

Change nur mit Kulturentwicklung

Gmund am Tegernsee, April 2016. Für mehr als die Hälfte (57 Prozent) der Fach- und Führungskräfte in Unternehmen hemmt die Kultur in ihrer Organisation wichtige Veränderungsprozesse. Nur bei 20 Prozent unterstützt die bestehende Unternehmenskultur den Change. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie «Changeability» des Beratungsunternehmens ComTeam. Die Befragung zeigt auch, dass die Mitarbeiter ihre Unternehmen für wenig kompetent halten in Sachen Veränderung. 462 Fach- und Führungskräfte aus Unternehmen im deutschsprachigen Raum haben an der Umfrage teilgenommen.

Veränderungen und der Umgang damit sind heute der Alltag in den meisten Organisationen. Globalisierung, Demografie, Digitalisierung und Kostendruck sind die Treiber von ständig neuen Change-Prozessen. Alleine Vorstand und Geschäftsführung sind der Auffassung, dass die Kultur in ihrem Unternehmen den Wandel mehr stärkt als hemmt. Auf einer Skala von null bis zehn liegt der Wert der Chefs bei 6,4, der Durchschnitt aller bei 4,6. «Oft gibt es zu wenig Bewusstsein für die Kultur» resümiert

Lorenz Forchhammer, Studienleiter und Senior Partner bei ComTeam. «Gewachsene Kulturen sind unter veränderten Umweltbedingungen mehr Sand als Öl im Getriebe der Organisationen. Sie behindern den Wandel eher, als dass sie ihm Flügel verleihen», so Forchhammer.

Vor allem der Umgang mit Konflikten, mit Ressourcen und Zeit sowie Macht und Hierarchie bzw. Anerkennung und Kritik als zentrale Kulturelemente ist nach Ansicht der Befragten verbesserungswürdig. Hier gilt es, eine Kultur zu entwickeln, in der Neues Fuß fassen kann: «Neue agile Methoden ermöglichen Fortschritte, die sowohl kulturell als auch organisatorisch zukunftsfest machen. Sie bewirken nicht nur kosmetische Anpassung, sondern tiefgreifenden Wandel», erklärt Forchhammer zu Lösungsmöglichkeiten.

Veränderung braucht vor allem Geduld

Bei Veränderungen räumen die Befragten ihren Unternehmen wenig Kompetenz ein. Auf einer Skala von 1 bis 5 liegt der Wert exakt bei 3, was nicht für besondere Fähigkeiten spricht. In der Frage nach dem größten Lernfeld in Zusammenhang mit Change taucht, ohne Vorgaben gefragt, mit Abstand am häufigsten der Begriff «Geduld» auf. «In den Unternehmen und auch bei einzelnen

Change-Machern ist offensichtlich noch nicht gelernt, dass Veränderungen Zeit und manchmal Zuwarten brauchen, wenn der Wandel gelingen soll», interpretiert Forchhammer dieses Ergebnis und ergänzt: «Überall fehlt es an Management, Methodik und Zeit. Es muss alles schnell gehen, die erforderlichen Ressourcen werden nicht aktiviert. Die soziale Komplexität von Veränderungsprojekten wird immer noch eklatant unterschätzt.»

Weniger Kompetenz als Wille zu Veränderungen

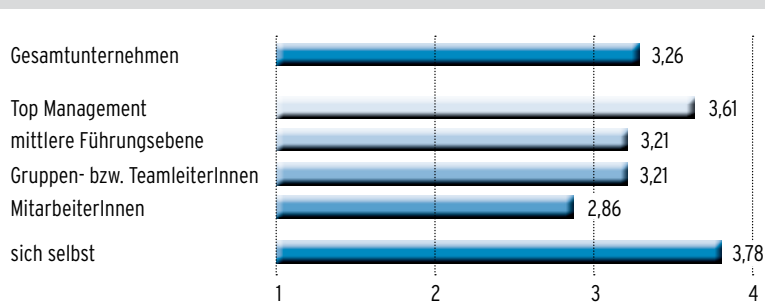
Etwas bessere Werte als bei der Veränderungskompetenz erreichen Organisationen beim Veränderungswillen, der ihnen zugeschrieben wird. Hier liegt der Durchschnittswert bei 3,26 (Skala 1 bis 5). Der Wille zu Veränderungen ist offensichtlich stärker, die Fähigkeit dazu jedoch eher schwach ausgeprägt. Bei beiden Fragen schätzt das Top-Management sein Unternehmen jeweils deutlich positiver ein als die gesamte Belegschaft dies tut. Solche unterschiedlichen Sichtweisen von Management und Mitarbeitern hat ComTeam bereits mehrfach in Studien zum Thema Führung, Unternehmenskultur und Veränderung festgestellt.

Die Studie Changeability beschäftigt sich ebenfalls mit der Frage, wer im Unternehmen Veränderungen initiiert, mit dem Aufwand, den Unternehmen in Veränderungsprozesse stecken, den Themen, die dabei wichtig sind, sowie den Assoziationen, die Mitarbeiter und Führungskräfte mit Veränderungen haben.

Den Ergebnisbericht zur Umfrage gibt es zum Download unter <http://comteamgroup.com/de/unternehmen-und-menschen/news-und-presse/#c2409>

Der gedruckte und ausführlich kommentierte Berichtsband ist auf Anfrage erhältlich: l.forchhammer@comteamgroup.com

Abbildung 1
Wie veränderungswillig empfinden Sie Ihr Unternehmen?



Alle im Heft genannten **Links** finden Sie auf www.zoe-online.org/aktuelle-links.html zum Anklicken.