

# Ergebnispräsentation

## LAB Managerpanel

in Zusammenarbeit mit der

**Wirtschafts**  
**Woche**

veröffentlicht am 1. Dezember 2007

## **Geld verdirbt den Charakter – oder?**

**Autor: Dr. Klaus Aden**

Im Frühjahr 2007 fragten wir nach den Werten der 68er und deren möglichen Einfluss auf die heutige Wirtschaft. Auch unsere aktuelle Umfrage beschäftigt sich mit dem Thema Werte, wenn auch vor einem anderen Hintergrund.

Es geht um den täglich Kampf mit den eigenen Wertvorstellungen. Rechtfertigt der Erfolgsdruck das Wegschauen bei illegalen Praktiken? Wenn ich es nicht mache, macht es jemand anderes? Lassen wir uns durch den schnöden Mammon mehr oder weniger korrumpieren oder halten unsere moralischen Ideale? Was ist tolerierbar, wo beginnt die Unredlichkeit? **Oder: Verdirbt Geld den Charakter?**

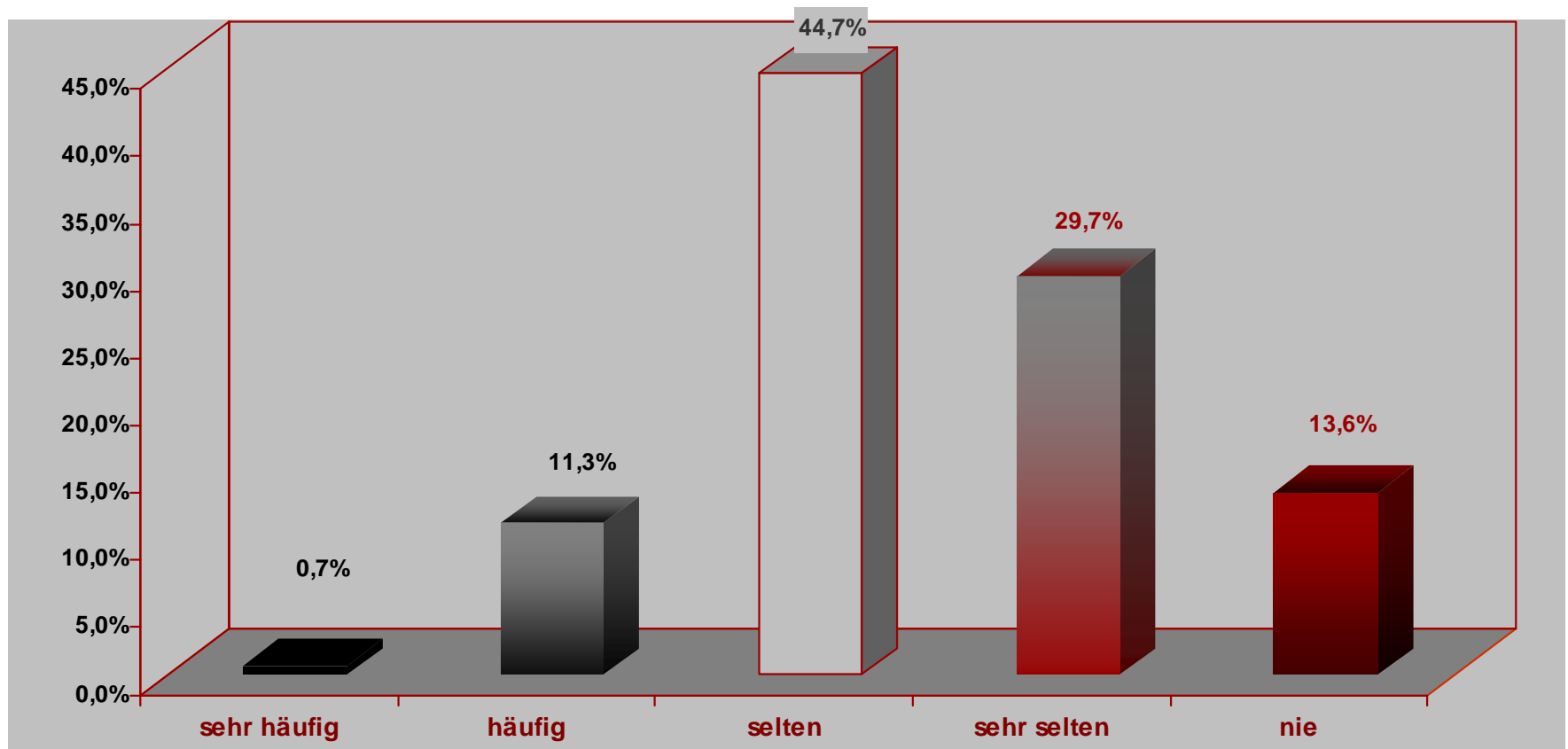
# 1. **Geld verdirbt den Charakter – oder?**

- Ergebnischarts
- Zitate Panelteilnehmer
- Thesen/Kommentar

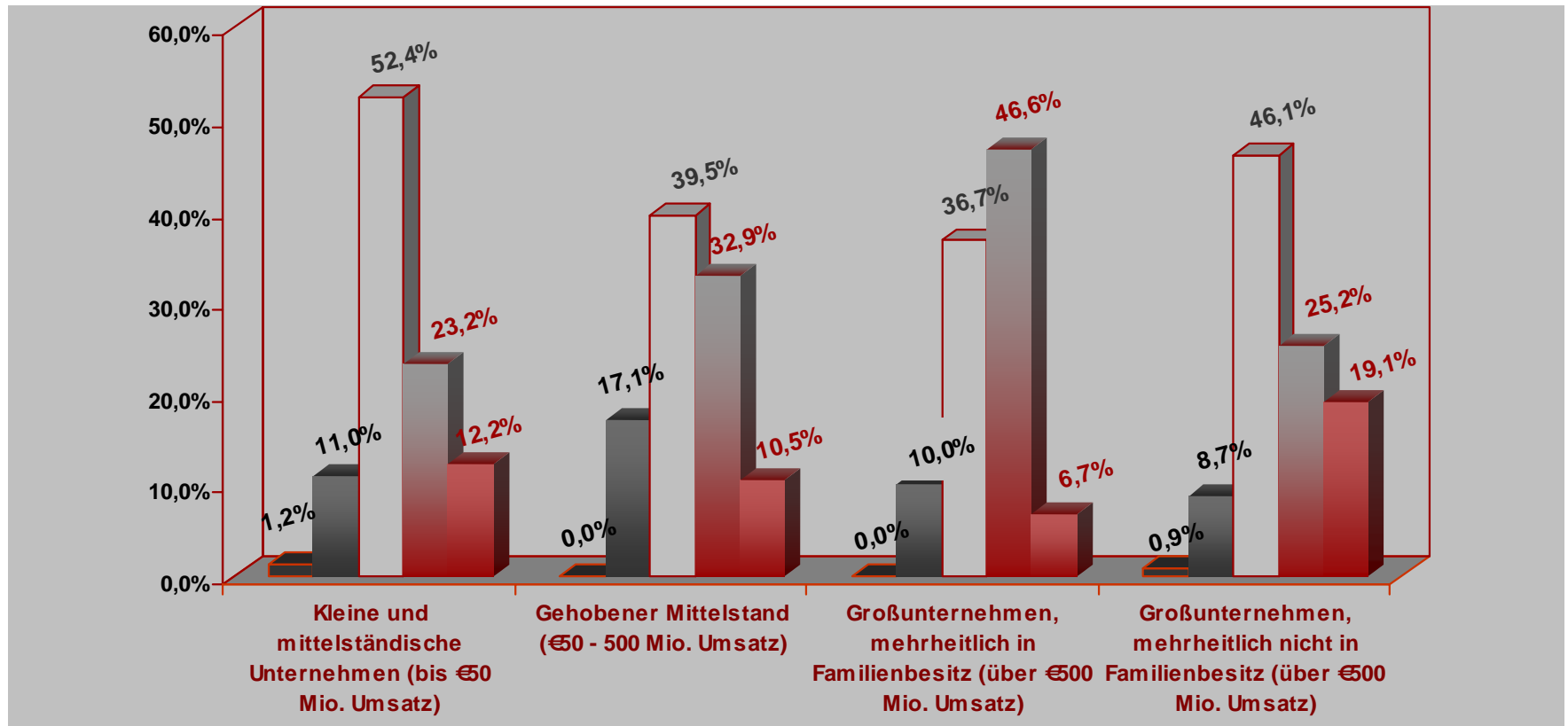
# 2. **Statistische Daten**

# 3. **Autoreninformationen**

1. **Wie oft „quält“ Sie ein schlechtes Gewissen, dass Ihr Handeln mit früheren Wertvorstellungen nicht mehr vereinbar ist?**  
**Gesamt**



1. Wie oft „quält“ Sie ein schlechtes Gewissen, dass Ihr Handeln mit früheren Wertvorstellungen nicht mehr vereinbar ist?  
nach Unternehmensgröße



■ sehr häufig

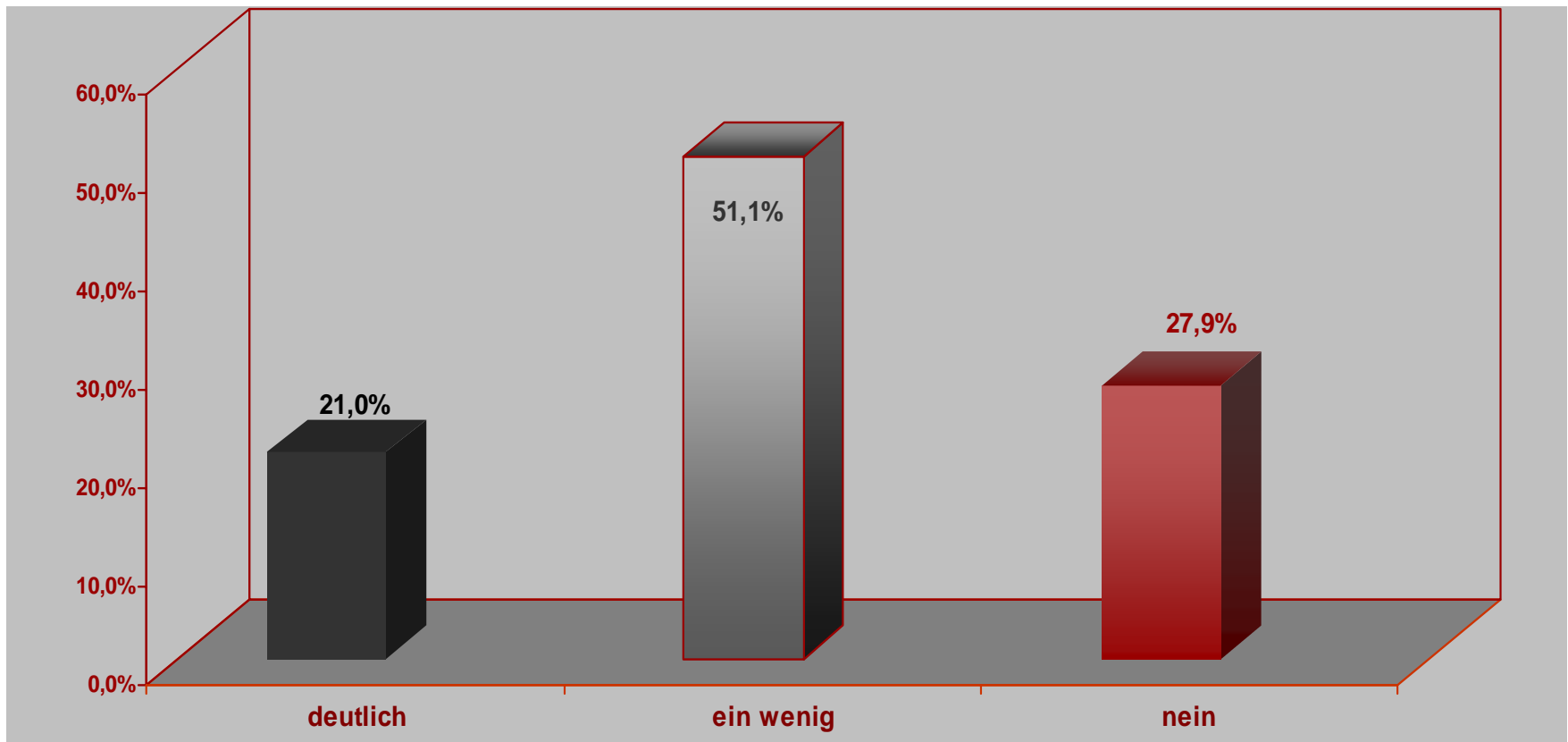
■ häufig

□ selten

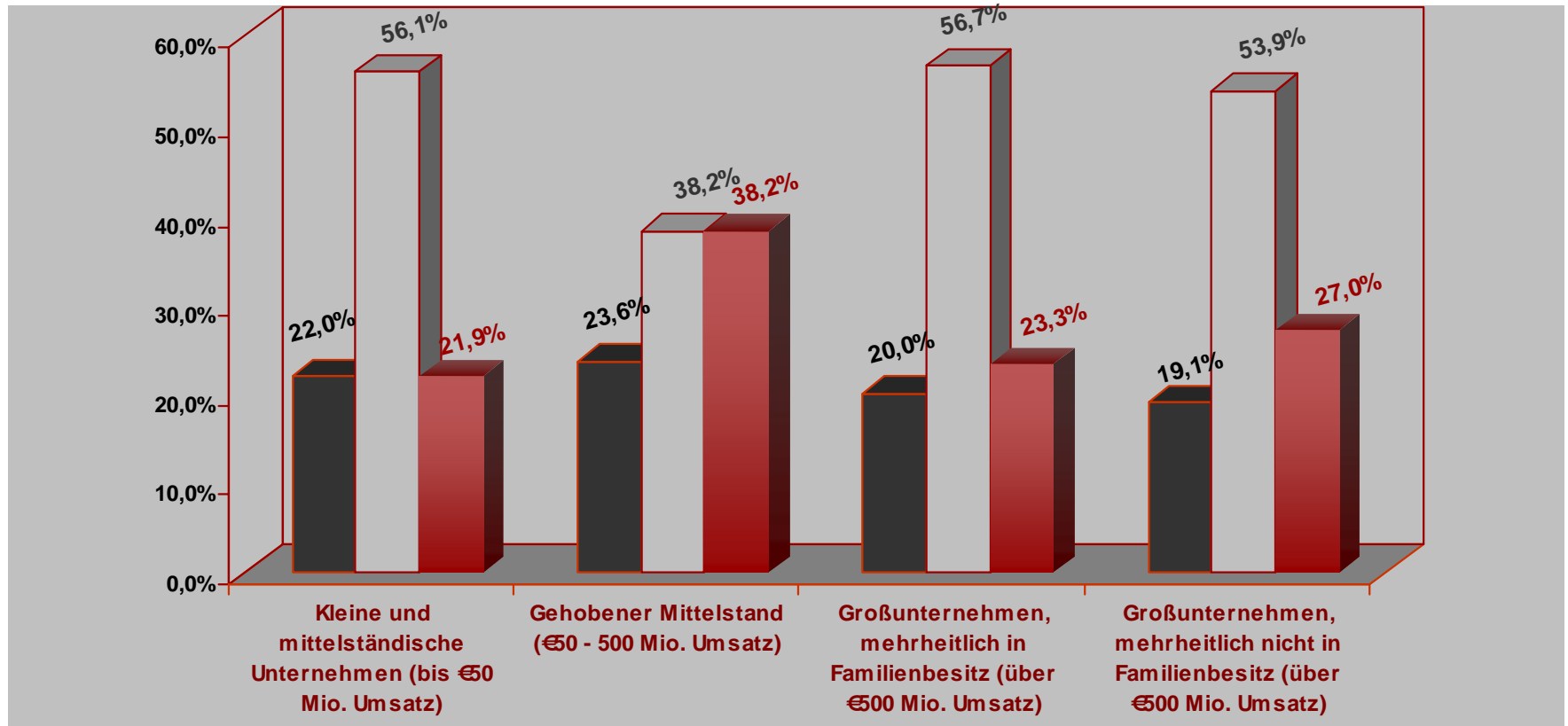
■ sehr selten

■ nie

**2. Haben Sie das Gefühl, dass sich Ihre ethisch-moralischen Maßstäbe im Laufe Ihres Lebens verschoben haben?  
Gesamt**



2. Haben Sie das Gefühl, dass sich Ihre ethisch-moralischen Maßstäbe im Laufe Ihres Lebens verschoben haben?  
nach Unternehmensgröße

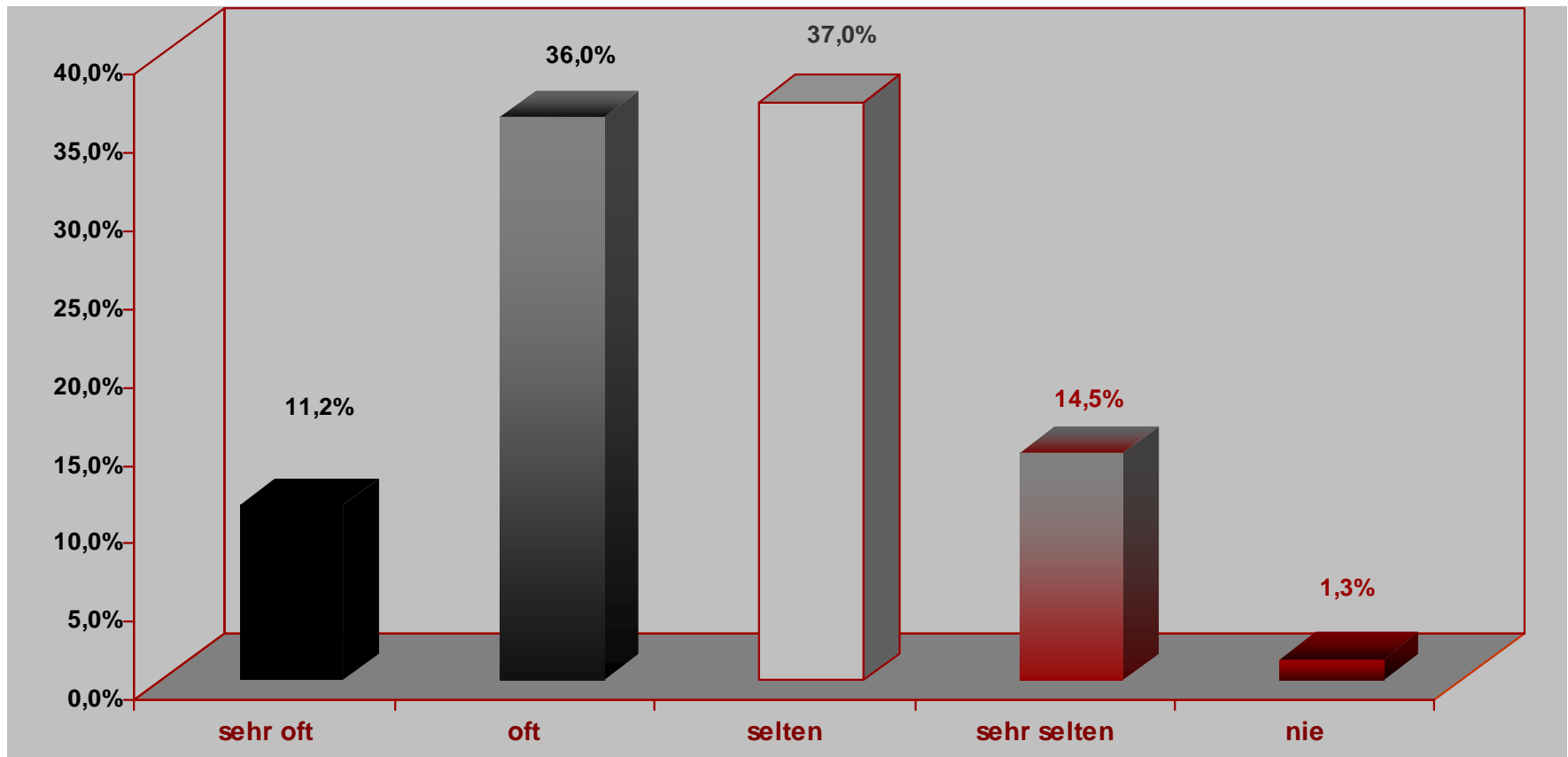


■ deutlich

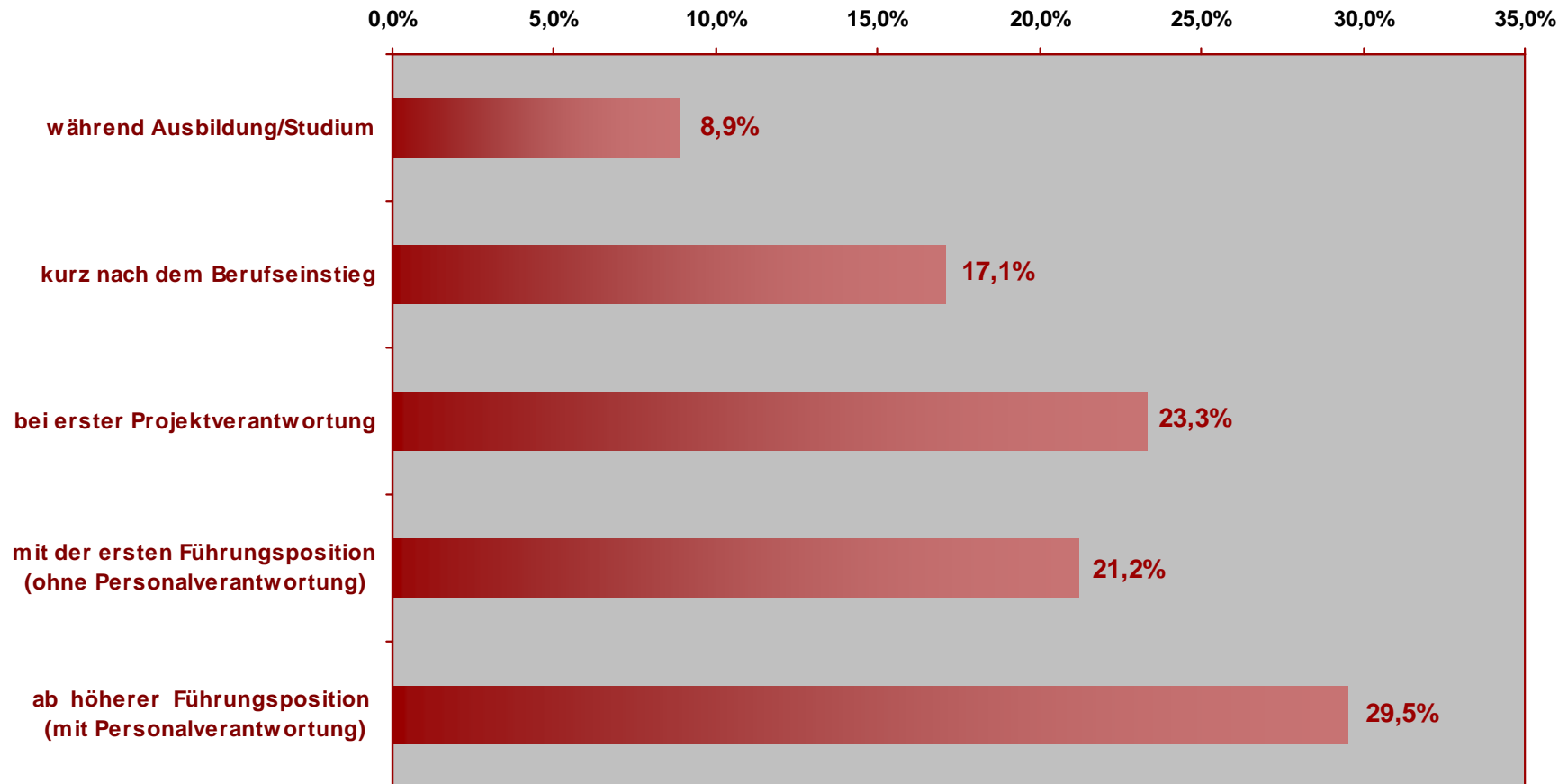
■ ein wenig

■ nein

### 3. Beobachten Sie in Ihrem beruflichen Umfeld moralisch verwerfliche Handlungen? Gesamt



4. **Ab wann droht Gefahr, dass verwerfliche Praktiken im Joballtag die moralischen Maßstäbe und Wertvorstellungen verdrängen?**  
**Gesamt**



# 1. **Geld verdirbt den Charakter – oder?**

- Ergebnischarts
- **Zitate Panelteilnehmer**
- Thesen/Kommentar

# 2. **Statistische Daten**

# 3. **Autoreninformationen**

## Zitate der Panelteilnehmer

**Zu Frage 1: Wie oft „quält“ Sie ein schlechtes Gewissen, dass Ihr Handeln mit früheren Wertvorstellungen nicht mehr vereinbar ist? (1)**

- *Grundsätzlich bin ich der Meinung, dass eine gewisse ethische Wertvorstellung unabdingbare Voraussetzung für eine Führungskraft sein sollte.*
- *Bisher konnte ich meinen Idealismus und somit auch mein Wertegerüst weitestgehend erhalten. Allerdings fühle ich in mir immer mehr die Neigung, Dinge einfach so zu machen, wie sie vorgelebt werden – Hauptsache die eigene Tasche kommt dabei gut weg.*
- *Dies verdanke ich einem starken Vorgesetzten und Mentor, der ausreichend Rückgrad hatte, für Fehler einzustehen und diese nicht andere ausbaden ließ und der auch hohe soziale Ansprüche und Kompetenzen hatte. Von ihm habe ich am Anfang der Karriere viel gelernt, er hat mich sehr geprägt.*
- *Bisher konnte ich mir die Freiheit nehmen, das eigene berufliche Handeln und Entscheiden mit den eigenen Wertvorstellungen zu vereinbaren.*
- *Ich handele im Einklang mit früheren Wertvorstellungen, wenn Dinge gar nicht gehen, wechsle ich lieber die Firma.*
- *Nachdem ich meinen Arbeitgeber auf Grund der Tatsache gewechselt habe, weil ich mich mit seinen Vorstellungen – vor allem hinsichtlich des Umgangs mit Mitarbeitern – nicht mehr identifizieren konnte.*

## Zitate der Panelteilnehmer

**Zu Frage 1: Wie oft „quält“ Sie ein schlechtes Gewissen, dass Ihr Handeln mit früheren Wertvorstellungen nicht mehr vereinbar ist? (2)**

- *Ich werde niemals gegen meine Wertvorstellungen handeln. Eher lasse ich mich kündigen. Es fällt mir schon schwer genug zuzuschauen, wenn ich das ablehne und andere (Chef) machen es dann doch.*
- *Seien wir mal ehrlich, meine „früheren“ Wertvorstellungen waren idealisiert und eine praktische Lösung lässt sich oft nicht schwarz-weiß als richtig-oder-falsch kategorisieren.*
- *Natürlich ändern sich auch die Wertvorstellungen, insofern ist die Qual begrenzt, aber natürlich ertappt man sich gelegentlich dabei, dass man früher nicht so gehandelt hätte.*
- *Leider muss ich feststellen, dass die Hemmschwelle, an der die „Qual“ beginnt, sich in den vergangenen Jahren etwas verschoben hat. D. h. das Gefühl, etwas so zu tun, wie ich es nicht tun wollte, gibt es häufiger – eine Qual ist es jedoch eher selten.*
- *Ich stelle häufiger als früher fest, dass Ehrlichkeit und Gradlinigkeit geradezu hinderlich sind.*
- *Das Schlimmste ist der Zwang, an Maßnahmen mitwirken zu müssen, die eindeutig unmoralisch sind und allein dem Vorteil/Karrierestreben der Vorgesetzten dienen.*

## Zitate der Panelteilnehmer

**Zu Frage 2: Haben Sie das Gefühl, dass sich Ihre ethisch-moralischen Maßstäbe im Laufe Ihres Lebens verschoben haben? (1)**

- *Sie haben sich im Laufe der Zeit noch verstärkt. Der anglo-amerikanische Kapitalismus widerstrebt mir in seiner Unmenschlichkeit und Brutalität. Deshalb halte ich meine Grundsätze hoch.*
- *Sie sind sehr viel dezidierter geworden – auf Grund von schlechten Erfahrungen im Umgang mit Mitarbeitern in über 10 Jahren Arbeit in der Großindustrie. Ich bin immer weniger bereit, Zugeständnisse im negativen Sinne zu machen.*
- *Die Maßstäbe haben sich im Laufe des Berufslebens erhöht und sind heute deutlich anspruchsvoller.*
- *Ich bin aber anspruchsvoller, nicht anspruchsloser geworden – auch gegen mich selbst.*
- *Die ethisch-moralischen Maßstäbe haben sich eher manifestiert. Meine Überlegungen sind kritischer, die Umsetzung ist konsequenter.*
- *Erfahrungen bringen mich der Realität näher. Ich kann es absolut nicht ertragen, wenn mir anständiges Verhalten als Dummheit ausgelegt wird.*

## Zitate der Panelteilnehmer

**Zu Frage 2: *Haben Sie das Gefühl, dass sich Ihre ethisch-moralischen Maßstäbe im Laufe Ihres Lebens verschoben haben? (2)***

- *Einige Ideale muss man mit besserer Kenntnis des realen Berufslebens ablegen.*
- *Einsatz und Engagement gehen deutlich über das hinaus, was Otto Normalverbraucher an den Tag legt, dadurch entsteht das Gefühl, an anderer Stelle mehr Privilegien in Anspruch nehmen zu dürfen.*
- *Der gesellschaftliche Wandel von der Gemeinschaft zur Individualität ist unverkennbar.*
- *Wenn ich heute jemanden als unehrlich identifiziere, habe ich keine Probleme mehr, ihn gezielt zu belügen und zu manipulieren. Mein persönlicher Ausweg aus dem Dilemma, eine ehrliche Haut zu sein, was i. d. R. nicht gerade den Wettbewerbsvorteil sichern hilft.*
- *Oftmals werden derartige Maßstäbe vorgegeben – eigene Vorstellungen haben keinen Platz.*
- *Je höher in der Hierarchie, desto politischer und weniger „moralisch“ korrekt.*

## Zitate der Panelteilnehmer

**Zu Frage 3: Beobachten Sie in Ihrem beruflichen Umfeld moralisch verwerfliche Handlungen? (1)**

- *In meinem Umkreis haben fast alle klare Vorstellungen von ethisch-moralischen Grundwerten und halten sich daran. Das erleichtert die Zusammenarbeit auch unter Konkurrenten.*
- *In meinem beruflichen Umfeld wird business ethics hoch gehalten. Ich habe aber schon Manager in anderen Branchen erlebt, die aus persönlichen Motiven kurzfristig EBIT anstreben und damit langfristig das Geschäft schädigen.*
- *...und dann denkt – oder hofft man vielleicht auch nur ? – man, dass man ganz anders ist...*
- *..als Barsch unter Haifischen überlebt sich's halt schlecht, also werden viele zum Haifisch!*
- *Es besteht oft eine Diskrepanz zwischen den Werten, die das Unternehmen für sich definiert hat und dem konkreten Handeln auf allen Ebenen, aber besonders im Top Management, das sich eigentlich vorbildlich verhalten müsste.*

## Zitate der Panelteilnehmer

**Zu Frage 3: Beobachten Sie in Ihrem beruflichen Umfeld moralisch verwerfliche Handlungen? (2)**

- *Entscheidungen unter dem Gesichtspunkt der eigenen Karrierechancen zu treffen, bedeutet keine Zeit für die moralische Bewertung. Dies ist meist so gewünscht, da einer Führungskraft kein Budget für moralisch einwandfreies Verhalten zur Verfügung steht und langfristiger Erfolg nur theoretisch interessant ist.*
- *Die Frage von Moral und Werten wird in der Wirtschaft viel zu gering gesehen. Es gibt zwar die eine oder andere Initiative, aber sie sind nicht vernetzt sondern wurschteln alle vor sich hin. Dabei ist die Wertediskussion gerade in der Wirtschaft von besonders wichtiger Bedeutung.*
- *Ich bin der Auffassung, dass bei vielen heute das persönliche Fortkommen auch zu Lasten anderer ohne Skrupel in Kauf genommen wird.*

## Zitate der Panelteilnehmer

**Zu Frage 4: Ab wann droht Gefahr, dass verwerfliche Praktiken im Joballtag die moralischen Maßstäbe und Wertvorstellungen verdrängen?**

- *Höhere Führungspositionen können aber auch sehr wohl ethisch korrekt wahrgenommen werden und werden dies oft auch. In unserer Firma sind Werte nach wie vor wichtig.*
- *Die Hochschulabsolventen sind bereits auf Elitedenken und Verdrängung gepolt.*
- *Mit steigendem Einkommen fühle ich meine moralischen Werte schwächer werden. Das Panel ist eine gute Erinnerung und Mahnung.*
- *Die Gefahr beginnt aus meiner Sicht dann, wenn ein Berufseinsteiger realisiert, mit welchen Mitteln heute Karrieren möglich sind und welche Formen des Umgangs mit anderen karriereförderlich bzw. -hinderlich sind.*
- *Je höher der Druck wird, desto größer ist die Gefahr, den „einfachen“ Weg bei Entscheidungen zu wählen - und das ist oft nicht der moralisch unbedenkliche.*
- *Die „ich muss immer siegen“ Mentalität treibt Menschen der Karriere wegen zu solchen Handlungen. Die „hintere Hälfte“ ist in einer Leistungsgesellschaft wenig Wert. Das lernt man frühzeitig.*

## Geld verdirbt den Charakter – oder?

### Kommentar Dr. Klaus Aden

- „Über 120 persönliche (teilweise sehr lange) Kommentare zeigen die Betroffenheit: Das Spannungsfeld zwischen moralischen Ansprüchen und den täglichen Sachzwängen „quält“ einen Großteil der Manager. Insbesondere kurzfristiger Erfolgsdruck dient als Erklärung für die Aufgabe „eigentlich“ wichtiger Werte.“
- **„Aber →** Es gibt auch einen veritablen Anteil von konsequenten Werteverteidigern, die für sich in Anspruch nehmen, über die Jahre eher noch strenger zu Ihren moralischen Überzeugungen zu stehen.“
- **„Ehrliche Manager →** Es wird nicht nur mit dem Finger auf andere gezeigt, wenn es um unmoralisches Verhalten geht.“
- **„Kaum Besserung in Sicht →** Viele klagen über den Ist-Zustand, aber kaum Vorschläge zur Überwindung der Missstände. Der Kapitalismus frisst seine Kinder.“
- „Wegen des wachsenden Drucks, ständig und kurzfristig Erfolge vermelden zu müssen, glauben Top-Manager zunehmend, ohne Verrat an den eigenen moralischen Maßstäben nicht überleben zu können“

# 1. **Geld verdirbt den Charakter – oder?**

- Ergebnischarts
- Zitate Panelteilnehmer
- Thesen/Kommentar

# 2. **Statistische Daten**

# 3. **Autoreninformationen**

# Statistische Daten des Managerpanels (1)

## Mitglieder gesamt 870

### I. Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

< 100	20,6 %
101 – 1.000	30,7 %
> 1.000	48,7 %

### IV. Wie alt sind Sie?

bis 30 Jahre	3,0 %
31 – 39 Jahre	34,1 %
40 – 49 Jahre	51,0 %
50 – 59 Jahre	11,5 %
60 und älter	0,4 %

### II. In welcher Hierarchieebene Ihres Unternehmens sind Sie tätig?

1. Hierarchieebene	26,1 %
2. Hierarchieebene	41,0 %
3. Hierarchieebene	23,6 %
4. Hierarchieebene	9,3 %

### V. Welchem Geschlecht gehören Sie an?

männlich	92,3 %
weiblich	7,7 %

### III. Wie hoch war Ihre ungefähre Gesamtjahresvergütung 2005 (inkl. variabler Bestandteile)?

bis 60.000 €	6,6 %
60.000 – 100.000 €	37,5 %
100.000 – 200.000 €	44,3 %
über 200.000 €	11,6 %

## Statistische Daten des Managerpanels (2) Teilnehmer August 2007

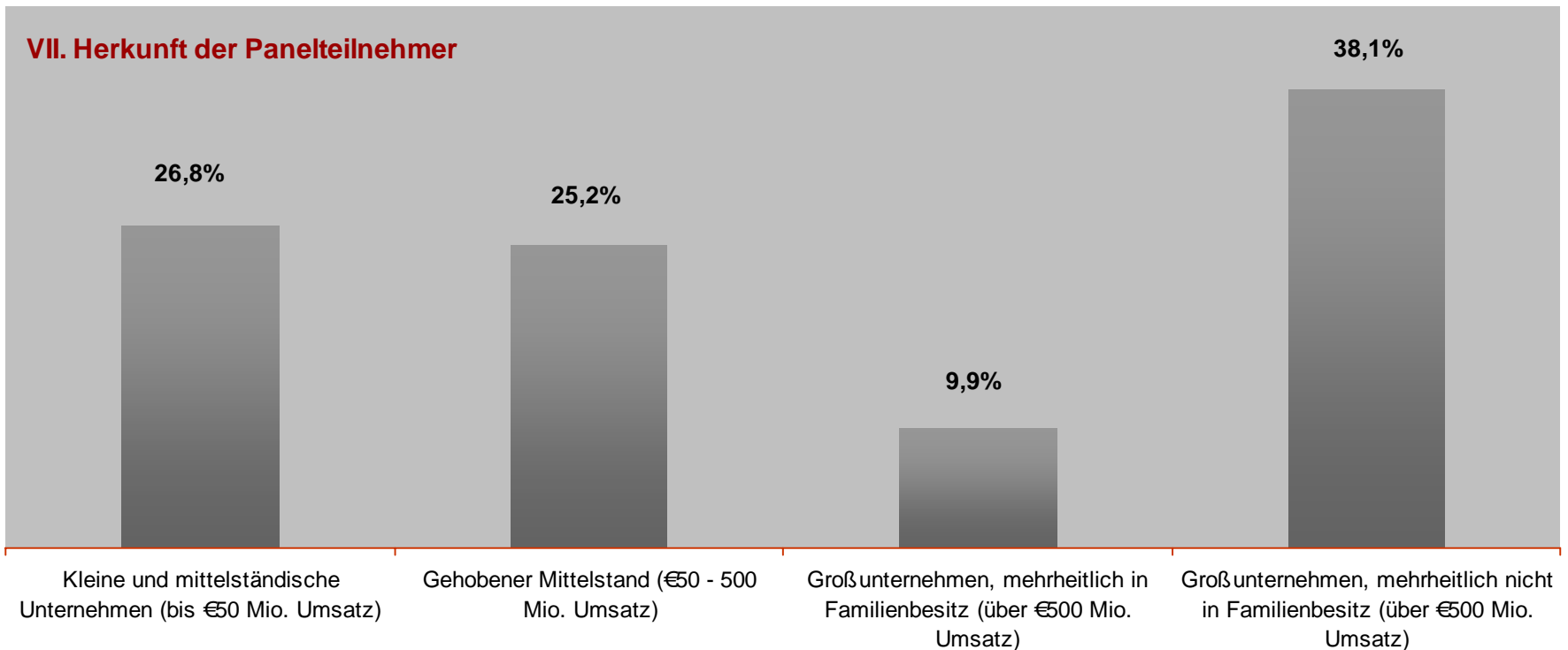
### VI. Anzahl der Panelteilnehmer:

305

Befragungszeitraum:

5. bis 20. Aug. 2007

### VII. Herkunft der Panelteilnehmer



# 1. **Geld verdirbt den Charakter – oder?**

- Thesen/Kommentar
- Zitate Panelteilnehmer
- Ergebnischarts

# 2. **Statistische Daten**

# 3. **Autoreninformationen**

# Autoreninformation

## Dr. Klaus Aden

Dr. Klaus Aden ist Geschäftsführender Gesellschafter der LAB Lachner Aden Beyer & Company. Bereits seit 1993 ist er als Personalberater aktiv. Vor seiner LAB-Zeit war er Partner bei Kienbaum und später bei Heidrick & Struggles, wo er unter anderem für die Leitung der European Energy & Utilities und die German Industry Practice verantwortlich war.

Die Schwerpunkte seiner Beratertätigkeit liegen im Bereich der Energie- und in der öffentlichen Wirtschaft, wo er seine Mandanten bei der Besetzung von Führungspositionen auf der ersten und zweiten Ebene unterstützt.

Dr. Klaus Aden

 [Aden@LABcompany.net](mailto:Aden@LABcompany.net)

## LAB Lacher Aden Beyer & Company

LAB Lachner Aden Beyer & Company ist eine international agierende Personalberatung, spezialisiert auf die Suche und Auswahl von Top-Führungskräften in allen wichtigen Marktsegmenten. LAB gehört zu den Top 15 der führenden Personalberatungen in Deutschland (Süddeutsche Zeitung vom 1.12.2006). Die Gesellschaft verfügt über Büros in Düsseldorf, München, Hamburg und Zürich. LAB & Company ist Mitglied des globalen Netzwerks Penrhyn International sowie des weltweit bedeutendsten Verbands für Personalberatungen, der Association of Executive Search Consultants (AESC).