

**SETZT AUFS MITMACHEN**  
**Selbständige Mitarbeiter machen die Produktion »schneller und präziser«, sagt Manfred Wittenstein, Chef der Getriebebau-Firma Wittenstein AG aus Igersheim.**



# Der perfekte Chef

Eine Exklusiv-Studie zeigt: Wer vor wichtigen Entscheidungen den Rat seiner Mitarbeiter einholt, kann davon gewaltig profitieren.

Das Führungsprinzip »Teile und herrsche« hat ausgedient: Chefs, die heute mit ihrem Unternehmen an die Spitze wollen, brauchen mehr denn je Mitarbeiter auf Ballhöhe – mit aktuellem Fachwissen und tiefem Einblick in die Strategie der Firma. Wer nach vorne will, sollte seine Leute mitnehmen und sie an Erfolg und Misserfolg beteiligen. Er

sollte sie ständig fragen, was an der Produktions- und Kundenfront los ist. Denn motivierte, gut ausgebildete und informierte Mitarbeiter sind ein Erfolgsfaktor erster Güte.

### Offenheit und Motivation

Das sind die wichtigsten Ergebnisse der Benchmark-Studie »Excellence Barometer 2004« zu den Themen

Führung und Personal. Das Mainzer Marktforschungsunternehmen Forum hat sie mit der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) und impulse aufgelegt. Kernaussage: Die eigenen Mitarbeiter entscheiden demnach viel stärker über Erfolg und Misserfolg von Unternehmen als bislang vermutet. Forum befragte dazu bundesweit 1200 repräsentativ ausge-

Foto: Bernhard Huber für impulse

wählte Firmenchefs und Manager. Die Ergebnisse zeigen, was erfolgreiche Firmenchefs anders machen als weniger erfolgreiche. Marktforscher Roman Becker von Forum: »Die Studie belegt, dass Offenheit und Motivation direkte Hebel für den Gewinn einer Firma sind.«

Die meisten Erfolgsunternehmer lassen ihre Angestellten zum Beispiel selbständig und in Teams arbeiten, sie geben ihnen regelmäßig ein Feedback, beteiligen sie an wichtigen Entscheidungen. Und sie geben ihnen per Zielvereinbarung und klarer Rahmenplanung viel Freiraum, Ziele auf ihre Art zu erreichen.

»Weniger erfolgreiche Unternehmen fokussieren auf die falschen Erfolgsfaktoren«, so eine Schlussfolgerung von Roman Becker, Geschäftsführer von Forum. »Sie messen dem Thema Mitarbeiter nicht die nötige Bedeutung bei. Stattdessen denken sie, dass sie den Wettbewerb allein mit Produkten gewinnen können.«

Für Manfred Wittenstein ist Mitarbeiterorientierung »der zentrale Faktor für den Markterfolg«. Der Chef der baden-württembergischen Wittenstein AG, die Getriebe und

Servo-Motoren für Roboter und Werkzeugmaschinen baut, schafft es seit neun Jahren, den Umsatz pro Jahr um 17 bis 20 Prozent zu steigern. Er hat die Belegschaft von ehemals 80 auf 800 Mann ausgebaut. Dazu setzt Wittenstein auf Innovation und Top-Produkte. Sein wichtigstes Erfolgsrezept aber bleibt »die möglichst kooperative Führungsstruktur«, für die ihm das Mittelstandsinstitut der Universität Trier in diesem Jahr die Auszeichnung »Arbeitgeber des Jahres« verliehen hat.

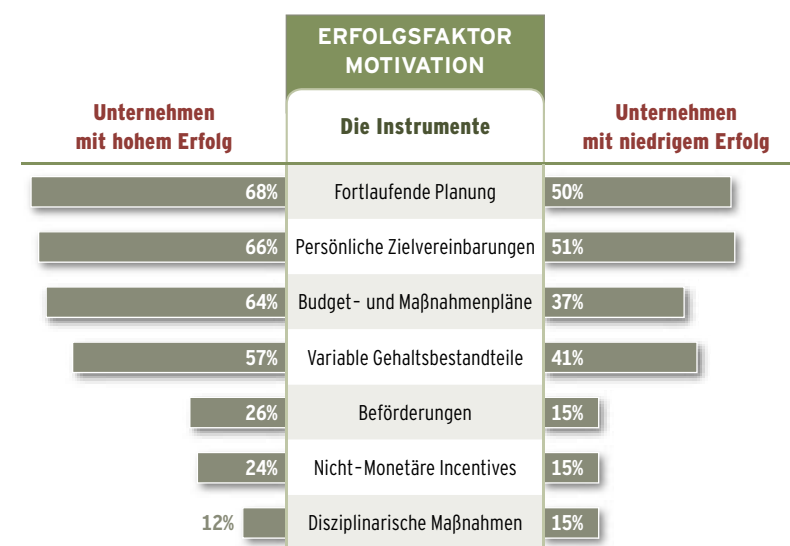
### Intensiver Austausch

Wittenstein lässt seine Angestellten selbst Mitarbeiter-Befragungen organisieren. Alle 14 Tage erhält jede Abteilung zwei Stunden Zeit, um in einem Workshop über Verbesserungen nachzudenken. Jeder Mitarbeiter folgt gemeinsam festgelegten Zielvereinbarungen, die monatlich überprüft werden. Teamwork, Vertrauensarbeitszeit und Teilzeit-Jobs sind selbstverständlich.

Der Chef lädt seine Angestellten regelmäßig zu Kinoabenden, Vernissagen und Kunst-Festivals ein, hat ihnen ein Beach-Volleyballfeld und

## Mehr Anreize, mehr Informationen

Die ExBa-Studie zeigt: Erfolgreiche Firmen nutzen in stärkerem Maße Anreizinstrumente wie Zielvereinbarungen oder variable Vergütung. Im Gegenzug setzen sie weniger auf klassische Disziplinierungsmaßnahmen.



Quelle: ExBa-Studie 2004. ©impulse 10/2004

## Die impulse-Serie Was Firmen an die Spitze bringt

Was machen erfolgreiche Unternehmen anders als die weniger erfolgreichen? Dies herauszufiltern ist das Ziel der vierteiligen impulse-Serie »Was Firmen an die Spitze bringt«, die in dieser und noch in den folgenden zwei Ausgaben erscheint. Die empirische Basis liefert die aktuelle Benchmark-Studie »Excellence Barometer« (ExBa 2004), aufgelegt von der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ), dem Mainzer Marktforschungsunternehmen Forum und impulse. Befragt wurden rund 1200 Firmenchefs und Vorstände zu Schlüsselthemen wie Finanzierung, Qualitätsmanagement, Kunden- oder Mitarbeiterorientierung. Dazu kommen Interviews mit 2800 Verbrauchern und Arbeitnehmern. Diese geben etwa zu Protokoll, wie sie zu ihrem Arbeitgeber stehen oder nach welchen Kriterien sie Kaufentscheidungen treffen.

**TEIL 1: Finanzierung + Controlling**  
(Heft 9/2004)

**TEIL 2: Führung + Personal**  
(Heft 10/2004)

**TEIL 3: Kunde + Markt**  
(Heft 11/2004)

**TEIL 4: Kosten + Prozesse**  
(Heft 12/2004)

einen botanischen Garten eingerichtet: alles Incentives, um die Bindung ans Unternehmen zu stärken. Offene Kommunikation ist für Wittenstein die Basis der Strategie: Als er vor zehn Jahren die Geschäftsführung des ehemaligen Nähmaschinenbauers übernahm, war noch alles auf seinen Vater zugeschnitten: »Er war der Wissenskern, jeder hing an seinen Lippen.« Der Junior hingegen setzt auf Selbstständigkeit. »Bei uns können die Leute in hohem Maße autonom entscheiden«, sagt Wittenstein. »Weil jeder gut informiert ist, sind wir schneller und präziser.«

### Feedback der Mitarbeiter

Die ExBa-Studie zeigt: Wer weniger kommuniziert, der hat auch weniger Erfolg (siehe »Die eigenen Mitarbeiter sind die besten Berater«). »Führungskräften gelingt es oft nicht, ihre Zielvorstellungen mit den Mitarbeitern zu teilen«, sagt Jürgen Varwig, ▶

Präsident der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ). So gelte die schriftlich ausgearbeitete Strategie zum Beispiel in vielen Unternehmen als Geheimpapier: »Wie sollen Mitarbeiter sich dann aber daran ausrichten?« Der Austausch zwischen Mitarbeitern und Führung gilt dem Qualitätsexperten als »Feld für Missverständ-

nisse« (siehe »Gefährliche Fehleinschätzung«).

Auch das Können der Führungsriege zählt – ihre technische, kaufmännische und soziale Kompetenz. Überraschend: Das Forum-Team ermittelte, dass Manager kleinerer Firmen ihre Expertise häufig höher einschätzen als Kollegen in Unterneh-

men mit mehr als 500 Mitarbeitern: »Der wichtigste Gradmesser für Professionalität ist Erfolg. Wer sich persönlich hautnah an der Marktfrent bewährt, fühlt sich bestimmt eher als Allrounder«, analysiert Varwig.

Chefs dürfen nicht bloß gut sein – sie müssen ständig besser werden: Firmen mit hohem Erfolg bilden ▶

## Gefährliche Fehleinschätzung

**Viele Führungskräfte wissen wenig darüber, was ihre Angestellten bewegt. Die Kommunikation zwischen oben und unten stockt.**

Sie haben sich Leitbilder verpasst, das Team zum Coach geschickt, und Controller füllen penibel ihre »Balanced Scorecard« aus. Doch viele Firmen sind innerlich zerrissen: Fragt man Führungskräfte und Mitarbeiter nach ihrer Meinung zu Personalführung und Prozessen, zeigt sich: Chefs und Angestellte bewerten die Situation in wichtigen Bereichen sehr unterschiedlich.

## Beweglichkeit

**Zwei Welten: Je nach Frage schätzen Mitarbeiter Tempo und Flexibilität der Firma bis zu dreimal schlechter ein.**

| WIE LAUFEN VERÄNDERUNGEN AB?   |       |             |
|--------------------------------|-------|-------------|
|                                | Chefs | Mitarbeiter |
| Langsam                        | 14,2% | 38,2%       |
| Schwierig                      | 37,3% | 47,5%       |
| Mit Widerstand der Mitarbeiter | 7,0%  | 21,6%       |
| Mit Widerstand der Führung     | 3,7%  | 15,9%       |

Quelle: ExBa-Studie 2004. ©impulse 10/2004

»Es zieht sich wie ein roter Faden durch die Studie, dass Führungskräfte sich und ihr Unternehmen überschätzen«, sagt Roman Becker, Geschäftsführer des Marktforschungsinstituts Forum, das die Studie »Excellence Barometer 2004« (ExBa 2004) durchgeführt hat. Dass Chefs häufig die rosa Brille tragen, zeigte sich bereits in der Vorgängerstudie im vergangenen Jahr. Erstmals ließ Becker in diesem Jahr auch 1900

Arbeitnehmer zu den gleichen Themenkomplexen befragen. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass man in der »Deutschland AG« allen Beteuerungen zum Trotz kaum miteinander redet. »Mitarbeiter und Führungskräfte wissen einfach zu wenig voneinander«, sagt Roman Becker. »Dabei wäre Kommunikation eine ihrer ersten Aufgaben.«

Dass die Belegschaft das eigene Unternehmen im Durchschnitt für wesentlich unbeweglicher hält als die Führung, liege vor allem daran, dass Mitarbeiter oft keinen Einblick in die Entscheidungen und Ziele an der Spitze hätten. Dann fehlt es ihnen eben auch an Verständnis, wenn Veränderungen länger brauchen als erwartet. Die Führungsstrategie gilt in vielen Unternehmen noch immer als streng vertraulich – oder schlicht als Privatsache des Firmenpatriarchen, der seine Entscheidungen ohnehin meist aus dem Bauch heraus fällt.

Auch bei der Bewertung der Führungsmannschaft liegen die Selbstsicht des Stabs und ihr tatsächliches Ansehen bei den eigenen Angestellten weit auseinander: »Chefs bewerten ihre Situation durch die Bank weg als zu positiv«, sagt Forum-Chef Becker. Eine besonders große Lücke zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung klafft beim Thema »soziale Kompetenz«.

## Kompetenz

**Starkes Ego: Führungskräfte überschätzen ihre Fähigkeiten – oder Mitarbeiter trauen ihnen nichts zu.**

| QUALIFIKATION DES MANAGEMENTS |       |             |
|-------------------------------|-------|-------------|
|                               | Chefs | Mitarbeiter |
| Technisch                     | 1,06  | 0,74        |
| Kaufmännisch                  | 0,81  | 0,54        |
| Soziale Kompetenz             | 0,82  | 0,47        |

Skala bis +2 »viel besser« im Vergleich zu einem durchschnittlichen Unternehmen der Branche (mit Wert 0). Quelle: ExBa-Studie 2004. ©impulse 10/2004

## Unternehmenskultur

**Andere Wahrnehmung: Chefs halten sich für kommunikativ, ihre Mitarbeiter sehen dies oft ganz anders.**

| MITARBEITERORIENTIERUNG  |       |             |
|--|-------|-------------|
|  | Chefs | Mitarbeiter |
| Mitarbeiter haben alle Informationen                           | 65    | 56          |
| Mitarbeiter und Führung erarbeiten Ziele gemeinsam             | 65    | 54          |
| Führung beurteilt Mitarbeiter regelmäßig                       | 58    | 52          |
| Mitarbeiter sind an Personalpolitik beteiligt                  | 52    | 47          |
| Vorschlagswesen/ Ideenmanagement sammelt Ideen der Mitarbeiter | 56    | 48          |
| Mitarbeiter sind sehr selbständig                              | 69    | 70          |

Mittelwerte auf einer Skala von 0 (»trifft überhaupt nicht zu«) bis 100 (»trifft vollständig zu«). Quelle: ExBa-Studie 2004. ©impulse 10/2004

Wie ernst ein Unternehmen seine Angestellten nimmt, entscheidet klar über dessen Fortschritt, sagt Becker: »Die Ergebnisse zeigen eindeutig, dass Unternehmen mit deutlicher Mitarbeiterorientierung am Markt erfolgreicher sind.«

Selbst bei der Frage, was das eigentlich heißt, sind sich Generäle und Fußtruppen nicht grün: Fühlen Angestellte sich informiert und mit einbezogen? Schon. Nur längst nicht in dem Maße, wie ihre Chefs das glauben. In einem Punkt sind Führungskräfte und Mitarbeiter d'accord: Dass sie selbständig arbeiten, finden auch 70 Prozent der Angestellten. Aber da bewerten Mitarbeiter auch ihre eigene Leistung, erklärt Marktforscher Roman Becker: Die rosa Brille ist nicht für Manager reserviert.

ihre Manager daher kontinuierlich fort und legen Mentoring-Programme auf, in denen alte Hasen Neulingen mit Rat und Tat zur Seite stehen. Andreas Thoma, Personalvorstand des Automobillogistikers ARS Altmann AG aus Wolnzach bei München, setzt deshalb auf Zielvereinbarungen für Führungskräfte: »Die Führungsebene arbeitet eigenverantwortlich und wird an ihren Erfolgen gemessen«, sagt Thoma.

Vor drei Jahren hat Andreas Thoma in seiner Spezial-Spedition erfolgsabhängige Vergütung eingeführt – zuerst in der Führungsebene, seit diesem Jahr ausnahmslos für alle 900 Mitarbeiter: »Die Leute sind eindeutig motivierter und identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen«, beobachtet der Personaler.

Hat ein Firmenchef erst einmal transparente Strukturen aufgebaut, kommuniziert er viel mit seinen Mitarbeitern und lässt sie sowieso eigenverantwortlich arbeiten. Dann – das zeigt die Untersuchung ebenfalls – kann er auch die Stechuhr getrost einmotten.

### Schulungen in der Krise

Und noch einen Erfolgsfaktor fand die ExBa-Studie: das Know-how der Mitarbeiter. So investieren die besonders erfolgreichen Firmen erkennbar mehr in Weiterbildung als die mit schlechten Werten. Umgekehrt wird ein Teufelskreis draus: Unternehmen, deren Mitarbeiter sich seltener fortbilden, haben weniger Erfolg. Laufen die Geschäfte schlecht, sparen vorsichtige Führungskräfte als erstes bei Workshops und Kursen.

Dabei ist das völlig falsch, sagt DGQ-Chef Jürgen Varwig: »In Japan schicken Unternehmen ihre Mitarbeiter gerade in wirtschaftlich schwächeren Zeiten zu Schulungen, weil sie dann mehr Zeit haben.« Laut ExBa-Studie stehen in Deutschland die kurzfristigen Kosten im Vordergrund – Polster für Weiterbildungen gibt es kaum. Vorzeige-Arbeitgeber Manfred Wittenstein hat für seine Mitarbeiter dagegen sogar eine »Wittenstein-Akademie« eröffnet, mit eigenem 150-Platz-Hörsaal, Schulungsräumen und Atrium. Drei Prozent des Firmenumsatzes blockt er für die Bildung.

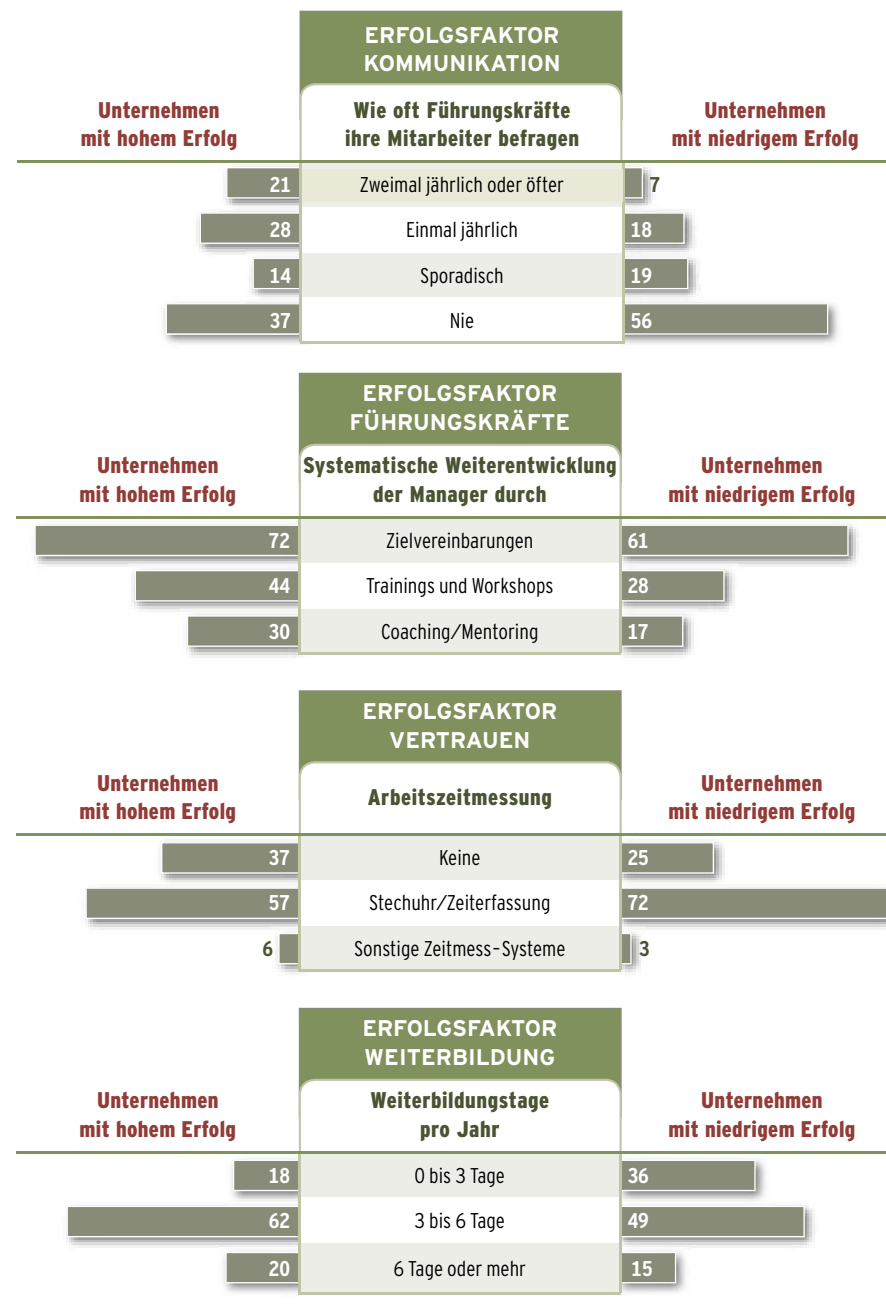
Dass Engagement nicht unbedingt eine Frage der Größe ist, zeigt das Bocholter Unternehmen Glas Rickert GmbH mit 59 Mitarbeitern. Geschäftsführer Johannes Rickert hat sich mit 18 anderen Glasfirmen zusammengeschlossen: Sie teilen sich die Ausgaben fürs Marketing und tauschen regelmäßig für vier Wochen

Mitarbeiter aus. Einmal im Jahr lädt Rickert alle Angestellten zur Fachmesse Glastec im nahen Düsseldorf ein. Abends sitzt man dann beim Italiener zusammen. »Klar spreche ich viel mit den Mitarbeitern«, sagt der Chef – und wundert sich: »Ist das denn der Rede wert?«

David Selbach [ressort.management@impulse.de](mailto:ressort.management@impulse.de)

## Die eigenen Mitarbeiter sind die besten Berater

Leistungsstarke Unternehmen sind offener, bilden Manager und Mitarbeiter regelmäßig fort. Und verzichten dafür eher auf Stechuhr und Zeiterfassung.



Daten in Prozent der befragten Unternehmen. Quelle: ExBa-Studie 2004. ©impulse 10/2004