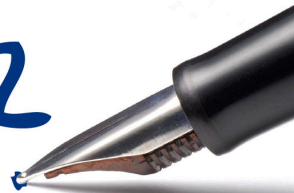




Steinbeis

Werte im
Wandel?



Werte im Wandel? | Are Values Shifting?

Erwartungen junger Führungskräfte und wie

Selbstständige und Arbeitgeber darüber denken |

The expectations of young managers and what the self-

employed and employers think about these expectations

Zentrale Ergebnisse | Key results

Steinbeis-Studie in Kooperation mit den | Steinbeis study in partnership with



WIRTSCHAFTSJUNIOREN
DEUTSCHLAND



Junior Chamber International Germany
Worldwide Federation of Young Leaders and Entrepreneurs

Werte im Wandel?

Erwartungen junger Führungskräfte und
wie Selbstständige und Arbeitgeber darüber denken

Are values shifting?

The expectations of young managers and what the self-employed
and employers think about these expectations

Steinbeis-Studie in Kooperation mit den Wirtschaftsjunioren Deutschland |
Steinbeis study in partnership with JCI Germany

Herausgeber | Editor: Steinbeis-Stiftung, Stuttgart
stw@stw.de | www.stw.de

Titelbild | Image on front cover: @iStockphoto.com/Ilandrea

Autoren | Authors: Prof. Dr. Stephan Fischer | Prof. Dr. Konrad Zerr

Steinbeis-Beratungszentrum Marketing – Intelligence – Consulting
konrad.zerr@stw.de | www.stw-beratung.de/su/1011

Die Studie erscheint in der Steinbeis-Edition Anfang Dezember 2010 |
This study is also scheduled to be published in Steinbeis-Edition in December 2010
Die zentralen Ergebnisse sind auch verfügbar unter: www.fsti.info/studie-wjd |
The key results are also available on: www.fsti.info/studie-wjd

ISBN 978-3-941417-37-3

140035-2010-09 | www.steinbeis-edition.de

Werte im Wandel?

Erwartungen junger Führungskräfte und
wie Selbstständige und Arbeitgeber darüber denken

Are values shifting?

The expectations of young managers and what the self-employed
and employers think about these expectations

Zentrale Ergebnisse der Steinbeis-Studie in Kooperation mit den Wirtschaftsunioren Deutschland

- Selbstständige erscheinen werteorientierter als Angestellte.
- Angestellte erwarten von ihren Arbeitgebern vor allem Fairness; der zentrale Wert, um die Identifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit dem eigenen Unternehmen zu steigern.
- Dagegen sind aus Angestelltensicht die Umweltfreundlichkeit potenzieller Arbeitgeber oder die Möglichkeit, auch international arbeiten zu können, eher von untergeordneter Bedeutung bei ihrer Entscheidung für einen Arbeitgeber.

Dies sind nur einige zentrale Ergebnisse der Steinbeis-Studie „Werte im Wandel?“, die von der Steinbeis-Stiftung in Kooperation mit den Wirtschaftsunioren Deutschland durchgeführt wurde. Dazu haben mehr als 1.000 Wirtschaftsunioren, fast paritätisch verteilt auf selbstständige Unternehmer und Angestellte, im Juni 2010 an einer standardisierten Online-Befragung teilgenommen.

Die Studie wurde wissenschaftlich begleitet von Prof. Dr. Stephan Fischer und Prof. Dr. Konrad Zerr, welche beide Berater des Steinbeis-Beratungszentrums MIC (Marketing – Intelligence – Consulting) und Professoren der Hochschule Pforzheim sind. Zentrale Fragen waren hierbei, wie werteorientiert Selbstständige und Angestellte sind und was Selbstständige von ihrer Selbstständigkeit und Angestellte von ihrem Arbeitgeber erwarten. Die Befragten konnten verschiedenen Thesen zustimmen oder diese ablehnen. Aus den Rückmeldungen wurden die Erwartungen, aber auch die Einstellungen, zu Werten wie Nachhaltigkeit, Fairness und Kundenorientierung aus Selbstständigen- und Angestelltensicht ermittelt.

Key results of the Steinbeis study conducted in partnership with JCI Germany

- The self-employed appear to be more guided by values than employees.
- More than anything, employees expect companies to treat them fairly; fairness is a core value for raising staff's ability to identify with the company they work for.
- This contrasts to employees' attitude towards the environmental responsibility shown by potential employers, or the prospect of working abroad, which are of secondary importance when choosing an employer.

These are just some of the main results of the Steinbeis study “Are values shifting?”. The study was carried out by the Steinbeis-Stiftung in partnership with Junior Chamber International (JCI) Germany. Over 1,000 members of JCI Germany, split almost equally between self-employed people and employees, took part in the survey in June 2010 by completing a standardised online questionnaire.

The academic supervisors of the study were Prof. Dr. Stephan Fischer and Prof. Dr. Konrad Zerr, both consultants at the Steinbeis-Beratungszentrum MIC (Marketing – Intelligence – Consulting) and professors at Pforzheim University. The survey aimed to assess how value-oriented self-employed people and employees are, what self-employed people expect from their self-employment, and what employees expect of their employer. Participants scored answers by agreeing or disagreeing with a series of statements. The completed surveys were used to evaluate the expectations of employees and the self-employed, and assess their attitudes towards values such as sustainability, fairness and customer focus.

Moral oder Kommerz:

Wie wertorientiert sind Selbstständige und Angestellte?

Nach ihrer ganz persönlichen Meinung gefragt, stimmt nur eine Minderheit aller Wirtschaftsunioren der These zu, dass wirtschaftlicher Erfolg letztlich wichtiger als Moral und Ethik sei. Unter den Zustimmungenden finden sich doppelt so viele Angestellte (14%) wie Selbstständige (7%). Die etwas geringere Wertorientierung der Angestellten im Vergleich zu den Selbstständigen bestätigt sich in der Tendenz auch in den Antworten auf andere Thesen. Demnach messen Angestellte der sozialen und ökologischen Verantwortung aber auch der Kundenorientierung von Unternehmen eine etwas geringere Bedeutung zu. Ausnahme: Fairness, repräsentiert durch die These im Fragebogen „Ein Unternehmen kann aus meiner Sicht nur erfolgreich sein, wenn es seine Mitarbeiter fair und gut behandelt.“ Hier liegt der insgesamt sehr hohe Zustimmungswert (95% Selbstständige) bei den Angestellten geringfügig höher (96%). Zusammenfassend können rund 55% aller Selbstständigen als stark wertorientiert in ihren geäußerten Einstellungen bezeichnet werden, bei den Angestellten sind es 41%. Unternehmen mit einem höheren Umsatzwachstum haben auch einen höheren Anteil an stark wertorientierten Mitarbeitern.

Morals or commerce:

How value-oriented are the self-employed and employees?

Asked for their personal opinion, only a minority of the young entrepreneurs in the survey agreed that business success is more important than morals or ethics. Twice as many employees (14%) as self-employed people (7%) agreed with this sentiment. This tendency for employees to be slightly less value-oriented than the self-employed was also reflected in their responses to other statements. The employees in the survey considered companies' social and ecological responsibility and customer focus to be less significant than the self-employed. The sole exception to this trend was the issue of fairness, which was probed with the statement "In my view, a company can only be successful if it treats its employees well and fairly." While almost all respondents agreed with this notion, agreement was only marginally higher among employees (96%) than the self-employed (95%). In summary, based on the attitudes they expressed, around 55% of all self-employed people surveyed could be described as strongly value-oriented, versus 41% of employees. Companies with higher sales growth had a higher proportion of strongly value-oriented employees.

Erwartungshaltungen:

Was erwarten Selbstständige von ihrer Selbstständigkeit und Angestellte von ihrem Arbeitgeber?

Die Erwartungshaltungen Selbstständiger zu Beginn der Selbstständigkeit oder Angestellter beim Start in ein neues Angestelltenverhältnis ähneln sich. An oberster Stelle stehen „freie Entfaltungsmöglichkeiten“ (96% Selbstständige „sehr hohe/hohe Erwartungen“) bzw. „Entwicklungsmöglichkeiten hinsichtlich Aufgabe und Verantwortung“ (88% Angestellte). Wirtschaftliche Aspekte bzw. der Verdienst sind nicht unwichtig, stehen bei beiden Gruppen jedoch nicht im Fokus (60% Angestellte, 46% Selbstständige). Immerhin 57% der Selbstständigen haben zu Beginn den Anspruch, mit ihrem Tun einen „gesellschaftlichen Nutzen“ zu erzeugen. Demgegenüber äußert nur eine Minderheit (20%) der Angestellten sehr hohe oder hohe Erwartungen an die Umweltfreundlichkeit ihres zukünftigen Arbeitgebers. Aus Sicht der Angestellten sind ein fairer (81%) und sozial verantwortlicher (73%) Umgang mit Mitarbeitern, eine gute Arbeitsatmosphäre (79%) sowie ein fairer Umgang mit Kunden (78%) entscheidend. Knapp ein Drittel (29%) der Angestellten erwartet, auch international arbeiten zu können. Bei der überwiegenden Mehrheit der Angestellten (61%) und Selbstständigen (66%) haben sich die mit der Selbstständigkeit oder dem neuen Arbeitsverhältnis verbundenen Erwartungen voll und ganz oder zumindest weitgehend erfüllt.

Expectations:

What do the self-employed expect from self-employment, and what do employees expect of their employer?

Self-employed people and employees have similar expectations at the start of their self-employment or when starting in a new position. Their foremost expectation is to have “opportunities to develop freely” (96% of self-employed people indicated they had “very high/high expectations” in this area) or “opportunities to develop in their roles and responsibilities” (88% of employees). Financial considerations and salary are not unimportant, but they are not a focus for either group (60% of employees, 46% of self-employed people). A remarkable 57% of self-employed people in the survey initially intended their work to result in “a benefit to society”. By way of contrast, only a minority of employees (20%) reported having very high or high expectations of their prospective employer to be environmentally friendly. From the employee perspective, fair (81%) and socially responsible (73%) treatment of employees, a good working atmosphere (79%) and fair conduct towards customers (78%) were the decisive factors. Just under a third of employees (29%) also expected to be given an opportunity to work abroad. In general, the majority of employees (61%) and self-employed people (66%) agreed that their expectations of their new position or self-employment have been wholly or largely met.

Anspruch und Wirklichkeit:

Wie schätzen Selbstständige ihr eigenes Handeln ein und wie Angestellte das Handeln ihres Managements?

Selbstständige schätzen ihr eigenes Handeln als nachhaltiger, kundenorientierter und fairer ein, als Angestellte das Handeln des Managements in ihren Unternehmen. Werden die Selbstständigen als Repräsentanten des Managements gesehen, das den Angestellten wertorientiertes Managementhandeln vorlebt, stellt sich die Frage nach den Ursachen dieser Diskrepanz. Fehlt es den Selbstständigen an einer realistischen Selbsteinschätzung oder wird die Werteorientierung selbstständiger Unternehmer von den Angestellten nicht wahrgenommen? Ein weiterer Erklärungsansatz könnte darin bestehen, dass viele Angestellte in größeren Unternehmen arbeiten, die befragten Selbstständigen jedoch überwiegend Einzelunternehmungen, Kleinunternehmen oder kleinere mittelständische Unternehmen führen. Tendenziell scheint jedoch zu gelten: Je größer das Unternehmen, umso geringer die Werteorientierung des Managements.

Die größten Diskrepanzen zeigen sich bei der Wertedimension „Fairness“. Während sich jeweils mehr als 2/3 der Selbstständigen als empathisch, fürsorglich und partizipativ im Führungsstil einschätzen, bestätigen dies jeweils weniger als die Hälfte der befragten Angestellten mit Blick auf das Management in ihren Unternehmen.

Ähnlich verhält es sich hinsichtlich der Einschätzung der „Nachhaltigkeit“ des Managementhandels: 74 % der Selbstständigen bezeichnen ihr Verhalten als von „gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung“ geprägt, aber nur 51 % der Angestellten teilen diese Meinung. 43 % der Selbstständigen geben an, Wert auf umweltschonende Prozesse und Produkte zu legen, aber nur 28 % der Angestellten bescheinigen dies ihrem jeweiligen Management. Lediglich hinsichtlich der Nachhaltigkeitsaspekte „Gleichberechtigung“ und „Mäzenatentum“ (Unterstützung sozialer Projekte) beurteilen Angestellte das Managementhandeln besser, als Selbstständige ihr eigenes Handeln.

Auch hinsichtlich der Kundenorientierung gehen die Meinungen zwischen Angestellten und Selbstständigen auseinander. Fast alle Selbstständigen (94 %) bezeichnen ihr Handeln als kundenorientiert, aber weniger als 75 % der Angestellten das Handeln ihres jeweiligen Managements.

Aspirations and reality:

How do the self-employed assess their own conduct, and how do employees assess the conduct of company management?

Self-employed people judge their own conduct as more sustainable, more customer-focused and fairer than employees view the conduct of their company's management. If we consider the self-employed to be management representatives themselves, a kind of role model to employees regarding value-oriented management practice, one has to wonder what the causes of this discrepancy are. Are the self-employed unable to see themselves from a realistic perspective, or is the value orientation of self-employed entrepreneurs merely not recognised by their employees? Another explanation could be that many employees work in large corporations, whereas the self-employed people who responded to this survey predominantly work as sole traders or run SMEs. But the general tendency would seem to be that the larger the company, the less value-oriented its management is perceived to be.

The greatest discrepancies are seen with respect to fairness. While over two-thirds of self-employed people consider their own leadership style to be empathetic, considerate and participatory, less than half of the employees in the survey said the same about company management.

The situation is similar with respect to the sustainability of management conduct: 74% of self-employed people described their own behaviour as characterised by "societal and social responsibility", but only 51% of employees said this of their company management. 43% of the self-employed agreed that they consider environmentally friendly processes and products to be important, but only 28% of employees said the same of their company's management. Only in two areas of sustainability – equality and patronage (i.e. supporting social aims) – did employees rate the conduct of company management more highly than self-employed people rated their own conduct.

Employees and self-employed people also had diverging opinions on customer focus. Almost all of the self-employed respondents (94%) described their conduct as customer-focused, but less than 75% of employees said the same of company management.

Motivatoren:

Welche Werte steigern das Commitment?

Im Rahmen der Befragung wurde auch das „Commitment“ der Angestellten zu ihrem Unternehmen erfasst. „Commitment“ umfasst hier folgende Aspekte: Inwieweit identifizieren sich die angestellten Wirtschaftsunioren mit ihren Unternehmen, inwieweit sind sie von den in ihren Unternehmen gelebten Werten selbst auch überzeugt, fühlen sich zum Unternehmen zugehörig oder sind gar stolz auf ihr Unternehmen?

Die Ergebnisse der Studie zeigen ein mehrheitlich hohes Commitment der Wirtschaftsunioren zu ihren jeweiligen Unternehmen. Eine differenzierte Analyse zeigt auch den zentralen Einflussfaktor zur Steigerung des Commitments: Je fairer sich Mitarbeiter behandelt fühlen, umso ausgeprägter ist ihr Commitment. Werte wie Nachhaltigkeit und Kundenorientierung spielen zwar auch eine, aber keine so maßgebliche Rolle.

Motivating factors:

Which values boost commitment?

The survey also measured how committed employees felt towards their company. In this study, the definition of commitment encompasses the following aspects: how strongly do employees identify with their company, to what extent do they believe in their company's values, and to what extent do they feel a sense of belonging to the company, or even share pride in it?

The results show that the majority of the employees are highly committed to their company. A more detailed analysis reveals the key factors that boost commitment: the more fairly employees are treated, the greater their commitment. Although values like sustainability and customer focus also play a role, they are less significant.

Fazit

Selbstständige Unternehmer sind sich ihrer gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Verantwortung sehr bewusst. Allerdings nehmen angestellte Mitarbeiter das Handeln ihres Managements nicht immer im gleichen Ausmaß als wertorientiert wahr. Werteorientierung bedeutet für Angestellte vor allem Fairness gegenüber Mitarbeitern und Kunden: Empathie, Partizipation, Rücksichtnahme und Fürsorge sind die zentralen Parameter zur Steigerung des Mitarbeiter-Commitments. Nachhaltigkeit und Kundenorientierung kommen erst danach. Ähnlich sind sich Angestellte und Selbstständige hinsichtlich ihrer Erwartungen an das Arbeitsumfeld: Freiräume und Entwicklungsmöglichkeiten sind wichtiger als Verdienst und überragender wirtschaftlicher Erfolg.

Conclusion

Self-employed people are highly conscious of their societal, social and environmental responsibilities. By contrast, employees do not always perceive the actions of their company managers to be value-oriented to the same degree. For employees, being value-oriented means treating employees and customers fairly; empathy, participation, consideration and welfare are the key parameters which boost employee commitment. These are followed by sustainability and customer focus as secondary factors. Employees and the self-employed have similar expectations of their working environment: professional freedom and the opportunity to develop are more important to them than salary and outstanding business success.

Steinbeis

Steinbeis ist weltweit im Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 800 Steinbeis-Unternehmen sowie Kooperations- und Projektpartner in 50 Ländern. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Beratung, Forschung & Entwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Analysen & Expertisen für alle Management- und Technologiefelder. Ihren Sitz haben sie überwiegend an Forschungseinrichtungen, Universitäten und Hochschulen.

Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat.

Steinbeis

Steinbeis is an international service provider in knowledge and technology transfer. The Steinbeis Transfer Network is made up of about 800 Steinbeis Enterprises and project partners in 50 countries. Specialized in chosen areas, Steinbeis Enterprises' portfolio of services covers consulting; research and development; training and employee development as well as evaluation and expert reports for every sector of technology and management. Steinbeis Enterprises are frequently attached to research establishments, universities, universities of applied sciences and universities of cooperative education.

Founded in 1971, the Steinbeis-Stiftung is the umbrella organization of the Steinbeis Transfer Network. It is headquartered in Stuttgart, Germany.



Die Wirtschaftsjunioren Deutschland bilden mit rund 10.000 aktiven Mitgliedern aus allen Bereichen der Wirtschaft den größten deutschen Verband junger Unternehmer und Führungskräfte. Sie tragen die Verantwortung für rund 300.000 Arbeitsplätze, 35.000 Ausbildungsplätze und mehr als 120 Milliarden Euro Umsatz.

Gegründet wurden die Wirtschaftsjunioren Deutschland 1954. Seit 1958 sind sie Mitglied der Junior Chamber International (JCI), des 1944 gegründeten Weltverbandes der Wirtschaftsjunioren mit heute rund 200.000 Mitgliedern in mehr als 100 Nationalverbänden und über 5.000 Städten oder Kreisen.



With around 10,000 active members from all areas of business, JCI Germany is the country's largest association of young entrepreneurs and managers. Between them, the association's members are responsible for around 300,000 positions, 35,000 apprenticeships and over 120 billion euros in turnover.

Wirtschaftsjunioren Deutschland (JCI Germany) was founded in 1954. Since 1958, JCI Germany has been part of Junior Chamber International (JCI), a global young entrepreneurs' association founded in 1944. Today, JCI has around 200,000 members in over 100 national associations, spread across 5,000 cities and districts.



Steinbeis

Ansprechpartner | Contact: Max Pfeiffer
Haus der Wirtschaft | Willi-Bleicher-Str. 19
70174 Stuttgart | Fon: +49 (0)711 1839-648
max.pfeiffer@stw.de | www.fsti.info