



Unternehmenskultur und Führung von Veränderungsprozessen

Great Place to Work®

September 2015

STOLZ BENCHMARKING
STANDORT VERTRAUEN TEAMGEIST
BESTIMMUNG ARBEITGEBER
FAIRNESS ARBEITSPLATZ ATTRAKTIVITÄT
GESTALTUNG KULTUR RESPEKT
GLAUBWÜRDIGKEIT INNOVATION

Wie eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur den Erfolg von Veränderungsprozessen unterstützt

Eine von Great Place to Work® durchgeführte Umfrage erhub die Erfolgsfaktoren für Change Prozesse in den Bereichen Unternehmenskultur und Führungsqualität.

Die Ergebnisse resultieren aus den Antworten von 51 Unternehmen aus den Bereichen Industrie & Produktion, Dienstleistung, Handel / Vertrieb sowie öffentlicher Sektor.

Österreichs Unternehmen haben umfangreiche Erfahrungen mit Change Prozessen

Mehr als die Hälfte der Befragten (51%) erleben gerade einen Veränderungsprozess in Ihrem Unternehmen, etwas mehr als ein Viertel (27%) haben einen Veränderungsprozess in den letzten beiden Jahren abgeschlossen.



Abb. 1: Erfahrungen mit Change Prozessen

Bei den meisten der Befragten geht es um organisationale Veränderungen (z.B. Reorganisation, Outsourcing, Insourcing, etc.) (64%), bei 38% steht die strategische Neuausrichtung der Organisation im Fokus, vor allem bei kleineren Unternehmen mit weniger als 5 Mio € Umsatz. Fast ein Viertel (23%) ist mit Mergers & Acquisition beschäftigt.

In 72% der Unternehmen, die in Veränderungsprozessen stecken oder diese abgeschlossen haben, ist die gesamte Organisation betroffen, bei etwas mehr als einem Fünftel (21%) mehrere Abteilungen/Teilbereiche.

Rahmenbedingungen & Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse

Haupteinflussfaktoren auf Veränderungsprozesse: Informationspolitik & Einbindung

Den größten Einfluss auf Veränderungsprozesse hat für fast zwei Drittel der Befragten (65%) die interne Informationspolitik zum Veränderungsprozess. 61% der Befragten sehen die Einbindung bzw. Rolle der Mitarbeitenden im Veränderungsprozess als wichtigsten Einflussfaktor, bei 57% ist es die Einbindung bzw. Rolle der Führungskräfte im Veränderungsprozess. Für 39% der Befragten stellt die Kompetenz der Führungskräfte einen wichtigen Einflussfaktor dar. Hier zeigt sich, dass **österreichische Unternehmen kompetenten Führungskräften allerdings signifikant geringere Bedeutung bei der Beeinflussung von Veränderungsprozessen beimessen, als Unternehmen aus dem Ausland.** Die Unternehmenskultur beeinflusst für etwas mehr als ein Drittel (37%) einen Veränderungsprozess wesentlich.

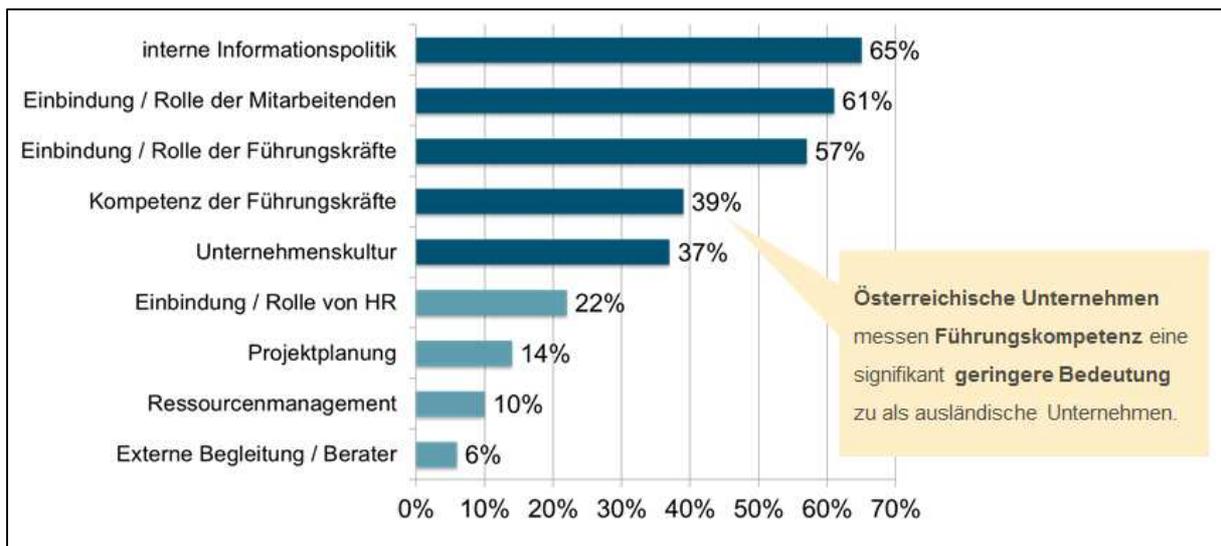


Abb. 2: Haupteinflussfaktoren auf Veränderungsprozesse

Gut umgesetzt bei Veränderungsprozessen: Einbezug der Führungskräfte

Gefragt, was bei Veränderungsprozessen gut gelingt, finden die Befragten, dass die Führungskräfte in Veränderungsprozesse besonders gut eingebunden werden. Ebenso stehen das hohe Commitment der Führungskräfte und klare Zielsetzungen bzw. strategische Ausrichtung des Veränderungsprozesses hervor, sowie die konsequente Unterstützung durch das Top-Management.

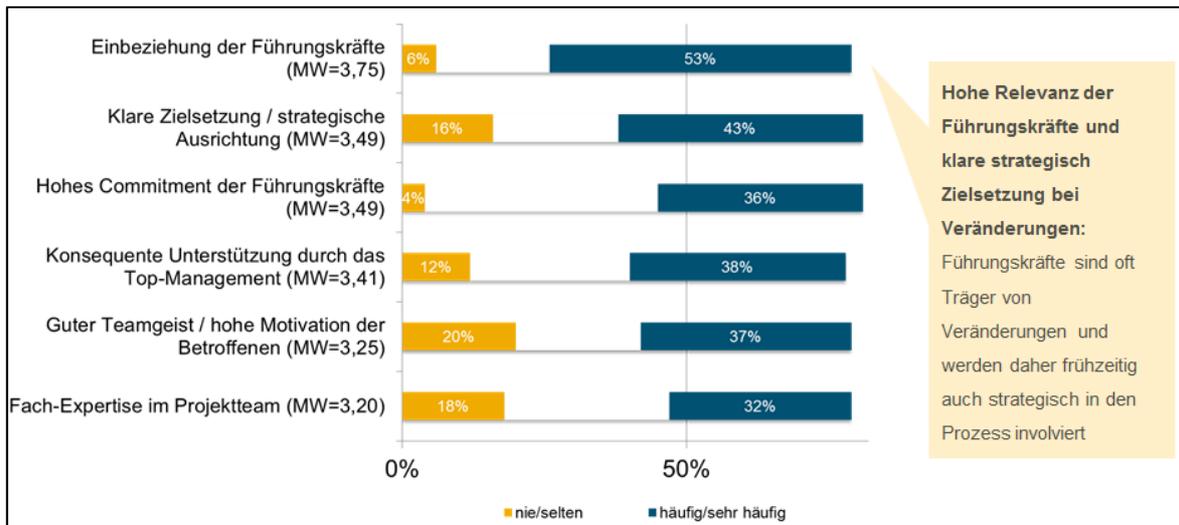


Abb. 3: Gut umgesetzt bei Veränderungsprozessen

Handlungsbedarf: Konfliktmanagement, klares Rollenverständnis, Einbezug der Mitarbeitenden

Den größten Handlungsbedarf gibt es im Bereich proaktives Konfliktmanagement, das von den befragten Unternehmen am schlechtesten bei Veränderungsprozessen umgesetzt wird – vor allem dann, wenn die gesamte Organisation betroffen ist. Ebenso mangelhaft stellt sich ein klares Rollenverständnis der umsetzenden Personen im Change-Prozess dar. Handlungsbedarf besteht außerdem bei ausreichenden Ressourcen sowie der Einbeziehung der Mitarbeitenden, was als wesentliches Einflusskriterium auf Change Prozesse erkannt wurde.

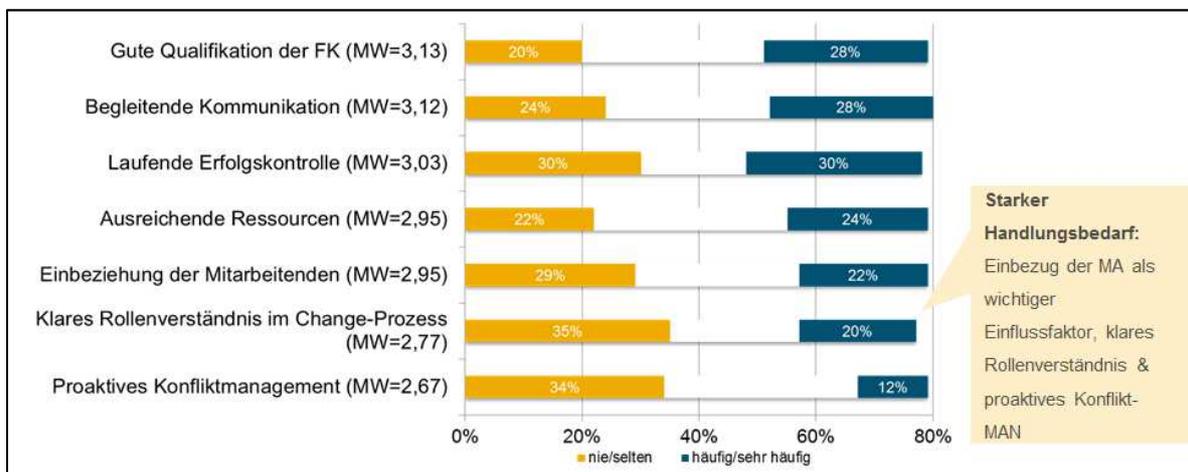


Abb. 4: Handlungsbedarf

Hohe Zustimmung zu vertrauensbasierter Unternehmens- & Führungskultur

67% der Befragten stimmen der Aussage zu, dass die Entwicklung einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur in einer dynamischen Umwelt immer wichtiger wird. Dass eine offene und transparente Information während des gesamten Veränderungsprozesses den Erfolg des Projektes positiv beeinflusst, meinen ebenfalls knapp 70%. Etwas weniger als drei Viertel (73%) stimmen der Aussage zu, dass eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur die Veränderungsfähigkeit einer Organisation positiv unterstützt.

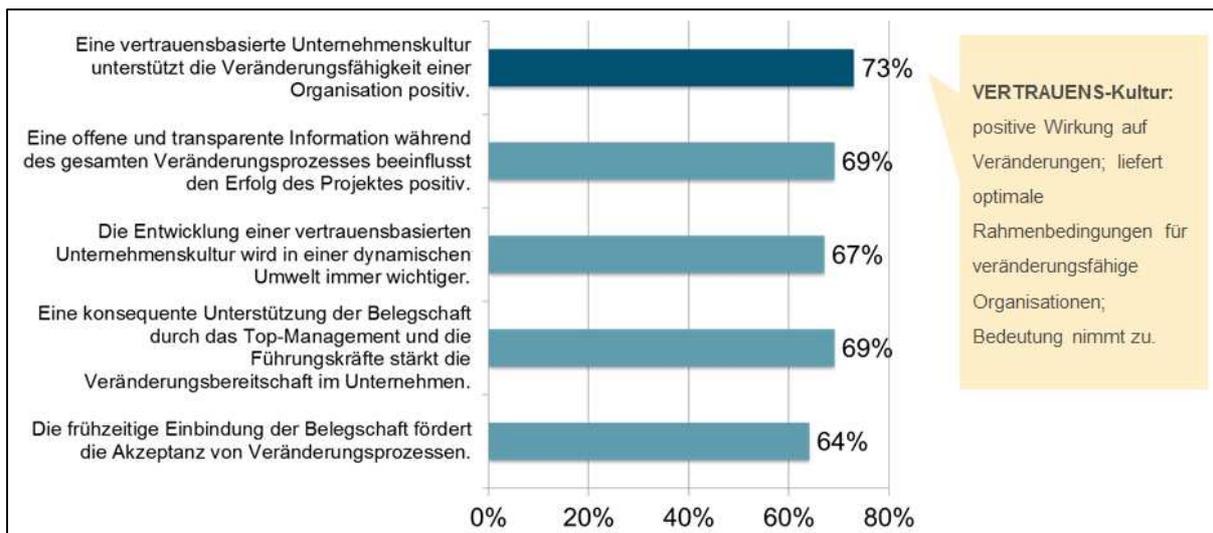


Abb. 5: Unternehmenskultur unterstützt Veränderungsfähigkeit

Eine Unternehmenskultur, die gut mit Veränderungen umgehen kann, ist: kommunikativ, engagiert, offen, flexibel, vielfältig und dynamisch.

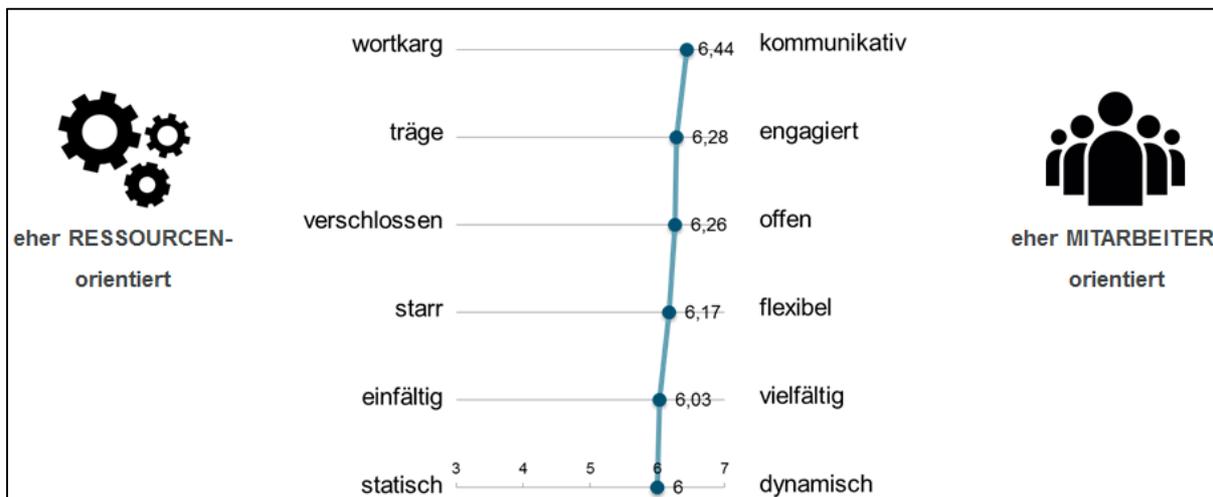


Abb. 6: Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur

Geschäftsführung und Führungskräfte haben unterschiedliche Vorstellungen von einer Unternehmenskultur, die gut mit Veränderungen umgehen kann: So sind Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen der Meinung, dass eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur besonders gut mit Veränderungen umgehen kann. Hingegen sehen Führungskräfte eher eine ressourcenorientiertere Unternehmenskultur als unterstützend.

Es zeigen sich auch Unterschiede abhängig von der Unternehmensgröße: Je kleiner das Unternehmen ist, desto engagierter sollte die Unternehmenskultur sein.

Für Industrie und öffentliche Betriebe ist eine starke Unternehmenskultur besonders wichtig in Veränderungsprozessen. Je kleiner der vom Change Prozess betroffene Teil innerhalb der Organisation ist, desto **stärker** wird die hilfreiche Unternehmenskultur gesehen.

Jene Befragte, für die die Unternehmenskultur ein Haupteinflussfaktor auf einen Veränderungsprozess ist, beschreiben die Unternehmenskultur signifikant **selbstbewusster** (statt vorsichtiger).

Führungskräfte spielen eine bedeutende Rolle bei Veränderungen im Unternehmen

Mehr als zwei Drittel der Befragten (69%) sind der Meinung, dass Führungskräfte eine bedeutende Rolle bei Veränderungen im Unternehmen spielen bzw. dass eine vertrauensvolle Beziehung der Führungskraft zu seinen/ihren MitarbeiterInnen sich positiv auf die Veränderungen auswirkt.

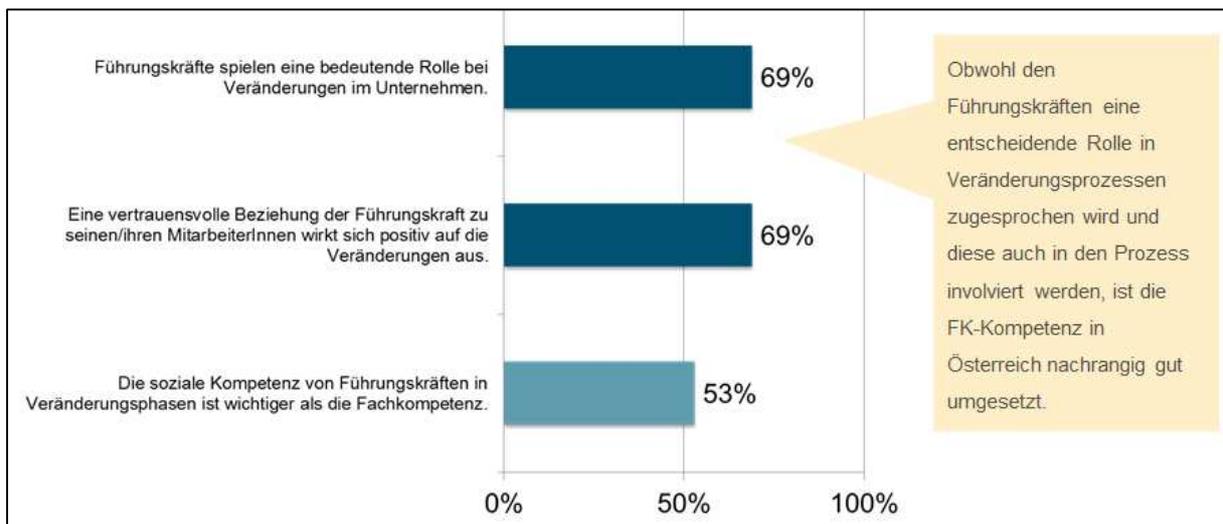


Abb. 7: Rolle der Führung

Die ideale Führungskraft zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus: kommunikativ, offen / transparent, selbstbewusst und flexibel.

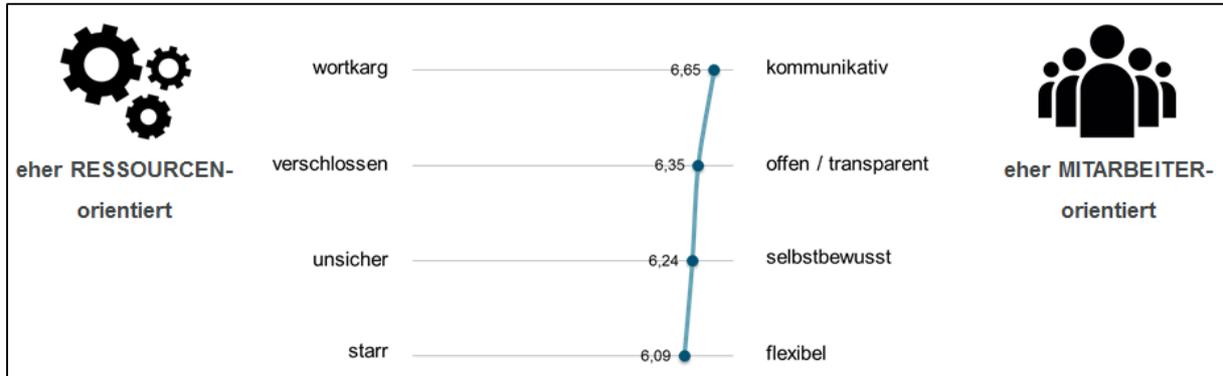


Abb. 8: Die ideale Führungskraft

Je nachdem, ob ein Unternehmen den Change Prozess noch vor sich hat, sich gerade im Veränderungsprozess befindet oder diesen bereits abgeschlossen hat, zeigen sich signifikante Unterschiede: Unternehmen, die sich gerade im Change-Prozess befinden schätzen die ideale Führungskraft signifikant **realistischer**, als Unternehmen, die den Prozess noch vor sich haben. Für diese ist die ideale Führungskraft im Change Prozess deutlich visionärer.

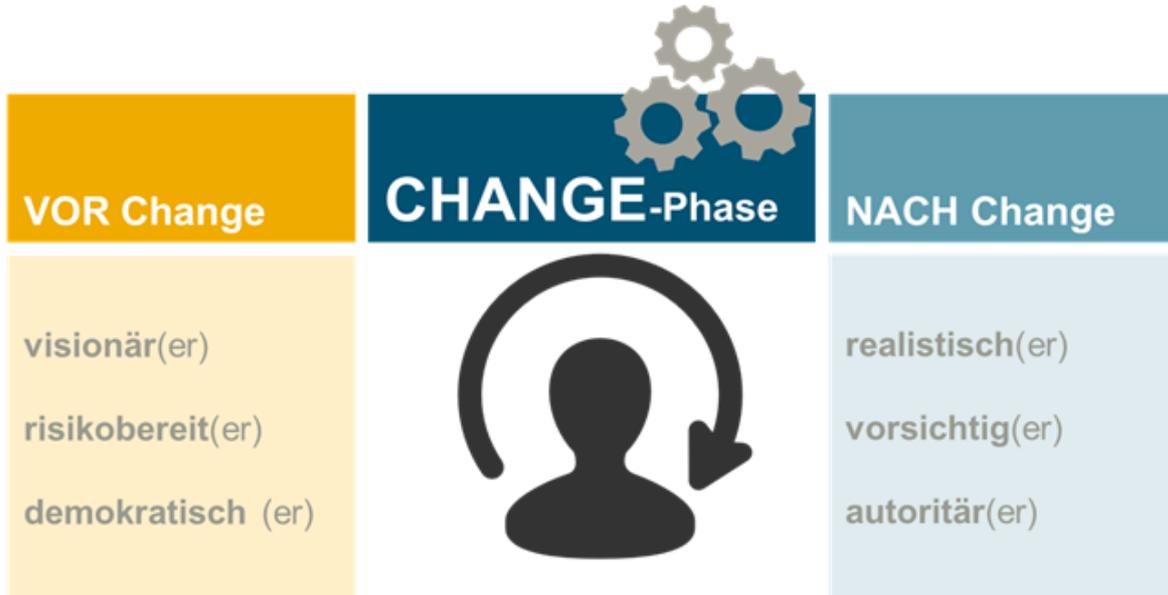


Abb. 9: Unterschiedliche Einschätzung der Führungskraft

Unternehmen, die den Change Prozess noch vor sich haben sehen die ideale Führungskraft signifikant **demokratischer und risikobereiter** als jene, die den Change Prozess bereits abgeschlossen haben. Diese sehen die ideale Führungskraft eher **autoritärer und vorsichtiger**.

Jene, die die **Kompetenz der Führungskraft** als Haupteinflussfaktor auf Change Prozesse nennen, beschreiben die ideale Führungskraft signifikant häufiger als **autoritär**.



Was jene, die einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur den Vorzug geben von jenen, die eher ressourcenorientiert eingestellt sind, unterscheidet:

Für jene, die eher eine **mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur** befürworten, sind **ausreichende Ressourcen** sowie die **Fach-Expertise im Team** bei Change Prozessen signifikant besser umgesetzt als für ressourcenorientierte Unternehmen.

Mitarbeiterorientierte beschreiben eine Unternehmenskultur, die gut mit Veränderung umgehen kann signifikant häufiger als **älter, geordneter, strukturierter und natürlicher**.

Die ideale Führungskraft ist für jene, die eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur befürworten, signifikant häufiger **visionär**. Hingegen schätzen Unternehmen mit ressourcenorientierter Kultur **realistische** Führungskräfte.

Für Rückfragen:

Mag. Michael Häuslschmid

+43 1 798 59 28 – 21

mhaeuslschmid@greatplacetowork.at