



W&P-Studie: Führungsdefizite hemmen den Wandel in der Energie- und Versorgungsindustrie

Management-Summary

Führungsprobleme sind dafür verantwortlich, dass sich das Ergebnis von Energie- und Versorgungsunternehmen verschlechtert und diese sich nicht in der Lage sehen, die Branchenherausforderungen zu bewältigen, so das Ergebnis einer Human Resource Untersuchung der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner (München). Im Rahmen der Studie wurden 35 deutsche Energie- und Versorgungsunternehmen befragt, inwieweit sie „Fit für den Wandel“ sind. Dabei richtet sich das Augenmerk ausschließlich auf die Kernfaktoren für erfolgreiches Change Management.

17 Prozent der befragten Unternehmen geben an, über kompetente Führungskräfte zu verfügen, die in der Lage sind, die Herausforderungen des Strukturwandels der Branche im Unternehmen voranzutreiben. Weitere 29 Prozent konnten dies auch für Teile der Führungsmannschaft bestätigen. 54 Prozent der Befragten allerdings sind der Meinung, dass die Kompetenz ihrer Führungskräfte ausgebaut werden muss, um die Veränderungsprozesse im Unternehmen erfolgreich zu begleiten.

Bemerkenswert ist, dass es nur sehr wenigen Unternehmen der Energie- und Versorgungsindustrie an einer Strategie mangelt. Auf die Branchenherausforderungen haben bereits 71 Prozent der befragten Unternehmen mit einer klar formulierten strategischen Antwort reagiert. Weitere 17 Prozent sind im Strategie-Findungsprozess und haben erste Eckpfeiler definiert. 11 Prozent der Unternehmen agieren ohne eine eindeutige Zielvorstellung und verlieren wertvolle Zeit. Diese Unternehmen laufen Gefahr, den Anschluss zu verlieren. Zentrale Frage der meisten Unternehmen ist nicht, ob sie sich wandeln müssen, sondern wie der Wandel konkret vollzogen werden kann.

Bei 51 Prozent der Unternehmen kam die Untersuchung zum Ergebnis, dass die Befragten zwar die Unternehmensziele kennen, aber nicht ausreichend darüber informiert sind, wie diese Ziele erreicht werden können. „Das führt erfahrungsgemäß dazu“, so Roman Gulumjan, Berater bei W&P, „dass die Mitarbeiter stark verunsichert und unmotiviert sind; Sie zweifeln an der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit“. Ohne Entscheidungen zu klaren Verantwortlichkeiten und Vorgehensweisen werden bei 43 Prozent der befragten Unternehmen wertvolle Effizienzpotenziale verschenkt und das führt zu einer erheblichen Verlängerung des Unternehmenswandels.

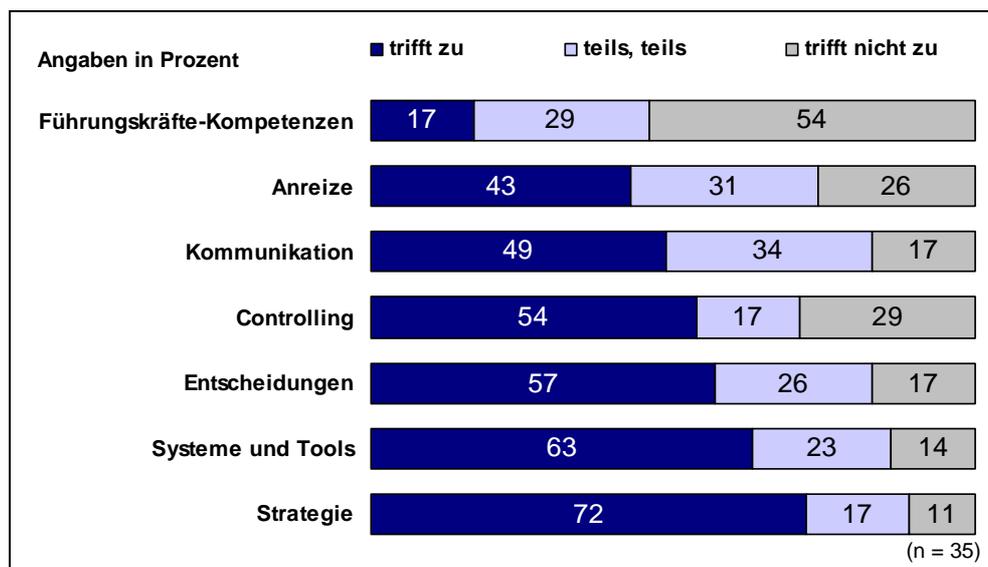
Methodisch und konzeptionell sind die Unternehmen dagegen stark. 63 Prozent der befragten Unternehmen verfügen über Change-Management Instrumente. 23 Prozent setzen bestimmte Werkzeuge teilweise ein, 14 Prozent haben Toolmangel bei der Mobilisierung der Mitarbeiter.

43 Prozent der Unternehmen haben Anreize geschaffen, um die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter zu steigern. Diese sind in 4 von 5 Fällen rein finanzieller Art. Handicap dabei ist, dass die Anreize in der Regel nur kurzfristig wirken. Auf intrinsische Motivatoren (Steigerung des Teamgeistes, individuelle Karrierepläne, Verankerung von Unternehmertum in der Unternehmenskultur) setzen nur 7 Prozent der Unternehmen.

Die Untersuchung deckt außerdem eine mangelnde Transparenz im Controlling der Veränderungsprozesse auf. 46 Prozent der Befragten gaben an, den Wandelfortschritt nur zu Teilen oder gar nicht zu messen und zu überwachen. „Wird der Erreichungsgrad von Zielen nicht kontrolliert“, so Andreas Lohner, Berater bei W&P, „ist es unwahrscheinlich, dass der Unternehmenswandel erfolgreich vollzogen werden kann“.

Die W&P-Untersuchung zeigt, dass gerade jene Unternehmen, die erfolgreich die einzelnen Instrumente des Change-Managements einsetzen, Spitzenreiter bei den Gewinnzuwachsraten sind. Dass Veränderungsmaßnahmen der Unternehmens „zerfransen“ oder oft mitten in der Durchführung scheitern, liegt insbesondere an einer geringen Berücksichtigung der weichen Faktoren. Etwa 9 von 10 Unternehmen der Energie- und Versorgungsindustrie droht die Umsetzungsfälle, da das Management des Wandels nicht gezielt auf den Erfolgsfaktor „Führungskraft und Mitarbeiter“ setzt.

/// Von den Unternehmen berücksichtigte Erfolgsfaktoren im Change-Management



Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner Studie „Fit für den Wandel in der Energie- und Versorgungsindustrie“

Weitere Informationen:

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
 Unternehmensberatung
 Andreas M. Lohner
 Königinstr. 33
 80539 München
 Tel.: 0 89 / 2 86 23 - 107
 E-Mail: lohner@wieselhuber.de

Die Untersuchung kann kostenlos angefordert werden unter www.wieselhuber.de