

WERTE  
KOMMISSION

INITIATIVE  
WERTE BEWUSSTE  
FÜHRUNG

AUTORINNEN UND AUTOREN

**Dr. Martin P. Fladerer**  
**Univ.-Prof. Dr. Claudia Peus**  
**Univ.-Prof. Dr. Ludger Heidbrink**  
**Sven H. Korndörffer**

EINE STUDIE  
der Wertekommission  
& des Institute for LifeLong Learning  
der Technischen Universität  
München

# FührungskräfteBefragung

2024



Die Realisierung der  
Studie wurde ermöglicht  
durch die Manres AG



[manres.com](https://manres.com)

SEITE      KAPITEL      THEMA

3                      Intro

4                      Executive Summary

**6                      01                      Bewertung der individuellen Kernwerte**11                      **02                      Kulturelle Vielfalt: Handlungsbedarf und Maßnahmen**16                      **03                      Kulturelle Vielfalt als Erfolgsfaktor**20                      **04                      Kulturelle Vielfalt: Die Verantwortung des Managements**24                      **05                      Die kulturelle Empathie der Führungskräfte****28                      06                      Fazit**

29                      Methodik

31                      Über die Beteiligten

35                      Impressum

Liebe Leserinnen  
und Leser,

Wirtschaft und Politik sind sich einig: Deutschland muss in den kommenden Jahrzehnten jährlich bis zu 400.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus dem Ausland gewinnen, um dem Arbeits- und Fachkräftemangel zu begegnen und letztlich als Wirtschaftsstandort leistungs- und wettbewerbsfähig zu bleiben. Als Maßnahme hierzu wurde beispielsweise 2023 eine Novellierung des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes beschlossen, die eine vereinfachte Zuwanderung aus Nicht-EU-Staaten ermöglichen soll. Gleichzeitig ist eine Zunahme nationalistischer und rechtsextremer Einstellungen in der Mitte der Gesellschaft zu beobachten, die der notwendigen Vielfalt und Offenheit in der Gesellschaft entgegenstehen.

Bereits im Jahr 2021 fragten wir in unserer jährlichen Führungskräftebefragung nach der gesellschaftlichen und politischen Verantwortung von Führungskräften. Dieses Thema erscheint heute noch brisanter und soll daher weiter in den Fokus genommen werden. Die übergeordnete Fragestellung der Führungskräftebefragung 2024 lautet:

Welche Verantwortung tragen Unternehmen und Führungskräfte bei der Vermittlung von Werten, um die Akzeptanz und den Umgang mit Erwerbsmigration und kultureller Vielfalt zu fördern?

Auf diese und viele weitere Fragen liefert die vorliegende Führungskräftebefragung der Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e. V. Antworten. Sie fand 2024 zum 16. Mal statt und legte in diesem Jahr einen Schwerpunkt auf das Thema kulturelle Vielfalt.

## Deutschland muss (...) (ausländische Arbeitskräfte) gewinnen, um leistungs- und wettbewerbsfähig (...) (zu) bleiben.

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

**Wir wünschen eine interessante und erkenntnisreiche Lektüre!**

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



## DIE BEFRAGUNG

Die Führungskräftebefragung der **Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e. V.** wurde 2024 zum 16. Mal durchgeführt. Sie wurde wissenschaftlich begleitet vom **Lehrstuhl für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der Technischen Universität München** und unterstützt von der **Manres AG**. 531 Führungskräfte aus Deutschland haben teilgenommen, davon rund 74 % aus dem Top-Management und dem mittleren Management. Die Befragung fand im Zeitraum vom 6. bis 18. Juni 2024 statt und wurde online durchgeführt.

## DIE ZENTRALEN ERGEBNISSE

- 1 Vertrauen, Verantwortung und Respekt werden von den Führungskräften zum fünften Mal in Folge als wichtigste Kernwerte im Unternehmenskontext eingestuft. Integrität verliert in diesem Jahr deutlich an Relevanz, während Verantwortung, Nachhaltigkeit und Mut an Bedeutung gewinnen.
- 2 Die Führungskräfte in Deutschland schätzen den Bedarf an internationalen Arbeitskräften geringer ein, als dies häufig von Wirtschaft und Politik geäußert wird. Lediglich das Top-Management sieht einen großen Bedarf.
- 3 Viele Führungskräfte sehen aktuell keinen Handlungsbedarf in Bezug auf die Anerkennung und den Umgang mit kultureller Vielfalt in ihrem Unternehmen. Gleichzeitig werden Diversity-Maßnahmen mit Bezug zu kultureller Vielfalt in vielen Unternehmen nicht umfassend umgesetzt.
- 4 Viele Führungskräfte sehen sich persönlich in der Verantwortung, eine offene und vorurteilsfreie Arbeitskultur in ihrem Unternehmen zu fördern. Eine Mitverantwortung für eine offene und vielfältige Gesellschaft empfindet aber vorwiegend nur das Top-Management.
- 5 Die Führungskräfte bescheinigen sich selbst nur eine mittelmäßig ausgeprägte kulturelle Empathie. Weibliche Führungskräfte sowie Führungskräfte mit einem hohen formalen Bildungsniveau weisen signifikant höhere Empathiewerte auf.



### FAZIT

**Die diesjährige Führungskräftebefragung zeigt, dass Führungskräfte in Deutschland den Bedarf an internationalen Arbeitskräften geringer einschätzen, als dies häufig von Wirtschaft und Politik geäußert wird. Zudem sehen sie wenig Handlungsbedarf, um die Anerkennung und den Umgang mit kultureller Vielfalt in ihrem Unternehmen zu fördern. Dennoch betrachten sie kulturelle Vielfalt als Erfolgsfaktor für ihr Unternehmen. Insbesondere das Top-Management betont die Verantwortung, sich im Unternehmen für ein inklusives Arbeitsklima und eine erfolgreiche Integration zu engagieren.**



## Sven H. Korndörffer

VORSTANDSVORSITZENDER DER WERTEKOMMISSION

„ Die Ergebnisse der diesjährigen Führungskräftebefragung offenbaren, dass kulturelle Empathie keinen hohen Stellenwert im Management hat“, sagt Sven H. Korndörffer, Vorstandsvorsitzender der Wertekommission. „Dabei ist die Fähigkeit, sich in die Denk- und Handlungsweisen von Menschen anderer Kulturen hineinzuversetzen, eine zentrale Voraussetzung, um die Vorteile kultureller Vielfalt nutzen zu können. Unternehmen sollten daher die intellektuelle Auseinandersetzung mit verschiedenen Perspektiven und Lebenswelten fördern und ihren Führungskräften immer wieder Gelegenheit geben, multikulturelle Erfahrungen zu sammeln. “

★ 243

♥ 311

**WONACH GEFRAGT WURDE**

Zentraler Bestandteil der jährlichen Führungskräftebefragung ist die Erhebung der subjektiven Bedeutung der sogenannten Kernwerte: Integrität, Mut, Nachhaltigkeit, Respekt, Verantwortung und Vertrauen. Hierzu werden die Führungskräfte befragt, welche persönliche Bedeutung diese Werte für sie bei ihrer Tätigkeit haben. Da die Führungskräfte seit 2006 regelmäßig zu diesen Werten befragt werden, lassen sich aus den Ergebnissen auch mehrjährige Trends in ihrer Bedeutung in den Unternehmen ablesen.

**Integrität**

Aufrichtigkeit gegenüber sich selbst und anderen

Konsistente Orientierung an geltenden Gesetzen, Normen und Regeln

Leben nach Werten, Prinzipien und Selbstverpflichtungen

**Mut**

Bereitschaft, Neues zuzulassen und anzunehmen

Fehlerfreundlichkeit („Trial-and-Error“)

Kraft zur Entscheidung und Veränderung

**Nachhaltigkeit**

Einklang von ökonomischen, ökologischen und sozialen Parametern

Entwicklungschancen künftiger Generationen als unternehmerischer Handlungsmaßstab

Ausgewogenheit zwischen kurzfristigen Quartalsgewinnen und langfristiger Profitabilität

**Respekt**

Gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung der Persönlichkeit

Achtung von Verhaltensweisen und Leistungen (z. B. der Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)

Verzicht der Dominanz der eigenen Denkweisen

**Verantwortung**

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

Bereitwilligkeit, Eigennutz hinter das unternehmerische Gesamtinteresse zu stellen

**Vertrauen**

Verhalten, das dem Gegenüber Sicherheit gibt

Subjektive Überzeugung der Richtigkeit bzw. Wahrheit von Handlungen und Einsichten

Vermögen, anderen Spielraum zu ermöglichen

**STABILES RANKING SEIT FÜNF JAHREN**

**Vertrauen** (33 %), **Verantwortung** (30 %) und **Respekt** (21 %): So lauten auch in diesem Jahr die drei am häufigsten als wichtigste Werte ausgewählten Kernwerte. Es folgen **Integrität** (9 %), **Nachhaltigkeit** (5 %) und **Mut** (4 %). Damit bleibt das Ranking der Kernwerte im Vergleich zu den Vorjahren unverändert **SIHE SEITE 8**. Deutliche Verschiebungen zeigen sich jedoch in der Häufigkeit der Auswahl der Kernwerte.

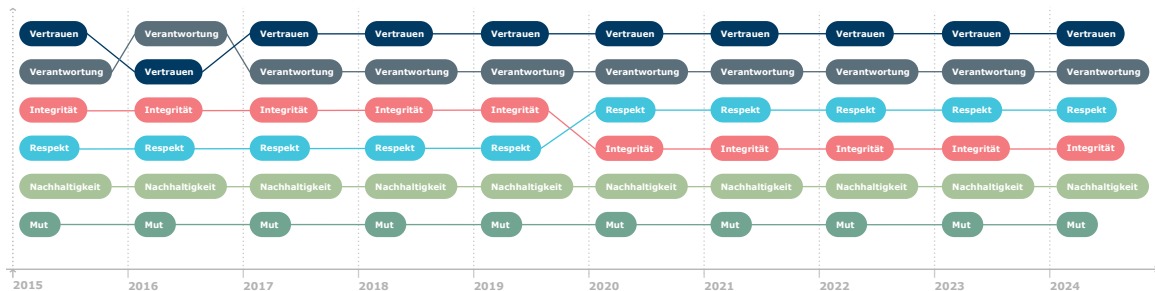


**Übersicht der Rankings der letzten 5 Jahre**



## Das Ranking der Kernwerte (bleibt) im Vergleich zu den Vorjahren unverändert.

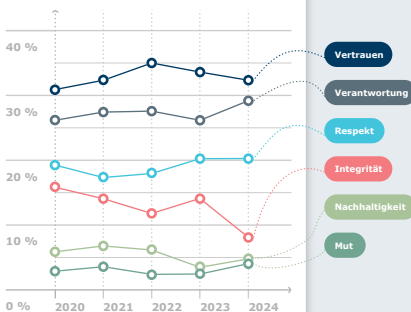
### 10-Jahres-Trend





**INTEGRITÄT VERLIERT DEUTLICH**

**Vertrauen** bleibt der am häufigsten genannte Wert und wurde wie im Vorjahr von etwa einem Drittel der befragten Führungskräfte ausgewählt (-0,5 %). Nach leichten Verlusten im Vorjahr hat die Bedeutung von **Verantwortung** in diesem Jahr wieder zugenommen (+3,7 %). Für **Respekt** blieb der Wert nahezu gleich (+0,1 %). Deutliche Verluste sind beim Wert **Integrität** zu verzeichnen: 5,8 % weniger Führungskräfte wählten Integrität als ihren wichtigsten Wert aus. Dagegen konnten **Nachhaltigkeit** (+1,1 %) und **Mut** (+1,5 %) um jeweils mehr als einen Prozentpunkt zulegen. Auch bei der Frage nach der Veränderung der persönlichen Bedeutung der Kernwerte zeigt sich, dass für jeweils fast die Hälfte der Befragten die Bedeutung von Verantwortung und Nachhaltigkeit zugenommen hat. Es bleibt abzuwarten, ob dieser Trend sich im nächsten Jahr fortsetzt und zu einer Neuordnung des Rankings führt.

**5-Jahres-Trend****ZENTRALER BEFUND**

**Stabil und trotzdem in Bewegung – das ist das Fazit der Befragung deutscher Führungskräfte zu den Kernwerten der Wertekommission in diesem Jahr. Vertrauen, Verantwortung und Respekt sind seit fünf Jahren die am häufigsten ausgewählten Werte. Doch die prozentuale Verteilung im Ranking verschiebt sich: größter Verlierer ist Integrität mit einem Minus von knapp sechs Prozentpunkten, während die Bedeutung von Verantwortung mit einem Zuwachs von 3,7 % deutlich angestiegen ist.**

**Größter Verlierer  
ist Integrität (...)**

Integrität



## Ines Mulder-Teichmann

VORSTANDSMITGLIED DER WERTEKOMMISSION

**“ Die Ergebnisse der Führungskräftebefragung 2024 zeigen, dass kulturelle Vielfalt als Erfolgsfaktor erkannt wird, aber dennoch Handlungsbedarf besteht, um diese Vielfalt aktiv zu fördern. ”**

★ 254

♥ 286



## EINFÜHRUNG

Debatten über (Arbeits-) Migration prägen derzeit die politische Landschaft in Deutschland und Europa. Für ein gemeinsames Verständnis ist es daher wichtig, die Begriffe möglichst präzise zu definieren.

Ein zentraler Begriff der Befragung war **Arbeitsmigration**. Hierunter verstehen wir den geregelten Zuzug von Arbeits- und qualifizierten Fachkräften aus dem Ausland nach Deutschland. Davon abzugrenzen sind Asylsuchende, Geflüchtete und die irreguläre Migration nach Deutschland<sup>1</sup>. Unter internationalen **Arbeitskräften** verstehen wir in diesem Sinne alle Personen, die von außerhalb Deutschlands, sei es innerhalb oder außerhalb der EU, nach Deutschland kommen, um hier einer Erwerbstätigkeit nachzugehen.

Unser Fokus lag auf der Vielfaltsdimension **kulturelle Herkunft**<sup>2</sup>. In Übereinstimmung mit der Charta der Vielfalt<sup>3</sup> und der Robert-Bosch-Stiftung<sup>4</sup> beschreibt dieser Begriff die Unterschiedlichkeit von Menschen in Bezug auf ihre ethnische und kulturelle Herkunft, die mit unterschiedlichen Staatsangehörigkeiten, Sprachkenntnissen, Religionszugehörigkeiten oder Weltanschauungen einhergehen kann (aber nicht zwangsläufig muss).

Diese Definitionen wurden auch den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Führungskräftebefragung mehrfach mitgeteilt.

## WONACH GEFRAGT WURDE

Im ersten Abschnitt der Befragung wurde erfragt, ob kulturelle Vielfalt als Tatsache im Unternehmen erlebt wird und ob aktuell Handlungsbedarf in Bezug auf die Anerkennung und den Umgang mit kultureller Vielfalt im Unternehmen besteht. Darüber hinaus wurden die Führungskräfte nach ihrer Einschätzung des Bedarfs an internationalen Arbeitskräften in ihrem Arbeitsbereich, ihrem Unternehmen und ihrer Branche befragt. Außerdem wurde danach gefragt, zu welchem Grad Diversity-Maßnahmen zur kulturellen Vielfalt in den Unternehmen bereits umgesetzt werden. Dazu wurde eine Liste von 14 Maßnahmen vorgelegt.



1 [www.bmi.bund.de/DE/themen/migration/zuwanderung/arbeitsmigration/arbeitsmigration-node.html](http://www.bmi.bund.de/DE/themen/migration/zuwanderung/arbeitsmigration/arbeitsmigration-node.html) (Abgerufen am 25.07.2024)

2 Diese Vielfaltsdimension wird tlw. auch als „ethnische Herkunft und Nationalität“ benannt. (Abgerufen am 25.07.2024)

3 [www.charta-der-vielfalt.de/fuer-organisationen/vielfaltsdimensionen/ethnische-herkunft-und-nationalitaet](http://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-organisationen/vielfaltsdimensionen/ethnische-herkunft-und-nationalitaet) (Abgerufen am 25.07.2024)

4 [www.bosch-stiftung.de/de/projekt/zusammenhalt-vielfalt-das-vielfaltsbarometer-der-robert-bosch-stiftung](http://www.bosch-stiftung.de/de/projekt/zusammenhalt-vielfalt-das-vielfaltsbarometer-der-robert-bosch-stiftung) (Abgerufen am 25.07.2024)

**KULTURELLE VIelfALT – EINE TATSACHE,  
KEIN HANDLUNGSBEDARF**

Gut 60 % der befragten Führungskräfte stimmten der Aussage zu, dass kulturelle Vielfalt in ihrem Unternehmen eine Tatsache ist. Knapp 29 % sahen dies zum Teil als gegeben an. Lediglich 10 % widersprachen der Aussage.

Rund 25 % der befragten Führungskräfte gaben an, aktuell Handlungsbedarf in Bezug auf die Anerkennung und den Umgang mit kultureller Vielfalt in ihrem Unternehmen zu sehen. Gut ein Viertel (26 %) sah den Bedarf teilweise gegeben. Knapp die Hälfte (49 %) sah aktuell keinen Handlungsbedarf.

Dieser Wert entspricht in etwa den Ergebnissen der Charta der Vielfalt aus ihrer Erhebung zu Diversity Trends 2020. Hier gaben 51 % der Befragten aus Unternehmen, die die Charta der Vielfalt nicht unterzeichnet haben, an, dass kein Handlungsbedarf zur kulturellen Vielfalt bestünde<sup>5</sup>. Es stellt sich die Frage, ob kulturelle Vielfalt – neben **Religion & Weltanschauung und sexuelle Orientierung & Identität** vgl. **DIVERSITY TRENDS 2020** – in vielen Unternehmen eher ein Tabuthema als eine ausreichend adressierte Thematik ist.

**TOP-MANAGEMENT SIEHT MEHR BEDARF  
AN INTERNATIONALEN ARBEITSKRÄFTEN**

Wirtschaft und Politik gehen davon aus, dass in den kommenden Jahrzehnten jährlich bis zu 400.000 Menschen aus dem Ausland angeworben werden müssen, um dem Arbeits- und Fachkräftemangel zu begegnen<sup>6</sup>. Auch wenn es branchenabhängige Unterschiede in der Ausprägung gibt, ist von einem Bedarf in allen Wirtschaftsbereichen auszugehen.

Überraschenderweise liegt die Zustimmungsquote unter den deutschen Führungskräften bei Fragen zum Bedarf an internationalen Arbeitskräften bei nur bis zu 43 %: In ihrem Arbeitsbereich sind es 34 %, in ihrem Unternehmen 40 % und ihrer Branche 43 %. Jeweils gut ein Viertel der Führungskräfte sieht teilweise einen Bedarf (28-29 %). Jede dritte bis vierte Führungskraft sieht (eher) keinen Bedarf **SIEHE SEITE 13**.

Ein bedeutsamer Unterschied zeigt sich zwischen den Management-Ebenen: Je höher die Management-Ebene, desto deutlicher sehen die Führungskräfte den Bedarf an internationalen Arbeitskräften. Unter den Top-Managerinnen und -Managern sieht jeweils die Hälfte einen Bedarf für das eigene Unternehmen und in ihrer Branche. Im Vergleich dazu sind es auf der unteren Management-Ebene nur jeweils ein Drittel **SIEHE SEITE 13**.

**AKTUELL UMGESETZTE  
DIVERSITY-MASSNAHMEN**

Bei der Frage zu aktuell umgesetzten Diversity-Maßnahmen mit Bezug zu kultureller Vielfalt gaben 80 % der Führungskräfte an, dass mindestens eine der 14 zur Auswahl stehenden Maßnahmen in ihrem Unternehmen umgesetzt wird. Im Umkehrschluss bedeutet dies aber auch, dass nach Aussage der Führungskräfte in 20 % – also jedem fünften deutschen Unternehmen – bisher noch keine Maßnahmen ergriffen werden. Der Großteil der Unternehmen (68 %) setzt zwischen einer und fünf der abgefragten Maßnahmen um **SIEHE SEITE 14**.

Am weitesten verbreitet ist das Angebot von Sprachkursen (37 %). Weitere häufig umgesetzte Maßnahmen sind die Förderung von Mitarbeiternetzwerken (27 %), die gezielte Mischung von Teams (27 %), die Arbeitsortflexibilisierung (25 %) sowie Trainings zur Führung gemischter Teams (24 %).

Im Großen und Ganzen entsprechen die Befunde der vorliegenden Befragung den Ergebnissen der zwei Studien der Charta der Vielfalt (d. h. Diversity in Deutschland<sup>7</sup> und Diversity Trends<sup>8</sup>), die 2016 und 2020 durchgeführt wurden. Es stellt sich die Frage, warum auch acht bzw. vier Jahre später die Verbreitung von Diversity-Maßnahmen (und hier im Besonderen mit Bezug zu kultureller Vielfalt) stagniert und sich nicht mehr Unternehmen für die Förderung der Akzeptanz und den Umgang mit Erwerbsmigration und kultureller Vielfalt engagieren.

5 [www.diversity-trends.de/#prozess](http://www.diversity-trends.de/#prozess) (Abgerufen am 25.07.2024)

6 [doku.iab.de/kurzher/2021/kb2021-25.pdf](http://doku.iab.de/kurzher/2021/kb2021-25.pdf) (Abgerufen am 25.07.2024)

7 Diversity in Deutschland: Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt. 2016

8 [www.diversity-trends.de](http://www.diversity-trends.de) (Abgerufen am 26.07.2024)

ZUSTIMMUNG ZUM BEDARF AN INTERNATIONALEN ARBEITSKRÄFTEN

ANGABEN IN PROZENT

ICH STIMME ...	ÜBERHAUPT NICHT ZU	EHER NICHT ZU	TEILS/ TEILS	EHER ZU	VOLL UND GANZ ZU
In meinem <b>Arbeitsbereich</b> besteht Bedarf an internationalen Arbeitskräften, um dem Arbeitskraft- und Fachkraftmangel in Deutschland entgegenzuwirken.	21,3	17,1	27,9	20,0	13,7
In meinem <b>Unternehmen</b> besteht Bedarf an internationalen Arbeitskräften, um dem Arbeitskraft- und Fachkraftmangel in Deutschland entgegenzuwirken.	17,7	14,7	28,1	26,2	13,4
In meiner <b>Branche</b> besteht Bedarf an internationalen Arbeitskräften, um dem Arbeitskraft- und Fachkraftmangel in Deutschland entgegenzuwirken.	13,0	15,6	28,6	25,6	17,1

ZUSTIMMUNG ZUM BEDARF AN INTERNATIONALEN ARBEITSKRÄFTEN NACH MANAGEMENT-EBENE

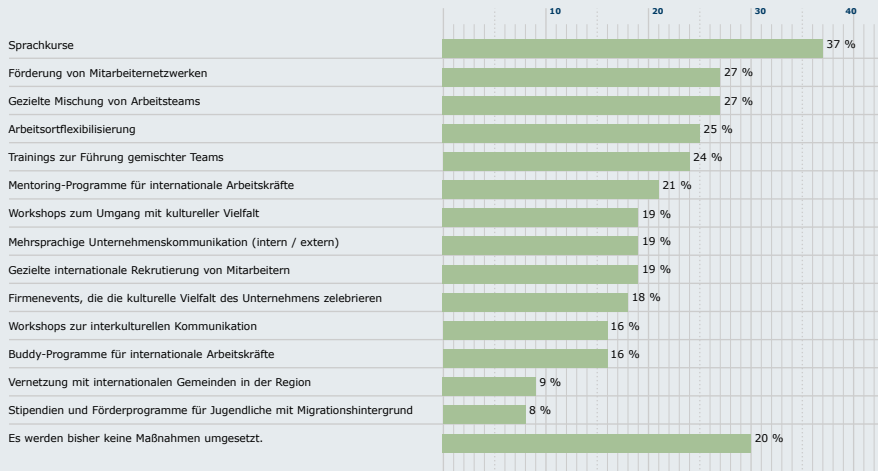
ANGABEN IN PROZENT

	TOP-MANAGEMENT (N = 104)	MITTLERES MANAGEMENT (N = 286)	UNTERES MANAGEMENT (N = 138)	KORRELATIONS-KOEFFIZIENT
In meinem <b>Arbeitsbereich</b> besteht Bedarf an internationalen Arbeitskräften, um dem Arbeitskraft- und Fachkraftmangel in Deutschland entgegenzuwirken.	41,3	33,9	26,8	,148***
In meinem <b>Unternehmen</b> besteht Bedarf an internationalen Arbeitskräften, um dem Arbeitskraft- und Fachkraftmangel in Deutschland entgegenzuwirken.	50,0	38,8	34,1	,138***
In meiner <b>Branche</b> besteht Bedarf an internationalen Arbeitskräften, um dem Arbeitskraft- und Fachkraftmangel in Deutschland entgegenzuwirken.	50,0	43,0	36,2	,147***

ANMERKUNGEN

\*\* =  $p \leq ,01$ ; \*\*\* =  $p \leq ,001$ , Selbstkategorisierung der Führungskräfte in Management-Ebenen

Das Signifikanzniveau (sog. p-Wert) eines statistischen Testverfahrens beschreibt die Wahrscheinlichkeit, dass ein beobachteter Effekt (z.B. eine Korrelation von Dimensionen) überzufällig ist. Wenn der p-Wert kleiner ist als ,05, wird i.d.R. von einem bedeutsamen Effekt ausgegangen.

AKTUELL UMGESETZTE DIVERSITY-MASSNAHMEN IN BEZUG AUF KULTURELLE VIelfALT  
ANGABEN IN PROZENT

## ZENTRALER BEFUND

**60 % der befragten Führungskräfte sind der Ansicht, dass kulturelle Vielfalt in ihren Unternehmen bereits eine Tatsache ist; rund 50 % sehen diesbezüglich keinen aktuellen Handlungsbedarf. Ob ein Bedarf an internationalen Arbeitskräften besteht, wird von den Führungskräften sehr unterschiedlich beurteilt. Bedarf wird vor allem in der Branche, nicht aber so sehr im eigenen Unternehmen und im eigenen Arbeitsbereich gesehen. Die Führungskräfte der Top-Managementebene sehen den größten Bedarf. Ein Großteil der Unternehmen (80 %) setzt bereits Diversity-Maßnahmen zu kultureller Vielfalt um.**



## Dr. Philipp Busch

VORSITZENDER DES KURATORIUMS DER WERTEKOMMISSION UND UNTERNEHMER

**“ Geteilte und gelebte Werte sowie erlebte Kultur bilden aus Vielfalt eine Einheit. ”**

★ 188

♥ 421



## WONACH GEFRAGT WURDE

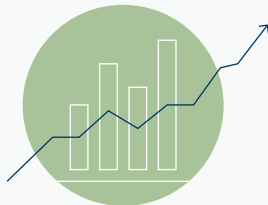
In früheren Befragungen, z. B. Diversity Trends 2020<sup>9</sup>, gaben zwei Drittel der Befragten aus Unternehmen, die die Charta der Vielfalt nicht unterzeichnet haben, an, dass Diversity mit Vorteilen für das eigene Unternehmen verbunden ist. Doch sehen Führungskräfte die kulturelle Vielfalt auch als einen Erfolgsfaktor an?

## KULTURELLE VIELFALT – EINE TATSACHE, KEIN HANDLUNGSBEDARF

Rund die Hälfte der deutschen Führungskräfte sieht kulturelle Vielfalt unter ökonomischen Aspekten als Erfolgsfaktor **SIEMENS SEITE 17**. Nur 16 bis 18 % widersprechen dieser Aussage. So stimmen 53 % der folgenden Aussage zu: Die erfolgreiche Integration internationaler Arbeitskräfte ist die Grundlage dafür, dass unser Unternehmen in Zukunft erfolgreich wirtschaften kann. Von den Befragten stimmen 31 % dieser Aussage teilweise zu und 17 % lehnen sie ab. Ein ähnliches Bild ergibt sich in Bezug auf die notwendige Anpassungsleistung der einheimischen Arbeitskräfte. Hier stimmen 54 % der befragten Führungskräfte zu, dass einheimische Führungskräfte ein Verständnis dafür entwickeln müssen, dass internationale Arbeitskräfte ein Erfolgsfaktor für den Fortbestand des Unternehmens sind. Auch sehen viele Führungskräfte in der kulturellen Vielfalt, die durch internationale Arbeitskräfte entsteht, die Chance, neue Kunden und Märkte zu gewinnen.

Gut 56 % der Führungskräfte stimmen der Aussage zu, dass kulturelle Vielfalt ein Unternehmen bereichert. Dem widersprechen nur 12 %. 51 % der Befragten lehnen die Aussage ab, dass kulturelle Vielfalt durch internationale Arbeitskräfte eine Gefahr für den Zusammenhalt im Unternehmen ist. Allerdings sieht ein Viertel der Befragten durchaus eine Gefahr für den Zusammenhalt im Unternehmen. Dies ist ein interessanter Punkt, da Unternehmen als soziale Struktur selbst eine Kultur entwickeln, die den Umgang mit Vielfalt definieren kann. Die Sorge um die Auswirkungen kultureller Vielfalt auf den Zusammenhalt kann daher zum Teil Ausdruck einer schwachen Unternehmenskultur und damit fehlender Orientierung für die Kommunikation und das Handeln der Führungskräfte sein.

<sup>9</sup> [www.diversity-trends.de](http://www.diversity-trends.de) (Abgerufen am 26.07.2024)

TOP-MANAGEMENT SIGNALISIERT  
AMBIVALENZ

Auch hier unterscheidet sich die Perspektive des Top-Managements von der des mittleren und unteren Managements **SIEMENS SEITE 18**. Die Zustimmung zu den Fragen der ökonomischen Dimension kultureller Vielfalt liegt im Top-Management jeweils über 60 %. Im mittleren Management ist die Zustimmung bis zu 10 Prozentpunkte niedriger, im unteren Management noch geringer.

Die größte Diskrepanz zwischen Top-Management und unterem Management zeigt sich bei der Frage nach der notwendigen Anpassungsleistung einheimischer Arbeitskräfte. Hier ist die Zustimmung im Top-Management (63,5 %) um mehr als 20 Prozentpunkte höher als im unteren Management (42,8 %).

Umgekehrt verhält es sich bei der Frage nach der Gefährdung des Zusammenhalts im Unternehmen durch kulturelle Vielfalt. Hier ist die Zustimmung im Top-Management am höchsten (36,5 %) und im unteren Management am niedrigsten (18,1 %).

Diese scheinbar widersprüchlichen Befunde drücken eine ambivalente Haltung der Top-Führungskräfte aus, die zwischen Chancen und Risiken abwägt. Gleichzeitig ist das Top-Management in der Position, Maßnahmen zu implementieren, die dazu beitragen können, dass die Vorteile der kulturellen Vielfalt stärker zum Tragen kommen als ihre Risiken.



**Die größte Diskrepanz (...) zeigt sich bei der Frage nach der notwendigen Anpassungsleistung einheimischer Arbeitskräfte.**

## ZUSTIMMUNG ZU KULTURELLER VIELFALT ALS ERFOLGSFAKTOR

ANGABEN IN PROZENT

ICH STIMME ...	ÜBERHAUPT NICHT ZU	EHER NICHT ZU	TEILS/TEILS	EHER ZU	VOLL UND GANZ ZU
<b>ÖKONOMISCHE DIMENSION</b>					
Die erfolgreiche Integration internationaler Arbeitskräfte ist die Grundlage dafür, dass unser Unternehmen in Zukunft erfolgreich wirtschaften kann.	9,4	7,2	30,7	30,7	22,0
Einheimische Arbeitskräfte müssen verstehen, dass kulturelle Vielfalt ein Erfolgsfaktor für das Fortbestehen unseres Unternehmens ist.	8,5	7,2	30,5	30,1	23,7
Die kulturelle Vielfalt durch internationale Arbeitskräfte hilft dem Unternehmen, Zugang zu neuen Kunden und Märkten zu gewinnen.	9,2	8,5	33,1	27,9	21,3
<b>SOZIALE DIMENSION</b>					
Die kulturelle Vielfalt durch internationale Arbeitskräfte bereichert unser Unternehmen.	6,6	5,1	32,6	29,4	26,4
Die kulturelle Vielfalt durch internationale Arbeitskräfte ist eine Gefahr für den Zusammenhalt in unserem Unternehmen.	30,9	20,2	23,9	13,4	11,7

ZUSTIMMUNG ZU KULTURELLER VIelfALT ALS ERFOLGSFAKTOR NACH MANAGEMENT-EBENE  
ANGABEN IN PROZENT

	TOP-MANAGEMENT (N = 104)	MITTLERES MANAGEMENT (N = 286)	UNTERES MANAGEMENT (N = 138)	KORRELATIONS- KOEFFIZIENT
<b>ÖKONOMISCHE DIMENSION</b>				
Die erfolgreiche Integration internationaler Arbeitskräfte ist die Grundlage dafür, dass unser Unternehmen in Zukunft erfolgreich wirtschaften kann.	62,5	52,1	46,4	,130**
Einheimische Arbeitskräfte müssen verstehen, dass kulturelle Vielfalt ein Erfolgsfaktor für das Fortbestehen unseres Unternehmens ist.	63,5	55,9	42,8	,175***
Die kulturelle Vielfalt durch internationale Arbeitskräfte hilft dem Unternehmen, Zugang zu neuen Kunden und Märkten zu gewinnen.	65,4	55,9	47,1	,134**
<b>SOZIALE DIMENSION</b>				
Die kulturelle Vielfalt durch internationale Arbeitskräfte bereichert unser Unternehmen.	60,6	48,6	41,3	,134**
Die kulturelle Vielfalt durch internationale Arbeitskräfte ist eine Gefahr für den Zusammenhalt in unserem Unternehmen.	36,5	24,1	18,1	,128**

## ZENTRALER BEFUND

Die Mehrheit der Führungskräfte sieht kulturelle Vielfalt als Erfolgsfaktor für ihr Unternehmen. Eine ambivalente Haltung zeigt sich in der sozialen Dimension: Kulturelle Vielfalt wird als Bereicherung, aber zum Teil auch als Gefahr für den Zusammenhalt gesehen. Die Sorge um den Zusammenhalt kann Ausdruck einer schwach ausgeprägten Unternehmenskultur im Umgang mit kultureller Vielfalt sein. Wenn es keine Orientierungspunkte für Kommunikation und Handeln im Unternehmen gibt, entsteht möglicherweise Unsicherheit.

## Unternehmen (...) entwickeln (...) den Umgang mit Vielfalt.

## ANMERKUNGEN

Signifikanzniveau (p) des Korrelationskoeffizienten (r):

\*\* =  $p \leq ,01$ ; \*\*\* =  $p \leq ,001$ , Selbstkategorisierung der Führungskräfte in Management-Ebenen



## Svea Junge

MITGLIED DES VORSTANDS DER WERTEKOMMISSION

// Kulturelle Vielfalt ist eine ebenso große Herausforderung wie Bereicherung. Das gilt nicht nur für unsere Gesellschaft, sondern auch für Unternehmen. Es ist daher ermutigend, dass Führungskräfte kulturelle Vielfalt mehrheitlich als Erfolgsfaktor erkennen – und ihr Unternehmen bereits gut aufgestellt sehen. Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass es noch Nachholbedarf gibt. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, eine offene und vorurteilsfreie Arbeitskultur vorzuleben. Denn nur wenn es gelingt, die Mitarbeitenden mitzunehmen, kann kulturelle Vielfalt wirklich gemeinsam gelebt werden. "

★ 276

♥ 301



### WONACH GEFRAGT WURDE

Führungskräfte sind wichtige Multiplikatoren für die Akzeptanz und Förderung des Umgangs mit Vielfalt in Unternehmen – auch in Bezug auf kulturelle Vielfalt. Wie sehen Führungskräfte ihre Verantwortung für einen offenen und vorurteilsfreien Umgang mit kultureller Vielfalt in der Belegschaft? Wie sehen sie ihre Verantwortung für Herausforderungen im Unternehmen? Sehen Führungskräfte auch eine Verantwortung, die über den Arbeitskontext hinausgeht?



### FÜHRUNGSKRÄFTE ÜBERNEHMEN VERANTWORTUNG FÜR ARBEITSKULTUR

Die Führungskräfte in deutschen Unternehmen übernehmen mehrheitlich die Verantwortung für die Gestaltung einer offenen und vorurteilsfreien Arbeitskultur. Von den Befragten stimmen 74 % der entsprechenden Aussage zu. Weitere 19 % stimmen ihr teilweise zu. Nur 6 % lehnen die Aussage ab. Auch bei der Förderung der Akzeptanz kultureller Unterschiede sehen sich 64 % der Führungskräfte in der Verantwortung. 27 % tun dies teilweise und 9 % lehnen die Aussage ab **SIEHE SEITE 21**.

Bei Fragen, die sich auf internationale und einheimische Arbeitskräfte als relevante Akteursgruppen beziehen, liegen die Zustimmungsraten etwas niedriger. So sehen sich 61 % in der Verantwortung, ein bestmögliches Integrationsumfeld für internationale Arbeitskräfte im Unternehmen zu schaffen. 57 % der Führungskräfte stimmen der Aussage zu, dass sie dafür verantwortlich sind, die einheimischen Arbeitskräfte auf die zunehmende kulturelle Vielfalt vorzubereiten. Dies könnte wiederum auf eine ambivalente Haltung hindeuten, die eine generelle Zustimmung zur Förderung kultureller Vielfalt umfasst und gleichzeitig eine etwas zurückhaltendere Positionierung, wenn es darum geht, konkrete Maßnahmen für bestimmte Akteursgruppen zu ergreifen.

### TOP-MANAGEMENT HAT BREITEREN FOKUS

Insgesamt ist das Verantwortungsbewusstsein der Führungskräfte auf der Gesellschaftsebene etwas geringer ausgeprägt. Dies betrifft beispielsweise die Verantwortung, sich für eine vielfältige und offene Gesellschaft sowie für die Demokratie in Deutschland zu engagieren. Der Anteil der zustimmenden Antworten liegt hier zwischen 54 und 60 %. Allerdings zeigen sich auch hier signifikante Unterschiede zwischen den Managementebenen: Je höher die Managementebene, desto stärker sehen sich die Führungskräfte in der Verantwortung, sich zu engagieren **SIEHE SEITE 22**.

ZUSTIMMUNG ZUR VERANTWORTUNG ALS FÜHRUNGSKRAFT

ANGABEN IN PROZENT

ICH STIMME ...	ÜBERHAUPT NICHT ZU	EHER NICHT ZU	TEILS/ TEILS	EHER ZU	VOLL UND GANZ ZU
<b>UNTERNEHMENSPERSPEKTIVE (M = 3,83, SD = 1,09)</b>					
Es ist meine Verantwortung als Führungskraft, eine offene und vorurteilsfreie Arbeitskultur im Unternehmen zu etablieren.	3,0	3,2	19,4	31,6	42,7
Es ist meine Verantwortung als Führungskraft, einheimische Arbeitskräfte auf die zunehmende kulturelle Vielfalt in unserem Unternehmen vorzubereiten.	5,8	7,0	29,8	31,6	25,8
Es ist meine Verantwortung als Führungskraft, ein bestmögliches Integrationsumfeld für internationale Arbeitskräfte zu schaffen.	5,5	6,0	27,9	30,5	30,1
Es ist meine Verantwortung als Führungskraft, die Akzeptanz von kulturellen Unterschieden in unserem Unternehmen zu fördern.	4,7	4,7	26,6	30,1	33,9
<b>GESELLSCHAFTSPERSPEKTIVE (M = 3,66, SD = 1,14)</b>					
Es ist meine Verantwortung als Führungskraft, internationale Arbeitskräfte nicht nur auf dem Weg zu engagierten Mitarbeitern, sondern auch zu engagierten Mitbürgern zu fördern und fordern.	5,3	8,7	32,0	29,9	24,1
Als Führungskraft habe ich die Verantwortung, mich für eine vielfältige und offene Gesellschaft in Deutschland zu engagieren.	6,6	7,5	27,7	29,6	28,6
Als Führungskraft habe ich die Verantwortung, mich für die Demokratie in Deutschland zu engagieren.	5,3	7,9	26,9	28,2	31,6



ANMERKUNGEN

M = arithmetischer Mittelwert, SD = Standardabweichung


**ZUSTIMMUNG ZUR VERANTWORTUNG ALS FÜHRUNGSKRAFT NACH MANAGEMENT-EBENE**  
 ANGABEN IN PROZENT

	TOP-MANAGEMENT (N = 104)	MITTLERES MANAGEMENT (N = 286)	UNTERES MANAGEMENT (N = 138)	KORRELATIONS- KOEFFIZIENT
<b>UNTERNEHMENSPEKTIVE</b>				
Es ist meine Verantwortung als Führungskraft, eine offene und vorurteilsfreie Arbeitskultur im Unternehmen zu etablieren.	76,9	75,9	68,8	,101*
Es ist meine Verantwortung als Führungskraft, einheimische Arbeitskräfte auf die zunehmende kulturelle Vielfalt in unserem Unternehmen vorzubereiten.	67,3	55,2	53,6	,053
Es ist meine Verantwortung als Führungskraft, ein bestmögliches Integrationsumfeld für internationale Arbeitskräfte zu schaffen.	72,1	59,8	52,9	,126**
Es ist meine Verantwortung als Führungskraft, die Akzeptanz von kulturellen Unterschieden in unserem Unternehmen zu fördern.	71,2	64,7	56,5	,070
<b>GESELLSCHAFTSPERSPEKTIVE</b>				
Es ist meine Verantwortung als Führungskraft, internationale Arbeitskräfte nicht nur auf dem Weg zu engagierten Mitarbeitern, sondern auch zu engagierten Mitbürgern zu fördern und fordern.	66,3	53,8	44,2	,125**
Als Führungskraft habe ich die Verantwortung, mich für eine vielfältige und offene Gesellschaft in Deutschland zu engagieren.	70,2	58,4	47,8	,188***
Als Führungskraft habe ich die Verantwortung, mich für die Demokratie in Deutschland zu engagieren.	71,2	58,0	54,3	,132**

**ZENTRALER BEFUND**

**Die Führungskräfte in Deutschland sehen sich in der Verantwortung, eine offene und vorurteilsfreie Arbeitskultur in ihrem Unternehmen zu etablieren, wobei die Bereitschaft bei direktem Bezug zu den Arbeitskräften etwas geringer ausfällt. Das Verantwortungsgefühl gegenüber der Gesellschaft ist bei Führungskräften höherer Hierarchieebenen stärker ausgeprägt.**

**ANMERKUNGEN**

Signifikanzniveau (p) des Korrelationskoeffizienten (r): \* =  $p < ,05$ ; \*\* =  $p \leq ,01$ ; \*\*\* =  $p \leq ,001$

Selbstkategorisierung der Führungskräfte in Management-Ebenen



## Prof. Dr. Ludger Heidbrink

VORSTANDSMITGLIED DER WERTEKOMMISSION

**„ Je höher die Management-Ebene, desto größer werden der Bedarf an internationalen Führungskräften und die Verantwortung für eine offene und vorurteilsfreie Arbeitskultur im Unternehmen eingeschätzt. Dies lässt erkennen, dass die Beschäftigung mit Themen wie internationale Rekrutierung und kulturelle Vielfalt mit der Nähe zur strategischen Unternehmensführung zunimmt. Führungskräfte in höheren Positionen erkennen stärker die langfristigen Vorteile einer vielfältigen Belegschaft und die Notwendigkeit, entsprechende Maßnahmen aktiv voranzutreiben. “**

★ 276

♥ 301



**WONACH  
GEFRAGT  
WURDE**

Empathie wird häufig als wichtigste Führungskompetenz im Umgang mit Diversität im Unternehmen genannt<sup>10</sup>. Daher wurden die Führungskräfte danach befragt, wie es um ihre kulturelle Empathie bestellt ist. Damit ist ihre Fähigkeit gemeint, sich in die Menschen mit einem anderen kulturellen Hintergrund hineinzuversetzen. Herangezogen wurde dabei das Konzept und Messinstrument der ethnisch-kulturellen Empathie von Yu-Wei Wang und ihren Ko-Autorinnen und -Autoren von der University of Missouri, USA<sup>11</sup>. Sie beschreiben kulturelle Empathie anhand von vier Dimensionen:

**Empathisches  
Fühlen  
und Handeln****Empathische  
Perspektiven-  
übernahme**

Im Rahmen der Führungskräftebefragung wurden die teilnehmenden Führungskräfte gebeten, Statements zu jeder dieser vier Dimensionen in Bezug auf sich selbst zu bewerten.

**Akzeptanz  
kultureller  
Unterschiede****Empathische  
Sensibilität**

<sup>10</sup> Diversity in Deutschland: Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt. 2016.

<sup>11</sup> Wang, Y.-W., Davidson, M. M., Yakushko, O. F., Savoy, H. B., Tan, J. A., & Bleier, J. K. (2003). The Scale of Ethnocultural Empathy: Development, validation, and reliability. *Journal of Counseling Psychology*, 50(2), 221–234. [doi.org/10.1037/0022-0167.50.2.221](https://doi.org/10.1037/0022-0167.50.2.221)



## Empathisches Fühlen und Handeln

### Empathische Sensibilität

#### KULTURELLE EMPATHIE AUSBAUFÄHIG

In allen vier Dimensionen der kulturellen Empathie stellen sich die teilnehmenden Führungskräfte ein durchschnittliches Zeugnis aus. Die mittlere Ausprägung der kulturellen Empathie liegt bei 3,43 (SD = 1,18) auf einer Fünf-Punkte-Skala **SIEHE SEITE 26**.

Von den vier Dimensionen ist **Empathisches Fühlen und Handeln** über alle Teilnehmenden hinweg am stärksten ausgeprägt (M = 3,63). Hier überwiegen vor allem Statements, die die Offenheit gegenüber Menschen anderer kultureller Herkunft beschreiben.

Die anderen drei Dimensionen kultureller Empathie – **Empathische Perspektivenübernahme** (M = 3,32), **Akzeptanz kultureller Unterschiede** (M = 3,37) und **Empathische Sensibilität** (M = 3,40) – sind bei den Führungskräften ähnlich stark ausgeprägt.

### Empathische Perspektivenübernahme

### Akzeptanz kultureller Unterschiede

#### WEIBLICHE UND HOCHGEBILDETE FÜHRUNGSKRÄFTE ZEIGEN MEHR EMPATHIE

Ein Blick auf den Zusammenhang zwischen verschiedenen demografischen Angaben und der Ausprägung der kulturellen Empathie zeigt zwei statistisch bedeutsame und zu erwartende Effekte **SIEHE SEITE 27**: Zum einen ist die **Ausprägung der kulturellen Empathie in der Selbsteinschätzung** bei Frauen höher als bei Männern. Ein stabiler Befund, der im Einklang mit der Literatur zur Ausprägung von Empathie steht. Zum anderen lassen Führungskräfte mit einem höheren formalen **Bildungsniveau** eine **höhere Ausprägung an kultureller Empathie** erkennen.

In den Dimensionen zeigt sich zudem, dass **Alter und Berufserfahrung**, die ihrerseits stark korrelieren, positiv mit der Akzeptanz kultureller Unterschiede und negativ mit der empathischen Sensibilität zusammenhängen. Die Ausprägung ist allerdings unabhängig von der Führungserfahrung der befragten Führungskräfte.



KULTURELLE EMPATHIE  
ANGABEN IN PROZENT

ICH STIMME ...	ÜBERHAUPT NICHT ZU	EHER NICHT ZU	TEILS/TEILS	EHER ZU	VOLL UND GANZ ZU
<b>EMPATHISCHES FÜHLEN UND HANDELN (M = 3,63, SD = 1,12)</b>					
Ich suche Gelegenheiten, mit Menschen anderer kultureller Herkunft über ihre Erfahrungen zu sprechen.	5,5	9,0	32,8	29,4	23,4
Wenn ich mit Menschen anderer kultureller Herkunft zu tun habe, zeige ich meine Wertschätzung für ihre kulturellen Normen.	3,0	4,2	31,1	33,8	27,9
Wenn ich höre, dass Leute rassistische Witze machen, sage ich ihnen, dass ich mich dadurch gestört fühle, auch wenn sie sich nicht auf meine kulturelle Gruppe beziehen.	9,4	8,1	27,3	29,2	26,0
<b>EMPATHISCHE PERSPEKTIVENÜBERNAHME (M = 3,32, SD = 1,24)</b>					
Ich weiß, wie es sich anfühlt, die einzige Person einer bestimmten kulturellen Herkunft in einer Gruppe zu sein.	19,8	13,7	27,9	18,5	20,2
Es fällt mir leicht zu verstehen, wie es sich anfühlen würde, eine Person mit einer anderen kulturellen Herkunft als meiner eigenen zu sein.	5,3	13,0	35,8	27,1	18,8
Es fällt mir schwer, mich in jemanden hineinzusetzen, der eine andere kulturelle Herkunft hat als ich. (R)	23,2	28,6	29,8	11,5	7,0
<b>AKZEPTANZ KULTURELLER UNTERSCHIEDE (M = 3,37, SD = 1,28)</b>					
Ich fühle mich genervt, wenn die Menschen kein ordentliches Deutsch sprechen. (R)	22,2	19,2	32,8	14,9	10,9
Ich werde ungeduldig, wenn ich mit Menschen anderer kultureller Herkunft kommuniziere, unabhängig davon, wie gut sie Deutsch sprechen. (R)	34,7	25,4	23,7	10,0	6,2
Ich fühle mich irritiert, wenn Menschen mit anderer kultureller Herkunft in meiner Gegenwart ihre Muttersprache sprechen. (R)	20,5	15,3	31,6	20,2	12,4
<b>EMPATHISCHE SENSIBILITÄT (M = 3,40, SD = 1,09)</b>					
Ich bin mir institutioneller Barrieren bewusst (z. B. eingeschränkte Chancen zur Beförderung), die Menschen mit anderer kultureller Herkunft als meiner eigenen diskriminieren.	9,4	8,9	39,7	27,1	14,9
Ich sehe ein, dass die Medien Menschen oft auf der Grundlage kultureller Stereotypen darstellen	7,5	9,0	43,3	24,5	15,6
Ich bin mir bewusst, dass die Gesellschaft Menschen mit anderer kulturellen Herkunft als meiner eigenen anders behandelt.	4,3	7,3	33,7	33,3	21,3

## ANMERKUNGEN

M = arithmetischer Mittelwert, SD = Standardabweichung, (R) = rekodiert für Skalenbildung

ZUSAMMENHÄNGE VON KULTURELLER EMPATHIE UND DEMOGRAFISCHEN ANGABEN  
KORRELATIONSKOEFFIZIENTEN

	 EMPATHISCHES FÜHLEN & HANDELN	 EMPATHISCHE PERSPEKTIVEN-ÜBERNAHME	 AKZEPTANZ KULTURELLER UNTERSCHIEDE	 EMPATHISCHE SENSIBILITÄT	 KULTURELLE EMPATHIE
 Alter	-0,012	-0,008	0,109*	-0,150**	-,010
 Geschlecht	0,068	0,045	0,099*	0,092*	,115*
 Höchster Bildungsabschluss	0,172***	0,194***	0,150**	0,118**	,236***
 Berufserfahrung (in Jahren)	-0,015	-0,004	0,114**	-0,096*	,010
 Führungserfahrung (in Jahren)	-0,005	0,063	0,051	-0,005	,014

ZENTRALER BEFUND

Die Führungskräfte in Deutschland attestieren sich selbst eine mittelmäßig ausgeprägte kulturelle Empathie, wobei das Empathische Fühlen und Handeln, das mit Offenheit gegenüber Menschen anderer kultureller Herkunft verbunden ist, am stärksten ausgeprägt ist. Die Ausprägung der kulturellen Empathie ist bei weiblichen Führungskräften und bei Führungskräften mit höherem formalen Bildungsniveau größer.

ANMERKUNGEN

\* =  $p < ,05$ ; \*\* =  $p \leq ,01$ ; \*\*\* =  $p \leq ,001$ , Kategorisierung von Geschlecht (Selbstdefinition der Befragten): 1 = männlich, 2 = weiblich; Kategorien divers und keine Angabe ( $n = 2$ ) nicht berücksichtigt in dieser Auswertung. Für Kulturelle Empathie wurde ein Skalenmittelwert über alle vier Dimensionen gebildet.

## Die deutsche Wirtschaft (ist) auf die Zuwanderung ausländischer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer angewiesen.

Um dem Arbeits- und Fachkräftemangel zu begegnen und als Wirtschaftsstandort leistungs- und wettbewerbsfähig zu bleiben, ist die deutsche Wirtschaft auf die Zuwanderung ausländischer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer angewiesen<sup>12</sup>. Diese Einschätzung wird sowohl von den Unternehmen als auch von der Politik mehrheitlich geteilt.

Allerdings zeigt die diesjährige Führungskräftebefragung der Wertekommission, dass der Bedarf an internationalen Arbeitskräften unterschiedlich eingeschätzt wird: Während das Top-Management einen hohen Bedarf wahrnimmt, sehen die Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene eine geringere Dringlichkeit. Entsprechend fällt auch der wahrgenommene Handlungsbedarf aus. Zwar setzen viele Unternehmen bereits Diversity-Maßnahmen um, eine Entwicklung oder gar ein strategisches Engagement ist jedoch nicht erkennbar.

Persönlich sehen sich viele Führungskräfte in der Verantwortung, sich in ihrem Unternehmen für ein inklusives Arbeitsklima und eine erfolgreiche Integration zu engagieren. Die Verantwortung, als Wirtschaftselite für Offenheit und Vielfalt auch in die Gesellschaft hineinzuwirken, wird vor allem vom Top-Management gesehen.

Empathie ist eine zentrale Führungskompetenz im Umgang mit Diversität. Diese Befragung zeigt, dass kulturelle Empathie bei weiblichen Führungskräften und Führungskräften mit höheren formalen Bildungsniveaus am stärksten ausgeprägt ist, bei deutschen Führungskräften insgesamt aber noch Entwicklungsbedarf besteht. Maßnahmen zur Entwicklung interkultureller Kompetenzen in den Unternehmen kommt dabei eine wichtige Rolle zu, zumal etwa die Hälfte der befragten Führungskräfte kulturelle Vielfalt unter ökonomischen Aspekten als Erfolgsfaktor ansieht.

Die Ergebnisse der vorliegenden Befragung zeichnen also kein eindeutiges Bild. Dies könnte aber gerade Ausdruck der ambivalenten Haltung und Erfahrung deutscher Führungskräfte in Bezug auf kulturelle Vielfalt sein. Den meisten ist bewusst, dass internationale Arbeitskräfte der Schlüssel für den Fortbestand und den Erfolg zahlreicher Unternehmen in Deutschland sind und dass sich diese Entwicklung noch verstärken wird. Gleichzeitig scheinen nicht alle Unternehmen und Führungskräfte eine klare Vorstellung davon zu haben, wie mit kultureller Vielfalt umgegangen werden muss, um ihren Mehrwert zu realisieren. Ein offener Austausch in den Unternehmen und in der Gesellschaft kann hier Abhilfe schaffen. Dieser Austausch sollte jenseits von Populismus und falschen Ängsten die Chancen und Herausforderungen kultureller Vielfalt thematisieren und daraus die notwendigen Maßnahmen ableiten.

2024 wurde die Führungskräftebefragung zum 16. Mal von der Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e. V. durchgeführt. Sie wurde wissenschaftlich begleitet vom Lehrstuhl für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der Technischen Universität München und fand im Zeitraum vom 6. Juni bis 18. Juni statt. Dazu wurden Führungskräfte in Deutschland über geschlossene Verteiler der Wertekommission, der Manres AG und der Technischen Universität München sowie eines zertifizierten Marktanalyseinstituts zur Teilnahme an einer Online-Befragung eingeladen. Es kamen verschiedene Fragentypen zum Einsatz (z. B. Einfachauswahl, Mehrfachauswahl, offene Fragen).

Alter <sup>14</sup>	
ALTER	%
bis 25 Jahre	2,6
26 bis 35 Jahre	21,1
36 bis 45 Jahre	30,9
46 bis 55 Jahre	21,8
über 55 Jahre	23,5
Keine Angabe	0,0
<b>GESAMT</b>	<b>100</b>

Geschlecht	
GESCHLECHT	%
Männlich	60,8
Weiblich	38,8
Divers	0,2
Keine Angabe	0,2
<b>GESAMT</b>	<b>100</b>

Insgesamt gaben 531 Führungskräfte aus der deutschen Wirtschaft auswertbare Antworten ab. Der Anteil weiblicher Führungskräfte lag bei 38,8 %. Dieser Anteil liegt auf dem gleichen Niveau wie im letzten Jahr, allerdings über dem vom Statistischen Bundesamt ermittelten Wert von 28,9 % (2022)<sup>13</sup>. Der Anteil der Führungskräfte, die jünger als 35 Jahre waren, lag bei 23,7 %. Die Mehrheit der Führungskräfte (52,7 %) befand sich im Alter zwischen 36 und 55 Jahren. Fast jede vierte Führungskraft (23,5 %) war älter als 55 Jahre.

13 Statistisches Bundesamt (2022). Frauen in Führungspositionen.

[www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html](http://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html)

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

## Position

POSITION	%
Top-Management	19,6
Mittleres Management	54,0
Unteres Management	26,0
Keine Angabe	0,4
<b>GESAMT</b>	<b>100</b>

Der Anteil der Befragten, die sich selbst dem Top-Management in ihrem Unternehmen zuordneten, lag bei 19,6 %. Der Anteil der Führungskräfte auf der unteren Managementebene lag bei 26,0 %, der Anteil der Führungskräfte des mittleren Managements bei 54,0 %. Ein hoher Anteil der Führungskräfte (25,0 %) war bereits seit mehr als 20 Jahren im aktuellen Unternehmen tätig. Weitere 69,1 % arbeiteten länger als drei Jahre für das jetzige Unter-

nehmen. Nur 4,1 % arbeiteten weniger als zwei Jahre und nur 1,7 % weniger als ein Jahr für ihr jetziges Unternehmen. Jeder dritte Befragte (32,8 %) gab an, in einem Familienunternehmen zu arbeiten. Wiederum mehr als die Hälfte (57,0 %) arbeitete in einem Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten. Die Führungskräfte waren in einer Bandbreite von Unternehmen tätig, die das gesamte Spektrum der wirtschaftlichen Aktivitäten in Deutschland abdeckt.

## Betriebszugehörigkeit

BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT	%
unter 1 Jahr	1,7
1 bis 2 Jahre	4,1
3 bis 5 Jahre	14,5
6 bis 10 Jahre	25,2
11 bis 15 Jahre	19,2
16 bis 20 Jahre	10,2
länger als 20 Jahre	25,0
Keine Angabe	0,0
<b>GESAMT</b>	<b>100</b>

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

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

Die Wertekommission ist eine Initiative von Führungskräften der Wirtschaft, die sich mit dem scheinbaren Widerspruch zwischen ökonomischen und ethischen Zielen nicht abfinden wollen, die fest von der Notwendigkeit wertegeleiteten Verhaltens für die Wirtschaft und für die Gesellschaft überzeugt sind und die dafür eintreten – jeder in seinem Unternehmen und durch sein Engagement in der Wertekommission. Diese ist seit 2005 zum Markenzeichen im Diskurs um Werte geworden, etabliert in zahlreichen Diskussionsforen, Vorträgen, Veröffentlichungen und bundesweiten Kampagnen.

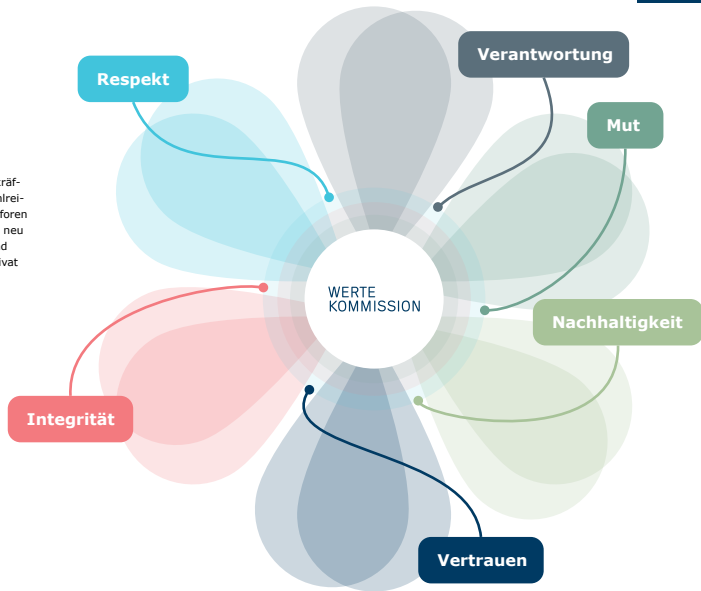
Das Markenzeichen Wertekommission haben wir um den Untertitel **Initiative Werte Bewusste Führung** ergänzt, um den Fokus auf unsere ganz persönliche Verantwortung in unserem alltäglichen Handeln zu richten. Die Zielgruppe der Wertekommission sind Führungskräfte in deutschen Unternehmen, denn diese haben beim Thema Werte eine besondere Verantwortung.

 [www.wertekommission.de](http://www.wertekommission.de)

WERTE  
KOMMISSION

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

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





### LEHRSTUHL FÜR FORSCHUNGS- UND WISSENSCHAFTSMANAGEMENT DER TUM SCHOOL OF MANAGEMENT

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

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

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

### TUM INSTITUTE FOR LIFELONG LEARNING

Unsere Arbeits- und Berufswelt verändert sich derzeit so dynamisch wie nie zuvor und stellt Fachexpert:innen und Führungskräfte vor immer neue Herausforderungen. Das setzt die Bereitschaft und die Möglichkeit zu lebenslangem Lernen voraus. Als zukunftsorientierte Universität hat die Technische Universität München deshalb das TUM Institute for LifeLong Learning gegründet.

Ziel des TUM Institute for LifeLong Learning ist die Förderung der kontinuierlichen, wissenschaftlich fundierten Weiterbildung von internationalen Fach- und Führungskräften aller Karrierestufen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft in fachlichen und fächerübergreifenden Gebieten wie Management und Leadership. Durch innovative (digitale) Weiterbildungsformate und die Integration neuester Inhalte aus den Technik- und Naturwissenschaften bereitet das TUM Institute for LifeLong Learning interne und externe Fachexpert:innen und Führungskräfte darauf vor, die aktuellen und zukünftigen gesellschaftlichen Herausforderungen verantwortungsvoll und effektiv bewältigen zu können.



[www.wsm.tum.de/en](http://www.wsm.tum.de/en)



[www.ill.tum.de](http://www.ill.tum.de)

## MANRES AG

Als Partner des Vertrauens begleiten wir als Manres seit über 30 Jahren erfolgreich individuelle und unternehmerische Veränderungsprozesse. Dank unserer psychologischen, wirtschaftswissenschaftlichen und praxisorientierten Expertise und Erfahrung gewährleisten wir eine umfassende Unternehmensentwicklung, die die Sach- und Psychologie auf einzigartige Weise verschränkt.

In unserem Sein und Tun folgen wir unserer Überzeugung, dass die ganzheitliche Entwicklung und Potenzialentfaltung von Individuen und Teams die Basis einer gesunden, nachhaltigen und erfolgreichen Unternehmensentwicklung sind. Davon ausgehend kombiniert unser Name Manres das englische „man“ für Mensch und das lateinische „res“ für die Sache oder Angelegenheit. Wir sehen es als unseren Auftrag, die Sache der Menschen in der Wirtschaft zu vertreten, weil der Mensch für jede Art von Erfolg entscheidend ist – vor allem auch für den wirtschaftlichen.

Wir verfügen über das Wissen und die Erfahrung, um Veränderungsprozesse zusammen mit den jeweiligen Führungskräften in den Unternehmen zu gestalten und wirksam umzusetzen. Erfolgreiche Veränderungsprozesse erfordern eine sinnvolle Verknüpfung der Sach- und Psychologie, um sowohl rationale als auch emotionale Bedürfnisse zu berücksichtigen und so die Akzeptanz und das Engagement zu fördern. Eine klare Strategie oder ein schlüssiges Veränderungskonzept gibt Orientierung, deren emotionale Verankerung erzeugt erst die volle Wirkung.

Unsere Mitarbeiter:innen und ganzheitlich geschulten Berater:innen mit qualifizierten Hochschulabschlüssen in den Bereichen Human- und Wirtschaftswissenschaften sowie einer umfassenden Praxiserfahrung gewährleisten eine kompetente Begleitung der Projekte.

Wir bieten maßgeschneiderte Lösungen für ganzheitliche Prozesse an, die auf einem umfassenden Service-Portfolio basieren. Dieses umfasst Diagnostik und Entwicklung durch Assessments, Mitarbeiterbefragungen, 360°-Feedbacks, Coaching, Mentoring und Begleitung bei unternehmerischen Konzepten und Strategien sowie beim Entwickeln von Visionen, Inhouse-Trainings und Workshops in verschiedenen Formaten. Das Ergebnis ist eine nachhaltige Leistungssteigerung durch die Förderung der Eigenverantwortung, die Entwicklung von Führungskompetenzen, die Stärkung von Beziehungen und die Etablierung erfolgreicher Gewohnheiten.

Durch unsere enge Zusammenarbeit mit renommierten Universitäten in Lehre und Forschung, wie der Universität Sankt Gallen (HSG) und der Technischen Universität München (TUM), halten wir uns kontinuierlich auf dem neuesten Stand und gewährleisten eine stetige Weiterentwicklung unserer Fähigkeiten und Kenntnisse.



WWW.MANRES.COM



## #wertekommission

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

Dr. Martin P. Fladerer (wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Technischen Universität München)  
Univ.-Prof. Dr. Ludger Heidbrink (Vorstand Wertekommission e. V.)  
Sven H. Korndörffer (Vorstand Wertekommission e. V.)

**WISSENSCHAFTLICHE DURCHFÜHRUNG**

Die Führungskräftebefragung 2024 wurde in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der TUM School of Management und dem TUM Institute for LifeLong Learning der Technischen Universität München konzipiert, durchgeführt und ausgewertet.

Dr. Martin P. Fladerer (wissenschaftlicher Mitarbeiter)

Univ.-Prof. Dr. Claudia Peus (Geschäftsführende Vizepräsidentin für Talentmanagement und Diversity, Gründungsdirektorin des TUM Institute for LifeLong Learning und Inhaberin des Lehrstuhls für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement)

**WISSENSCHAFTLICHE BEGLEITUNG**

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

**DIE BEFRAGUNG WURDE UNTERSTÜTZT VON**

Manres AG, Zürich / Berlin, [www.manres.com](http://www.manres.com)  
NetFederation GmbH, Köln, [www.net-federation.de](http://www.net-federation.de)

**VORSTAND**

Kirsten Altenhoff  
Daniela Bechtold  
Thorsten Greiten  
Prof. Dr. Ludger Heidbrink  
Svea Junge  
Sven H. Korndörffer  
Ines Mulder-Teichmann  
Julia Weiss

**KURATORIUM**

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

**GESCHÄFTSSTELLE BONN**

Yvonne Rimm-Völkel  
c/o Im Eichholz 15 a  
53127 Bonn

[geschaeftsstelle@wertekommission.de](mailto:geschaeftsstelle@wertekommission.de)  
+49 228 24 25 941

Alle Rechte vorbehalten. Copyright 2024 by Wertekommission e. V.

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

**KONZEPT UND GESTALTUNG**

Designerdeutsch, Berlin, Michael Okraj, [www.designerdeutsch.de](http://www.designerdeutsch.de)



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



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

[www.wertekommission.de](http://www.wertekommission.de)