

# **Interne Kommunikation und Mitarbeitermotivation**

**Ein zentraler Prozess aus der Sicht des  
Qualitätsmanagers**



Dr. Rudi Holland  
Kommunikations- und Qualitätsmanagement  
info@holland-berlin.de

9. Januar 2008  
DGQ RK Berlin  
Seite 1

# Schwerpunkte

- Der betriebliche Alltag:  
Geglückte Kommunikation – ein Zufall?
- Kommunikation als qualitätsrelevanter Prozess
- Gemanagte Kommunikation: Kennzahlen und Leistung
- Die Grundlagen professioneller Kommunikation
- Professionelle Kommunikation: Qualitätswerkzeug und Führungsinstrument



# Der betriebliche Alltag:

- Unklare Zielsetzungen und Aufgaben
- Probleme an den Schnittstellen
- Ineffiziente Meetings
- Mißverständnisse und persönliche Kränkungen
- Vermeidbare Konflikte bei größeren Veränderungsprozessen (Einführung eines QM-Systems)
- Kommunikations-GAU

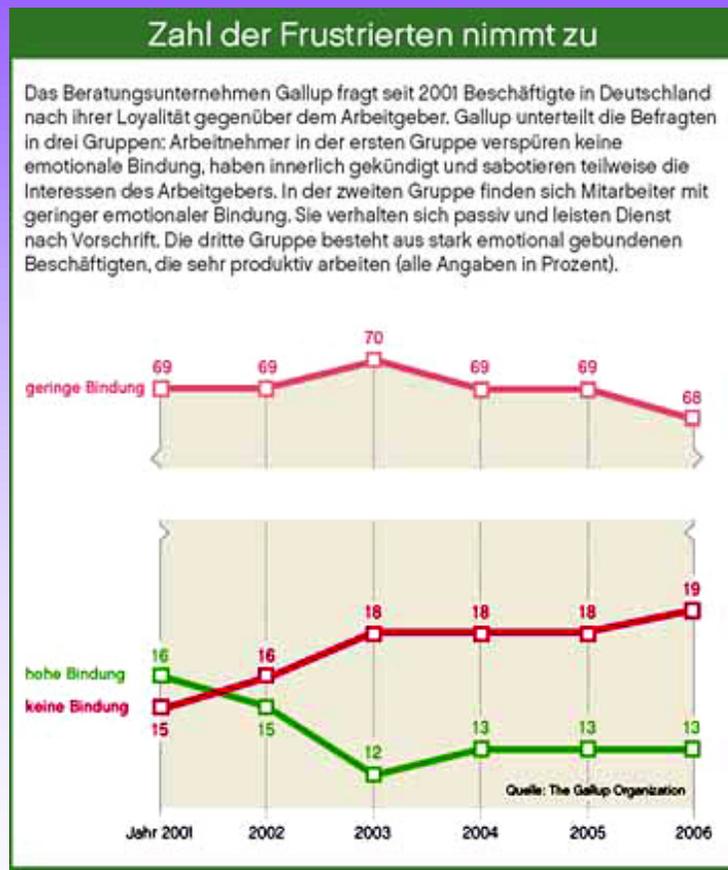


# ...und die Konsequenzen:

- Fehler bzw. Ausschussproduktion
- Ineffizienz
- Demotivation
- Mitarbeiterfluktuation
- gestörtes Betriebsklima
- Verlust von Kunden
- schlechtes Innovationsklima
- hohe Kosten



# Die Gallup-Studie zur Mitarbeiterloyalität



- 87 % keine oder geringe Bindung zum Arbeitgeber
- 19 % arbeiten aktiv gegen das eigene Unternehmen oder haben die „innere Kündigung“ vollzogen
- 68 % leisten „Dienst nach Vorschrift“



# Towers-Perrin-Studie zur Mitarbeitermotivation

Quelle: Global Workforce Study Deutschland 2005

Die Top-10-Treiber der Mitarbeitermotivation im Total Rewards Modell  
(Deutschland-Ranking 2005)

VERGÜTUNG	NEBENLEISTUNGEN
	<b>10</b> Angemessene Nebenleistungen
<b>3</b> Verbesserung der Fachkenntnisse und beruflichen Kompetenzen im letzten Jahr  <b>8</b> Möglichkeit, aktiv die Arbeitsprozesse zu beeinflussen	<b>1</b> Senior Management ist an Mitarbeitern interessiert <b>2</b> Ausreichende Entscheidungsfreiheit <b>4</b> Ruf des Unternehmens als Arbeitgeber <b>5</b> Gute teamübergreifende Zusammenarbeit <b>6</b> Senior Management ist Vorbild im Sinne der Unternehmenswerte <b>7</b> Mitarbeiter werden an Zielvorgaben gemessen <b>9</b> Bindung von erfolgskritischen Mitarbeitern
LERN- UND ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN	ARBEITSUMFELD



Dr. Rudi Holland  
Kommunikations- und Qualitätsmanagement  
info@holland-berlin.de

9. Januar 2008  
DGQ RK Berlin  
Seite 6

# Towers-Perrin-Studie zur Mitarbeitermotivation

Quelle: Global Workforce Study Deutschland 2007

Rang	Zustimmung	Frage
Top 1	64 %	Die Unternehmensleitung meiner Organisation ergreift Maßnahmen zur Gewährleistung unseres langfristigen Erfolgs.
Top 2	61 %	Die Unternehmensleitung meiner Organisation handelt im besten Interesse unserer Kunden.
Top 3	53 %	Die Unternehmensleitung handelt entsprechend den Werten meiner Organisation.
...		...
...		...
Flop 3	42 %	Die Unternehmensleitung meiner Organisation kommuniziert wichtige geschäftliche Entscheidungen effektiv.
Flop 2	35 %	Die Unternehmensleitung meiner Organisation zeigt echtes Interesse an der Zufriedenheit und dem Wohlergehen der Mitarbeiter.
Flop 1	35 %	Die Unternehmensleitung meiner Organisation kommuniziert mit den Mitarbeitern auf offene und ehrliche Weise.



# Zwischenfazit

- Führungskräfte konzentrieren sich oft auf das „Tagesgeschäft“ statt auf Ihre Kernaufgabe, Mitarbeiter zu führen
- Qualifikation der Führungskräfte im kommunikativen Bereich wird oft nicht hinterfragt, sondern als gegeben hingenommen
- Dabei stellt die Kommunikation mit den Mitarbeitern das wichtigste Managementwerkzeug dar.
- Demotivierte Mitarbeiter sind kaum mehr ins Boot zurückzuholen.

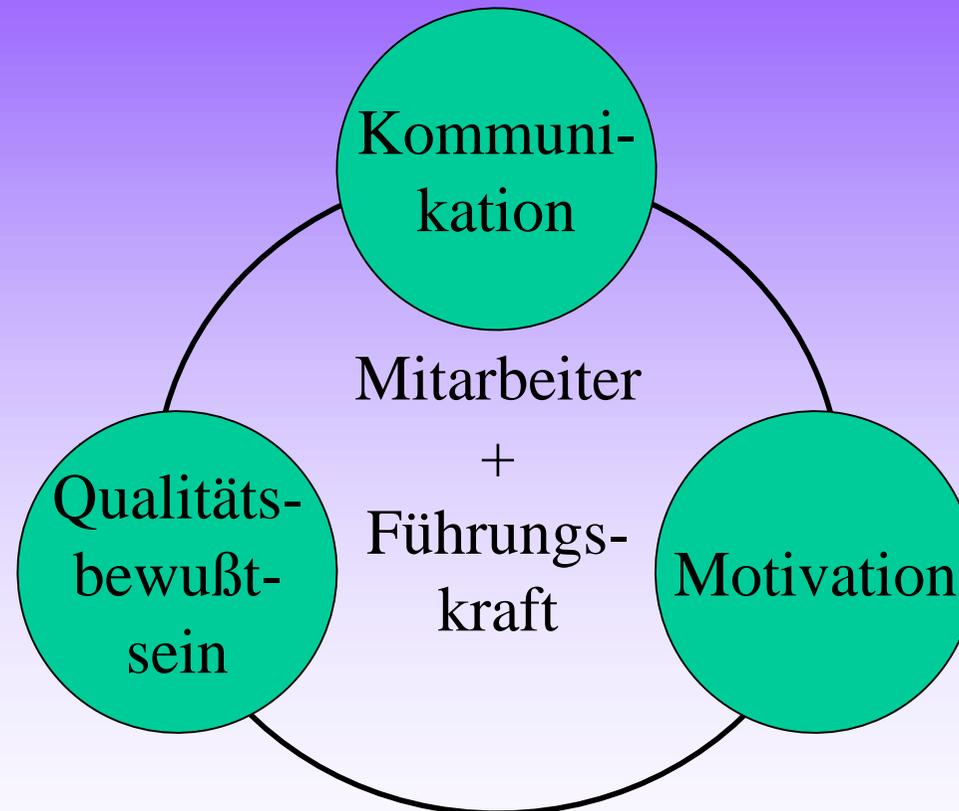


# Thesen:

- **Professionelle Kommunikation ist zu wichtig, um sie dem Zufall zu überlassen!**
- **Professionelle Kommunikation ist ein qualitätsrelevanter Prozess!**
- **Professionelle Kommunikation muß gemanagt werden!**



# Kommunikation und Führungskultur



# Kommunikationsmanagement

- Kommunikation als eigenständiger Prozess in der Prozesslandschaft
- Effiziente Kommunikation als Bestandteil der Qualitätspolitik
- Kommunikation ist „Chefsache“
- Organisation muß Kriterien und Methoden festlegen, um die wirksame Durchführung und Lenkung der Prozesse sicherzustellen (Kap. 4.1 DIN ISO 9001)
- Verbesserung des Prozesses (PDCA-Zyklus)



# Meßbarkeit und Kennzahlen

- Quantifizierung von Schulungen und Fortbildungen (MA; MA x Std.)
- MA-Gespräch
- MA-Befragung
- MA-Fluktuation
- Effizienz von Meetings bewerten (MA x Std.)
- Fehleranalyse



# Die Grundlagen professioneller Kommunikation



Dr. Rudi Holland  
Kommunikations- und Qualitätsmanagement  
[info@holland-berlin.de](mailto:info@holland-berlin.de)

9. Januar 2008  
DGQ RK Berlin  
Seite 13

# Eine Einschränkung voraus:

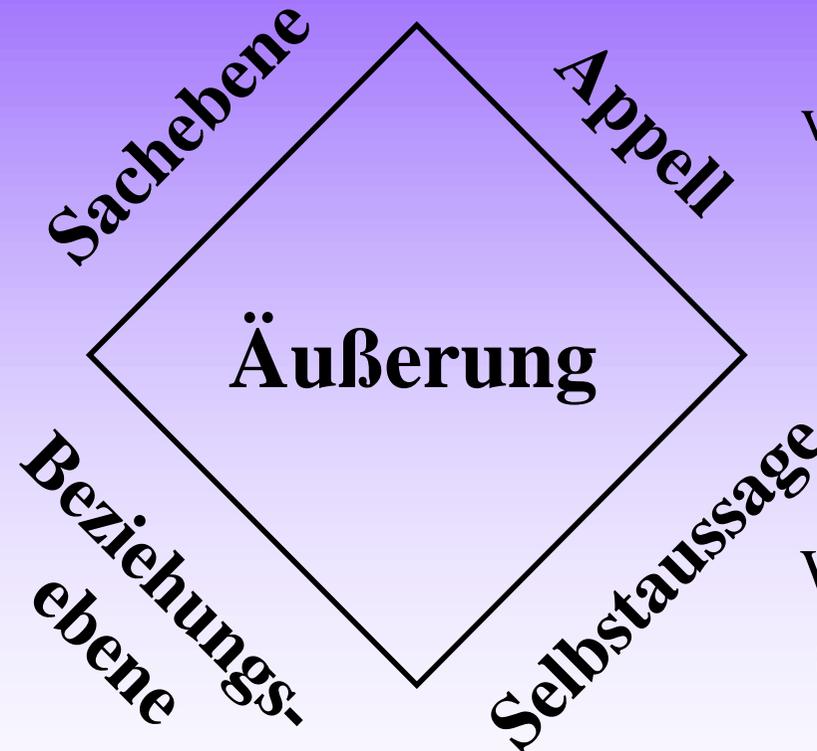
- Professionelle Kommunikation und Kommunikationsmanagement sind weder Allheilmittel noch besitzen sie eine Erfolgsgarantie!



# Die vier Seiten der Kommunikation

Worüber ich informiere

Wozu ich Dich veranlassen möchte



Was ich von Dir halte / wie ich zu Dir stehe

Was ich von mir selbst kundgebe



# Das Vier-Ohren-Modell



Abbildung entnommen aus: von Thun: Miteinander reden 1, 1981



Dr. Rudi Holland  
Kommunikations- und Qualitätsmanagement  
info@holland-berlin.de

9. Januar 2008  
DGQ RK Berlin  
Seite 16

# ...und der Kardinalfehler der Kommunikation:

Da der Beziehungsaspekt häufig nonverbal ausgedrückt wird, führen oft schon **geringe unbeabsichtigte Ursachen** zu einer nachhaltigen Störung der Beziehungsebene, insbesondere wenn die Beziehung bereits angespannt ist.

Gefahr der Vermischung von Beziehungs- und Sachebene



Beziehungsstörung wird auf der Sachebene ausgetragen!



# Die Grundlagen:

- Verständlichkeit in der Sachebene (Einfachheit, Gliederung, Prägnanz)
- Bewußtsein für Konfliktpotential schärfen
- Abgrenzung durch Sprache vermeiden; (zwischen verschiedenen Abteilungen, Hierarchien, Ausbildungen) auch hier: „Prinzip des internen Kunden“
- Effizienz von Besprechungen steigern (Moderation und Präsentation)



# Die „hohe Schule“ :

- Aktives Zuhören
- Feedback und Kritik
- Umgang mit Emotionen und Konflikten, Deeskalation
- Verhalten gegenüber schüchternen oder schwierigen Mitarbeitern
- Umgang mit Mitarbeitern, die „innerlich gekündigt“ haben



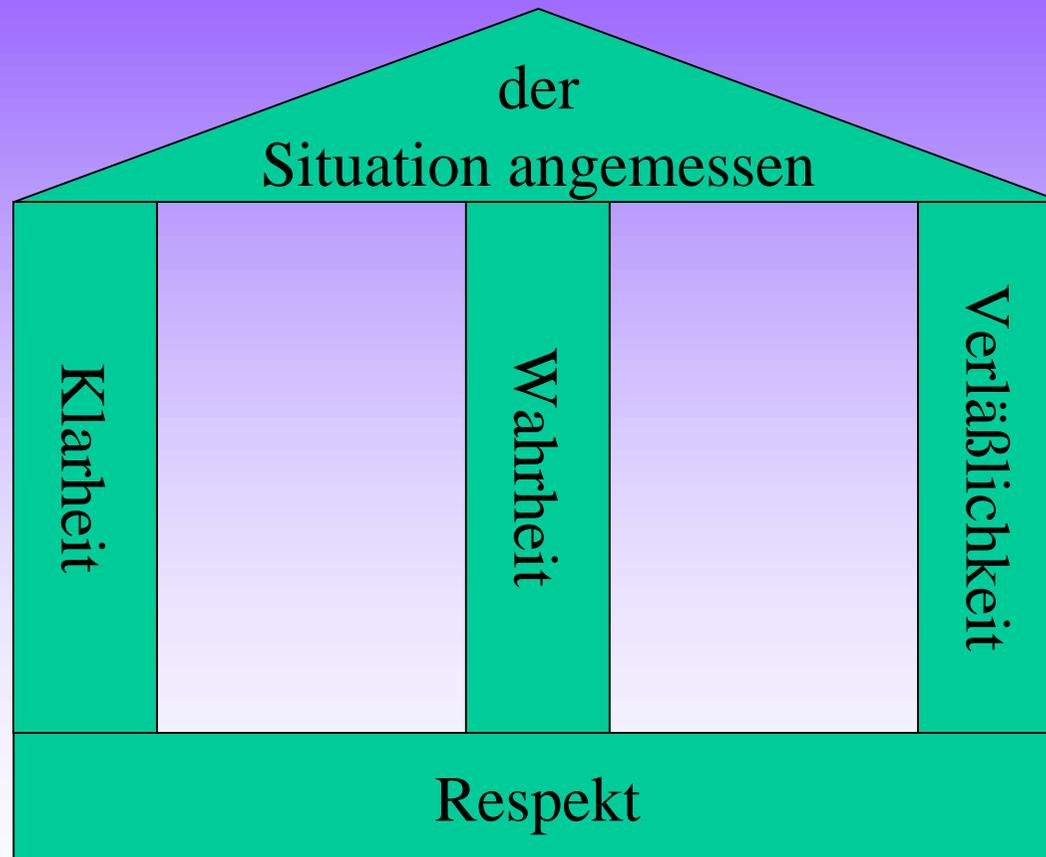
# Professionelle Kommunikation: Qualitätswerkzeug und Führungsinstrument



Dr. Rudi Holland  
Kommunikations- und Qualitätsmanagement  
info@holland-berlin.de

9. Januar 2008  
DGQ RK Berlin  
Seite 20

# Das „Haus“ der Mitarbeiterführung



Dr. Rudi Holland  
Kommunikations- und Qualitätsmanagement  
info@holland-berlin.de

9. Januar 2008  
DGQ RK Berlin  
Seite 21

# Professionelle Kommunikation als Qualitätswerkzeug und Führungsinstrument

## Authentizität:

- Schnelle (übereilte) Entscheidungen sind kein Wert an sich!
- Kompromiß und Ausgleich sind keine Niederlagen!
- Stärke zeigen, indem man die Stärke zeigt, Fehler zuzugeben!



# Professionelle Kommunikation als Qualitätswerkzeug und Führungsinstrument

- Klarheit von Ablauf- und Aufbauorganisation
- Standards für typische Situationen festlegen  
(Besprechungsmanagement und -grundsätze,  
Mitarbeitergespräch)
- Kommunikation in der Unternehmenspolitik verankern  
(Wie gehen wir miteinander um?)
- Durch Qualitätspolitik und -ziele Visionen vermitteln



# Und der Nutzen?

## **Kommunikation als Teil der Unternehmenskultur um:**

- die Identifikation mit dem Unternehmen zu befördern
- bestehende Mitarbeiter zu binden und für neue attraktiv zu sein
- Mitarbeiter zu motivieren zu einem Quäntchen „Mehr“ an Leistung, das den Erfolg und den Vorteil gegenüber den Mitbewerbern ausmachen kann.



# **Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**



Dr. Rudi Holland  
Kommunikations- und Qualitätsmanagement  
info@holland-berlin.de

9. Januar 2008  
DGQ RK Berlin  
Seite 25