

■ Ausgabe I/ 2001 ■

Der wortstark-newsletter: Ein neuer Online-Service stellt sich vor



Dr. Annette Hartmann
wortstark-Gründerin

Liebe Leserinnen und Leser,

Sie haben die erste Ausgabe des wortstark-Newsletters vor Ihren Augen. Der Untertitel „Die innovative Agentur für Unternehmenskommunikation“ ist Programm für dieses sechs Mal pro Jahr erscheinende elektronische Medium: Hier werden Sie keine Informationen finden, die schon durch die zahlreichen „Durchlauferhitzer“ eines Nachrichtensystems gelaufen sind, welches stark vom gegenseitigen Abschreiben gekennzeichnet ist. Vielmehr dürfen Sie sich freuen auf:

- bisher unveröffentlichte oder nur als wissenschaftliche Arbeit veröffentlichte **Forschungsergebnisse** rund um die Themen **Unternehmenskommunikation/ Wissensmanagement/ lernendes Unternehmen** in knapper Form und allgemeinverständlicher Sprache für Praktiker in den Unternehmen wortstark aufbereitet.
- aktuelle **Exklusiv-Interviews** mit Akteuren o.g. Bereiches aus Forschung und Praxis
- Das **Leser-Echo** Ihrer Kolleginnen und Kollegen in anderen Unternehmen bzw. eine Frage & Antwort- Ecke für aktuelle Probleme der Unternehmenskommunikation (ab Ausgabe 2).

Der wortstark-Newsletter soll **Mittler** sein **zwischen Forschung und Praxis**. Aus eigener Erfahrung weiß ich: Nachwuchswissenschaftler mit Ambitionen zur freien Wirtschaft brauchen ein Forum, um sich und ihre Arbeit zetnah und gezielt bei Unternehmen vorzustellen, ohne fremder Kommerzialisierung zum Opfer zu fallen.

Sie als Leserinnen und Leser dieses Newsletters in den Betrieben werden ihn vor allem als Informationsquelle zur **Optimierung Ihrer Unternehmenskommunikation** und Ihres **Wissensmanagements** nutzen, aber auch für eine gezielte **Personalentwicklung** und –akquisition.

Was hat wortstark davon? An dem professionellen Umgang mit dem Wort in diesem Newsletter werden Sie sehr schnell erkennen, wie wichtig und hilfreich diese Fähigkeit gerade im Zeitalter schnellen Reizen und Bilderflut ist. In den ersten paar Ausgaben dieses Mediums können Sie sich außerdem von der fachlichen Qualifikation der Verfasserin ein Bild machen, indem Sie direkt an den Ergebnissen meiner sehr praxisorientierten und äußerst innovativen Doktorarbeit auf der Basis eines Benchmarkings teilhaben werden.

Nachdem auch die Lektüre von Fachtexten Spaß machen darf, wünsche ich Ihnen jetzt „viel Spaß beim Lesen!“

Ihre Dr. Annette Hartmann

In dieser Ausgabe: +++ Benchmarking Unternehmenskommunikation: Materielle Infrastruktur +++ Interview mit Peter Heisig und Holger Kohl, Fraunhofer Institut (Berlin) zu aktuellen Trends im Benchmarking +++ Fragen an die Leserinnen und Leser dieses Newsletters +++

Benchmarking Unternehmenskommunikation: Start der Serie

Die folgenden Qualitätskriterien für Unternehmenskommunikation stammen aus der Dissertation von Dr. Annette Hartmann (1998, Universität Eichstätt, als Microfiche publiziert). Zusammen mit den Qualitätskriterien in der Führungskräfteweiterbildung sind sie die beiden Standbeine für ein Synergiekonzept des lernenden Unternehmens. Dieses Konzept gewann letztes Jahr den Forschungswettbewerb „shaping-the-future“ und wurde auf der EXPO 2000 in Hannover dem internationalen Fachpublikum vorgestellt.

Doch eins nach dem anderen! Zunächst wurde 1994 ein Benchmarking durchgeführt unter folgenden Teilnehmern:

- **ABB A.G. Deutschland,**
- **Bosch GmbH,**
- **General Electric Information Services/ GE Medical Services Deutschland,**
- **Hewlett-Packard GmbH,**
- **Bayerische Hypotheken-und Wechsel-Bank AG.,**
- **Siemens A.G.,**
- **Toshiba Europa (I.E.) GmbH.**

Aus Datenschutzgründen werden die Benchmarks nicht mit dem Firmennamen verknüpft, sondern das Elaborat der Studie – eben die Qualitätskriterien - in allgemeiner Form vorgestellt.

Unter „**Benchmarking**“ wird hier ein **bewerteter Unternehmensvergleich** verstanden, der zum Zwecke gegenseitigen **Lernens** durchgeführt wird. Die Orientierung an den Besten hilft bei der **Qualitätsverbesserung** im eigenen Hause.

Der Unterschied zum klassischen Unternehmensvergleich wird deutlich, wenn man sich die Herkunft des Begriffes klar macht: Noch bis in die späten 80er Jahre war ein Benchmark nicht anderes als ein Orientierungsposten bei der geologischen Landvermessung von unbekanntem Gelände, von „**Neuland**“ also. Daher die Tendenz, sich auch mit Unternehmen fremder Branchen zu vergleichen oder insgesamt sehr viel offener für „fremde Welten“ zu sein als beim traditionellen Unternehmensvergleich, der mit vorgegebenen Kriterien an die Sache herangeht.

Der Forschungsansatz der „**Exploration**“ – der Begriff des Entdeckens steckt hier schon drin! - ist in den 70er Jahren entstanden und paßt durch seine Offenheit sehr gut zur Idee des Benchmarkings. Im Gegensatz zur traditionellen Forschung wird hier **erst die Praxis** untersucht, und **dann** kommt das **Literaturstudium**. Damit soll verhindert werden, daß das Angesehene die Forschung schon im vorhinein beeinflußt.

„**Qualitativ**“ heißt diese **empirische** (= praxisbezogene) Forschung deswegen, weil sie sich um schwer quantifizierbare Phänomene kümmert, wie z.B. dem **Dienstleistungsbereich**. Diese Phänomene können kaum über Quantität sondern besser über ihre **Eigenschaften**, ihre Qualitäten, erfaßt werden. Dies geschieht durch menschliche Wahrnehmung – Subjektivität inklusive. Anstatt aber wie früher die Subjektivität als „unwissenschaftlich“ abzutun, macht man sie sich hier zunutze: Durch Bewußtmachung und offener Äußerung der somit „**reflektierten Subjektivität**“. Ein Beispiel: Jegliche „Vor-Urteile“ werden vor der Untersuchung zu Papier gebracht und nach der Untersuchung wieder aufgegriffen und in die Ergebnisbesprechung einbezogen.

Im vorliegenden Fall wurde eine Mischung aus drei Forschungsmethoden eingesetzt: Eine **Dokumentenanalyse**, je Firma zwei **Leitfaden-Interviews** und die **Beobachtung** vor Ort bei den Firmen. Die Ergebnisse aus den drei verschiedenen Formen der Erfassung wurden dann zueinander ins Verhältnis gesetzt und zu einem Gesamtbild verschmolzen (**Triangulation** = aus drei Blickwinkeln betrachtet). Dieser Mehrfachmethode ermöglicht eine größere Aussagefähigkeit als die (aus Kostengründen) weit verbreitete Ein-Methoden-Forschung.

Teilnehmer des Benchmarkings

Begriff Benchmarking

Forschungsansatz Exploration

qualitative empirische Sozialforschung

Methoden zur Erforschung der Unternehmenskommunikation

Eine Haftung für die Richtigkeit der Veröffentlichungen kann trotz Prüfung durch die Redaktion vom Herausgeber nicht übernommen werden.

Copyright: Der Respekt vor geistigem Eigentum und das Interesse an der Verbreitung der von Arbeitsergebnissen braucht sich nicht auszuschließen:

Dieser Newsletter darf jederzeit ganz oder in vollständigen Artikeln kopiert und verbreitet werden, wenn die wortstark Kommunikationsberatung Dr. Annette Hartmann und ggfs. weitere UrheberInnen mit vollem Namen genannt werden. Info über die Weiterverwendung wäre nett.

Benchmark-Gruppe I: Materielle Infrastruktur der Unternehmenskommunikation (UK)

Gebäudearchitektur und Inneneinrichtung



Benchmark

Architektur und Einrichtung als explizites Mittel der Unternehmenskommunikation kam unter den Benchmarking-Teilnehmern zweimal vor, davon einmal sogar in einer eigenen Unterabteilung organisiert. Angeregt durch diese sehr aktiven Vorbilder ergaben sich nachfolgende Prüfkriterien, die unter diesem Benchmark-Titel zusammengefaßt sind.

Bedenken Sie: Die subtilen Aussagen der äußeren Umgebung bleiben bei BesucherInnen wie auch bei MitarbeiterInnen meist im Unterbewußtsein hängen. Von dort aus haben sie sowohl für den Beginn einer Begegnung als auch für den Verlauf der ganzen Geschäftsbeziehung eine häufig unterschätzte Bedeutung. Erst in jüngster Zeit wird dieser Aspekt beispielsweise durch Feng-Shui im betrieblichen Kontext wieder etwas nach oben korrigiert.

Denken Sie an Fälle, wo Sie selbst völlig genervt bei einer Firma angekommen sind, weil Sie sie einfach nicht gefunden haben. Der Besucher ist noch nicht mal da, wird aber schon zum ersten Mal alleingelassen und staut Aggressionen auf. Wenn sich die Geschäftsbeziehung gleich oder später zum Negativen entwickelt, wird er sagen: „Das ging ja schon mit dieser Sucherei los! Die sind doch unfähig, und hatten auch von Anfang an gar kein Interesse an mir!“ In einer Zeit, wo fast jede Firma ihre homepage hat, sollte das Thema Lageplan kein Kommunikationshindernis mehr darstellen – wobei auf gute Qualität des Planes weiterhin zu achten ist.

Klein wie eine Maus fühlt sich der Mensch in den „hehren Hallen“ eines protzigen Neubaus mit all seinen hohen glasgesäumten Sälen: kalt, glatt, riesig, übermächtig. Dem Menschen bleibt die Spucke weg und mit einem Kloß im Hals begegnet er den GesprächspartnerInnen oder tritt seinen Arbeitstag an. Soll das der Anfang einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung oder tagtäglich Start in den Arbeitstag sein? Im Benchmarking nutzte eine Firma ihre Erfahrungen mit einem solcherart spektakulären Gebäude, um für den Bau weiterer Niederlassungen gleich ein Lehrbeispiel zu haben: Das ist natürlich produktiv gedacht!

Auch Formen sprechen eine beredte Sprache: Viel Rechtwinkligkeit drückt zwar technische Exaktheit aus - bei vielen Firmen erwünscht-, hinterläßt im Übermaß beim Menschen aber unangenehme Gefühle, weil unsereins nicht so perfekt ist wie eine derartige Umgebung. (Das ist übrigens der Grund, warum viele Menschen gerne in Altbauten wohnen). Wenn Architekten es also etwas übertrieben haben mit den 90°-Winkeln, dann bringen freie und abgerundete Formen (Möbel! Dekoration!) ein Gegengewicht zu einem Übermaß an Exaktheit. Sie schaffen eine menschlichere und entspanntere Atmosphäre.

Zum Mobiliar: Es wirkt unglaublich, wenn sich eine Firma als besonders fortschrittlich präsentiert und gleichzeitig BesucherInnen wie MitarbeiterInnen in braun-beigen und womöglich noch ausgesessenen 70-er-Jahre-Möbeln Platz nehmen läßt. Mehr als diese Aussagen beeinflußt aber die Platzierung innerhalb der Räume ganz enorm die Kommunikation. Ein konzentrationsfördernder und lärmgeschützter Arbeitsplatz ist wichtig, aber Offenheit und Teamgedanke ebenfalls. Kommunikationsprofis wissen, wie man aus Einzelbüros Kontaktstellen und aus Großraumbüros Arbeitsinseln und Kommunikationszonen macht. Das zeigte die Untersuchung.

Die Firmenfarben sind meist vorgeben. Den Modefarben der Büroausstattung kann man sich auch nicht völlig entziehen. Doch beispielsweise in der Gestaltung von Böden und Wänden wenden manche Firmen die Farbpsychologie an und optimieren damit gezielt ihre Leistungen. Orangefarbene Wände fördern die Kreativität. Schon gewußt?

Ein Teilnehmer des Benchmarkings schmückte seine Gänge mit Wechselausstellungen (Malerei ortansässiger Künstler oder auch MitarbeiterInnen). Dies macht die Firma interessanter als die Wettbewerber. Gleichzeitig schafft die UK den Künstlern ein Forum – ... imagefördernd.

Lageplan

Größenverhältnisse, Materialien

Formensprache

Möbel

Farben

Dekor

Eine Haftung für die Richtigkeit der Veröffentlichungen kann trotz Prüfung durch die Redaktion vom Herausgeber nicht übernommen werden.

Copyright: Der Respekt vor geistigem Eigentum und das Interesse an der Verbreitung der von Arbeitsergebnissen braucht sich nicht auszuschließen:

Dieser Newsletter darf jederzeit ganz oder in vollständigen Artikeln kopiert und verbreitet werden, wenn die wordstark Kommunikationsberatung Dr. Annette Hartmann und ggfs. weitere UrheberInnen mit vollem Namen genannt werden. Info über die Weiterverwendung wäre nett.

Empfangsbereich speziell + Telefonzentrale**Benchmark**

Der Empfang und die Telefonzentrale sind die Nadelöhre der Firma in der Schnittstelle zwischen draußen und drinnen. Im Zeitalter von Call-Centern wird heute zunehmend getrennt, was sinnvollerweise zusammengehört. Wie soll ein Call-Center-Mitarbeiter wissen, ob Frau X heute im Hause ist, wenn er Hunderte von Kilometern entfernt ist? Er kann es nur mit Durchstellen versuchen, weiß aber nicht, wie die Nummer des Nachbarbüros ist, mit dem Frau X eng zusammenarbeitet usw. Pförtner im Hause, sofern sie nicht auch durch anonyme Wachdienste mit ihrem schnell wechselnden Personal ausgetauscht wurden, können diese Funktion übernehmen – denn sie haben Frau X am Morgen beim Passieren des Foyers schon begrüßt und kennen darüberhinaus das Gebäude. Der besonderen Funktion von Empfängen müßte in den meisten Fällen mehr Kommunikationsprofessionalität zuteil werden.

Wozu dient ein Empfang? Zum Empfang! Das, was aber manche Firmen MitarbeiterInnen und BesucherInnen bieten, gleicht eher einer militärischen Abschreckung. Metallschranken und piepsende EDV-Firmenausweiskontrollen bei den einen, freundliche Pförtner in übersichtlichen Foyers bei den anderen. Stehen dann auch noch die Besuchermöbel an der falschen Stelle, zum Beispiel eingepfercht in einer Ecke neben der Pförtnerloge, werden sich die BenutzerInnen zusätzlich unwohl und von der Firma falsch angesprochen fühlen. Die Mehrzahl der Firmen entscheidet sich inzwischen für eine „schrankenlose“ Begrüßung, hält unaufdringlichere Formen von Sicherheitssystemen und Arbeitszeiterfassung bereit oder hat sie überflüssig gemacht.

Sie mögen es für einen Scherz halten, aber bei einer Firma des Benchmarkings hing ein Dinosaurierskelett im Foyer, nebst reichlich alten Fotos und Exponaten. Wären moderne Produkte dazugekommen, hätte man Innovationskraft demonstriert. Und so? Fortschrittsverweigerung. Andere Firmen des Benchmarkings boten ihren BesucherInnen reichlich aktuelle Firmeninformationen, Geschäftsberichte, Image- und Produktwerbung. Diese sind am Empfang optimal platziert.

**Telefon-
zentrale****Barrieren im
Empfang****Informations-
ort Empfang****Technische Ausstattung: Medien****Benchmark**

Als das vorliegende Benchmarking 1994 startete, gab es Teilnehmer, deren e-mail-Systeme noch im Pilotstadium waren. Das Internet spielte noch kaum eine Rolle und Intranet gab es unter keinem der Benchmarking-Teilnehmer. Hier gab es eine so gewaltige Entwicklung, daß die Benchmarking-Ergebnisse von einst für Sie wahrscheinlich kaum einen Nutzen mehr bringen.- Doch: Bei aller Aufmerksamkeit, die heute diverse Internet und Intranet-Systeme auf sich ziehen, sei angemerkt, daß sich an den entscheidenden Faktoren für die effektive Nutzung der Medien nichts geändert hat:

- Kommunikationspolitische Entscheidungen wie Zugangs-, Lese- und Schreibrechte, der frühzeitigen Information seitens des Managements (hierzu später noch mehr!)
- eine professionelle Aufbereitung der Informationen und Betreuung von Chat-Rooms wie einst von Aushängen durch Kommunikationsprofis und schließlich
- ein Mindestmaß an Ausbildung an den Systemen

ist noch immer wichtiger als die neuesten technischen Feinheiten mit ihrem meist ungenutzten Möglichkeiten. Dies wird leider oft erst dann klar, wenn sich die Firmen mit modernstem Kommunikationsspielzeug aufrüsten und dann angesichts von Mängeln unter obengenannten kritischen Faktoren enttäuscht feststellen: Chaos! Oder noch schlimmer: Schweigen im Walde.

IN DER NÄCHSTEN AUSGABE LESEN SIE unter anderem:

Fortsetzung der Benchmarking-Serie zur Unternehmenskommunikation mit
Immaterieller Infrastruktur (Methoden), Teil 1.



Eine Haftung für die Richtigkeit der Veröffentlichungen kann trotz Prüfung durch die Redaktion vom Herausgeber nicht übernommen werden.

Copyright: Der Respekt vor geistigem Eigentum und das Interesse an der Verbreitung der von Arbeitsergebnissen braucht sich nicht auszuschließen:

Dieser Newsletter darf jederzeit ganz oder in vollständigen Artikeln kopiert und verbreitet werden, wenn die wortstark Kommunikationsberatung Dr. Annette Hartmann und ggfs. weitere UrheberInnen mit vollem Namen genannt werden. Info über die Weiterverwendung wäre nett.

Aktuelles Interview mit Peter Heisig und Holger Kohl, beide vom Informationszentrum Benchmarking (IZB) am Fraunhofer Institut Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK):

Info-Zentrum
Benchmarking:

Benchmarking heute: Von der Modeerscheinung zur Routine Rückblick ■ Gegenwärtige Trends ■ Zukunftsprojekte

wortstark: Herr Heisig – bei der Vorbereitung dieses Gespräches habe ich erstmal recherchiert, ob das Informationszentrum Benchmarking noch existiert. Man spricht doch heute kaum mehr von Benchmarking. Mal ganz provokativ gefragt: **Ist das Benchmarking tot?**

Kontakt:
Peter.Heisig
@ipk.fhg.de,

Heisig: Nein, ganz im Gegenteil. Man spricht deshalb weniger davon, weil es inzwischen ins Tagesgeschäft integriert ist! Alle wollen weiterhin wissen: „Wie macht man es am besten?“ Deswegen stirbt das Benchmarking nie. - Wir haben 1999 die 1000 größten deutschen Unternehmen zum Thema Benchmarking befragt und hatten leider nur 7 % Rücklauf. Aber wenn es um die praktische Durchführung von Benchmarkings geht, so besteht heute, im Mai 2001, immer noch mehr Nachfrage als Angebot.

wortstark: Lassen sich eigentlich **Trends feststellen** bei den Benchmarkings seit 1994, dem Gründungsjahr Ihrer Institution?

Heisig: Ja. Neu ist zum Beispiel, daß der **tertiäre Sektor** und der **öffentliche Dienst** zunehmend Benchmarkings durchführen wollen, zum Beispiel Krankenhäuser.

wortstark: Mit anderen Worten: Auch Dienstleistungsbetriebe entdecken das Benchmarking...-

Heisig: Genau. Dadurch wird auch die Methodik immer differenzierter.

wortstark: Könnten Sie das etwas veranschaulichen?

Heisig: Krankenhäuser stehen (noch) nicht in einer Wettbewerbssituation, deswegen können sie sich ganz direkt mit anderen Krankenhäusern vergleichen. In der freien Wirtschaft ist das anders. Produzierende Unternehmen müssen aufgrund des Wettbewerbsdrucks zum Beispiel ein Unternehmen finden, was auch viel Hydraulik im Produktionsprozeß einsetzt, wenn sie genau diesen Prozeß optimieren wollen. Der Vergleichspartner ist bei ihnen also branchenfremd, im tertiären Sektor dagegen nicht.

wortstark: Verstehe. Gibt es noch einen Trend?

Heisig: Ja, der dritte Trend ist: Die **kleinen und mittelständischen Unternehmen** (KMU) wollen sich auch mit den Besten ihrer Branche messen, aber da übergebe ich das Wort an Hr. Kohl...

Kohl: Wir sind seit einiger Zeit dabei, den **benchmarkindex.com** aufzubauen, das wird die weltweit größte KMU-Datenbank. Damit können sich auch kleinere Firmen günstig benchmarken lassen.

wortstark: Kann sich da jedes Unternehmen einfach so einklinken und mit den anderen vergleichen?

Kohl: Nein, so einfach auch wieder nicht. Das Unternehmen wendet sich an uns, dann bekommt es einen Fragebogen zur Erfassung seiner Daten gemäß **SIC-Code** (Standard Industrial Classification). Der ausgefüllte Fragebogen wird dann von unseren Mitarbeitern mit den Wettbewerbern aus der Datenbank verglichen und anschließend erfährt das Unternehmen, wie es im Vergleich da steht.

wortstark: Aha, das ist ja interessant. Was kostet das dann und wann geht 's los?

Kohl: Das kostet für das Unternehmen **zwischen DM 2.000 und DM 3.000**, also etwa einen Mann-Tag Beraterarbeit. Ab dem nächsten Jahr können wir die ersten Anfragen bedienen.

wortstark: Ihnen beiden vielen Dank für die Gespräche!

Kontakt: Holger.Kohl
@ipk.fhg.de

Gerade zu den ersten Ausgaben des **wortstark-newsletters** freue ich mich besonders über Ihr Echo:

„Was gefällt Ihnen an **Form, Inhalt und Sprache?** Was könnte besser sein?“ Vielen Dank! ■

Eine Haftung für die Richtigkeit der Veröffentlichungen kann trotz Prüfung durch die Redaktion vom Herausgeber nicht übernommen werden.

Copyright: Der Respekt vor geistigem Eigentum und das Interesse an der Verbreitung der von Arbeitsergebnissen braucht sich nicht auszuschließen:

Dieser Newsletter darf jederzeit ganz oder in vollständigen Artikeln kopiert und verbreitet werden, wenn die wortstark Kommunikationsberatung Dr. Annette Hartmann und ggfs. weitere UrheberInnen mit vollem Namen genannt werden. Info über die Weiterverwendung wäre nett.