

Ehrlich währt am längsten

Umfrage zum Werteverständnis bei Führungskräften
in der Region Stuttgart

- Herausgeber** Industrie- und Handelskammer
Region Stuttgart
Jägerstraße 30, 70174 Stuttgart
Postfach 10 24 44, 70020 Stuttgart
Telefon 0711 2005-0
Telefax 0711 2005-354
www.stuttgart.ihk.de
info@stuttgart.ihk.de
- Konzeption** Abteilung Information
- Autoren** Robin Frank
Meike Knaus
Jürgen Leinwand
Martin Priebe
Ingrid Monja Woldrich
- Redaktion** Meike Knaus
Jürgen Leinwand
Andreas Skuin
- Stand** Juli 2007
- © 2007** Industrie- und Handelskammer
Region Stuttgart
Alle Rechte vorbehalten.
Nachdruck oder Vervielfältigung auf Papier
und elektronischen Datenträgern sowie
Einspeisungen in Datennetze nur mit
Genehmigung des Herausgebers.
Alle Angaben wurden mit größter Sorgfalt
erarbeitet und zusammengestellt. Für die
Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts
sowie für zwischenzeitliche Änderungen
übernimmt die Industrie- und Handels-
kammer Region Stuttgart keine Gewähr.

Vorwort	5
1. Einführung - Sinn und Funktion ethischer Werte	7
2. Gesamtergebnisse	9
2.1 Zielgruppe, Rücklaufquote, Vorgehen	9
2.2 Wichtigkeit von Werten im Berufsleben	9
2.2.1 Einfluss der Werte auf den beruflichen Erfolg	11
2.2.2 Änderung der Wertvorstellungen im Berufsleben	13
2.2.3 Abgleich „sollte im Unternehmen gelebt werden“ mit „im Unternehmen vertreten“	15
2.2.4 Zustandekommen der Wertehierarchie und Aufrechterhaltung der Werte	18
2.2.5 Kommunikation und Vorleben der Wertevorstellungen von Führungskräften	20
2.2.6 Zusammenfassung	21
2.3 Wichtigkeit der Werte im Privaten	23
2.3.1 Einfluss der Werte auf das private Glück	25
2.3.2 Änderungen der Wertvorstellungen im Privaten	27
2.3.3 Zusammenfassung	29
3. Auswertung der Untergruppen	30
3.1 Unternehmensgröße	30
3.2 Branche	32
3.3 Position der befragten Führungskräfte	35
3.4 Alter	39
3.5 Geschlecht	43
4. Resumée	46
Anhang 1: Fragebogen	49
Anhang 2: Abbildungsverzeichnis	53
Anhang 3: Autorenverzeichnis	54
Anschriften	55

Zuverlässigkeit, Vertrauen, Verantwortung und Nachhaltigkeit sind für Unternehmen unverzichtbare Werte. Aber werden diese Werte in den Unternehmen aktiv gelebt? Gilt heute etwa das Postulat von Nobelpreisträger Milton Friedman: *The business of business is business*? Zählt in einer globalisierten Welt allein der Profit? Die Antwort ist ein klares Nein. Das Gros der Betriebe, vor allem die in Hand von Familien, wissen seit eh und je um die Bedeutung von Ethik, Werten und Vorbild im eigenen Unternehmen, um die Bedeutung, dass die Führung eines Betriebs die Vorgabe von Leitlinien und Normen verlangt, die Tag für Tag gelebt werden müssen. Denn das Miteinander der Beschäftigten verlangt Orientierung, Vertrauen und Sicherheit - und ohne dies bleibt unternehmerischer Erfolg auf Dauer aus.

Viel zu oft vermitteln in der jüngsten Vergangenheit Skandale und Fehlleistungen von Managern den Eindruck, dass Entscheider in der Wirtschaft ihr Handeln allein am kurzfristigen Profit ausrichten. Die gemessen an der Gesamtzahl der Betriebe wenigen Negativbeispiele sind gravierend genug, um die Unternehmerschaft in Deutschland insgesamt an den Pranger zu stellen. Es mag sein, dass über Positivbeispiele zu wenig berichtet wird. Es mag aber auch sein, dass vorbildliche Unternehmer bisher versäumt haben, eigene Werte, Haltungen und soziales Engagement innerhalb und außerhalb des eigenen Betriebs viel deutlicher zu vermitteln.

In der heutigen Mediengesellschaft werden der vielfältige Einsatz von Unternehmern in der Gesellschaft und deren private Initiativen im Bereich der Kultur, des Sports und der Bildung nicht in dem angemessenen Maße gewürdigt. Aber dies kann den Betrieben nicht gleichgültig sein, zumal sie für die Werte, die in ihrem Unternehmen bestehen und gelebt werden, selbst verantwortlich sind. Werte und das Maß ihres Gewichts werden für die Unternehmen bei der Gewinnung von Führungskräften immer wichtiger. Manager mit einer nachhaltigen Orientierung sind von Betrieben nur zu gewinnen, wenn die Betriebe selbst mit einer nachhaltigen Orientierung arbeiten.

Welches sind nun die Werte, die bei Führungskräften besonders hoch im Kurs stehen und wie verändern sie sich? Um dies herauszufinden hat die IHK Region Stuttgart auf Initiative des Dienstleistungsausschusses eine Befragung unter den Führungskräften in der Region durchgeführt. Dabei ging es auch um die Verbindung und Übertragbarkeit von persönlichen Wertmaßstäben auf die Berufswelt.

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass in Führungskultur viel Potenzial schlummert. Gelebte Unternehmenskultur kann mehr sein als das Sahnehäubchen von Corporate Identity. Als Plattform zur Identifikation mit dem Unternehmen bietet Unternehmenskultur den Beschäftigten Freiraum für verantwortliches Handeln, Gestaltungsmöglichkeiten im Arbeitsprozess und eigenständige Kreativität. Eine glaubwür-

Vorwort

dige Unternehmenskultur eröffnet aber nicht nur neue Chancen in der Personalentwicklung, sie macht auch in der Außenkommunikation eines Unternehmens Orientierungsangebote an Kunden, Geschäftspartner und andere Teile der Gesellschaft.

Die vorliegende Broschüre soll Ansätze bieten, die Wertediskussion in der Geschäftswelt zu intensivieren und damit die Unternehmenskultur stärker als bisher in den Fokus zu rücken.

Stuttgart, im Juli 2007



Dr. Günter Baumann
Präsident



Andreas Richter
Hauptgeschäftsführer

1. Einführung - Sinn und Funktion ethischer Werte

Beim Begriff „Werte“ denken Unternehmer und Manager zunächst an materielle, aus dem kaufmännischen Sprachgebrauch entlehnte Begriffe wie Wertschöpfung, Werterhaltung oder Erfolg. Seminarangebote wie „Führen mit Werten“ oder „Werteorientiertes Management“ haben in den letzten Jahren deutlich gemacht, dass auch immaterielle im Sinne von ideellen Werten wie Vertrauen oder Gerechtigkeit für den betrieblichen Erfolg von großer Bedeutung sind. Wenn im Folgenden von Werten und Wertewandel gesprochen wird, ist zunächst zu klären, was mit Werten gemeint ist und welche Rolle Werte für das Handeln von Menschen spielen.

Jede Gruppe von Menschen entwickelt im Zusammenleben eine gemeinsame Vorstellung davon, was gut und richtig ist. Werte benennen diese Vorstellungen und geben den Gruppenmitgliedern Orientierung im alltäglichen Leben. Wenn allen klar ist, welche Werte in der Gesellschaft besonders wichtig sind, muss sich die einzelne Person nicht jedes Mal neu damit auseinandersetzen, wie sie sich in einer konkreten Situation verhalten soll. Die Summe aller Werte bezeichnet man als Sitten oder Moral einer Gruppe. Will man Willkürlichkeiten oder Machteinflüsse auf die Bildung der Werte einer Gesellschaft ausschließen, ist eine kritische Reflexion über Werte, Sitten und Moral erforderlich. Diese Reflexion leistet wissenschaftlich die Ethik als Teildisziplin der Philosophie.

Werte sind nicht ein für allemal festgelegte Regelwerke. Das Sprichwort „Andere Länder - andere Sitten“ erinnert daran, dass kulturelle und religiöse Einflüsse die Wertvorstellungen und Wertehierarchien der Menschen in verschiedenen Regionen der Welt zu ganz unterschiedlichen Vereinbarungen führen können. In der westlichen Welt hat das Individuum als Person beispielsweise eine viel höhere Bedeutung als in asiatischen Ländern, in denen die Gemeinschaft höher bewertet wird. Werte können sich auch geschichtlich wandeln: Sklavenhaltung ist heute generell geächtet, war aber in der Antike der Normalfall und bis vor etwa 200 Jahren noch akzeptiert.

Als „Lebensgrundsätze“ oder „common sense“ können Werte in der Bedeutung für die Menschen ganz unterschiedlich wichtig sein: Die Würde des Menschen oder die körperliche Unversehrtheit der Person sind in unserer Kultur hochrangige Grundwerte, Pünktlichkeit oder Zuverlässigkeit dahingegen nachrangige Werte, oft auch Sekundärtugenden genannt. Wenn es im Zusammenleben von Menschen zu Konflikten kommt, ist es daher hilfreich zu klären, ob dahinter Konflikte von Werten stehen und welche Bedeutung diese Werte haben. In Dilemmasituationen ist oft eine Güterabwägung zwischen Werten erforderlich, die möglicherweise sogar eine gleich hohe Bedeutung haben.

1. Einführung - Sinn und Funktion ethischer Werte

Die Umfrage zum Wertewandel bei Führungskräften, die den Ergebnissen dieser Broschüre zugrunde liegt, ging den Fragen nach, welche Werte den Führungskräften in der Wirtschaft der Region Stuttgart wichtig sind und ob es in dieser Einschätzung Veränderungen gegeben hat. Die hohe Beteiligung zeigt, dass bei den Unternehmen eine Sensibilität für dieses Thema besteht.

Welche Werte sind Führungskräften jetzt besonders wichtig? Die nachfolgenden Ergebnisse bieten auf diese Frage ein differenziertes Bild. Dennoch ist es lediglich ein Ausschnitt aus einem größeren Rahmen möglicher Werte. Eine Begrenzung auf insgesamt 24 Werte ganz unterschiedlicher Kategorien schien für die Durchführung der Befragung noch vertretbar.

Auf den folgenden Seiten sind die Ergebnisse der Umfrage in schriftlicher Form sowie in Grafiken dargestellt. Der Detaillierungsgrad der Grafiken ist dabei - wo immer dies möglich war - bewusst hoch gehalten worden, um dem Nutzer die Möglichkeit zu eröffnen, eigene Schlussfolgerungen zu ziehen. Die schriftlichen Kommentare der Autoren dienen vor allem dazu, inhaltliche Besonderheiten herauszustellen und diese zu kommentieren. Hierbei ist die größtmögliche Objektivität angestrebt worden. Anzumerken ist jedoch, dass die Broschüre aus der Praxis für die Praxis gedacht ist. Sämtliche Autoren kommen aus der betrieblichen Praxis. Dieser Umstand hat sicherlich die Konzeption des Fragebogens sowie die daraus resultierende Auswertung beeinflusst.

Um die Broschüre nicht zu umfangreich werden zu lassen, sind eine Reihe weiterer Informationen als Appendix im Internet unter www.stuttgart.ihk.de unter der Dok-Nr. 22076 zum Download hinterlegt.

2. Gesamtergebnisse

2.1 Zielgruppe, Rücklaufquote, Vorgehen

Im Herbst 2006 wurden von der Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart 3000 Fragebogen an Mitgliedsunternehmen verschickt. Ein Musterfragebogen ist der vorliegenden Broschüre im Anhang 1 beigelegt. Befragt wurden Inhaber von Betrieben, Geschäftsführer sowie Führungskräfte. Da auch mögliche Unterschiede zwischen den Wertvorstellungen von erfahrenen und jungen Führungskräften herausgestellt werden sollten, wurden auch Nachwuchsführungskräfte gezielt angesprochen. Insgesamt 274 Fragebogen wurden ausgefüllt und verwertbar zurückgeschickt, dies entspricht einer Rücklaufquote von 9,13 Prozent.

Für die Umfrage ist eine Vorauswahl von 24 Werten getroffen worden. Die Befragten wurden um Ihre Einschätzung gebeten, wie wichtig ihnen diese einzelnen Werte im Berufs- wie auch im Privatleben sind und welchen Einfluss sie diesen Werten auf ihren beruflichen Erfolg oder ihr privates Glück beimessen. Weiterhin wurden sie gebeten, den Wertewandel beruflich, privat sowie im eigenen Betrieb zu beschreiben. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Umfrage vorgestellt, die betreffenden Werte sind der übersichtlicheren Darstellung halber kursiv gedruckt .

2.2 Wichtigkeit von Werten im Berufsleben

Die Wichtigkeit der Werte im Berufsleben für die Befragten lässt sich als Rangliste in Form einer Grafik darstellen (vgl. Abb. 1). Demnach ist *Ehrlichkeit* der wichtigste Wert im Berufsleben. Mehr als drei Viertel der Befragten, genau 77 Prozent, halten ihn für „sehr wichtig“ weitere 20 Prozent für „wichtig“. Nur zwei Prozent halten ihn für „weniger wichtig“. Weitere Werte, die in der Rangfolge ihrer Wichtigkeit im Berufsleben ganz oben liegen, sind *Zuverlässigkeit*, *Vertrauen*, *Verantwortung* sowie *Gesundheit*. Mehr als zwei Drittel der Befragten geben jeweils an, dass ihnen diese Werte „sehr wichtig“ seien. Am unteren Ende der Wertschätzung finden sich die Werte *Freundschaft*, *Bescheidenheit* und *Tradition*. Beim Schlusslicht, dem Wert *Tradition*, vertreten zwei Drittel der an der Umfrage Beteiligten die Auffassung, dass dieser Wert „weniger wichtig“ (57 Prozent) oder „unbedeutend“ (zehn Prozent) sei. Erfolgsorientierte Werte wie eben *Erfolg* und *Ehrgeiz* sind in dieser Umfrage ziemlich weit am Ende der Rangliste platziert. Auch *Sicherheit* wird eine relativ geringe Bedeutung beigemessen.

2. Gesamtergebnisse

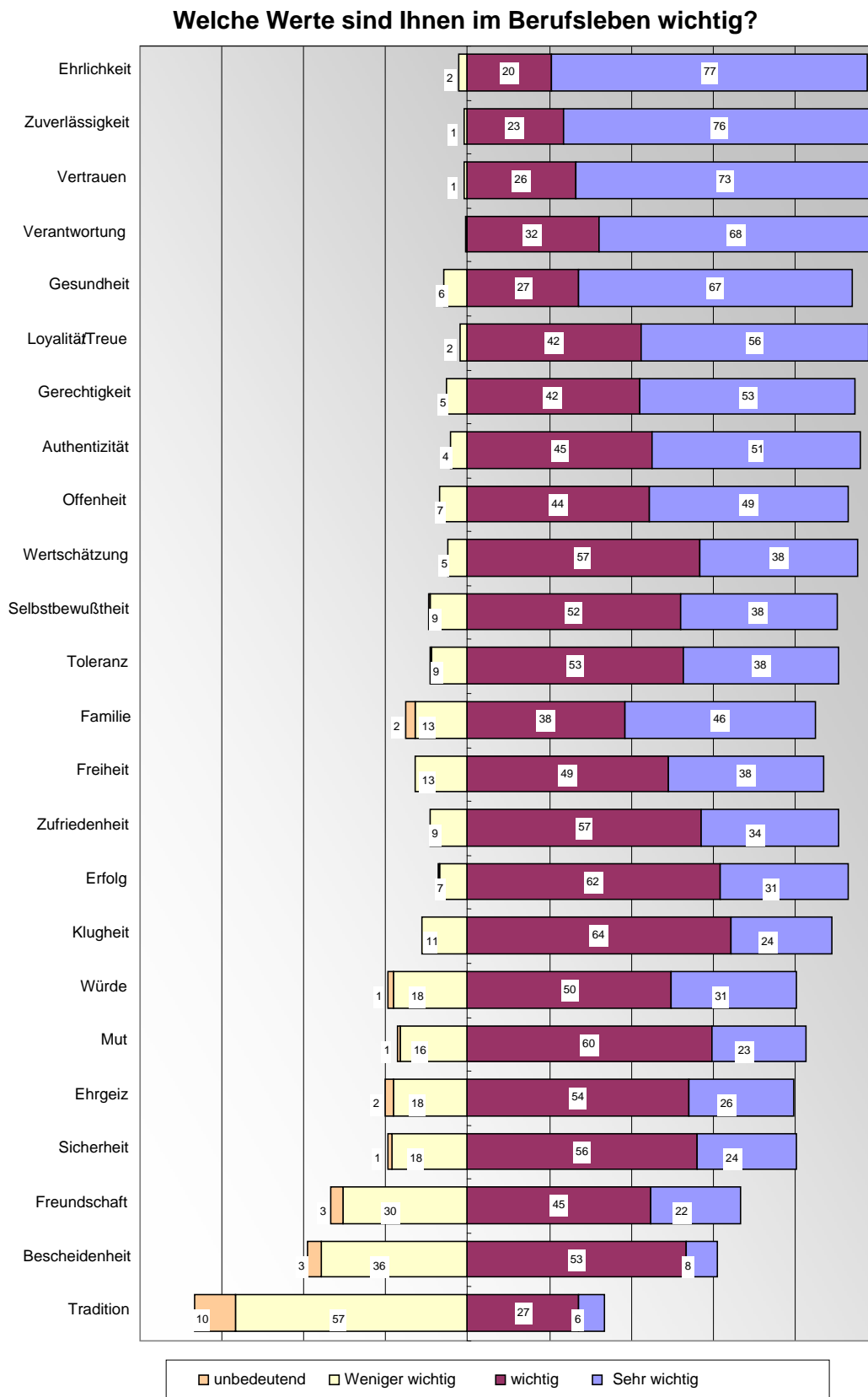


Abb. 1: Wichtigkeit von Werten im Berufsleben

2. Gesamtergebnisse

2.2.1 Einfluss der Werte auf den beruflichen Erfolg

Neben der Frage nach der Präferenz einzelner Werte in der beruflichen Wertehierarchie wurden die Befragten auch um Angaben gebeten, welchen Einfluss diese Werte nach eigener Einschätzung auf den beruflichen Erfolg hatten oder haben. Die Ergebnisse finden sich in Abb. 2. Bei der Mehrheit der Befragten gab *Zuverlässigkeit* offenbar den stärksten Ausschlag im Hinblick auf die berufliche Karriere. Es folgen *Verantwortung*, *Erfolg*, *Ehrlichkeit* sowie *Vertrauen* auf den vorderen Rängen. Diese Werte sind auch bereits bei der Frage nach der Wichtigkeit im Berufsleben auf den vordersten vier Plätzen gelandet, neu hinzugekommen ist - nicht überraschend bei der Fragestellung - der *Erfolg*. Am Schluss finden sich ähnlich wie bei der Befragung nach der Wichtigkeit der Werte wieder *Bescheidenheit*, *Freundschaft* und *Tradition*.

Spitzenreiter und Schlusslichter sind somit bei der Bewertung auf die Wichtigkeit im Berufsleben als auch im Hinblick auf ihren Einfluss auf den beruflichen Erfolg im wesentlichen die gleichen. Die Werte, denen im Berufsleben die höchste Wichtigkeit eingeräumt wurde, übten auch den nachhaltigsten Einfluss auf den beruflichen Erfolg aus. Jene Werte, deren Wichtigkeit von den Befragten als gering erachtet wurde, wurde auch der geringste Einfluss auf den beruflichen Erfolg eingeräumt. Insofern scheint das eigene Wertesystem der Befragten kompatibel mit dem eigenen beruflichen Werdegang zu sein. Es gibt allerdings auch Ausnahmen, nämlich Werte, die gemessen an ihrer Rangfolge bei der Wichtigkeit einen überproportionalen Einfluss auf den beruflichen Erfolg nahmen: Hier ist wie bereits erwähnt der *Erfolg* aber auch *Ehrgeiz* zu nennen.

Der *Klugheit* wird offenbar keine entscheidende Rolle in der Karriere eingeräumt, sie scheint von den Befragten eher als eine selbstverständlich vorauszusetzende Basis für den Berufserfolg angesehen zu werden. Immerhin 59 Prozent geben an, dass sie einen „mittleren“ Einfluss auf den beruflichen Erfolg habe.

2. Gesamtergebnisse

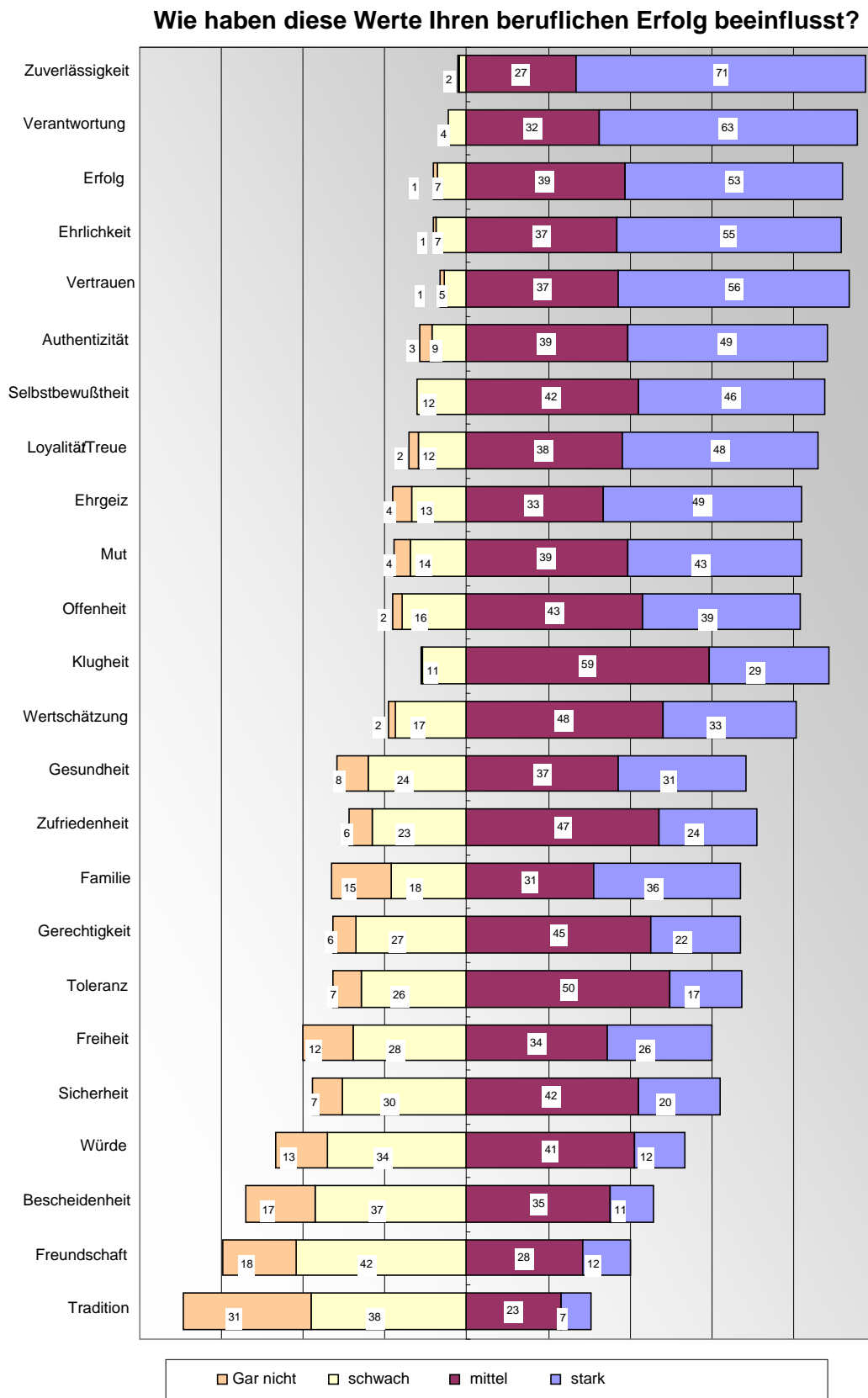


Abb. 2: Einfluss von Werten auf den eigenen beruflichen Erfolg

2. Gesamtergebnisse

2.2.2 Änderung der Wertvorstellungen im Berufsleben

Ein Ziel der Umfrage ist es zu ermitteln, welche Wertvorstellungen die befragten Führungskräfte über einen längeren Zeitraum begleitet haben und welche, möglicherweise beeinflusst durch gesellschaftliche Einflüsse, aber auch durch die eigene Lebenserfahrung, einen Wandel in ihrer Bedeutung erfahren haben. Vor diesem Hintergrund sind die Befragten um ihre Einschätzung gebeten worden, wie sich die Bedeutung der jeweils aufgelisteten Werte im Berufsleben verändert hat. Auffallend ist der Zuwachs an Bedeutung bei Werten wie *Erfolg*, *Sicherheit* und *Ehrgeiz* zu nennen. Aber auch die *Gesundheit* spielt eine immer wichtigere Rolle. Dem gegenüber haben Grundwerte wie *Würde* und *Gerechtigkeit* auch gemessen an ihrer unter Abb. 1 ermessenen Wichtigkeit stark an Bedeutung verloren.

Absolut an Bedeutung verloren haben neben diesen beiden genannten diejenigen Werte, die in Abb. 3 an den letzten neun Stellen liegen. Dies sind *Mut*, *Freiheit*, *Toleranz*, *Klugheit*, *Gerechtigkeit*, *Würde*, *Freundschaft*, *Bescheidenheit* und *Tradition*. Stellt man die Angaben „wichtiger geworden“ den Antworten „an Bedeutung verloren“ und „spielt keine Rolle mehr“ gegenüber, so bildet sich jeweils ein negativer Saldo.

2. Gesamtergebnisse

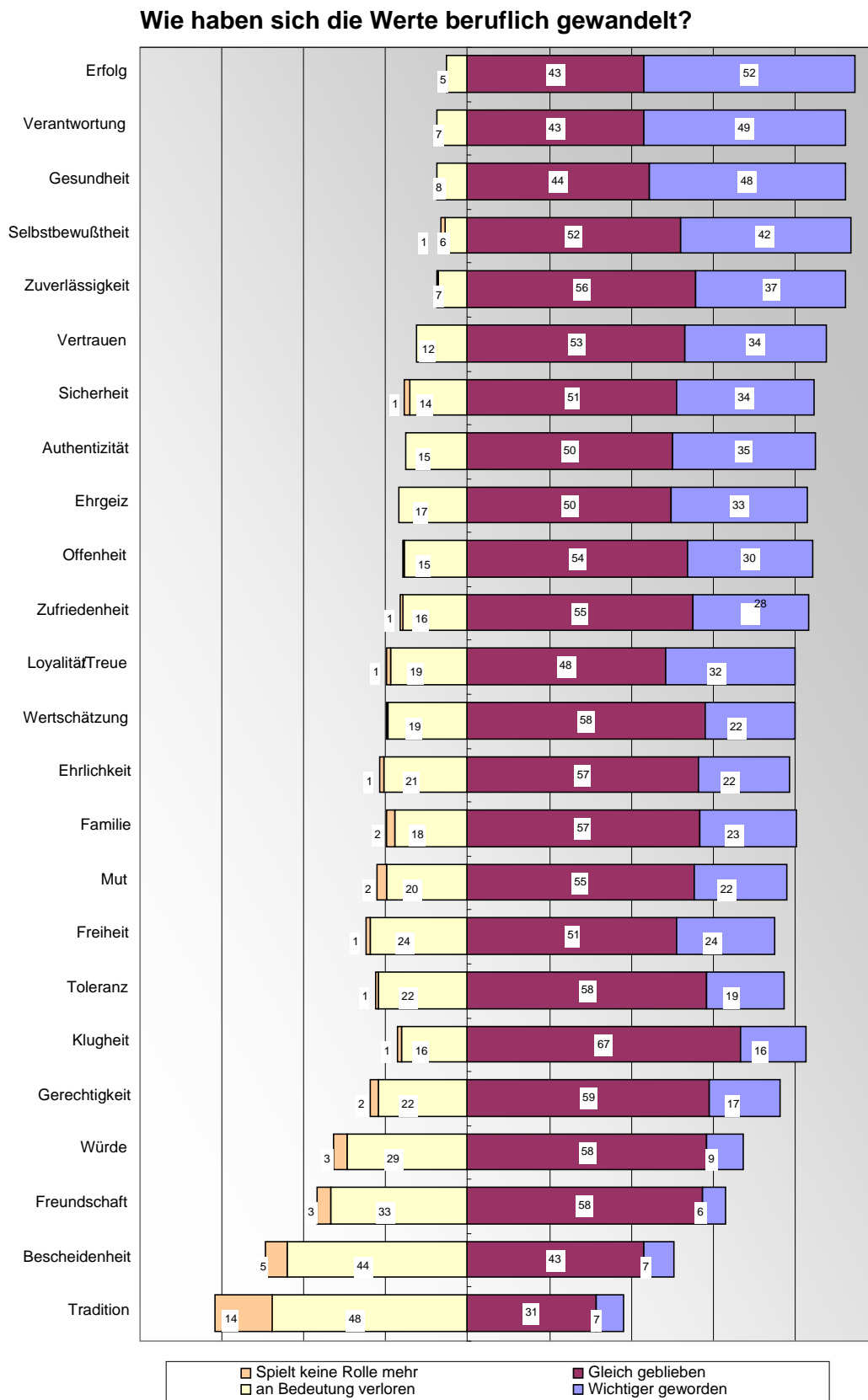


Abb. 3: Relativer Wandel der Bedeutung von Werten im Berufsleben

2. Gesamtergebnisse

2.2.3 Abgleich „sollte im Unternehmen gelebt werden“ mit „im Unternehmen vertreten“

Bei diesem Vergleich wurden die Befragten zunächst um Angaben gebeten, welche der aufgeführten Werte ihrer Meinung nach im Unternehmen gelebt werden sollten (vgl. Abb. 4). Hierbei wurden die Einschätzungsmöglichkeiten zwischen „sehr wichtig“ und „unbedeutend“ vorgegeben. Hier zeigt sich mit wenigen Ausnahmen ein Spiegelbild der allgemein im Berufsleben favorisierten Werte aus Abb. 1., Abweichungen sind vergleichsweise gering. Der *Erfolg* im eigenen Unternehmen konnte sich in dieser Rangfolge nicht in der absoluten Spitzengruppe platzieren.

Ergänzend hierzu sind die Befragten gebeten worden mitzuteilen, in welchem Umfang diese Werte im eigenen Unternehmen bereits gelebt werden (vgl. Abb. 5). Hier war abweichend vom bisher praktizierten Skalensystem eine Bewertung nach Schulnoten von eins bis sechs möglich.

Die unter den ersten fünf Positionen der Auflistung zu „sollte im Unternehmen gelebt werden“ vertretenen Werte finden sich sämtlich in nur leicht abgewandelter Reihenfolge auch auf den ersten fünf Plätzen der Bewertung der tatsächlichen Situation im Unternehmen. Somit scheint die Realität mit dem Wunschbild in einem sehr engen Zusammenhang zu stehen. Am Ende der Skala finden sich die auch in anderen Punkten der Befragung häufig anzutreffenden Werte *Freundschaft*, *Tradition* und *Bescheidenheit*. Auf dem allerletzten Platz liegt hier jedoch der *Mut*. Ausschlaggebend für diesen letzten Platz war die geringe Anzahl der Befragten, die eine Benotung im Bereich „sehr gut“ oder „gut“ abgegeben haben. *Offenheit* wird aus Sicht der befragten Führungskräfte in den Unternehmen in einem sehr viel geringeren Maß praktiziert als dies gewünscht wird.

Insgesamt jedoch unterliegen die in den Unternehmen gelebten Werte einer vergleichsweise geringen Bandbreite. Berechnet man aus der Verteilung der Nennung der Schulnoten eine Durchschnittsnote, so liegt diese bei allen 24 Werten zwischen „gut“ und „befriedigend“. Wesentlich größer sind die Unterschiede in der Einschätzung, welche der Werte im Unternehmen gelebt werden sollten: Während bei den beiden erstplatzierten Werten *Zuverlässigkeit* und *Verantwortung* 100 Prozent der Befragten der Auffassung sind, diese Werte seien „sehr wichtig“ oder „wichtig“, sind es gerade bei den letzten drei Werten in der Rangliste *Freundschaft*, *Tradition* und *Bescheidenheit* gerade etwa die Hälfte der Befragten.

2. Gesamtergebnisse

Welche der Werte sollten in Ihrem Unternehmen gelebt werden?

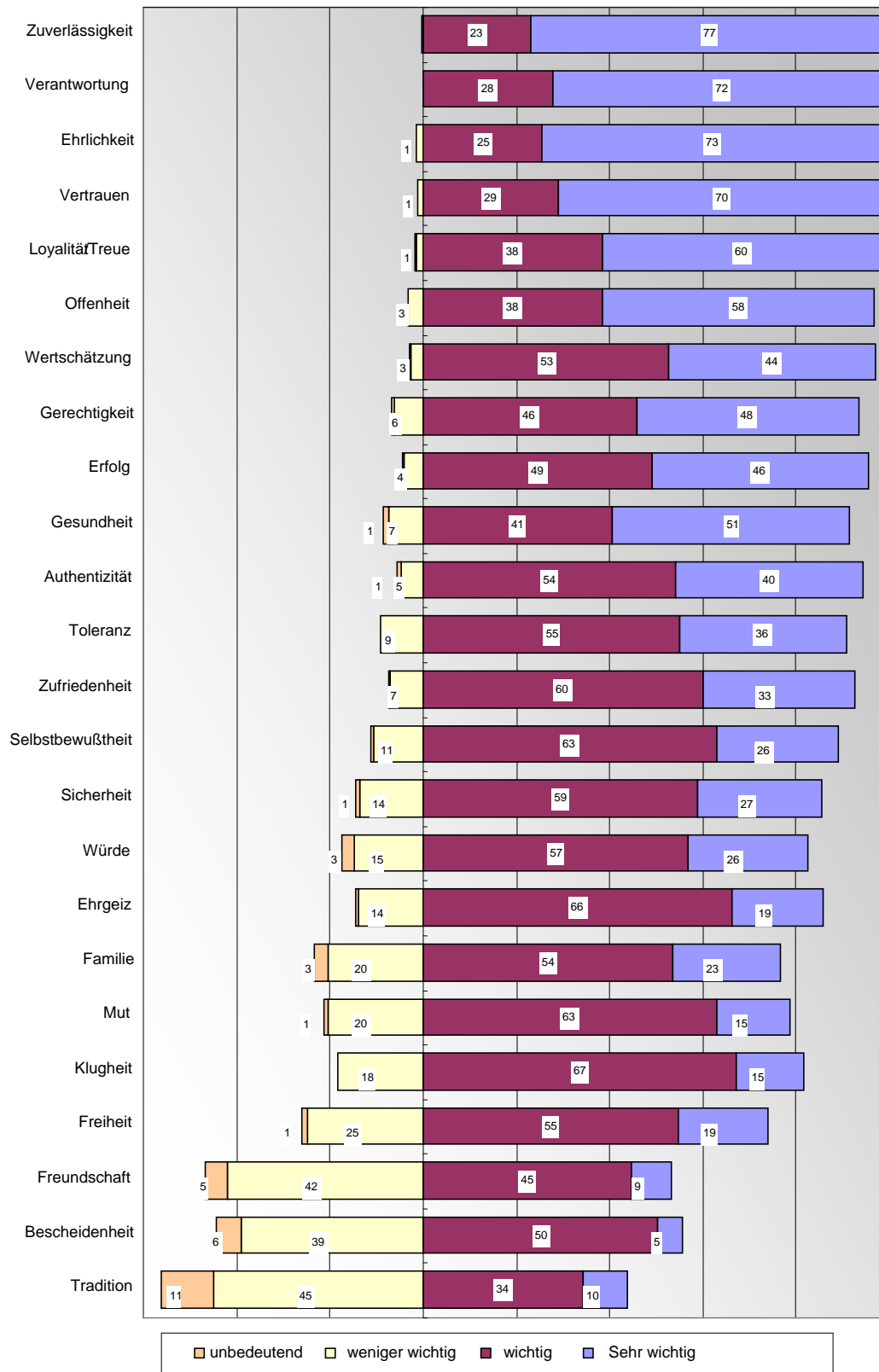


Abb. 4: Werte, die im Unternehmen gelebt werden sollten

2. Gesamtergebnisse

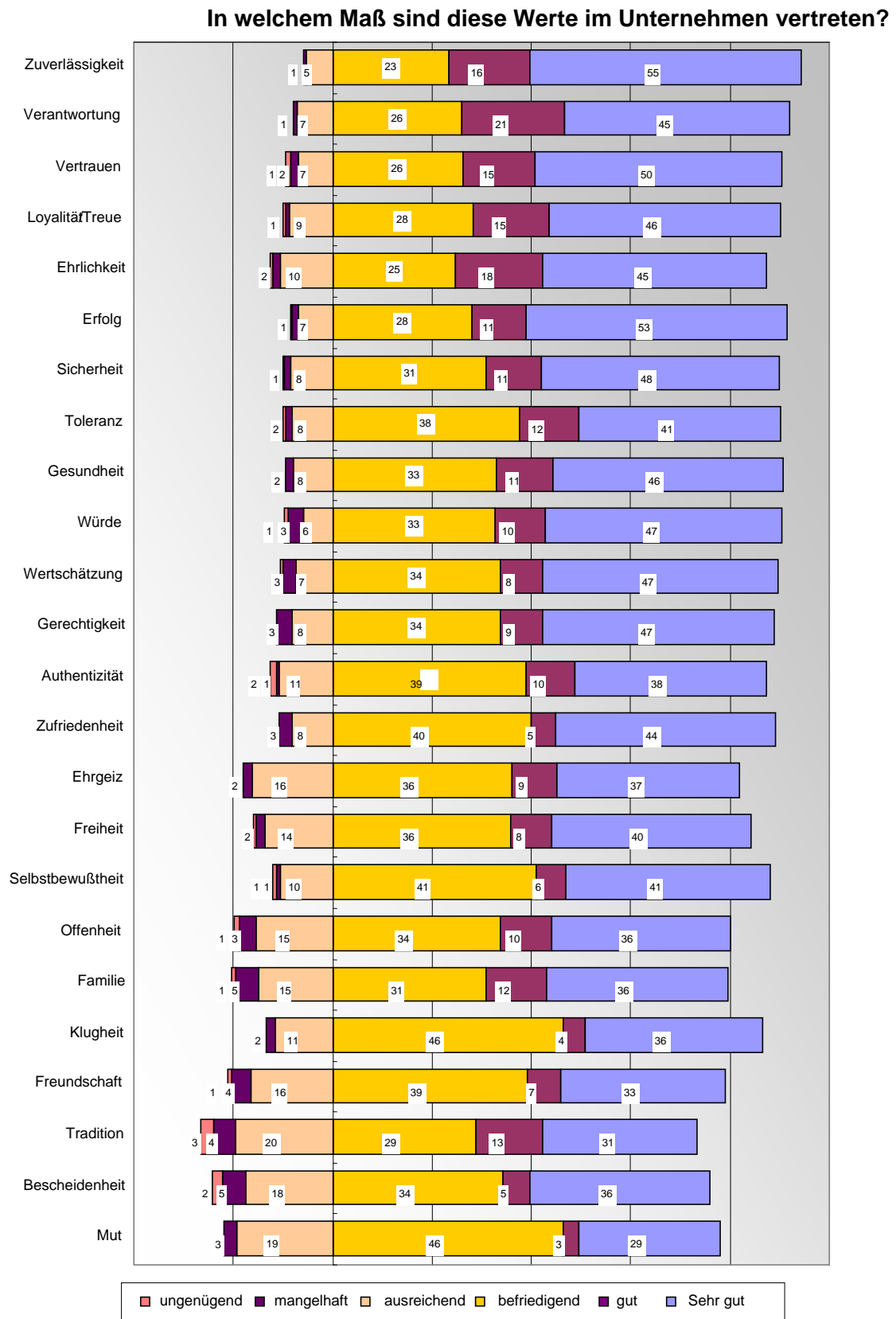


Abb. 5: Werte, wie sie im Unternehmen gelebt werden

2. Gesamtergebnisse

2.2.4 Zustandekommen der Wertehierarchie und Aufrechterhaltung der Werte

Wie in Abb. 6 zu erkennen ist, gaben fast 75 Prozent der Befragten an, dass Erziehung und gesellschaftliche Prägung ihre Wertevorstellungen beeinflusst haben. Diese Einschätzungen untermauern die These, dass Werte überwiegend gemeinsam in Gruppen gebildet werden, sei es bei der Erziehung in der Familie oder in der Schule oder eben durch weitere gesellschaftliche Einflüsse.

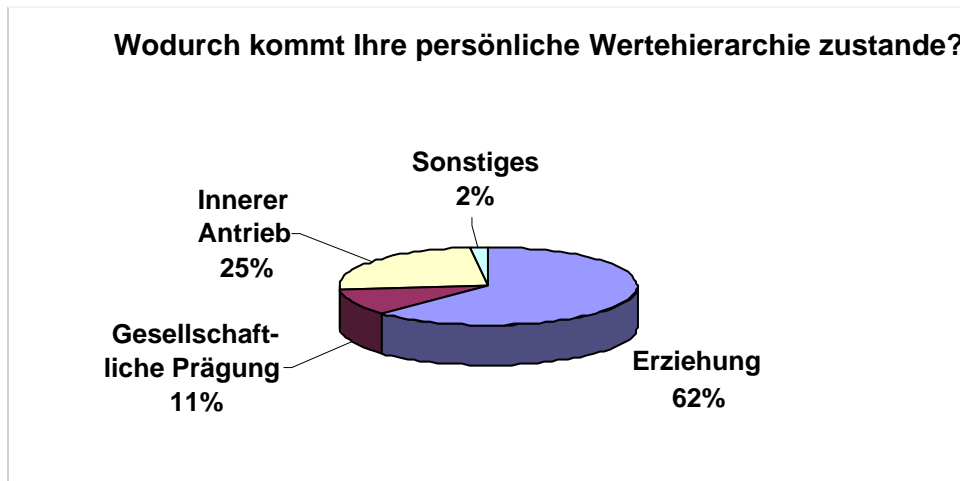


Abb. 6: Zustandekommen der persönlichen Wertehierarchie

Zwei Drittel der Befragten geben an, dass sie ihre am höchsten priorisierten Werte häufig aufrecht erhalten können. Bei den meisten Befragten sind dies *Ehrlichkeit*, *Zuverlässigkeit*, *Vertrauen* und *Verantwortung*. Ein weiteres Viertel (27 Prozent) schafft dies sogar immer. Dies ist ein starker Hinweis darauf, dass hoch priorisierte Werte für das persönliche Handeln eine starke Orientierung sind.

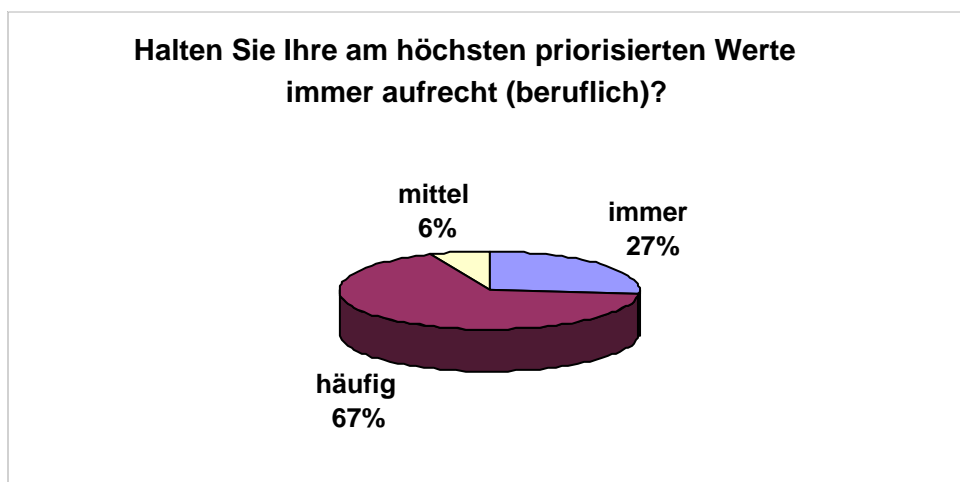


Abb. 7: Aufrechterhaltung der eigenen Werte

2. Gesamtergebnisse

Auf die Frage, ob es in den vergangenen sechs Monaten Verstöße gegen die eigenen Werte gab, antworteten 14 Prozent mit „nie“ und 64 Prozent mit „selten“ (vgl. Abb. 8). Zusammengenommen ergibt sich eine Quote von über drei Vierteln, bei denen Werte eine konsistente Handlungsanleitung sind, gegen die eigentlich nicht verstoßen wird. Nur drei Prozent mussten in den sechs Monaten vor der Befragung häufig gegen ihre Werte handeln. Jede hundertste der befragten Führungskräfte steckt in einer permanenten inneren Konfliktsituation; sie muss permanent gegen die eigenen Werte handeln.

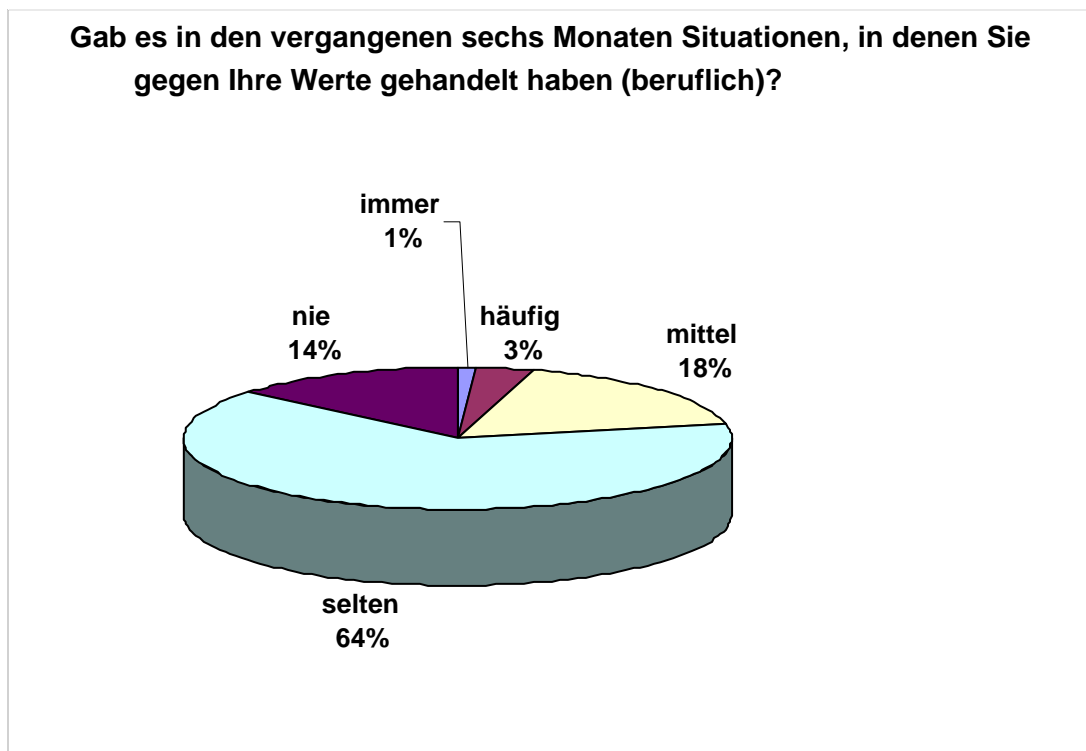


Abb. 8: Handeln gegen eigene Wertvorstellungen

Die häufigste Auswirkung bzw. Reaktion bei einem Verstoß gegen die eigene Werteordnung ist ein schlechtes Gewissen mit 32 Prozent, gefolgt von der Reflexion mit 25 Prozent der Befragten, die ihre Werte überdenken. Änderungen am eigenen Wertesystem nehmen aber nur sieben Prozent der Befragten vor. Das Ausmaß der Reaktion auf einen Werteverstoß hängt sicherlich sehr stark davon ab, wie hoch der persönliche Stellenwert des verletzten Wertes ist. Eine Notlüge mag manchen ein schlechtes Gewissen bereiten, der Selbstmord eines entlassenen Mitarbeiters kann durchaus eine persönliche Krise auslösen.

Ein Verstoß gegen die eigenen Werte ruft im beruflichen Umfeld deutlich mehr Kritik als Lob hervor, hat aber dennoch in mehr Fällen zu einem beruflichen Erfolg als zu einem beruflichen Misserfolg geführt.

2. Gesamtergebnisse

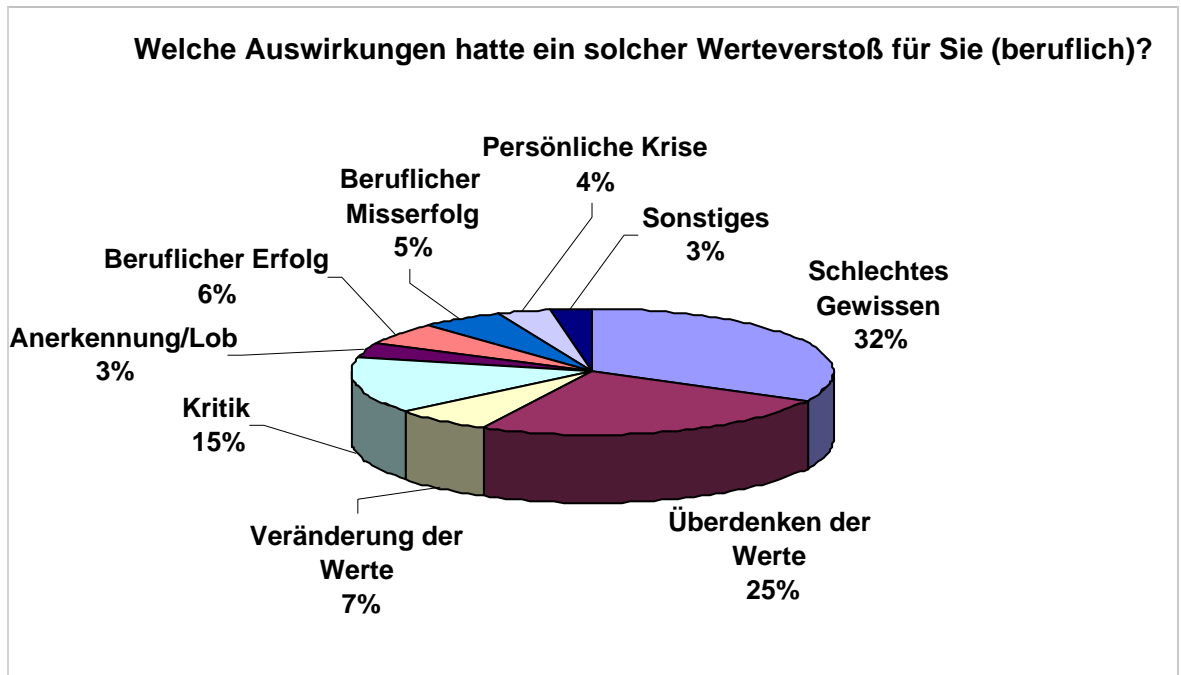


Abb. 9: Auswirkungen bei Verstößen gegen eigene Wertvorstellungen

2.2.5 Kommunikation und Vorleben der Wertvorstellungen von Führungskräften

Führungskräfte haben die Möglichkeit, durch Kommunikation ihrer Wertvorstellungen sowie aufgrund ihrer Vorbildfunktion bestimmenden Einfluss auf die in ihren Unternehmen gelebten Werte zu nehmen. Voraussetzung hierfür ist, dass die Mitarbeiter diese Wertvorstellungen kennen. Dies ist in vollem Umfang bei weniger als der Hälfte der Fall. In ca. 50 Prozent der Unternehmen werden Werte durch Führungskräfte immer oder häufig kommuniziert. Knapp zwei Drittel der Befragten geben an, dass die Werte durch die Führungskräfte vorgelebt werden.

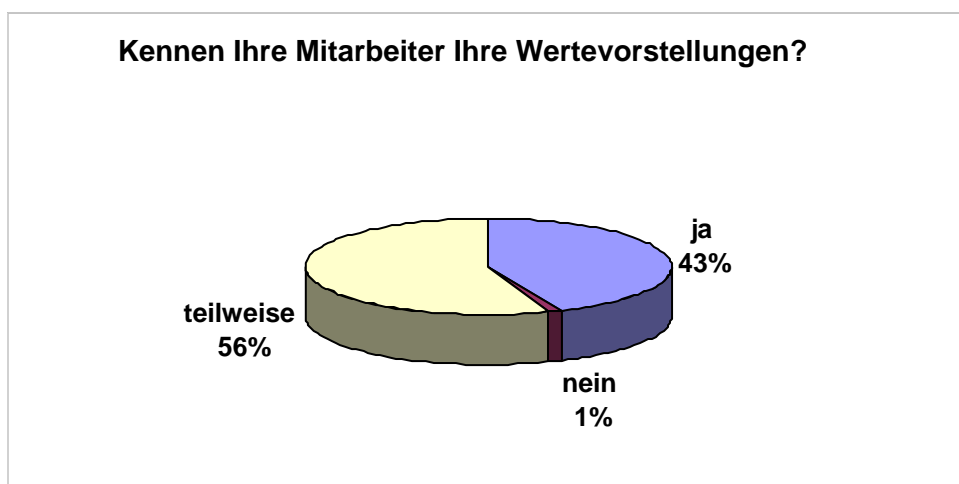


Abb. 10: Bekanntheit der eigenen Wertvorstellungen bei den Mitarbeitern

2. Gesamtergebnisse

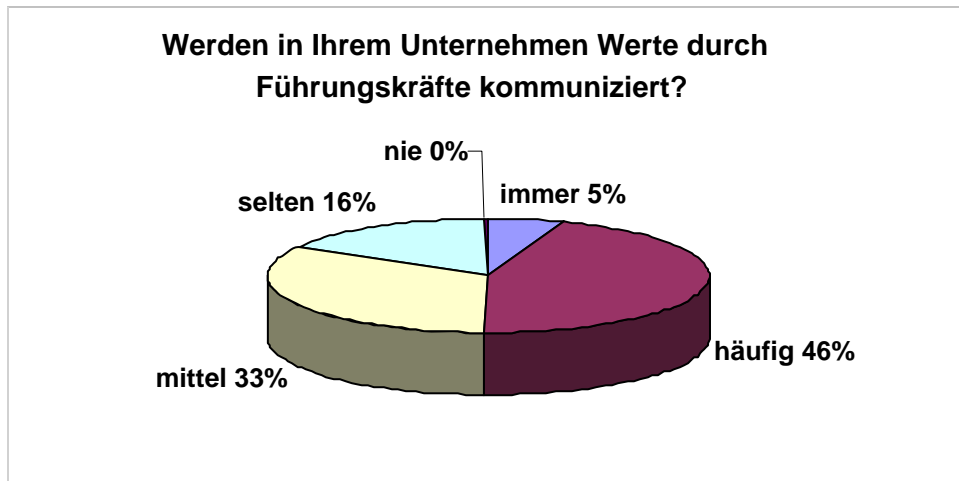


Abb. 11: Grad der Kommunikation von Werten durch Führungskräfte

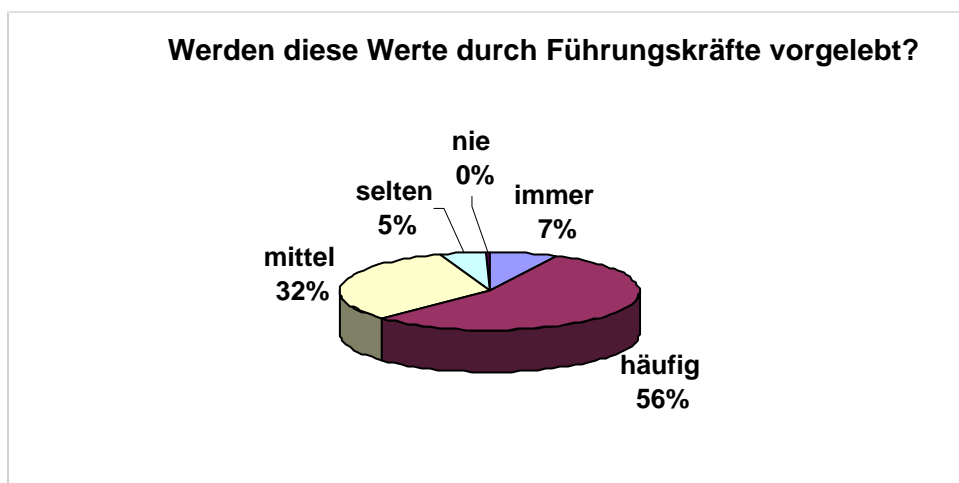


Abb. 12: Maß des Vorlebens von Werten durch Führungskräfte

2.2.6 Zusammenfassung

Es zeigt sich ein vergleichsweise homogenes Muster, das in allen Antworten zur Bedeutung von Werten im Berufsleben auftaucht. Besonders wichtige Werte sind *Ehrlichkeit*, *Zuverlässigkeit*, *Vertrauen*, *Verantwortung* sowie *Gesundheit*. Diese Werte werden im Wesentlichen (mit Ausnahme der *Gesundheit*) auch als Triebfedern des beruflichen Erfolgs angesehen. Weit abgeschlagen sind hingegen Werte wie *Freundschaft*, *Bescheidenheit* und insbesondere *Tradition*, die auch weiter an Bedeutung verlieren.

Werte wie *Erfolg*, *Ehrgeiz* und *Sicherheit* nehmen zwar an Bedeutung zu, haben aber noch keine herausragende Bedeutung in der Wertehierarchie der befragten Führungskräfte. Diese sehen die für ihr Unternehmen wichtigen Werte weitgehend umge-

2. Gesamtergebnisse

setzt. Allenfalls *Mut* und *Offenheit* bleiben hinter den Ansprüchen zurück. Offensichtlich gelingt es der überwiegenden Mehrheit der Befragten, ihre Werte beizubehalten und in der beruflichen Praxis danach zu handeln. Verstöße gegen eigene Überzeugungen führen oft zu Kritik und schlechtem Gewissen, aber auch zur Reflexion, dem Überdenken der eigenen Werte. Die Vermittlung dieser Werte an die Mitarbeiter erfolgt überwiegend durch die Vorbildfunktion der Führungskräfte.

2. Gesamtergebnisse

2.3 Wichtigkeit der Werte im Privaten

Die Befragten sind auch gebeten worden, Aussagen über Werte, die Ihnen im Privaten wichtig sind, zu treffen. Dabei ist zur besseren Vergleichbarkeit mit der Bedeutung von Werten im Berufsleben auf die gleiche Vorauswahl von Werten zurückgegriffen worden. Dabei zeigt sich, dass sich auch dort die Werte *Ehrlichkeit*, *Vertrauen*, *Gesundheit* und *Zuverlässigkeit* in der Spitzengruppe der bedeutendsten Werte wieder finden. Erwartungsgemäß stark an Stellenwert gewonnen haben gegenüber der vorhergehenden Betrachtung - der Bedeutung von Werten im Berufsleben - die Werte *Familie* und *Freundschaft*. Ebenfalls an Bedeutung gewonnen hat bei diesem Vergleich die *Sicherheit*. *Ehrgeiz* und *Erfolg*, Werte, die in der Bedeutungsrangliste für den Beruf schon keine Spitzenplätze erreicht haben, haben im Privatleben noch an Bedeutung verloren. Den Schlusspunkt setzt, wie im Berufsleben auch, der Wert *Tradition*.

Bei der Beantwortung der Frage nach der Wichtigkeit einzelner Werte im Privatleben lässt sich ein Trend erkennen: Grundsätzlich sind die geäußerten Meinungen zur Bedeutung der einzelnen Werte im Privatleben differenzierter und auch in ihrer Aussage stärker als bei den Antworten zum Berufsleben. Die Bewertungen „sehr wichtig“ oder „unbedeutend“ werden sehr viel häufiger abgegeben; es ist somit eine generell stärkere Zustimmung oder Ablehnung der abgefragten Werte zu beobachten.

2. Gesamtergebnisse

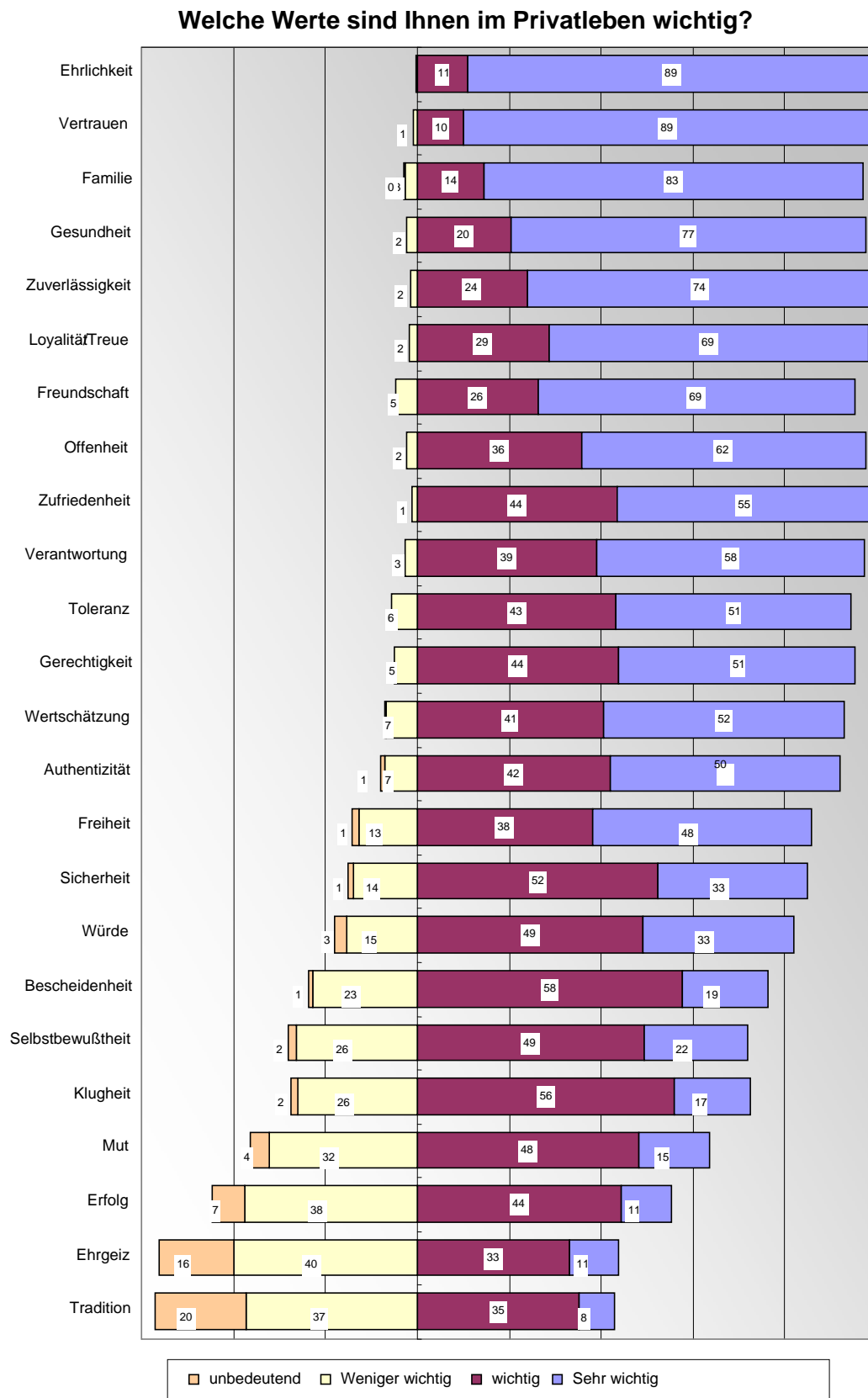


Abb. 13: Wichtigkeit von Werten im Privatleben

2. Gesamtergebnisse

2.3.1 Einfluss der Werte auf das private Glück

Analog zur Befragung in Kapitel 2.2.1 zur Bedeutung der Werte für die berufliche Entwicklung wurden die Befragten gebeten, eine Einschätzung vorzunehmen, inwieweit die 24 Werte Einfluss auf das private Glück genommen haben. Die Spitzenwerte sowie die Werte, denen ein geringer Einfluss auf das private Glück eingeräumt wird, entsprechen dabei weitestgehend denjenigen Werten, die bereits als wichtig im Privatleben benannt worden sind. Eine Ausnahme macht der Wert *Gesundheit*, der im Ranking der im Privatleben wichtigen Werte auf Platz vier liegt, beim Einfluss auf das persönliche Glück dann aber lediglich einen Platz im Mittelfeld einnimmt. Diese Beobachtung wirft die Frage nach der Wichtigkeit und dem Bewusstsein einer guten Gesundheit auf. So ist beispielsweise vorstellbar, dass sich die Befragten sehr wohl der Wichtigkeit einer guten *Gesundheit* bewusst sind, ihren Nutzen im täglichen Leben jedoch nicht so stark wahrnehmen, sondern eher als selbstverständliche Grundvoraussetzung ansehen.

Stellt man diese Ergebnisse denjenigen der Frage nach dem Einfluss von Werten im Berufsleben gegenüber (vgl. Abb. 2), haben die Werte *Familie* und *Freundschaft* stark an Bedeutung gewonnen. 75 Prozent der Befragten gaben an, dass die *Familie* ihr privates Glück sehr stark beeinflusst habe, bei der *Freundschaft* sind es immerhin noch 50 Prozent. Die Werte *Erfolg* (18 Prozent) und *Ehrgeiz* (15 Prozent) haben demgegenüber an Bedeutung eingebüßt und liegen in dieser Betrachtung auf dem zweit- bzw. drittletzten Platz.

Zufriedenheit hat bei weniger als der Hälfte der Befragten einen starken Einfluss auf das persönliche Glück, Sicherheit sogar nur bei etwas mehr als einem Viertel (28 Prozent).

Wiederum ist beobachtbar, dass die Befragten häufig zu sehr eindeutigen und kräftigen Bewertungen wie „starker Einfluss“ oder „kein Einfluss“ kommen.

2. Gesamtergebnisse

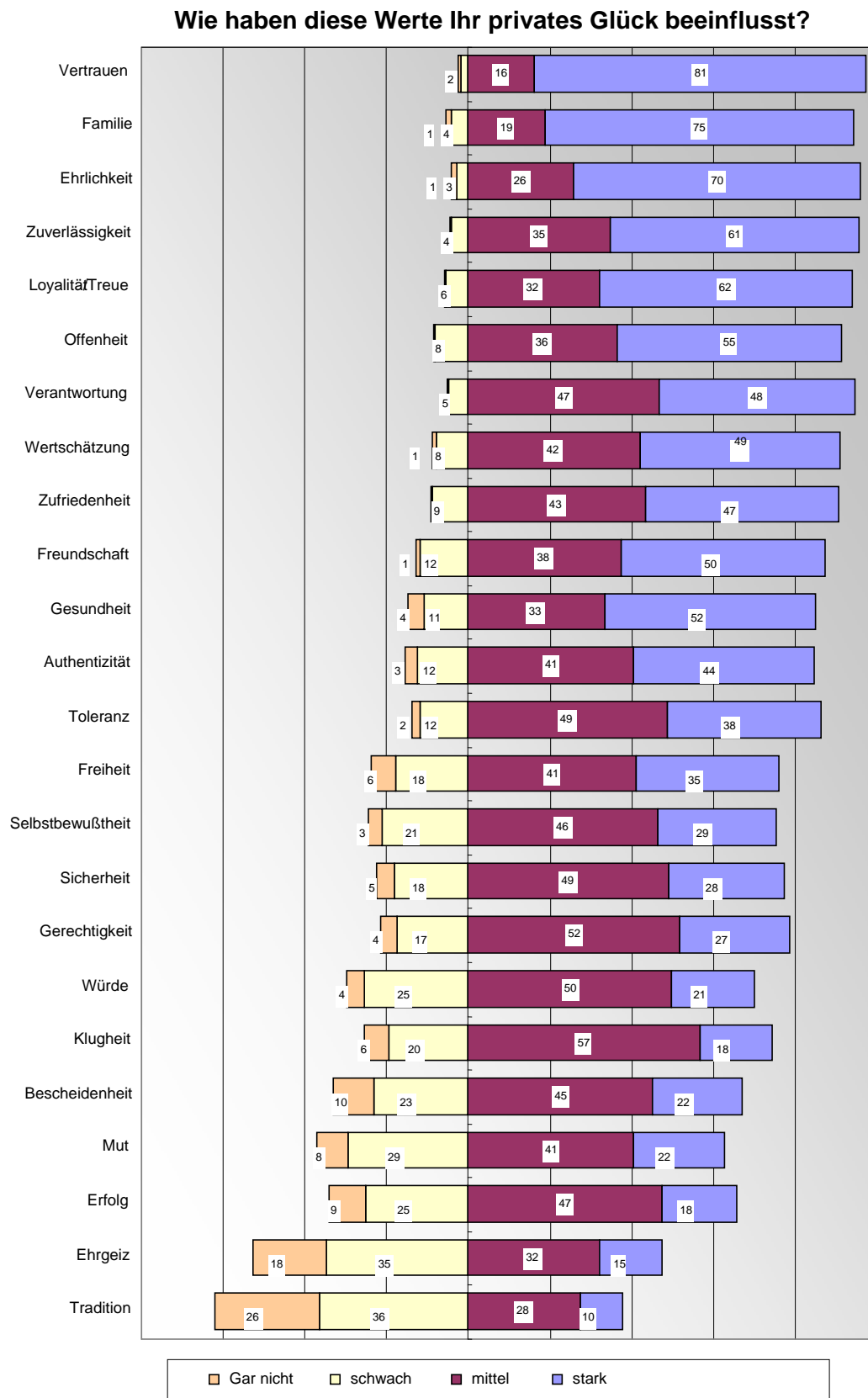


Abb. 14: Einfluss von Werten auf das persönliche Glück

2. Gesamtergebnisse

2.3.2 Änderungen der Wertvorstellungen im Privaten

Gemessen an den Ergebnissen der beiden vorhergehenden Fragen ergeben sich hier einige überraschende Antworten. Eine Überraschung liegt in der Feststellung, dass die Bedeutung des Wertes *Gesundheit* mit großem Abstand am stärksten angewachsen ist. Überraschend deshalb, weil die *Gesundheit* das private Glück wie zuvor deutlich wurde (Abb. 14) nicht herausragend beeinflusst hat. Immerhin zwei Drittel der Befragten geben an, dass die Bedeutung der *Gesundheit* zugenommen habe. Eine ähnliche Beobachtung lässt sich bei der *Zufriedenheit* treffen: Sie spielt weder im Ranking der Werte unter Abb. 13 noch beim Einfluss auf das private Glück (Abb. 14) eine überragende Rolle, liegt aber beim Wandel im Bedeutungszuwachs mit knappem Vorsprung vor dem *Vertrauen* an dritter Stelle.

Anders gelagert ist der Wert *Familie*, der in allen Befragungen zur Wichtigkeit im Privatleben auf einer Spitzenposition liegt. Trotzdem nimmt die Bedeutung dieses Werts weiterhin zu; immerhin 53 Prozent der Befragten geben an, dass die Bedeutung dieses Wertes für sie gewachsen sei. Absolut an Bedeutung verloren haben folgende sieben Werte: *Erfolg*, *Würde*, *Klugheit*, *Mut*, *Bescheidenheit*, *Ehrgeiz* und wiederum als Schlusslicht *Tradition*.

2. Gesamtergebnisse

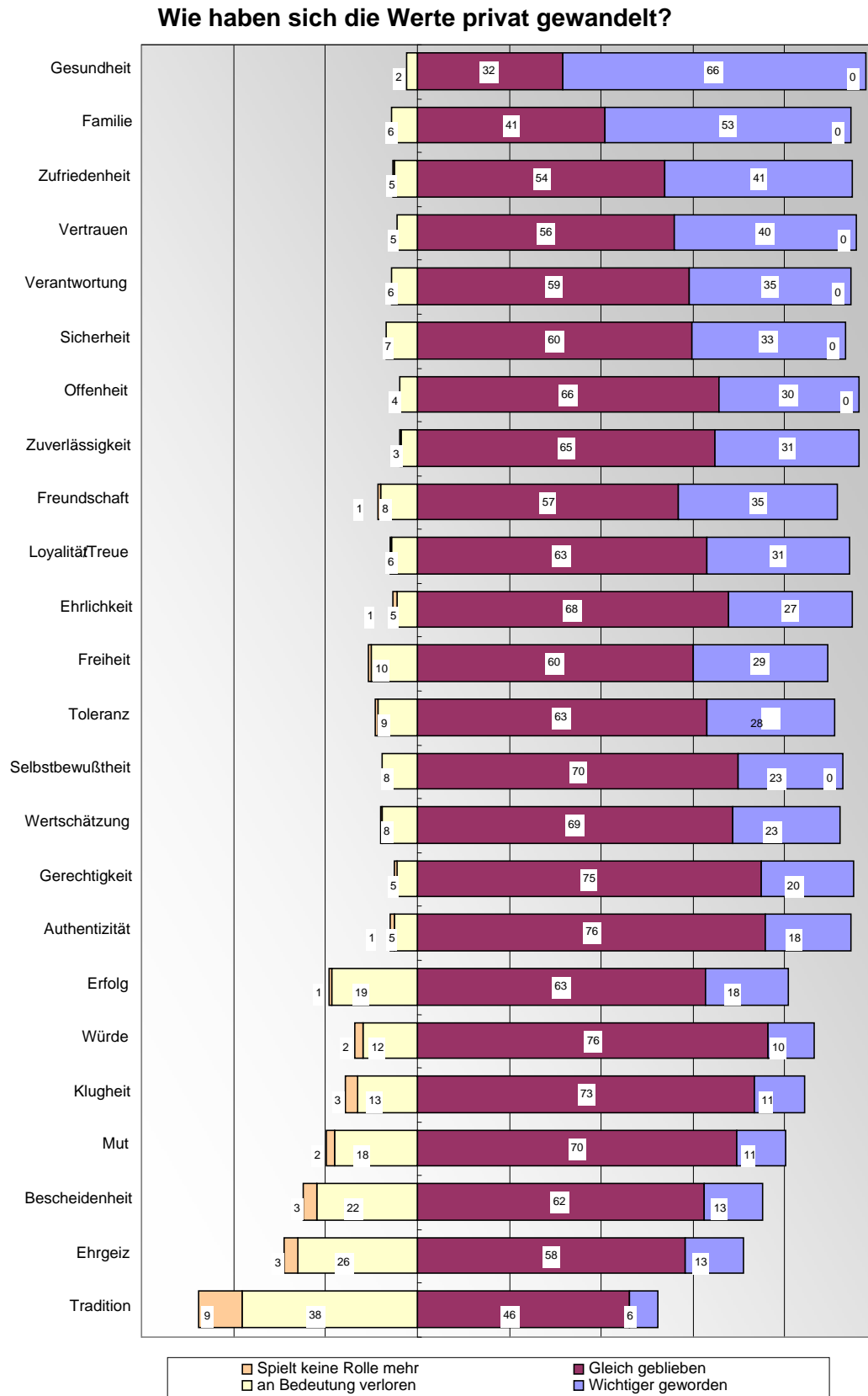


Abb. 15: Relativer Wandel der Bedeutung von Werten im Privatleben

2. Gesamtergebnisse

2.3.3 Zusammenfassung

Die wichtigsten Werte im Privatleben sind *Ehrlichkeit, Vertrauen, Familie, Gesundheit* und *Zuverlässigkeit*. Schlusslichter sind *Mut, Erfolg, Ehrgeiz* und *Tradition*.

Dies sind auch die Werte, die in besonders starkem bzw. besonders geringem Maße zum privaten Glück beigetragen haben, mit einer Ausnahme: *Gesundheit* spielt hier nur eine untergeordnete Rolle, wird aber als der Wert benannt, der bei den Befragten mit Abstand am meisten an Bedeutung hinzugewonnen hat.

Der Vergleich zu den Ergebnissen im Berufsleben zeigt, dass die Antworten generell akzentuierter, dass die Wertungen stärker in ihrer Zustimmung wie auch in ihrer Ablehnung sind. In der Rangfolge ihrer Bedeutung finden sich viele Parallelen. Die Wertvorstellungen im Berufs- wie im Privatleben scheinen bei der Mehrzahl der Befragten weitgehend kongruent und somit konfliktfrei zu sein. Ausnahmen sind Werte wie *Familie* und *Freundschaft*, denen im Privatleben eine wesentlich höhere Bedeutung als im Berufsleben beigemessen wird. Aus diesen Differenzen können Konfliktsituationen bei den befragten Führungskräften entstehen, die als Individuen in ihrem Leben sowohl das Privat-, als auch das Berufsleben miteinander in Einklang zu bringen suchen.

3. Auswertung der Untergruppen

Die bisherigen Ergebnisse leiten sich aus der Gesamtheit der Antworten aller Befragten ab. Es wurden keine Unterschiede nach Alter, Geschlecht, Position oder ähnlichen Bestimmungsgrößen vorgenommen. Welchen Einfluss können aber gerade solche Faktoren entwickeln? Haben beispielsweise ältere Führungskräfte aufgrund ihrer Lebenserfahrungen und ihrer unterschiedlichen Erziehung andere Wertvorstellungen als jüngere? Werden in größeren Unternehmen andere Werte gepflegt als in kleineren? Schätzen Männer und Frauen die Bedeutung einzelner Werte unterschiedlich ein? Um Antworten auf diese und andere Fragen zu erhalten, sind die vorliegenden Fragebogen nach verschiedenen Kriterien ausgewählt und getrennt ausgewertet worden. Die berücksichtigten Kriterien sind Unternehmensgröße, Branchenzugehörigkeit, Position im Unternehmen sowie Alter und Geschlecht. Da die Unterscheidungsmerkmale vielfach beruflich begründet sind, wurde auf eine gesonderte Auswertung der Angaben zur Bedeutung von Werten im Privatleben verzichtet.

3.1 Unternehmensgröße

Die eingegangenen Antworten wurden in ihre Zugehörigkeit zu folgenden Unternehmensgrößen sortiert:

Größe	Anteil
0 - 50 Mitarbeiter	35%
50 - 500 Mitarbeiter	37%
über 500 Mitarbeiter	28%

Betrachtet wurden jeweils die drei am häufigsten und die drei am seltensten genannten Werte bei den Fragen Wichtigkeit im Berufsleben sowie deren Einfluss auf den beruflichen Erfolg und die Abweichung zwischen den im Unternehmen tatsächlich gelebten Werten und deren Abweichung zur priorisierten Wichtigkeit.

Es zeigt sich, dass - unabhängig von der Unternehmensgröße, wenn auch mit leicht unterschiedlichen Platzierungen - die Werte *Ehrlichkeit*, *Zuverlässigkeit*, *Vertrauen* und *Verantwortung* die vordersten Plätze bei den als im Berufsleben wichtig definierten Werten einnehmen. Auch bei den für den beruflichen Erfolg tatsächlich ausschlaggebenden Werten sind diese genannten Werte - mit Ausnahme der *Ehrlichkeit* - als erste genannt. Abhängig von der Unternehmensgröße bewegen sich diese Werte immer mehr in Richtung Mittelfeld, das heißt sie werden mit zunehmender Unter-

3. Auswertung der Untergruppen

nehmensgröße immer weniger wichtig. Auch bei den als weniger wichtig eingestuften Werten ergibt sich bei allen drei Unternehmensgrößen eine deutliche Übereinstimmung. Die Werte *Tradition*, *Bescheidenheit* und *Freundschaft* belegen unisono die letzten Plätze.

Insbesondere bei der Frage, welche Werte im Unternehmen gelebt werden sollten und wie sie gelebt werden gibt es Unterschiede nach den befragten Unternehmensgrößen.

- Bei den Unternehmen mit bis 50 Mitarbeitern ist hier eine große Deckungsgleichheit zwischen den tatsächlich gelebten Werten und den Werten, die gelebt werden sollten festzustellen. Eine mögliche Erklärung kann der stärkere persönliche Kontakt der Mitarbeiter untereinander sein, aber auch der in der Regel kurze und direkte Weg zum „Chef“ sein.
- In den Unternehmen mit 50 bis 500 Mitarbeitern wird neben den Werten *Zuverlässigkeit* und *Verantwortung* auch noch der Wert *Gesundheit*, der den Wert *Ehrlichkeit* knapp auf den vierten Rang verweist, als im Unternehmen gelebt empfunden.
- Bei den Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern ist die Abweichung zwischen den als wichtig empfundenen Werten und den tatsächlich gelebten Werten am größten. Mit ein Grund hierfür könnte die höhere Anonymität größerer Unternehmen sein. Außerdem fällt auf, dass hier die Werte *Verantwortung*, *Zuverlässigkeit* vom Wert *Erfolg* überflügelt und der als wichtig eingestufte Wert *Ehrlichkeit* ins Mittelfeld abrutscht.

Zusammenfassung

Unabhängig von der Unternehmensgröße wird ein vergleichbares Wertegerüst bestehend aus den Werten *Ehrlichkeit*, *Zuverlässigkeit*, *Vertrauen*, *Verantwortung* von den Befragten als im Berufsleben wichtig eingestuft. Auch bei den Grundlagen für den persönlichen beruflichen Erfolg dominieren unabhängig von der Unternehmensgröße die Werte *Zuverlässigkeit* und *Verantwortung*. Lediglich bei den Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern werden die Werte *Verantwortung*, *Zuverlässigkeit* vom Wert *Erfolg* überflügelt und der als wichtig eingestufte Wert *Ehrlichkeit* rutscht ins Mittelfeld ab. Falsch wäre an dieser Stelle sicherlich der Schluss, je größer das Unternehmen desto unehrlicher. Vielmehr ist es sicherlich so, dass der gelebte *Erfolg* in den Vordergrund tritt und Werte wie *Ehrlichkeit* aufgrund der größeren Anonymität eher in den Hintergrund treten.

3. Auswertung der Untergruppen

3.2 Branche

Die Fragebogen verteilen sich wie folgt auf Branchen oder Wirtschaftszweige:

Branche	Anteil
Konsumorientierte Dienstleistungen	5 %
Industrielle Dienstleistungen	24 %
Handel	12 %
Industrie/Verarbeitendes Gewerbe	32 %
Tourismus	6 %
Sonstiges	21 %

Aufgrund der geringen absoluten Anzahl eingegangener Fragebogen hat die Auswertung bei den konsumorientierten Dienstleistungsbetrieben nur einen begrenzten Aussagewert, beim Tourismus wurde ganz auf eine Auswertung verzichtet. In der Tourismus-Branche ist dies keine große Einschränkung, weil die Ergebnisse innerhalb dieses Wirtschaftszweigs keine Besonderheiten bieten. Im Folgenden sollen nämlich nur einige besonders auffällige Ergebnisse bei der Auswertung der Umfrage nach Branchen dargestellt werden. Dies sind zum einen hohe Übereinstimmungen mit den Ergebnissen der Gesamtauswertung, andererseits aber auch signifikante Abweichungen hierzu.

- **Industrienähe Dienstleister und Industrie:** Hier fällt auf, dass es eine enorme Übereinstimmung der Branchenergebnisse zu den Gesamtergebnissen gibt. Stehen etwa *Zuverlässigkeit*, *Verantwortung* und *Erfolg* in dieser Reihenfolge bei der Gesamtauswertung an der Spitze der Werte, die den beruflichen Erfolg bestimmen, so ändert sich in der Industrie lediglich die Reihenfolge geringfügig hin zu *Verantwortung*, *Zuverlässigkeit* und *Erfolg*. Vergleicht man die Ergebnisse bei der Gegenüberstellung von Werten, die im Unternehmen gelebt werden sollen und die bereits gelebt werden, findet man wieder dieselben Spitzenreiter mit *Zuverlässigkeit*, *Verantwortung* und *Loyalität*. Im gesamten Feld der beurteilten Werte ergeben sich nur kleinere Unterschiede in der Reihenfolge.
- **Handelsunternehmen:** In dieser Branche gelangt mit den erstgenannten Werten *Zuverlässigkeit*, *Verantwortung*, *Authentizität* bei der Einschätzung der Wirkung von Werten auf den beruflichen Erfolg ein Wert in die Top drei, der sonst nur schwächer bewertet wird: *Authentizität* steht beim Handel hier an dritter Stelle anstelle von *Erfolg* in der Gesamtauswertung (vgl. Abb. 17). In dieser Branche lässt

3. Auswertung der Untergruppen

sich weiterhin eine deutliche Abweichung beim Wert *Familie* in der Kategorie der Werte, die den beruflichen Erfolg beeinflusst haben, beobachten: In der Gesamtauswertung nur auf Platz 16, rangiert Familie im Handel fünf Plätze weiter vorne auf Rang elf.

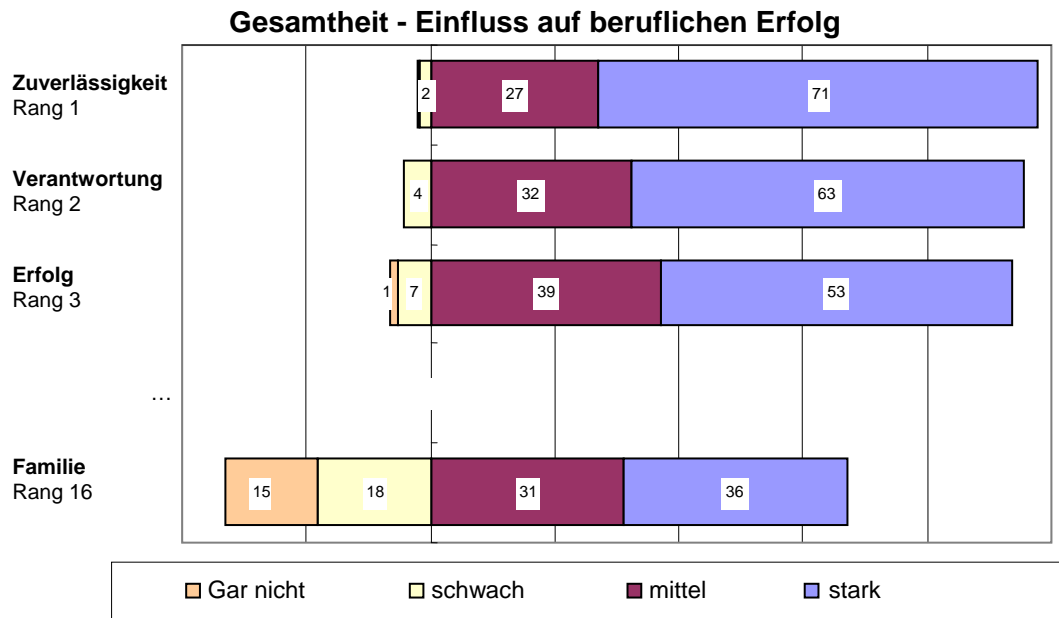


Abb. 16: Einfluss von Werten auf eigenen beruflichen Erfolg (Ausschnitt Gesamtergebnisse)

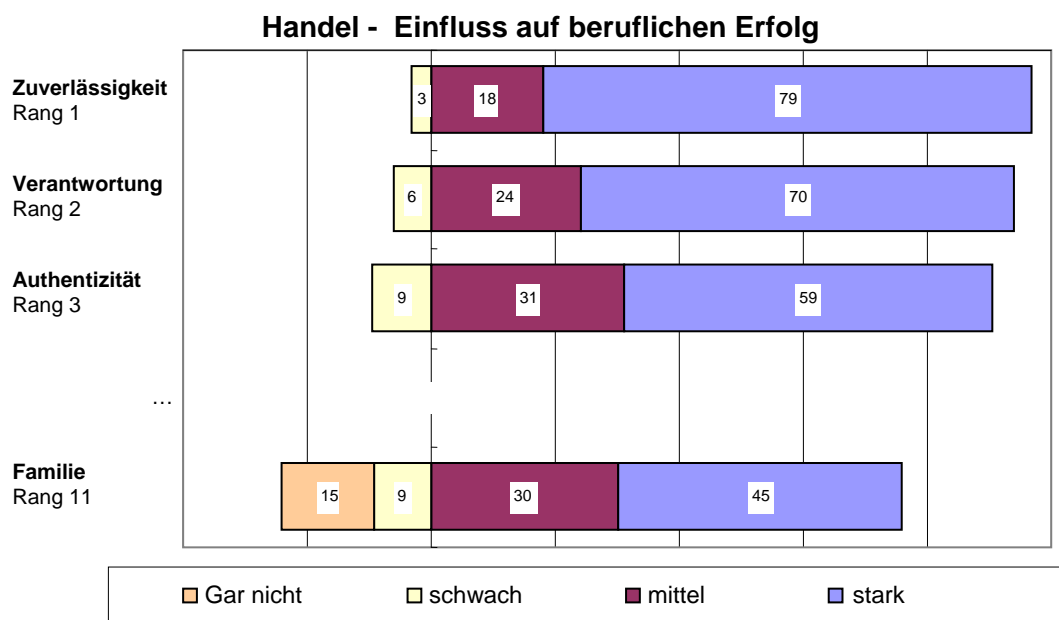


Abb. 17: Einfluss von Werten auf eigenen beruflichen Erfolg (Ausschnitt Handel)

- Konsumorientierte Dienstleister: Einen Ausreißer in die andere Richtung findet man bei den konsumorientierten Dienstleistern: Der Wert *Vertrauen* wird bei den im Unternehmen bereits gelebten Werten auf Rang 17 eingestuft, in der Gesamt-

3. Auswertung der Untergruppen

auswertung nimmt *Vertrauen* Platz fünf ein, somit beachtliche zwölf Plätze Unterschied. Hervorgehoben werden soll noch bei „Änderungen der Werte im Unternehmen“ der Wert *Verantwortung*, der in der Gesamtauswertung auf den zweiten Platz kam, bei den konsumorientierten Dienstleistern jedoch volle 17 Plätze tiefer steht. Wie schon erläutert, können diese Aussagen jedoch nur eingeschränkte statistische Repräsentativität beanspruchen.

Zusammenfassung

Der Vergleich der Branchen mit den Gesamtergebnissen zeigt eine überwiegend hohe Übereinstimmung. Besonders nahe an den Ergebnissen aller Fragebogen kommen die Ergebnisse der Wirtschaftsbereiche Industrie und industrienaher Dienstleistungsunternehmen zu liegen. Auffälligste Abweichungen sind im Handel die Platzierung des Werts *Authentizität* auf Rang drei sowie der Rang elf für den Wert *Familie*, der in der Gesamtauswertung auf Platz 16 liegt.

3. Auswertung der Untergruppen

3.3 Position der befragten Führungskräfte

Die Befragten wurden zum Zwecke der Unterteilung in folgende Positionsgruppen unterschieden:

Position	Anteil
Inhaber	34 %
Oberes Management	17 %
Mittleres Management	2 %
Unteres Management	34 %
Mitarbeiter	4 %
Nachwuchsführungskräfte	9 %

Die beiden Gruppierungen Mittleres Management und Mitarbeiter weisen wenige Rückmeldungen auf, so dass diese in der folgenden Auswertung aufgrund mangelnder Repräsentativität nicht einzeln betrachtet wurden (vgl. hierzu die Anmerkungen in Abschnitt 3.2).

In der Frage nach der Wichtigkeit der Werte im Berufsleben wurden durch alle Untergruppen hinweg die Werte *Ehrlichkeit*, *Zuverlässigkeit*, *Verantwortung* bzw. *Vertrauen* und *Gesundheit* als die wichtigsten Werte genannt. Durchweg stimmig ist die Frage nach der Wichtigkeit der Werte, die im Unternehmen gelebt werden sollen. Die Plätze eins bis drei belegen hier - mit unterschiedlichen Platzierungen - *Vertrauen*, *Verantwortung* und *Ehrlichkeit* bzw. *Zuverlässigkeit*, die Plätze 22 bis 24 die Werte *Freundschaft*, *Bescheidenheit* und *Tradition*. Bei den für den beruflichen Erfolg ausschlaggebenden Werten steht *Zuverlässigkeit* durchweg auf dem ersten bis dritten Rang. An vorderster Stelle stehen außerdem noch variierend die Werte *Erfolg*, *Ehrgeiz*, *Bescheidenheit*, *Verantwortung* und *Authentizität*. Bei der Frage nach der Änderung der Werte im Beruf ist der *Erfolg* einstimmig auf den ersten drei Plätzen genannt. Die beiden anderen „Top-3-Werte“ variieren dann zwischen *Zuverlässigkeit*, *Gesundheit*, *Verantwortung* und *Selbstbewusstheit*. Bei den unwichtigen Werten hingegen herrscht Einigkeit - über alle Untergruppen hinweg sind dies *Würde*, *Tradition* und *Bescheidenheit*.

- Nachwuchsführungskräfte: Auf den Rängen der als am wenigsten wichtig genannten Werte im Berufsleben (vgl. Abb. 18) gibt es im Vergleich der Untergruppen eine Abweichung, die ins Auge fällt: *Tradition* und *Bescheidenheit* sind wie woanders auch als am wenigsten wichtig genannt worden. Während jedoch die *Freundschaft* bei den Management-Gruppen und Inhabern als drittunwichtigster

3. Auswertung der Untergruppen

Wert genannt wird, ist dies bei den Nachwuchsführungskräften die *Würde*. Die *Freundschaft* hingegen rangiert beim Nachwuchs auf Rang 16, also im Mittelfeld. Auch *Ehrgeiz*, bei den Nachwuchsführungskräften noch im zweiten Drittel der Wertung platziert, rangiert bei den übrigen Führungskräften auf dem viertletzten Rang.

Ebenfalls von den Ergebnissen der Grundgesamtheit abweichend ist die Einstufung des Wertes *Tradition* beim Führungsnachwuchs. Bei der Frage nach den im Unternehmen vertretenen Werten sehen Nachwuchskräfte die *Tradition* als noch sehr stark bis stark im Unternehmen vertreten auf Rang zwei. In allen anderen Untergruppen rangiert *Tradition* auf 18. bis 24. Stelle. Ein möglicher Erklärungsansatz ist, dass der Führungsnachwuchs oftmals noch nicht sehr lange in einem Unternehmen ist und die vorgefundenen *Traditionen* deshalb als sehr stark gelebt empfindet. Das etablierte Management hingegen empfindet im Rückblick auf die vergangenen Jahre die *Traditionen* des Unternehmens im Schwinden begriffen.

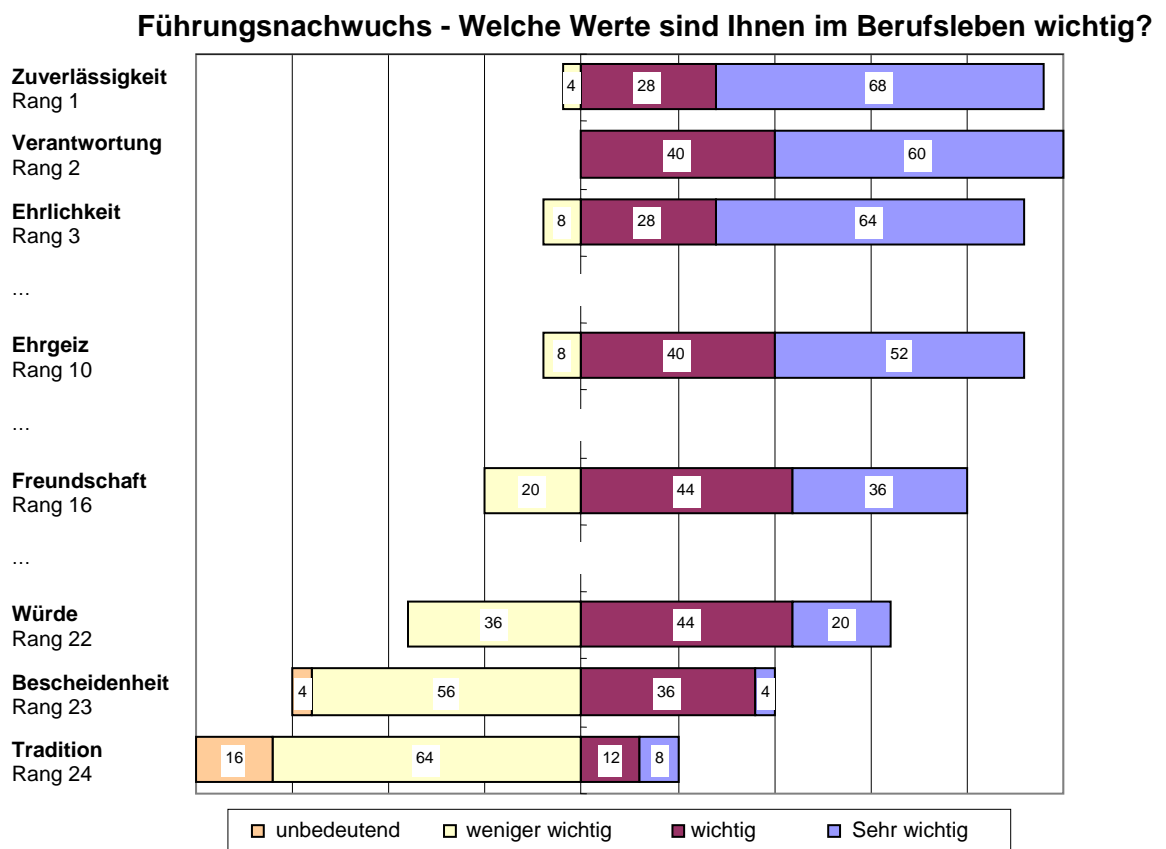


Abb. 18: Wichtigkeit von Werten im Berufsleben bei Führungsnachwuchskräften

Der Wert *Familie* spielt beim Führungsnachwuchs im Vergleich zu den anderen Untergruppen in den verschiedenen Teilfragen meist nur eine untergeordnete

3. Auswertung der Untergruppen

Rolle. Ein möglicher Grund hierfür kann in der Lebenssituation der Befragten liegen, die zu Beginn ihrer Karriere in der Regel noch keine eigene Familie gegründet haben. Hier steht *Freundschaft* - möglicherweise verbunden mit dem Knüpfen von Beziehungsnetzwerken - im Vordergrund.

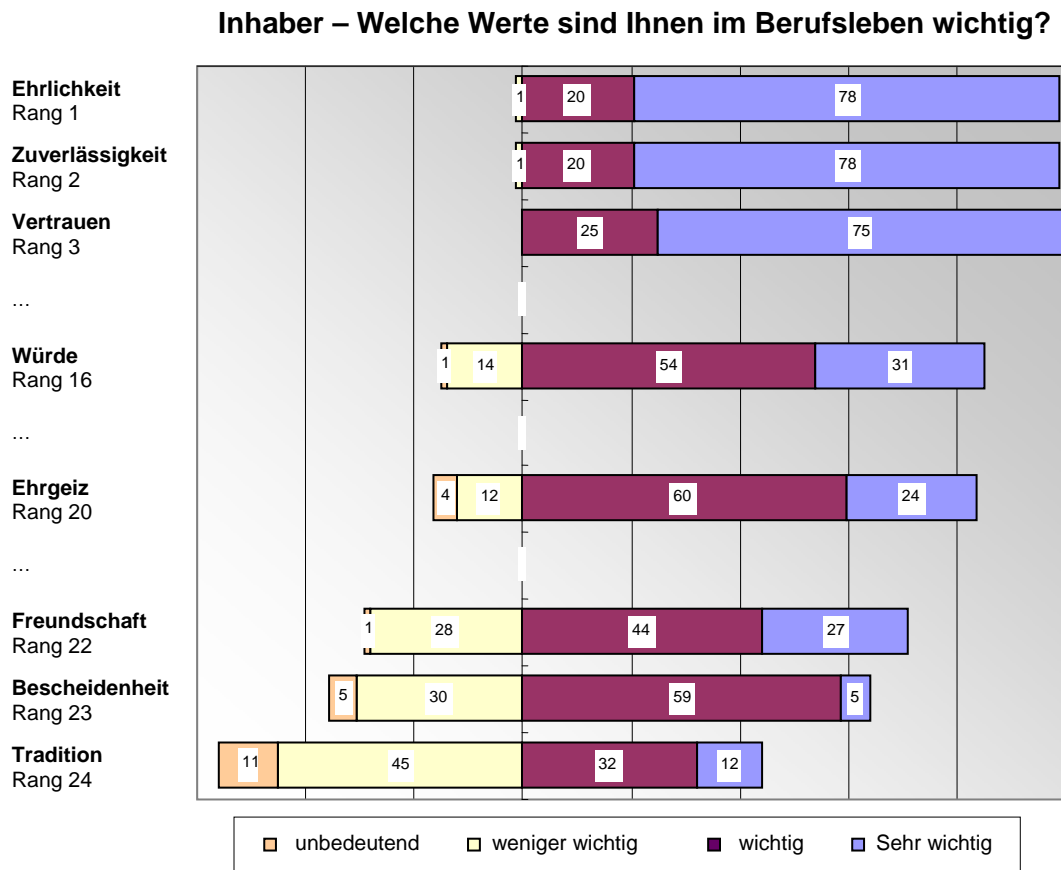


Abb. 19: Wichtigkeit von Werten im Berufsleben bei Firmeninhabern

- Inhaber: Bei der Wertung der im Unternehmen vertretenen Werte gibt es bezüglich des Wertes *Offenheit* einen großen und für die Auswertung der Befragung bedeutungsvollen Unterschied: Während *Offenheit* bei allen Untergruppen im letzten Drittel, im Oberen Management sogar auf dem letzten Platz rangiert, stufen die Inhaber die *Offenheit* immerhin noch auf Rang neun ein. Während also nach Einschätzung des Managements, vom Führungsnachwuchs bis zur Oberen Führungskraft, *Offenheit* als nicht in den Unternehmen gelebt wahrgenommen wird, ist bei Firmeninhabern das Gegenteil der Fall. Hier herrscht offensichtlich eine größere Diskrepanz zwischen der Eigensicht der Inhaber und der Beobachtung des Managements.
- Unteres Management: Alles in allem weist diese Untergruppe keine großen Abweichungen von den restlichen Untergruppen auf.

3. Auswertung der Untergruppen

- Oberes Management: Der bei den im Unternehmen vertretenen Werte genannte Wert *Ehrgeiz* wurde vom Oberen Management deutlich anders eingestuft als vom Rest der Untergruppen. Bei diesen rangiert *Ehrgeiz* überall unter den letzten sechs Rängen, das Obere Management hingegen stuft *Ehrgeiz* als stark im Unternehmen vertreten ein, der Wert belegt dort Rang zwei.

Zusammenfassung

Im Vergleich der verschiedenen hier untersuchten Hierarchiestufen innerhalb der Führungskräfte lässt sich beobachten, dass der Führungsnachwuchs zu den anderen Hierarchiestufen die größten Unterschiede aufweist. Dies lässt sich unter anderem sicherlich mit dem Altersunterschied und der fehlenden Lebens- bzw. Berufserfahrung erklären. Dies spiegelt sich beispielsweise auch an der Bewertung der Werte *Freundschaft* und *Familie*.

Generell hat sich das Obere Management bei der Befragung nach der Bedeutung von Werten im Berufsleben am akzentuiertesten geäußert. Die Bewertungen „sehr wichtig“ oder „unbedeutend“ werden sehr viel häufiger abgegeben; es ist somit eine generell stärkere Zustimmung oder Ablehnung der abgefragten Werte zu beobachten. In den Fragen bezogen auf den Wertewandel im eigenen Unternehmen (Sollte im Unternehmen gelebt werden und Änderung der Werte im Unternehmen) weist das Untere Management die stärkste Bandbreite bei den abgegebenen Bewertungen auf. Der Führungsnachwuchs äußerte sich am differenziertesten hinsichtlich der Frage nach den derzeit im Unternehmen gelebten Werten.

3. Auswertung der Untergruppen

3.4 Alter

Bei den Altersgruppen ergab sich folgende prozentuale Verteilung der Rückmeldungen:

Alter	Anteil
18 bis 35 Jahre	20 %
35 bis 45 Jahre	22 %
45 bis 55 Jahre	32 %
über 55 Jahre	26 %

Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Vertrauen - diese drei Werte werden einheitlich von gut dreiviertel aller Altersgruppen als „sehr wichtig“ im Berufsleben genannt. Beim Einfluss auf den beruflichen Erfolg nimmt jedoch insbesondere der Wert *Ehrlichkeit* an Wichtigkeit ab. Insgesamt sind zwischen den einzelnen Altersgruppen einige markante Unterschiede bzw. Übereinstimmungen festzustellen.

- 18-35-Jährige: Der Wert *Zuverlässigkeit* ist mit 78 Prozent an erster Stelle platziert. Wenn es um die Wichtigkeit im Berufsleben geht, kann aber die *Zuverlässigkeit* nur noch bei zwei Dritteln dieser Altersgruppe als sehr starker Einfluss auf den beruflichen Erfolg punkten. Auch beim *Vertrauen* gibt es Unterschiede zwischen der Wichtigkeit und dem Einfluss im Berufsleben: Rund 73 Prozent dieser Altersgruppe erachten diesen Wert als sehr wichtig im Berufsleben, jedoch nur 49 Prozent halten *Vertrauen* auch für sehr stark Einfluss nehmend auf ihren Erfolg. Auf der Wunschliste nach den im eigenen Unternehmen vertretenen Werten der 18-35-Jährigen steht *Offenheit* vorne auf Platz vier, zeigt jedoch eine große Diskrepanz zur tatsächlich erlebten *Offenheit* im Unternehmen. Hier kam sie nur auf Rang zwanzig. Auch beim Wert *Loyalität/Treue* scheinen die Jüngsten eher enttäuscht zu sein. Sie hätten ihn gerne auf dem achten Platz, sehen diesen Wert jedoch als gelebt auf Rang siebzehn.
- 35-45-Jährige: Auffallend ist, dass *Ehrlichkeit* in dieser Altersgruppe zwar bei zwei Dritteln hinsichtlich der Wichtigkeit im Berufsleben auf Platz eins rangiert, aber im Gegensatz dazu lediglich 38 Prozent der Befragten diesen Wert als großen Einfluss auf ihre Karriere sehen. Bei der Einschätzung der Wichtigkeit von *Verantwortung* liegen die 35-45-jährigen mit 55 Prozent (Platz sechs) hinter den anderen Altersgruppen und somit auch hinter dem Durchschnitt. Es wäre sicherlich falsch, daraus zu schließen, dass diese Altersgruppe weniger verantwortungsbewusst ist.

3. Auswertung der Untergruppen

Vielleicht ist gerade hier das Bewusstsein für *Verantwortung* zu einem Selbstverständnis geworden und war für die Befragten deshalb nicht so herauszuheben wie z. B. *Gesundheit* und *Loyalität/Treue*, die auf die Plätze drei und vier kamen.

- 45-55-Jährige: *Toleranz* zählt bei dieser Altersgruppe im Berufsleben offensichtlich mehr als bei den anderen Befragten. Sie liegt mit 47 Prozent auf Platz zehn und damit von allen Altersgruppen am weitesten vorne. *Verantwortung* ist in dieser Gruppe ebenfalls über dem Durchschnitt auf Platz zwei angesiedelt – 75 Prozent erachten diesen Wert im Berufsleben als sehr wichtig.
- Über 55-Jährige: Im Gegensatz zu den anderen betrachteten Altersgruppen sind in dieser die Angaben zum Wert *Verantwortung* interessant, weil die Befragten den Einfluss dieses Wertes auf den Erfolg wesentlich höher einschätzen als dessen Wichtigkeit im Berufsleben. Dieser wird lediglich von 68 Prozent als sehr hoch angegeben und rangiert auf Platz fünf. Hingegen sind 76 Prozent der Meinung, dass *Verantwortung* einen sehr großen Einfluss auf die Karriere darstellt und damit auf Platz eins kommt. Erwähnenswert ist zudem, dass von allen befragten Altersgruppen hier die meisten, nämlich 18 Prozent angeben, in den vergangenen sechs Monaten nie gegen die eigenen Werte gehandelt zu haben. Tun sie es dennoch, werden sie am geringsten von schlechtem Gewissen geplagt. Bemerkt werden soll allerdings, dass in dieser Altersgruppe fast die Hälfte angibt, bei einem Werteverstoß diesen dann auch zu überdenken.

Die nachfolgende Abbildung stellt dar, in welchem Maß Wertvorstellungen der Führungskräfte bekannt sind und wie stark sie kommuniziert und vorgelebt werden. Bei der Frage nach dem Kenntnisstand der Wertvorstellungen ist nur gut die Hälfte der über 55-Jährigen und somit langjährigen Führungskräfte offensichtlich der Meinung, dass die Mitarbeiter ihre Wertvorstellungen genau kennen. Bei den anderen Altersgruppen liegen diese Werte zum Teil noch weit darunter.

3. Auswertung der Untergruppen

	18-35 J.	35-45 J.	45-55 J.	über 55 J.
	Prozent	Prozent	Prozent	Prozent
Kennen Ihre Mitarbeiter Ihre Wertvorstellungen?				
1. ja	20,4	39,3	46,5	58,3
2. nein	4,1	0,0	1,2	1,4
3. teilweise	75,5	60,7	52,3	40,3
Werden in Ihrem Unternehmen Werte durch Führungskräfte kommuniziert?				
1. immer	5,6	6,6	4,7	5,6
2. häufig	48,1	32,8	45,3	51,4
3. mittel	27,7	36,1	32,6	36,1
4. selten	16,7	24,5	17,4	6,9
5. nie	1,9	0,0	0,0	0,0
Werden diese Werte durch Führungskräfte vorgelebt?				
1. immer	13,0	6,7	5,8	5,6
2. häufig	50,0	43,3	59,2	65,2
3. mittel	29,6	43,3	29,1	27,8
4. selten	7,4	6,7	4,7	1,4
5. nie	0,0	0,0	1,2	0,0

Abb. 20: Vermittlung von Werten sowie Vorbildfunktion durch Führungskräfte nach Altersgruppen

Zusammenfassung

Abschließend noch ein Überblick über die verschiedenen Aussagen der untersuchten Gruppen zu einzelnen Werten. In der Summe herrscht weitgehend Einigkeit unter allen Altersgruppen. Wo es Unterschiede zur Gesamtauswertung gibt, haben interessanterweise in manchen Bereichen die Jüngsten und die Ältesten ähnliche Vorstellungen, z. B. beim Wert *Tradition*. Bei beiden Altersgruppen scheint sie noch im Vergleich zu den anderen Altersstufen die relativ höchste Bedeutung zu haben.

Für die jüngeren Befragten haben Werte wie *Zufriedenheit*, *Sicherheit*, *Ehrgeiz* hingegen einen höheren Stellenwert als für die anderen. Auch *Klugheit* gehört dazu und scheint für die 18-35-Jährigen wichtiger zu sein als für die anderen Altersgruppen. Die Werte *Authentizität*, *Selbstbewusstheit*, *Wertschätzung* rangieren unisono im Mittelfeld. Der Leser mag für sich selbst die Frage beantworten, ob das Ergebnis auf einer gewissen Selbstverständlichkeit beruht, mit der diese Werte betrachtet werden und deshalb im Mittelfeld so „mitlaufen“.

Würde, *Klugheit*, *Mut* sind auf den hinteren Rängen, wobei *Mut* und *Würde* von den 35-55-Jährigen etwas wichtiger angesehen werden als von den anderen. Nach *Wertschätzung* sehnen sich offensichtlich die Ältesten am wenigsten. Betrachtet man den Wunsch nach *Gerechtigkeit*, so fällt auf, dass die 35-45-Jährigen diesen als am wenigsten erfüllt sehen im Unternehmen (Wunsch Platz neun / gelebt Platz 18). Deutlich

3. Auswertung der Untergruppen

wird aus diesem Ergebnis, dass sich gerade bei dieser Altersgruppe eine gewisse „Ernüchterung“ eingestellt hat. Wie steht es mit der Toleranz in den Unternehmen? Dieser Wert liegt bei den beiden jüngeren Gruppen auf der Wunschliste auf den Rängen 13 bzw. 14 Die im Unternehmen gelebte *Toleranz* übertrifft diese Wunschbilder bei weitem - hier steht sie auf Platz fünf.

Gesundheit spielt offensichtlich bei allen befragten Altersgruppen eine größer werdende Rolle und damit auch in unserer Gesellschaft. Es mag für Unternehmen eine Überlegung wert sein, auch die Ambitionen und Vorstellungen der Jüngsten mit den Erfahrungen und der „Weisheit“ der Älteren zusammenzuführen, um damit die besten Ergebnisse für Mensch und Unternehmen zu erzielen.

3. Auswertung der Untergruppen

3.5 Geschlecht

Die prozentuale Verteilung der eingegangenen Antworten nach männlich/weiblich:

Geschlecht	Anteil
männlich	79 %
weiblich	21 %

Wie bei den Gesamtergebnissen zeigt sich auch hier ein recht einheitliches Bild in Bezug auf Wichtigkeit der Werte und deren Einfluss auf den beruflichen Erfolg. An der Spitze stehen *Zuverlässigkeit*, *Vertrauen*, *Verantwortung* und *Ehrlichkeit*. Während 80 Prozent der Männer *Ehrlichkeit* als sehr wichtig auf dem ersten Platz sehen, gefolgt von *Vertrauen* mit 72 Prozent auf Rang zwei, nehmen bei den weiblichen Befragten die Werte *Verantwortung* und *Zuverlässigkeit* mit jeweils 82 Prozent die beiden vordersten Plätze hinsichtlich der Wichtigkeit im Berufsleben ein. Im Vergleich nach der Stärke des Wunsches, diese drei genannten Werte im Unternehmen auch zu leben, zeigt sich dieser bei den Frauen wesentlich stärker ausgeprägt als bei den Männern. Wobei die *Ehrlichkeit* nach Ansicht der Männer sowieso schon recht gut gelebt wird und auf Platz drei steht, während die Frauen das bei weitem nicht so empfinden und die *Ehrlichkeit* an elfter Stelle sehen.

Einigkeit herrscht bei dem Wert *Gesundheit*, der von rund 70 Prozent beider Geschlechter gleichermaßen als sehr wichtig bezeichnet wird. Auch bei den Schlusslichtern *Freundschaft*, *Bescheidenheit*, *Tradition* sind sich Männer und Frauen einig, wobei *Bescheidenheit* für das berufliche Fortkommen offensichtlich stärkeren Einfluss bei den Männern hat als bei den Frauen.

Unterschiede zwischen den Geschlechtern zeigen sich bei folgenden Werten: *Authentizität* beispielsweise sehen zwei Drittel der weiblichen Befragten als sehr wichtig im Berufsleben, 58 Prozent von ihnen halten den Einfluss dieses Wertes auf den Erfolg auch für sehr stark. Hingegen empfinden knapp die Hälfte der Männer *Authentizität* als sehr bedeutend und bemessen auch deren Einfluss auf den Erfolg nicht so gravierend wie die Frauen. *Loyalität/Treue* ist ebenfalls ein Wert, der in der Arbeitswelt für erheblich mehr Frauen (65 Prozent) eine sehr große Bedeutung hat als für Männer (53 Prozent).

Beim *Erfolg* weichen die Ansichten stark auseinander. Mehr als doppelt so viele weibliche Führungskräfte (59 Prozent) wie ihre männlichen Kollegen (27 Prozent) messen diesem Wert eine sehr große Wichtigkeit bei. Einigkeit allerdings herrscht, wenn es

3. Auswertung der Untergruppen

um den Einfluss von *Erfolg* auf die Karriere geht - beide stellen ihn einheitlich auf den dritten Platz.

Der *Ehrgeiz* scheint für beide Geschlechter mit seiner Bewertung auf den hinteren Rängen relativ unwichtig zu sein. Beim Einfluss auf den Erfolg wird ihm von den Frauen (65 Prozent) ein weitaus höherer Stellenwert eingeräumt als von den Männern (43 Prozent).

Hervorhebenswert sind noch zwei Ergebnisse auf die Frage: Welche Auswirkungen hatte es, wenn Sie gegen Ihre eigenen Werte handelten? Den Frauen hat demnach ein Verstoß mehr Erfolg als Misserfolg gebracht. Eine Veränderung der eigenen Wertehierarchie als Konsequenz bei einem solchen Werteverstoß nahmen jedoch doppelt so viele Männer wie Frauen vor, obwohl die weiblichen Befragten öfter angegeben haben darüber nachzudenken.

Bei den Fragen nach der Kommunikation von Werten fallen zwei Dinge auf. Zum einen sind die männlichen Führungskräfte eher als die weiblichen davon überzeugt, dass ihre Mitarbeiter ihre Wertvorstellungen kennen. Zum anderen nehmen die weiblichen Befragten häufiger wahr, dass die Werte von den Führungskräften kommuniziert werden.

	männlich	weiblich
	Prozent	Prozent
Kennen Ihre Mitarbeiter Ihre Wertvorstellungen?		
1. ja	41,3	33,3
2. nein	1,7	0,0
3. teilweise	57,0	66,7
Werden in Ihrem Unternehmen Werte durch Führungskräfte kommuniziert?		
1. immer	6,5	5,9
2. häufig	41,1	58,8
3. mittel	37,9	14,7
4. selten	14,5	17,6
5. nie	0,0	2,9
Werden diese Werte durch Führungskräfte vorgelebt?		
1. immer	4,8	3,0
2. häufig	62,1	63,6
3. mittel	30,6	21,6
4. selten	2,4	9,1
5. nie	0,0	3,0

Abb. 21: Vermittlung von Werten sowie Vorbildfunktion durch Führungskräfte nach Geschlecht

3. Auswertung der Untergruppen

Zusammenfassung

Es gibt sie, die Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Die Auswertung zeigt, dass die Frauen im Berufsleben mehr Wert auf *Verantwortung*, *Toleranz* und *Offenheit* legen, als ihre männlichen Kollegen, die wiederum der Ehrlichkeit größere Bedeutung beimessen. *Wertschätzung* ist ein weiterer Punkt, der bei Frauen einen größeren Stellenwert einnimmt ebenso wie *Authentizität*, *Würde* und *Gerechtigkeit*.

Nicht zu übersehen sind die sehr unterschiedlichen Wahrnehmungen bei *Loyalität/Treue* und *Verantwortung*. Die Fragen bleiben nicht aus: Sind Frauen loyaler und verantwortungsbewusster als Männer? Sind Frauen von Grund auf verantwortungsbewusster oder müssen sie es sein, um bei Karriereabsichten gegenüber männlichen Mitbewerbern bestehen zu können? Spiegelt der Wunsch nach mehr *Würde* und *Gerechtigkeit* im zwischenmenschlichen Umgang eine zu sehr vernachlässigte Form des Miteinanders, durch die vielleicht die eine oder andere Krise erst entstehen konnte? Es lohnt sich, darüber nachzudenken und in gemeinsamen Gesprächen nach Möglichkeiten zur Verbesserung zu suchen.

Der *Mut* ist zwar in der Rangfolge eher hinten angesiedelt, doch schätzen Frauen diesen offensichtlich als bedeutender als Männer - und zwar in allen untersuchten Fragestellungen. Ein zentraler Unterschied ist auch die unterschiedliche Wichtigkeit des *Ehrgeizes* bei Frauen und Männern. Ein möglicher Erklärungsansatz könnte sein, dass die befragten Frauen zum Erreichen ihrer Führungspositionen höhere Hürden zu bewältigen hatten, wofür ein stärkerer *Ehrgeiz* notwendig ist. Dennoch bleibt die Erkenntnis, dass dieser Wert bei allen Befragten gerade auch im Berufsleben eine erstaunlich geringe Wertschätzung erfährt.

Aus den Ergebnissen der Umfrage lassen sich sechs zentrale Aussagen treffen:

1. Die Antworten der befragten Führungskräfte sind im Wesentlichen konsistent, das heißt, die von den Befragten im Berufsleben als wichtig bezeichneten Werte haben auch das berufliche Fortkommen weitgehend positiv beeinflusst. Insofern scheint das eigene Wertesystem der Befragten kompatibel mit dem eigenen beruflichen Werdegang zu sein. Die gleiche Feststellung lässt sich beim Privatleben treffen. Auch dort werden die am wichtigsten eingeschätzten Werte maßgeblich verantwortlich gemacht für das private Glück.
2. Generell sind die Aussagen zu den Wertvorstellungen im Privatleben akzentuierter. Der Grad der Zustimmung oder Ablehnung einzelner Werte ist signifikant höher als im Berufsleben.
3. Es besteht eine hohe Übereinstimmung zwischen den Wertevorstellungen im Berufs- wie im Privatleben. Übereinstimmend finden sich in beiden Bereichen folgende als besonders wichtig bezeichnete Werte: *Ehrlichkeit*, *Vertrauen*, *Zuverlässigkeit* und *Gesundheit*. Am unteren Ende der Bedeutungsskala sind die Übereinstimmungen nicht ganz so groß, jedoch landet zumindest die *Tradition* in beinahe allen Ranglisten auf der letzten Stelle.
4. Bei einigen Werten wird dieses Bild der Kongruenz durchbrochen. So spielen beispielsweise die Werte *Familie* oder *Freundschaft* im Privatleben eine wesentlich größere Rolle als im Beruf. Hier zeichnet sich ein Wertekonflikt bei den betroffenen Führungskräften ab, die Privat- und Berufsleben unter einen Hut bringen müssen.
5. Die von den Befragten einigen Werten beigemessene Bedeutung erscheint auf den ersten Blick paradox und wirft doch eine Reihe von Fragen auf: Warum spielt *Zufriedenheit* sowohl im Privat- als auch im Berufsleben nur eine untergeordnete Rolle? Warum ist die Bedeutung von *Ehrgeiz* und *Erfolg* im Berufsleben nicht größer? Die hohe Bedeutung, die der *Sicherheit* in der öffentlichen Diskussion beigemessen wird, findet sich in dieser Umfrage nicht wieder - warum nicht?
6. Es gibt eine Reihe von Einzelergebnissen in den Untergruppen, die von den Gesamtergebnissen abweichen. Hierzu zählt unter anderem die deutlich höhere Bedeutung des Wertes *Erfolg* bei Frauen gegenüber den männlichen Befragten oder die vergleichsweise positive Bewertung des Wertes *Freundschaft* im Berufsleben bei Führungsnachwuchskräften sowie die Platzierung der Werte *Authentizität* und *Familie* bei Handelsunternehmen.

Aus diesen Feststellungen können offene Fragen oder Hypothesen gebildet werden.

Bei einer Umfrage nach den Werten von Unternehmern und Führungskräften hätte man annehmen können, dass Werte wie *Erfolg*, *Mut*, *Ehrgeiz* und bei (schwäbischen) inhabergeführten Betrieben auch *Tradition* eine Spitzenstellung einnehmen müssten. Diese Werte sind jedoch alle im unteren Drittel der Werteskala zu finden. *Ehrlichkeit* ist dagegen der höchstplatzierte Wert. Dies ist erstaunlich, weil gesellschaftlich betrachtet der Ehrliche immer noch oft als „der Dumme“ betrachtet wird.

Auch ist überraschend, dass nicht die sehr grundlegenden Werte wie *Gerechtigkeit* und *Mut*, die zu den Kardinaltugenden zählen, den beruflichen Erfolg der Befragten beeinflusst haben. An erster Stelle steht mit der *Zuverlässigkeit* eine sogenannte Sekundärtugend. Vielleicht bezeichnend, dass dieser Wert bei Führungskräften in der Wirtschaft ganz oben steht, denn seit Anfang der 90er Jahre wurden derartige Sekundärtugenden wieder verstärkt von der Wirtschaft gefordert. Anlass hierzu war unter anderem, dass es vielen Berufseinsteigern an solchen Sozialkompetenzen fehlte.

Die Fragen nach den Einflüssen bei der Bildung ihrer Wertehierarchie und nach Werteverstößen (vgl. Abb. 8) geben Anlass zu einer weiteren Hypothese: Diese Umfrage wendete sich ausschließlich an Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte. Dass es Verstöße gegen die eigenen Werte gibt (immer ein Prozent, häufig drei Prozent, mittel 18 Prozent, selten 64 Prozent, nie 14 Prozent), liegt in der menschlichen Natur. Überträgt man diese Ergebnisse auf die von den Befragten repräsentierten Unternehmen, so ist anzunehmen, dass man auch dort auf eine ähnliche Häufigkeitsverteilung bei Werteverstößen kommt. Die Tatsache, dass bei Verstößen gegen Werte in Unternehmen diese als Skandal und Sensation durch die Medien gehen, führt in der Gesellschaft jedoch schnell zu dem Meinungsbild, dass derartige Werteverstöße eben „normal“ in „der Wirtschaft“ sind. Dabei könnte man sich die in dieser Umfrage erzielten Ergebnisse bei der Frage nach den Werteverstößen durchaus auch bei einer repräsentativen gesamtgesellschaftlichen Umfrage in etwa so vorstellen.

Im Hinblick auf die Aussagekraft der vorliegenden Studie kann man sich ganz grundsätzlich die Frage stellen, ob die Rückmeldungen der Führungskräfte im Rahmen dieser Umfrage mehr ein Wunschbild denn die Wirklichkeit wiedergeben. Gerade auch die überraschend geringe Bedeutung der Werte *Erfolg* und *Ehrgeiz* könnten zu dem Schluss führen, dass sich möglicherweise Personen mit großem *Ehrgeiz* oder *Erfolg* aus Zeit- oder Prioritätsgründen nicht an der Umfrage beteiligt haben und die Ergebnisse somit nicht belastbar sind. Gegen diese Vermutung spricht die Tatsache, dass immerhin 34 Prozent der Befragten Inhaber des Unternehmens sind, die zumindest erfolgreich genug waren, diese Position zu erreichen. Auch durch die Gegenüberstellung der Wünsche, die nach Meinung der befragten Führungskräfte im Unternehmen gelebt werden sollten (Abb. 4) mit den im Unternehmen tatsächlich vorge-

fundenen Werten (Abb. 5) sowie durch den Abgleich der beruflichen mit der privaten Wertehierarchie ergibt sich zumindest im Rahmen dieser Umfrage ein recht konsistentes Bild. Dies spricht für die Reliabilität der Umfrageergebnisse. Ebenfalls dafür spricht, dass die Streuung der Zahlenwerte, die der Rangfolge zugrunde liegen, in den meisten Übersichten sehr gering ist. Statistisch ist die Varianz der Ausprägungen sehr gering, aber für die Bildung einer Reihe eben ausreichend. Qualitativ lässt sich dieses Ergebnis auch dahingehend interpretieren, dass es kaum Werte gibt, die mit Abstand ganz vorne oder ganz hinten stehen, sondern dass eigentlich alle zur Auswahl angebotenen Werte für die Befragten eine hohe Bedeutung haben. Die Unterschiede in der Rangfolge gehen somit oft auf nur geringe Abweichungen in dieser (hohen) Bedeutung zurück. Schließlich kann auch die hohe Beteiligungsquote an der Umfrage angeführt werden um der kritischen Anfrage zu begegnen, dass die Führungskräfte mehr Wünsche als Fakten ausgesprochen hätten.

Die Tatsache, dass die Befragten bei ihren Antworten zum Privatbereich überwiegend klarere Aussagen und zum Berufsleben eher nivellierende Aussagen abgeben, legt die Folgerung nahe, dass die Wertevorstellungen der Führungskräfte im Privaten eindeutiger und klarer sind als im Berufsleben. Je überschaubarer ein Lebensbereich für ein Individuum ist, umso klarer die Wertehierarchie, wäre daraus zu folgern. Das findet sich übrigens nicht nur im Vergleich Privat- und Berufsleben, sondern auch in Bezug auf die Unternehmensgröße: mit steigender Größe des Unternehmens waren die Abweichungen zwischen den als wichtig empfundenen und den gelebten Werten größer geworden. Ursache hierfür kann unter anderem sein, dass es mit wachsender Unternehmensgröße schwieriger für die Gesamtheit aller Mitarbeiter wird, ein Wir-Gefühl aufgrund persönlicher Kontakte aufzubauen und zu pflegen. Dies ist aber für die Bildung gemeinsamer Werte notwendig und kann in Kleinbetrieben noch relativ leicht erfolgen.

Anhang 1: Fragebogen

Teil 1: Persönliche Wertvorstellungen

1.1 Priorisieren Sie die nachfolgend genannten Werte nach Ihrer persönlichen Wichtigkeit. Welche Werte sind Ihnen wichtig? Welchen Einfluss hatten diese Werte auf Ihren beruflichen Erfolg und Ihr privates Glück?

	Im Berufsleben								Im Privatleben							
	Welche Werte sind Ihnen wichtig?				Wie haben diese Werte Ihren beruflichen Erfolg beeinflusst?				Welche Werte sind Ihnen wichtig?				Wie haben diese Werte Ihr privates Glück beeinflusst?			
	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unbedeutend	stark	mittel	schwach	gar nicht	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unbedeutend	stark	mittel	schwach	gar nicht
Authentizität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bescheidenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ehrlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfolg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ehrgeiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freiheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freundschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerechtigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesundheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klugheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Loyalität/Treue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstbewusstheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Würde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toleranz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tradition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wertschätzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anhang 1: Fragebogen

1.2 Wodurch kommt Ihre persönliche Wertehierarchie überwiegend zustande?

- Erziehung **Gesellschaftliche Prä-gung** **Innerer An-trieb** **Sonstiges** _____

1.3 Halten Sie Ihre am höchsten priorisierten Werte immer aufrecht?

- | Beruflich | | | | | Privat | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| immer | häufig | mittel | selten | nie | immer | häufig | mittel | selten | nie |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1.4 Gab es in den vergangenen sechs Monaten Situationen, in denen Sie gegen Ihre Werte gehandelt haben?

- | Beruflich | | | | | Privat | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| immer | häufig | mittel | selten | nie | immer | häufig | mittel | selten | nie |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1.5 Welche Auswirkungen hat ein solcher Werteverstoß für Sie?

- | Beruflich | | Privat | |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Schlechtes Gewissen | <input type="checkbox"/> | Schlechtes Gewissen |
| <input type="checkbox"/> | Überdenken der Werte | <input type="checkbox"/> | Überdenken der Werte |
| <input type="checkbox"/> | Veränderung der Werte | <input type="checkbox"/> | Veränderung der Werte |
| <input type="checkbox"/> | Kritik | <input type="checkbox"/> | Kritik |
| <input type="checkbox"/> | Anerkennung/Lob | <input type="checkbox"/> | Anerkennung/Lob |
| <input type="checkbox"/> | Beruflicher Erfolg | <input type="checkbox"/> | Persönliche Krise |
| <input type="checkbox"/> | Beruflicher Misserfolg | <input type="checkbox"/> | Sonstiges _____ |
| <input type="checkbox"/> | Persönliche Krise | | |
| <input type="checkbox"/> | Sonstiges _____ | | |

1.6 Wie definieren Sie Werte in Ihren eigenen Worten?

Anhang 1: Fragebogen

Teil 2: Werte im Unternehmensalltag

2.1 Welche der genannten Werte sollten in Ihrem Unternehmen gelebt werden, und in welchem Maß werden sie gelebt?

	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unbedeutend	In welchem Maß sind die Werte in Ihrem Unternehmen bereits vertreten? Geben Sie Noten von 1 - 6
Authentizität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Bescheidenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Ehrlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Erfolg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Ehrgeiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Familie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Freiheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Freundschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Gerechtigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Gesundheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Klugheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Loyalität/Treue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Mut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Offenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Selbstbewusstheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Sicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Würde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Toleranz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Tradition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Verantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Vertrauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Wertschätzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Zufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

1=sehr gut 2=gut 3=befriedigend 4=ausreichend 5=mangelhaft 6=ungenügend

2.2 Kennen Ihre Mitarbeiter Ihre Wertvorstellungen?

ja nein teilweise

2.3 Werden in Ihrem Unternehmen Werte durch Führungskräfte kommuniziert?

immer häufig mittel selten nie

2.4 Werden diese Werte in Ihrem Unternehmen durch die Führungskräfte vorgelebt?

immer häufig mittel selten nie

Anhang 1: Fragebogen

Teil 4: Angaben zum Unternehmen und zur Person

4.1 Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> 0-5 Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> 50-100 Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> 500-5000 Mitarbeiter |
| <input type="checkbox"/> 5-20 Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> 100-200 Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> mehr als 5000 Mitarbeiter |
| <input type="checkbox"/> 20-50 Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> 200-500 Mitarbeiter | |

4.2 Zu welchem Wirtschaftszweig bzw. welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Konsumorientierter Dienstleister | <input type="checkbox"/> Handel | <input type="checkbox"/> Tourismus |
| <input type="checkbox"/> Industrieller Dienstleister/Business Services | <input type="checkbox"/> Industrie/Verarbeitendes Gewerbe | <input type="checkbox"/> Sonstige _____ |

4.3 Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Inhaber | <input type="checkbox"/> Oberes Management (z. B. Geschäftsführer, Vorstand) |
| <input type="checkbox"/> Mittleres Management (z. B. Abteilungsleiter, Betriebsleiter) | <input type="checkbox"/> Unteres Management (z. B. Gruppenleiter) |
| <input type="checkbox"/> Mitarbeiter (z. B. Sachbearbeiter) | <input type="checkbox"/> Führungsnachwuchs (BA-Studenten, Trainees etc.) |

4.4 In welchem Funktionsbereich/welcher Abteilung arbeiten Sie?

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Geschäftsführung | <input type="checkbox"/> Produktion | <input type="checkbox"/> Personal/Verwaltung |
| <input type="checkbox"/> Marketing/Vertrieb | <input type="checkbox"/> Rechnungswesen | <input type="checkbox"/> Forschung und Entwicklung |
| <input type="checkbox"/> Einkauf/Beschaffung | <input type="checkbox"/> Informationstechnik/EDV | <input type="checkbox"/> Sonstiges _____ |

4.5 Alter und Geschlecht

- | | | |
|--------------------------------------|---|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 18-25 Jahre | <input type="checkbox"/> 45-55 Jahre | <input type="checkbox"/> weiblich |
| <input type="checkbox"/> 25-35 Jahre | <input type="checkbox"/> 55-65 Jahre | <input type="checkbox"/> männlich |
| <input type="checkbox"/> 35-45 Jahre | <input type="checkbox"/> älter als 65 Jahre | |

Hinweis: Wir möchten ausdrücklich versichern, dass Ihre Angaben **streng vertraulich** behandelt werden.

Vielen Dank für das Ausfüllen des Fragebogens!

Anhang 2: Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Wichtigkeit von Werten im Berufsleben	9
Abb. 10: Bekanntheit der eigenen Wertvorstellungen bei den Mitarbeitern	19
Abb. 11: Grad der Kommunikation von Werten durch Führungskräfte	20
Abb. 12: Maß des Vorlebens von Werten durch Führungskräfte	20
Abb. 13: Wichtigkeit von Werten im Privatleben	23
Abb. 14: Einfluss von Werten auf das persönliche Glück.....	25
Abb. 15: Relativer Wandel der Bedeutung von Werten im Privatleben.....	27
Abb. 16: Einfluss von Werten auf eigenen beruflichen Erfolg (Ausschnitt Gesamtergebnisse)	32
Abb. 17: Einfluss von Werten auf eigenen beruflichen Erfolg (Ausschnitt Handel).....	32
Abb. 18: Wichtigkeit von Werten im Berufsleben bei Führungsnachwuchskräften	35
Abb. 19: Wichtigkeit von Werten im Berufsleben bei Firmeninhabern	36
Abb. 2: Einfluss von Werten auf den eigenen beruflichen Erfolg	11
Abb. 20: Vermittlung von Werten sowie Vorbildfunktion durch Führungskräfte nach Altersgruppen.....	40
Abb. 21: Vermittlung von Werten sowie Vorbildfunktion durch Führungskräfte nach Geschlecht	43
Abb. 3: Relativer Wandel der Bedeutung von Werten im Berufsleben.....	13
Abb. 4: Werte, die im Unternehmen gelebt werden sollten	15
Abb. 5: Werte, wie sie im Unternehmen gelebt werden	16
Abb. 6: Zustandekommen der persönlichen Wertehierarchie	17
Abb. 7: Aufrechterhaltung der eigenen Werte	17
Abb. 8: Handeln gegen eigene Wertvorstellungen.....	18
Abb. 9: Auswirkungen bei Verstößen gegen eigene Wertvorstellungen	19

Anhang 3: Autorenverzeichnis

Frank, Robin	Baden-Württembergische Bank Tübingerstr. 28 70178 Stuttgart Telefon 0711 124-42778 robin.frank@bw-bank.de
Knaus, Meike	IHK Region Stuttgart Jägerstraße 30 70173 Stuttgart Telefon 0711 2005-447 meike.knaus@stuttgart.ihk.de
Leinwand, Jürgen	IHK Region Stuttgart Jägerstraße 30 70173 Stuttgart Telefon 0711 2005-270 juergen.leinwand@stuttgart.ihk.de
Priebe, Martin	Martin Priebe - Beratung & Training Seeadlerstraße 2 70378 Stuttgart Telefon 01 77 6582-282 martin@priebe-beratung.de
Skuin, Andreas	Andreas Skuin ACTIONET Dynamic Business Network Mollenbachstrasse 25 71229 Leonberg Telefon 07152 3195-573 andreas.skuin@actionet.de
Woldrich, Ingrid Monja	EconoVie Kommunikation + Konfliktmanagement Straßenäcker 13 71634 Ludwigsburg Telefon 07141 2421-888 ingrid.woldrich@econovie.de

Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart

Jägerstraße 30, 70174 Stuttgart
Postfach 10 24 44, 70020 Stuttgart
Telefon 0711 2005-0, Telefax -354
www.stuttgart.ihk.de
info@stuttgart.ihk.de

Bezirkskammer Böblingen

Steinbeisstraße 11, 71034 Böblingen
Telefon 07031 6201-0, Telefax -60
info.bb@stuttgart.ihk.de

Bezirkskammer Esslingen-Nürtingen

Fabrikstraße 1, 73728 Esslingen
Postfach 10 03 47, 73703 Esslingen
Telefon 0711 39007-0, Telefax -30
info.esnt@stuttgart.ihk.de

Geschäftsstelle Nürtingen
Bismarckstraße 8-12, 72622 Nürtingen
Postfach 14 20, 72604 Nürtingen
Telefon 07022 3008-0, Telefax -30

Bezirkskammer Göppingen

Franklinstraße 4, 73033 Göppingen
Postfach 6 23, 73006 Göppingen
Telefon 07161 6715-0, Telefax 07161 69585
info.gp@stuttgart.ihk.de

Bezirkskammer Ludwigsburg

Kurfürstenstraße 4, 71636 Ludwigsburg
Postfach 6 09, 71606 Ludwigsburg
Telefon 07141 122-0, Telefax -235
info.lb@stuttgart.ihk.de

Bezirkskammer Rems-Murr

Kappelbergstraße 1, 71332 Waiblingen
Telefon 07151 95969-0, Telefax -26
info.wn@stuttgart.ihk.de

