

WERTE
KOMMISSION

INITIATIVE
WERTE BEWUSSTE
FÜHRUNG

//
FÜHRUNGS-
KRÄFTE-
BEFRAGUNG
2009

MATHIAS BUCKSTEEG, KAI HATTENDORF

EINE STUDIE
IN ZUSAMMENARBEIT MIT



DIE WERTEKOMMISSION - UNSERE MOTIVE

UNSERE GENERATION IST MIT DER GLOBALISIERUNG AUFGEWACHSEN UND TRÄGT VERANTWORTUNG IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT. ABER WIR STELLEN FEST, DASS DIE WERTE, DIE UNS PERSÖNLICH WICHTIG SIND, IN VIELEN UNTERNEHMEN NICHT GELEBT WERDEN. EINE MARKTWIRTSCHAFT UND EINE FREIE GESELLSCHAFT FUNKTIONIEREN JEDOCH OHNE WERTE NICHT. MEHR NOCH: WERTEORIENTIERTES HANDELN IST AUF LANGE SICHT ÖKONOMISCH EFFIZIENT – UNGEACHTET DER TATSACHE, DASS ES IM UNTERNEHMENSALLTAG BISWEILEN KURZFRISTIGE ZIELKONFLIKTE ZWISCHEN ÖKONOMISCH RATIONALEM UND ETHISCH WÜNSCHENSWERTEM HANDELN GIBT.

DIE WERTEKOMMISSION IST EINE INITIATIVE VON FÜHRUNGSKRÄFTEN DER WIRTSCHAFT, DIE SICH MIT DEM SCHEINBAREN WIDERSPRUCH ZWISCHEN ÖKONOMISCHEN UND ETHISCHEN ZIELEN NICHT ABFINDEN WOLLEN, DIE FEST VON DER NOTWENDIGKEIT WERTEGELEITETEN VERHALTENS FÜR DIE WIRTSCHAFT UND FÜR DIE GESELLSCHAFT ÜBERZEUGT SIND UND DIE DAFÜR EINTRETEN – JEDER IN SEINEM UNTERNEHMEN UND DURCH SEIN ENGAGEMENT IN DER WERTEKOMMISSION. DIESE IST SEIT 2004 ZUM MARKENZEICHEN IM DISKURS UM WERTE GEWORDEN, ETABLIERT IN ZAHLREICHEN DISKUSSIONSFOREN, VORTRÄGEN, VERÖFFENTLICHUNGEN UND EINER BUNDESWEITEN KAMPAGNE. DAS MARKENZEICHEN »WERTEKOMMISSION« HABEN WIR UM DEN UNTERTITEL »INITIATIVE WERTE BEWUSSTE FÜHRUNG« ERGÄNZT, UM DEN FOKUS AUF UNSERE GANZ PERSÖNLICHE VERANTWORTUNG IN UNSEREM ALLTÄGLICHEN HANDELN ZU RICHTEN.

DIE ZIELGRUPPE DER WERTEKOMMISSION SIND DIE RUND ZWEI MILLIONEN FÜHRUNGSKRÄFTE IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN, DENN DIESE HABEN BEIM THEMA WERTE EINE BESONDERE VERANTWORTUNG. WENN WERTE VON FÜHRUNGSKRÄFTEN NICHT GELEBT WERDEN UND SOMIT DER VORBILDCHARAKTER FEHLT, HABEN WERTE AUCH AUF DER MITARBEITEREBENE KEINE CHANCE.

FÜR UNS SIND DIE UNTERNEHMEN, IN DENEN WIR ARBEITEN, DER ORT UM ETWAS ZU VERÄNDERN. UNSER ANSATZPUNKT IST DORT, WO WIR PERSÖNLICH VERANTWORTUNG TRAGEN. WIR SIND DAVON ÜBERZEUGT, DASS »WERTEORIENTIERUNG EINE ERHÖHTE WERTSCHÖPFUNG« ZUR FOLGE HAT. UND WIR WISSEN, DASS UNTERNEHMEN NACHHALTIGER WETTBEWERBSFÄHIG SIND UND ENGAGIERTERE MITARBEITER GEWINNEN KÖNNEN, WENN SIE WERTEBASIERT HANDELN. WIR JEDENFALLS WOLLEN UNS MIT LEIDENSCHAFT, MUT UND VERANTWORTUNG FÜR UNSERE UNTERNEHMEN EINSETZEN, WEIL WIR IMSTANDE SEIN WOLLEN, IN IHNEN DIE WERTE ZU LEBEN, DIE UNS WICHTIG SIND.

UNSERE WERTE HABEN WIR MIT FÜHRUNGSKRÄFTEN UNTERSCHIEDLICHSTER BRANCHEN IN ZAHLREICHEN DISKUSSIONSRUNDEN UND AUF WERTEFOREN IN DEUTSCHLAND DEFINIERT UND GESCHÄRFT, NEU GEFASST UND WIEDER ÜBERARBEITET. ES SIND WERTE, DIE UNS ALS FÜHRUNGSKRÄFTE – PRIVAT UND BERUFLICH – WICHTIG SIND: NACHHALTIGKEIT, INTEGRITÄT, VERTRAUEN, VERANTWORTUNG, MUT, RESPEKT.

VORSTAND MATHIAS BUCKSTEEG, KAI HATTENDORF, GEORG JAKOBS, SVEN KORNDÖRFFER, SUSANNA NEZMESKAL-BERGGÖTZ, JENS-THORSTEN RAUER, LIANE SCHEINERT

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

Unser herzlicher Dank für die wertvolle Unterstützung gilt der IMPAQ AG.



INHALT

SEITE 6	01 METHODE
SEITE 9	02 WERTE WERDEN STANDARD
SEITE 13	03 SKEPSIS BEZIEHT SICH AUF DIE UMSETZUNG
SEITE 16	04 UNTERBRECHUNG DES WERTE-STREAMS
SEITE 19	05 WERTE IN ZEITEN DER KRISE
SEITE 24	06 VERANTWORTUNG GEFRAGT
SEITE 27	07 KEINE STRUKTUREN FÜR DIE DURCHSETZUNG
SEITE 30	IMPRESSUM

Vorwort

Gegen Ende des Jahres 2008 hat die Bankenkrise nicht nur das Vertrauen in die Institutionen des Finanzmarktes und ihre Rationalität und ihr Verantwortungsbewusstsein tief erschüttert. Sie hat auch eine Reihe von Annahmen über das Verhältnis zwischen den Unternehmen und den Menschen, die in ihnen arbeiten, grundsätzlich verändert. Nicht nur steht die Verantwortung eines Unternehmens gegenüber den Beschäftigten und der Gesellschaft - als unternehmerisches Ziel - wieder auf Augenhöhe mit der Profitorientierung. Auch das »Management by command and control« ist diskreditiert, wie es Jordi Canals ausdrückt, Dekan des spanischen Instituto de Estudios Superiores, der Wirtschaftshochschule der Universität von Navarra. Stattdessen brauche man, so Canals, mehr Vertrauen in den Unternehmen.

Seit der letzten Studie der Wertekommission im Jahr 2007 haben sich auch die Werte, nach denen junge Führungskräfte ihr Leben ausrichten und ihren Beruf gestalten wollen, noch stärker auf Vertrauen und Ehrlichkeit fokussiert. Das ist bereits eine Folge der Krise, auch wenn letztere zum Zeitpunkt der Befragung in der 2. Jahreshälfte noch nicht auf ihrem Höhepunkt war. Umso beeindruckender ist, dass die jungen Führungskräfte den Paradigmenwechsel offenbar schon sehr früh gespürt und vorweggenommen haben. Konsequenter sind auch Family Values und Work Life Balance wichtiger geworden. Sie repräsentieren zum einen den Wunsch nach Treue und Verbindlichkeit, der nicht an der Schwelle des Büros endet – das war bereits ein Ergebnis der Befragung 2007. Zum anderen ist ins Bewusstsein gerückt, dass Glück und Zufriedenheit nicht nur über rein quantitative Leistungsorientierung zu erreichen sind.

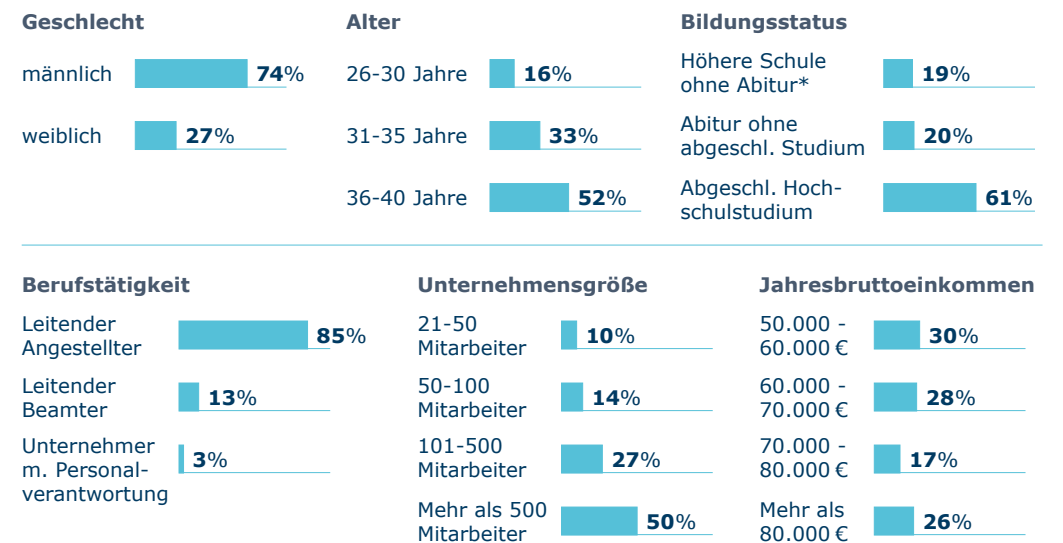
Das sind keine Platitüden, sondern echte Herausforderungen für die Managementkultur. Der Anteil der Unternehmen, die ihre Unternehmenswerte definieren, formulieren und propagieren, ist seit der letzten Befragung weiter gewachsen. Man kann hier bereits von einem Standard sprechen. In der Umsetzung allerdings klafft eine erhebliche Lücke zwischen dem Top-Management, das es offensichtlich in vielen Fällen mit der eleganten Formulierung von Unternehmenswerten genug sein lässt, und immer stärker wertebewussten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die auf den mittleren Führungsebenen mit sich und ihren direkten Vorgesetzten um eine wertorientierte Gestaltung der betrieblichen Abläufe ringen.

Berlin, im Januar 2009

01 METHODE

2007 haben wir vor allem nach der Bedeutung von Werten generell, nach ihrer Herkunft und dem Verhältnis von privat und beruflich gelebten Werten gefragt. Was sind die Vorbilder, und welche persönlichen Konsequenzen sind junge Führungskräfte bereit zu ziehen, wenn es um ihre Wertvorstellungen geht? In der aktuellen, vorliegenden Studie geht es stärker um Reibungspunkte, Konflikte und Anlässe – also um die instrumentelle Ebene. Das entspricht auch den zahlreichen Nachfragen und Diskussionen in den Foren der Wertekommission in 2008. Die jungen Führungskräfte – jene in den Foren und im Verein, aber auch die Teilnehmer der Befragung – wollen wissen, wie Werte erlebbar werden, an welchen Punkten sie selber im Unternehmensalltag zu ihren Werten stehen müssen und wer sie dabei (und auf welche Weise) unterstützt.

Interviewt wurden bundesweit 502 junge Führungskräfte im Alter von 26 bis 40 Jahren, im Rahmen einer Online-Befragung. Alle haben Führungserfahrung, denn wer Menschen anleiten, motivieren und beurteilen muss, urteilt anders und realistischer über Werte und Wertekonflikte. Die Befragten verdienen über fünfzigtausend Euro Jahresbrutto, wobei sich das Panel relativ gleichmäßig über die Einkommensgruppen verteilt. Rund die Hälfte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist (entsprechend der Karrierestufe) zwischen 36 und 40 Jahre alt.



Screening-Kriterium: Alle Befragten haben einen höheren Bildungsabschluss und sind zwischen 26 und 40 Jahre alt. Sie haben eine leitende Position in einem Unternehmen mit mehr als 21 Mitarbeitern inne und erzielen ein Jahresbruttoeinkommen von mehr als 50.000 Euro.

*z. B. Realschulabschluss, mittlere Reife

(Differenz zu 100% = keine Angaben, Angaben gerundet)

Neben rund 60 Prozent, die ein abgeschlossenes Hochschulstudium hinter sich haben, verfügen 39 Prozent zwar über eine ausgezeichnete Schulbildung, aber nicht über einen Hochschulabschluss. Damit sind in der Befragung auch »Praktiker« vertreten, die sich ohne akademischen Titel durchgebissen und hochgearbeitet und dabei einen spezifischen Blick auf die Bedeutung von Werten gewonnen haben – ein weiterer wichtiger Aspekt für realistische und aussagekräftige Ergebnisse.

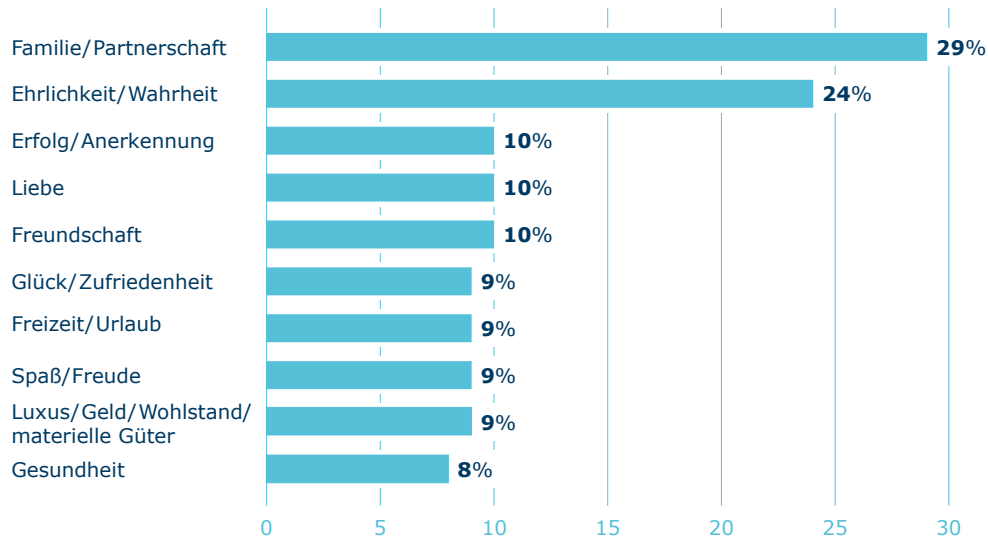
Dass allerdings nur 27 Prozent der Teilnehmer weiblich sind, ist ein Mangel. Weniger einer, der auf diese Befragung schließen kann, sondern viel mehr einer in der Realität. So wichtig Werteorientierung ist – die Unternehmen werden die Chancen, die Werte für Wertschöpfung bedeuten, vermutlich nicht ausschöpfen ohne die weibliche Sicht auf Werte und die besonderen Erfahrungen weiblicher Führungskräfte. 83 Prozent sind verheiratet oder leben in einer festen Partnerschaft. Fast die Hälfte der Befragten hat ein Kind oder mehrere – und ist es also gewohnt, auch in dieser sehr persönlichen Beziehung Verantwortung zu übernehmen.

Das Gros der Teilnehmer besteht aus angestellten Managern, vertreten sind aber auch zu 3 Prozent selbständige Unternehmer und zu 13 Prozent leitende Beamte. Letzterer Aspekt ist wichtig, da junge Führungskräfte angesichts des Fach- und Führungskräftemangels sowohl in Unternehmen als auch in der Verwaltung, nach Meinung vieler Experten in Zukunft öfter zwischen diesen Segmenten des Arbeitsmarktes wechseln werden und sich dadurch Wertekulturen vermischen und bereichern können, die vermutlich unterschiedlich sind. Die meisten Teilnehmer aus Wirtschaft und Verwaltung arbeiten in größeren Einheiten, 50 Prozent in Unternehmen oder Verwaltungen mit mehr als 500, weitere 27 Prozent in solchen mit mehr als 100 Mitarbeitern. Ein knappes Viertel ist in kleineren Unternehmen ab 20 Mitarbeitern beschäftigt.

02 WERTE WERDEN STANDARD

In einer offenen Frage waren die Teilnehmer aufgefordert, die ihnen wichtigen Werte zu nennen, nach denen sie ihr Leben ausrichten. Offen gefragt wurde auch deshalb, weil Wertekommission und Managerverband im Vergleich zur Befragung 2007 die eigenen Prioritäten überprüfen und die Dynamik in der Bedeutung von Werten erfassen wollten. Die aktuelle Studie macht klar: Der Fokus wird enger, die wirklich wichtigen Werte rücken näher zusammen. 29 Prozent nennen als oberste Priorität Familie und Partnerschaft – und meinen damit auch: Verbindlichkeit, Treue und Verantwortung. Auf Platz zwei stehen Ehrlichkeit und Wahrheit mit 24 Prozent. Erfolg und Anerkennung sind mit 10 Prozent eher abgeschlagen, während sich viele andere Werte, die sich bei Zustimmungsggraden um 8 bis 10 Prozent bewegen, de facto um denselben Fixpunkt sammeln: Family Values und die Balance zwischen Beruf und Privatleben. Der Trend zum Downshifting scheint keine Blase zu sein, die nur im Feuilleton existiert, sondern Realität.

Bitte nennen Sie uns Werte, nach denen Sie Ihr Leben ausrichten.



Familie und Ehrlichkeit sind mit deutlichem Abstand die am häufigsten genannten Werte. Gesundheit wird erst an 10. häufigster Stelle genannt. (Differenz zu 100% = keine Angaben, Angaben gerundet)

Wenn man den Befragten eine genauere Definition von Werten vorgibt, ändert sich das Bild leicht. Ehrlichkeit rangiert nun mit 40 Prozent auf Platz Eins, gefolgt von Vertrauen mit 23 Prozent. Familie, Partnerschaft und Treue bilden einen wichtigen Block mit 17 bzw. 15 Prozent der Nennungen. Werte, die für Verbindlichkeit und Vertrauen stehen, haben eine klare Mehrheit. Was bedeutet diese Fokussierung? Offensichtlich wollen junge Führungskräfte weniger

»Politik« im Unternehmen; sie wollen nicht einen erheblichen Teil ihrer Arbeitskraft an Ränke, psychologische Spielchen, versteckte Konkurrenzen und das Rätseln über die Strategie des Unternehmens (und die Taktik der Vorgesetzten und Kollegen) verschwenden. Werte sind für sie die Basis, auf der sie sich in Ruhe auf ihre Arbeit und ihr Geschäft konzentrieren können. Und hier liegt auch der Zusammenhang zwischen Werten, Produktivität und Wertschöpfung. Wohlstand und materielle Werte werden von immerhin 18 Prozent genannt, Erfolg und Anerkennung von 6 Prozent. Dieses Ergebnis ist nicht zu vernachlässigen. Werte werden offensichtlich nicht »moralisierend«, sondern realistisch gesehen. Das zeigt aber auch, wie wichtig es für Unternehmen ist, beide Aspekte – Ethos und Erfolg – sowie zum Teil sehr unterschiedliche Wertekulturen auszubalancieren. Der Zusammenhang zwischen Werten und Wertschöpfung ist mittlerweile weitgehend anerkannt. Nur jeweils eine verschwindend kleine Minderheit der Befragten widerspricht dem Argument, auf Werten aufgebaute Geschäftsbeziehungen seien langfristig ertragreicher.

Die folgenden Aussagen beziehen sich auf den Nutzen, den eine Ausrichtung an Werten für Unternehmen hat. Welcher Aussage würden Sie zustimmen?

Aussage	1	2	3	4	5	Top 2	σ-Wert
Auf Werten aufgebaute Geschäftsbeziehungen sind stabiler und damit langfristig ertragreicher	42%	40%	14%	3	2	81%	1,82
Werte werden für die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wichtiger	39%	36%	18%	5	2	74%	1,95
Werte erhöhen die Produktivität	30%	40%	21%	6	2	70%	2,08
Klar kommunizierte Werte vermeiden Korruption und Bereicherung	23%	39%	24%	8	4	62%	2,31
Unternehmen beziehen sich nur aus Marketinggründen auf Werte	11%	28%	35%	17%	7	39%	2,80
Wenn es um die Rendite geht, darf man nicht immer auf Werten beharren	8%	21%	28%	25%	17%	29%	3,24
Nur Unternehmen die Gewinn machen, können sich Werte leisten	5%	16%	23%	23%	32%	21%	3,60
Werte hemmen ein internationales Unternehmenswachstum	4	23%	23%	32%	30%	15%	3,73

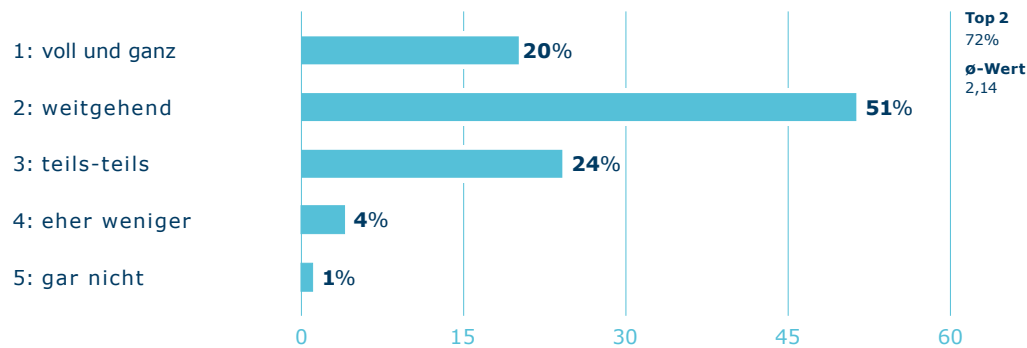
Dass auf Werten aufgebaute Geschäftsbeziehungen stabiler sind, sehen mehr als 80% der Befragten – kein anderes Statement erreicht eine so eindeutige Zustimmung.

1 stimme voll und ganz zu 2 3 4 5 stimme überhaupt nicht zu

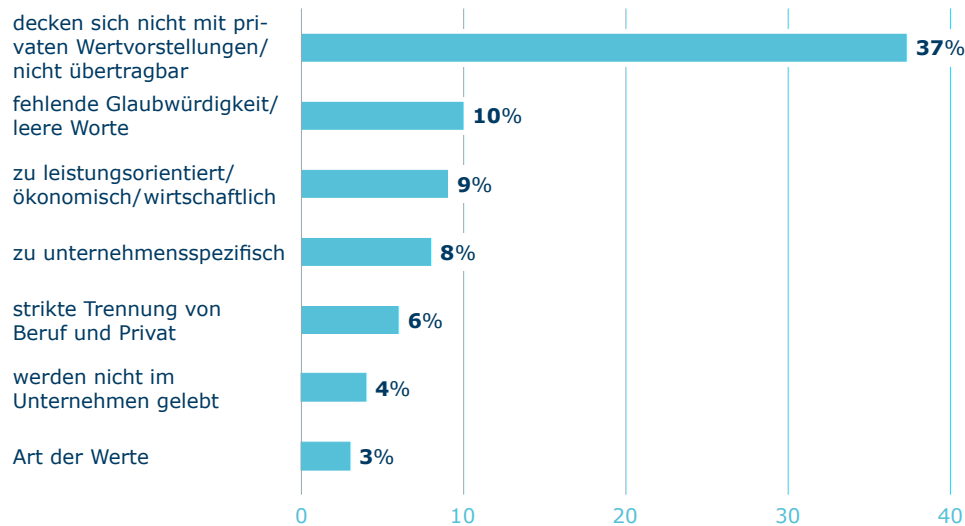
(Differenz zu 100% = keine Angaben, Angaben gerundet)

78 Prozent aller Unternehmen und Institutionen, in denen die Teilnehmer der Studie arbeiten oder die sie führen, propagieren eigene Unternehmenswerte. Zu ihren eigenen Werten können sich die Führungskräfte in ihren Unternehmen bekennen, ohne Restriktionen zu fürchten. Rund 70 Prozent der Teilnehmer sagen sogar, die Unternehmenswerte seien so formuliert, dass sie auch für ihr Privatleben taugen könnten. Von denen, die das nicht so sehen, geben die weitaus meisten fehlende Übertragbarkeit und zu starken beruflichen bzw. unternehmerischen Bezug als Gründe an. Nur wenige Teilnehmer erachten die Unternehmenswerte so, wie sie formuliert wurden, als grundsätzlich untauglich oder unglaubwürdig.

In welchem Umfang können Sie diese Werte für Ihr eigenes Leben, Ihre Familie und Ihren Freundeskreis auch gelten lassen? Unternehmenswerte im privaten Leben:



Was hindert Sie daran, die Werte Ihres Unternehmens für Ihr privates Leben zu übernehmen? Hinderungsgründe:



Die Unternehmenswerte gelten bei 72% der Befragten auch im Privatleben.

03 SKEPSIS BEZIEHT SICH AUF DIE UMSETZUNG

Skepsis setzt ein, wenn es um den Beitrag klar kommunizierter Werte zur Korruptionsvermeidung geht. Etwas weniger als ein Viertel der Befragten stimmt hier noch voll und ganz zu. Immerhin fast 40 Prozent der Befragten sagen, Unternehmen bezögen sich nur aus Marketinggründen auf Werte. Damit ist eine wichtige Trennlinie gezogen: In der Theorie ist die Bedeutung von Werten klar – in der Umsetzung ziehen Werte und werteorientiertes Management vor allem in Konfliktfällen den Kürzeren.

Eine nicht zu vernachlässigende Gruppe schlägt sich, insbesondere im Spannungsfeld zwischen Werteorientierung und einer notwendigen Rendite im internationalen Wettbewerb, auf die Seite des betriebswirtschaftlichen Ergebnisdrucks – die schlichte Tatsache berücksichtigend, dass ein unwirtschaftliches Unternehmen zumindest nicht mehr lange imstande sein wird, seinen Mitarbeitern ein werteorientiertes Umfeld zu bieten (und sei es, weil es vom Markt verschwindet). Positiv formuliert: Werte haben mehr als eine nur dienende Funktion, aber Unternehmen werden andererseits auch nicht als Kuschelzonen gesehen.

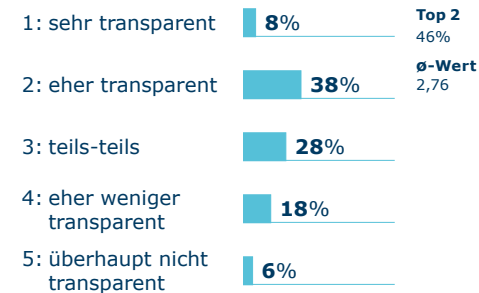
Das Problem liegt in der Umsetzung der Werte, und die Skepsis bezieht sich insbesondere auf die Ernsthaftigkeit und Nachhaltigkeit, mit der Unternehmensleitungen und Top-Management die Implementierung von Werten betreiben. Das beginnt mit der Feststellung, dass aus Sicht von mehr als der Hälfte der jungen Führungskräfte Managemententscheidungen nicht transparent, sauber dokumentiert und nachvollziehbar sind, so dass ihre Grundlage und vor allem auch ihr Wertebezug nicht nachvollziehbar oder gar überprüfbar sind. Die Glaubwürdigkeit und Wahrhaftigkeit der Unternehmenskommunikation ist für etwa die Hälfte mindestens defizitär – ein problematisches Ergebnis angesichts der hohen Bedeutung von Offenheit und Ehrlichkeit als Wert.

Ein ähnliches Bild zeigt sich beim Thema Fehlerkultur, einer der zentralen Voraussetzungen für die Verwirklichung von Werten wie Vertrauen und Ehrlichkeit: Zwar werden in etwa der Hälfte der Unternehmen Fehler klar angesprochen. Aber es erleben auch nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten, dass Fehler zumindest weitgehend als Chance gesehen werden, aus ihnen zu lernen. Fast 40 Prozent sind in dieser Frage höchst skeptisch. Das deutet auf ein noch sehr weit verbreitetes Klima hin, in dem sich Vertrauen und Transparenz bzw. Offenheit – auch wenn sie als Unternehmenswerte propagiert werden – kaum leben lassen.

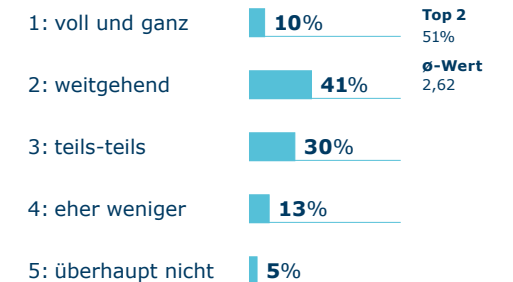
Wie transparent sind Managemententscheidungen aus Ihrer Sicht innerhalb des Unternehmens dokumentiert und für Sie persönlich nachvollziehbar?

In welchem Maße entspricht die Außendarstellung/Unternehmenskommunikation des Unternehmens den Tatsachen, wie Sie sie intern wahrnehmen?

Transparenz von Managemententscheidungen



Außendarstellung und interne Wahrnehmung

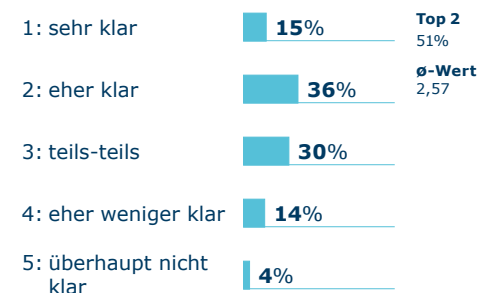


Die Transparenz der Managemententscheidungen wird nicht einmal von 50% der Befragten gesehen – die Kohärenz dagegen erreicht eine etwas höhere Zustimmung. (Differenz zu 100% = keine Angaben, Angaben gerundet)

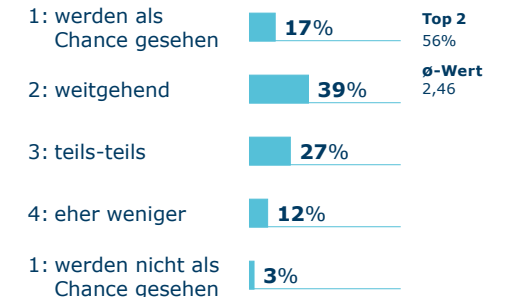
Wie klar und offen werden in Ihrem Unternehmen auch Fehler angesprochen?

Werden Fehler in Ihrem Unternehmen als Chance gesehen, aus ihnen zu lernen?

Ansprache von Fehlern



Fehler als Chance

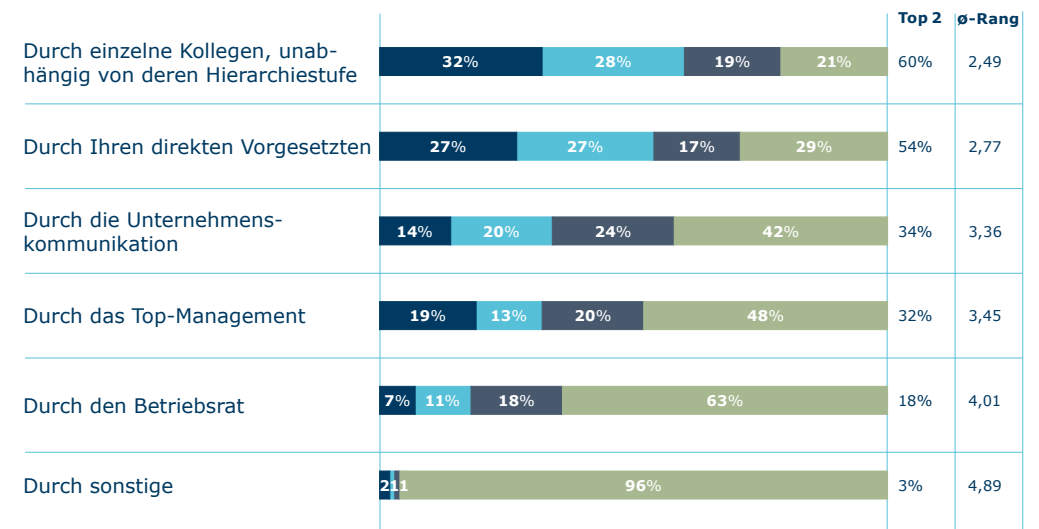


Bei rund der Hälfte der Unternehmen werden Fehler klar angesprochen und auch als Chance gesehen, aus ihnen zu lernen. (Differenz zu 100% = keine Angaben, Angaben gerundet)

04 UNTER- BRECHUNG DES WERTE- STREAMS

Die Implementierung von Werten sollte auch oder gerade dann, wenn sie Top Down formuliert werden, stringent sein und alle Ebenen erfassen. Doch auch hier scheint oft der alte Spruch zu gelten: »Der Fisch stinkt vom Kopfe her«. Mehr als zwei Drittel der jungen Führungskräfte erleben keine werteorientierte Führung durch das Top-Management. Ähnlich unsichtbar ist in dieser Hinsicht die Unternehmenskommunikation – was fatal ist, denn ohne glaubwürdige Kommunikation von Werten können sich letztere kaum durchsetzen.

Durch wen erleben Sie im Unternehmen am ehesten werteorientierte Führung: Wählen Sie die drei wichtigsten Akteure aus und bringen Sie diese in eine Rangfolge.



Durch das Top-Management wird relativ selten werteorientierte Führung erlebt – einzelne Kollegen werden hier am häufigsten genannt.

1 Rang 1 **2** Rang 2 **3** Rang 3 **4** nicht unter Top-3 gewählt

(Differenz zu 100% = keine Angaben, Angaben gerundet)

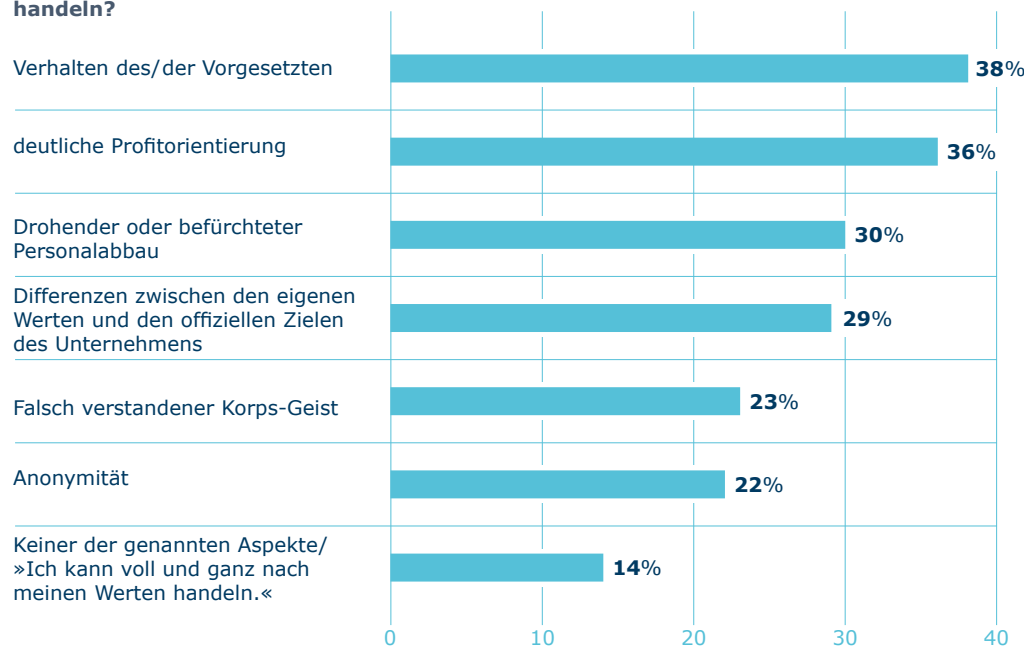
Gut gedacht, schlecht gemacht, möchte man urteilen. Wäre da nicht die hohe Relevanz der direkten Vorgesetzten und Kollegen für die werteorientierte Führung. Im Team klappt's: in der direkten Begegnung und in der täglichen Kooperation sind Werte offensichtlich in einem ermutigend hohen Ausmaß handlungsleitend. Je weniger komplex die Strukturen, desto besser funktionieren Werte, weil man sich ihrer Autorität hier nicht entziehen kann und fehlende Glaubwürdigkeit durch informelle und soziale Sanktionen bestraft wird. Das deutet auch darauf hin, dass Hierarchie nicht selten als Ausrede genutzt wird, eigene Entscheidungen nicht an Werten abprüfen zu müssen. In komplexen Strukturen wird das Vorbild durch die Autorität ersetzt. Es kommt zu einer Unterbrechung des Werte-Streams zwischen Top- und mittlerem Management, und die Kommunikation leistet wenig, um dies zu vermeiden oder zu überbrücken.

Bleibt noch festzuhalten, dass ausgerechnet die Betriebsräte das Thema Werte offensichtlich vollkommen verschlafen. Nur ein verschwindend geringer Anteil der Führungskräfte erfährt von dieser Seite Impulse oder Unterstützung. Während das Thema Werte für den Nachwuchs an Bedeutung gewinnt, nutzen die Arbeitnehmervertretungen die Chance nicht, sich zu Anwälten in dieser Sache aufzubauen. Vermutlich, weil sich Werte kaum rechtsförmig und in Beteiligungsverfahren abbilden und fassen lassen.

05 WERTE IN ZEITEN DER KRISE

Wenn der direkte Vorgesetzte zu den Menschen gehört, die für eine werteorientierte Führung zentral sind, dann zieht er fast zwangsläufig auch die Enttäuschung auf sich, wenn es die Mitarbeiter schwer finden, ihre Werte im Unternehmen zu leben. 38 Prozent der Teilnehmer dieser Studie sagen, dass es das Verhalten des /der direkten Vorgesetzten ist, das sie daran hindert die Unternehmenswerte zu leben. Das mittlere Management steht wie ein Puffer zwischen Profitorientierung, kurzfristig definierten Unternehmenszielen einerseits und den werteorientierten Mitarbeitern andererseits. Wenn 36 Prozent eine deutliche Profitorientierung, und 30 Prozent einen drohenden oder befürchteten Personalabbau als Haupt-Hindernis für einen werteorientierten Unternehmensalltag melden, mindert dies vor allem die kurzfristige Ertragsorientierung, denn der langfristige ökonomische Nutzen von Unternehmenswerten steht für die große Mehrheit außer Frage.

Welche der folgenden Aspekte erschweren es Ihnen, im Beruf nach Ihren Werten zu handeln?



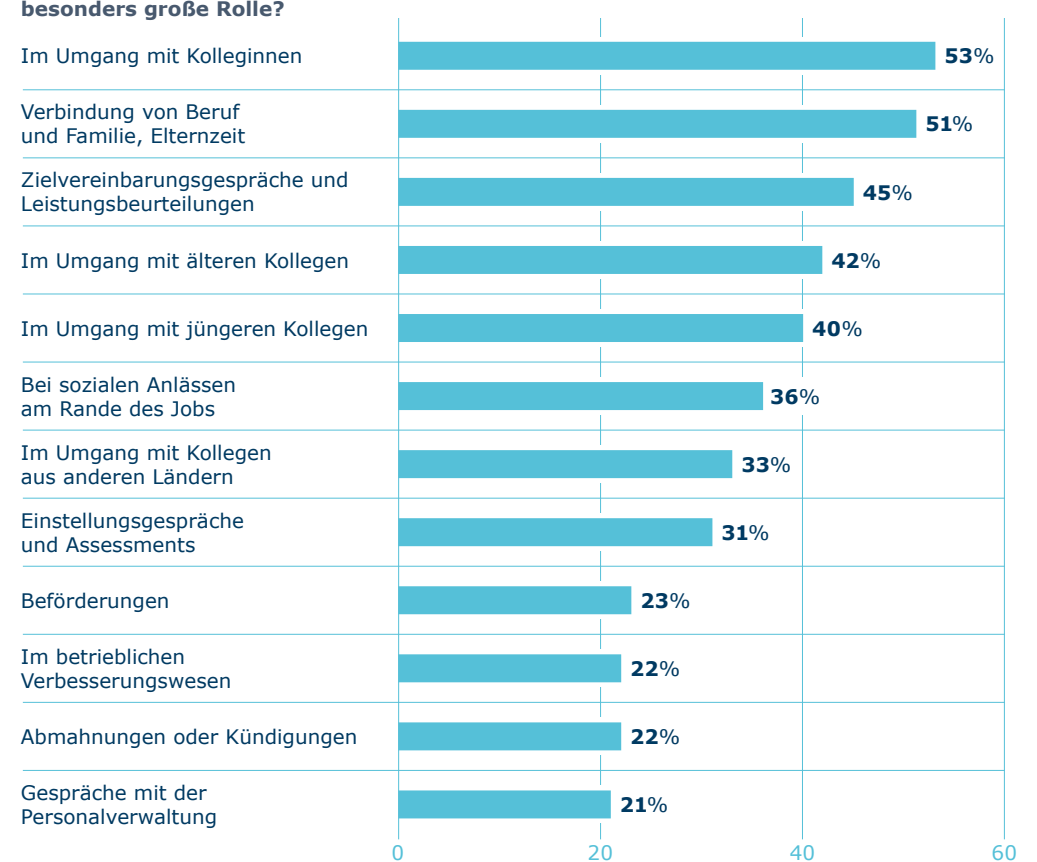
Alle aufgelisteten Aspekte der Werteorientierung werden von mindestens 20% der Befragten genannt – aber keiner der Aspekte wird von mehr als 40% genannt.

Hinzu kommen als Erschwernisse: Differenzen zwischen den eigenen Werten und den offiziellen Werten des Unternehmens, falsch verstandener Korpsgeist sowie Anonymität. Nur 14 Prozent geben zufrieden zu Protokoll, jederzeit und ungehindert werteorientiert handeln zu können. Das Problem liegt nicht in der

Theorie – es liegt darin, dass der geschriebene Wert in Zeiten erhöhten Drucks schnell auf der Prioritätenskala nach unten rutscht.

Die wichtigste Rolle spielen Werte in der Praxis für den Umgang mit Kollegen, nicht nur im Job, sondern auch am Rande, z.B. bei sozialen Anlässen (vergleiche etwa das klassische Problem des »Danebennehmens« bei Betriebsfeiern). Formale Zuständigkeiten und Regeln oder Arbeitsplatzbeschreibungen reichen für das »soziale System« Unternehmen nicht aus. Das Problem: Wird in den definierten Unternehmenswerten diese Dimension zu wenig berücksichtigt, kommt es zu sozialen Dissonanzen, die arbeitsrechtlich oder organisatorisch kaum mehr aufzulösen sind. Unternehmenswerte müssen auch den Umgang miteinander regeln, nicht nur den mit den Kunden. Dies mit Regeln und auch Sanktionen zu bewerten, ist allerdings nicht einfach. Viele Wertecodizes sparen diese soziale Dimension ganz aus.

In welchen beruflichen Situationen spielten Werte aus Ihrem persönlichen Erleben eine besonders große Rolle?

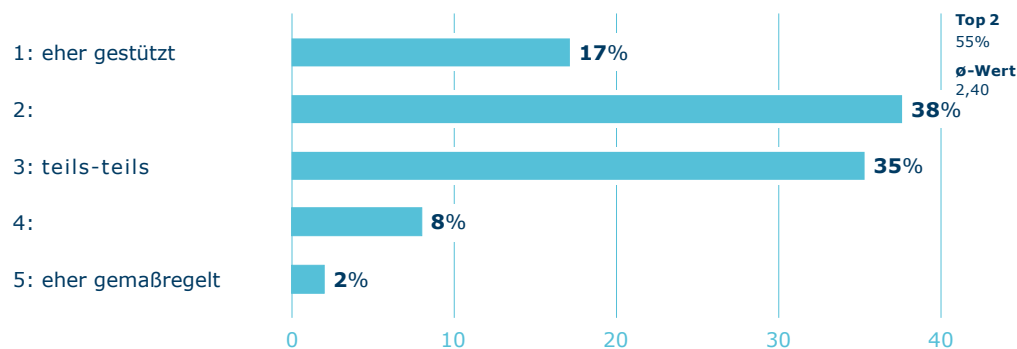


Alle gelisteten Aspekte werden genannt – es gibt keine eindeutigen Schwerpunkte.

Rund die Hälfte der Befragten gibt zu Protokoll, dass Werte insbesondere dann eine Rolle spielten, wenn eine neue Verteilung von Arbeits- und Familienzeit, von Beruf und Privatleben gesucht werden muss. Was heute in der Regel formal über Arbeitszeitkonten, Teilzeitregelungen und gesetzliche Vorgaben reguliert ist, gehört also auch noch auf die viel grundsätzlichere Ebene der Unternehmenswerte. Personalverantwortliche und Juristen dürfte das allerdings Probleme bereiten; durch die Aufnahme in den allgemeinen Wertekanon würden Ansprüche, die man formal eventuell leicht zurückweisen kann, auf einer ganz anderen Ebene neu begründbar.

Zielvereinbarungsgespräche und Leistungsbeurteilungen (45 Prozent), Einstellungsgespräche und Assessments (31 Prozent) sowie Beförderungen (23 Prozent) und Abmahnungen oder Kündigungen (22 Prozent) sind weitere, wichtige Schnittpunkte zwischen betrieblichen Notwendigkeiten und Zielen und individuellen Werten. Unternehmen werden in diesem Zusammenhang ihre Ansprüche an Probanden und Mitarbeiter sehr genau definieren müssen. Im Kontext mit Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen sind klare, präzise Vorgaben und messbare Indikatoren von großer Bedeutung. Wenn in diesem Zusammenhang Werte eher unpräzise und allgemein formuliert werden, führt das zu Verunsicherung und Misstrauen, denn die Maßstäbe für die spätere Bewertung sind unklar.

Hatten Sie das Gefühl, in solchen Situationen eher vom Unternehmen gestützt oder eher gemäßregelt worden zu sein?



Gemäßregelt fühlen sich lediglich 10% - ein sehr niedriger Wert.

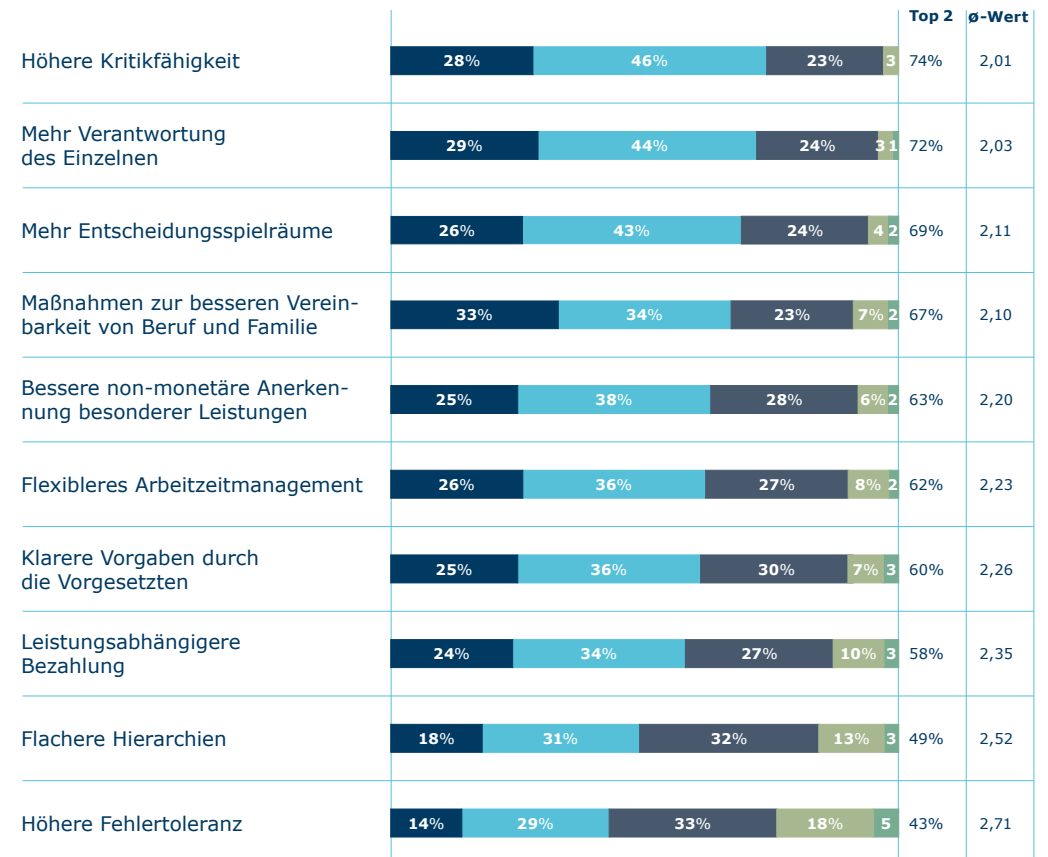
Ein interessanter Widerspruch tut sich auf: Während über die Hälfte der Befragten die vorgegebenen Unternehmenswerte akzeptiert, sagen 45 Prozent, dass sie sich in den genannten Situationen vom Unternehmen nur teilweise gestützt, in vielen Fällen sogar eher gemäßregelt gefühlt haben. Eine plausible Erklärung ist, dass der offizielle Wertekanon im Zweifelsfall von Vorgesetzten pragmatisch oder gar beliebig ausgelegt und an die jeweiligen Erfordernisse angepasst (unfreundlich gesagt: zurechtgebogen) wird. Deshalb müssen für die Praxis Unternehmenswerte nicht nur allgemeingültig formuliert, sondern zum Beispiel durch Anwendungsbeispiele illustriert und verbindlich gemacht werden.

Ein Drittel der Teilnehmer der aktuellen Studie erlebt Werte im Übrigen als wichtig im Umgang mit Kollegen aus anderen Ländern. »Cultural Management« funktioniert überhaupt nur auf der Basis von Werten, die einerseits kulturübergreifend akzeptiert werden können, die andererseits aber so eindeutig definiert sind, dass sie als Hilfestellung in Kooperations- und Konfliktsituationen dienen können. Das ist eine schwierige Übung. Sie bringt an den Tag, ob definierte Werte wirklich dem Charakter des Unternehmens entsprechen, also authentisch sind, oder ob sie zugespitzt formuliert von einem externen Change-Manager irgendwo abgeschrieben wurden und genau so gut (oder schlecht) von jedem anderen Unternehmen propagiert werden könnten.

06 VERANT- WORTUNG GEFRAGT

Junge Führungskräfte wollen, dass ihre Unternehmen ihnen zutrauen, Werte und Wertschöpfung optimal zusammen zu bringen. Mehr Verantwortung und Entscheidungsspielräume, durchaus in Verbindung mit einer offenen, kritischen Beurteilungskultur, sind aus Sicht der Befragten der ideale Rahmen für werteorientiertes Handeln im Unternehmen. Klare Vorgaben durch Vorgesetzte: Ja! Innerhalb dieser Vorgaben aber so viel Flexibilität wie möglich. Das hat nichts zu tun mit höherer Fehlertoleranz im Sinne einer Nachlässigkeit gegenüber Fehlleistungen. Nur 14 Prozent halten eine größere Fehlertoleranz für sehr wichtig.

Was wäre wichtig, damit Sie im Beruf Werte leben können?



Auch in dieser Frage gibt es keine ganz eindeutigen Schwerpunkte – alle Kriterien erreichen einen Durchschnittswert von 2,0 bis 2,7. Das liegt vor allem daran, dass kaum jemand ein Kriterium als überhaupt nicht wichtig einordnet.

1 sehr wichtig 2 3 4 5 überhaupt nicht wichtig

(Differenz zu 100% = keine Angaben, Angaben gerundet)

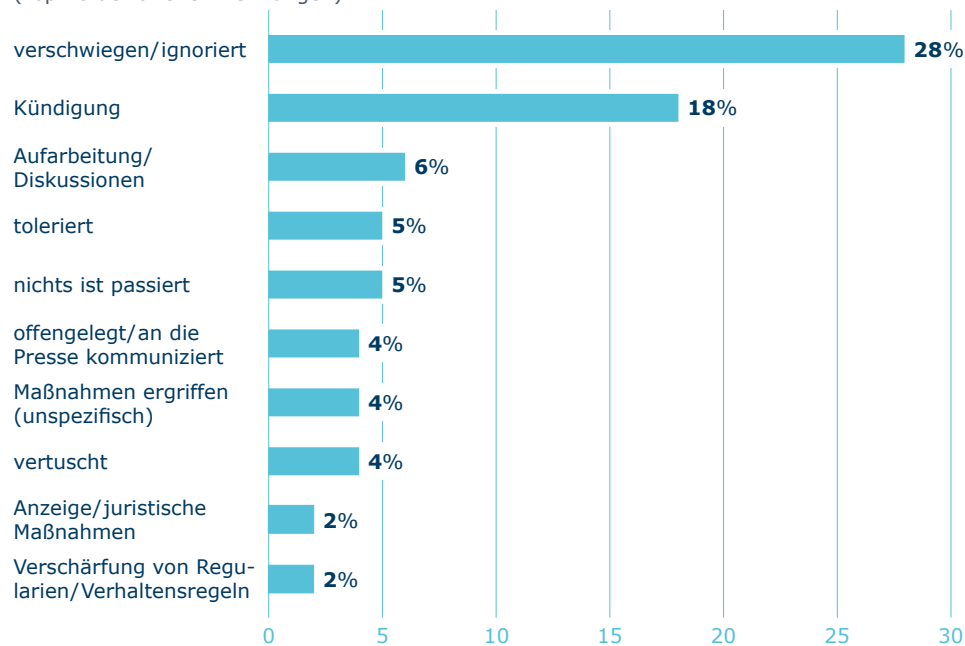
Dazu passt, dass immerhin 34 Prozent feststellen, dass in ihren Unternehmen in den vergangenen zwei Jahren Fälle von Begünstigung und Machtmissbrauch stattgefunden haben, und in 38 Prozent der Fälle die Probleme und Verstöße entweder verschwiegen oder toleriert wurden. Eine aktive Aufarbeitung bis hin zur Kündigung wurde nur in 32 Prozent der Fälle registriert. Fälle von »harter« Korruption werden nur von 15 Prozent der Befragten angegeben, auch dies aber kein tolerierbarer Wert. Doch mehr als ein Viertel der Fälle wurden auch hier aus Sicht der Befragten vertuscht oder ignoriert.

Hat es in Ihrem Unternehmen in den letzten zwei Jahren Fälle von Begünstigung und Machtmissbrauch gegeben?

Ja **34%** Nein **66%**

Wie wurde mit Begünstigungen und Machtmissbrauch umgegangen?

(Top 10 der offenen Nennungen)



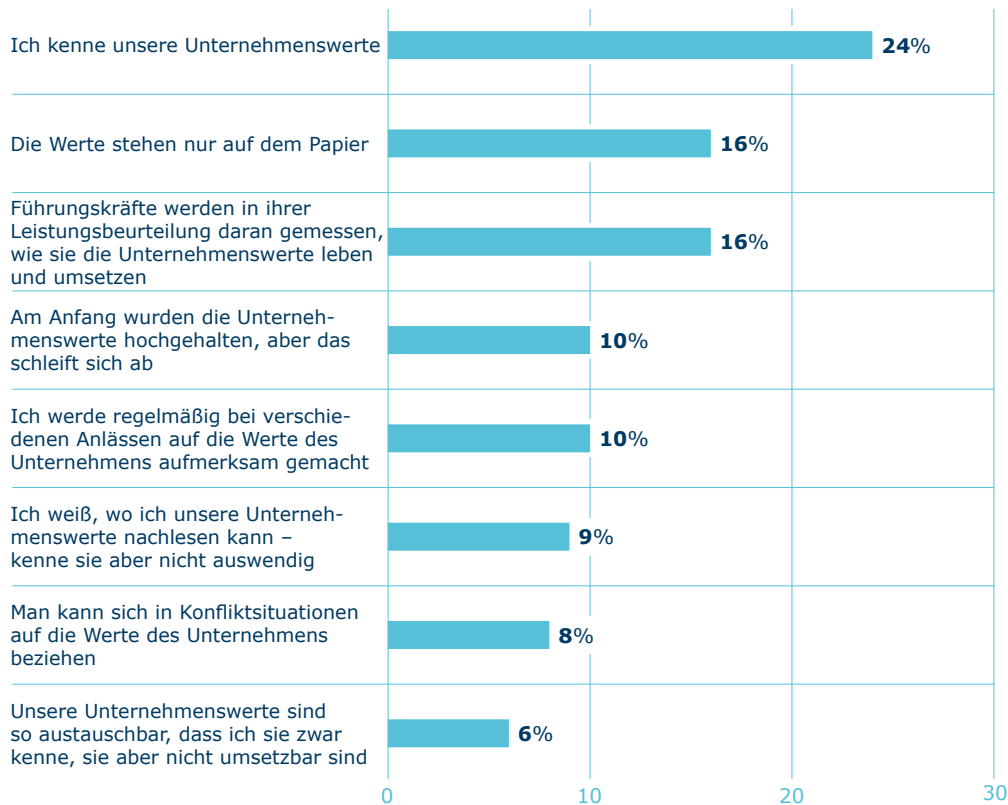
Machtmissbrauch hat es in einem Drittel der Unternehmen gegeben
– häufig wurde der Fall nicht wirklich bearbeitet oder geklärt.

Natürlich sind dies in erster Linie subjektive Wahrnehmungen, aber die Zahlen deuten darauf hin, dass seitens der jungen Führungskräfte kritischer hingeschaut wird und Probleme auch benannt werden sollen. Fehlendes Verantwortungsbewusstsein wird nicht mehr toleriert.

07 KEINE STRUK- TUREN FÜR DIE DURCH- SETZUNG

Die Führungskräfte aus der Befragung sind generell skeptisch, was die stringente Umsetzung von Unternehmenswerten angeht. Nur 16 Prozent geben an, Führungskräfte würden in ihrer Leistungsbeurteilung daran gemessen, wie sie die Unternehmenswerte leben und umsetzen. Ganze 10 Prozent erleben, regelmäßig bei verschiedenen Anlässen auf diese Werte aufmerksam gemacht zu werden. Werte als Maßstäbe in Konfliktfällen – darauf vertrauen lediglich 8 Prozent. Durchgängig fehlen den Teilnehmern der Studie Strukturen für die Durchsetzung von Unternehmenswerten. Die Proklamation von Werten ist offensichtlich sehr häufig ein einmaliges »Event« der internen und/oder externen Kommunikation, das nicht nachhaltig betrieben wird.

Die folgenden Aussagen beziehen sich darauf, wie Ihr Unternehmen Werte durchzusetzen versucht. Welcher Aussage stimmen Sie zu?

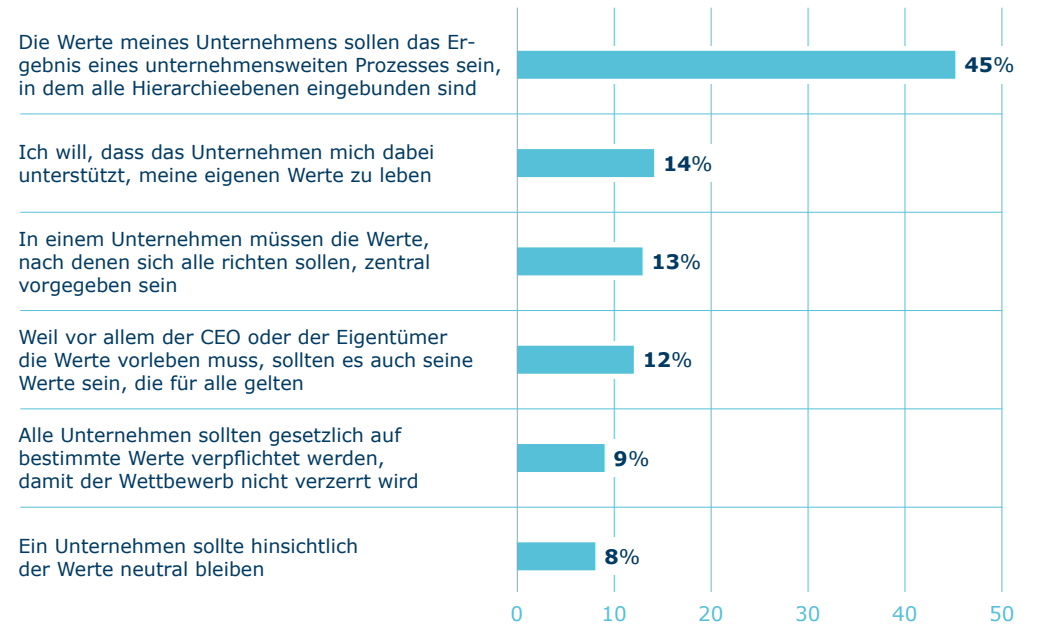


Lediglich 24% der Befragten kennen die Unternehmenswerte ihres Unternehmens.

Werte bilden die soziale Qualität eines Unternehmens ab. Da ist es kein Wunder, dass 45 Prozent der Befragten fordern, die Werte ihrer Unternehmen sollten das Ergebnis eines unternehmensweiten Prozesses sein, in den alle Hier-

archieebenen eingebunden sind. Dies ist mit Abstand die bedeutendste Antwort auf die Frage, wer im Unternehmen die Werte vorgeben solle. Die zentrale Vorgabe (13 Prozent) oder gar die Übernahme der Werte des CEO oder Eigentümers (12 Prozent) landen abgeschlagen.

Die folgenden Aussagen beziehen sich darauf, wer im Unternehmen die Werte vorgeben soll. Welcher Aussage stimmen Sie zu?



Dass alle Hierarchieebenen eingebunden werden ist für fast die Hälfte der Befragten wichtig. Den anderen Statements wird nur in Ausnahmefällen zugestimmt.

Werte: das ist etwas, auf das man sich gemeinsam verständigt und das gemeinsam geteilt wird. Etwas, das der Kommando- und Kontrollwirtschaft entzogen ist. Verbindlichkeit: ja - aber nur auf dieser breiten Basis. Sich dieser Mühe zu unterziehen, lohnt sich für ein Unternehmen. Für das Management bringt es neue und nicht zu unterschätzende Herausforderungen. Denn die gemeinsam definierten Werte wollen die Führungskräfte dann auch umgesetzt sehen. Ein neuer Standard für Unternehmenswerte entsteht: Nicht mehr Top down formuliert, sondern erarbeitet. Nicht mehr lockere Absichtserklärung, sondern verbindliche Abmachung. Nicht mehr je nach »Gefechtslage« durch die Vorgesetzten frei interpretierbar, sondern belastbar und berechenbar. Werte sind aus Sicht junger Führungskräfte kein »Soft Fact« mehr. Sie sind ein hartes Kriterium für die Beurteilung des eigenen Unternehmens.

IMPRESSUM

Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V.

Vorstand:

Mathias Bucksteeg, Kai Hattendorf, Georg Jakobs, Sven Korndörffer,
Susanna Nezmeskal-Berggötz, Jens-Thorsten Rauer, Liane Scheinert

Geschäftsstelle Bonn:

c/o Yvonne Rimm-Voelkel
Im Eichholz 15 a
53127 Bonn
www.wertekommission.de
Blog: wertekommission.blogspot.com
info@wertekommission.de

Die Studie wurde durchgeführt mit dem
Deutschen Managerverband e.V.

Peter H. Buchenau

1. stellv. Vorstandsvorsitzender Deutscher Managerverband e.V.
Burscheider Strasse 328
51381 Leverkusen
www.managerverband.de
peter.buchenau@managerverband.de

Redaktion: Mathias Bucksteeg, Kai Hattendorf

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright 2009 by Wertekommission.

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

Corporate Identity: MetaDesign AG

Gestaltung: Scholz ID, Barbara Scholz, b@scholz-id.com

Druck: PinguinDruck, Berlin

