

Der „Ehrbare Kaufmann“
in der heutigen Geschäftswelt:
Sieht die „Ehrbare Kauffrau“
manches anders?

von Karin Peschl

Welche Rolle hat das klassisch überlieferte Leitbild des „Ehrbaren Kaufmanns“ in der heutigen Geschäftswelt?

Gibt es Unterschiede in der Einschätzung durch Frauen und Männer?

Basierend auf einer Umfrage von Karin Peschl 2009/2010

Präsentiert von Karin Peschl, Managing Partner,
SIGNIUM INTERNATIONAL

Prolog

- ▶ Ziel der Umfrage war es, herauszufinden, ob die „Ehrbare Kauffrau“ vielleicht Dinge anders sieht als der „Ehrbare Kaufmann“.
- ▶ 2 Hauptaspekte standen dabei im Vordergrund:
 - ▶ Wie werden die Tugenden des „Ehrbaren Kaufmanns“ heute gelebt?
 - ▶ Wer fördert die Entwicklung des „Ehrbaren Kaufmanns“?
- ▶ In persönlichen Gesprächen und Telefonischen Interviews wurden 22 Geschäftsführerinnen, Vorständinnen und Managerinnen unterschiedlicher Branchen und unterschiedlicher Rechtsformen befragt. Ihre Aussagen wurden mit denen ihrer männlichen Kollegen aus einer vorangegangenen Umfrage (Karin Peschl/Boyden 2009) verglichen.
- ▶ Die Erkenntnisse sollen ein Spiegelbild der Meinungen und Denkmuster liefern.

Die vier Ebenen des Leitbilds

- ▶ Humanistische Grundbildung und wirtschaftliches Fachwissen
- ▶ Gefestigter Charakter mit wirtschaftlich ausgerichteten Tugenden.
Die Tugenden dienen einer langfristig ausgerichteten Geschäftstätigkeit und stärken die Glaubwürdigkeit: Weitblick, Ehrlichkeit, Mäßigung, Ordnung, Entschlossenheit, Fleiß, Gerechtigkeit, Gemütsruhe und Demut.
- ▶ Verantwortungsbewusstsein auf der Unternehmensebene
 - ▶ Mitarbeiter fair und menschlich behandeln sowie Disziplin und Leistung fördern
 - ▶ Langfristige Beziehungen mit Kunden und Lieferanten
 - ▶ Faire Konkurrenz gegenüber Wettbewerber
- ▶ Verantwortungsbewusstsein auf der Gesellschaftsebene
 - ▶ Konsumenten: Schutz und Zufriedenheit
 - ▶ Gemeinde: Wahrung des guten Rufs
 - ▶ Politische Tätigkeit: Vertretung wirtschaftlicher Interessen
 - ▶ Umwelt: Berücksichtigung langfristiger Folgen

Zitate der Interview-Partner/innen

„ Gier frisst Hirn. “

„ Das Framework des Wertesystems kommt heute zu kurz. “

„ Die Kinderstube sagt alles! “

„ Man muss Werte wertig machen. “

„ Ehrlich währt am längsten. “

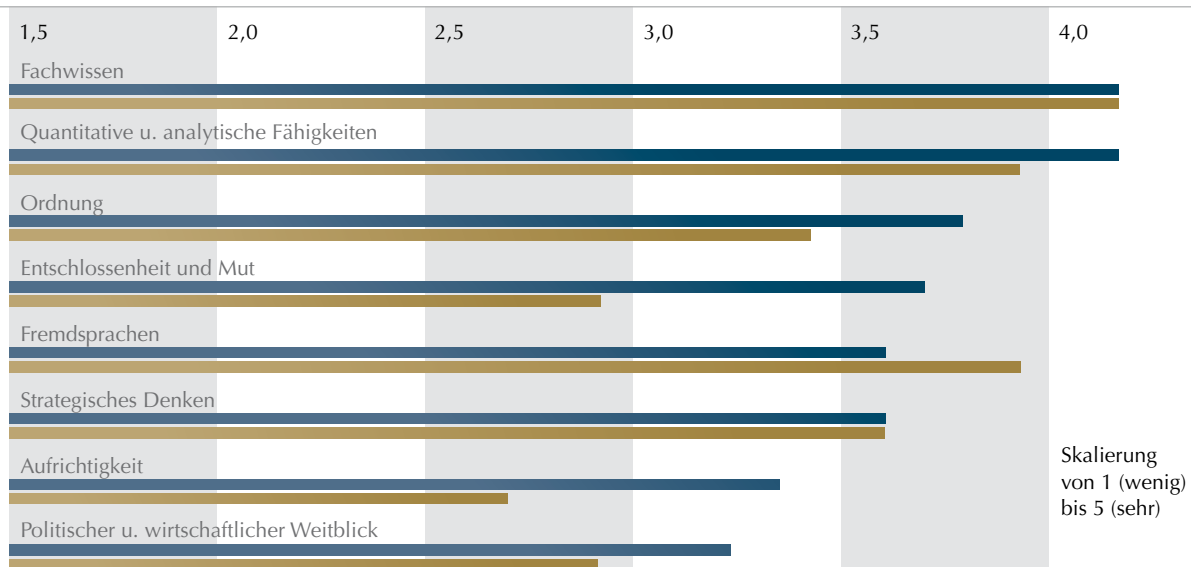
„ Generation Y: Sie fragen nicht, warum, sie fragen, wozu. “

„ Grundthese: Ehrbarkeit bedeutet Erfolg. “

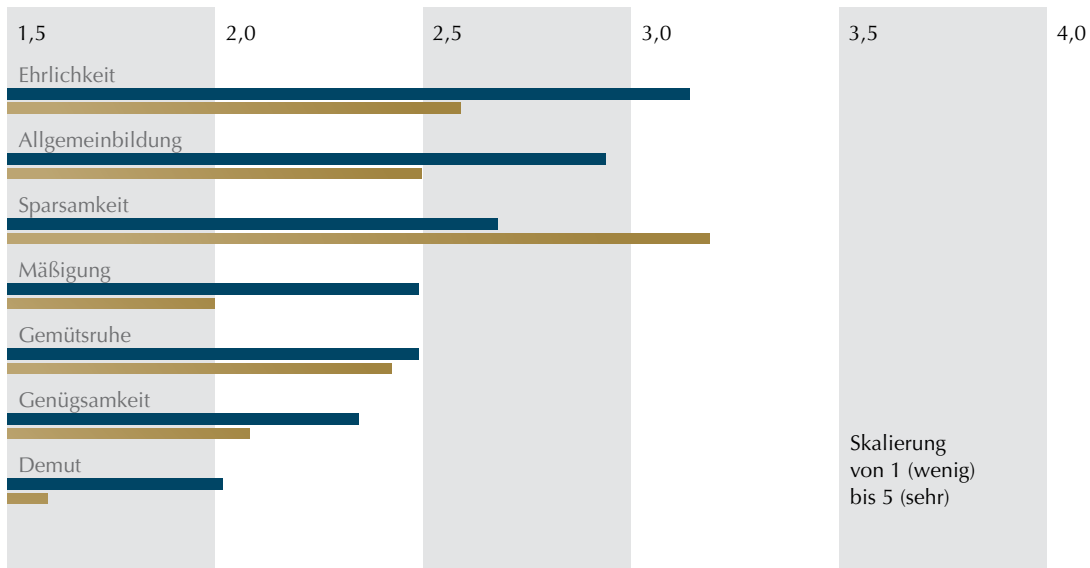
①

Wie werden die Tugenden
des „Ehrbaren Kaufmanns“
heute gelebt?

1 a Anbei sind die wichtigsten praktischen Fähigkeiten und Tugenden, die den klassisch überlieferten „Ehrbaren Kaufmann“ definieren, aufgeführt. Bewerten Sie bitte, wie diese Elemente in der Geschäftswelt heute gelebt werden!



■ Männer ■ Frauen



Gemeinsamkeiten und Unterschiede

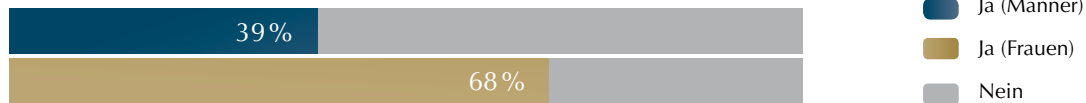
- ▶ Die Bewertung der Top-Managerinnen fällt insgesamt kritischer aus.
- ▶ Nur die Tugenden Fremdsprachen und Sparsamkeit werden durch Managerinnen intensiver wahrgenommen als durch ihre männlichen Kollegen.
- ▶ Im Hinblick auf Fachwissen, strategisches Denken und Gemütsruhe besteht kein nennenswerter Unterschied in der Einschätzung.
- ▶ Analytische Fähigkeiten, Ehrlichkeit, Allgemeinbildung, Mäßigung, Aufrichtigkeit, Ordnung, Entschlossenheit und Mut sowie politischer und wirtschaftlicher Weitblick werden von Managerinnen kritischer eingeschätzt.
- ▶ Speziell was Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und Mäßigung angeht, sehen die Frauen stark ausgeprägte Defizite.
- ▶ Insbesondere vermischen die Top-Managerinnen Entschlossenheit und Mut in der Geschäftswelt.

1 b Welche Tugenden fehlen Ihrer Ansicht nach?

... Wertschätzender Umgang miteinander, Empathie, soziale Kompetenz, Verantwortung für Mitarbeiter und Umwelt, soziale Kompetenz, EQ, Verständnis für andere Menschen, Sorgsamkeit, Respekt, Zuhören...

... aber auch Tugenden wie Nachhaltigkeit, Verlässlichkeit, Fairness gehören zu den Nennungen.

1 c Glauben Sie, dass Manager/innen zwischen privater und beruflicher Ehrbarkeit unterscheiden?

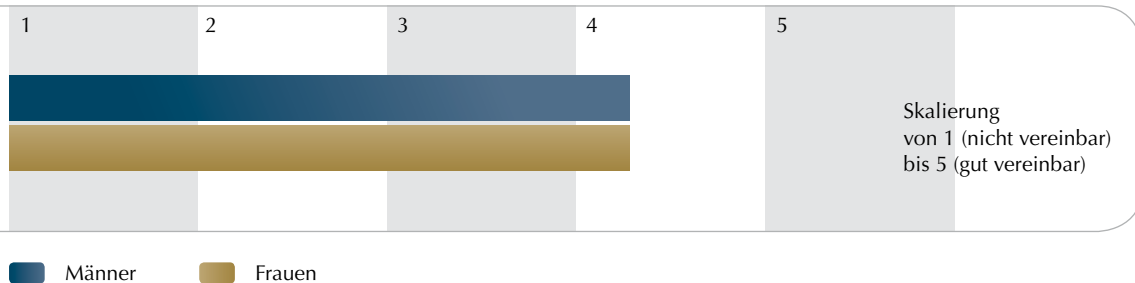


68 % der Top-Managerinnen geben an, dass zwischen Ehrbarkeit im privaten und beruflichen Umfeld unterschieden wird. Die Mehrheit ist der Meinung, dass im privaten Umfeld Werte stärker gelebt werden. Beruflich ist man oft Zwängen beziehungsweise auch Verlockungen ausgesetzt.



Bei den Top-Managern sind es nur 39 %, die zwischen privatem und beruflichem Verhalten unterscheiden.

1 d Glauben Sie, dass individueller Erfolg, Karriere und ehrbares Verhalten miteinander vereinbar sind?



Managerinnen und Manager bewerten die Frage gleich. Ranking: 4.2.



75 % der befragten Top-Managerinnen stimmen zu, dass Ehrbarkeit sowohl mit kurzfristigem als auch mit langfristigem Erfolg vereinbar ist. Es gibt für die befragten Managerinnen keine zeitlich unterschiedliche Betrachtungsweise.



56 % der befragten männlichen Kollegen haben Bedenken, was die kurzfristige Vereinbarkeit von Erfolg und ehrbarem Verhalten angeht, und sehen ein passendes Umfeld als Voraussetzung.

Zitate der Interview-Partner/innen

„ Das Framework des Wertesystems kommt heute zu kurz. “

„ Nur wer sich ändert, bleibt sich treu. “

„ Es ist mir lieber, er ist ein Mafioso und steht dazu. “

„ Das Wort gilt! “

„ Vorbild für Anstand = „Ehrbarer Kaufmann“. “

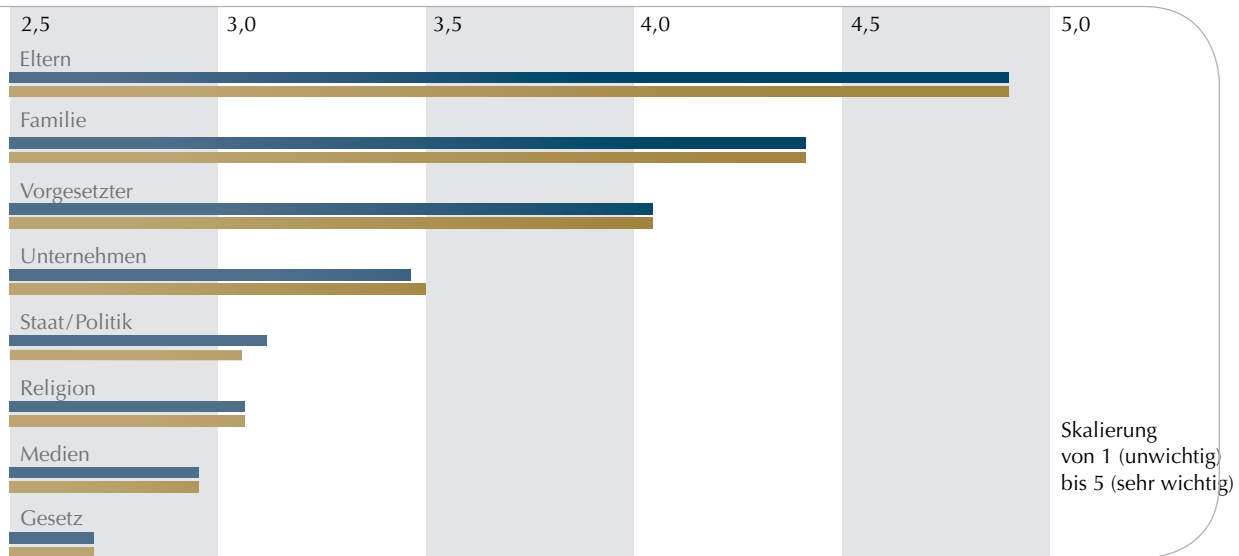
„ Der Unterschied zwischen Mittelstand und Konzern ist: Mitarbeiter vor Rendite. “

„ Bei großen Aufträgen zählt nur mehr der „Geist des Vertrages“ (basiert auf Vertrauen). “

②

Was bietet das Umfeld
zur Entwicklung des
„Ehrbaren Kaufmanns“?

2 a Die Einflussfaktoren des „Ehrbaren Kaufmanns“ heute: Welche Einflussfaktoren sind für Manager bzw. Managerinnen wichtig, um die Tugenden des „Ehrbaren Kaufmanns“ zu fördern?



■ Männer ■ Frauen

- ▶ Es gibt keine unterschiedlichen Ergebnisse im Ranking, das heißt, auch in der Einschätzung weiblicher Manager übernehmen die Eltern und die Familie die entscheidende Rolle.
- ▶ Minimale Schwankungen gibt es in den einzelnen Ergebnissen:
Top-Managerinnen messen Staat/Politik weniger Einfluss bei, dafür aber dem Unternehmen etwas mehr.

2b Haben Sie Erwartungen an Ausbildungsinstitute, um die zukünftigen Manager/innen zu „Ehrbaren Kaufleuten“ zu erziehen?
Was ist die Aufgabe einer Universität?



- ▶ 70 % der befragten Männer geben an, dass Universitäten in der Verantwortung stehen, das ganzheitliche Denken sowie Verantwortungsbewusstsein zu fördern und den Nutzen von ehrbarem Verhalten praktisch erlebbar zu machen.
- ▶ Dem gegenüber sehen 94 % der heutigen Managerinnen die Universitäten in der Pflicht, Tugenden, soziale Verantwortung und einen Wertekodex in die Lehrpläne praxisorientiert aufzunehmen.
- ▶ Erwähnt wird auch die Notwendigkeit, offen zu diskutieren, wie man sich in Konfliktsituationen verhalten soll. Graubereiche müssen hier angesprochen und unterschiedliche Verhaltensweisen diskutiert werden.

Zitate der Interview-Partner/innen

„ Sage, was du denkst, und tu, was du sagst. “

„ ... wenn ich nachts gut schlafe und mich morgens ruhig im Spiegel betrachten kann. “

„ Leistung = Sinn stiften. “

„ Man trifft sich im Leben immer zwei Mal! “

„ Mutual Respect intern und auch gegenüber den Kunden! “

„ Wenn wir uns mehr in die Augen sehen würden, müssten wir weniger diskutieren. “

„ Goethe: Willst du dich deines Wertes erfreuen, so musst der Welt du Wert verleihen. “

③

Welches Fazit kann
gezogen werden?

Zusammenfassung

- ▶ Die befragten Top-Managerinnen sind kritischer als ihre männlichen Kollegen, was die Beurteilung von gelebten Tugenden in der heutigen Geschäftswelt angeht. Insbesondere „Mut und Entschlossenheit“ erleben sie wesentlich seltener.
- ▶ Die soziale Komponente, der wertschätzende Umgang miteinander, der EQ, die Verantwortung für Mitarbeiter und für die Umwelt sind ein wesentliche Tugenden, die stark betont werden – viel stärker als bei den männlichen Kollegen.
- ▶ 68% der befragten Top-Managerinnen geben an, dass Manager/innen zwischen privater Ehrbarkeit und dem Verhalten im beruflichen Umfeld unterscheiden. Das sehen nur 39% der männlichen Kollegen so.
- ▶ Der kurz- und langfristigen Vereinbarkeit von Erfolg, Karriere und ehrbarem Verhalten stimmen 75% der befragten Managerinnen zu. Ehrbarkeit und Erfolg zeitlich nicht entkoppelt werden. Männliche Kollegen sehen dies weitaus kritischer, nur 44% glauben, dass kurz- und langfristiger Erfolg mit ehrbarem Verhalten vereinbar sind.

- ▶ Bezüglich der Einflussfaktoren zur Förderung der Tugenden des „Ehrbaren Kaufmanns“ ist man sich einig. Es gibt kein unterschiedliches Ranking und keine großen Unterschiede. Den größten Einfluss auf die Entwicklung ehrbaren Verhaltens haben die Eltern, gefolgt von der Familie, dem direkten Vorgesetzten und dem Unternehmen.
- ▶ Die Universitäten spielen eine wichtige Rolle, um die zukünftigen Manager zu ehrbaren Kaufleuten zu erziehen – 94 % der Top-Managerinnen sehen das so. Diese Meinung teilen nur 70 % der männlichen Kollegen.



Welches Fazit kann gezogen werden?

Haben Frauen im Top-Management ein höheres Wertebewusstsein?

- ▶ Theorie 1:
Topmanagerinnen haben eine äußerst sensible „Antenne“ bezüglich der gelebten Moral sowie der Werte und Tugenden in der Geschäftswelt, und sie stehen dem Thema sehr kritisch gegenüber.
- ▶ Theorie 2:
Topmanagerinnen sprechen ihre Meinung direkt aus, sprechen offen über generelle Missstände sowie auch über Missstände im eigenen Umfeld, ohne Scheu vor Selbstkritik.
- ▶ Theorie 3:
Die „Wir-AG“ statt der „Ich-AG“ steht im Vordergrund der Betrachtung: Beziehungen zum Umfeld, zwischenmenschliche Aspekte und Verantwortung bestimmen die persönliche „Werte-DNA“. Das eigene Handeln steht immer in Beziehung zum Umfeld.

Sieht die „Ehrbare Kauffrau“ manches anders?

Das tut sie!

Ob das nun besser, schlechter oder einfach nur anders ist –
die Diskussion wird fortgeführt.

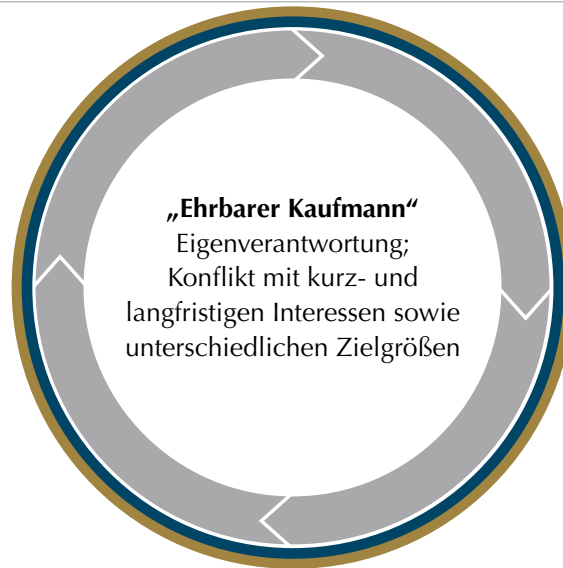
Der Kreislauf der Ehrbarkeit

Gesellschaft
Setzt Akzeptanzrahmen

Eltern, Familie
Die Prägung

Vorgesetzter, Unternehmen
Vorbildfunktionen

Schule, Universität
Unterstützung
des Wertesystems



In letzter Konsequenz ist jeder für sein Handeln selbst verantwortlich.



Karin Peschl

Managing Partner

Karin Peschl begann ihre Karriere bei einem Executive Search-Unternehmen in Wien. Danach war sie über 13 Jahre im operativen und strategischen Human Resources Management in internationalen Konzernen tätig.

Neben einer mehrjährigen Tätigkeit als Vice President HR und Organisation bei Austrian Airlines AG war sie in verschiedenen HR-Management-Funktionen bei Delphi Automotive, einem der größten Automobilzulieferer weltweit, aktiv. Für Delphi Automotive war Frau Peschl zuletzt als HR Director Europa für die Division Elektronik verantwortlich. Daneben agierte sie als Mitglied der Geschäftsführung der Delphi Delco GmbH in Deutschland.

Frau Peschl wurde in Österreich geboren und absolvierte ein Betriebswirtschafts-Studium an der Wirtschaftsuniversität Wien sowie ein Global Executive MBA Program an der Universität St. Gallen und der Rotman School of Management in Toronto.

Karin Peschl
Managing Partner

SIGNIUM INTERNATIONAL

Königsallee 58a

40212 Düsseldorf

Tel. +49 211-86408-49

Mobil: +49 170-3533774

karin.peschl@signium.de

www.signium.de

Signium offices in major cities of the world since 1951
www.signium.com

Signium
International