



Unternehmenskultur bremst Veränderungen aus

Abgesehen von den Topmanagern ist mehr als die Hälfte der Belegschaft in Unternehmen der Meinung, dass die aktuelle Unternehmenskultur dringend nötige Veränderungen behindert. Dies ist ein zentrales Ergebnis einer Umfrage unter 462 Fach- und Führungskräften zum Thema „Changeability“.

Die fünf großen Herausforderungen unserer Zeit beeinflussen nahezu in gleichem Ausmaß den Veränderungsdruck in den Unternehmen: Globalisierung, Digitalisierung, Demografie, Regulierung und Kostendruck. Jeweils über 50 Prozent der Teilnehmer an der Studie zum Thema „Changeability“ des Beratungsunternehmens Comteam sagen, dies sei „stark“ oder „sehr stark“ der Fall. Auf die Frage „Wie veränderungswillig empfinden Sie Ihr Unternehmen?“ vergeben die Befragten im Durchschnitt 3,26 Punkte auf einer Skala von 1 bis 5, also Mittelmaß. Bessere Werte erteilt man nur dem Topmanagement (3,61) und sich selbst (3,78). Als veränderungswillig zu gelten ist offensichtlich einerseits schick und soll andererseits Chefsache sein. Zu den wichtigsten Motivatoren für Ver-

änderungen zählen die Lust auf Neues verbunden mit Neugierde, positiven Herausforderungen und Weiterentwicklung – sowohl im persönlichen als auch unternehmerischen Sinne. Das Gros der Befragten sieht Change-Prozesse als Chance, besser zu werden und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. In manchen Köpfen ist Change bereits Realität und andere sind aufgrund einer Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation zur Veränderung bereit. Das klingt alles schön und gut, nur: Wo ist der Haken oder besser gesagt, wo sind die Probleme, die so viele Veränderungsprozesse trotz großem Einsatz scheitern lassen?

Soziale Komplexität von Change wird unterschätzt

An allen Ecken fehlt es an Management, Methodik und Zeit. Alles muss schnell gehen und erforderliche Ressourcen werden nicht aktiviert. Dazu kommt, dass bei den Veränderungen im Laufe der Zeit Kritiker auftauchen und Befindlichkeiten spürbar werden. Das ist normal, die Schärfe dieser Faktoren ist beeinflussbar. Aber: Die soziale Komplexität von

Veränderungsprojekten wird – immer noch – eklatant unterschätzt.

Um welche Themen geht es in den drei wichtigsten Veränderungsprozessen der Unternehmen? Aus Sicht der Mitarbeiter steht „Kostensenkung“ (31 Prozent) einsam an der Spitze, vor „Arbeitsplatzabbau“ (22 Prozent) und „Kundenorientierung“ (20 Prozent) sowie „Standardisierung“ (20 Prozent). Ganz anders sehen die Tophemen der Geschäftsführer und Vorstände aus: Spitzenreiter der Change-Themen ist hier die „Neupositionierung im Markt“ (33 Prozent), gefolgt von „Innovation“ (23 Prozent) sowie „Implementierung eines neuen Geschäftsmodells“ (21 Prozent) und „kontinuierliches Verbesserungsprogramm“ (21 Prozent).

Initiative kommt von oben und unten

Spannend fanden wir die Frage: Wer initiiert Veränderung im Unternehmen (Abbildung 1)? Sind die richtigen Verantwortlichen am Werk? Scheinbar ja, denn Veränderungen werden nicht vom Topmanagement alleine angefangen – auch wenn mit 21 Prozent der Initiativen das größte Stück des Kuchens auf ihr Konto

Die Studie

Info

Die ausführlichen **Studienergebnisse** finden Sie unter: http://doku.comteam-ag.de/Changeability_Studie15.pdf

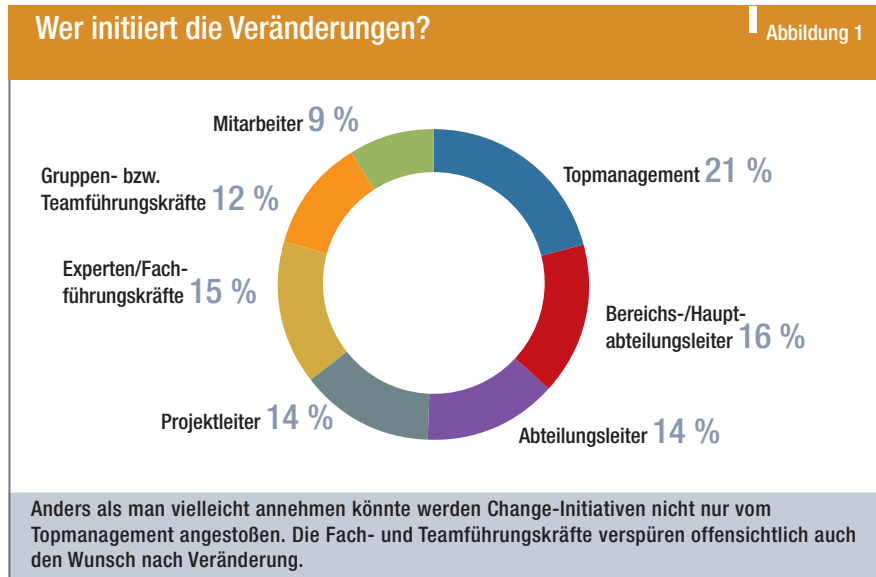
geht. Auslöser gibt es auf allen Ebenen. Neben Bereichs- und Abteilungsleitern geben bei 15 Prozent der Fälle auch Experten und Fachführungskräfte wichtige Anstöße für Veränderungen – sie wissen, wovon sie reden, und vor allem wissen sie, was nötig ist. Diese Frage haben die HR-Experten mit der gleichen Aufteilung beantwortet wie die Gesamtgruppe. Ob speziell HR Veränderung initiiert, wurde nicht gefragt.

Change beansprucht viel Zeit

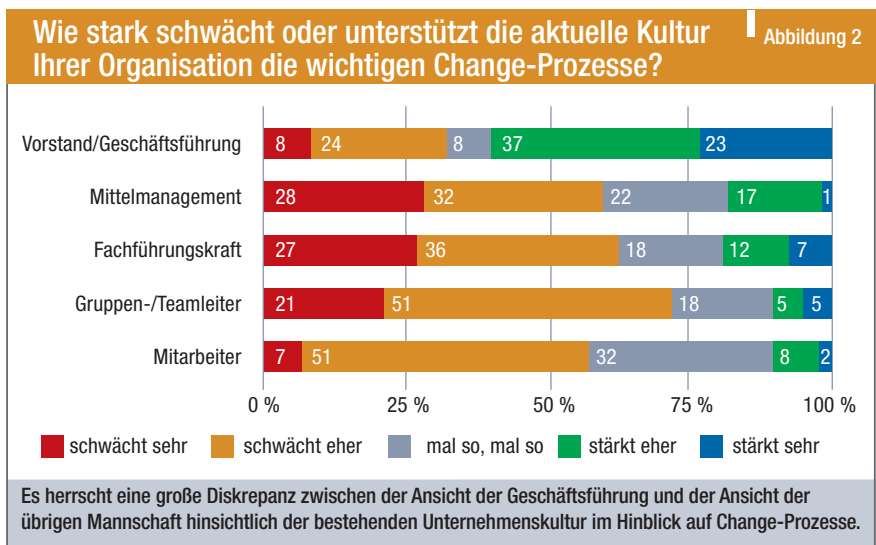
Erstaunlich ist der Zeitaufwand, den Unternehmen in Veränderungsprozesse stecken. Fast die Hälfte der Befragten (46 Prozent) wendet 60 Prozent und mehr ihrer Arbeitszeit dafür auf. Bei elf Prozent sind es gar mehr als 80 Prozent. Die Unternehmen sind im Umbruch, und fast jeder ist mit neuen Projekten, Zielgruppen oder Geschäftsfeldern konfrontiert. Am meisten Zeit investieren die Mittelmanager in Change-Projekte. Sie tragen die Hauptlast von Veränderungen. Die Teilnehmer der Studie durften den Change Managern im Unternehmen Noten geben. Ein Klassendurchschnitt von 3,1 (befriedigend) ist nicht berühmt. Das Topmanagement gab den Changern einen schlechten Zweier (2,34), Finanzen und Controlling dagegen fast eine Vier (3,50). Marketing, oft mit dem Verkauf von Veränderungen betraut, lag mit einer Benotung von 2,75 deutlich über dem Schnitt, ebenso die Rechtsabteilung, die eine glatte Zwei (2,00) vergab. Personal/HR fand die Arbeit der Change-Agents eher schlechter (3,18) als der Schnitt. Nur HR-Leute, die in Vorstand oder Geschäftsführung sind, erteilten die Note 2,5.

Aktuelle Kultur schwächt Veränderungsprozesse

Für die Studienautoren war folgende Frage zentral: Wie stark schwächt oder unterstützt die aktuelle Kultur der Organisationen und Unternehmen die wichtigen Change-Prozesse (siehe Abbildung 2)? Die Chefetage ausgenommen, ist mehr als die Hälfte der Befragten der Meinung,



Quelle: ComTeam AG, 2016



Quelle: ComTeam AG, 2016

die aktuelle Unternehmenskultur schwäche Change-Prozesse. Bei den Topmanagern ist das Ergebnis genau umgekehrt: Jeder Zweite glaubt, die Kultur wirke stärkend. Mit diesem Glauben sind sie allerdings alleine. Sehen Geschäftsführer und Vorstände nicht über den Tellerrand hinaus oder sind sie für das Immunsystem ihrer Organisation betriebsblind? Führungskräften sei geraten, auf die Gesundheit des Unternehmens Einfluss zu nehmen. Mittels Veränderungen kann die Unternehmenskultur so weiterentwickelt werden, dass Neues Fuß fassen und wachsen kann. Es gibt neue und agile

Methoden, die sowohl kulturelle als auch organisatorische Fortschritte ermöglichen, um die gesamte Kultur zukunftsfest zu machen. Damit erreicht man nicht nur kosmetische Verbesserungen, sondern die Fähigkeit für einen tiefgreifenden Wandel – die sogenannte Changeability.



Autor
Lorenz Forchhammer,
Studienleiter und Senior
Partner, ComTeam AG,
Gmund am Tegernsee,
l.forchhammer@
comteampgroup.com