



Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

Butterweich und eisenhart –
mit den richtigen Kulturfeldern zum wirtschaftlichen Erfolg

COMTEAM STUDIE.2013

Inhalt

Management Summary	04
Übersicht über 10 Kulturfelder	07
1 Umgang mit Führung	11
2 Umgang mit Macht und Hierarchie	14
3 Umgang mit Anerkennung und Kritik	17
4 Umgang mit Leistung und Erfolg	20
5 Umgang mit Veränderung und Projekten	24
6 Umgang mit Strukturen, Prozessen und Verbindlichkeiten	28
7 Umgang mit Zusammenhalt und Solidarität	30
8 Umgang mit MitarbeiterInnen	32
9 Umgang mit Ressourcen und Zeit	34
10 Umgang mit Konflikten	37
11 Methodik	40
Quellenangaben	44
Impressum	46

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

**Butterweich und eisenhart –
mit den richtigen Kulturfeldern zum wirtschaftlichen Erfolg**

Liebe Leserin, lieber Leser,

Unternehmenskultur gewinnt zunehmend an Brisanz. Internationalisierung, Globalisierung, verstärkter Wettbewerb und Veränderungsprozesse rücken sogenannte Soft Facts mehr und mehr in den Mittelpunkt der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens.

Die diesjährige ComTeam Studie geht der Zufriedenheit in den einzelnen Feldern der Unternehmenskultur auf den Grund und fragte nach, wie es um sie in Organisationen steht. Wir wollten wissen, wie die Felder der Unternehmenskultur in der Praxis abschneiden, wo die Dinge im Lot sind und vor allem wo Aufholbedarf im Hinblick auf Wettbewerbsfähigkeit und Erfolg besteht.

Haben Unternehmen die Wichtigkeit einer gelebten Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg erkannt und sind sie gerüstet für die Zukunft, in der sowohl harte als auch weiche Faktoren eine Rolle spielen?

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Ihr ComTeam

Management Summary

Hat die Unternehmenskultur merkbaren Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens oder trägt sie nur zu einem geringen Teil zur Profitabilität bei? Und wie zufrieden sind die Fach- und Führungskräfte von Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz mit ihrer Unternehmenskultur? Die ComTeam Studie 2013 geht diesen Fragen auf den Grund. Wir fragten bei MitarbeiterInnen ausgewählter Unternehmen im deutschsprachigen Raum nach, wie der Einfluss der Unternehmenskultur auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens eingeschätzt und wie Unternehmenskultur erlebt wird.

Was verstehen die Menschen im Allgemeinen unter dem Begriff Unternehmenskultur? Die Kienbaum Studie „Unternehmenskultur – Ihre Rolle und Bedeutung“ (2009/2010) liefert eine Antwort: Die TeilnehmerInnen verstehen unter Unternehmenskultur vor allem die grundlegenden Überzeugungen eines Unternehmens, dessen Selbstverständnis und Unternehmenswerte. Auch die Vision und Mission eines Betriebs und die geltenden Normen, Regeln und Leitlinien sind für sie Teile der Kultur.

ComTeam identifizierte aus langjähriger Beratererfahrung zehn Felder der Unternehmenskultur, zu denen die diesjährige Studie 548 Personen aus Deutschland, der Schweiz und Österreich detailliert befragte:

- 1. Führung**
- 2. Macht und Hierarchie**
- 3. Anerkennung und Kritik**
- 4. Leistung und Erfolg**
- 5. Veränderung und Projekte**
- 6. Verbindlichkeit, Strukturen und Prozesse**
- 7. Zusammenhalt und Solidarität**
- 8. Umgang mit MitarbeiterInnen**
- 9. Ressourcen**
- 10. Konflikte**

Die Einführung des Begriffs „Unternehmenskultur“ geht auf Elliott Jaques im Jahre 1951 zurück. Erst Anfang der 1980er übertrug man den Terminus auf die Organisationstheorie. Mittlerweile ist „Unternehmenskultur“ fester Bestandteil der Wirtschaftssprache. Das Phänomen gilt allerdings nach wie vor als schwer messbar. Der Eindruck, man habe es mit einer geisterhaften Erscheinung zu tun, wird erweckt (vgl. Rohac 2009, S. 13, 27).

Eine wahrhafte Renaissance erlebte die Unternehmenskultur in den letzten Jahren und wurde mit Innovationserfolg, wirtschaftlichem Erfolg und Krisenzeiten in Verbindung gebracht (vgl. Kienbaum, 2011). Groß angelegte Studien, die den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und wirtschaftlichen Erfolg messen, sind zwar vorhanden, doch rar gesät.

Um es vorweg zu nehmen: Unternehmenskultur ist keineswegs eine Nettigkeit oder ein kompaktes Hauruckprogramm. Sie ist ein knallharter Faktor für den Erfolg eines Unternehmens. Alle zehn Kulturfelder werden von den Teilnehmenden an der ComTeam Studie 2013 als wichtig für den Unternehmenserfolg eingeschätzt. Doch damit steht die ComTeam-Studie nicht allein da. Die etwa 1.100 befragten Führungskräfte der Studie „Organization 15. Designed to win“ (2009) – ein Gemeinschaftsprojekt der Boston Consulting Group (BCG), der Gesellschaft für Organisation (gfo), der Österreichischen Vereinigung für Organisation und Management (ÖVO) und der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) – erkennen nicht nur einen signifikanten Zusammenhang: Sie sind der Meinung, dass weiche Faktoren sogar größeren Einfluss haben als harte Faktoren.

In welchen Feldern herrscht eine erfolgsversprechende Unternehmenskultur? Die StudienteilnehmerInnen der ComTeam Studie stellen Zusammenhalt und Solidarität, den Umgang mit MitarbeiterInnen sowie Leistung und Erfolg auf das Podest. 50 bis 60 Prozent der Befragten sind hier zufrieden. Über die Hälfte der befragten Menschen halten zusammen, werden fair behandelt und auch die Leistungserwartungen scheinen in Ordnung zu sein. Werfen Sie jedoch einen genaueren Blick auf die Felder und machen Sie sich selbst ein Bild: Denn obwohl man Großteils zufrieden scheint, gibt es durchwegs auch Problemstellen.

Führung ist der wichtigste Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg, sagen die StudienteilnehmerInnen. Wie wird der Umgang mit Führung bewertet? Ein Großteil der Befragten gibt an, dass Führung in ihren Unternehmen akzeptiert und willkommen geheißen wird. Die Art und Weise wie geführt wird, stößt allerdings nicht auf starke Zustimmung. Etwa zwei Drittel der StudienteilnehmerInnen bewerten sie als weniger aktiv, konsequent und verbindlich. Woran liegt das? Will oder kann man nicht führen?

Flachere Hierarchien und einen verantwortungsvolleren Umgang mit Macht wünschen sich zwei Drittel der TeilnehmerInnen. Mehr Freiraum und gewissenhafte Führung wird vom Top-Management erwartet. Besonders spannend im Hinblick auf Führung und Macht: Mit der Einhaltung von Vereinbarungen und Vorschriften scheint es oftmals nicht so weit her zu sein. Etwa 40% geben an, dass Verbindlichkeiten nur eine mittlere bis schwache Bedeutung im Arbeitsalltag haben. Vor allem zukunftsweisende Veränderungen, Innovationen und neue Projekte brauchen eine gewisse Struktur – man muss an einem Strang ziehen, auch was Regeln betrifft.

Wo muss also etwas gemacht werden? Aufholbedarf sehen die Befragten vor allem hinsichtlich Veränderungsfreude, Führungskompetenz und dem Umgang mit Verbindlichkeiten, Strukturen und Prozessen. Auch beim Umgang mit Anerkennung und Kritik sowie Konfliktmanagement sehen mehr als ein Drittel der TeilnehmerInnen Weiterentwicklungsbedarf. Chefs sollten ihre MitarbeiterInnen motivieren und mit konstruktiver Kritik Mut machen. Mehr als die Hälfte der TeilnehmerInnen ist im eigenen Unternehmen

damit unzufrieden. Über 80% wünschen sich eine stärkere Konfliktkultur, in der die Dinge offen angesprochen werden. Eine gelebte Feedbackkultur und eine lösungsorientierte Fehlerkultur tragen maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bei.

Unternehmenskultur ist ein populäres Thema, schwer fassbar und schwierig in Zahlen auszudrücken. Dennoch trägt sie wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bei. Die Studie soll dazu anregen, sich über die eigene Kultur des Unternehmens Gedanken zu machen und den Status quo teilnehmender Unternehmen in zehn Kulturfeldern visualisieren. Sie dient als Anregung und Auskunft zum Thema der Unternehmenskultur.

Aus statistischer Sicht ist anzumerken, dass ComTeam nicht auf die Allgemeinheit von Unternehmen im deutschsprachigen Raum schließt, sondern eine Momentaufnahme ausgewählter Unternehmen bietet. Näheres zur Stichprobe und Methodik finden sie unter Punkt 11 „Methodik“.

Übersicht über zehn Kulturfelder

Eine Unternehmenskultur ist die besondere Art, wie die Dinge in einem Betrieb geregelt und gelebt werden. Sie verkörpert den Umgang mit Führung, Leistung, Veränderung, Verbindlichkeiten und vielem Anderen mehr. ComTeam hat aus langjähriger Beratungsarbeit insgesamt zehn Kulturfelder, die sich in Unternehmen immer wieder finden, identifiziert. Dabei geht es um Regeln und Gepflogenheiten, die sich im Verhalten von Menschen ausdrücken, aber auch – und relevanter noch – in dem, was sie gestalten, machen und produzieren.

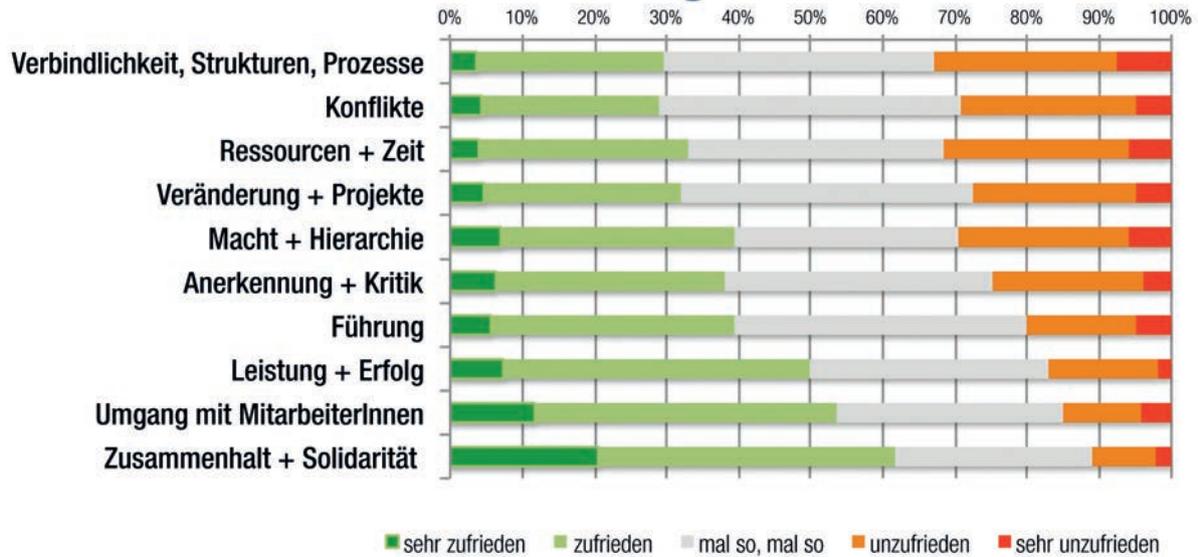
Uns stellte sich die Frage, wie zufrieden sind die teilnehmenden GeschäftsführerInnen, MittelmanagerInnen und MitarbeiterInnen, wie in den Kulturfeldern gehandelt wird? Wo ist Aufholbedarf und vor allem wie stark wirkt die Unternehmenskultur auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens?

Die allgemeine Zufriedenheit teilt sich ziemlich gleichmäßig auf: Ein Drittel der Befragten ist in den einzelnen Kulturfeldern zufrieden, ein Drittel eher unzufrieden und ein Drittel mal mehr und mal weniger zufrieden.



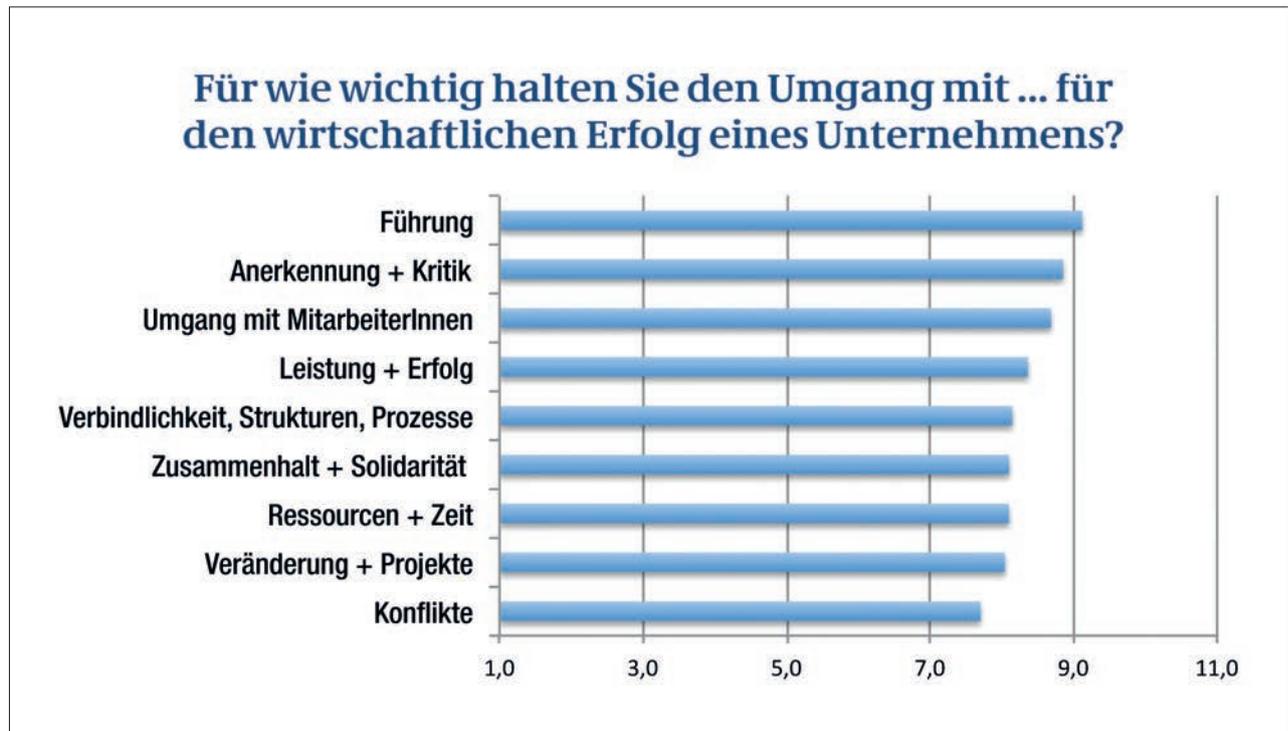
Am besten schneiden Solidarität und Zusammenhalt sowie der Umgang mit MitarbeiterInnen ab. Weniger Wohlbehagen findet sich bei Verbindlichkeiten, Ressourcen, Konflikten und Machstrukturen. Den größten Weiterentwicklungsbedarf sieht fast die Hälfte der TeilnehmerInnen in den Feldern Verbindlichkeit und Strukturen, Führung, Veränderung und Projekte sowie Anerkennung und Kritik.

Wie zufrieden sind Sie damit, wie in diesen Kulturfeldern bei Ihnen gehandelt wird?



Das spannendste Ergebnis brachte die Frage nach der Bedeutung einzelner Kulturfelder für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Unsere Annahme hat sich bestätigt: Für die TeilnehmerInnen sind alle Kulturfaktoren für das, was schlussendlich in den Kassen landet, hoch relevant – das ist beachtlich!

Das heißt: Kultur gewinnt an Brisanz! Der japanische Unternehmer und Gründer der Panasonic Corporation, Konosuke Matsushita, behält mit seiner Aussage Recht: „Die einzige Ursache für Erfolg oder Niederlage liegt in uns selbst.“ (http://www.nur-zitate.com/autor/Konosuke_Matsushita)



Mit diesem Ergebnis steht ComTeam nicht allein da: Die TeilnehmerInnen der Goldpark Studie „Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Reisegepäck für die Zukunft“ (2009) bestätigen zu 71% die Wichtigkeit von Unternehmenskultur für den Erfolg. Die Bertelsmann Studie (2006) zum Thema „Erfolg durch Unternehmenskultur“ eruierte den Einfluss von Unternehmenskultur auf die Profitabilität eines Unternehmens und kam zu dem Schluss, dass eine nahe beieinander liegende Ist- und Soll-Kultur positiv auf den Profit wirkt. Ebenso bewerteten die TeilnehmerInnen der Kienbaum Studie (2011) die Unternehmenskultur als bedeutend. Von einer Skala von 0 bis 10 lag ein Durchschnittswert von 9,7 – welcher der Bewertung „äußerst wichtig“ entspricht – vor. 96% der Befragten sind der Meinung, dass die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Zukunft sehr hoch sei.

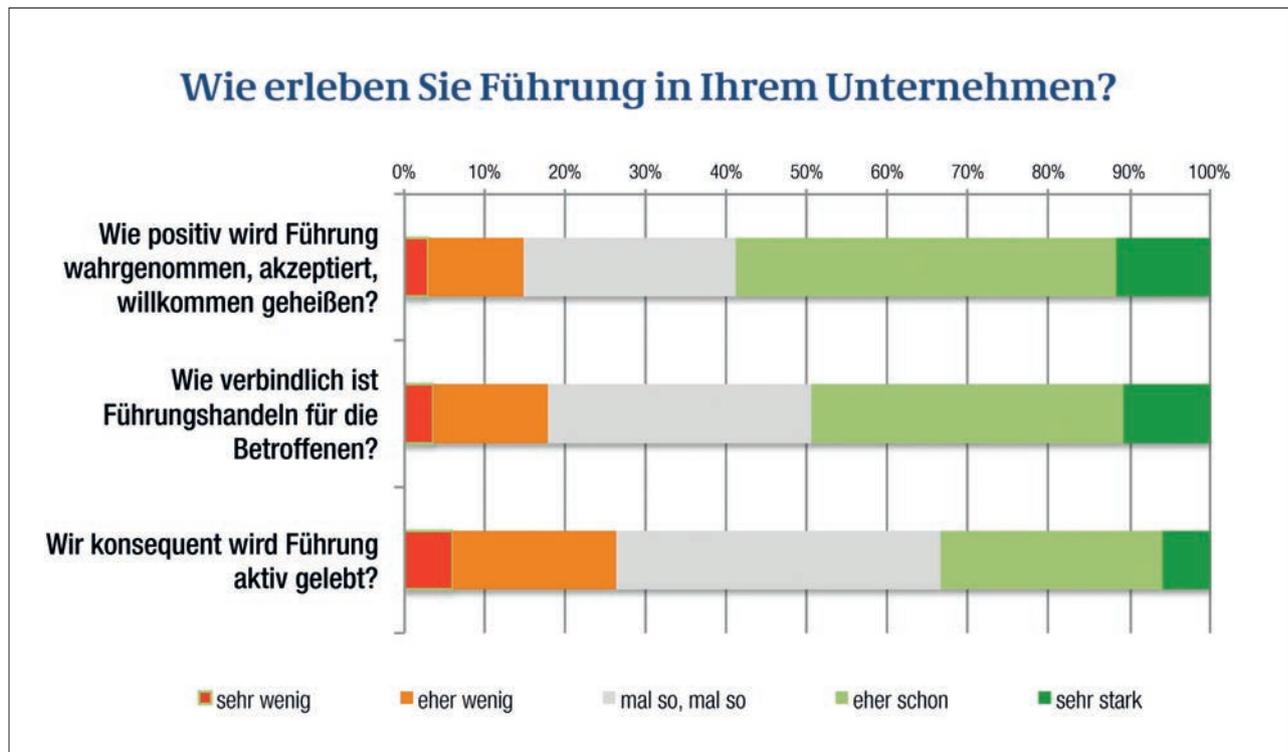
Fazit

ComTeam schließt daraus, dass das Thema Unternehmenskultur erst richtig im Kommen ist. Vor dem Hintergrund von Globalisierung und Wettbewerb gewinnen Sinn- und Wertfragen erneut an Geltung. Die Kultur eines Unternehmens wirkt direkt und indirekt auf den wirtschaftlichen Erfolg. An der Spitze der treibenden Kräfte für den wirtschaftlichen Erfolg stehen das Führungsverhalten, der Umgang mit Anerkennung und Kritik sowie die MitarbeiterInnen-Zufriedenheit. „In der langfristigen Performance werden diejenigen Unternehmen die Nase vorn haben, die konsequent auf weiche Organisationskompetenzen setzen“, so Fabrice Roghé und Rainer Strack im MQ Management und Qualität Magazin (2010/4).

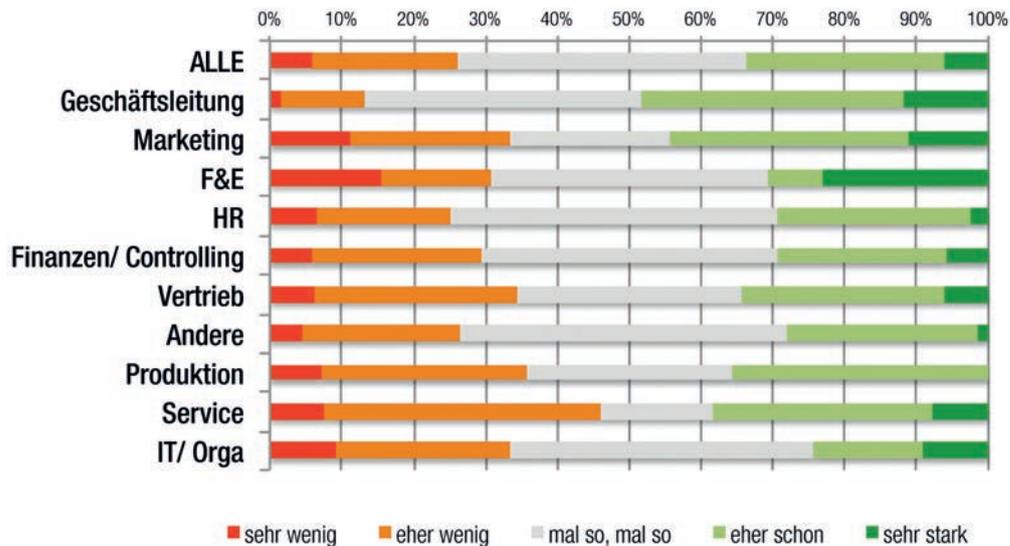
1 Umgang mit Führung

Führung ist laut unserer Studie der wichtigste Kulturfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. ComTeam ging der Frage auf den Grund: Wie wird Führung in Unternehmen erlebt? Dabei spielt nicht die Führungsleistung Einzelner die entscheidende Rolle, sondern welche Regeln und Gepflogenheiten im gesamten Unternehmen herrschen.

Etwa 60% der TeilnehmerInnen nehmen Führung in ihrem Unternehmen positiv wahr und akzeptieren sie. Dem gegenüber steht, dass nur ein Drittel der Befragten der Meinung ist, dass Führung konsequent aktiv gelebt wird. Das heißt: Führung wird allgemein willkommen geheißen, die Art der Führung stößt jedoch nicht im selben Maße auf Zuspruch.



Wie konsequent wird Führung aktiv gelebt?



Woran liegt das? Können Führungskräfte nicht führen oder wollen sie nicht? Die ComTeam Studie „Führungsraum“ (2012) erklärt beide Thesen: Einerseits fehlt es an Motivation, da gute Führung nach wie vor nicht belohnt wird, und andererseits an Zeit für Führungs- und Managementaufgaben. Die ComTeam-Studie „Führung im Mittelmanagement“ (2011) zeigte auf, dass MittelmanagerInnen bis zu drei Viertel ihrer Zeit mit Facharbeit verbringen. Nur rund ein Viertel der zeitlichen Ressourcen werden für

Mitarbeiterführung genutzt. Und das empfinden alle einhellig als zu wenig.

Nur das Top-Management sticht mit einer abweichenden Antwort hervor: Hier ist man der Meinung, dass Führung überwiegend aktiv gelebt wird. Es liegt nahe, dass hier ein gewisser „Berufsoptimismus“ aufscheint. Etwa 35% der MitarbeiterInnen erleben Führung als (sehr) wenig aktiv.

Mit Blick auf die Unternehmensgröße ist bei kleineren Unternehmen eine vermehrte Tendenz zur Zufriedenheit mit Führung erkennbar – hier antworteten allerdings hauptsächlich GeschäftsführerInnen. Bei großen Unternehmen ist die Einschätzung eher vage und geht mehr in Richtung Unzufriedenheit.

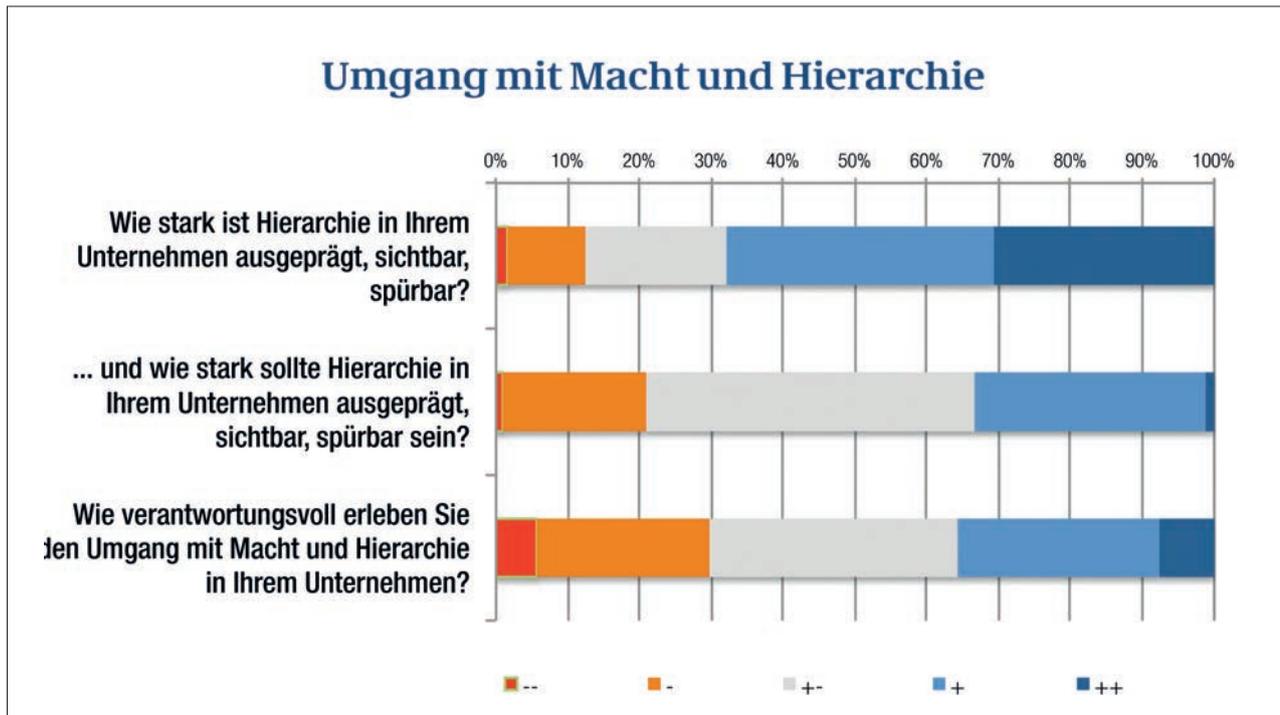
Für die Einschätzung von Führungskompetenz scheint der Erfolg eines Unternehmens eine markante Rolle zu spielen: Aus der Studie „Organization 2015. Designed to win“ (2009) von der Boston Consulting Group u.a. geht hervor, dass zwei Drittel der Befragten aus Top-Unternehmen die Führungsfähigkeit ihrer Vorgesetzten als „gut“ einschätzen. Währenddessen befinden nur 13% der MitarbeiterInnen in weniger erfolgreichen Unternehmen die Führung als kompetent. ComTeam kommt 2012 zu dem Ergebnis, dass Führungsqualität ein wichtiger Attraktivitätsfaktor ist. Das Ergebnis aus der Studie 2011, wonach sich MittelmanagerInnen allen voran im Bereich Führung fortbilden, ist in Bezug auf die Unternehmenskultur sehr erfreulich.

Fazit

Obwohl Führung vom Großteil der Befragten insgesamt als positiv und willkommen bewertet wird, gibt es eine klare Aufforderung – vor allem von Seiten der MitarbeiterInnen – zu aktiverer und konsequenterer Führung. Führungskräfte führen viel weniger oft und viel weniger klar, als sie sollten. Liegt es am Nicht-Können oder Nicht-Wollen? Führungskräften sei aus ComTeam Sicht geraten, sowohl Kompetenzen als auch Ressourcen und Willen für die Führungsaufgaben zu stärken.



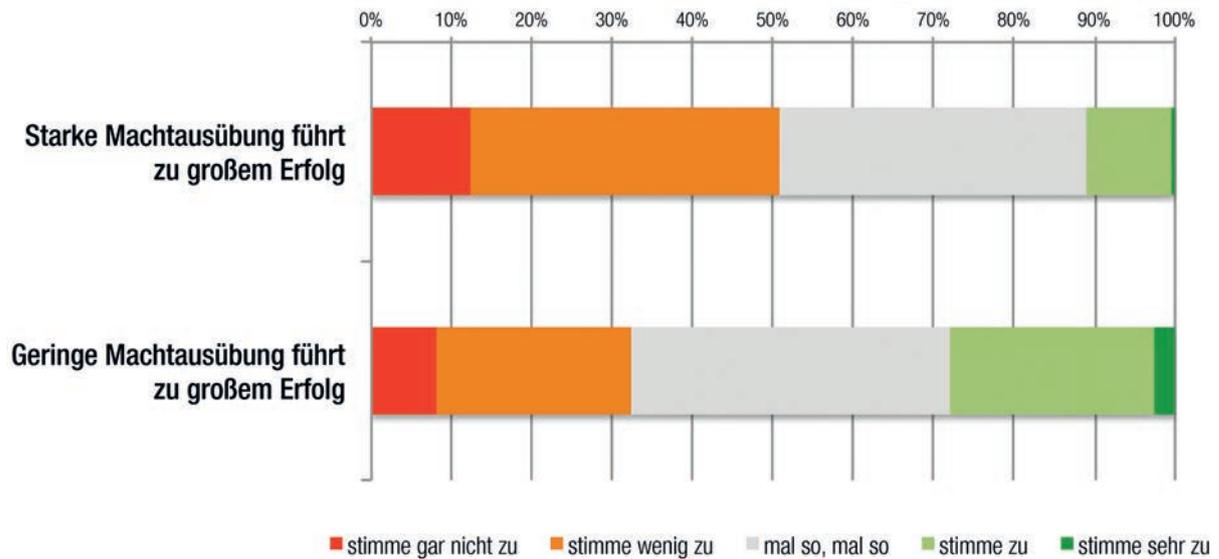
2 Umgang mit Macht und Hierarchie



Unternehmen können straff organisiert oder durch flache Hierarchien gekennzeichnet sein. Indikatoren für das Funktionieren von Hierarchien sind Privilegien Einzelner und die Bereitschaft zur Folgeleistung der MitarbeiterInnen. Steht das Top-Management über allen Entscheidungen und wird mit Macht verantwortungsvoll umgegangen?

In der ComTeam Studie geben zwei Drittel der Befragten an, dass deutlich sichtbar sei, wer das Sagen im Unternehmen hat. Besonders interessant: Bei der Frage, wie stark Hierarchie spürbar sein sollte, halbiert sich diese Zahl. Ein ähnliches Ergebnis ergibt sich bei der Frage nach verantwortungsvollem Umgang mit Macht.

Wie nimmt der Umgang mit Macht und Hierarchie Einfluss auf wirtschaftlichen Erfolg?



Das zeigt, 20% bis 30% der TeilnehmerInnen fordern weniger ausgeprägtes Hierarchie- und Statusgehabe bzw. einen deutlich verantwortungsvolleren Umgang mit Macht. Hierarchiestrukturen sind dabei branchenabhängig, und es ist zu beachten, dass ein Drittel der Befragten FinanzdienstleisterInnen sind. Ausgeprägte Hierarchiestrukturen gehören in dieser Branche dazu – aus diesem Blickwinkel ist das Ergebnis nicht mehr so sehr verwunderlich.

Aus ComTeam Sicht müssen Unternehmen – obwohl Entscheidungsstrukturen unumgänglich sind – abwägen, an welchen Stellen klare Anweisungen nötig sind und wo mehr Freiraum gewährt werden kann.

Braucht ein Unternehmen straffe Hierarchie und starke Machtpositionen, um Erfolg zu haben? „Starke Machtausübung führt zu Erfolg!“ Diese These teilt heutzutage fast keiner mehr.

Nur 10% der Befragten bejahen diese These. Für alle anderen stimmt sie nicht. An den Primat des Stärkeren glaubt so recht niemand mehr. In einer Welt der Komplexität und Vernetzung ist dies auch nahezu unmöglich geworden.

Ein Drittel der Befragten bewegt sich im ungeschlüssigen grauen Bereich. Das ist eine angemessene Bewertung. Gerade in Krisenzeiten braucht es ab und zu einen starken Handgriff, um eine Sache zu richten. Zur Grundeinstellung eines Unternehmens sollte das allerdings nicht werden. Führungskräfte sind dazu angehalten ihren Mitarbeitern Orientierung zu geben – nicht von früh bis abends zu dirigieren.

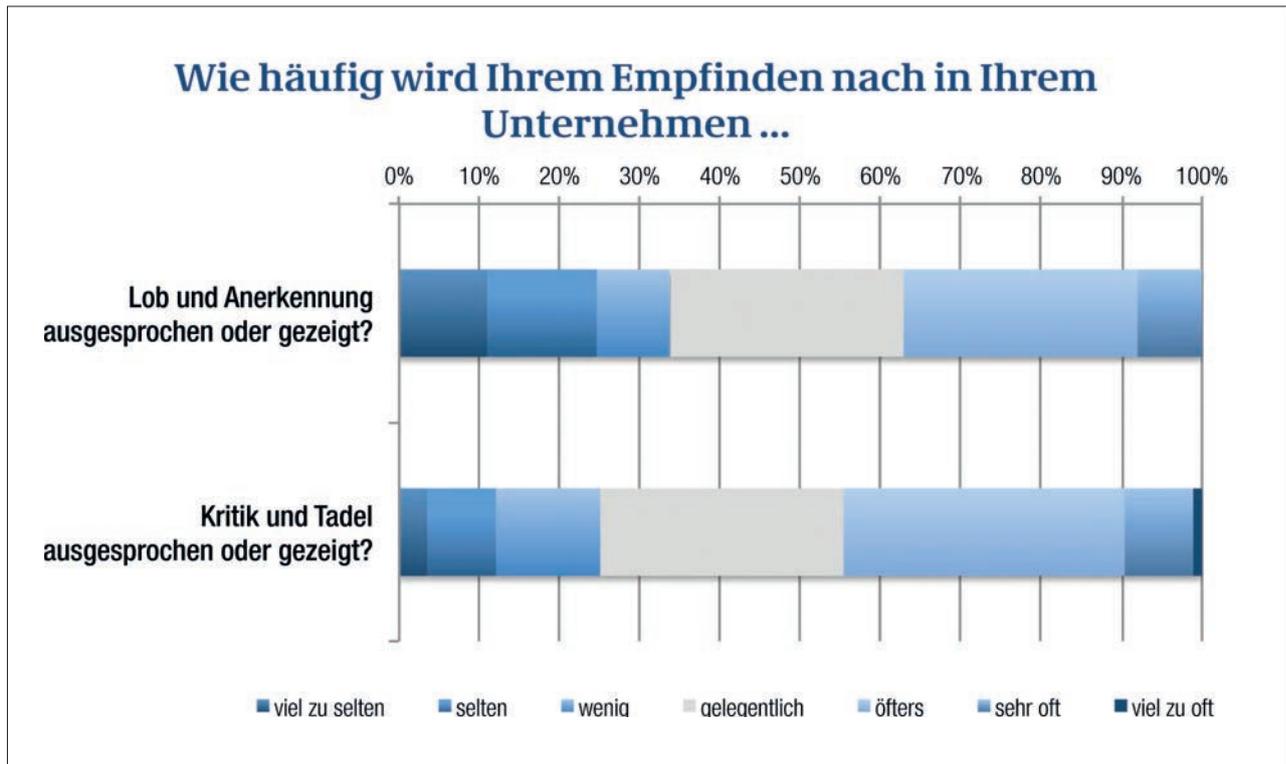
Fazit

Die Mehrheit der Befragten (etwa 70%) erlebt Macht und Hierarchie in ihrem Unternehmen als stark spür- und sichtbar. 20% der TeilnehmerInnen wünschen sich weniger stark ausgeprägte Hierarchien und fast ein Drittel mehr Verantwortung im Umgang mit Macht. Die StudienteilnehmerInnen wünschen sich weniger Status-Gehabe.

Die Welt kommentiert dazu: „Ein angemessenes Verhalten legen Führungskräfte nicht immer an den Tag. Die einen scheuen sich, ihre Macht zu gebrauchen. Andere sind geradezu verliebt in ihre Position.“ (Die Welt, 21.06.2012, online)

Weder eine zu stark noch eine zu schwach ausgeprägte Führungs- und Machtstruktur ist ein Erfolgsgarant. Um in Zukunft erfolgreich zu sein, rät ComTeam Führungskräften gewissenhaft und verantwortungsvoll, aber auch aktiv und klar, ihre Positionen zu bekleiden. Das Thema „Macht und Hierarchie“ darf keineswegs tabuisiert werden.

3 Umgang mit Anerkennung und Kritik



Die Motivation der MitarbeiterInnen, deren Bindung an und Einsatz für das Unternehmen hängt nicht zu Letzt von der Anerkennung für ihre Leistungen ab. Die Schaffung von Klarheit, konstruktive Kritik und der offene Umgang fördern die Effizienz eines Unternehmens.

Wie empfinden die StudienteilnehmerInnen das Maß an Lob und Tadel? Etwa ein Drittel schätzt die Situation bei Lob und Anerkennung gut ein, ein weiteres Drittel ringt dem Chef nur gelegentlich ein Lob ab und der Rest verhungert nahezu an positiver Anerkennung.

Aber: Mit Kritik und Tadel wird keineswegs gespart (ca. 45 %). Eine prekäre Situation. Mit Lob geht man sparsam um, Kritik hört man des Öfteren. Aus den Studienergebnissen geht ebenfalls hervor, dass jene Befragten – unabhängig von Branche und Unternehmensgröße – die Führung eher als negativ bewerten, auch mit der Anerkennung und Kritik im eigenen Unternehmen eher unzufrieden sind. Führung im Zusammenhang mit Anerkennung und Kritik scheint Thema zu sein. Die Befragten aus Kommunen und dem öffentlichen Dienst bewerten zu knapp 50% sowohl den Umgang mit Führung als auch den Umgang mit Anerkennung und Kritik als eher negativ.

Besonders brisant: Die ComTeam Studie „Führungsraum“ (2012) kam zu dem Ergebnis, dass Anerkennung und Respekt wichtige Attraktivitäts-

faktoren für Unternehmen sind. Die diesjährige Studie bestätigt, dass sie an zweiter Stelle für den wirtschaftlichen Erfolg stehen. Woran liegt es, dass Führungskräfte sich so verhalten? Versprechen sie sich mehr Respekt und Macht? Was hält sie von einem motivierenden Lob ab? Gilt Schweigen als Anerkennung?

Die moderne Glücksforschung weiß, ebenso wie das Coaching oder zeitgemäße Therapieformen: Ein kritischer Satz von Seiten eines Vorgesetzten fällt nur dann auf fruchtbaren Boden, wenn dem mindestens fünf positive Kontaktstatements vorausgehen. Eine ausgeprägte Feedbackkultur ist nach Auffassung der Befragten enorm wichtig. Für Frauen noch mehr als für Männer. Warum wird sie dann nicht gelebt? Folgt man unserer Studie gilt eher „Nichts gesagt, ist Lob genug!“

Besonders bemerkenswert: Sowohl Top-Management als auch die MitarbeiterInnen sind sich einig. Eine gelebte Feedbackkultur und eine lösungsorientierte Fehler-Kultur sind maßgeblich für den wirtschaftlichen Erfolg des eigenen Unternehmens.



Fazit

Der Umgang mit Anerkennung und Tadel nimmt nach Führung den wichtigsten Platz für den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg ein. Bei einer Skala von 1 – 10 liegt der Erfolgsfaktor bei 8,9 – beachtlich hoch. Der Chef sollte bestmöglich ein Mutmacher sein und nützliche Rückmeldung geben. Nicht mal die Hälfte der Befragten ist damit in ihren Unternehmen zufrieden. Fast 40% sehen einen Bedarf an Weiterentwicklung.

Betriebe müssen dementsprechend für ein motivierendes und gesundes Arbeitsumfeld sorgen, um im globalen Wettbewerb um qualifizierte und motivierte MitarbeiterInnen zu bestehen.

Am Ende des Tages entscheidet, was und wie in einem Unternehmen getadelt und gelobt wird – MitarbeiterInnen beobachten das sehr genau (vgl. Goldpark, 2009).

4 Umgang mit Leistung und Erfolg

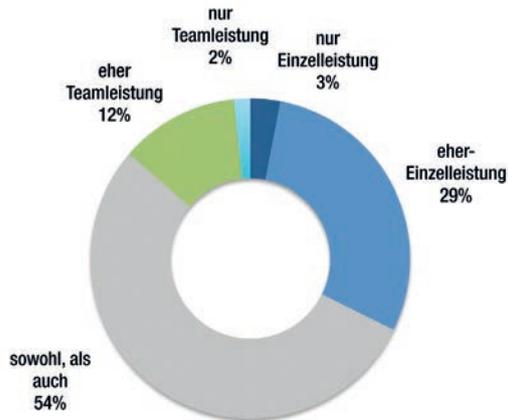
Ist das Leistungspensum in viele Unternehmen tatsächlich zu hoch, wie oft behauptet wird? Und was zählt in Unternehmen als Leistung – individuelle Zielerreichung, Teamleistung? Reine Zahlen oder auch soziale Ziele?

Ein überraschendes Ergebnis ist, dass in mehr als der Hälfte der Unternehmen sowohl Einzel- als auch Teamleistungen anerkannt werden. Bei 29% steht eher die Einzelleistung im Vordergrund, bei nur 12% eher die Teamleistung. Gilt Teamleistung nach wie vor weniger oder beginnt sich die Kultur des Einzelkämpfers aufzulösen?

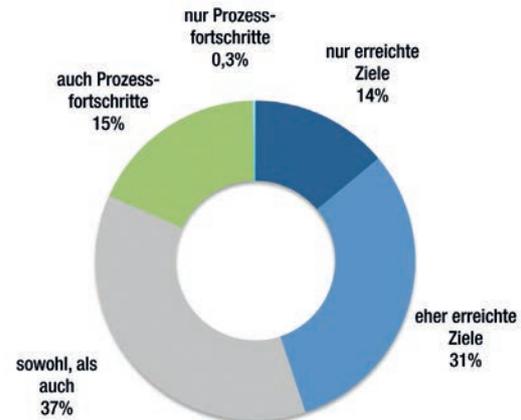
Auffällig sind auch die Aussagen zur Resultat- oder Prozessorientierung der Betriebe. Fast die Hälfte der Studienteilnehmenden sagt, in

ihrem Unternehmen kommt es im Endeffekt auf Resultate an. Verbesserungs-Schritte dagegen zählen weniger. Ankommen ist wichtiger als Vorwärtkommen – bei komplexen Projekten und Vorhaben eine schwierige Vorgabe. Als Zeichen für Leistung gilt auch, eher „viel beschäftigt“ zu sein bzw. so zu wirken (66%). Nur bei weniger als jedem zehnten Unternehmen gilt es als Leistung, wenn man sich ansprechbar und einbeziehbar zeigt.

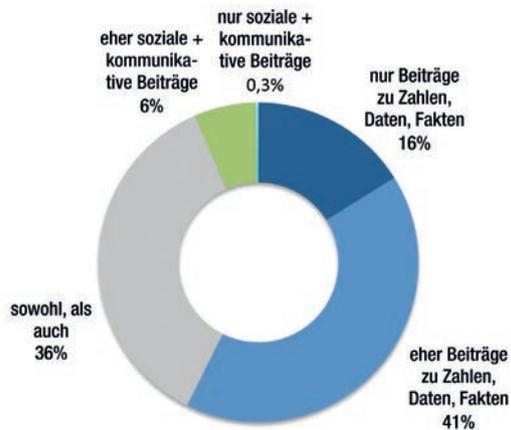
Was zählt in Ihrem Unternehmen als "Leistung"?
Einzel- oder Teamleistung?



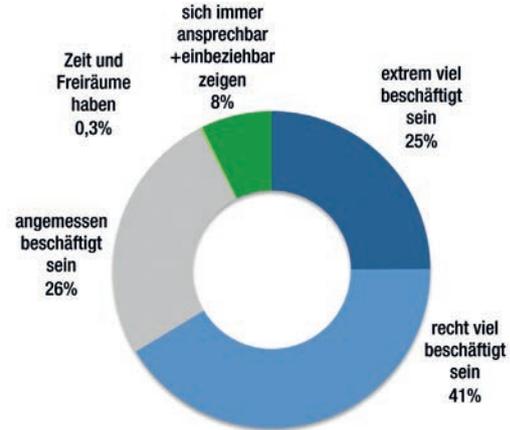
Was zählt in Ihrem Unternehmen als "Leistung"?
Zielerreichung oder Fortschritte?



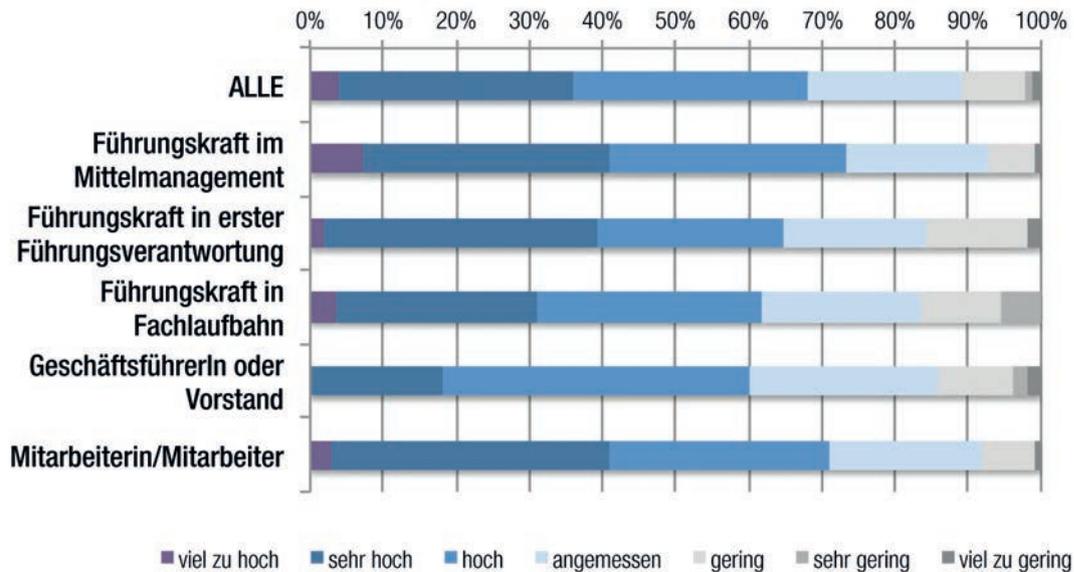
Was zählt in Ihrem Unternehmen als "Leistung"?
Zahlen oder Soziales?



Was zählt in Ihrem Unternehmen als "Leistung"?
(Keine) Zeit haben?



Wie hoch empfinden Sie die Leistungserwartungen in Ihrem Unternehmen?



Kommunikative und soziale Beiträge werden nach wie vor nur von einem geringen Anteil als Leistung anerkannt. Nahezu zwei Drittel der Befragten verfolgen Zahlen, Daten und Fakten.

Wie steht es um die Leistungserwartungen in den Unternehmen? Obwohl die Hälfte der Befragten mit den Leistungsanforderungen zufrieden sind, bestätigt sich: Fast 70% aller

TeilnehmerInnen bewertet die Leistungserwartungen in ihrem Unternehmen als mindestens hoch. Alarmierend sind die 8% der MittelmanagerInnen, die Leistungserwartungen als viel zu hoch einstufen. Die ComTeam Studie „Führung im Mittelmanagement“ (2011) zeigt: Rund 40% des mittleren Managements arbeitet mehr als 50 Stunden pro Woche.

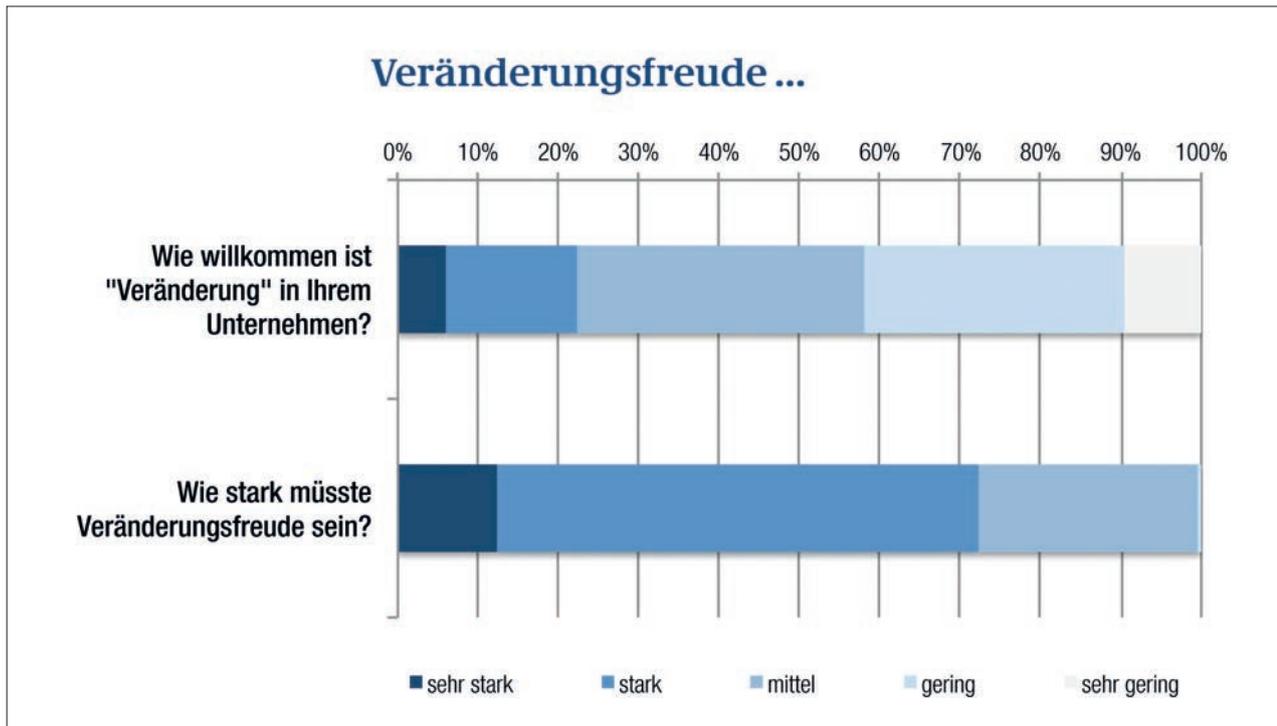
Viele Unternehmen fahren also auf der Kante der Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter. Um nicht ganze Unternehmen in den Burnout zu fahren, muss das Top-Management für eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur sorgen, welche die Work-Life Balance beachtet (vgl. BMAS, 2008). Eine Vorbildfunktion nimmt der Automobilhersteller Volkswagen ein: Eine halbe Stunde nach Feierabend wird die Weiterleitung von E-Mails auf Firmenhandys gestoppt und sie beginnt erst wieder eine halbe Stunde vor erneutem Dienstbeginn. Damit möchte man den MitarbeiterInnen ausreichend Freiraum garantieren. Die Regelung betrifft etwa 1.100 Tarifangestellte (vgl. sueddeutsche.de, 23.11.2011)

Fazit

Die Leistungserwartungen, vor allem in Bezug auf Arbeitszeit, sind im Großteil der Unternehmen, wie zu erwarten, sehr hoch. Sehr beschäftigt zu sein, wenig Zeit und Freiräume sowie die Verwirklichung von Zahlen gelten als Leistung. Notwendig erscheint dagegen, verstärkt auf eine mitarbeiterfreundliche Unternehmenskultur hinsichtlich Führungsverhalten, Arbeitspensum, Lob und Kritik sowie Zusammenhalt und Wir-Gefühl zu bauen, um in Zukunft nicht im Attraktivitäts-Wettbewerb um die besten Köpfe unterzugehen.



5 Umgang mit Veränderung und Projekten



„Ein Unternehmen, das sich entwickelt, braucht alle fünfzehn bis zwanzig Jahre so etwas wie eine kleine Kulturrevolution“, sagte mal Alfred Herrhausen, ehemaliger Vorstandssprecher der Deutschen Bank.

Veränderungen zu erkennen, rechtzeitig zu reagieren und sich ihnen anzupassen ist heutzutage eine zentrale Herausforderung für Unternehmen. ComTeam fragte: Wie werden Veränderungen und neue Projekte in deutschen Unternehmen aufgenommen? Der oder die eine wird nervös, wenn sich zu viel ändert, der oder die andere hält Stillstand nicht aus.

Etwa knapp ein Viertel der Befragten ist der Meinung, dass Veränderungen im eigenen Unternehmen willkommen geheißen werden. Zwei Drittel sind der Ansicht, die Veränderungsfreude im eigenen Unternehmen müsste (sehr) stark sein. Zwischen der tatsächlichen und gewünschten Veränderungsfreude gibt es demnach eine relativ große Diskrepanz.

Veränderung wird gebraucht. Es muss sich was tun, um im Wettbewerb mithalten zu können. Die StudienteilnehmerInnen machen sich zunehmend Sorgen, dass man keine guten Karten für die Zukunft hat. Führungskräfte müssen zentrale Treiber für Wandlungsprozesse und für Impulse sein (vgl. Bertelsmann, 2006). Mit Blick auf die Branchenverteilung geht hervor, dass die Befragten aus der Beraterbranche und Elektroindustrie eher zufrieden im Umgang mit Veränderung und Projekten sind. StudienteilnehmerInnen aus der Aus- und Weiterbildungen sehen verstärkten Aufholbedarf und tendieren zu weniger Zufriedenheit.

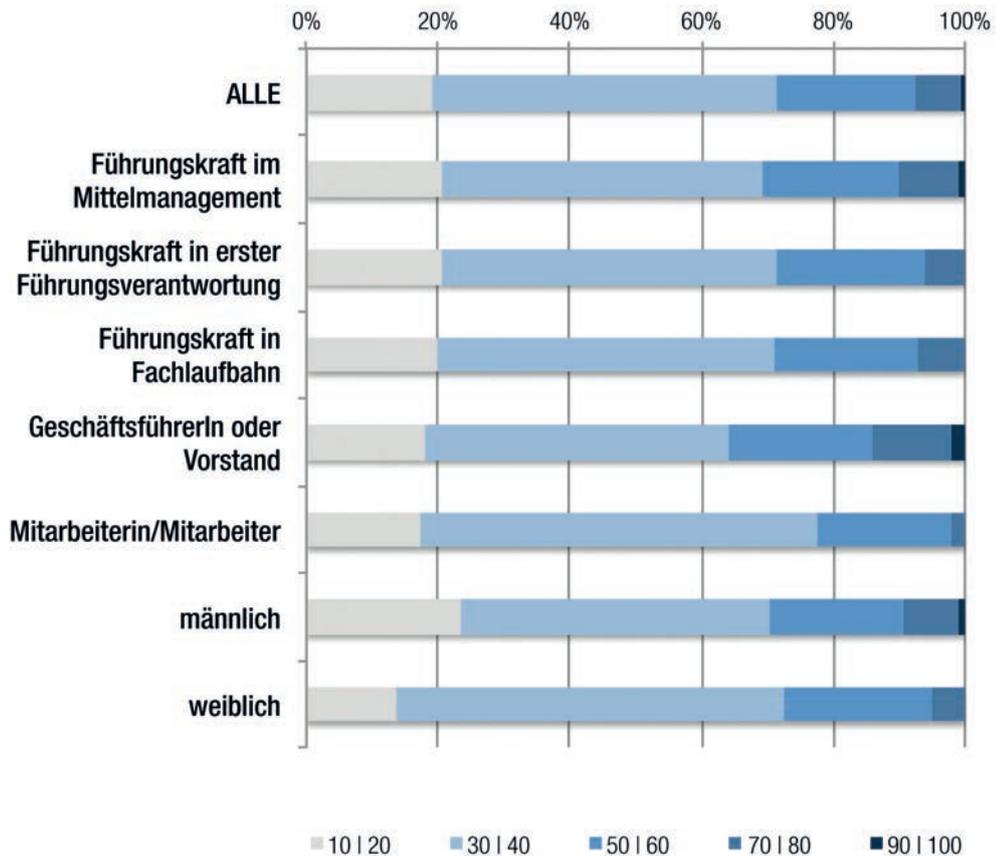
Besonders spannend ist Veränderung im Zusammenhang mit einer Führung, die nicht klar und verbindlich ist. Ein Drittel der Befragten sieht keine hohe Verbindlichkeit gegenüber Ablaufvorschriften, Anforderungen und Vereinbarungen. Um Veränderungen vorantreiben zu

können, sind allerdings geregelte Abläufe und definierte Prozesse notwendig. Sonst läuft man Gefahr, dass Projekte verschwimmen und auf „to-do-Listen“ landen.

Anpassungsfähige Unternehmen gehen Risiken ein, lernen aus ihren Fehlern und führen aktiv Veränderungen herbei. Wie blicken die TeilnehmerInnen der ComTeam Studie in die Zukunft? Wie viel % Veränderungen im Gesamten schätzt man als ökonomisch wertvoll ein?

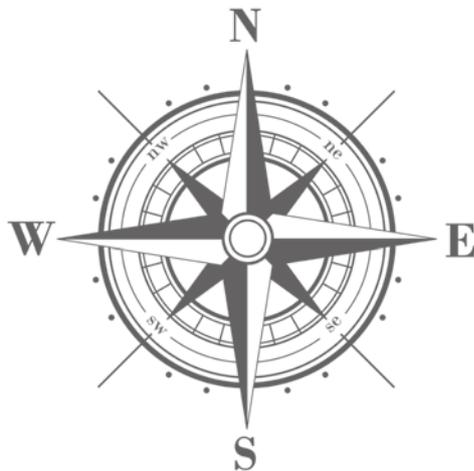


Wie viel % pro Jahr an Veränderung "über alles" schätzen Sie als optimal ein?



Der längste Balken ist bei 30% bis 40% zu finden, wobei kein markanter Unterschied bei den unterschiedlichen Gruppen erkennbar ist. Das heißt, die Mehrheit der Befragten sehen eine Gesamtveränderung des Unternehmens alle drei Jahre als realistisch und optimal – durchaus hoch und flott!

Die Veränderungsdichte ist natürlich von Unternehmensbereichen abhängig. Während eine ständige Veränderung und Anpassung in Bereichen wie Marketing unumgänglich ist – keine Kampagne macht man zwei Mal – wird die Technik kaum alle drei Jahre die Produktion komplett umstellen.



Fazit

Die Mehrheit der Befragten verlangt eine höhere Veränderungsdichte und treibt die Innovationsbereitschaft indirekt an. Führungskräfte kennen die Erfahrung, dass sich Neues oft nur schwer umsetzen lässt. Der Grund für Widerstand liegt selten am Nicht-Verstehen, viel eher an Wertvorstellungen und Überzeugungen der Betroffenen.

Für eine innovative Projektekultur zu sorgen, die MitarbeiterInnen von der Tragweite für die Zukunft zu überzeugen sowie verantwortungsvolles Führungsverhalten an den Tag zu legen, ist höchst erfolgsrelevant. Zwei Drittel der TeilnehmerInnen der „Organization 2015“ Studie zählen Change Management zu den wichtigsten Zukunftsthemen (vgl. MQ Management und Qualität 2010/4, S. 16).

6 Umgang mit Strukturen, Prozessen und Verbindlichkeit

Klar definierte Prozesse, verbindliche Regeln und standardisierte Vorgänge sollen Fehler vermeiden, Abläufe beschleunigen und Ressourcen sparen. ComTeam fragte, wie sehr das Handeln Einzelner durch Vorschriften, Anforderungen und Vereinbarungen beeinflusst wird.

Für den Unternehmenserfolg schätzt man Verbindlichkeiten mit einem Erfolgsfaktor von 8,1 hoch ein. Ein hohes Maß ist bei Veränderungsprozessen nötig, auch bei Krisenzeiten ist eine klare, anerkannte Führung wichtig.

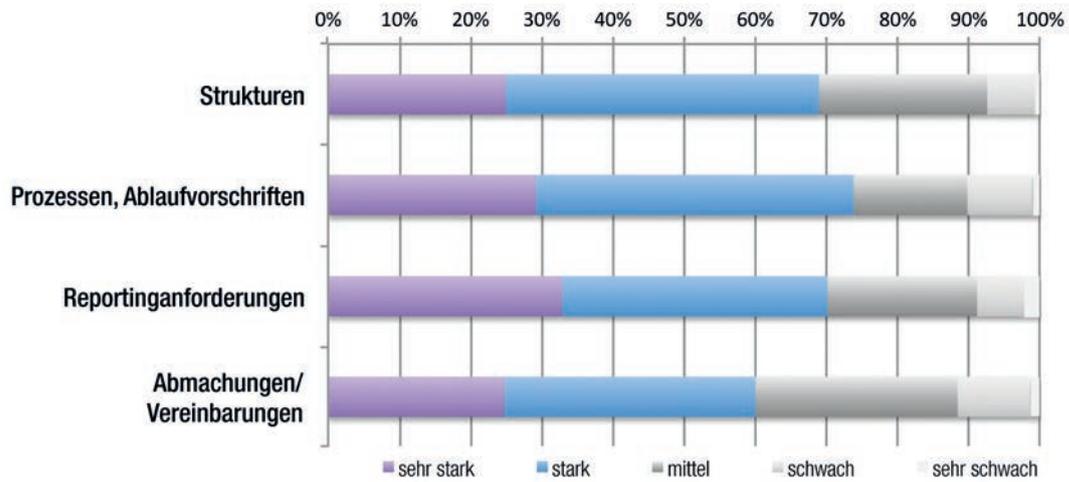
Das ganze Unternehmen muss an einem Strang ziehen und zwar in die richtige Richtung. Bei der Frage nach der Wichtigkeit von Verbindlichkeiten in der täglichen Arbeit gaben allerdings etwa 40% der Befragten eine mittlere bis schwache Bedeutung an. Letztendlich ist sie nicht so stark ausgeprägt wie erwartet. Das ist zu wenig. Hier herrscht eine Mentalität von „Schauen wir mal!“. Spannend, dass man sich in wettbewerbsgeprägten Zeiten eine derartige Anschauung leisten kann.

Führungskräfte, die Verbindlichkeiten schaffen, um Abläufe zu verkürzen und Verbesserungen herbeizuführen, können nur dann erfolgreich sein, wenn diesen Regeln auch Folge geleistet wird. Ansonsten sind definierte Strukturen und Prozesse wie man so schön sagt „für die Katz“!

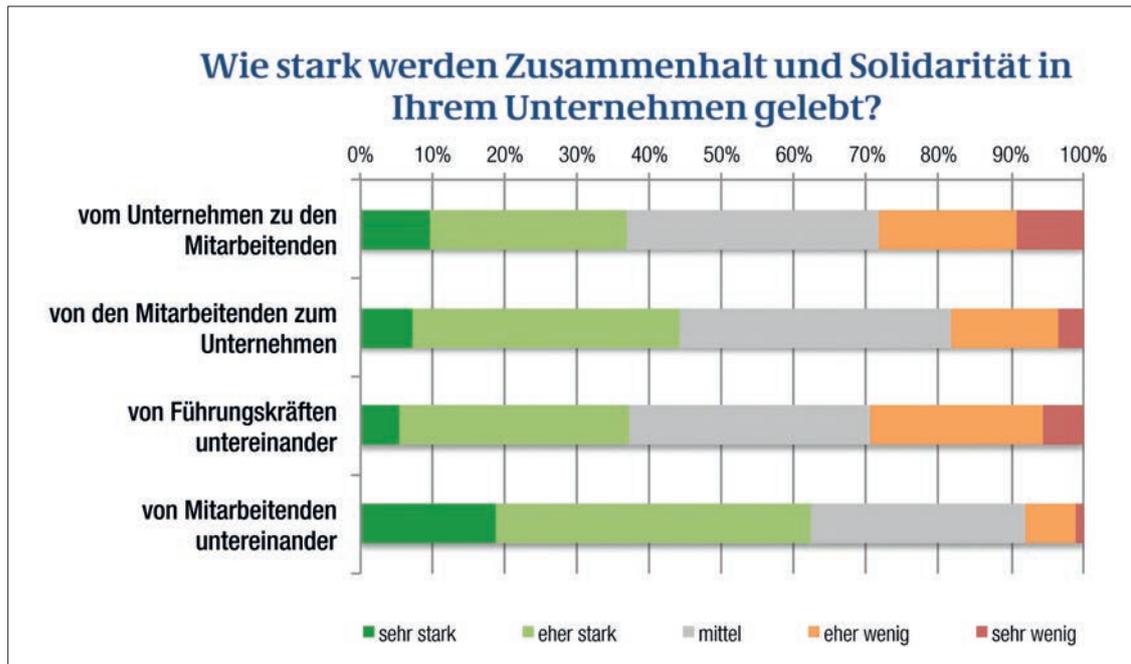
Fazit

Obwohl an die 60% der StudienteilnehmerInnen die Verbindlichkeit von Strukturen, Prozessen, Reportaufforderungen und Vereinbarungen als zwingend und stark ausgeprägt ansehen, gibt es etwa ein Drittel, die gegenteiliger Meinung sind. Beachtenswert ist, dass 7% der Befragten sehr unzufrieden in diesem Bereich sind – darunter befinden sich auch GeschäftsführerInnen. Verbindlichkeit ist letztendlich nicht so stark ausgeprägt, dass sie wirklich Erfolg bringt.

Wie stark/ zwingend ist die Verbindlichkeit von ...?



7 Umgang mit Zusammenhalt und Solidarität



Ein Familienbetrieb ist hinsichtlich Solidarität und Zusammenhalt meist anders aufgestellt als ein Großunternehmen. Dort herrscht ein ausgeprägtes Wir-Gefühl, ein enger Zusammenhalt, und persönliche Beziehungen stehen im Vordergrund. Im Großunternehmen dagegen herrscht häufig Konkurrenz, man schaut eher auf sich selbst, Wissenstransport wird zunehmend schwieriger und eine Kündigung macht nicht viel her – jeder ist ersetzbar.

Wir haben uns gefragt, ob Unternehmen Lebensraum oder lediglich Arbeitsstätte sind? Wie ausgeprägt sind persönliche Beziehungen in Unternehmen? Sind sie erwünscht oder werden sie als überflüssig und gar schädlich angesehen?

Mit dem Kulturfaktor „Zusammenhalt und Solidarität“ sind die Befragten im Vergleich zu allen anderen Kulturfeldern am zufriedensten: Über 60% sind (sehr) zufrieden und nicht einmal ein Fünftel der Befragten sieht hohen Bedarf an Verbesserungen.

Von einer gleichmäßigen Verteilung dieser Ansicht kann man allerdings nicht sprechen. Das Wir-Gefühl ist von der Position im Unternehmen abhängig: Mehr als 60% der MitarbeiterInnen untereinander haben eine gute Beziehung – man hält zusammen. Weit kritischer steht es um das Wir-Gefühl der Führungskräfte. Nur ca. ein Drittel bewertet den Umgang untereinander als positiv. Ein weiteres Drittel erkennt wenig Solidarität und Zusammenhalt innerhalb der Führungsebene. Es herrscht Konkurrenzdenken.

Der HR-Report 2012/2013 des Instituts für Beschäftigung und Employability und des Personaldienstleisters Hays befragte 714 EntscheiderInnen aus Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Man ist zu dem Ergebnis gekommen, dass für 93% der TeilnehmerInnen das Betriebsklima an oberster Stelle steht. Zeit online kommentiert: „Geschäftsführer behaupten zwar gern, die Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen sei ihnen wichtig. Doch eine Studie zeigt: Tatsächlich tun sie bislang wenig dafür.“ (vgl. Zeit online, 30.03.2013)

Die ComTeam Studie bestätigt diese Aussage. Die Solidarität der Unternehmen zu ihren MitarbeiterInnen könnte etwas besser ausfallen: Die Bewertungen verteilen sich zu je einem Drittel auf gut, mittelmäßig und nicht besonders. Von der Seite der MitarbeiterInnen zum Unternehmen

sieht es etwas besser aus. An die 45% der Befragten sprechen von einem guten Zusammenhalt und ausgeprägter Solidarität gegenüber dem eigenen Unternehmen.

Fazit

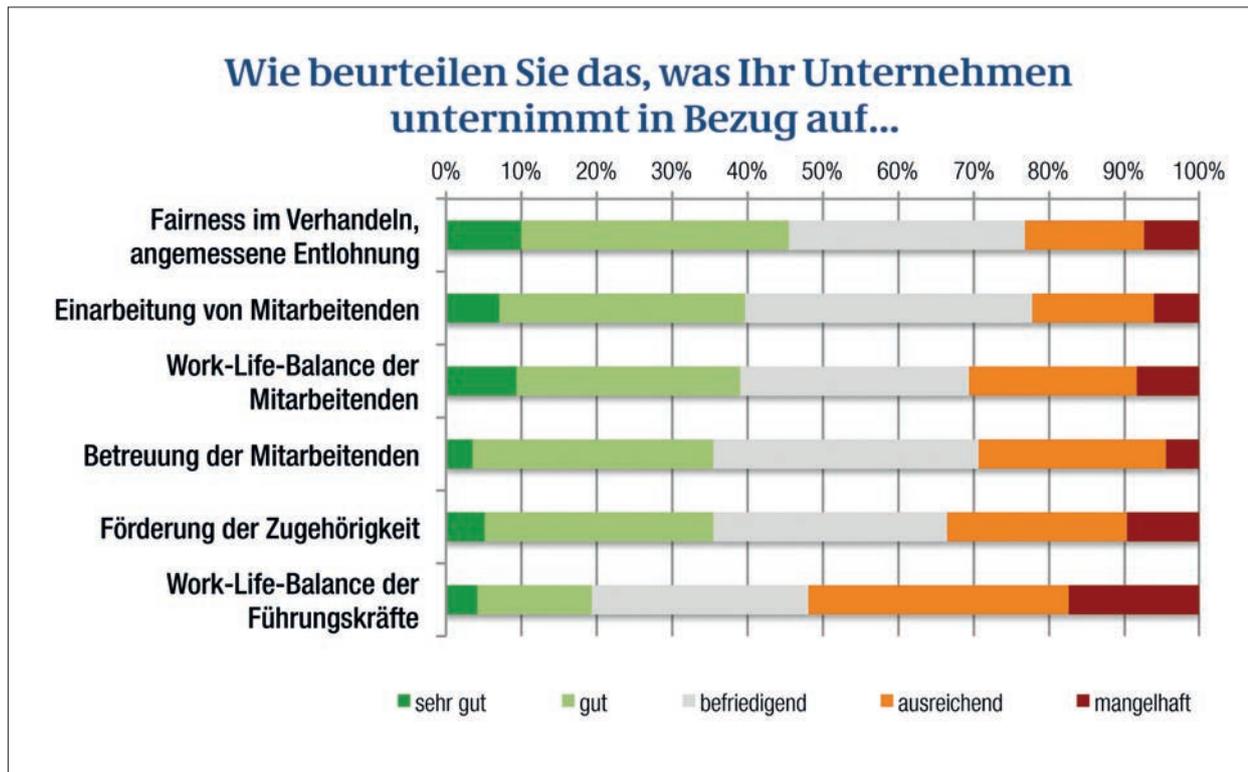
Persönliche Beziehungen, Wir-Gefühl und Zusammenhalt sind augenscheinlich von der Position innerhalb des Unternehmens abhängig. Die MitarbeiterInnenbeziehungen werden als angenehm und positiv bewertet während zwischen Führungskräften ein rauerer Wind weht. Bedenklich ist, dass von Seiten der MitarbeiterInnen dem Unternehmen mehr Solidarität und Zusammenhalt zugesprochen wird als umgekehrt. Das heißt, MitarbeiterInnen fühlen sich ihrem Unternehmen gegenüber solidarischer als sie umgekehrt Solidarität von ihrem Unternehmen erleben. Führungskräfte müssen demnach ihre Verhalten gegenüber den eigenen MitarbeiterInnen überdenken, solidarischer agieren, die MitarbeiterInnen mehr in den Mittelpunkt rücken sowie persönliche Beziehungen forcieren, um auch in Zukunft als attraktiver Arbeitgeber zu gelten.

Um es in der Sprache des Fußballs zu sagen: Ein Trainer, der seine Spieler nicht kennt und nicht auf sie eingeht, nicht ihre Motivation entfacht und keinen Team-Spirit verbreitet, wird wohl keine Spiele gewinnen.

8 Umgang mit MitarbeiterInnen

Haufe online titelte in Bezug auf BASF-Chef Kurt Bocks Anordnung zum informellen Umgang im Betrieb: „Ein „Du“ passt nicht zu jedem Mitarbeiter“ (vgl. Haufe online, 12. 04 2013). Das Signal ist klar: Informalität steigert Vertrauenswürdigkeit im Unternehmen, muss aber auch in kleinen Schritten in die Unternehmenskultur eingeführt werden.

ComTeam hat gefragt, wie es um die MitarbeiterInnen-Zufriedenheit im täglichen Umgang bestimmt ist. Werden sie angemessenen entlohnt, betreut und eingearbeitet? Wird Zugehörigkeit und Work-Life-Balance gefördert?



Am zufriedensten sind die MitarbeiterInnen mit der Fairness im Verhandeln sowie mit der Entlohnung in ihren Unternehmen – fast jeder Zweite beurteilt sie mit (sehr) gut. Das hängt auch damit zusammen, dass Unternehmen mittlerweile nicht mehr viel Spielraum für ungerechtes Verhalten haben: Mittlere und große Unternehmen sind sehr transparent.

Ebenfalls eine relativ hohe Zufriedenheit (40%) liegt bei der Einarbeitung und dem Ausgleich zwischen Arbeits- und Freizeit der Mitarbeitenden vor. Bei Betreuung und Zugehörigkeit drittelt sich die Meinung. Richtig schwach wird es bei der Work-Life-Balance von Führungskräften. Die Zufriedenheit wurde mit Schulnoten erfragt: Über die Hälfte der Befragten geben hier eine Vier oder Fünf. Das heißt, dass diejenigen, von denen der Unternehmens-Erfolg am meisten abhängt, auch am meisten verheizt werden. Und dies ist dabei nicht nur jammervolles Selbstbild, sondern durchaus besorgte Fremdeinschätzung. Wo darwinistischer Heldenmythos herrscht, werden aus den einsamen Wölfen schnell arme Hunde.

Die ComTeam Studie (2011) „Führung im Mittelmanagement“ kam zu einem ähnlichen Ergebnis. Mehr als ein Viertel der mittleren ManagerInnen ist mit der Arbeitsbelastung (sehr) unzufrieden. Davon betroffen ist vor allem die wöchentliche Arbeitszeit: 94% arbeiten mindestens 40 Stunden

pro Woche, 35% sogar zwischen 50 und 60 Stunden. Viel Zeit für Erholung und Freizeit bleibt nicht mehr. Chefs macht zusätzlich die ständige Erreichbarkeit zu schaffen.

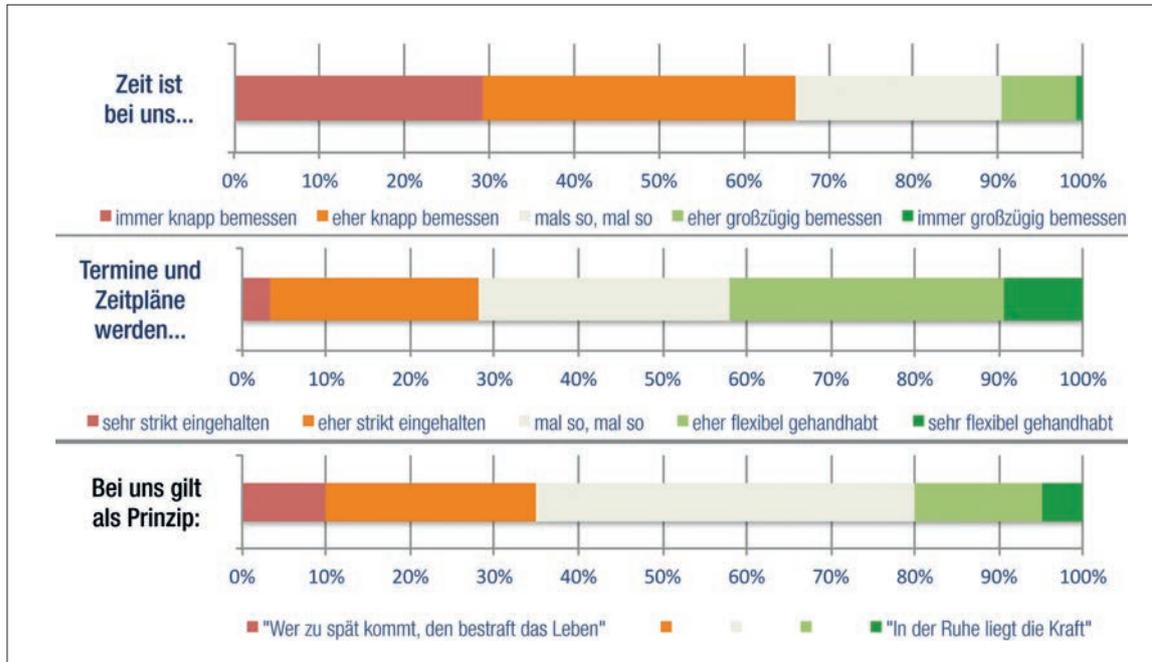
Fazit

Der aktuelle HR-Report des Instituts für Beschäftigung und Employability und des Personaldienstleisters Hays kommt zu folgendem Ergebnis: Für 93% der Befragten steht das Betriebsklima an oberster Stelle der Attraktivitätsfaktoren eines Unternehmens (vgl. Zeit online, Mai 2013).

In unserer Studie befindet sich zwar jeder Zweite das Betriebsklima als in Ordnung, aber auch etwa 30% sieht Weiterentwicklungsbedarf in diesem Feld. Laut dem Kelly Global Workforce Index von 2013 schauen sich 56% der MitarbeiterInnen – trotz Zufriedenheit am Arbeitsplatz – nach alternativen Jobmöglichkeiten um. Ein Signal an die Unternehmensführung, welche Bedeutung Kulturfaktoren für die Bindung von MitarbeiterInnen haben.

„Mitarbeiter verzinsen diese Investitionen durch gutes Engagement“, so Cornelia Fischer, Abteilungsleiterin für Arbeitsrecht und Arbeitsschutz im Bundesministerium, zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Unternehmen (sueddeutsche.de, 17. Mai 2010).

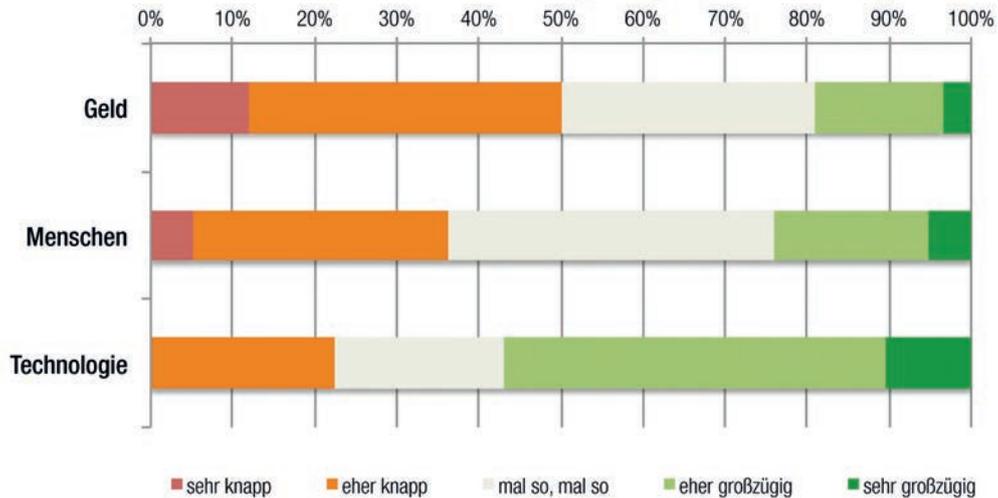
9 Umgang mit Ressourcen und Zeit



Zeit, Geld, Menschen und Technologie – die Ressourcen des 21. Jahrhunderts. Im westlichen Kulturraum ist Zeit eine der knappsten Ressourcen. Nichts kann schnell genug gehen, immer fehlt etwas Zeit. Die Zeit ist eine unendliche Ressource, die begrenzt ist wie kaum eine andere.

Zu diesem Ergebnis kommt auch die ComTeam Studie: Etwa zwei Drittel der Befragten sind der Ansicht, dass mit Zeit in ihrem Unternehmen rigide und sparsam umgegangen wird. Viel Zeit für Überlegungen, Ideen und Einschätzungen bleibt nicht, denn „wer zu spät kommt, den bestraft das Leben“. Etwa ein Drittel der Unternehmen folgt dieser Strategie. Nur 20% setzen auf die Kraft in der Ruhe.

Wie großzügig oder knapp stehen Ressourcen in Ihrem Unternehmen zur Verfügung? (Bereich GL)



Der Umgang mit der Zeit wird eher flexibel gehalten. Etwa 30% der TeilnehmerInnen geben an, dass man sich in ihren Unternehmen strikt an Termine und Zeitpläne hält. In gut einem Drittel der Unternehmen, in denen die Befragten tätig sind, nimmt man es mit der Einhaltung nicht so genau und über 40% finden sich in relativ flexiblen Unternehmenskulturen wieder.

Zeit ist von allen die knappste Ressource. Doch wie steht es um Geld, MitarbeiterInnen und Fachkräfte sowie die nötige Technologie?

Auf Rang Zwei der knappen Ressourcen stehen die Menschen. Vor allem bei FacharbeiterInnen stehen Unternehmen vor der Herausforderung „Personalkapazitäten“. Über die Hälfte der Befragten sehen einen Mangel an Personal im eigenen Unternehmen. Nur schwindende 15% haben es mit großzügigen Personalkapazitäten zu tun.

Ist das Budget in Unternehmen knapp bemessen oder ist ein Spielraum für Innovationen vorhanden? Etwa die Hälfte der Befragten ist der Meinung, Budget steht in angemessener Höhe zu Verfügung. Projekte, Veränderungen und Innovationen profitieren davon. 45% sind allerdings in Betrieben tätig, die mit Geld eher sparsam umgehen.

Zu bedenken gibt, wie ein straffer Budgetplan der geforderten Veränderungsfreude (>70%) aus dem Kulturfeld „Veränderung und Projekte“ den Boden entzieht. Denn ohne angemessenen Einsatz von finanziellen Mitteln ist eine Umsetzung Innovationen von vornherein zum Scheitern verurteilt. Die Studienergebnisse zeigen, dass Befragten, z.B. aus der IT- und Organisationsbranche, bei knappen Ressourcen

auch die Veränderungsfreude in Unternehmen tendenziell eher negativ bewerten. Ebenso die TeilnehmerInnen aus der Forschung und Entwicklung. Besonders auf Befragte aus kleinen und mittleren Betrieben scheint das zuzutreffen. Nahezu ein Viertel der StudienteilnehmerInnen aus Unternehmen, die weniger als 5.000 MitarbeiterInnen haben, bewerten diese Kombination als unattraktiv.

Fazit

Geld ist in den Unternehmen knapp, noch knapper sind die Menschen und am knappsten ist die unendliche Ressource Zeit. Ausreichend vorhanden ist lediglich die Technologie – die soll möglichst alles richten. Um in Zukunft zu bestehen, ist eine anpassungsfähige und veränderungsfreudige Unternehmenskultur wichtig. Veränderungen werden gebraucht, Stillstand ist mit Niedergang gleichzusetzen.

Der Ressourceneinsatz sei wohl überlegt. Man muss abwägen, wann der richtige Zeitpunkt da ist, um bestimmte Ressourcen einzusetzen – Risiko gehört dazu. Nur wer riskiert gewinnt.



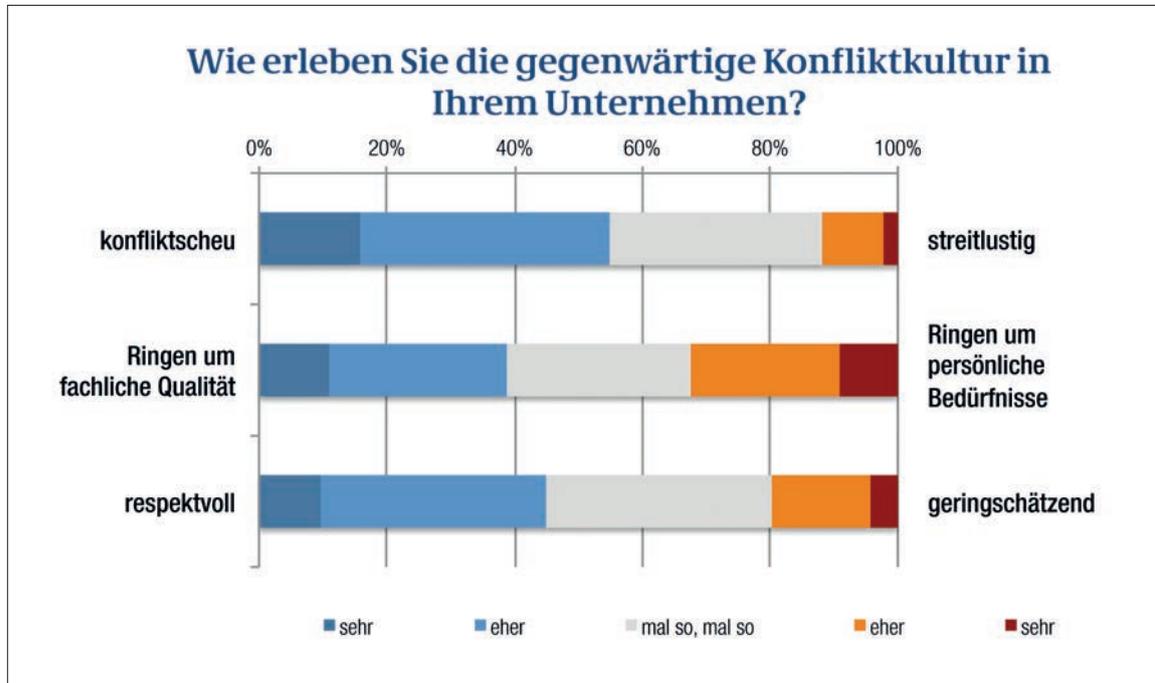
10 Umgang mit Konflikten

Ob Konflikte im Unternehmen gefördert, geduldet oder vermieden werden, hat eine soziale Dimension und einen sachlichen Qualitätsaspekt.

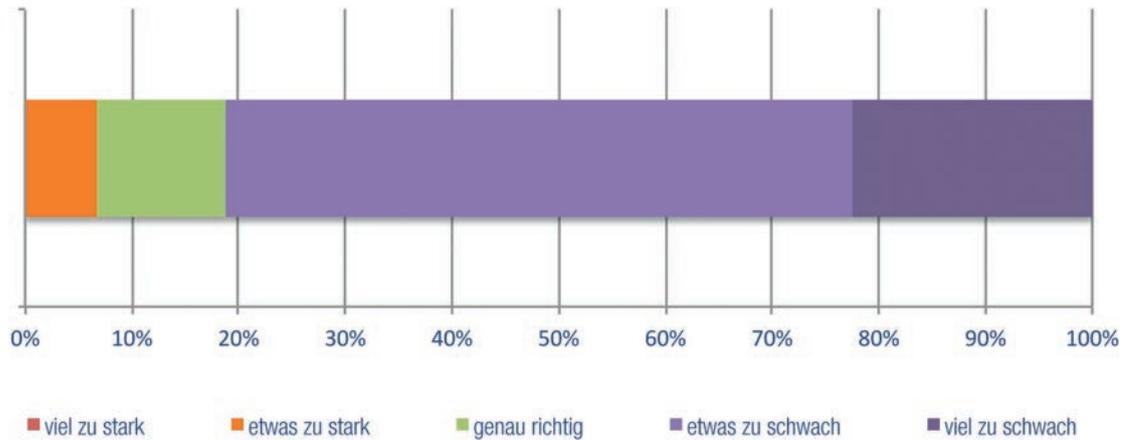
ComTeam fragte: Wie steht es um die Streitkultur in Unternehmen?

Die Ergebnisse sind wunderbar eindeutig. Über die Hälfte der TeilnehmerInnen sagt, wir sind eigentlich eine „konfliktscheue Bande“. Lediglich einer von 10 Befragten arbeitet in einer eher streitlustigen Umgebung.

Ausgeglichen ist ebenfalls das Ringen um fachliche Qualität versus persönliche Bedürfnisse. Ein gewisses Potential für Konfliktfähigkeit braucht man, um als Unternehmen voran zu kommen. Fast die Hälfte findet sich in einem respektvollen Arbeitsumfeld wieder, nur ein Fünftel ist der Meinung, eine geringschätzende Konfliktkultur im Unternehmen zu haben.



Wie beurteilen Sie, wie stark oder schwach die Konfliktkultur in Ihrem Unternehmen ausgeprägt ist?



Das überraschende Ergebnis führt ComTeam auf eine Vielzahl an Trainingsmöglichkeiten zurück. Heutzutage kann mittels Kommunikationstraining, Coaching und Mediation für einen respektvollen Umgang im Berufsalltag gesorgt werden.

Wie zufrieden sind aber die TeilnehmerInnen mit der Ausprägung der Konfliktkultur? Ist sie zu gering, wird zu viel unter den Teppich gekehrt? Oder sorgt man für klare Verhältnisse und bringt Anliegen auf den Tisch?

Ein klarer Ruf nach Meinungsverschiedenheit ist da – 80% der Befragten halten die eigene Konfliktkultur für zu schwach. Woran liegt das? Will man sich nicht auseinandersetzen oder darf man nicht? Traut man sich nicht?

Besonders in Kombination mit Führungskompetenz ist dieses Thema interessant. Trauen sich Führungskräfte nicht Klarheit zu schaffen und für Verbindlichkeit zu sorgen, beißt sich die Katz in den Schwanz. Die Verbesserung von Konfliktfähigkeit gehörte in der vorjährigen Studie „Führungsraum“ mitunter zu den wichtigsten verbesserungswürdigen Kompetenzen von Führungskräften.

Fazit

Ein Großteil der Befragten sieht das eigene Unternehmen als konfliktscheu und fordert eine profiliertere Streitkultur. Ein gewisses Maß an Konfliktfähigkeit ist für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens nicht unwichtig. Für Klarheit sorgen, die Dinge auf den Tisch legen und Ungereimtheiten offen ansprechen sorgen nicht nur für ein vertrauenswürdiges, geschätztes Arbeitsklima, sondern machen Bahnen frei für Ideen, Verbesserungen und Veränderung.



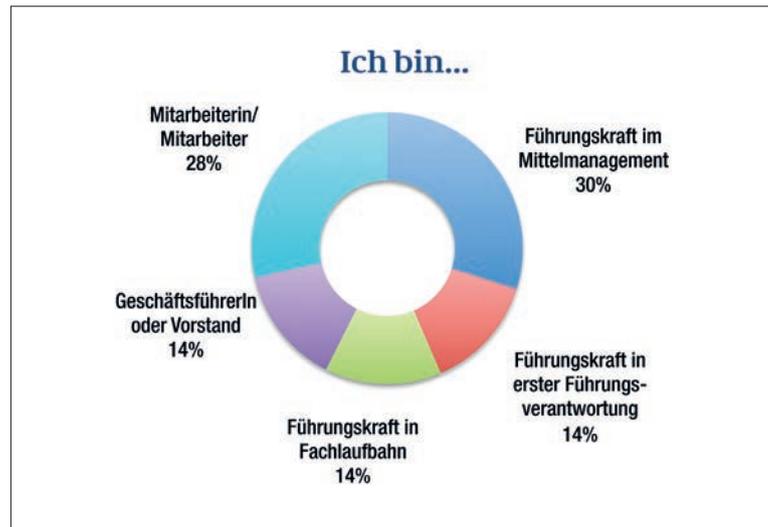
11 Methodik

Die ComTeam AG führte 2013 zum neunten Mal in Folge eine Studie unter rund 4.500 Fach- und Führungskräften in Deutschland, Österreich und der Schweiz durch. Zwischen 20. und 30. März 2013 war die Studie online und der Fragebogen konnte mittels Zugangscode freiwillig und anonym beantwortet werden.

Stichprobenbeschreibung

An der Studie nahmen insgesamt 548 Personen teil, das entspricht bei etwa 4.500 Befragten einer Rücklaufquote von 12%. Die aktuelle Studie weist die meisten TeilnehmerInnen aller bisherigen Studien auf.

Etwa ein Drittel der StudienteilnehmerInnen sind Führungskräfte aus dem Mittelmanagement zwischen Vorstand und Geschäftsführung. Das Topmanagement ist ebenfalls wie Fachkräfte mit 14% vertreten. MitarbeiterInnen und junge Führungskräfte (z.B. TeamleiterInnen) nehmen 42% der Befragten ein.

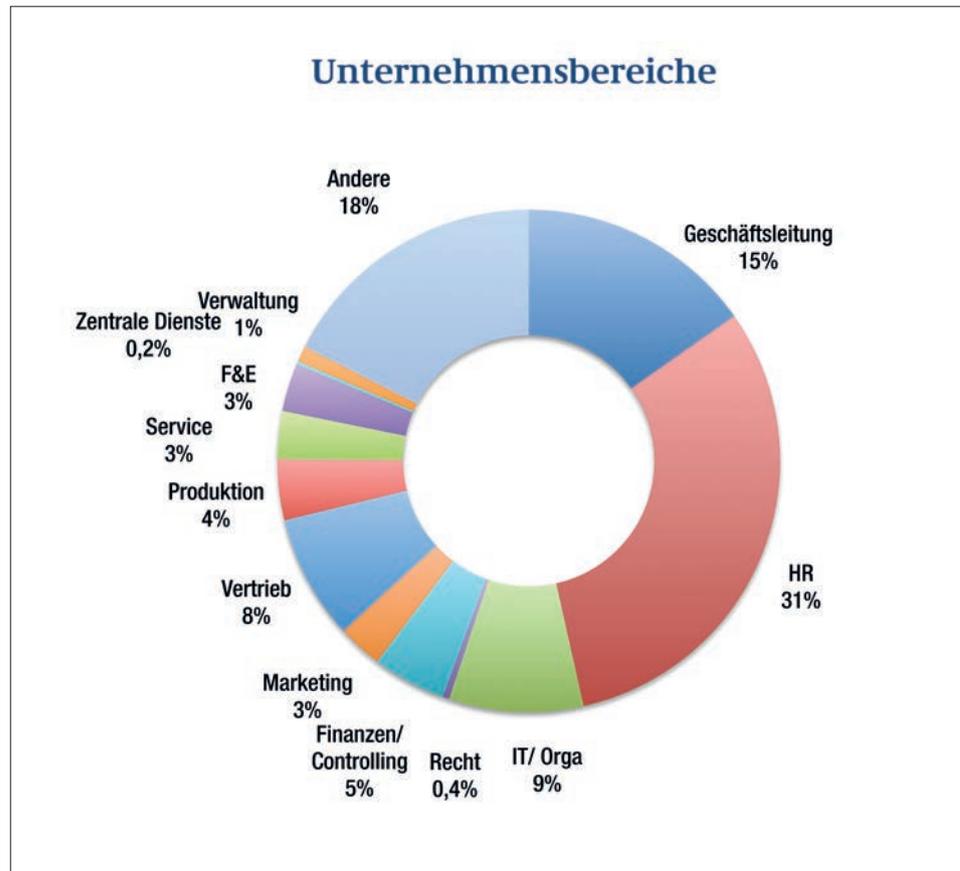


Bei der diesjährigen Studie ist das Verhältnis zwischen Männern und Frauen erstmals ausgeglichen. Die Frauenquote liegt bei 47%. Bei allen anderen Studien hatte man bisher eine 2/3 Mehrheit der Männer. Ins Auge sticht, dass Frauen weit weniger oft eine Position im Top-Management bekleiden.

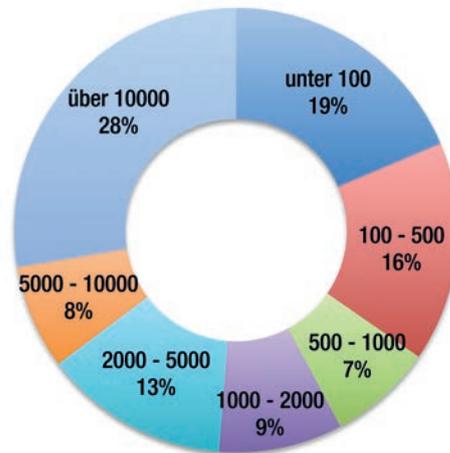
In der Finanzdienstleistung sind etwa 5% der Männer Geschäftsführer oder Vorstand und 35% im Mittelmanagement. Etwa ein Viertel der Frauen sind im Mittelmanagement und 60% sind Mitarbeiterinnen.

Die Branchenverteilung der diesjährigen Studie wird erneut von den Finanzdienstleistungen dominiert: Nahezu ein Drittel der StudienteilnehmerInnen sind in dieser Branche tätig. Gefolgt von einem Zehntel im Bereich Beratung

und Consulting und 12% der Befragten verteilen sich auf sonstige Branchen. Fast die Hälfte der TeilnehmerInnen arbeitet im HR-Bereich (31%) oder sitzen in der Geschäftsleitung (15%).



Unternehmensgröße



Etwas mehr als ein Viertel der TeilnehmerInnen ist in Großunternehmen mit mehr als 10.000 MitarbeiterInnen beschäftigt. Ein angemessenes Ergebnis, wenn man bedenkt, dass etwa ein Drittel der Befragten in der Finanzbranche tätig ist. Ein knappes Drittel arbeitet in Unternehmen mit

1.000 bis 10.000 Mitarbeitern und ein weiteres Drittel in Betrieben mit 1 bis 500 Beschäftigten. Bei kleinen Unternehmen (<100) beteiligten sich größtenteils GeschäftsführerInnen und Vorstände an der Studie. Bei großen Unternehmen dominieren HR-MitarbeiterInnen.



Der Kulturprofil-Indikator®

Basis-Workshop

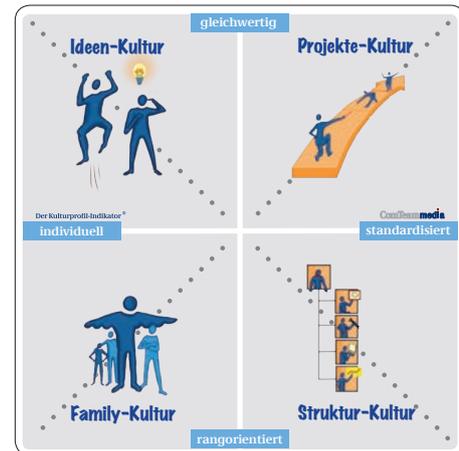
ComTeam hat ein Vorgehen entwickelt, mit dem Unternehmenskultur besprechbar und entwickelbar wird. Dieses Know-how befähigt interne wie externe BeraterInnen für die kulturelle Integration von Change zu sorgen. Führungskräfte können mit diesem Know-how die Kultur in ihrem Bereich klären und wirksam weiterentwickeln.

Wenn Sie es auch leid sind, Veränderungsprojekte versanden zu sehen, dann haben wir was für Sie.

In zehn Jahren Entwicklung und Anwendung haben wir ein Verfahren erarbeitet, das Unternehmenskulturen verstehbar und veränderbar macht.

Das Vorgehen ist pragmatisch, kommt ohne viel Theorie aus, ist leicht nachvollziehbar und eröffnet Führungskräften und BeraterInnen neue Steuerungsmöglichkeiten.

- Sie finden heraus, welche Veränderungen gute Chancen zur Umsetzung haben und bei welchen flankierende Maßnahmen notwendig sind
- Sie verstehen Zielkonflikte und die Dynamiken, die Veränderungsprozesse bremsen oder fördern
- Sie finden die richtigen Stellhebel, an denen mit oft kleinen Veränderungen beeindruckende Wirkungen erzeugt werden



Verstehen Sie, warum und wie Kultur und Performance zusammenhängen und welche Kulturfelder beeinflussbar sind

Kultur ist immer die Geschichte erfolgreicher Anpassungs- und Lernprozesse, und nichts wurde jemals Kulturbestandteil, was nicht irgendwann erfolgreich und nützlich war. Doch die Zeiten ändern sich, und was gestern gesagt war, kann heute hinderlich sein.

Wer den Blickwinkel des Kulturprofil-Indikators einnimmt, findet heraus, in welchen Kulturfeldern der Schlüssel für eine erfolgreiche Zukunft liegt. Für Projekte, für Abteilungen und für ganze Unternehmen.



Lernen Sie an einem einzigen Workshop-Tag, Kultur besprechbar und entwickelbar zu machen.

Im Kulturprofil-Basis-Workshop erlernen Sie die Anwendungsgrundlagen der Kulturprofil-Diagnose. Dazu erhalten Sie ein Exemplar des Kulturprofil-Indikators® und eine Basislizenz, die Sie berechtigt, das Tool zur Unternehmenskultur-Analyse in Ihrem Unternehmen und als BeraterIn einzusetzen.

Inhalte

- Sie können verständlich erklären, was Kultur ist und wie kulturelle Paradigmen entstehen
- Sie können den Kulturprofil-Analyseprozess und die Bestimmung der Zielkultur anleiten und durchführen
- Sie sind in der Lage, Kulturfelder auf Regel-ebene besprechbar zu machen und daraus – mit Blick auf die Zielkultur – Aktivitäten und Maßnahmen ableiten



Termine

28.06.2013, 10:00 – 18:00, Hamburg
29.08.2013, 16:00 – 30.08.2013, 13:00, Gmund
03.09.2013, 10:00 – 18:00, Düsseldorf
08.11.2013, 10:00 – 18:00, Frankfurt

€ 850,- inkl. Kulturprofil-Indikator Team,
inkl. Tagungsgetränken (+ 19% MwSt. plus evtl. Hotel)



Anmeldung: comteamgroup.com

Quellen

Literatur und Links

- Corporate Culture Supporting 2013: <http://www.corporatecultureconsulting.eu>
- Die Welt, 21.06.2012, <http://www.welt.de/106645411>, „Vielen Chefs fällt der Umgang mit der Macht schwer“
- Haufe.de, 12.04.2013, http://www.haufe.de/personal/hr-management/unternehmenskultur-ein-du-passt-nicht-zu-jedem-mitarbeiter_80_173272.html, „Ein „Du“ passt nicht zu jedem Mitarbeiter“
- MQ Management und Qualität, Heft 4/2012, S 14ff, „Wettbewerbsvorteil: „weiche“ Faktoren. Die Organisation der Zukunft“
- Rohac, Stephanie (2009): Unternehmenskultur und ihre zielgerichtet Veränderung. Ein psychologisch fundierter und prozessorientierter Leitfaden. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Sueddeutsche.de, 13.12.2011, <http://www.sueddeutsche.de/karriere/blackberry-e-mails-nach-feierabend-blockiert-stille-nacht-fuer-vw-mitarbeiter-1.1242722> „Stille Nacht für VW-Mitarbeiter“
- sueddeutsche.de, 17.05.2010, <http://www.sueddeutsche.de/karriere/studie-zur-unternehmenskultur-wettbewerbsfaktor-mitarbeiter-1.277626>, „Wettbewerbsfaktor Mitarbeiter“
- Zeit online, 30.11.2012, <http://www.zeit.de/karriere/2012-11/chefsache-mutmacher-entscheidungen>, „Warum Chefs Mutmacher sein sollten“
- Zeit online, 30.03.2013, <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2013-03/personalmanagement-mitarbeiter-bindung-studie>, „Unternehmen tun wenig für treue Mitarbeiter“
- http://www.nur-zitate.com/autor/Konosuke_Matsushita

Impressum

Studien

- Bertelsmann Stiftung (2006):
Messen, werten, optimieren. Erfolg durch Unternehmenskultur.
Ein Leitfaden für die Praxis, Gütersloh
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2008):
Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland, Berlin
- ComTeam AG (2012): ComTeam Studie 2012,
FührungsRaum: Im Spannungsfeld von Regulierung, Virtualisierung und dem Kampf um Talente, Gmund
- ComTeam AG (2011) ComTeam Studie 2011,
Führung im Mittelmanagement, Gmund
- Goldpark GmbH Unternehmensberatung (2009):
Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Reisegepäck für die Zukunft, Frankfurt am Main
- Kelly Global Workforce Index (2013), New York
- Kienbaum Management Consultants (2011):
Unternehmenskultur. Ihre Rolle und Bedeutung – Studie 2011, Gummersbach
- Kienbaum Management Consultants (2009/2010):
Unternehmenskultur. Ihre Rolle und Bedeutung – Studie 2009/2010, Gummersbach

ComTeam AG Academy + Consulting

D-83703 Gmund | Kurstr. 2-8

Telefon: +49. 8022. 9666. 0
Fax: +49. 8022. 9666. 96
E-Mail: office@comteamgroup.com
www: de.comteamgroup.com

HRB: 125607, München

Aufsichtsrats-
vorsitzender Walter G. Straub

Vorstand: Lorenz S. Forchhammer,
Jürgen Hecker

Studienleitung: Lorenz S. Forchhammer,

Text: Simone Reitmeier

Design: ComTeam AG,
Mel Brunner

Fotos: i-StockPhoto, Shutterstock,
ComTeam

Pressekontakt: ComTeam AG,
Mel Brunner

© ComTeam AG | Juni 2013

ComTeam AG

Kurstr. 2-8 | 83703 Gmund am Tegernsee
Deutschland +49 8022 9666 0
de.comteamgroup.com

ComTeam Academy + Consulting GmbH

Sulzer-Hirzel-Str. 7b | 8400 Winterthur
Schweiz +41 52 212 48 48
ch.comteamgroup.com

ComTeam Organisationsberatung GmbH

Sandstr. 2 | 3433 Königstetten bei Wien
Österreich +43 2273 7652
at.comteamgroup.com

ComTeam Academy + Consulting Ltd.

Oak Cottage | One Tree Hill Road | Guildford, GU4 8PL
United Kingdom +44 7740 064 058
uk.comteamgroup.com



comteamgroup.com