

Veränderungen nur mit Ziel erfolgreich



Der Generationenwechsel kann ein wichtiger Veränderungsprozess im Unternehmen sein und sollte wohlüberlegt und strategisch, mit optimalem „Change Management“, angegangen werden.

Foto: Fotolia

Stehen Veränderungen an, so sind es eher „Stellschrauben“ auf psychologische Ebene, die Unternehmen im Gartenbau für bedeutend halten. Themen der Sachebene wichteten sie in einer Umfrage dagegen weniger als Erfolgsfaktoren. Von **Stephan Meyerding (ZBG)**

Eine Studie des Zentrums für Betriebswirtschaft im Gartenbau (ZBG) ermittelte die aktuelle Situation bei Veränderungsprozessen im deutschen Produktionsgartenbau. Ziel der Studie war es, ein Verständnis dafür zu bekommen, welche Erfolgsfaktoren bei Veränderungsinitiativen in Unternehmen des deutschen Produktionsgartenbaus von besonderer Relevanz sind.

Aufgabe selbst, soziale Anreize sowie Anreize aus organisatorischen Rahmenbedingungen – gezielte Anreize können das Veränderungsergebnis positiv beeinflussen.



Das **Controlling** als letzte Stellschraube übernimmt eine Zielausrichtungsfunktion, eine Servicefunktion und

2 Als strategisches Problem sehen die befragten Entscheidungsträger im deutschen Produktionsgartenbau, dass **langfristige Maßnahmen für kurzfristige Ergebnisverbesserungen** geopfert werden (29 Prozent).

3 An nächster Stelle stehen mit 25 Prozent der Nennungen **mangelnde Fähigkeiten/Qualifikationen/ Know-how** der am Veränderungsprozess Beteiligten. Hier zeigt sich eine selbstkritische Sicht der Gartenbauunternehmer.

4 **Herausforderungen**, welche der Sachebene des Veränderungsprozesses zugeordnet werden

Als Erfolgsfaktoren gelten vor allem „weiche“ Faktoren

Neben der „negativen“ Analyse, der Frage nach den Umsetzungsbarrieren, wurden die Befragten auch um eine „positive“ Betrachtung, den Erfolgsfaktoren, gebeten. Die Liste der Erfolgsfaktoren demonstriert eine hohe Bedeutung weicher Faktoren bei Veränderungen im deutschen Produktionsgartenbau. Eine Erkenntnis, welche sich langsam allge-

schlaggebend angesehen (39 Prozent). Die Stellschraube Timing zählt bei 31 Prozent der befragten Entscheidungsträger des deutschen Produktionsgartenbaus zu den drei wichtigsten

„Die Studie zeigt, dass der Umgang mit Veränderungsprozessen in den meisten Gartenbau-Unternehmen noch wenig professionell gestaltet wird.“

Stephan Meyerding, ZBG


Erfolgsfaktoren. Gefolgt wird diese von der Stellschraube Information/Kommunikation mit den Punkten offe-


ne, klare Kommunikation innerhalb des Projektes und gegenüber anderen (26 Prozent) und „richtige“ Informati-


nehmen des deutschen Produktionsgartenbaus von besonderer Relevanz sind.


Die Studie basiert auf einer Befragung von Führungskräften von Mai bis Dezember 2014. Insgesamt konnten 159 komplett verwertbare Fragebögen ausgewertet werden. Die befragten Gartenbauunternehmen stammen aus dem ganzen Bundesgebiet. Die analysierten Unternehmen repräsentieren die gesamte Bandbreite des deutschen Produktionsgartenbaus. Im Fokus stehen kleine und mittlere Unternehmen.

An welchen Stellschrauben lässt sich drehen?


 Die Stellschraube der **Kommunikation**: Wichtig ist eine offene und klare Kommunikation und auch den Betroffenen die Möglichkeit zur Kommunikation nach „oben“ zu geben und zuzuhören.

 Die **Partizipation** bietet sich besonders im Umgang mit Wissensträgern an. Die Mitarbeiter am Entscheidungsprozess zu beteiligen, steigert die Akzeptanz des Veränderungsprojektes und hilft, Widerstände zu vermeiden.

 Das **Training** fördert den Aufbau und Ausbau des Könnens der Mitarbeiter, steigert die Motivation und erhöht die Glaubwürdigkeit von strategischen Plänen. Ob Training des fachlichen Wissens, des methodischen Wissens und des zwischenmenschlichen Wissens – Trainings nehmen den Mitarbeitern die Angst davor, mit der neuen Situation/Aufgabe/Technik nicht umgehen zu können und reduzieren die Widerstände.

 **Anreize** dienen dazu, die Präferenzen von Mitarbeiter- und Unternehmenszielen anzugleichen. Ob materielle Anreize, Anreize aus der

Zielausrichtungsfunktion, eine Servicefunktion und eine Anpassungs- und Innovationsfunktion. Ein Controlling hilft den Veränderungserfolg zu überprüfen.

 Die wichtigste Begrenzung eines Veränderungserfolgs ist allerdings das richtige **Timing** der Durchführung der Veränderungsmaßnahmen. Dieses Timing kann nur situationsabhängig geplant werden und lässt sich daher in der Studie nicht abbilden. Erst das richtige Timing bringt den erhofften Erfolg.

Veränderungsprozesse: Was sind die Hindernisse?

Im Grunde ist jede verantwortliche Führungskraft in Gartenbauunternehmen sowohl Initiator als auch Betroffener von Veränderungsprozessen. Von den Befragten der Studie agierten neun von zehn Befragten als Inhaber, Vorstand, Geschäftsführer oder Betriebsleiter.

Fast 90 Prozent der Befragten wiesen eine Unternehmenserfahrung von zehn Jahren und mehr auf. Die Teilnehmer der Studie sind demnach mit fast 90 Prozent Topentscheidungssträger mit langjähriger Erfahrung.

Als erster Anhaltspunkt kann die Frage nach den Hindernissen bei der Realisierung von Unternehmensstrategien und Veränderungsprozessen einen Hinweis auf die Erfolgsfaktoren geben. Im Wesentlichen wurden von den Befragten strategische Verwirrungen, politische Konflikte und handwerkliche Fehler zur Begründung von Schwierigkeiten bei der Implementierung angeführt.

1 Eine zu geringe **Verantwortungsbereitschaft** sowie **Interessen-/Zielkonflikte der Beteiligten** wurden mit jeweils 34 Prozent als die schwierigsten Probleme bei der Umsetzung und Implementierung von Veränderungsprozessen wahrgenommen.

4 Sachebene des Veränderungsprozesses zugeordnet werden können, liegen im Mittelfeld der schwierigsten Herausforderungen bei der Umsetzung von Veränderungsinitiativen.

Dies sind:

- kein echtes nachhaltiges Monitoring/ Erfolgskontrolle der Aktivitäten (23 Prozent),
 - keine klare Zielsetzung (22 Prozent),
 - zu viele Aktivitäten ohne Priorisierung (18 Prozent) und
 - schwaches Projektmanagement (zehn Prozent).
- Eine Veränderungsmüdigkeit wird bei zwölf Prozent der Befragten in dem Punkt „Lähmung der Organisation durch andauernde Reorganisation“ deutlich.

Und im eigenen Unternehmen?

Die Befragten wurden in einer Studie des Zentrums für Betriebswirtschaft im Gartenbau (ZBG) auch aufgefordert, in das eigene Unternehmen zu schauen: Die Antworten hier unterstützen die Bedeutung der Stellschrauben der psychologischen Ebene des Veränderungsprozesses.

- So steht die Einbindung der Mitarbeiter bei Entscheidungsprozessen mit 53 Prozent auf Platz eins der Erfolgsfaktoren von erfolgreichen Veränderungsprozessen im eigenen Unternehmen.
- Einen angemessenen Führungsstil leben und als Vorbild agieren findet sich mit 47 Prozent auf Platz zwei wieder.
- An dritter Stelle steht der Erfolgsfaktor Konflikte und Widerstände reduzieren und vermeiden (41 Prozent).
- Erst an vierter Stelle der Erfolgsfaktoren findet sich mit „Situation & Umfeld des eigenen Unternehmens analysieren und verstehen“ ein Thema aus der Sachebene bei Veränderungsprozessen.
- Die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur findet sich mit 25 Prozent auf Platz fünf wieder.
- Die Stellschraube Führungsverhalten findet sich mit knapp 25 Prozent auf Platz sechs.
- Die Stellschraube Information und Kommunikation erreicht mit 24 Prozent Platz sieben.
- Weitere Punkte, welche dem Führungsverhalten zugeordnet werden können, sind Erfolge identifizieren und verankern (19 Prozent), Führung fördern (zwölf Prozent).
- Die Stellschraube Anreize findet sich mit 17 Prozent der Nennungen im Mittelfeld.

Erkenntnis, welche sich langsam allgemein durchsetzt. Die breite Streuung der Erfolgsfaktoren zeigt, dass es nicht ein oder zwei Stellschrauben des Veränderungserfolgs gibt, sondern erst die sinnvolle Kombination der Erfolgsfaktoren das Ergebnis von Veränderungsinitiativen positiv beeinflusst.

An der Spitze der Erfolgsfaktoren stand bei den Befragten die realistische, klare Vision/Zielsetzung und ihre Kommunikation mit 41 Prozent. Hier zeigt sich, dass schon in der ersten Projektphase wichtige Weichen für den anschließenden Veränderungserfolg gesetzt werden. Auch der Teamgeist und die Motivation des Projektteams beziehungsweise der Veränderungsbeteiligten werden als für das Gelingen aus-

deutschem Produktionsgartenbau, (26 Prozent) und „richtige“ Informationspolitik (19 Prozent).

Die Stellschraube Führungsverhalten wird an fünfter Stelle mit dem Erfolgsfaktor „richtiges“ Führungsverhalten (21 Prozent) genannt. Mit 17 Prozent und 15 Prozent werden die Erfolgsfaktoren Partizipation der Betroffenen am Entscheidungsprozess und das Training der Betroffenen an Stelle sieben und neun genannt.

Ein Verständnis für die Dringlichkeit, also für die Veränderungsnotwendigkeit, wird von 16 Prozent zu den wichtigsten drei Erfolgsfaktoren gezählt. Weitere Erfolgsfaktoren sind mit neun Prozent das Anreizsystem für die Beteiligten und ein konsequentes Monitoring und Controlling des Veränderungsprozesses. ■

Fazit

Die befragten Gartenbauunternehmer erkennen die Notwendigkeit, Betroffene zu Beteiligten werden zu lassen. Insgesamt zeigt die Studie, dass der Umgang mit Veränderungsprozessen in den meisten Gartenbauunternehmen noch wenig professionell gestaltet wird. Der deutsche Produktionsgartenbau steht somit vor der Herausforderung, seine Wandlungsfähigkeit wesentlich zu verbessern. Die Studie zeigt, dass zu den schwierigsten Problemen bei der Umsetzung und Implementierung von Veränderungsprozessen besonders die zu geringe Verantwortungsbereitschaft, sowie Interessens- und Zielkonflikte der Beteiligten gehören. In den befragten Gartenbauunternehmen wurden besonders häufig die Stellschrauben:

- Partizipation und Training (mit dem Punkt Einbindung der Mitarbeiter bei Entscheidungsprozessen) sowie
 - Führungsverhalten (mit dem Punkt angemessenen Führungsstil leben, als Vorbild agieren)
- als wesentlich für den Veränderungserfolg genannt. (mey)

(mey)

(mey)