß, was es bedeutet, sich im Unternehmen verantwortungsvoll zu verhalten. Das bedeutet nicht, dass diese Personen nicht auch verantwortungsvoll handeln, insbesondere dann, wenn sie über ein ausgeprägtes Wertebewusstsein verfügen. Allerdings steigt das Risiko für Fehleinschätzungen und fragwürdige Auslegungen des Vakuums, das entsteht, wenn es wenig oder gar keine Klarheit mit Blick auf erwünschtes Verhalten gibt.

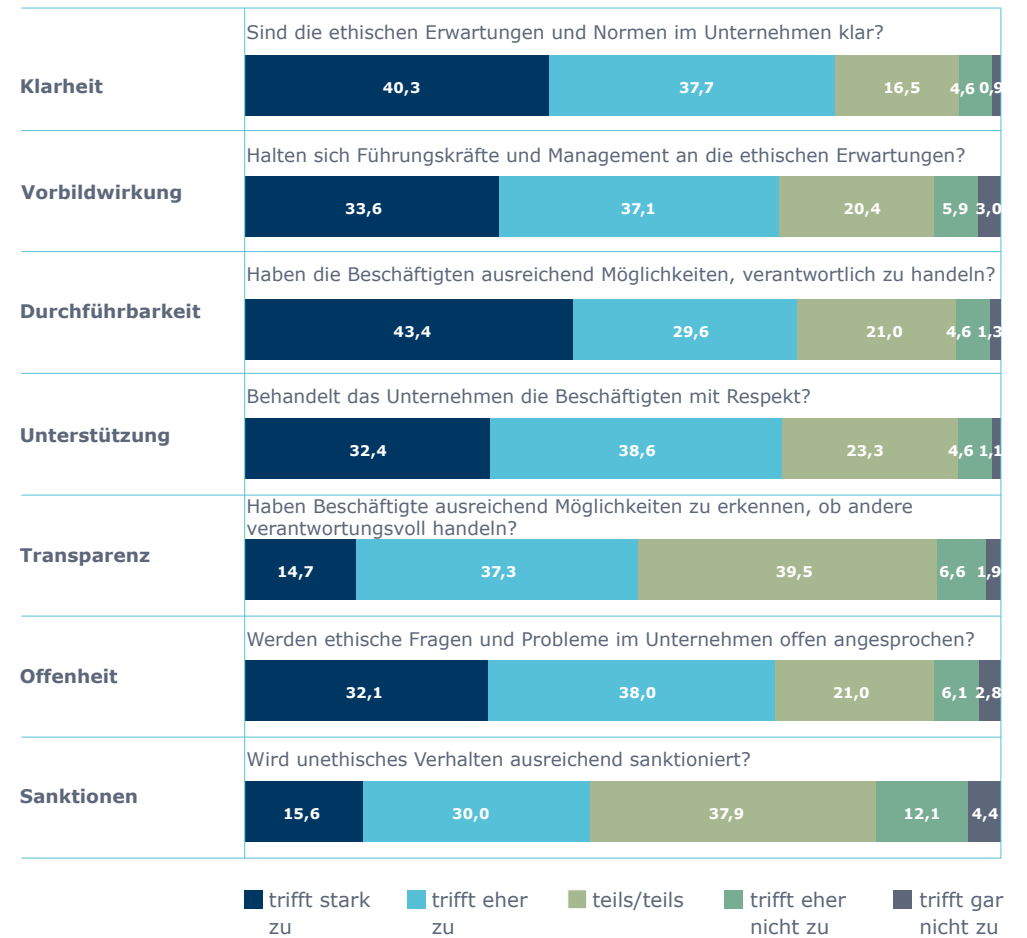
Bezüglich der Vorbildfunktion des Managements zeichnet der überwiegende Teil der Befragten ein positives Bild. Ein Drittel (knapp 33%) der Befragten stimmt hier stark und etwas mehr als ein Drittel (37%) stimmt eher zu. Gleichzeitig geben knapp 20% an, die Unternehmensleitung habe nur teilweise Vorbildcharakter, und 9% äußern sich hier sogar explizit negativ. Dies bedeutet, dass für fast 30% der Befragten die Unternehmensleitung nicht überzeugend klarmacht, dass Moral und Integrität wichtig sind und man zugleich nicht vollständig ausschließen könne, dass unethisches oder illegales Verhalten autorisiert würden, um Geschäftsziele zu erreichen.

Mit Blick auf die Durchführbarkeit gibt der Großteil der Befragten (knapp 73%) an, dass in ihrem Unternehmen ausreichend Möglichkeiten und Freiräume bestehen, um sich verantwortungsvoll zu verhalten. Nur ein sehr kleiner Teil (6%) gibt an, dass dies nicht der Fall ist. Für knapp 20% der Befragten ist das Bild hier jedoch ambivalent. Sie geben an, dass sie teilweise das Gefühl haben, persönliche Werte und Normen opfern zu müssen, wenn sie im Unternehmen erfolgreich sein wollen. Ein ähnliches Bild ergibt sich mit Blick auf die erlebte Unterstützung. Während der Großteil hier eine eher (38%) oder sehr positive (32%) Einschätzung hat, haben knapp 23% auch Bedenken. Diese geben an, dass das Vertrauen zwischen dem Management und den Beschäftigten allenfalls mittelmäßig ist und dass die geltenden Regeln und Normen im Unternehmen nicht sehr ernst genommen werden. Mit Blick auf den offenen Umgang mit ethischen Fragen und Dilemmata im Unternehmen ergibt sich ein nahezu identisches Muster. Der überwiegende Teil der Befragten äußert sich eher (38%) oder sehr positiv (32%), wobei auch hier knapp ein Drittel der Befragten angibt, dass es wenig oder nur eingeschränkte Möglichkeiten gibt, moralische Fragen zu diskutieren und dass Berichte über unethisches Verhalten im Unternehmen allenfalls bedingt ernst genommen werden.

Die auffälligste Verteilung ergibt sich mit Blick auf die beiden Dimensionen Transparenz und Sanktionen. Fast 40% der Befragten geben an, dass es in ihren jeweiligen Unternehmen nur sehr eingeschränkte Kontrollmöglichkeiten gibt, um Regelverstöße und unethisches Verhalten aufzudecken. Wenn also jemand etwas Unerlaubtes tut, kann dies nur schwerlich entdeckt werden. Für knapp 9% ist dies sogar explizit nicht möglich. Während immerhin 37% der Befragten angeben, in ihrem Unternehmen sei dies eher möglich, äußern sich nur knapp 15% völlig zustimmend. Mit Blick auf Sanktionen ist das Muster ambivalent. Rund 45% der Befragten geben an, ihr Unternehmen würde Regelverstöße meistens oder immer bestrafen. Knapp 15% der Befragten geben hingegen an, dies sei in ihrem Unternehmen explizit nicht der Fall, und 38% sagen, dies treffe allenfalls teilweise zu. Diese Ergebnisse legen nahe, dass in vielen Unternehmen unethisches Verhalten bis zu einem gewissen Grad toleriert wird.

Die Wahrnehmung der ethischen Unternehmenskultur

Angaben in %



// Zentraler Befund: Die Befragten attestieren ihren Unternehmen überwiegend eine ethische Kultur. Allerdings gibt etwa ein Viertel der Befragten an, die Kultur im Unternehmen sei nur eingeschränkt darauf ausgerichtet, unethisches Verhalten wirksam und nachhaltig zu verhindern.

04 WAS BEGÜNSTIGT WERTE- KONSISTENTES VERHALTEN? DER PERSÖNLICHE WERTE- KOMPASS

Neben der Unternehmenskultur lag ein besonderes Augenmerk der diesjährigen Befragung auf solchen Persönlichkeitsmerkmalen, welche die Bereitschaft für moralisches und verantwortliches Verhalten fördern. Dieser Fokus auf beides, Kontext- und Persönlichkeitsfaktoren, ist vor allem mit Blick auf die Frage relevant, wann und unter welchen Umständen Menschen eher in Einklang mit ihren Moralvorstellungen handeln und wann dies weniger wahrscheinlich ist.

Ein wichtiger Faktor in diesem Zusammenhang ist die moralische Identität einer Person. Diese beschreibt, wie stark sich Menschen mit positiven moralischen Eigenschaften identifizieren und welchen Stellenwert diese Eigenschaften in ihrem Selbstkonzept einnehmen. In der Tat unterscheiden sich Menschen darin, wie wichtig es ihnen ist, bestimmte moralische Eigenschaften zu besitzen, z. B. ehrlich, fair, hilfsbereit und mitfühlend zu sein, und auch entsprechend wahrgenommen zu werden.

Mit Blick auf die moralische Identität der befragten Führungskräfte ergibt sich ein überwiegend positives Bild. Rund 65% der befragten Führungskräfte zeigen eine starke bis sehr starke Ausprägung dieses Merkmals. Nur ein verschwindend kleiner Teil (3%) gibt an, dass moralische Eigenschaften keine Bedeutung für das eigene Selbstbild haben. Auffallend ist, dass ein Drittel der Befragten (32%) moralische Eigenschaften allenfalls als teilweise wichtig für das eigene Selbst bzw. die eigene Identität erachtet. Dieser Personengruppe ist es zumindest in manchen Situationen weniger wichtig, eine moralische bzw. verantwortungsbewusste Person zu sein und als solche wahrgenommen zu werden.

Neben der moralischen Identität unterscheiden sich Personen auch in ihrem moralischen Bewusstsein bzw. in ihrer moralischen Achtsamkeit. Darunter versteht man das Ausmaß, in dem Menschen in einer Situation moralische Bezüge wahrnehmen und erkennen oder nicht. Anders ausgedrückt: Wie weit denkt man über moralische Sachverhalte und Fragen nach und wie sensibel ist man für die ethisch relevanten Aspekte einer Situation? Diese Form der moralischen Achtsamkeit kann von Person zu Person sehr stark variieren. Während dieselbe Situation für eine Person lediglich eine Frage persönlicher Präferenzen oder organisationaler Abläufe darstellt, sieht eine andere Person in derselben Situation einen moralischen Sachverhalt, bei dem bestimmte Wertvorstellungen verletzt oder gewahrt werden können. Die moralische Achtsamkeit ist vor allem deshalb wichtig, da sie eine wichtige Einflussgröße für wertekonsistentes Verhalten darstellt. Je mehr und je öfter Menschen über moralische Sachverhalte nachdenken und diese »auf dem Schirm« behalten, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie auch im Einklang mit ihren moralischen

Werten handeln. Hinsichtlich der Ausprägung dieses Merkmals bei den befragten Führungskräften ergibt sich ein verhaltenes Bild. Nur rund ein Viertel (23%) der befragten Führungskräfte weist eine stark bis sehr stark ausgeprägte moralische Achtsamkeit auf. Diese Personen machen sich regelmäßig Gedanken über moralische Sachverhalte und erkennen in vielfältigen Situationen in ihrem privaten und beruflichen Alltag einen moralischen Bezug. Bei 39% der Führungskräfte ist die moralische Achtsamkeit allenfalls mittelmäßig und bei ebenso vielen (38%) nur schwach bis sehr schwach ausgeprägt. Dies bedeutet nicht, dass diese Gruppe über keine moralische Werte verfügt. Es weist jedoch darauf hin, dass diese Werte im Alltagsgeschäft weniger bewusst sind und deshalb weniger Einfluss auf die Wahrnehmung und Verarbeitung von Situationen haben.

Dieser Befund ist vor allem deshalb wichtig, da rund ein Viertel der Führungskräfte in der diesjährigen Befragung angibt, die ethische Kultur in ihrem Unternehmen sei nur mäßig ausgeprägt. Trifft diese Kultur auf eine indifferente moralische Identität und eine wenig stark ausgeprägte moralische Achtsamkeit, steigt das Risiko der bewussten oder unbewussten Verletzung moralischer Normen.

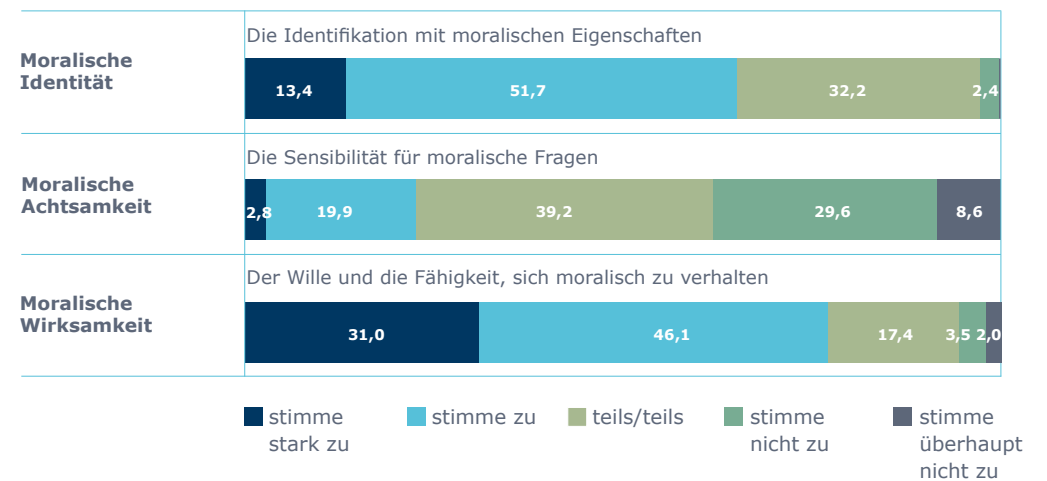
Ein wichtiges Bindeglied zwischen der moralischen Identität bzw. der moralischen Achtsamkeit und tatsächlichem moralischen Handeln ist die moralische Wirksamkeit, also der Wille und die Fähigkeit, moralische Handlungen zu verfolgen. Die moralische Wirksamkeit beschreibt das Ausmaß, in dem man sich als Person für moralische Fragen in der eignen Umgebung (mit-) verantwortlich fühlt und sich in der Lage sieht, auch moralisch schwierige bzw. herausfordernde Situationen aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen zu können. Dies beinhaltet auch den Mut, Hindernisse und Widrigkeiten zu überwinden, um den gewählten moralischen Kurs zu halten. Vereinfacht ausgedrückt geht es hierbei um die Frage, ob und in welchem Ausmaß eine Person sich zutraut, die eigenen moralischen Überlegungen in eine konkrete dafür erforderliche Handlung umzusetzen. Fällt diese Einschätzung negativ aus, steigt die Wahrscheinlichkeit für Rückzug bzw. Passivität sowie für Handlungen, die nicht in Einklang mit den eigentlichen Werten stehen.

Betrachtet man die Ergebnisse bzgl. der moralischen Wirksamkeit bei den befragten Führungskräften, zeigt sich insgesamt ein positives Bild, allerdings mit Einschränkungen. Der überwiegende Teil der Befragten gibt an, seine moralischen Überzeugungen eher (rund 46%) oder sehr wirksam (31%) umsetzen zu können. Gleichzeitig jedoch nehmen sich knapp über 20% der Befragten in ihrem beruflichen Alltag als wenig bzw. allenfalls bedingt moralisch wirksam wahr. In der Gesamtschau zeichnet dieses Ergebnis ein durchaus bedenkliches Bild. Ein nicht

zu vernachlässigender Anteil der Befragten gibt an, dass es im Alltag oft schwierig ist, seine moralischen Werte proaktiv zu leben (z. B. anderen gegenüber den eigenen moralischen Standpunkt zu verdeutlichen) und auch gegen Widerstände zu wahren (z. B. durchzusetzen, was getan werden sollte). Auch diese Befunde sind gerade mit Blick auf die Ausprägungen der ethischen Kultur in den Herkunftsunternehmen der befragten Führungskräfte interessant. In Kombination mit einer schwach ausgeprägten ethischen Kultur ist bei niedriger individuell erlebter moralischer Wirksamkeit ein höheres Risiko für Normverletzungen zu erwarten. Umgekehrt kann eine starke ethische Kultur hier wirksame Impulse geben und die moralische Wirksamkeit fördern, indem man sich beispielsweise auf klare normative Erwartungen berufen oder moralische Fragen und Dilemmata offen ansprechen kann.

Der persönliche Wertekompass

Angaben in %



// Zentraler Befund: Moralische Eigenschaften haben insgesamt einen hohen Wert für das Selbstbild der befragten Führungskräfte. Gleichzeitig spiegelt sich dies nur eingeschränkt im beruflichen Alltag wider. Nur rund ein Viertel der Befragten gibt an, regelmäßig über moralische Sachverhalte nachzudenken und Situationen explizit auf moralische Fragen hin zu untersuchen. Zwar ist die erlebte Selbstwirksamkeit mit Blick auf moralische Überzeugungen insgesamt hoch, aber rund ein Fünftel der Befragten gibt an, seine moralischen Überzeugungen im beruflichen Alltag nicht oder nur bedingt umsetzen zu können.

05 WAS ERSCHWERT WERTE- KONSISTENTES VERHALTEN? DIE DUNKLE SEITE

Neben positiven Merkmalen bzw. moralischen Kompetenzen (moralische Identität, Achtsamkeit und Wirksamkeit) lag ein Fokus der diesjährigen Befragung auf der »dunklen Seite« – solchen Merkmalen einer Person, die einen negativen Einfluss auf moralische bzw. verantwortungsvolle Entscheidungen und Handlungen haben.

Eine wichtige Facette in diesem Zusammenhang ist das Ausmaß, in welchem Personen explizit moralisch fragwürdiges Verhalten gutheißen und sich von allgemein akzeptierten moralischen Normen entkoppeln bzw. »loslösen« (aus diesem Grund spricht die psychologische Fachliteratur hier von »moral disengagement«). Dieser Mechanismus beinhaltet eine Umdeutung bzw. Relativierung moralischer Standards und untergräbt damit die Entstehung von Schuldgefühlen, welche sich bei Normbrüchen normalerweise einstellen. Als Folge davon fällt es Menschen leichter, bewusst oder unbewusst Normbrüche zu begehen, ohne diese als solche wahrzunehmen. Dabei können unterschiedliche Mechanismen der moralischen Loslösung zum Tragen kommen, so zum Beispiel Rechtfertigungen, euphemistische Begriffszuschreibungen und begünstigende Vergleiche. Auch das Abschieben von Verantwortung auf andere (z. B. Autoritäten), die Relativierung oder Verharmlosung von Konsequenzen sowie die Objektivierung von Menschen zählen zu den moralischen Loslösungsprozessen.

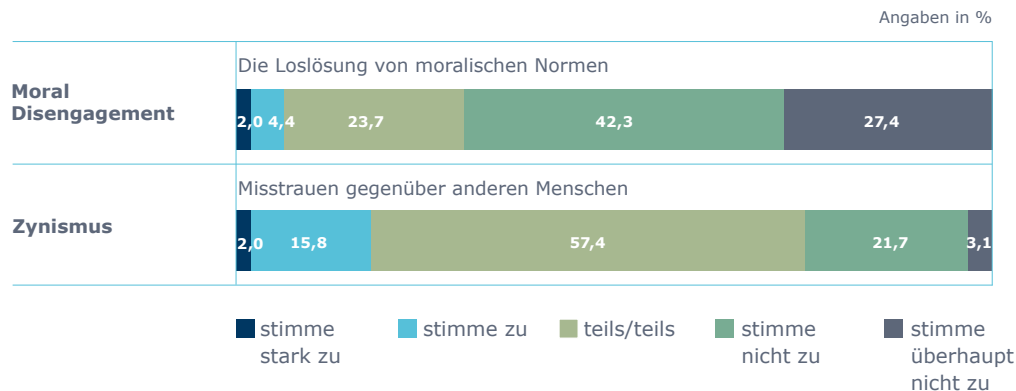
Im Rahmen der diesjährigen Führungskräftebefragung wurde der Frage nachgegangen, wie stark die befragten Führungspersonen zu den beschriebenen moralischen Loslösungsprozessen tendieren. Lediglich bei weniger als 7% der befragten Führungskräfte wurde eine starke bis sehr starke Ausprägung festgestellt. Bei 70% der Befragten finden sich keine oder nur schwache Hinweise für eine moralische Entkoppelung. Allerdings wurde bei rund einem Viertel der Befragten eine mittelstarke Ausprägung gefunden. Dies bedeutet, dass diese Führungskräfte zumindest in manchen Situationen dazu neigen, moralische Ansichten zu deaktivieren, stattdessen fragwürdig zu agieren und fragwürdige Konsequenzen in Kauf zu nehmen, ohne sich dabei schuldig zu fühlen.

Neben der grundsätzlichen Bereitschaft, moralische Ansichten zu deaktivieren, unterscheiden sich Menschen mitunter sehr stark im grundsätzlichen Vertrauen, dass sie anderen Menschen gegenüber aufbringen. Dieses Vertrauen wiederum ist eine wichtige Einflussgröße für moralisches Handeln. Fehlt dieses Vertrauen bzw. ist das Verhältnis zur Umwelt grundlegend von Skepsis gegenüber den Motiven anderer charakterisiert, sprechen wir von Zynismus. Zynische Menschen sind misstrauisch und vermuten bei anderen mehr eigennützige bzw. genuin egoistische Absichten. Die aktuelle Forschung stellt Zynismus in einen direkten Zusammenhang

mit dem Auftreten moralischer Loslösung und moralisch fragwürdigem Handeln. Darüber hinaus zeigt sich, dass Zynismus die Einstellung zur Arbeit und dem eigenen Unternehmen negativ beeinflusst.

Mit Blick auf die Ausprägung von Zynismus bei den befragten Führungskräften zeigt sich ein heterogenes Bild. Zwar ist dieses Merkmal bei nur 2% der Befragten sehr stark und bei 16% stark ausgeprägt, doch bei 57% der befragten Führungskräfte befinden sich die Zynismuswerte im mittleren Skalenbereich. Lediglich ein Viertel der befragten Personen zeigt eine schwache bis sehr schwache Ausprägung. Dies bedeutet, dass die befragten Führungskräfte in vielen Situationen zumindest teilweise davon ausgehen, dass Menschen grundlegend auf den eigenen Vorteil bedacht sind und dass das Ausnutzen von Menschen in vielen Unternehmen zum Alltag gehört.

Die dunkle Seite



// Zentraler Befund: Die befragten Führungskräfte sind überwiegend integer und zeigen nur geringe Tendenzen, moralische Überzeugungen zu deaktivieren. Dennoch neigt ein Viertel der Führungskräfte dazu, in bestimmten Situationen moralische Ansichten zurückzustellen und ethisch fragwürdig zu agieren. Gleichzeitig lässt sich bei einem signifikanten Teil der Befragten eine zynische Grundhaltung ausmachen, wonach Menschen und Unternehmen grundsätzlich eigennützig handeln.

ÜBER DIE WERTE-KOMMISSION, PWC UND DIE TUM

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 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 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:

INTEGRITÄT
MUT
NACHHALTIGKEIT
RESPEKT
VERANTWORTUNG
VERTRAUEN



Über die PwC GmbH

PwC erwirtschaftet in Deutschland mit über 11.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Gesamtleistung von rund 2,2 Milliarden Euro. Damit gehört PwC zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften. An 21 Standorten arbeiten Experten für nationale und internationale Mandanten jeder Größe. PwC bietet ganzheitliche Betreuung und praxisorientierte Lösungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Unternehmensberatung. Für jeden Mandanten, gleich ob börsennotierte Gesellschaften, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, setzt das Unternehmen sein gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft. Die Ressourcen des internationalen PwC Netzwerks von über 250.000 Fachkräften in 158 Ländern stehen den Kunden ebenfalls uneingeschränkt zur Verfügung.

Mit dem Purpose Statement »to build trust in society and solve important problems« bekennt sich PwC dazu, für Vertrauen in Gesellschaft, Wirtschaft und Kapitalmärkte zu sorgen und Lösungen für die gesellschaftlich relevanten Herausforderungen zu entwickeln. Dabei setzt PwC auf einen wertorientierten Ansatz. Zur Unternehmenskultur des gesamten Netzwerks gehören Handeln mit Integrität, Verlässlichkeit, der Wille, sich von anderen Anbietern positiv zu unterscheiden, kollaborativ zusammenzuarbeiten und nach neuen Lösungen jenseits der ausgetretenen Pfade zu suchen. Hierfür steht das Unternehmen mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von PwC – jeden Tag. Mehr über PwC und Werte erfahren Sie hier:

<http://www.pwc.com/gx/en/about/purpose-and-values.html>



Über die Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der TUM School of Management

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.

Über das Executive Center der TUM School of Management

Das TUM School of Management Executive Education Center (EEC) orientiert sich als Aushängeschild der gesamten TUM School of Management an den thematischen Lehr- und Forschungsschwerpunkten der Fakultät. Im EEC bündelt sich die betriebswirtschaftliche und persönliche Weiter-, bzw. Fortbildung für Führungskräfte an der TUM. Auf Vermittlung der neuesten Forschungsergebnisse und hohen Praxisbezug wird besonderer Wert gelegt. Das Executive Education Center bietet drei Executive MBA Programme für Führungskräfte sowie eine große Auswahl an Zertifikatsprogrammen und Executive Trainings zu Themen von Führung zu Innovation, Private Equity zu Employer Branding, von Business Architektur bis hin zu Finanzen. Besonderen Wert schaffen die Customized Programs, die speziell auf die Bedürfnisse einer Organisation und ihrer Mitarbeiter zugeschnitten werden.

IMPRESSUM

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 (Habilitation)

Wissenschaftliche Begleitung

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

Die Befragung wurde unterstützt von

NetFederation GmbH, Köln, www.net-federation.de

Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e. V.

Vorstand

Daniela Bechtold-Schwabe, Thorsten Greiten, Manuel J. Hartung, Kai Hattendorf,

Prof. Dr. Ludger Heidbrink, Sven H. Korndörffer, Jens-Thorsten Rauer, Julia Weiss

Geschäftsstelle Bonn

Yvonne Rimm-Völkel

Im Eichholz 15a

53127 Bonn

Telefon +49 228 24 25 941

www.wertekommission.de

geschaeftsstelle@wertekommission.de

 @wertekommission

 wertekommission

Alle Rechte vorbehalten. Copyright 2019 by Wertekommission e. V.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

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

Konzept und Gestaltung

Scholz Identity, Berlin/Stuttgart, Prof. Barbara Scholz, www.scholz-id.com

Druck

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

WWW.WERTEKOMMISSION.DE