

Wandel und Veränderung in Wirtschaft und Gesellschaft

Was denken deutsche Führungskräfte -
und was sagt die Bevölkerung?

Short-Summary
der ersten Welle des

güttler+klewes CHANGE-MONITOR

Com·X 2000

Zur Studie

- ◆ Der güttler+klewes Change Monitor untersucht im Rahmen einer mehrjährig angelegten, mehrstufigen Studie das Verhältnis der Deutschen zum Change in Wirtschaft, Gesellschaft und Technik.
- ◆ Auftraggeber ist die Düsseldorfer Kommunikationsagentur **güttler + klewes**; Konzeption, Design und Auswertung des Change Monitor durch **com.X**.
- ◆ In der vorliegenden ersten Welle des Change Monitor geht es allgemein um die Wahrnehmung von Wandel und Veränderung.
Einschätzungen und Einstellungen der Bevölkerung werden denen deutscher Führungskräfte (FK) gegenübergestellt.

Untersuchungsdesign

Befragt wurden im Juni 2000 via Telefoninterviews:

- ◆ Ein repräsentativer Bevölkerungsausschnitt von 1.000 Personen über 14 Jahren sowie
- ◆ 110 Führungskräfte (eine repräsentative Stichprobe aus Marketing-, EDV-, Kommunikations-, Personal- und Finanz-Leitern aus Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten).

Zusammenfassung

der Ergebnisse

Wahrnehmung des Wandels

- ◆ Kernthemen des Wandels werden von Führungskräften und Bevölkerung ähnlich wahrgenommen. Als bedeutende Change-Bereiche gelten:
 - ◆ **Wirtschaft**
 - ◆ **Politik**
 - ◆ **interaktive Individualmedien/ IT /Kommunikationstechnologie.**
- ◆ Hinzu kommt der Bereich der **Arbeitswelt** und bei der Bevölkerung verstärkt **„Forschung, Technik und Verkehr“**.
- ◆ In ihrer Reihenfolge werden die Bereiche jedoch deutlich unterschiedlich bewertet. Während fast 70% der Führungskräfte als dominantes Wandel-Thema die „neuen“ und interaktiven Individualmedien nennen, tun dies nur knapp 30% der Bevölkerung. Beim Thema Politik zeigt sich ein umgekehrtes Bild: 42% der Bevölkerung sehen hier einen Bereich der Veränderung, von den befragten Managern nur 22%.
- ◆ Beide Gruppen nehmen aber insgesamt starke Veränderungen in der Wirtschaft wahr. Bei den Führungskräften fielen hierunter in erster Linie die Themen E-Commerce, Marktveränderungen durch Fusionen und Globalisierung sowie Börse / Aktienmarkt.
➔ Die relativ häufige Nennung von E-Commerce als wirtschaftlichem Change-Motor mag erstaunen, da kaum Manager aus dem eigentlichen E-Business-Sektor im Sample sind: offenbar funktioniert hier die Abstraktion vom eigenen Tätigkeitsbereich durch die Frage nach „wahrgenommenen, öffentlichen“ Wandelthemen.

Einflüsse des Wandels

- ◆ Eklatante Unterschiede zeigen sich in der Bewertung des Wandels und der Einschätzung, welche Auswirkungen der Wandel in den selbst genannten Bereichen auf das eigene Leben hat.
- ◆ Führungskräfte sagen fast uneingeschränkt „ja“ zum Wandel. Der Einfluss der Veränderungen in Wirtschaft und Arbeitswelt sowie im Bereich interaktive Medien auf das persönliche Leben werden fast durchgängig positiv beurteilt.
- ◆ Anders die Bevölkerung: Insgesamt ist die Bewertung ambivalenter, vor allem aber wirtschaftliche Veränderungen werden von etwas mehr als der Hälfte aller Befragten eher negativ bewertet.
- ◆ Zum Teil einig sind sich Manager und Bevölkerung, wenn es um Wandel in der Politik geht: Jeweils mehr als 50% jeder befragten Gruppe sieht hier eher negative Auswirkungen auf das eigene Leben. Fast jeder dritte Manager nimmt aber auch positive Konsequenzen für sich selbst wahr, während dies für nur 16% der Bevölkerung zutrifft. Bemerkenswertes Ergebnis: Fast jeder dritte Deutsche stellt überhaupt keine Auswirkungen des Wandels in der Politik auf das eigene Leben fest!
- ◆ Interessant ist, dass Berufstätige in der Bevölkerung bezüglich der Wandelbereiche und ihres Einflusses den Führungskräften ähnlicher antworten als andere Gruppen. Vielleicht ist dies ein Hinweis darauf, dass das Verhältnis zum Change auch über den Faktor Berufstätigkeit stark bestimmt wird.

Auswirkungen beruflicher Changeprozesse auf das Privatleben (nur Führungskräfte)

	genannt von:	davon:	Tendenz*	
			eher positiv	eher negativ
verändertes Zeitbudget**	26%		7%	65%
Veränderungen im unmittelbaren sozialen Umfeld	23%		20%	60%
veränderte Mobilitätsanforderungen	18%		15%	15%
Technisierung / Computerisierung des Privatlebens	18%		25%	15%
veränderte Leistungsanforderungen	17%		16%	53%
Entscheidungs- / Entwicklungsspektrum / Orientierung	12%		23%	61%
Verschmelzung von Beruf und Privatleben	5%		60%	20%
sonstige / keine Angaben	13%			

N = 110

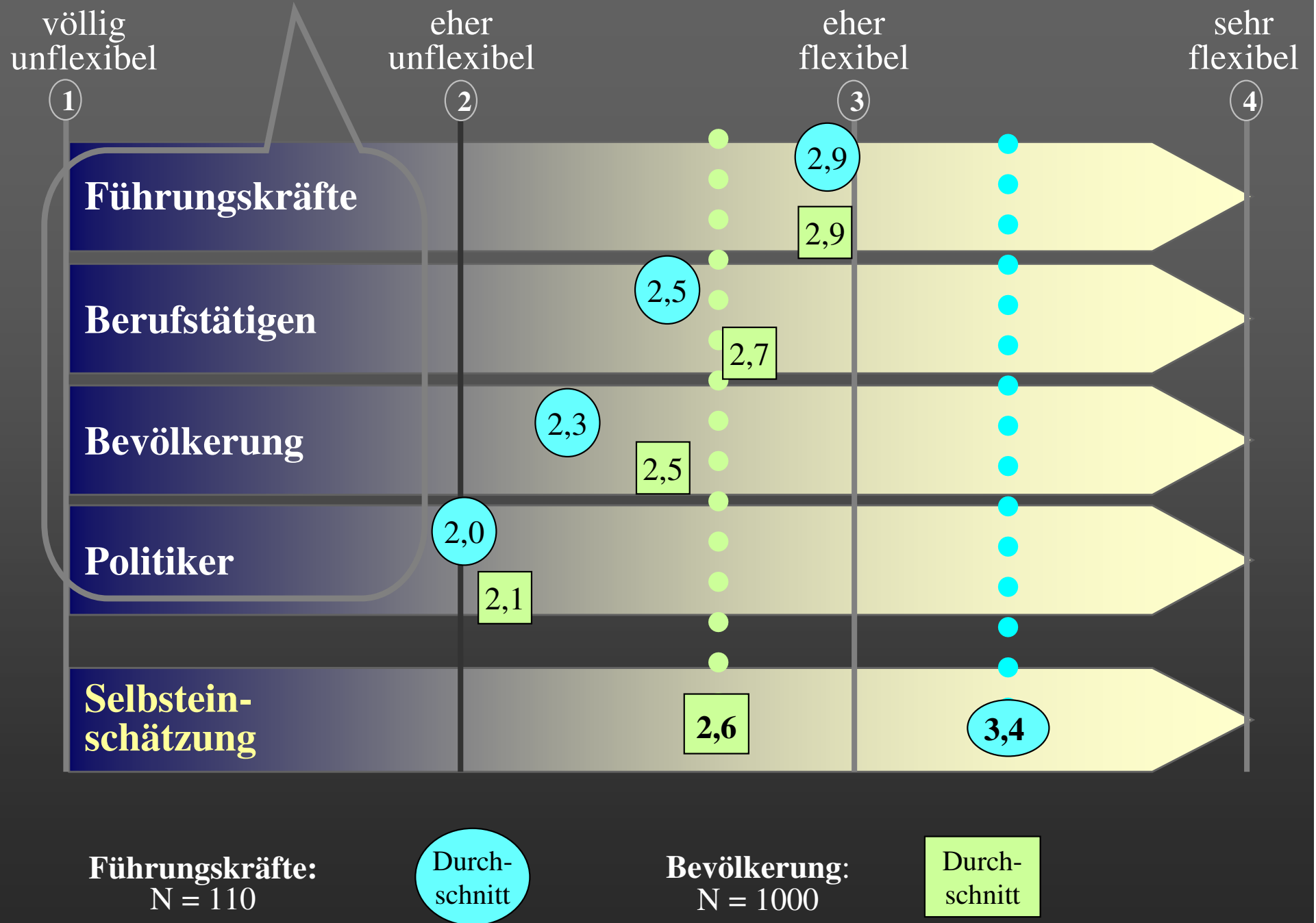
19% der Führungskräfte sehen keine Auswirkung beruflichen Wandels auf ihr Privatleben

* „keine erkennbare Tendenz“ nicht wiedergegeben
 ** Reihenfolge der Bereiche nach Antworthäufigkeit

Einflüsse beruflicher Changeprozesse

- ◆ Während bei der allgemeinen Bewertung von Wandel und dessen Bedeutung für das eigene Leben noch eine sehr positiv-optimistische Haltung unter Führungskräften vorherrscht, scheint sich das bei den Auswirkungen konkreter beruflicher Changeprozesse zu relativieren.
- ◆ Zwar sehen fast ein Fünftel der Manager gar keinen Einfluss beruflicher Changeprozesse auf ihr (Privat)leben, deutlich negativ werden jedoch die je von rund einem Viertel der Befragten genannten Veränderungen im Zeitbudget und im unmittelbaren sozialen Umfeld (sprich: Familie und Freunde) bewertet. Ein ähnliches Bild ergibt sich beim Thema Veränderung von Leistungsanforderungen: diesen Einfluss nennen 17% der Manager, davon bewerten ihn deutlich mehr als die Hälfte negativ. Durch die ebenfalls deutlich negative Wertung des Bereichs „Entwicklungsspektrum / Orientierung“ muß dieser z.T. wohl als „Orientierungslosigkeit“ gelesen werden.
- ◆ Vielleicht sind diese „Bekanntnisse“ auch zu negativen Auswirkungen von konkreten beruflichen Changeprozessen auch ein gewisses Korrektiv zur sonst recht optimistischen Bewertung. →
Offenheit für Veränderung und Flexibilität ist sicherlich dominant diskutierte Eigenschaften, die eine Führungskraft aufweisen sollte, so dass die bekundete Offenheit gegenüber Veränderungen auch vermehrt von Faktoren wie sozialer Erwünschtheit oder gar „Standesbewusstsein/Ideologie“ bestimmt sein kann.

Für wie flexibel halten Sie die Mehrzahl der:



Flexibilität oder: Wer ist fit für den Wandel?

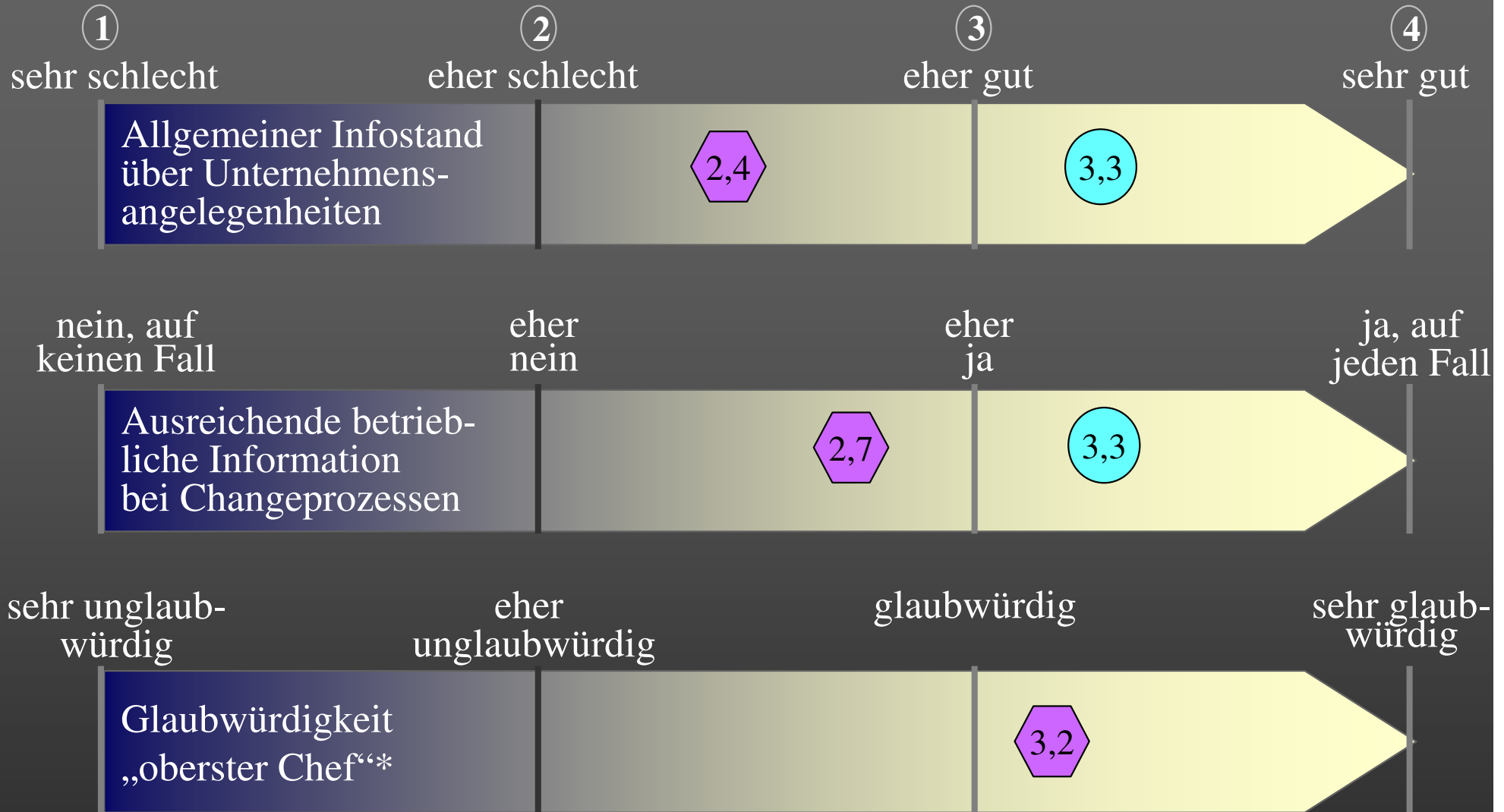
- ◆ Interessant ist, dass Bevölkerung und Führungskräfte in der Bewertung der Wandelbereitschaft verschiedener Gruppen recht einmütig urteilen: **Führungskräfte werden mit identischer Wertung deutlich als flexibelste Gruppe identifiziert**, demgegenüber - ähnlich einmütig und deutlich - **Politiker als die unflexibelste.** →
- ◆ Offenbar wird in der Bevölkerung zwischen Politikern und Managern differenziert und nicht allgemein ein Verdikt über „Die da oben“ gesprochen. Dass insgesamt Wirtschaftsmanager ein positives Image in der Bevölkerung haben, kann aber aus diesem einen isolierten Image-Faktor nicht abgeleitet werden. Aber als fit für den Wandel werden sie wohl erlebt.
- ◆ In Kombination mit den auch deutlich negativen Einschätzungen wirtschaftlichen Wandels in der Bevölkerung kann sich hier aber auch ein Verhältnis von Akteuren und Betroffenen widerspiegeln: denn letztendlich sind ja die Führungskräfte für den Wandel der Wirtschaft (mit)verantwortlich und die Bevölkerung ist diesem (vor allem bei negativer Sicht) „ausgeliefert“.
- ◆ Bei den Wertungen der Folgen des Change zeigen sich die Manager zwar auch deutlich optimistischer, beginnen aber diese Haltung zu relativieren, wenn sie selbst zu „Betroffenen“ werden und sich zu Einflüssen konkreten beruflichen Wandels auf ihr Leben äußern (s.o.): erlebter steigender Zeitdruck und Verlust sozialer Bindungen geben dem Change auch einen bitteren Beigeschmack.

- ◆ Bedenklich ist die Wertung für Politiker: offenbar wird ihnen weder Flexibilität zugetraut noch die Rede von der „Wandelbereitschaft, auf die sich alle einstellen müssen“ (z.B. lebenslanges Lernen) abgenommen. Bewusst war nach der Mehrzahl der Politiker gefragt, um parteipräferenzabhängige (und dann vermutlich positivere) Urteile zu umgehen.
- ◆ Zieht man die Wertung der Bevölkerung hinzu, die Auswirkungen von Politik negativ oder oftmals auch als bedeutungslos für das eigene Leben beschreibt, dann kann das auch ein Indiz für Politikverdrossenheit bzw. mangelndes Vertrauen in das politische System sein.
- ◆ Akteure sieht man also eher in der Wirtschaft: aber auch „Helden“? Sicherlich haben Personalisierungstendenzen in der Wirtschaftsberichterstattung, der (mediale) Börsenhype oder auch filmische und literarische Fiktionen mit positiven, vor allem aber machtvollen Darstellung von Wirtschaftsbossen und Managern das Wirtschaftssystem stärker in den allgemeinen öffentlichen Fokus gerückt. Die Wirtschaft wird vermehrt als Leitsystem gesehen - der ökonomische Diskurs wird dominant!
- ◆ Berufstätige und die Gesamtbevölkerung werden von Führungskräften und der Bevölkerung im Durchschnitt als mittelmäßig wandlungsfäh eingestuft. Dabei gelten die Berufstätigen bei beiden Gruppen als flexibler als die restliche Bevölkerung. Führungskräfte werten zwar beide Gruppen schlechter, als das die Bevölkerung tut, aber die Manager sehen die restlichen Berufstätigen (und damit auch Mitarbeiter) nicht negativ hinsichtlich der Change-Bereitschaft.

Selbsteinschätzung der Flexibilität

- ◆ Auffällig ist, dass die Manager, die die Mitglieder der eigenen Zunft schon als recht fit für den Wandel beschreiben, sich selbst als noch weitaus flexibler einstufen.
- ◆ In der Bevölkerung hingegen bewertet man sich in der persönlichen Selbsteinschätzung im Durchschnitt nur wenig flexibler als die restliche Bevölkerung.
- ◆ Zusammengenommen sehen Manager alle anderen Gruppen als wenig bis mittelmäßig wandlungsfähig, die eigenen Kollegen, vor allem aber sich selbst als sehr flexibel. → Einerseits deckt sich die Einschätzung mit der der Bevölkerung. In der recht positiven Selbstbeschreibung liegt andererseits vielleicht ein Ansatz zur Selbstüberschätzung: möglicherweise sind auch an dieser Stelle „soziale Erwünschtheit“ und „Standesbewusstsein/Ideologie“ mit bestimmende Faktoren.
- ◆ Innerhalb der Gruppe der Führungskräfte gibt es aber auch Differenzen: Frauen bewerten (vor allem sich selbst) maßvoller, wohingegen sich besonders Manager im Marketing ganz weit vorne sehen.

Informationsstand / Glaubwürdigkeit CEO (nur FK)



* FK wurden nicht nach ihrer eigenen Einschätzung der Glaubwürdigkeit des CEO gefragt

So sehen Führungskräfte sich selbst:

Durchschnitt

So schätzen Führungskräfte ihre Mitarbeiter ein:

Durchschnitt

Informationsstand

- ◆ Sowohl über allgemeine und alltägliche Vorgänge und Belange des Unternehmens als auch in besonderen Situationen größerer Veränderungen fühlen sich die Manager insgesamt recht gut informiert bzw. schätzen sie die Informationspolitik des Unternehmens als eher gut ein.
- ◆ Den Infostand der Mitarbeiter bzw. die Infoangebote für Mitarbeiter beurteilen sie schlechter: im Durchschnitt eher mittelmäßig.
Erstaunlich ist, daß gerade die Kommunikation und damit (potentielle) Informiertheit während Changeprozessen als höher eingeschätzt wird. →
Das erscheint aus der Perspektive interner Kommunikation beinahe idealtypisch: Mehr Kommunikation in Zeiten von Wandel und bei Krisen. Die Realität der Change- und auch Krisenkommunikation sieht aber zumeist (so zeigen Evaluationen und Umfragen) anders aus.
- ◆ Etwas weniger informiert schätzen sich weibliche und jüngere Führungskräfte ein, ganz im Gegensatz zu älteren Managern, die sich außerordentlich gut informiert sehen. Eventuell zeigt sich hier verdeckt eine Einschätzung, die auch mit dem Grad selbstwahrgenommener Zugehörigkeit zum Unternehmen und Etabliertheit im Unternehmen zu tun hat (?).

Glaubwürdigkeit CEO

- ◆ Eine wichtige Frage ist die nach der Glaubwürdigkeit der Unternehmensführung bzw. des obersten Chefs bei den Mitarbeitern (auch und gerade bei Mitarbeiterbefragungen ⇒ siehe dazu die com.X-Studie und das com.X-Themenheft zur Mitarbeiterbefragung).
- ◆ Führungskräfte schätzen die Glaubwürdigkeit, die der oberste Boss bei den Mitarbeitern genießt, als recht hoch ein.



- ◆ Damit liegen die Führungskräfte mit ihrer Einschätzung (3,2) tatsächlich sehr dicht an der von Mitarbeitern geäußerten Glaubwürdigkeit ihres obersten Chefs (3,1). Dies ergab eine unternehmensunabhängige Mitarbeiterbefragung von com.X, d.h. eine Befragung repräsentativ ausgewählter Mitarbeiter deutscher Großunternehmen:
- ◆ Hier wird der Nutzen einer repräsentativen und unternehmensübergreifenden Mitarbeiterbefragung deutlich, denn oftmals ist eine Change- oder auch Krisensituation erst Grund für die Durchführung einer Befragung, und in diesen Phasen ist (nicht nur) die Einschätzung der Glaubwürdigkeit des CEO oftmals erheblich schlechter!

Image und Entfremdung

- ◆ Die Einschätzung ihres öffentlichen Images durch die Führungskräfte ist ambivalent. Immerhin denken deutlich mehr als die Hälfte deutscher Manager, ihr Image sei eher oder ganz schlecht. →
Wenn man Flexibilität als einen Image-Faktor wertet, dann stimmt diese Einschätzung in diesem Punkt nur bedingt (s.o.).
- ◆ Interessanterweise schätzen gerade jüngere Manager das Public Image der Zunft besser ein.
- ◆ Diese Gruppe ist es auch, die Manager dem Alltag und (aus Perspektive der Mitarbeiter) den grundlegenden betrieblichen Arbeitsprozessen als am wenigsten entfremdet und entrückt einstuft. →
Image- und Entfremdungsbewertung zusammengenommen sind vielleicht ein Indiz für größere „Bodenhaftung“ am Beginn von Karrieren oder aber Fehleinschätzung durch mangelnde Erfahrung (?).
- ◆ Insgesamt bewerten nämlich mehr als zwei Drittel der Manager die eigene Zunft als eher entfremdet und beinahe drei Fünftel schätzen, daß Mitarbeiter die Führungsebene in Distanz zu den eigentlichen Arbeitsprozessen des Betriebes sehen.

Führung und Kritikfähigkeit

- ◆ Sehr konsistent sind die Einschätzungen der Kritikfähigkeit von Führungskräften und des Mutes zur Kritik bei den Mitarbeitern. Rund 90% der Manager denken, dass Führungskräfte eher nicht empfänglich für Kritik sind, und beinahe zwei Drittel denken auch, dass die Mitarbeiter keinen Mut zur Kritik aufbringen.
- ◆ Nimmt man hinzu, dass auch mehr als die Hälfte der Interviewpartner der Aussage zustimmt, dass sich Führungskräfte mit Ja-Sagern umgeben, dann zeichnen viele Manager selbst hinsichtlich der Kritikfähigkeit und der „Kritikkultur“ in deutschen Führungsetagen ein düsteres Bild.
- ◆ Da auch weniger als die Hälfte der befragten Manager denkt, dass für deutsche Führungskräfte die Probleme ihrer Mitarbeiter von Belang sind, kann man die oben getroffene (Selbst-)Einschätzung auf die gesamte Kommunikations- und Führungskultur des Managements übertragen.
- ◆ Interessant ist, dass gerade jüngere Manager der negativen Einschätzung zur Kritikfähigkeit der Mitarbeiter, aber auch der mangelnden Bereitschaft, sich mit Problemen der Mitarbeiter auseinanderzusetzen im Gegensatz zu älteren Kollegen verstärkt zustimmen. Ältere halten ihre Zunft auch für kritikfähiger. → Sind hier eventuell jüngere Führungskräfte noch selber stärker in einer Position, die sie negative Tendenzen im Führungsverhalten erkennen oder vielleicht erfahren lässt?

Fazit

- ◆ Unter Führungskräften und in der Bevölkerung wird die Bedeutung von Wandel und Wandelthemen erkannt.
- ◆ Die zentralen wahrgenommenen Bereiche des Wandels sind - jedoch in unterschiedlicher Gewichtung - in beiden Gruppen identisch.
- ◆ Unterschiedlich wird die Konsequenz des Wandels bewertet: im Gegensatz zur Bevölkerung bejahen Führungskräfte Wandel fast uneingeschränkt - allerdings könnte hier auch stark ein Faktor wie soziale Erwünschtheit (gerade im Managementumfeld) eine Rolle spielen.
Auswirkungen beruflicher Changeprozesse auf das eigene Leben werden von Managern erheblich vorsichtiger aufgenommen.
- ◆ Als Träger bzw. als am besten gerüstet für den Wandel gelten Führungskräfte und bedingt auch noch die Berufstätigen generell - und das sowohl in der Bevölkerung als auch bei den Managern selbst. In der persönlichen Selbsteinschätzung tendieren die Manager gar schon zu einer gewissen Hybris.
Politiker sieht man gemeinsam am unteren Ende der Skala: Ihnen glaubt man die für andere eingeforderte und für sich selbst behauptete Flexibilität nicht.
- ◆ Insgesamt läßt sich auch erkennen, dass Veränderungspotential eher auf Seiten des Wirtschaftssystems als denen des politischen Systems gesehen wird:
Werden Manager im Ansehen der Bevölkerung zu neuen Führungs- und Leitfiguren oder treten zumindest an die Seite der Politiker, indem sie quasi politische Funktionen übernehmen?

- ◆ Manager denken, dass sie und eingeschränkt auch ihre Mitarbeiter gut über betriebliche Belange informiert sind - eine andere Sicht der Führungsebene (vor allem für sich selbst) wäre auch erstaunlich.
Auch in Changeprozessen sehen sie das Informationsverhalten der Unternehmen bzw. die eigene Informiertheit und vor allem auch die der Mitarbeiter als recht gut an. Besonders in letzterem Punkt ist fraglich, wie realistisch diese Einschätzung wirklich ist.
- ◆ In der Einschätzung hoher Glaubwürdigkeit des „obersten Chefs“ für die Mitarbeiter scheinen Manager - zumindest für Unternehmen im „Normalzustand“ - richtig zu liegen (jedenfalls verweisen darauf Vergleichszahlen anderer aktueller com.X-Studien).
- ◆ Manager sehen ihre Kollegen eher als entfremdet und denken auch, dass Mitarbeiter die Führungsetagen als zu weit entfernt von konkreten betrieblichen Arbeitsprozessen wahrnehmen.
- ◆ Hinsichtlich der Kritikfähigkeit von Managern wie auch des Kritikpotentials bei deren Mitarbeitern sowie der Bereitschaft, sich mit (betrieblichen) Problemen der Mitarbeiter auseinander zu setzen, treffen Führungskräfte Einschätzungen, die auf alles andere als eine gute Kommunikations- und Führungskultur im deutschen Management verweisen.

Über Ihr Feedback zu dieser Studie freuen wir uns sehr.

Tel: 0234/3250830 Fax: 0234/3250831

E-Mail: com.X@communication-x.de

Wenn Sie mehr über com.X erfahren wollen, sich für aktuelle Studien interessieren oder sich in unseren Themen-Specials über Forschungsmethoden informieren wollen etc., dann wenden Sie sich persönlich an uns oder besuchen Sie unsere Homepage.

<http://www.communication-x.de>



Institut für Kommunikations-Analyse und Evaluation
Ehrenfeldstr. 34 44789 Bochum
