

EXBA 2004 UNTERSUCHT KOMMUNIKATION IM UNTERNEHMEN

Verständigung: mangelhaft

Von den Zielvorstellungen ihrer Führungskräfte verstehen die Mitarbeiter nur wenig. Die Auswirkungen dieses Defizits werden von den Führungskräften unterschätzt, wie die Benchmarkstudie ExBa 2004 zeigt. Dabei ist die Kommunikation zwischen Management und Mitarbeiter ein unternehmerischer Erfolgsfaktor. Qualitätsmanager können dazu beitragen, geeignete Kommunikationsstrukturen zu gestalten und umzusetzen.

Roman Becker, Mainz;
Wolfgang Kaerkes, Frankfurt/M.

Seit 2001 untersucht das Excellence Barometer (ExBa), welche Faktoren unternehmerischen Handelns tatsächlich erfolgsinduzierend sind. Als besonders wichtig hat sich der Faktor „Führung und Personal“ erwiesen. Besonders von einem sehr technikorientierten Qualitätsmanagement wird dies häufig

unterschätzt. Tatsächlich haben Führungskompetenz und damit einhergehend die Qualität von Unternehmenspolitik und -strategie die größte Wirkung auf den Unternehmenserfolg.

Um diesem Zusammenhang, den das ExBa wiederholt belegt hat, auf den Grund zu gehen, fragte das ExBa 2004

nach den Leitbildern der Unternehmen. Aufschlussreiche Ergebnisse ergaben sich aus der Gegenüberstellung der Antworten von Führungskräften und Mitarbeitern. Nur 40 Prozent der Arbeitnehmer wissen überhaupt, dass ihr Unternehmen über eine Vision verfügt – dabei sind es laut Angabe der Topentscheider 85 ▶



Studie

Das Excellence Barometer (ExBa) ist die bedeutendste Benchmarkstudie zur Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Durch repräsentative Befragungen von Top-Entscheidern, der Bevölkerung und von Arbeitnehmern zeichnet das ExBa ein umfassendes Bild vom Qualitätsverständnis der Gesellschaft und identifiziert die Faktoren unternehmerischen Erfolgs. Das ExBa, das seit 2001 durchgeführt wird, versteht sich als Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft: Unternehmen sollen von den Besten lernen und sich an den Besten orientieren können. Initiatoren sind die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V., Frankfurt/M., und die forum! GmbH marketing + communications, Mainz.

Berichtsband

Der 64-seitige Berichtsband zum ExBa 2004 ist zum Preis von 99 Euro zu beziehen unter www.exba.de.

Autoren

Roman Becker, geb. 1968, ist Geschäftsführer der forum! GmbH marketing + communications, Mainz. Als wissenschaftlicher Leiter und Initiator ist er für Konzeption, Durchführung und Kommunikation der ExBa-Studie verantwortlich.

Dr. Wolfgang Kaerkes, geb. 1954, ist geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) und der Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V., Frankfurt/M., sowie Präsident der European Organization for Quality, Brüssel. Die DGQ ist Mitinitiatorin des ExBa 2004.

Dipl.-Psych. Regina von Diemer, geb. 1951, führt das Institut für persönliche Qualität. Schwerpunkt ist die Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Sie ist DGQ-Vorstandsmitglied.

Kontakt

Roman Becker
T 0 61 31/3 28 09-150
becker@forum-mainz.de
www.forum-mainz.de

Regina von Diemer
T 0 61 74/ 34 71
rvd@personalquality.net
www.personalquality.net

Prozent der Unternehmen, die eine Vision formuliert haben (Bild 1). Mehr als der Hälfte der deutschen Arbeitnehmer ist also die wichtigste Leitlinie ihres Unternehmens oder gar deren bloße Existenz unbekannt.

Mitarbeiter ohne Visionen?

Nach der Vision im Detail gefragt, zeigen die ExBa-Ergebnisse auch hier klare Differenzen zwischen Führung und Mitarbeitern (Bild 2): Die meisten der befragten Entscheider nennen die Unternehmenswerte „Kundenorientierung“, „Qualität“, „Wachstum / Besser werden“, „Marktführer / Spitzenunternehmen“ und „Wirtschaftlichkeit“. Den Arbeitnehmern sind diese Werte bei weitem weniger präsent oder sie kennen diese Unternehmensleitlinie gar nicht.

Die Untersuchung zeigt, dass an der Erarbeitung der Unternehmensvisionen und -leitlinien vor allem die Vorstände und Führungskräfte beteiligt sind und weitaus weniger die Mitarbeiter. Die Entscheider sind also eindeutig in der Bringschuld. Sie sind aufgefordert, ihre Unternehmenspolitik klar zu kommunizieren und die Mitarbeiter in Veränderungs- und Abstimmungsprozesse einzubeziehen.

Fehlende Kommunikation ist eine Ursache für die Wahrnehmungsunterschiede zwischen Management und Mitarbeitern. Dies zeigt sich unter anderem in der Frequenz der Mitarbeiterbefragungen: Die Hälfte der erfolgreichen und sogar 75 Prozent der wenig erfolgreichen Unternehmen befragen ihre Mitarbeiter nur sporadisch oder gar nicht zu ihrer Zufriedenheit mit der Tätigkeit, dem Verhältnis zum Vorgesetzten und dem Betriebsklima.

Topmanagement im Elfenbeinturm?

Auf unzureichende Kommunikation ist es denn auch zurückzuführen, dass das Topmanagement den Verlauf von Veränderungsprozessen im eigenen Unternehmen viel zu positiv einschätzt (Bild 3). Firmenchefs berichten, Veränderungsprozesse fänden eher schnell, kontinuierlich und mit großer Unterstützung der Mitarbeiter statt. Insbesondere der Widerstand der Mitarbeiter wird dabei unterschätzt. Die Mitarbeiter bewerten die Veränderungsprozesse im Unternehmen dagegen als eher langsam und meinen, sie würden zu sporadisch durchgeführt. Angesichts der immensen Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens,

► KOMMENTAR**Wirkung statt Action!**

Bei der Steuerung von Veränderungsprozessen und der erfolgreichen Umsetzung einer Strategie sind die so genannten weichen Faktoren in Wirklichkeit die harten Faktoren. Dies ist nicht verwunderlich, da die Wettbewerbsfähigkeit in dynamischen und komplexen Märkten in hohem Maße von dem Lernvermögen einer Organisation abhängt. Lernen findet nur statt, wenn die Richtung klar ist und man den Nutzen erkennen kann.

Visionen, Strategien und Ziele geben Orientierung. Sie sind wie ein Rahmen, der auf die Entstehung eines gemeinsamen Bildes wartet. Findet kein ausreichender Dialog statt, entwirft jeder sein eigenes Bild. Zu Werten wie Kundenorientierung, Spitzenunternehmen oder Wachstum entstehen eigene Interpretationen und Wirklichkeiten. Missverständnisse, Enttäuschungen und Durchsetzen

der eigenen Sichtweise sind die Folge. Oftmals bleibt der Rahmen auch ganz einfach leer. Um aber ein wertbeständiges Werk zu bekommen, müssen Bildinhalte abgestimmt und unterschiedliche Sichtweisen integriert werden. Dieser Prozess verlangt Aufmerksamkeit und Begleitung. Dies wird fälschlicherweise oft mit einem hohen Zeitaufwand gleichgesetzt. Da aber die meisten Entscheider im Druck stehen, sehr schnell Erfolge liefern zu müssen, lässt ihre Wahrnehmung keine ausreichende Reflexion zu. Aktionismus wird nur allzu oft mit Wirksamkeit verwechselt.

Qualitätsmanagement kann hier Unterstützung geben, denn das Grundprinzip ist das Lernen: PDCA. Daran werden sich die Instrumente und ihre Anwendung zukünftig noch deutlicher orientieren müssen.

Regina von Diemer, Königstein

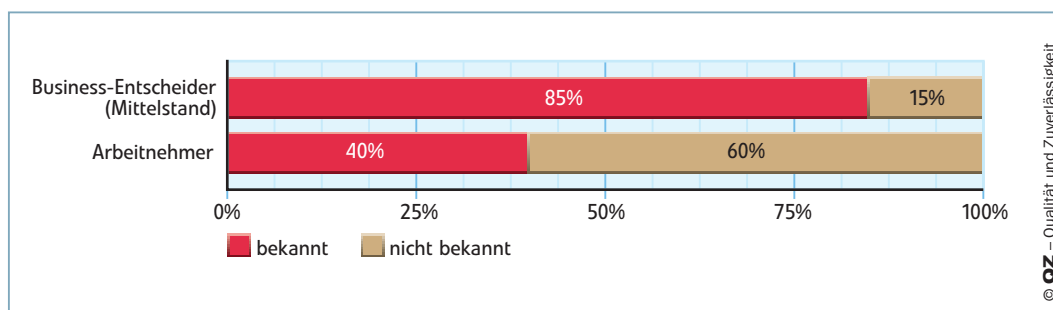


Bild 1. Bekanntheit der Unternehmensvision nach Befragtenkreis

auf veränderte Marktgegebenheiten rasch reagieren zu können, ist dies ein bemerkenswertes Symptom und wirft die Frage auf, ob das Topmanagement im Elfenbeinturm verweilt.

Der perfekte Chef?

Gerade die Flexibilität eines Unternehmens hat sich immer mehr zu einem herausragenden Erfolgsfaktor entwickelt, über den sich besonders mittelständische Unternehmen gegenüber ihren großen Wettbewerbern behaupten. Dass die Flexibilität des Unternehmens etwa die Er-

folgswahrscheinlichkeit erhöht, lässt sich durch die ExBa-Ergebnisse bestätigen (Bild 4). So berichten erfolgreiche Unternehmen deutlich häufiger über schnelle Umsetzungsprozesse, lassen solche Veränderungsprozesse vermehrt kontinuierlich und geplant ablaufen und sehen öfter eine zielgerichtete Umsetzung mit großer Mitarbeiterunterstützung. Dies kann auch darauf zurückgeführt werden, dass sich die Mitarbeiter in erfolgreichen Unternehmen auf dem Unternehmensweg besser mitgenommen fühlen. Ein Blick auf das Kompetenzprofil der Manager zeigt, was die Chefs erfolgreicher

Unternehmen anders machen. Erfolgreiche Unternehmen werden öfter von einer Führungskraft geleitet, die ein ausgeglicheneres Kompetenzprofil besitzt. Die technische und kaufmännische Qualifikation sowie die soziale Kompetenz sind dort außerdem insgesamt höher als die einer Führungskraft in wenig erfolgreichen Unternehmen (Bild 5).

Die technische Qualifikation einer Führungskraft deckt jene Bereiche beruflichen Engagements ab, die durch formalisierte Kenntnisse, Methoden-Know-how oder handwerkliches Geschick im jeweiligen Fachbereich dominiert sind. Ins- ▶

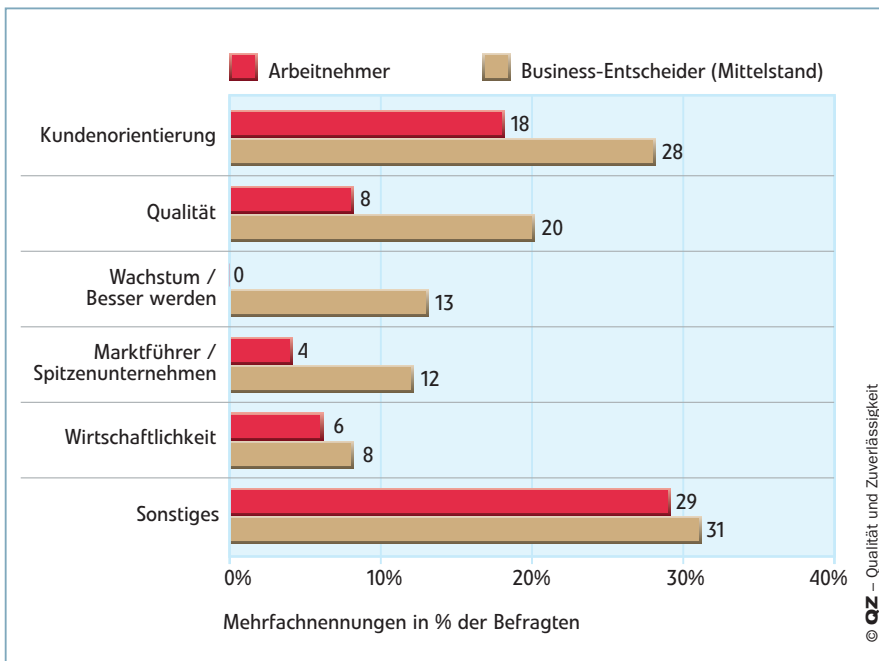


Bild 2. Unternehmensvision aus Sicht der Arbeitnehmer und der Business-Entscheider (Basis: Befragte, die Unternehmensvision benennen konnten)

besondere in Produktionsbetrieben wird technische Kompetenz gerne als wichtigste Kompetenzform gesehen, da man vielerorts die Akzeptanz einer Führungskraft durch die ausführende Ebene unmittelbar mit dem Ausfüllen einer fachlichen Vorbildstellung verknüpft wähnt.

Bei der kaufmännischen Qualifikation stehen Inhalte wie Budgetrestriktionen, Controlling und Liquidität im Vordergrund. Die Sensibilität für Rentabilität und Kosten ist entsprechend groß und

impliziert auch ein Denken und Handeln, das sich über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus auf den Nutzen für größere betriebliche Einheiten ausdehnt.

Soziale Kompetenz dagegen umfasst Fähigkeiten im zwischenmenschlichen bzw. kommunikativen Bereich, die es der Führungskraft erlauben, sich im gegebenen sozialen Umfeld angemessen zu bewegen. Dazu gehören Aspekte wie Gesprächsführung, soziale Diagnosefähigkeit und Teamfähigkeit, Kommunikation mit neuen

Medien, die Steuerung von Arbeitsprozessen, Organisationsgeschick und Selbstreflexion. Dieser Bereich der Führungskompetenz spricht am stärksten die emotionale Seite der Mitarbeiter an, wirkt motivierend und ist wesentlich am Zustandekommen des Gruppenergebnisses – und damit des Erfolgs einer Führungskraft – beteiligt.

So ist es nicht verwunderlich, dass erfolgreiche Unternehmen häufiger auf weibliche Führungskräfte setzen (Bild 6). Frauen werden im Allgemeinen höhere kommunikative Fähigkeiten bzw. soziale Intelligenz zugeschrieben. Sie haben häufiger sozial- bzw. wirtschaftswissenschaftlich geprägte Studiengänge absolviert als ihre männlichen Kollegen, also Ausbildungsbereiche, in denen stärker auf kaufmännische und soziale Kompetenz gesetzt wird. Technische Kompetenzen werden vorwiegend in Ausbildungsgängen vermittelt, in denen Männer dominieren. Hier genießen außertechnische Schlüsselqualifikationen lediglich sekundäre Beachtung. Als Werte zählen stattdessen Expertise und strikte Rationalität, während das Emotionale, Empathische und Intuitive eher als Störfaktor empfunden wird.

In Anbetracht der ExBa-Ergebnisse erweisen sich jedoch diese vermeintlichen Störfaktoren als Erfolgsbringer. Nur Führungskräfte, die es verstehen, eine regelmäßige, wirksame und wechselseitige Kommunikation zwischen Managern und Mitarbeitern zu initiieren, werden auf lange Sicht erfolgreich sein. Auch angesichts

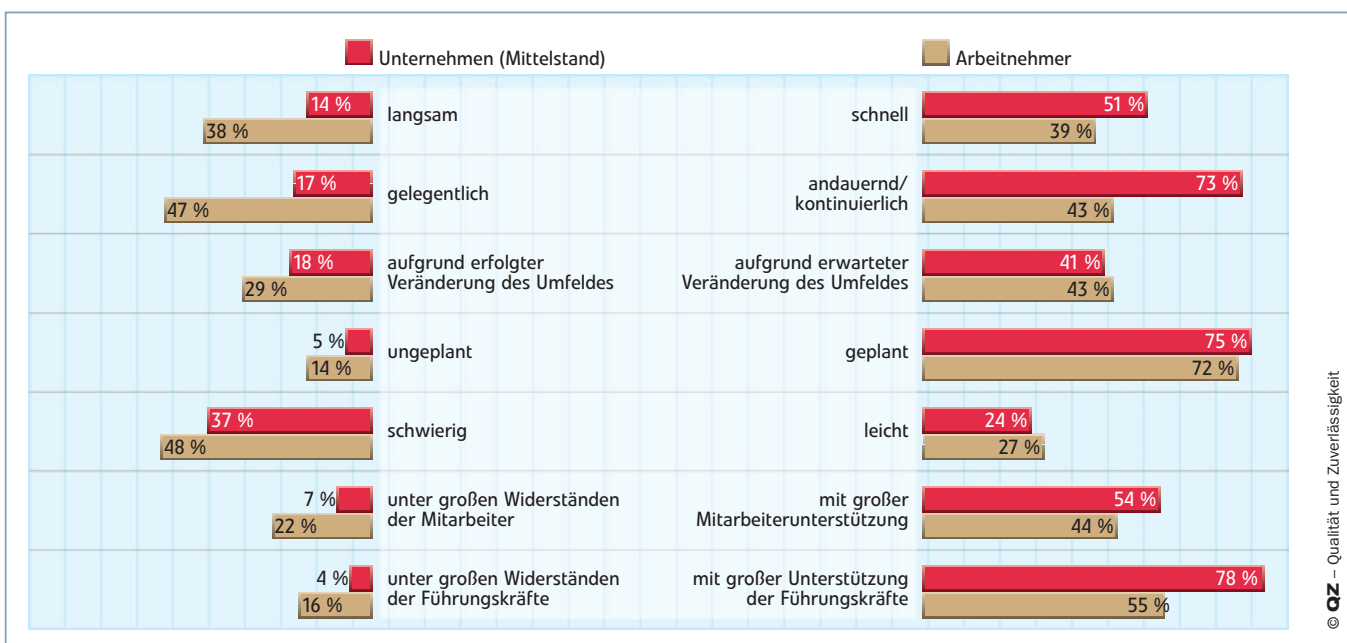


Bild 3. Aussagen zu Veränderungsprozessen nach Befragtenkreis

der hohen Flexibilität, die heute von Unternehmen gefordert wird, sind diese Fähigkeiten immens wichtig.

Einen wichtigen Beitrag dazu kann das Qualitätsmanagement leisten. Denn es

- begleitet und fördert Lernprozesse,
- lässt Wirkungszusammenhänge erkennen und Nutzen erleben,
- fördert den Dialog,
- regt Kommunikation an und hilft, sie

- zu verbessern,
- zeigt Erfolge auf,
- legt Widersprüche und Missverständnisse offen und
- stellt Ergebnisse dar.

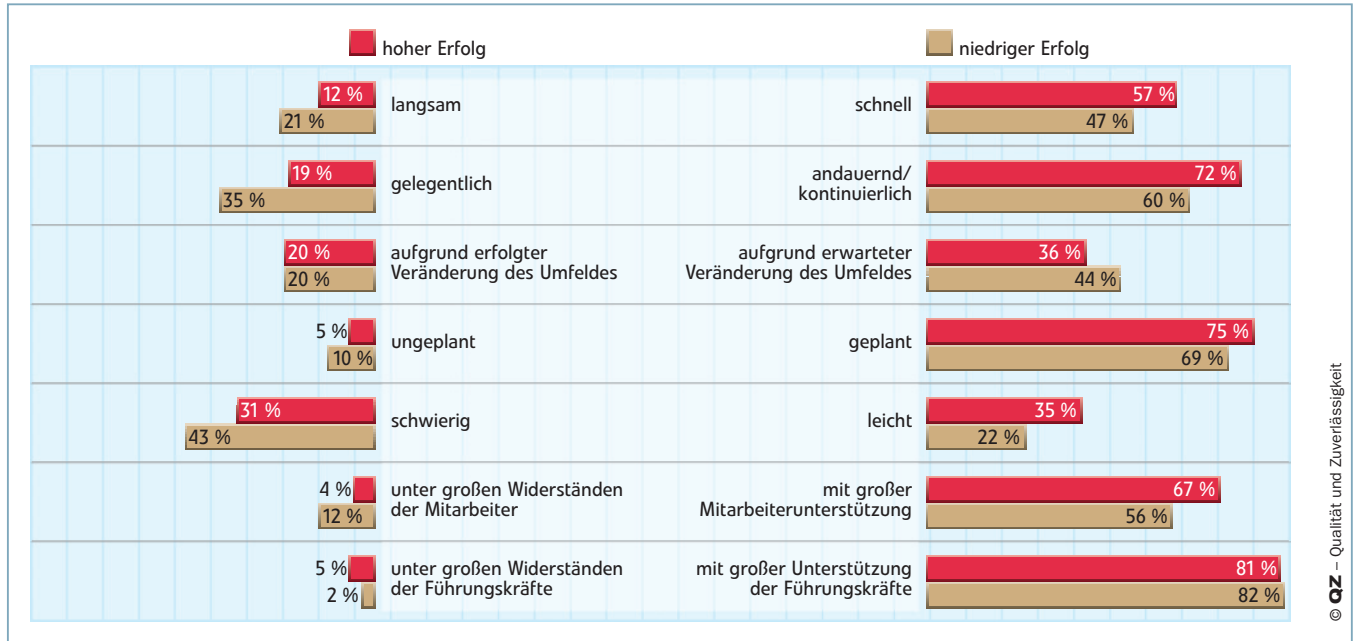


Bild 4. Aussagen zu Veränderungsprozessen nach Erfolg

© QZ – Qualität und Zuverlässigkeit

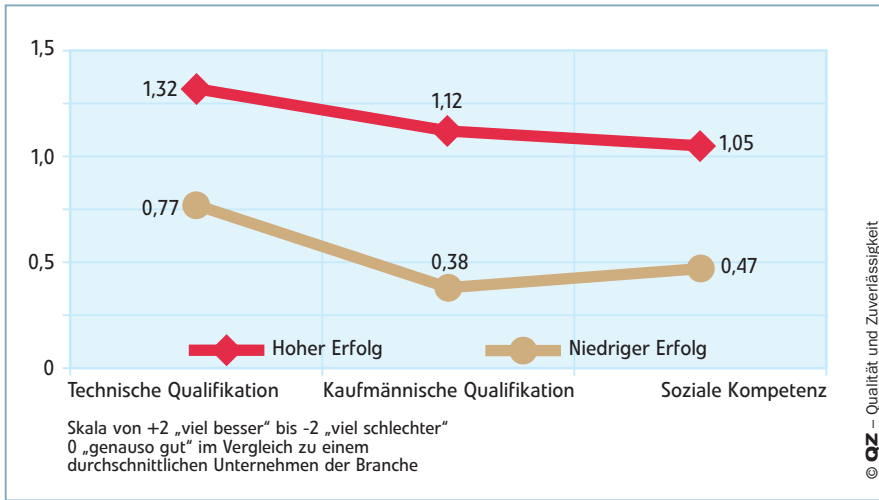


Bild 5. Qualifikation des Managements nach Erfolg

Allerdings darf Qualitätsmanagement ausdrücklich nicht Selbstzweck sein, sondern muss sich ganz in den Dienst der Unternehmensziele stellen. Die Weiterentwicklung von Werkzeugen nach lernlogischen Prinzipien und die individuelle Anpassung von Methoden sind dann genauso wichtig wie das Einbeziehen unterschiedlicher Sichtweisen und Fähigkeiten. Hilfreich ist eine gute Balance zwischen technischen, kaufmännischen und sozialen Perspektiven, zwischen männlichen und weiblichen Wahrnehmungen, zwischen Erfahrungen Älterer und Herangehensweisen Jüngerer und zu guter Letzt zwischen Eigen- und Fremdbild. □

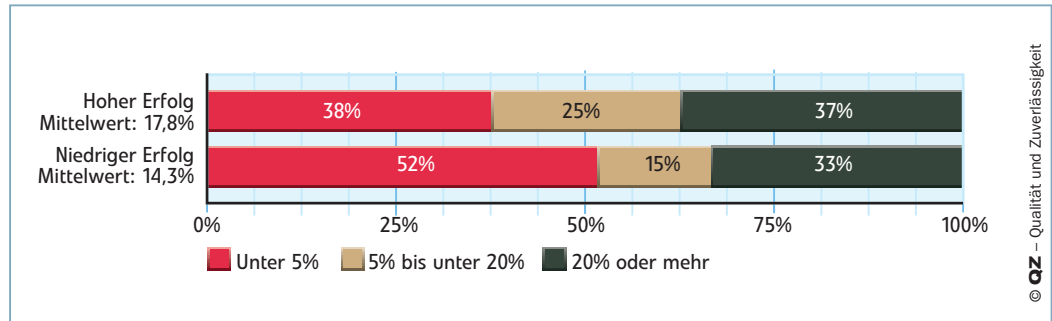


Bild 6. Anteil weiblicher Führungskräfte nach Erfolg