
Krise in den Führungsetagen – die Rolle des Managements als Erfolgsfaktor

Erkenntnisse aus ExBa 2003 und 2004



Wie wurde Erfolg ermittelt?

Schritt 1

Berechnung eines Erfolgsindizes aus neun abgefragten betriebswirtschaftlichen Kennziffern (Bonität, Liquidität, Cash Flow, Produktivität, Marktanteil, Durchlauf-/Lieferzeiten, Reingewinn, Rendite, Umsatzwachstum)

Schritt 2

Einteilung der Unternehmen in drei Gruppen anhand des Erfolgsindizes:

Gruppe 1: die 25% Unternehmen mit dem höchsten Erfolgsindex ("Erfolg hoch")

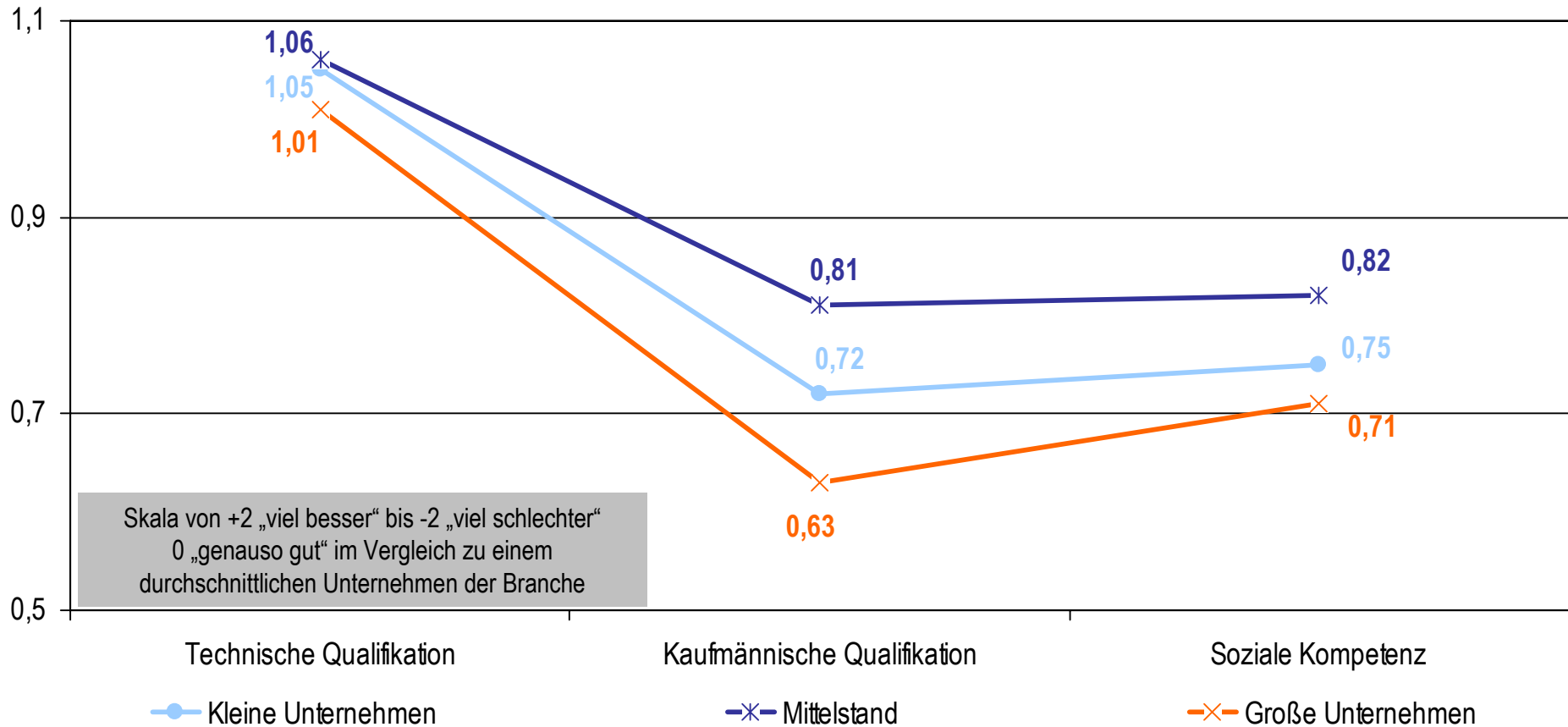
Gruppe 2: die 50% Unternehmen mit einem mittleren Erfolgsindex

Gruppe 3: die 25% Unternehmen mit dem niedrigsten Erfolgsindex ("Erfolg niedrig")

Ausgangssituation: Strukturelle Führungskrise

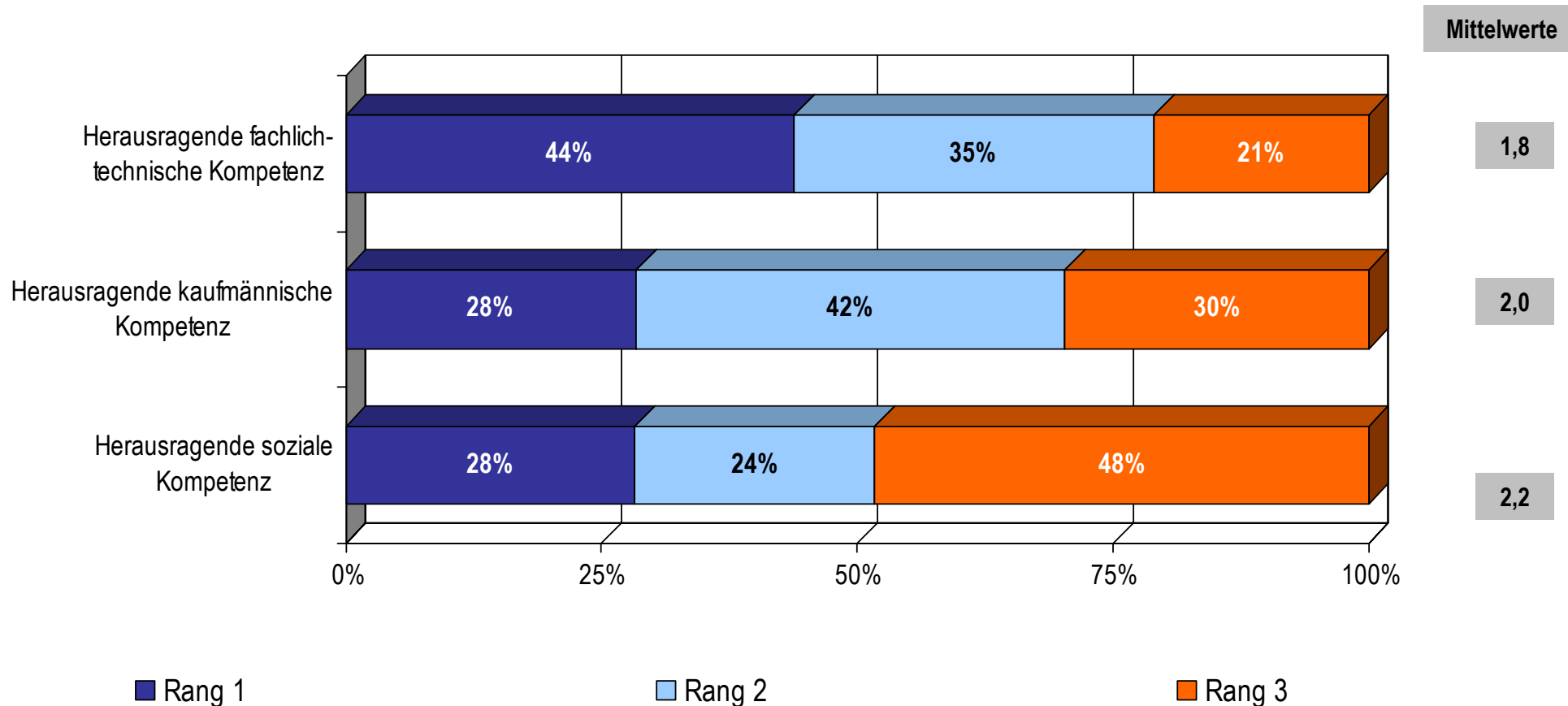
Führungskräfte in dt. Unternehmen sind vor allem technisch qualifiziert

Managementqualifikation global



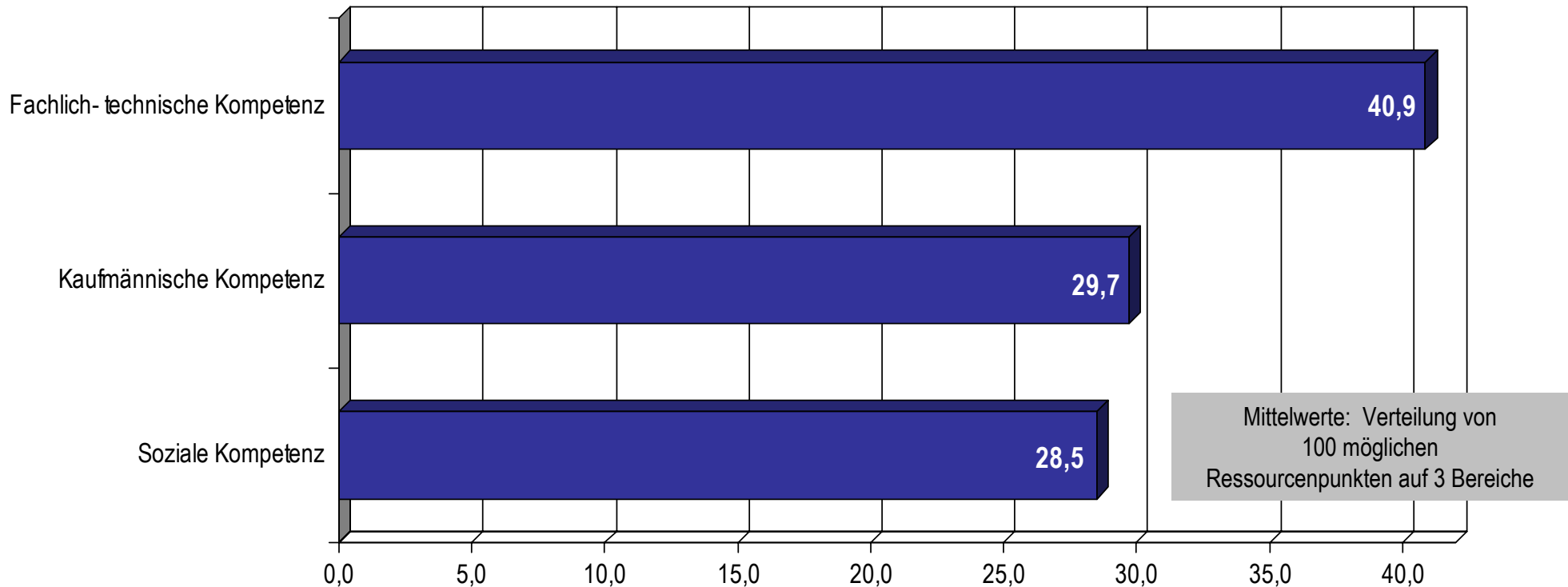
Auch bei der Rekrutierung wird technisch-fachliches Know-how bevorzugt

Bevorzugtes Know-how bei der Rekrutierung einer Führungskraft (ExBa 2003)



Gleiches zeigt sich bei der Weiterbildung von Führungskräften...

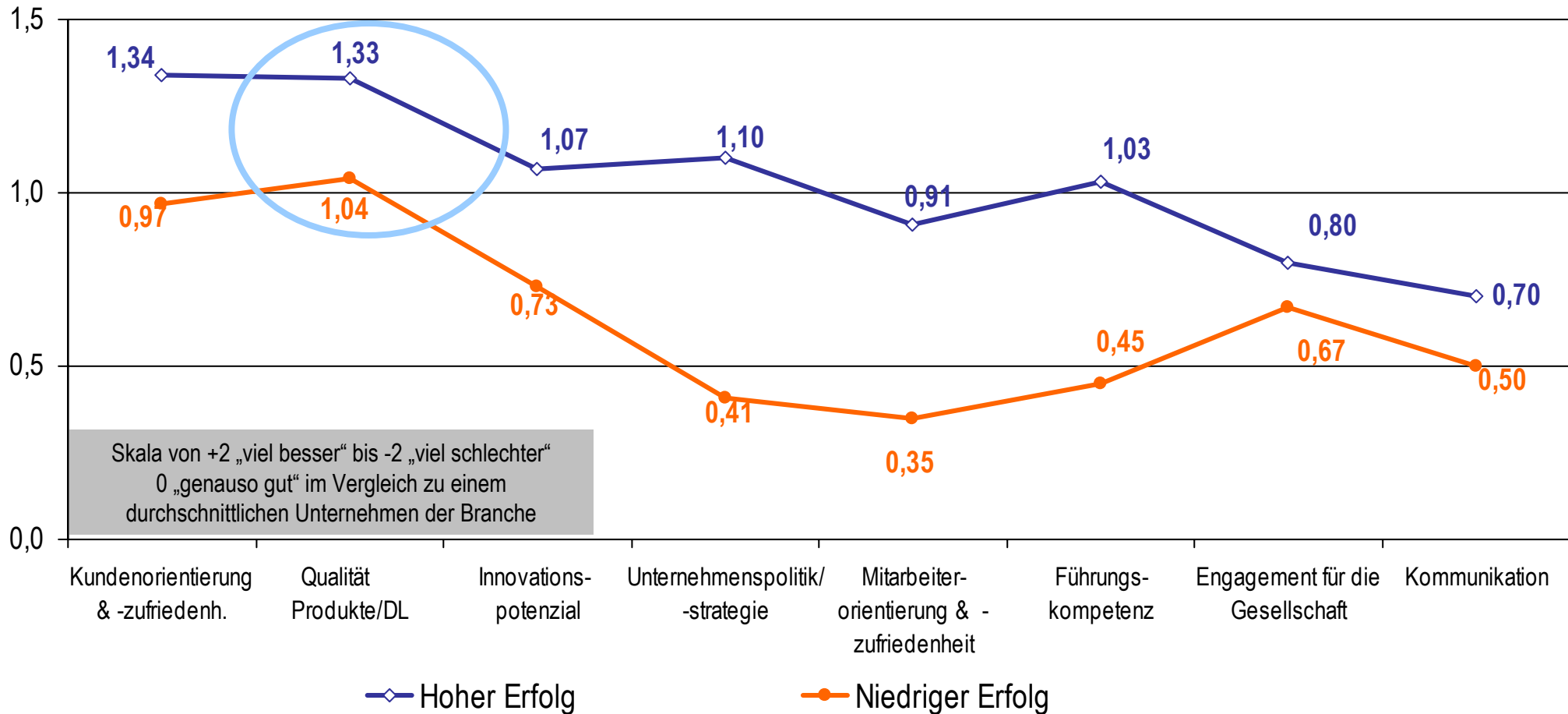
Verteilung der Schulungsausgaben für Führungskräfte (ExBa 2003)



***Folge:
„Produktneurose“
(Überschätzung der Produktqualität als
Erfolgsfaktor)***

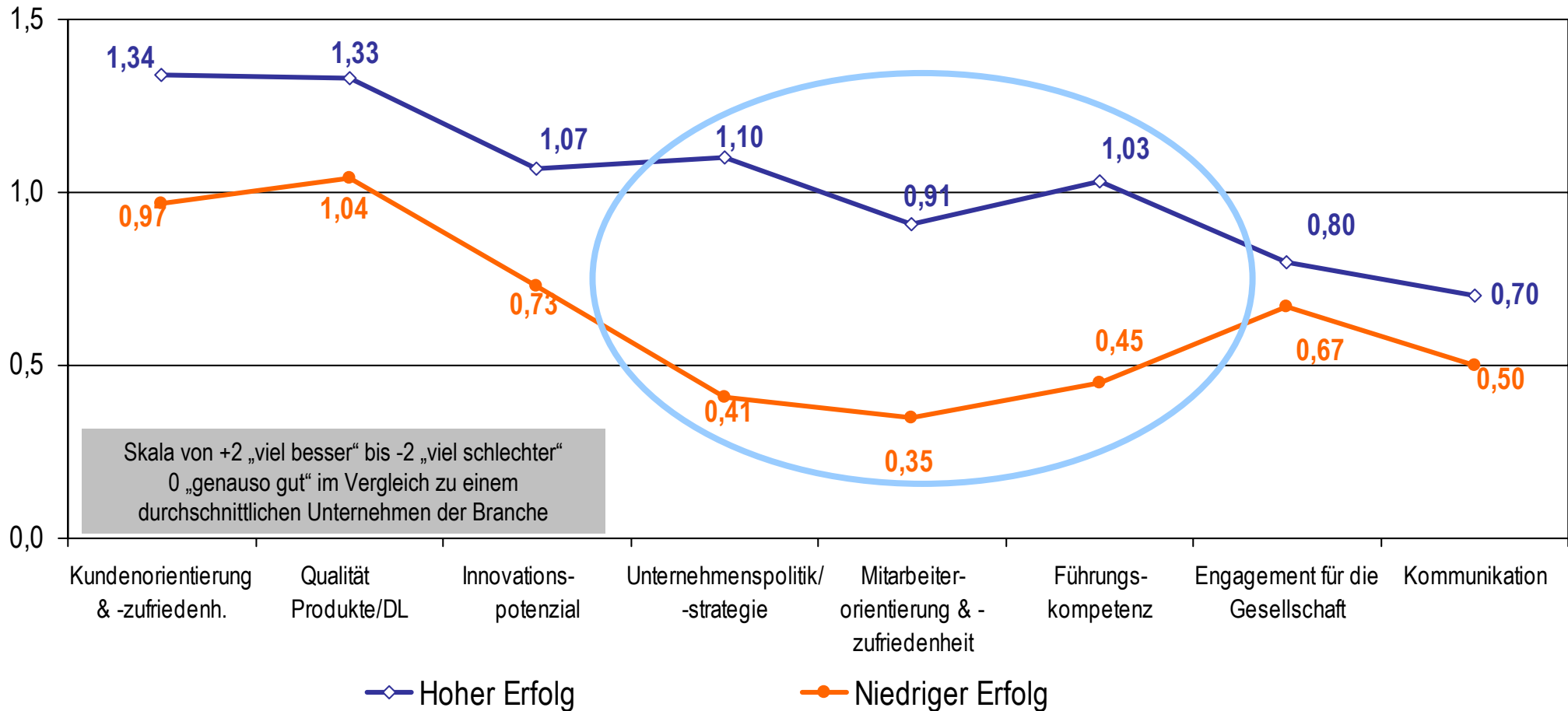
Aber: Qualität der Produkte tatsächlich kaum erfolgswirksam

Ausprägung der Faktoren nach Erfolg



Die tatsächlichen Erfolgsfaktoren sind: Führung, Personal und Strategie

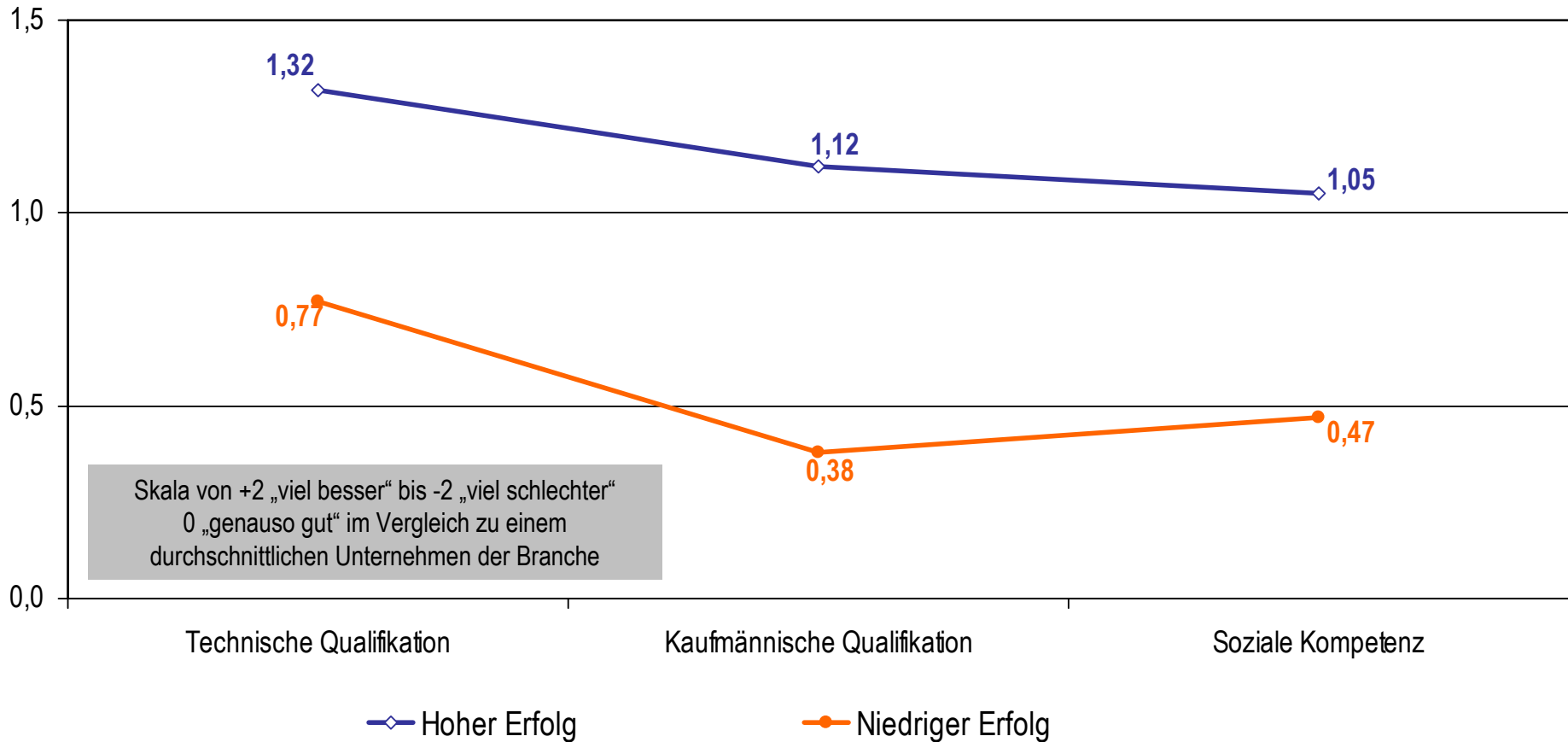
Ausprägung der Faktoren nach Erfolg



Erfolgsfaktor: Führungskompetenz

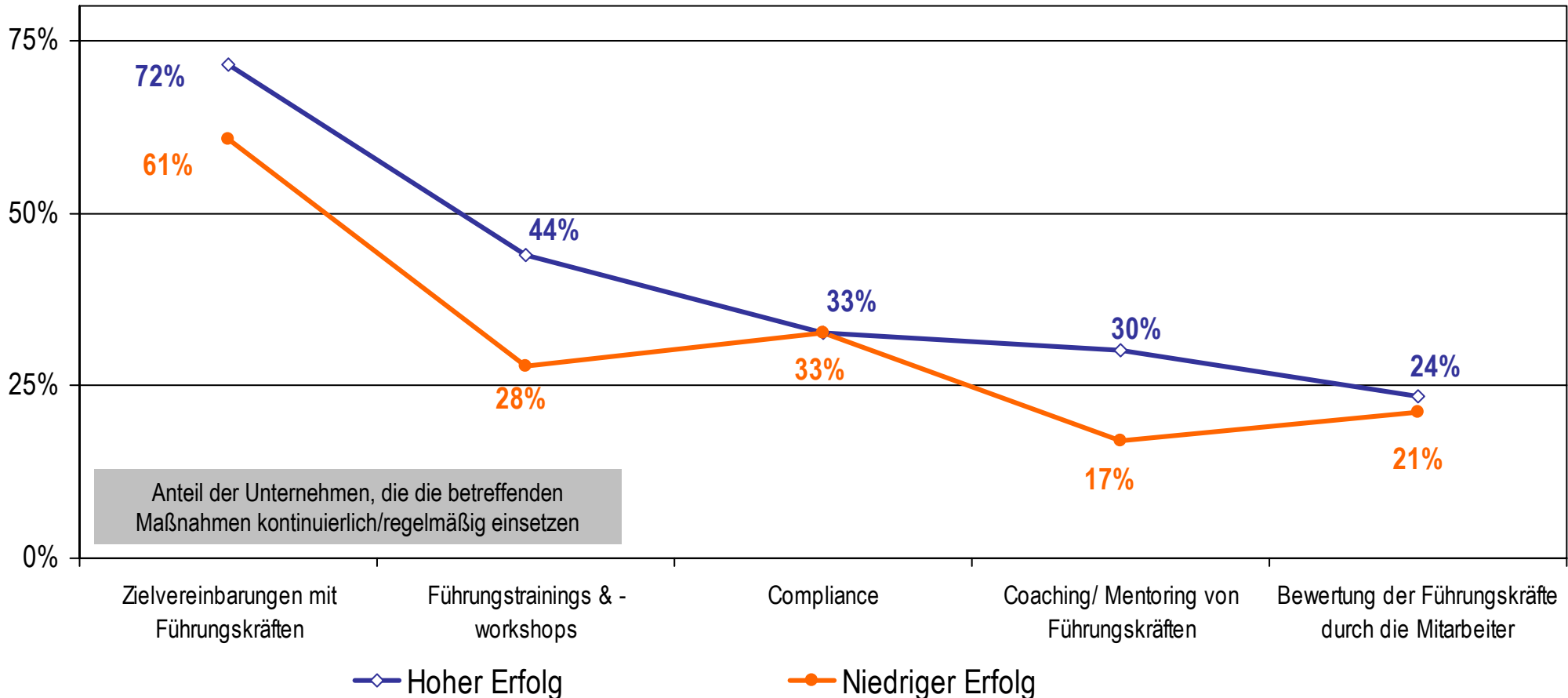
Bei Erfolgreichen höhere Qualifikation und ausgeglicheneres Führungsprofil

Managementqualifikation nach Erfolg



Denn: Es wird mehr zur Sicherung und Förderung des Führungsverhaltens getan

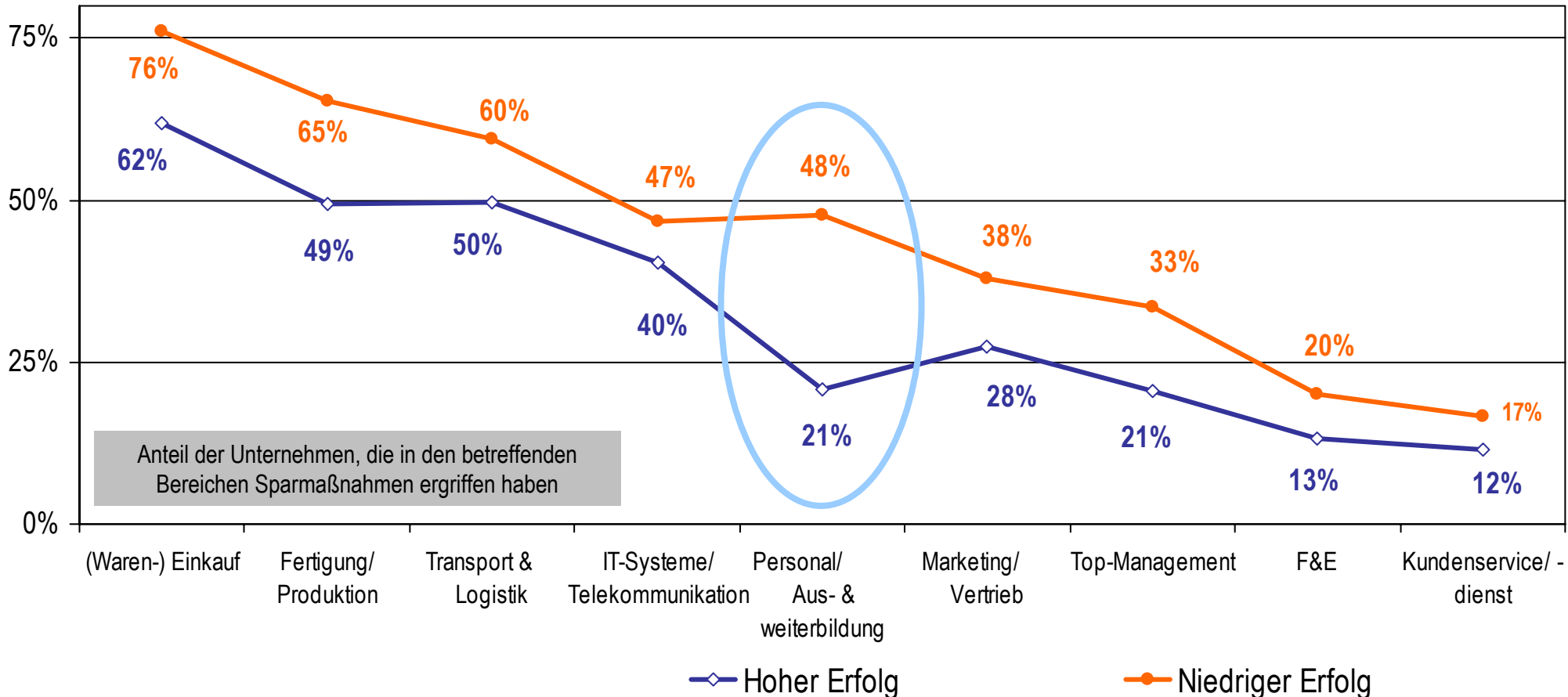
Maßnahmen zur Sicherung & Förderung des Managementverhaltens nach Erfolg



Erfolgsfaktor: Mitarbeiterorientierung

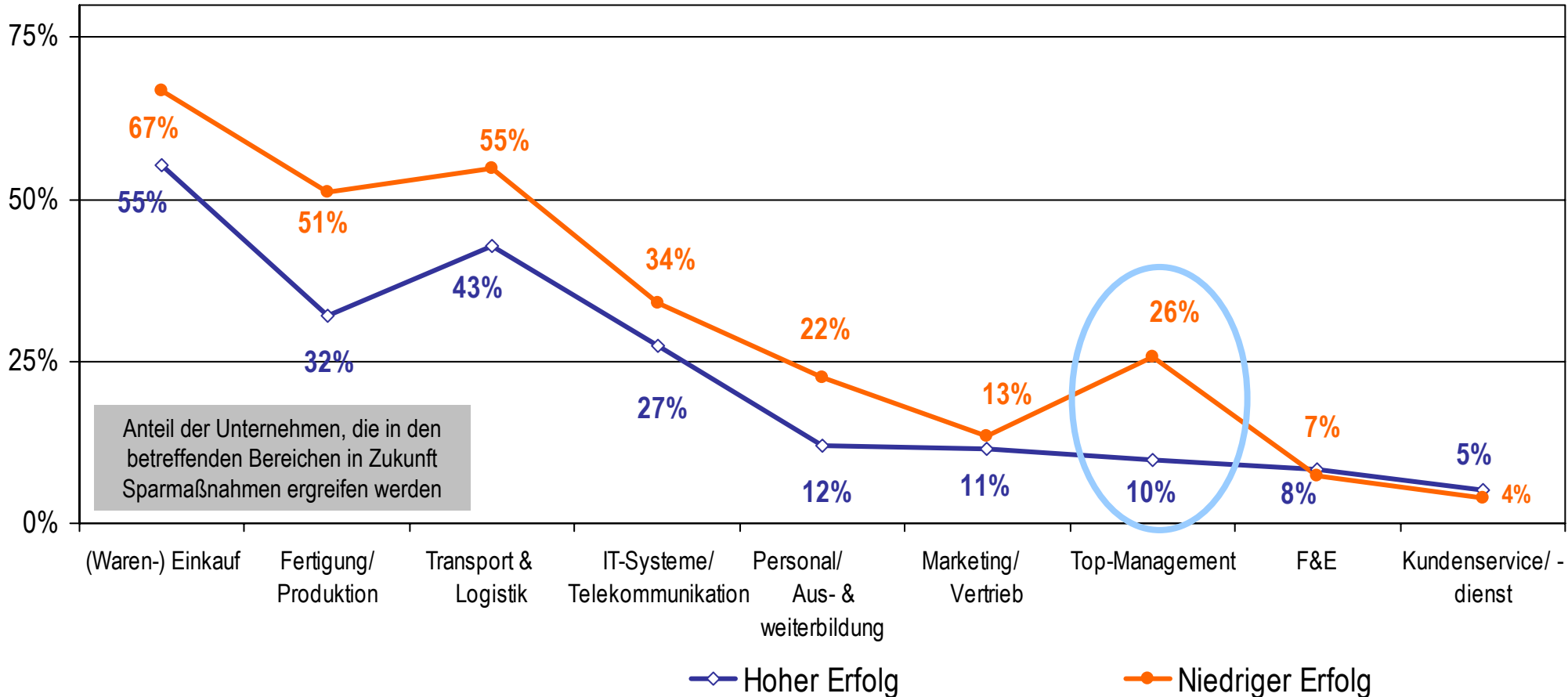
Erfolgreiche Firmen haben wesentlich seltener bei den Mitarbeitern gespart

Bereiche, in denen in der Vergangenheit gespart wurde, nach Erfolg



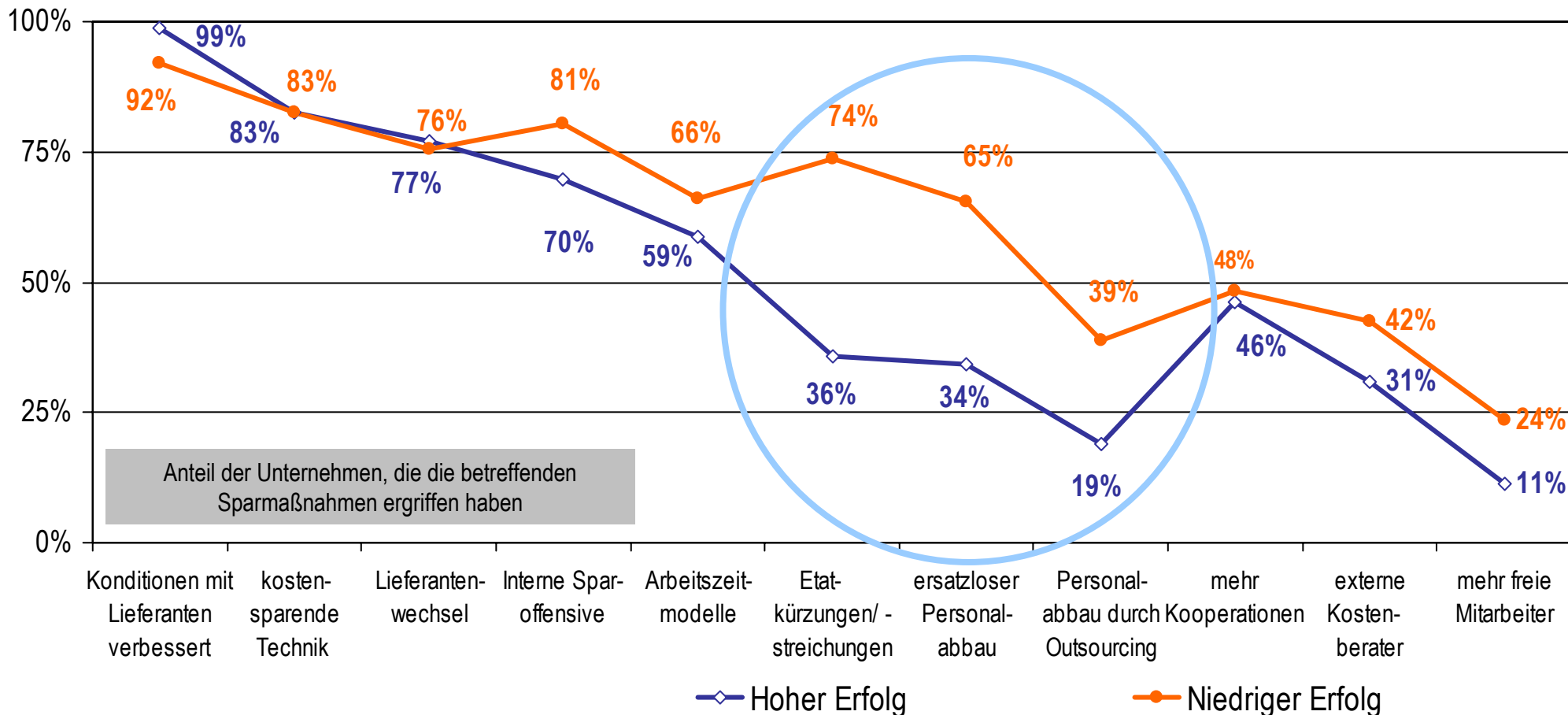
Weniger erfolgreiche Firmen wollen in Zukunft v.a. beim Top-Management sparen

Bereiche, in denen in Zukunft gespart werden soll, nach Erfolg



... dort waren bisher vor allem die Mitarbeiter von Sparmaßnahmen betroffen

Konkrete Sparmaßnahmen in der Vergangenheit nach Erfolg



Mitarbeiterorientierung

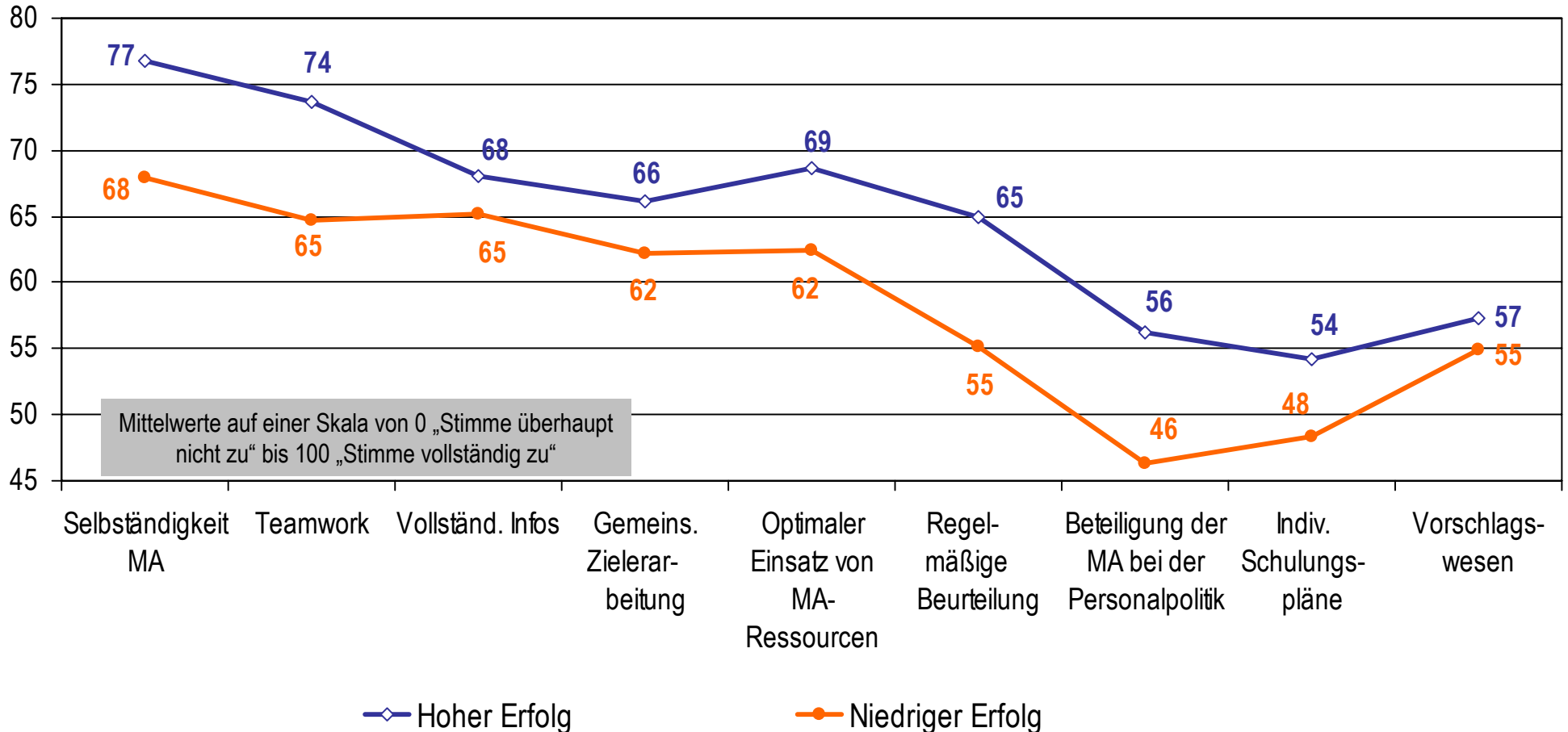
ExBa-Definition

Definition von Mitarbeiterorientierung anhand von neun Merkmalen:

- *Selbständigkeit der Mitarbeiter*
- *Präsenz des Teamwork-Gedankens*
- *Vollständige Versorgung mit notwendigen Informationen*
- *Gemeinsames Erarbeiten von Zielen*
- *Optimaler Einsatz von Mitarbeiterressourcen*
- *Regelmäßige Beurteilung von Mitarbeitern*
- *Beteiligung der Mitarbeiter bei der Personalpolitik*
- *Vorhandensein von individuellen Schulungs- und Entwicklungsplänen*
- *Vorhandensein eines Vorschlagwesens*

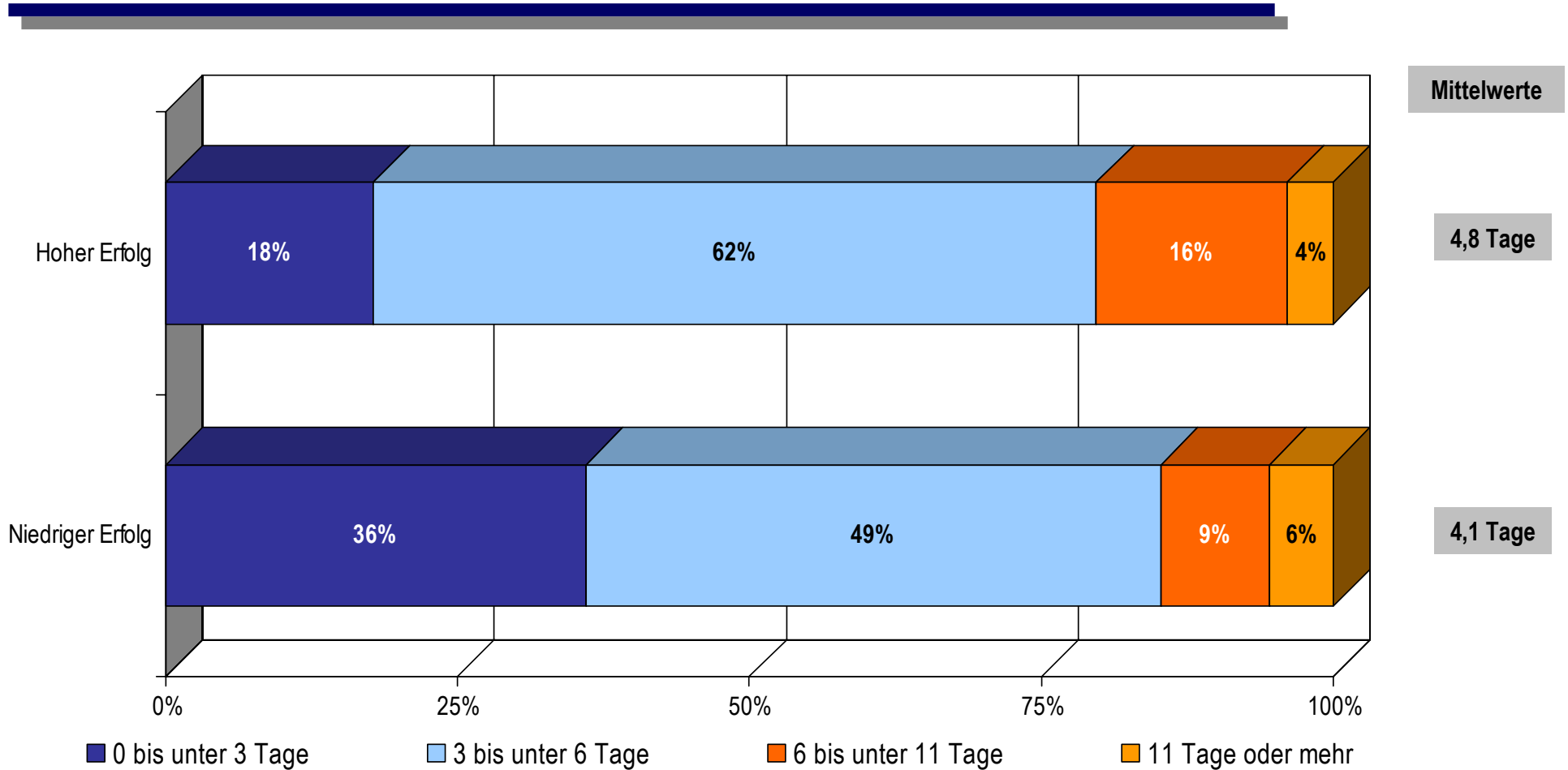
Stärkere Mitarbeiterorientierung in erfolgreichen Unternehmen

Aussagen zur Mitarbeiterorientierung nach Erfolg



Erfolgreiche Unternehmen gewähren ihren Mitarbeitern mehr Weiterbildung

Weiterbildungstage pro Jahr nach Erfolg



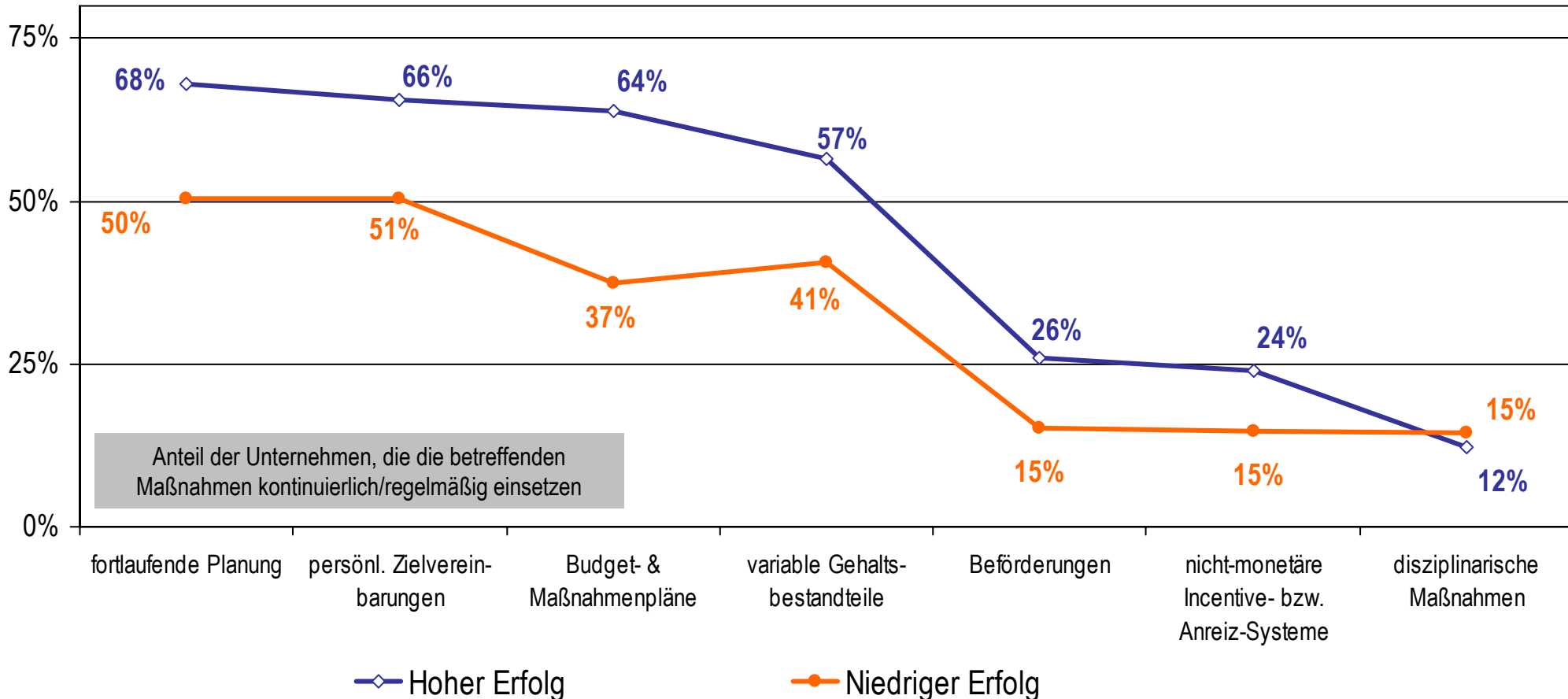
Erfolgreiche Unternehmen tun mehr für ihre Mitarbeiter

E. Pisani (französischer Politiker) zur Mitarbeitermotivation:

„Chef ist nicht der, der etwas tut, sondern der das Verlangen weckt, etwas zu tun.“

Erfolgreiche Unternehmen tun mehr für ihre Mitarbeiter

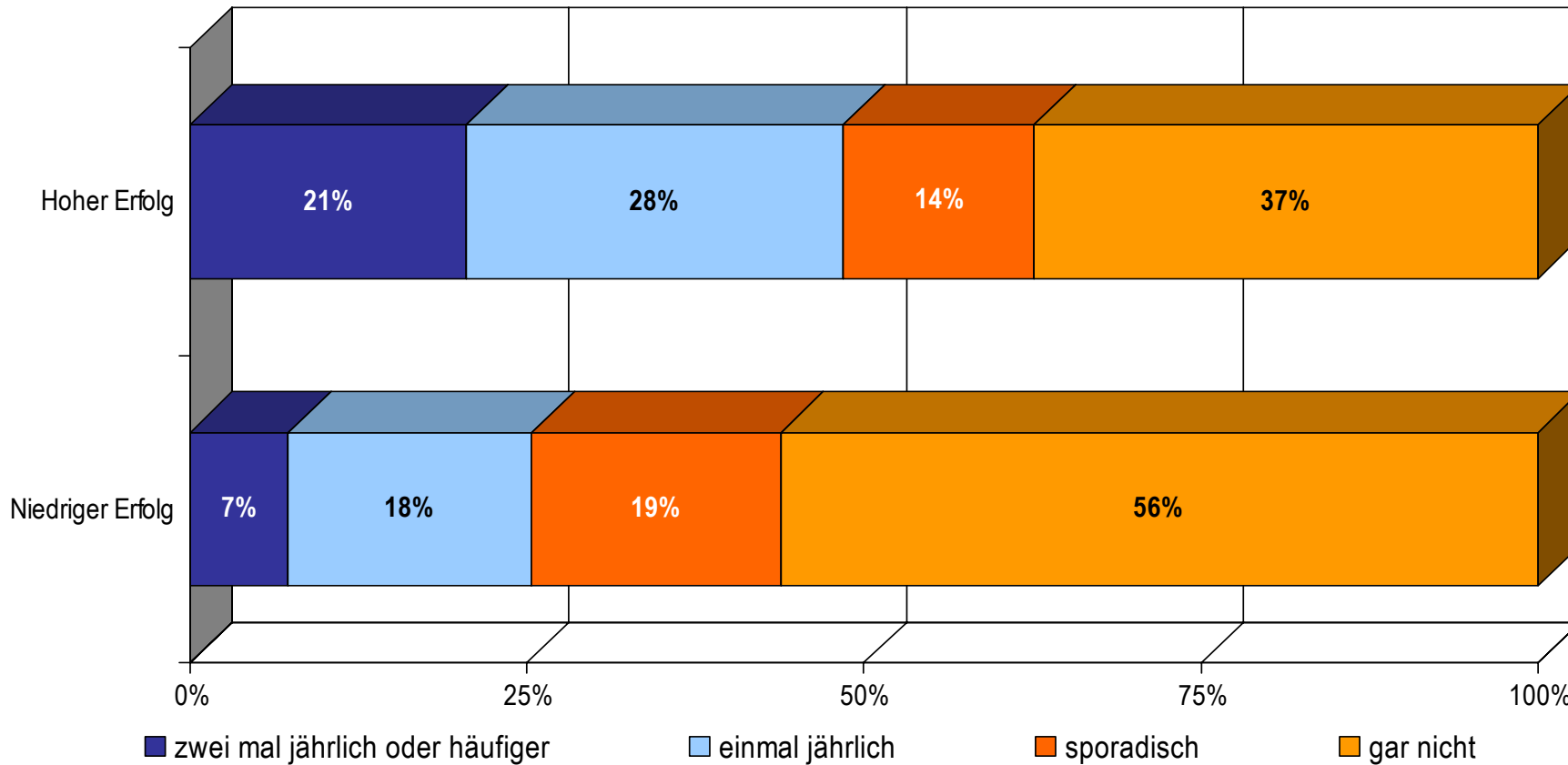
Maßnahmen zur Motivation der Mitarbeiter nach Erfolg



Erfolgsfaktor: Kommunikation

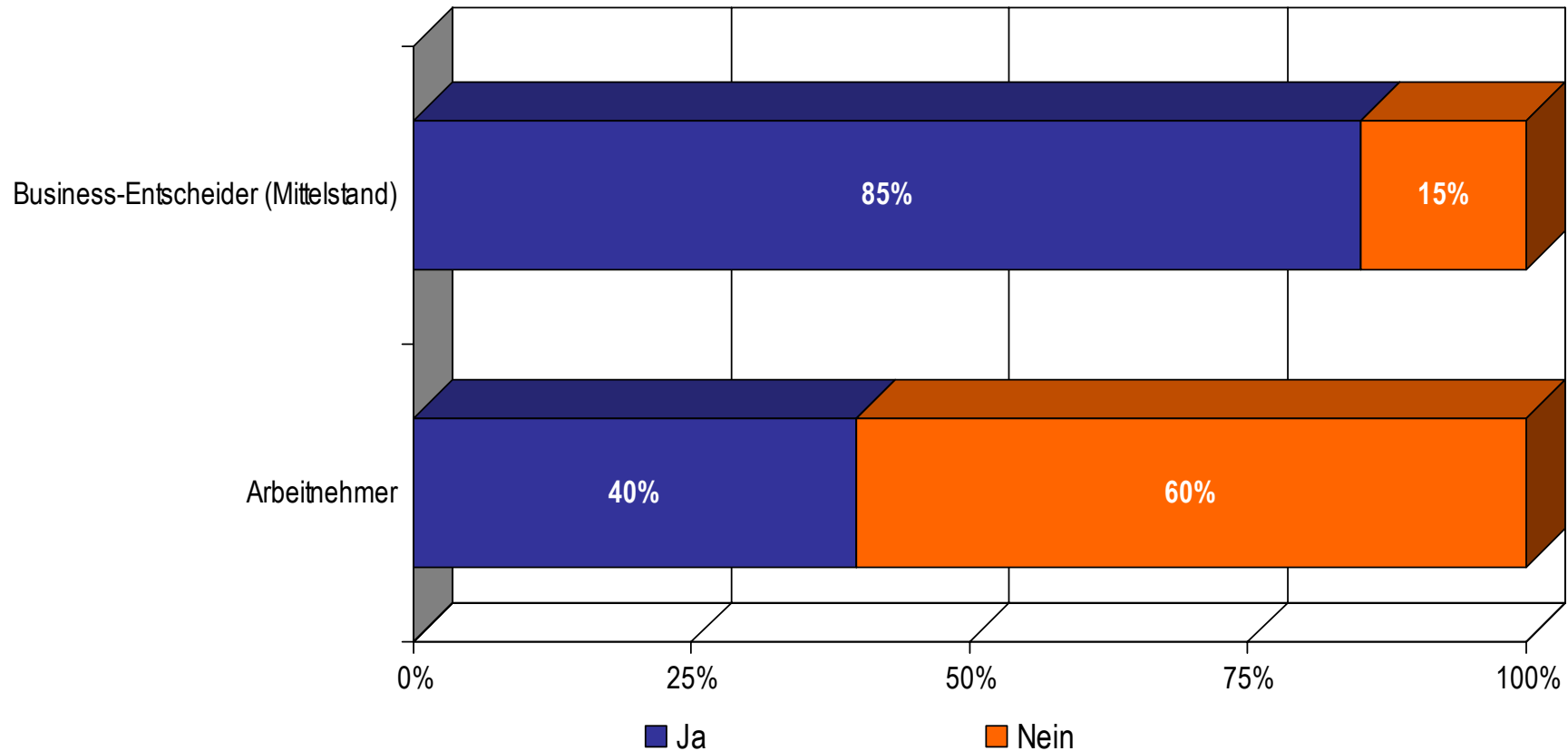
Beispiel 1 für Informationsdefizit: Mitarbeiter werden zu selten befragt

Zeitabstände Mitarbeiterbefragungen nach Erfolg



Beispiel 2 für Informationsdefizit: Mitarbeiter kennen Unternehmensvision nicht

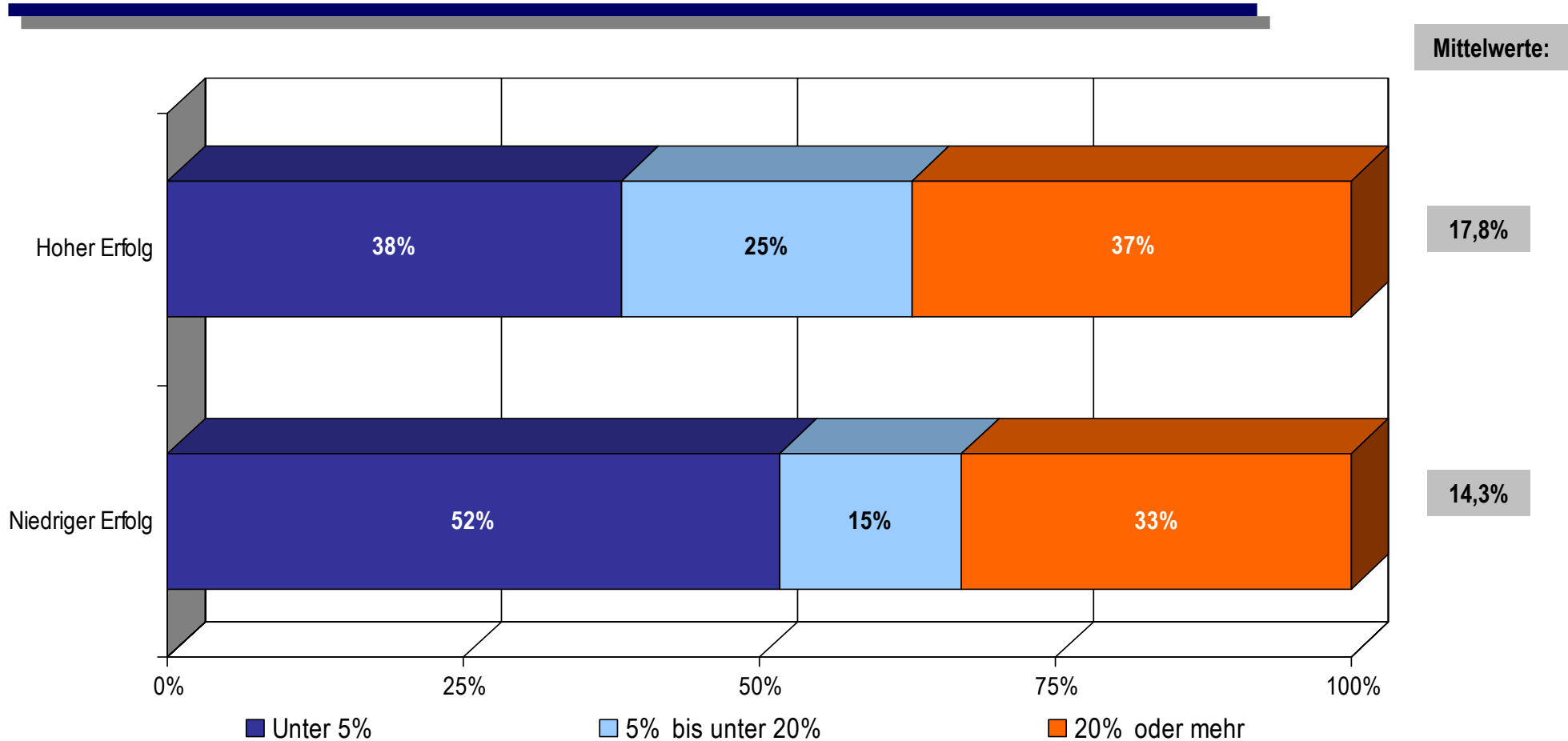
Unternehmensvision bekannt? nach Befragtenkreis



***Ausweg:
Mehr soziale und kommunikative Kompetenz
in den Führungsetagen***

Erfolgreiche Unternehmen setzen auf Frauen in den Chefetagen

Anteil weiblicher Führungskräfte nach Erfolg



ExBa 2004 zur strukturellen Führungskrise Schlussfolgerungen

Erfolgreiche Unternehmen setzen auf...

- *höhere Qualifikation des Managements*
- *ein ausgeglichenes Führungsprofil (technisch, kaufmännisch und sozial)*
- *die Sicherung & Förderung des Führungsverhaltens*
- *Frauen in Managementpositionen*
- *ein hohes Maß an Mitarbeiterorientierung*
- *die ständige Weiterbildung ihrer Mitarbeiter*
- *die Förderung der Mitarbeitermotivation*
- *exzellente Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern*

