

CHANGEABILITY

Wie veränderungswillig und wie veränderungsfreudig finden Sie Ihr Unternehmen?



ComTeam-STUDIE 2015 | Ergebnisbericht

„Changeability“

Inhalt

Management Summary	4
Herausforderungen	7
Veränderungswille	9
Veränderungskompetenz	12
Assoziationen	15
Themen	17
Aufwand	21
Erleben	23
Kultur	25
Methodik	27
Quellen	29
Impressum	31

CHANGEABILITY

Wie veränderungswillig und wie veränderungsfreudig finden Sie Ihr Unternehmen?

Liebe Leserin, lieber Leser,

Fusionen, Digitalisierung und demografischer Wandel – wir schreiben das Jahrzehnt der fundamentalen Veränderungen. Durch die Dynamik auf den (neuen) Märkten müssen sich Organisationen von Grund auf neu erfinden und auf Change-Anforderungen reagieren. Nur so können sie im globalen Wettbewerb mithalten und werden nicht schon bald ein Relikt der Vergangenheit sein.

Mit der diesjährigen ComTeam-Studie haben wir nachgefragt, wie mehr als 450 GeschäftsführerInnen und Vorstände genauso wie Führungskräfte und MitarbeiterInnen zum Thema Veränderung im eigenen Unternehmen stehen. Wie sieht es mit der Veränderungsbereitschaft und Change-Management-Kompetenzen aus? Welche Themen werden mit Change verbunden, was läuft in der Regel gut und, genauso wichtig: Wo gibt es Probleme?

Vorweg sei gesagt: Jubelschreie lösen die Ergebnisse nicht aus. Aber Change-Management kann man lernen. Das sei den Unternehmen auch geraten, denn glaubt man den Trends, wird die Intensität an Veränderungen in den kommenden Jahren nicht stagnieren oder gar abnehmen – nein, sie wird den Peak erst erreichen. Darauf sollten Sie vorbereitet sein!

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Ihr ComTeam

Management Summary

Gut bekannt und schlecht gelebt – so könnte man die Methoden des Change-Managements heutzutage beschreiben. Das Beratungsunternehmen ComTeam ist seit mehr als 40 Jahren auf dem Markt und beschäftigt sich ebenso lange mit der Entwicklung und Praxis von Change-Management. Die Begleitung von Veränderungsprozessen ist seit Beginn an eine Kernkompetenz der ComTeam-BeraterInnen – umso interessanter ist die Frage: Wie wird Change in deutschsprachigen Unternehmen gelebt?

Herausforderungen, Veränderungswille, Change-Management-Kompetenz und Gründe für den Wandel in der Organisation – das sind die wichtigsten Ergebnisse der aktuellen ComTeam-Studie zum Thema „Changeability: Wie veränderungswillig und wie veränderungsfreudig finden Sie Ihr Unternehmen?“.

Globalisierung, Demografie, Digitalisierung und Kostendruck – bei Change-Prozessen sind vorrangig externe Treiber mit unterschiedlicher Intensität am Werk. Dieser Meinung ist etwa jede(r) zweite StudienteilnehmerIn und nennt nicht nur eine Herausforderung, die für Veränderungen entscheidend ist.

Sowohl die **Bereitschaft** als auch die **Kompetenz** zur Veränderung im eigenen Unternehmen sehen die Teilnehmenden im guten Mittelfeld – also durchaus vorhanden; verbesserungswürdig wäre allerdings beides. Interessant ist, dass man sich selbst sowohl als veränderungswilliger als auch kompetenter einschätzt als den Rest des Unternehmens – unabhängig von Geschlecht, Alter und Position. Trotz allem attestiert man im Schnitt der Führungsetage etwas mehr Wille und Fähigkeit zur Veränderung – Change scheint augenscheinlich Chefsache zu sein.

Das sind die stärksten Motivatoren für Change:

- Lust auf Neues/Neugierde
- Positive Herausforderung
- Weiterentwicklung/besser werden

Frustauslöser bei Change-Projekten sind vor allem:

- Mangelhaftes (Ressourcen-)Management
- Zu wenig Kommunikation
- Fehlende Transparenz und Einbindung/Sinn unklar

Verbesserungsbedarf sehen die Teilnehmenden quer durch die Bank bei der Change-Management-Methodik sowie dem Umgang mit Veränderungen und Entscheidungen. Und jeder zweite Befragte wünscht sich mehr Geduld vonseiten der Geschäftsleitung.

Das Gros der StudienteilnehmerInnen nimmt Change-Prozesse als Chance wahr, um rundum fit für die Zukunft zu werden, Innovationen voranzutreiben und um sich persönlich am Gestaltungsprozess zu beteiligen. Etwas weiter unten in der Rangliste finden sich aber auch Assoziationen wie „Zähes Vorankommen“, „Ängste und Sorgen“ sowie „Frustration“. Dass Change von Mitarbeitern und MitarbeiterInnen auch als Bedrohung wahrgenommen wird, bestätigt die Studie „Stressfaktor Veränderung“ (2014) der Haufe Akademie. Von rund 1.000 befragten Angestellten fühlt sich beinahe jeder Fünfte durch Veränderungen unter Druck gesetzt. Jeder Zweite tut sich schwer, die neuen Inhalte zu bewältigen und sich geforderte Kompetenzen anzueignen. Das hohe Lerntempo löst bei 37 % der Befragten Stress aus.

Rundum fit für die Zukunft zu werden, ist für mehr als jede(n) zweite(n) TeilnehmerIn der ComTeam-Studie der wichtigste Grund für Change. Bei einem tief greifenden Wandel spielen demnach viele Faktoren eine Rolle – die **Motive** der Führungskräfte, ManagerInnen und MitarbeiterInnen sind vielfältig, wenn es darum geht, das Unternehmen voranzutreiben:

- Effizienzsteigerung (31 %)
- Kostensenkung (24 %)
- Unternehmenskultur (23 %)
- Kundenorientierung (22 %)

Initiativen für Change gibt es scheinbar auf allen Ebenen. Veränderungen werden zu 21 % vom Top-Management, zu 16 % von Bereichs- und Hauptabteilungsleitern und -leiterInnen, zu 15 % von Experten und ExpertInnen sowie Fachführungskräften und zu 14 % von Projektleitern und -leiterInnen sowie Abteilungsleitern und -leiterinnen initiiert.

Geht es um den individuellen **Zeitaufwand**, gibt rund ein Drittel der StudienteilnehmerInnen an, bis zu 80 % der Arbeitskraft für Change-Projekte aufzuwenden. Weitere 23 % schenken bis zu 40 % ihrer Aufmerksamkeit Change-Aufgaben. Am emsigsten sind die MittelmanagerInnen – das ist bezeichnend, denn sie nehmen als Vermittler zwischen Geschäftsführung und MitarbeiterIn eine besonders wichtige Rolle ein. Mit dem eigenen Aufwand für Veränderungsprojekte ist jede(r) zweite TeilnehmerIn zufrieden, jede(r) vierte würde gerne mehr machen. Allerdings fühlen sich auch 18 % überfordert und finden kaum Zeit für andere Tätigkeiten.



Geht es um die **Bewertung** der Change-Management-Kompetenz, sollten bei der Unternehmensleitung die Alarmglocken schrillen. Denn nahezu ein Drittel der Change-Macher legt laut StudienteilnehmerInnen keine gute Performance hin – sie werden mit nur „ausreichend“ oder gar „mangelhaft“ beurteilt. Doch wo hapert es genau?

„Man ist sich der sozialen Komplexität von Change-Projekten nicht bewusst. Zeit- und Ressourceneinsatz werden unterschätzt und es wird zu wenig in Kommunikation sowie Beteiligung investiert“, mahnt Lorenz S. Forchhammer, Studienleiter und Senior-Partner bei ComTeam. Außerdem mangelt es an spezifischer Change-Management-Kompetenz. Denn mit technischen Projekten sind Change-Prozesse keineswegs zu vergleichen. „Das ist so, als würde man mit jugendlicher Motorradfahrerfahrung einen Lastzug mit Anhänger fahren – anfangs geht es gut, doch bei der ersten Kurve gerät man ins Schleudern“, schmunzelt Forchhammer.

Dass die **Unternehmenskultur** ein wichtiger Treiber oder Bremsen ist, zeigt die Frage „Wie stark schwächt oder unterstützt die aktuelle Kultur Ihrer Organisation die wichtigen Change-Prozesse?“.

GeschäftsführerInnen und Vorstände ausgenommen, ist jede(r) zweite StudienteilnehmerIn der Ansicht, die aktuelle Unternehmenskultur schwächt Change-Prozesse, anstatt sie zu beflügeln. Gewachsene Kulturen sind unter veränderten Umweltbedingungen mehr Sand denn Öl im Getriebe der Organisationen. Daher müssen Gepflogenheiten und Gewohnheiten parallel zu Change-Prozessen weiterentwickelt werden. Es ist ein Balanceakt zu entscheiden, was vom Bewährten bleiben kann und was Verbesserungen weichen muss. Ständiges Kommunizieren ist unablässig, denn alle MitarbeiterInnen müssen den Nutzen von Veränderungen erkennen – ansonsten halten sich Begeisterung und Beteiligung gleichermaßen in Grenzen.

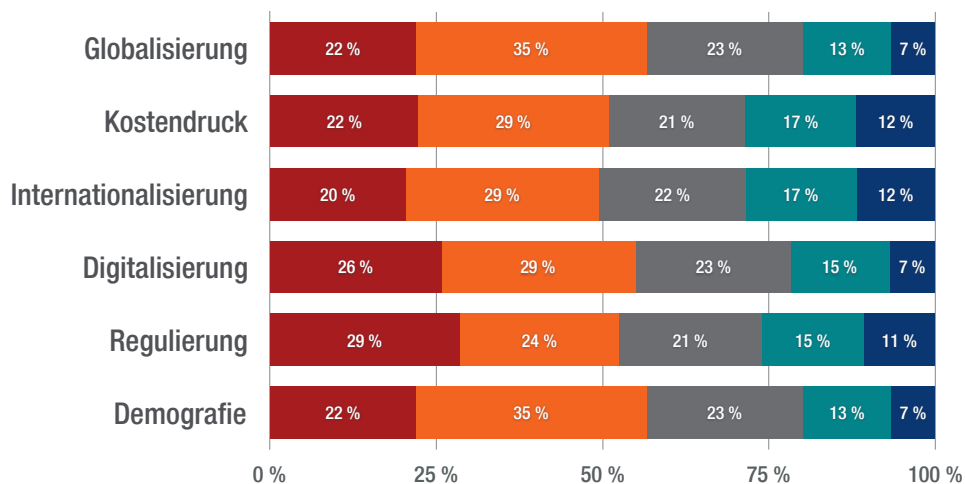
Summa summarum: In Sachen Change-Management haben die Unternehmen und Organisationen noch einiges zu lernen. Denn wer sich im globalen Wettbewerb des 21. Jahrhunderts nicht schnell genug mitentwickelt, wird über kurz oder lang auf der Strecke bleiben. Das professionelle Handwerk für Entscheidungs- und Veränderungsprozesse ist lernbar und ermöglicht erfolgreiche organisatorische und kulturelle Fortschritte, die zukunftstauglich machen.

Herausforderungen

Welche Faktoren lösen Veränderungsdruck aus – das weltweite Agieren der Unternehmen, die voranschreitende Digitalisierung oder doch der demografische Wandel? ComTeam fragte bei 462 Fach- und Führungskräften nach, welche Herausforderungen Change-Prozesse ins Laufen bringen.

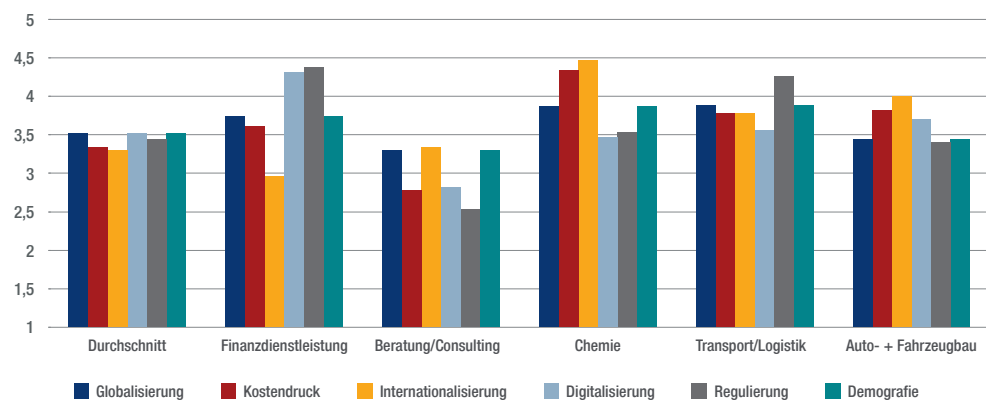
Ein Blick auf die Grafik genügt und man weiß: In nahezu keinem Unternehmen ist ein Treiber allein am Werk – die vorrangig externen Faktoren treten mit unterschiedlicher Couleur im Rudel auf und zwingen die Betriebe zum Umdenken.

Wie stark beeinflussen diese Herausforderungen den Veränderungsdruck in Ihrem Unternehmen?



Mit knappem Vorsprung wird die Change-Hitliste von Globalisierung und Demografie angeführt. 57 % der Befragten sind der Meinung, dass weltweite Zielmärkte und der demografische Wandel Veränderungen im Unternehmen nötig machen. Jeder Zweite sieht aber auch Digitalisierung, Regulierung und Kostendruck als Treiber für Change-Prozesse im eigenen Betrieb. Das Beherrschen der Big Data ist für viele Unternehmen nach wie vor eine Herausforderung. Hinzu kommt der Fachkräftemangel, der viele Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz fest im Griff hat.

Wie stark beeinflussen diese Herausforderungen den Veränderungsdruck in Ihrem Unternehmen? (Nach Branchen).



Und wie sieht es in den einzelnen Branchen aus? Finanzdienstleistungen kämpfen mit Vorschriften und der Digitalisierung, während die Chemieindustrie eher aufgrund von Kostendruck und Internationalisierung Veränderungen nötig hat. Regulierungen auf nationaler sowie internationaler Ebene kosten auch Transport- und Logistikunternehmen Arbeitskraft – man denke nur an die vorgeschriebenen Lenkpausen. Beratungs- und Consultingfirmen sind scheinbar am wenigsten von Change-Prozessen betroffen. Die Zusammenarbeit mit Menschen unterschiedlicher Kulturen und Sprachen sowie die älter werdende Gesellschaft üben allerdings auch hier Veränderungsdruck aus.

Für PersonalerInnen wird es immer schwieriger, MitarbeiterInnen zu halten oder qualifiziertes Personal zu finden. Laut Claudia Schmidt und Mariola Wittek (Beratungsunternehmen Mutaree) befinden sich Betriebe im Kulturwandel von hierarchischen zu lernenden Organisationen und müssen sich vom alten Führungsverständnis weitgehend verabschieden. Chefs seien dazu angehalten, ihre MitarbeiterInnen zu eigenen Entscheidungen zu befähigen und gewisse Machtbefugnisse aufzugeben. Das Personal bewege sich zunehmend in den Territorien der Führungskräfte und müsse Verantwortung übernehmen (vgl. Schmidt/Wittek, 2015: o. S.). Auch dieses veränderte Rollenverständnis kann entscheidende Change-Prozesse mit sich bringen.

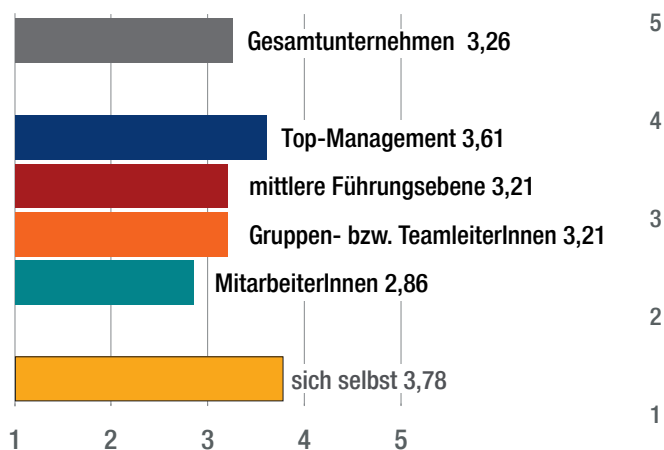
Auch interessant: Die Umfrage „Stressfaktor Veränderung“ (2014) der Haufe Akademie ging der Frage auf den Grund, was Angestellte bei Change-Prozessen als Herausforderung erleben. Fast jede(r) zweite StudienteilnehmerIn kämpft damit, neue Inhalte zu bewältigen und sich geforderte Kompetenzen anzueignen. Als Stressauslöser gelten das hohe Lerntempo und die Nutzung neuer Computertechnologien. Sind hier womöglich fehlende Kommunikation und Geduld vonseiten der Führungsebene am Werk? Dieser Frage gehen wir auf Seite 11 auf den Grund.

Veränderungswille

Herausforderungen gibt es also genügend, wie sieht es aber mit der Veränderungsbereitschaft von Top-Managern und -Managerinnen, Führungskräften sowie Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus? Werden Veränderungen begrüßt oder skeptisch betrachtet?

Von Bestnoten kann hier wahrlich nicht gesprochen werden. Die StudienteilnehmerInnen bewerten den Veränderungswillen in ihren Unternehmen mit 3,26 von möglichen 5 Punkten. Das liegt im guten Mittelfeld – es könnte schlechter, aber auch besser sein.

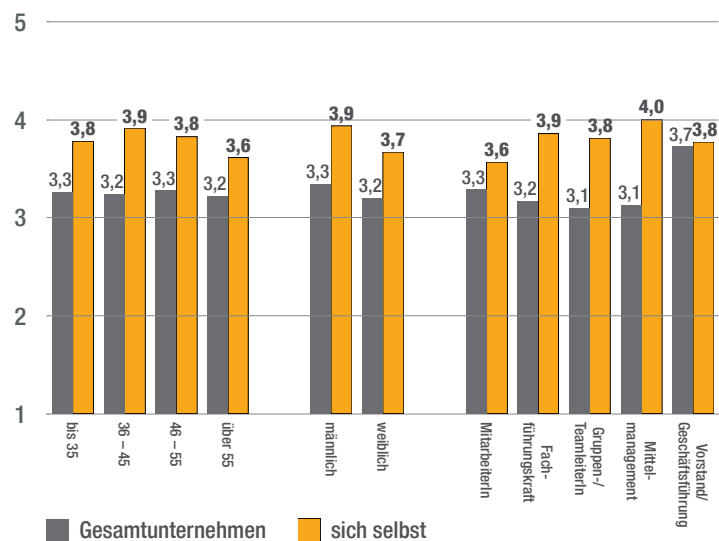
Wie veränderungswillig empfinden Sie Ihr Unternehmen?



Am besten schneiden noch die Top-ManagerInnen ab, dicht gefolgt von mittlerer Führungsebene und Gruppenleitern und -leiterinnen. Die MitarbeiterInnen stufen die Befragten mit 2,86 Punkten als nur mäßig veränderungswillig ein. Die Verantwortung für Change-Prozesse ist augenscheinlich Chefsache und der Veränderungswille spiegelt diese Hierarchie wider.

Die Umfrage „Change Deutschland“ (2012) des Marktforschungsdienstleisters meinungsraum.at kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Im Vergleich zur Situation von vor zwei bis fünf Jahren sind die 1.300 Befragten der Meinung, dass die Veränderungsbereitschaft der MitarbeiterInnen gleich geblieben, wenn nicht sogar gesunken ist. Bei Unternehmensleitung und Führungskräften ist sie hingegen stärker ausgeprägt.

Veränderungswille: Wie schätzen Sie sich selbst und Ihr Unternehmen ein?



Interessant: Alle Befragten schätzen sich selbst veränderungswilliger ein als das gesamte Unternehmen – unabhängig von Alter, Geschlecht und Rolle. Einzig und allein die Unternehmensführung sieht sowohl sich selbst als auch das gesamte Unternehmen als relativ veränderungswillig. Sehen Fachkräfte und MitarbeiterInnen die Notwendigkeit von Wandel nicht oder spielen andere Faktoren eine Rolle?

Warum bekommen die Unternehmen in Sachen Veränderungswille kein besseres Zeugnis? ComTeam räumte den Studienteilnehmern und -teilnehmerInnen die Möglichkeit ein, klar und deutlich zu sagen, was für sie persönlich motivierend wirkt und was die stärksten Frustrationslöser bei Change-Prozessen sind.

Zu den wichtigsten Motivatoren für Veränderungen zählen die Lust auf Neues, verbunden mit Neugierde, positiven Herausforderungen und Weiterentwicklung – sowohl im persönlichen als auch unternehmerischen Sinne. Das Gros der Befragten sieht Change-Prozesse als Chance, um besser zu werden und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. In manchen Köpfen ist Change bereits Realität und andere sind aufgrund der Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation zur Veränderung bereit. Das klingt alles schön und gut – wo ist der Haken oder besser gesagt, wo sind die Probleme?

„An allen Ecken fehlt es an Management, Methodik und Zeit. Alles muss schnell gehen und erforderliche Ressourcen werden nicht in die Hand genommen. Dazu kommt, dass im Laufe der Zeit Kritiker auftauchen und Befindlichkeiten spürbar werden. Das ist normal, die Schärfe ist aber beeinflussbar“, erläutert Lorenz S. Forchhammer. Die soziale Komplexität von Veränderungsprojekten wird eklatant unterschätzt.

Was sind bei Ihnen persönlich die stärksten Hindernisse, Frustrauslöser bei Change?



Zudem fehlt die Einsicht zur Kommunikation – vor allem top down. Das Management mag durchaus Strategien formulieren, sie werden aber nicht weiterkommuniziert; MitarbeiterInnen genauso wie Führungskräfte werden vor vollendete Tatsachen gestellt. Im Denken, Wissen und Verstehen ist die Managementebene oftmals ein Vierteljahr voraus und neigt zu Ungeduld. Dass derartige Strukturen Frust auslösen und den Willen zur Veränderung dämpfen, ist nicht verwunderlich.

Dieses Bild wird von der Studie „Change Deutschland“ weitgehend bestätigt: MitarbeiterInnen sind Veränderungen gegenüber skeptisch, weil deren Sinn unklar ist und die Ziele zu hoch gesteckt sind – dieser Aussage stimmten zwei Drittel der StudienteilnehmerInnen zu. Hier sind nicht nur soziale und kommunikative Kompetenzen gefragt, sondern auch profunde Change-Management-Methodik. Denn nur wenn alle auf den Zug aufspringen, kann Change verwirklicht werden – und zwar erfolgreich.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch die Kienbaum-Studie „Change. Points of View“ (2011/2012). Zwei Drittel der 354 befragten Top-ManagerInnen, Führungskräfte und ProjektleiterInnen gaben an, dass Veränderungsmaßnahmen zu kurzfristig geplant werden. Neben Kapazitäts- und Projektplanung ist Kommunikation ausschlaggebend für den Erfolg – das bejahten 98 % der StudienteilnehmerInnen. Es zeigte sich, dass gerade jene Projekte scheitern, die von geschlossenen Zirkeln und Gruppen entwickelt werden. 62 % der Befragten nannten fehlende einheitliche Vorstellungen über das Vorgehen als Gefährdung für ein Projekt.

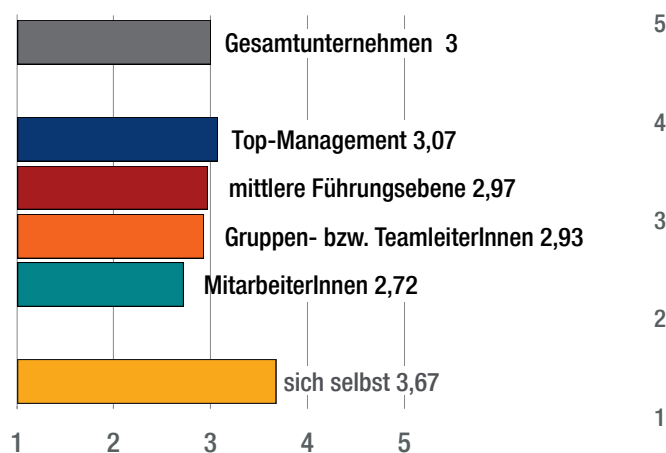
Veränderungskompetenz

Ähnlich wie den Willen zur Veränderung sehen die StudienteilnehmerInnen auch die Change-Kompetenz im guten Mittelfeld: Von fünf möglichen Punkten bewerten PersonalerInnen, GeschäftsführerInnen, IT-MitarbeiterInnen und Co. ihre Unternehmen mit einer glatten Drei. Das ist nicht allzu schlecht, löst aber auch keine Jubelschreie aus.

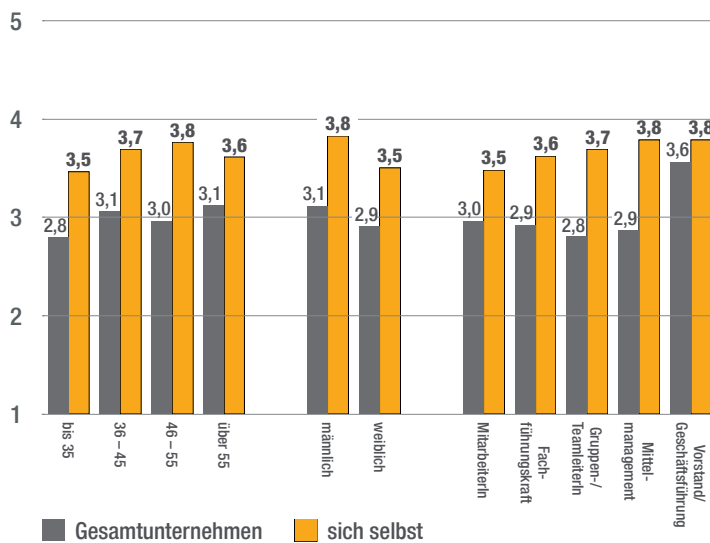
Während die Top-ManagerInnen die 3-Punkte-Grenze gerade noch schaffen, fallen alle anderen Gruppen knapp darunter. Am schlechtesten werden wie erwartet die MitarbeiterInnen (2,72 Punkte) bewertet. „Kompetenz wird hier vielleicht als Macht empfunden – und die schreibt man generell eher der Führungsebene zu“, erklärt Lorenz S. Forchhammer. Aber auch die Chefetage, zu deren Aufgaben das Change-Management zählt, kann nicht mit Kompetenz glänzen. Denn 3,07 Punkte sind allenfalls mit einem „befriedigend“ gleichzusetzen.

Zu einem besonders harten Urteil kommt die Studie der Executive-Search- und Talent-Management-Beratung Korn Ferry. Im Sommer 2015 wurden 7.500 Führungskräfte aus 107 Ländern für die Studie „Real World Leadership“ befragt. Obwohl „Veränderung zu gestalten“ zu den Hauptaufgaben der Chefetage zählt, glauben lediglich 17 % der StudienteilnehmerInnen, dass Führungskräfte – sie selbst mit eingeschlossen – über nötige Kompetenzen verfügen. Jeder Zweite geht davon aus, dass teilweise die Fähigkeiten vorhanden sind, und fast ein Drittel der TeilnehmerInnen ist sich unsicher oder glaubt, dass ihr Management hinterherhinkt.

Wie veränderungskompetent empfinden Sie Ihr Unternehmen?



Wie veränderungskompetent empfinden Sie Ihr Unternehmen?



Selbst- und Fremdbild drifteten bei der Veränderungskompetenz etwas weiter auseinander als beim Willen. Die Befragten schätzen sich selbst bei der Umsetzung von Change-Projekten kompetenter ein als den Rest des Unternehmens – relativ unabhängig von Alter, Geschlecht und Rolle. Lediglich die Vorstände sind wiederum der Meinung, dass sie nicht viel urteilssicherer als andere sind. Alle anderen Rollenträger zweifeln stärker an der Veränderungskompetenz des gesamten Betriebs.

Macht sich das Top-Management genügend Gedanken über ihre Change-Entscheidungen, werden Ressourcen in die Hand genommen und MitarbeiterInnen eingebunden? Die Kienbaum-Studie (2011/2012) beweist das Gegenteil: 62 % der StudienteilnehmerInnen gaben an, dass fehlende Information und Kommunikation ein Change-Projekt gefährden. Jeder Zweite räumte fehlende Zeitkapazitäten bei Projektleitern und -leiterinnen ein und nur etwa die Hälfte der TeilnehmerInnen sah die Partizipationsaspekte in durchgeführten Change-Projekten als erfüllt. Dazu kommt, dass fast zwei Drittel der Befragten angaben, im eigenen Unternehmen nicht auf Rollen und Aufgaben im Change-Management vorbereitet zu werden.

Die gute Nachricht: Augenscheinlich sind sich MitarbeiterInnen der Führungsetage über die Defizite in Sachen Veränderungskompetenz im Klaren. In der ComTeam-Studie „Führungskräfte und Weiterbildung“ stand „Change für Führungskräfte, Veränderungsmanagement“ sowohl bei jungen als auch erfahrenen Top-Managern und -Maganerinnen hoch im Kurs (vgl. ComTeam-Studie, Frühjahr 2015: S. 14). Das zeigt, dass zumindest der Wille zur Kompetenzerweiterung da ist.

ComTeam forschte noch weiter und fragte die StudienteilnehmerInnen, was ihre größten Talente und Lernfelder in Bezug auf Veränderungen sind. Bei den Fähigkeiten wurden vorrangig Social Skills wie Offenheit, Empathie, Kommunikation und Erfahrung genannt. Verbesserungsbedarf sehen die Befragten quer durch die Bank bei den systematischen Hard Facts wie Methodik, Umgang mit Veränderungen und Entscheidungen. Und in fast jeder zweiten Antwort kam der Begriff Geduld vor – denn ein tief greifender Wandel vollzieht sich nicht von heute auf morgen.

Was sind Ihre stärksten Talente und Fähigkeiten in Bezug auf Veränderungen?



Was sind Ihre größten Lernfelder im Umgang mit Veränderungen?



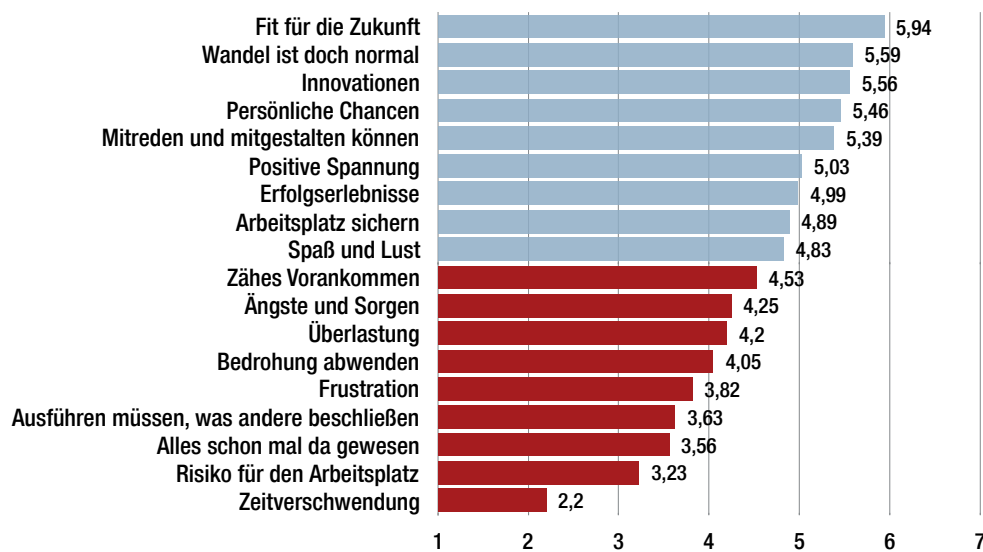
Viele Veränderungsprojekte beginnen mit Elan, Unternehmen stürzen sich Hals über Kopf in das Change-Management-Abenteuer. Doch bald verlieren sie an Fahrt, weil die Komplexität zunimmt und Befindlichkeiten gemanagt werden müssen. Dazu kommt, dass die Unternehmenskultur parallel nicht weiterentwickelt wird. Bleibt sie trotz Change-Prozess stehen, ist vieles mehr Sand als Öl im Getriebe. Man muss erkennen, wann Gepflogenheiten und Gewohnheiten eine Firma hindern und nicht mehr zukunftstauglich machen. Das alte Sprichwort „Gut Ding braucht Weile“ trifft hier vollends zu: Change-Prozessen muss man mit den richtigen Methoden Zeit zum Gedeihen geben, damit sie dem Wandel Flügel verleihen.

Assoziationen

Was schießt den Befragten durch den Kopf, wenn sie an Veränderungsprozesse denken? Um dahinterzukommen, ob die StudienteilnehmerInnen Chance oder Bedrohung mit einem Wandel im Unternehmen verbinden, fragte ComTeam nach allgemeinen Assoziationen mit dem Begriff Change.

Viele der Befragten empfinden Change-Prozesse als persönliche und unternehmerische Möglichkeit, um rundum fit für die Zukunft zu werden. Veränderung wird vom Gros als positiver Mechanismus wahrgenommen, der Innovationen vorantreibt, positive Spannung erzeugt und eine Chance des Mitredens sowie Mitgestaltens bietet. Man verbindet Change auch mit Erfolgserlebnissen, Arbeitsplatz sichern sowie Spaß und Lust.

Wie stark verbinden Sie diese Begriffe mit Change/Veränderung?



Viele Veränderungsprojekte beginnen mit Elan, Unternehmen stürzen sich Hals über Kopf in das Change-Management-Abenteuer. Doch bald verlieren sie an Fahrt, weil die Komplexität zunimmt und Befindlichkeiten gemanagt werden müssen. Dass Change mittlerweile als üblich gilt und aus der unternehmerischen Strategie nicht mehr wegzudenken ist, zeigt die Assoziation „Wandel ist doch normal“ mit 5,59 von 7 möglichen Punkten auf Platz zwei der Rangliste.

Der Schein des vermeintlich positiven Bildes trügt, je weiter der Blick auf der Skala nach unten wandert. Denn hier finden sich auch Begriffe, bei denen die Alarmglocken von Change-Managern und -ManagerInnen sowie Beratern und Beraterinnen schrillen. Die StudienteilnehmerInnen assoziieren mit Change auch „Zähes Vorankommen“, „Ängste und Sorgen“, „Überlastung“ sowie „Frustration“. Einige der Befragten befürchten gar, dass ihr Arbeitsplatz wegrationalisiert wird. Die Digitalisierung und die Furcht vor menschenersetzenden Maschinen spielen hier sicherlich eine nicht unbedeutende Rolle.

Zu einem besorgniserregenden Bild kommt die Umfrage „Stressfaktor Veränderung“ der Haufe Akademie, die nach Change-Herausforderungen bei Angestellten fragte. Fast jeder Zweite nennt die schiere Menge an neuen Inhalten und Kompetenzen als besondere Herausforderung im Berufsalltag. Etwa ein Drittel der Befragten gibt an, das hohe Lerntempo und die Nutzung neuer Computertechnologien löse Stress aus. 56 % der TeilnehmerInnen sind der Meinung, dass Chefs und Chefinnen bei der Bewältigung neuer Aufgaben helfen können. Auf diese Unterstützung kann allerdings nur die Hälfte der Befragten zählen.

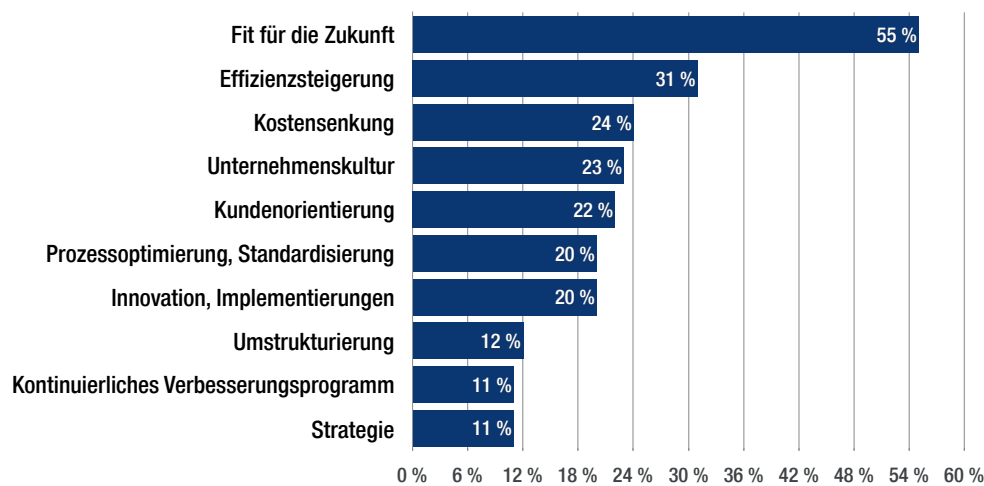
Spannend: Der Faktor „Ausführen müssen, was andere beschließen“ erhielt bei der ComTeam-Studie immerhin 3,63 Punkte. Das signalisiert eindeutig: Die Macher kommunizieren nicht, sie geben vor. Um Change zu einem Erfolgsrezept zu machen, wären aber eine gehörige Portion Empathie, Geduld und Kommunikationsfähigkeit nötig.



Themen

Warum rüsten Unternehmen für den Change-Prozess auf? Um Kosten zu senken, besser zu werden oder um auf neue Produkte umzustellen? Mehr als die Hälfte der StudienteilnehmerInnen gibt „Fit für die Zukunft“ zu sein als Grund für Veränderungen an – und bei einem grundlegenden Facelift spielen viele Faktoren eine Rolle.

Um welche Top-3-Themen geht es in Ihren wichtigsten Veränderungsprozessen?



Blendet man das unangefochtene Thema Nummer eins aus, rangieren folgende Themen auf den Top-3-Plätzen:

1. **Effizienzsteigerung (31 %)**
2. **Kostensenkung (24 %)**
3. **Unternehmenskultur (23 %)**

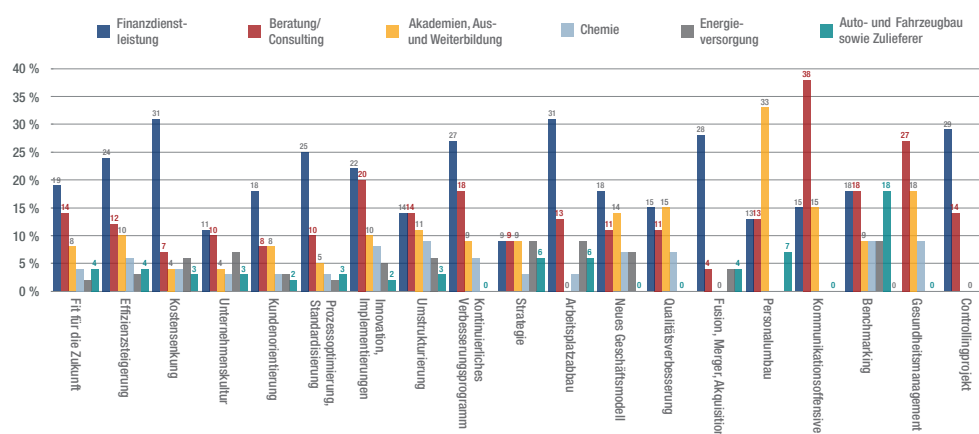
Der Abstand zu anderen Faktoren wie Kundenorientierung, Prozessoptimierung und Innovation ist aber verschwindend klein. Das spiegelt wider, dass es an allen Ecken einen mehr oder weniger starken Wandel braucht. „Man fühlt sich multimorbid – krank auf allen Ebenen. Change kann nicht auf einen Faktor reduziert werden, eine profunde Veränderung hat auch in den entlegensten Winkeln Auswirkungen“, erklärt Studienleiter Lorenz Forchhammer.

Ähnlich antworteten die TeilnehmerInnen der Studie „Change Deutschland“ (meinungsraum.at): In den vergangenen Jahren waren Veränderungen in der Unternehmenskultur wie neue Geschäftsfelder und AbteilungsleiterInnen, Führungswechsel, neue Märkte oder Optimierungsprogramme grundlegende Auslöser für Veränderungsprozesse.

Besonders die Unternehmenskultur scheint bei Change-Prozessen eine wichtige Rolle zu spielen. Und das ist auch gut so, denn sie ist ein knallharter Faktor für den Erfolg eines Unternehmens. Das ging aus der ComTeam-Studie „Erfolgsfaktor Unternehmenskultur“ (2013) hervor. Die TeilnehmerInnen waren sich einig: Kulturfaktoren sind für das, was schlussendlich in den Kassen landet, hoch relevant.

Doch Change ist nicht gleich Change – werfen wir einen Blick auf die Branchen, um herauszufinden, wo die wichtigsten Veränderungsprozesse stattfinden.

Um welche Top-3-Themen geht es in Ihren wichtigsten Veränderungsprozessen?



Ein fulminanter Wandel ist scheinbar bei den Finanzunternehmen im Gange – man denke nur an das Projekt „Bank 2020“ der Deutschen Bank. Am stärksten macht sich dieser bei Kostensenkung (31 %), Arbeitsplatzabbau (31 %), Controlling (29 %) und Fusionen (28 %) bemerkbar. Beratung und Consulting hat mit Change-Prozessen im Zusammenhang mit Digitalisierung zu tun: Für mehr als ein Drittel der Befragten stehen Kommunikationsoffensiven und das Managen von multimedialen Kanälen an erster Stelle.

Die Fahrzeugbranche sieht sich hingegen vermehrt mit Controlling und Benchmarking konfrontiert. Kein Wunder: Die Konkurrenz schläft nie und nur durch durchdachte Wettbewerbsanalysen kann man am Puls der Zeit bleiben. Die Chemiebranche scheint akut keine Veränderung nötig zu haben. Grund: Sie befindet sich bereits seit Jahren im Changeprozess – dieser scheint überall angekommen und am Laufen zu sein.

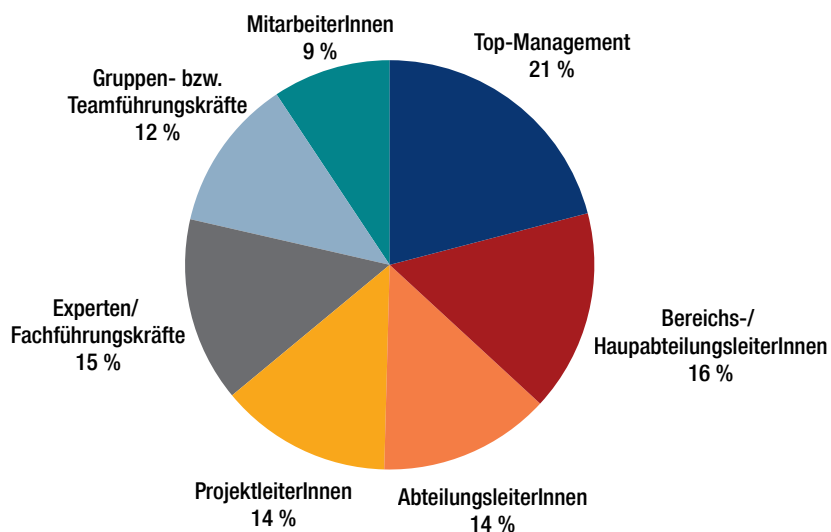
Und wer initiiert Veränderungen?

„Die Verantwortung dafür, dass der Wandel gelingt, liegt immer an der Spitze. Denn dort wird die Bilanz unterschrieben“, erklärt Lorenz S. Forchhammer. „Doch die tatsächliche Kompetenz im Sinne von handwerklichem Können muss bei den Machern liegen. Und das sind die MittelmanagerInnen und ProjektleiterInnen.“ Die Realität ist zweigeteilt: Viele Unternehmen machen die Dinge richtig, andere dagegen versuchen mit Projektmanagementmethoden der 90er-Jahre das Boot zu schaukeln. Im 21. Jahrhundert wird es damit aber kentern.

Die jüngste Studie des Institute of Brand Logic belegt, dass der Erfolg von Veränderungsprozessen eklatant von der intensiven Einbindung des mittleren Managements abhängt. Genau hier gibt es aber Probleme: Über drei Viertel der befragten CEOs glauben, dass sich das Mittelmanagement seiner wichtigen Rolle bei Change-Prozessen nicht bewusst ist. 61 % sind aber auch der Meinung, dass Führungskräfte ihre Vorbildfunktion nicht erfüllen. Abteilungs- und BereichsleiterInnen fungieren als direkte Schnittstelle zu den Mitarbeitern und MitarbeiterInnen im Tagesgeschäft und als Motivationsmultiplikator. Somit sind sie sowohl ein zentraler Erfolgshebel als auch eine der größten Gefahren für die Umsetzung von Change-Projekten.

Wie sieht es in den von ComTeam befragten Unternehmen aus? Sind die richtigen Verantwortlichen am Werk? Scheinbar ja, denn Veränderungen werden nicht vom Top-Management allein angefacht – auch wenn mit 21 % der Initiativen das größte Stück des Kuchens auf ihr Konto geht. Auslöser gibt es auf allen Ebenen. Neben Bereichs- und Abteilungsleitern und -leiterinnen, geben bei 15 % der Fälle auch Experten und Expertinnen sowie Fachführungskräfte wichtige Anstöße für Veränderungen – sie wissen, wovon sie reden und vor allem wissen sie, was nötig ist.

Wer initiiert die Veränderungen?



Mit nur 9 % leiten am wenigsten die MitarbeiterInnen Veränderungen in die Wege – ihre Meinung und Motivation wären aber wichtig. Gründe dafür sind vermutlich die fehlende Einbindung in Changeprozesse, zu wenig Information und Kommunikation sowie mangelhafte Geduld vonseiten der Chefetage. Daher liebe Führungskräfte: Versetzen Sie sich in die Lage ihrer MitarbeiterInnen, zeigen Sie Empathie – und fordern Sie dazu auf, aktiv Vorschläge einzubringen. Das würde vermutlich deren Motivation steigern.

Das Ding zu schaukeln und Ressourcen in die Hand zu nehmen, liegen aus ComTeam-Sicht zwar beim Top-Management, aber nicht hinter verschlossenen Türen. Die ComTeam-BeraterInnen empfehlen folgende drei Schritte:

- 1. Vernünftiges Erklären des Auftrags**
- 2. Erstellung einer Roadmap (inkl. Beteiligungs- und Kommunikationsplan)**
- 3. Beauftragung eines Projektmanagementteams, das für Akzeptanz, Integration und Qualität sorgt**

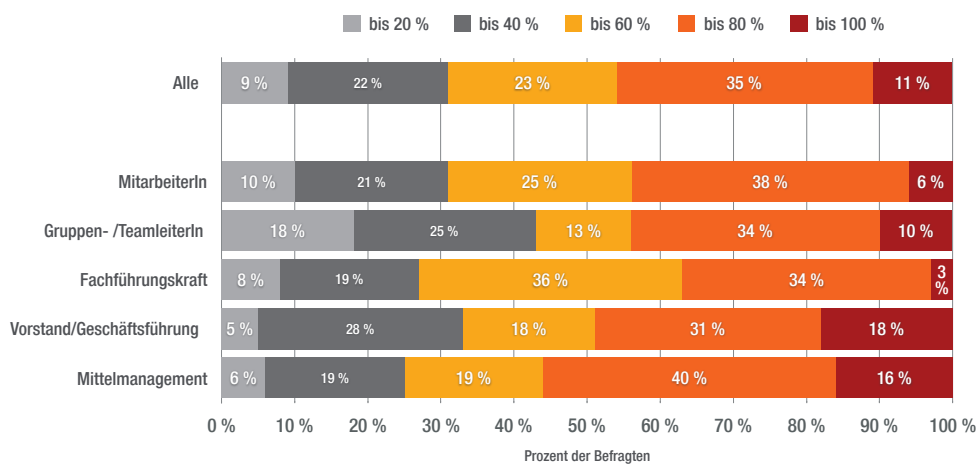


© ComTeamGroup

Aufwand

Wie viel Zeit verbringen die PersonalerInnen, TechnikerInnen und Vorstände aktuell mit Veränderungen und wird der Aufwand als angemessen erachtet? ComTeam fühlte Unternehmen im deutschsprachigen Raum auf den Zahn.

Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie aktuell mit Veränderungsprozessen?

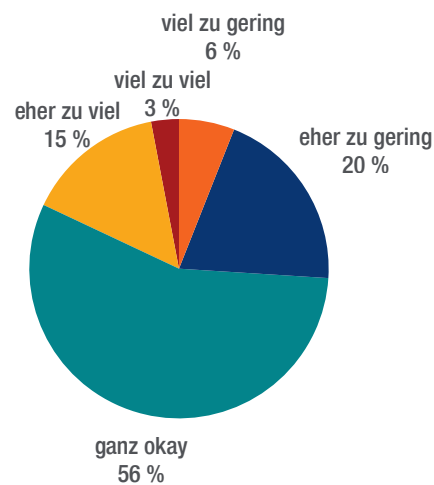


Rund ein Drittel der StudienteilnehmerInnen wendet bis zu 80 % der vorhandenen Arbeitszeit für Changeprozesse auf. Das ist beachtlich, denn auch jeder Fünfte gab an, bis zu 40 % oder bis 60 % mit Veränderungen beschäftigt zu sein. Die Unternehmen sind im Umbruch und fast jeder ist mit neuen Projekten, Zielgruppen oder Geschäftsfeldern konfrontiert.

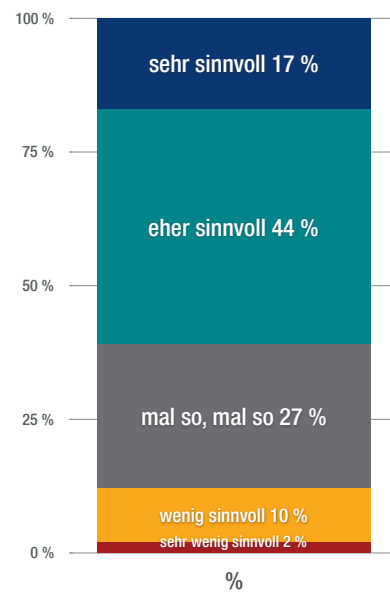
Am meisten Zeit investieren die MittelmanagerInnen in Change-Projekte. Eine erfreuliche Nachricht, denn das zeigt, dass sich das Mittelmanagement darüber im Klaren ist, wie wichtig seine Rolle bei Veränderungsprozessen ist. Aber auch Fachführungskräfte, Gruppen- und TeamleiterInnen nutzen ihr konzeptionelles Können, um Veränderungen voranzutreiben. Jede(r) Zweite schenkt mindestens bis zu 60 % seiner Zeit Veränderungsprojekten.

Wie wichtig Zeitmanagement für Change-Prozesse ist, zeigt die Kienbaum-Studie. Satte 99 % der befragten Top-ManagerInnen, Führungskräfte und ProjektleiterInnen sind sich einig: Für Veränderungsprojekte muss dem ProjektleiterInnen genügend Zeit freigeschaufelt werden, denn nebenher lässt sich Change nicht leiten. Die Realität sieht leider anders aus – jede(r) zweite TeilnehmerIn hat die Erfahrung gemacht, dass die ProjektleiterInnen in bisherigen Change-Vorhaben über ungenügende Zeitkapazitäten verfügten. Und zwei Drittel geben an, Veränderungsmaßnahmen seien zu kurzfristig geplant worden.

Wie erleben Sie Ihren persönlichen Aufwand für Change-Vorhaben zurzeit?



Und wie sinnvoll erleben Sie Ihr Engagement in den Change-Projekten?

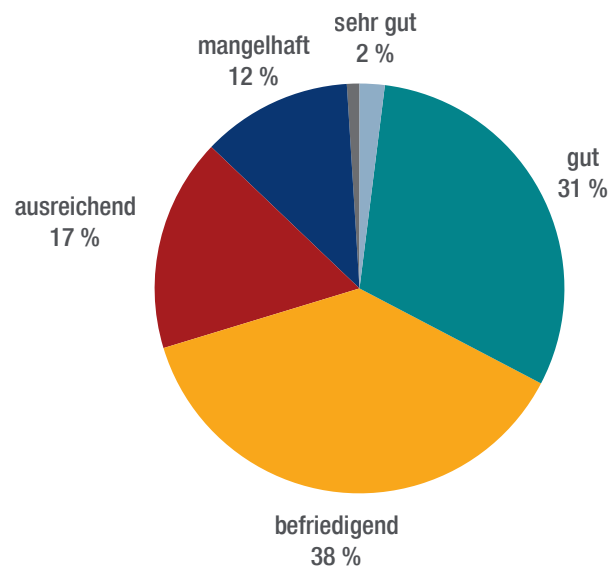


Das Gros der StudienteilnehmerInnen ist mit dem eigenen Aufwand für Change-Projekte zufrieden und rund zwei Drittel sehen ihren Einsatz als sinnvoll an. Jeder Vierte findet sogar, man könnte etwas mehr machen. Sinn im eigenen Tun zu sehen, ist aber auch etwas zutiefst Menschliches. Wie Albert Einstein einst weise von sich gab: „Wer sein eigenes Leben und das seiner Mitmenschen als sinnlos empfindet, der ist nicht nur unglücklich, sondern kaum lebensfähig.“

Überfordert fühlen sich immerhin 18 % der Befragten – sie finden kaum Zeit für andere Tätigkeiten und erleben den Aufwand womöglich als nicht sinnstiftend. Denn fast ein Drittel ist sich über den Sinn beim eigenen Engagement für Veränderungsprojekte nicht immer im Klaren und jeder Zehnte zweifelt häufig.

Alarmierend: Fast ein Drittel der Change-Macher wird von den ComTeam-Studienteilnehmern und Studienteilnehmerinnen nur mit „ausreichend“ oder „mangelhaft“ bewertet. Ein weiteres Drittel erhält das Prädikat „befriedigend“. „Hier äußern sich mangelnde Kommunikation, schlechte Einbindung und ungeeignetes Projektmanagement“, mahnt Forchhammer. Das ist wahrlich keine Glanzleistung, die hier an den Tag gelegt wird. Höchste Eisenbahn, die Kenntnisse auf Vordermann zu bringen.

Geben Sie den Machern Ihrer Change-Prozesse eine Schulnote.



Die Top-ManagerInnen sind mit der Benotung am gnädigsten – sie finden, die Macher haben die Note „gut“ verdient – in den meisten Fällen sind allerdings auch sie selbst die Hauptverantwortlichen. TeamleiterInnen, MitarbeiterInnen und Co. bestätigen dieses Selbstbild nicht und stellen ein schlechteres Zeugnis aus.

Wie sieht es bei den einzelnen Abteilungen aus – wer ist mit der Arbeit der Change-ManagerInnen zufrieden und wer nicht? Eine besonders niederschmetternde Note gibt es von den Controllern und Controllerinnen, aber auch Organisation und IT sind nicht sonderlich zufrieden. Marketing und Geschäftsführung sind hingegen anderer Meinung – sie vergeben eine Zwei bis Drei. Kein Wunder: Ihre Aufgabe ist es auch, so manches schön zu reden.

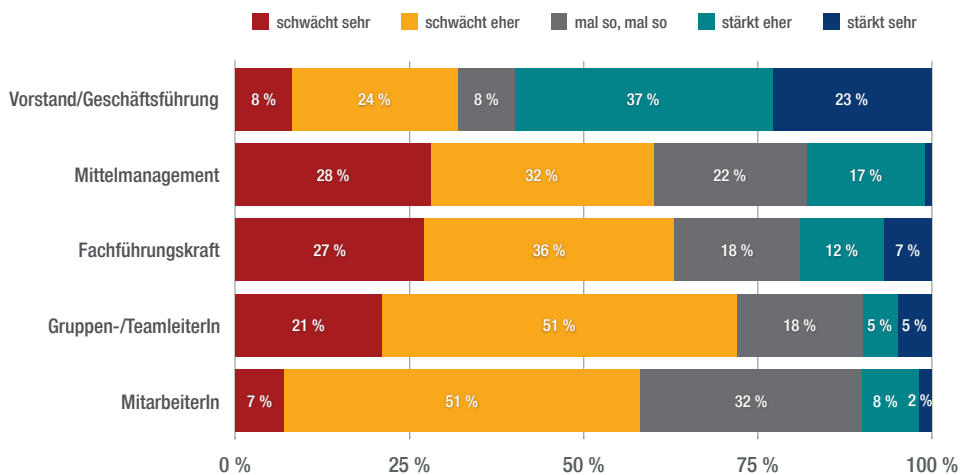
Kultur

„Ein Unternehmen, das sich entwickelt, braucht alle 15 bis 20 Jahre so etwas wie eine kleine Kulturrevolution“, so Alfred Herrhausen, ehemaliger Vorstand der Deutschen Bank. Und dazu gehört es auch, Veränderungen rechtzeitig zu erkennen und richtig darauf zu reagieren. Die Befragten der ComTeam-Studie „Erfolgsfaktor Unternehmenskultur“ (2013) sind flottes: Die Mehrheit der Befragten findet, dass eine Veränderung des Unternehmens alle drei Jahre realistisch und optimal ist.

Leider gehört das häufig nicht zu den Stärken einer Unternehmenskultur. Sinnvolle, ja lebensnotwendige Veränderungen können „abgestoßen“ werden, weil sie mit den Regeln der Organisation nicht kompatibel sind – eine häufige Entschuldigung für gescheiterte Change-Projekte. Ein zu festgefahrenes Triebwerk ist aber viel häufiger der Grund fürs Scheitern. Frei nach dem Motto „Wieso ändern, hat doch bisher auch funktioniert“ – eine vermeintliche Lebensweisheit, die fatale Folgen haben kann. Und auch haben wird.

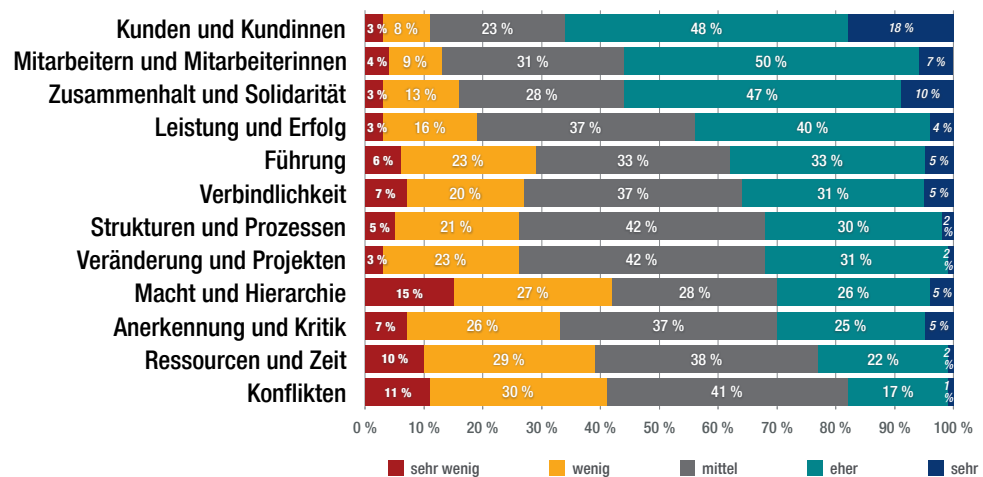
Wie sieht es mit der aktuellen Unternehmenskultur in den Betrieben der StudienteilnehmerInnen aus – fördert sie Veränderungen oder sind die Zahnräder nur schwer zu bewegen? Wiederum ein Ergebnis, bei dem die Sirenen aufheulen.

Wie stark schwächt oder unterstützt die aktuelle Kultur Ihrer Organisation die wichtigen Change-Prozesse?



Die Chefetage ausgenommen, ist mehr als die Hälfte der Befragten der Meinung, die aktuelle Unternehmenskultur schwäche Change-Prozesse. Bei den Top-Managern und -Managerinnen ist das Ergebnis genau umgekehrt: Jeder Zweite glaubt, die Kultur wirke stärkend. Mit diesem Glauben sind sie allerdings allein. Sehen GeschäftsführerInnen und Vorstände über den Tellerrand nicht hinaus oder sind sie für das Immunsystem ihrer Organisation betriebsblind?

Wie sehr „in Ordnung“ finden Sie in Ihrem Unternehmen den Umgang mit ...



Die Unternehmenskultur betreffend, sind die StudienteilnehmerInnen im Umgang mit Kunden und Kundinnen (66 %), Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen (57 %) sowie Zusammenhalt und Solidarität (57 %) sehr bis eher zufrieden. Leistung und Erfolg, Führung und Verbindlichkeit schneiden ebenfalls gut ab. Die Reaktion auf Veränderungen sucht man auf den ersten Plätzen allerdings vergebens – nur ein Drittel findet den Umgang mit Change in Ordnung, 42 % sind sich unsicher und jeder Vierte sieht Aufholbedarf.

Führungskräften sei geraten, auf die Gesundheit des Unternehmens Einfluss zu nehmen. Mittels Veränderungen kann die Unternehmenskultur so weiterentwickelt werden, dass Neues Fuß fassen und wachsen kann. „Es gibt neue und agile Methoden, die sowohl kulturelle als auch organisatorische Fortschritte ermöglichen, um die gesamte Kultur zukunftsfest zu machen. Damit erreicht man nicht nur kosmetische Verbesserungen, sondern einen gravierenden Wandel“, erklärt Studienleiter Lorenz S. Forchhammer.

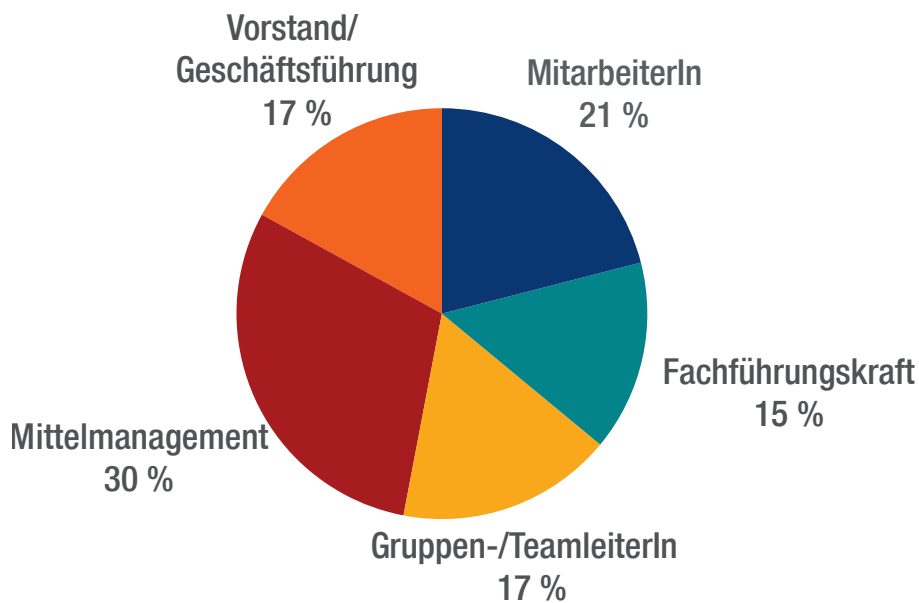
Methodik

Zum zwölften Mal in Folge führte die ComTeam AG im November 2015 eine Studie unter rund 4.000 Fach- und Führungskräften in Deutschland, Österreich und der Schweiz durch.

Stichprobenbeschreibung

Insgesamt haben sich 462 Personen an der Studie beteiligt. Das Verhältnis zwischen Männern und Frauen ist relativ ausgeglichen – die Frauenquote liegt bei 43 %. Fast die Hälfte der Befragten ist zwischen 46 und 55 Jahre und jeder Vierte zwischen 36 und 45 Jahre alt. 11 % sind jünger und 19 % gehören zur Generation 55 plus.

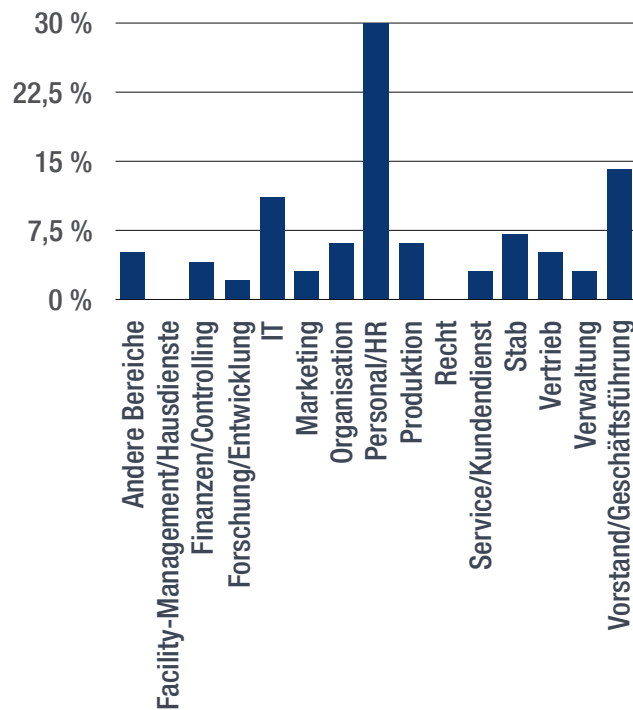
Rolle/Position



Was die Position innerhalb des Unternehmens betrifft, sieht die Verteilung wie folgt aus: Ein Drittel der Befragten ist im Mittelmanagement tätig, je 17 % in der Geschäftsführung und als Gruppen- oder TeamleiterIn. Jede(r) fünfte StudienteilnehmerIn ist MitarbeiterIn und die kleinste Gruppe, die Fachführungskräfte, sind mit 15 % vertreten.

Die Branchenverteilung wird wie eh und je von den Finanzdienstleistungen dominiert: Mehr als 20 % sind in dieser Branche tätig. Gefolgt von 15 % Beratern und Beraterinnen sowie 9 % Personen aus Akademien für Aus- und Weiterbildung.

Bereiche



Nahezu die Hälfte der StudienteilnehmerInnen arbeitet im Personalwesen (30 %) oder sitzt in der Chefetage (ca. 15 %). Ebenfalls relativ stark vertreten: MitarbeiterInnen im IT-Bereich mit rund 10 % sowie je über 5 % aus Organisation, Produktion und Stab.

Quellen

- ComTeam AG (2015): Change in Action. Eine einzigartig praktische Change-Management-Ausbildung, Gmund
- ComTeam AG (2015): Der Kulturprofil-Indikator®. Unternehmenskultur verstehen und erfolgreich weiterentwickeln, Gmund
- Schmidt, Claudia/Wittek, Mariola (2015): Die neue Rolle des Change Managers. In: Human Resources Manager. Online im Internet unter <http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/veraenderungsmangement-wird-ueberfluessig-1593988245> (30.12.2015)

Studien:

- ComTeam AG (2015): Begeistert Führung lernen. Themen, Formate und Begeisterungsfaktoren für die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften, Gmund
- ComTeam AG (2013): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Butterweich und eisenhart – mit den richtigen Kulturfeldern zum wirtschaftlichen Erfolg, Gmund
- Haufe Akademie (2014): Umfrage: Stressfaktor Veränderung. Online im Internet unter <https://www.haufe-akademie.de/blog/veraenderungsmangement/> (27.12.2015)
- Institute of Brand Logic (2015): CEO OPINION 01: Veränderungsprozesse in Unternehmen. Studie. Online im Internet unter http://www.brand-logic.com/docs/CEO_OPINION_1.pdf (31.12.2015)
- Kienbaum Management Consultants (2012): Change. Points of View. Change-Management-Studie 2011–2012, Gummersbach
- Korn Ferry (2015): Real World Leadership. Studie. Online im Internet unter <http://www.kornferry.com/press/global-korn-ferry-comprehensive-executive-study-reveals-significant-gap-between-need-to-drive-strategic-change-and-leaders-ability-to-deliver/> (31.01.2015)
- meinungsraum.at (2012): Change. Change Deutschland – Studie 2012. Online im Internet unter http://www.osb-i.com/sites/default/files/news/ergebnisse_change_studie_de_kompakt.pdf.pdf (29.12.2015)

Die Akademie für Führung und Veränderung



Das gesamte Aus- und Weiterbildungsangebot gibt es hier:
<http://comteamgroup.com/de/akademie>

Was Führungskräfte und Projektverantwortliche über das Fachliche hinaus brauchen, um beruflich erfolgreich zu sein, bieten die Ausbildungen und Seminare der offenen ComTeam Akademie. Hier kommen Sie mit Menschen und mit Themen in Kontakt, die Sie nachhaltig weiterbringen. Persönlich wie beruflich, für Ihre Karriere und zum Nutzen für Ihr Unternehmen. Aktuelle Theorie und erprobte Erfahrung aus vier Jahrzehnten professioneller Weiterbildungs- und Beratungsarbeit bringen Sie wirkungsvoll weiter.

Lebenslanges Lernen – persönlich und methodisch. Wir bieten professionelle Formate und Austausch über Unternehmensgrenzen hinweg.

TrainerInnen mit Beratungserfahrung

Eine wichtige Grundlage für den Erfolg und die Nachhaltigkeit unserer Trainings sind neben der inhaltlichen Relevanz der Themen und dem professionellen didaktischen Rahmen vor allem die Kompetenzen der ComTeam-TrainerInnen.

Unsere TrainerInnen bringen neben persönlicher Authentizität, einer breiten fachlichen Basis zu den jeweiligen Themen und didaktischer Kompetenz auch Verständnis für aktuelle Anforderungen an Organisationen und deren MitarbeiterInnen mit.

Dank ihrer persönlichen Erfahrungen aus Beratungsprojekten in verschiedenen Branchen und Organisationsformen können die ComTeam-TrainerInnen die Kontexte der TeilnehmerInnen schnell erfassen und sinnvoll mit einbeziehen.

TeilnehmerInnen sind Mitgestalter

Aus unserer Sicht reicht es nicht, wenn die TeilnehmerInnen nach einem Seminar nur mehr wissen. Sie müssen es auch in ihren beruflichen Alltag integrieren können. Aus diesem Grund liegt unser Fokus auf der Verhaltens- und Übungsseite. Dabei integrieren die TeilnehmerInnen die Inhalte in ihr persönliches Verhaltensrepertoire.

Sie erkennen schon im Seminar mögliche Umsetzungsbarrieren und vermeiden so, daran zu scheitern. Die TeilnehmerInnen sind der wichtigste Erfolgsfaktor für die Nachhaltigkeit ihrer Weiterbildung. Deshalb legen wir Wert auf eigenverantwortliches Lernen.

Das ComTeamHotel unterstützt den Lernerfolg

Die einzigartige Atmosphäre unseres eigenen Tagungshotels schafft den idealen Rahmen zum Nachdenken, Diskutieren und Lernen. Dadurch wird die ComTeam Akademie zu einer Tankstelle für unsere TeilnehmerInnen, die ihnen Know-how und Kraft für die herausfordernden Aufgaben im Arbeitsalltag gibt.

Impressum

ComTeam AG Academy + Consulting
Kurstraße 2-8
83703 Gmund am Tegernsee, Deutschland

Telefon: +49 8022 96660
Fax: +49 8022 966696
E-Mail: de.office@comteamgroup.com
www: comteamgroup.com

HRB: 125607, München

Aufsichtsrat: Walter G. Straub,
Axel Mauch,
Prof. Dr. Susanne Böhlich

Vorstand: Jürgen Hecker

Studienleitung: Lorenz S. Forchhammer

Text: Simone Reitmeier

Design: ComTeam AG,
Mel Brunner

Fotos: ComTeam AG, Shutterstock, istock

Pressekontakt: ComTeam AG,
Lorenz S. Forchhammer

© ComTeam AG | April 2016

ComTeam AG

Kurstraße 2–8 | 83703 Gmund am Tegernsee
Deutschland +49 8022 96660
comteamgroup.com/de

Büro Düsseldorf

Schulstraße 1 | 40213 Düsseldorf
Deutschland +49 211 93678330
comteamgroup.com/de

ComTeam Academy + Consulting GmbH

Bachtelstrasse 18 | 8400 Winterthur
Schweiz +41 52 212 4848
comteamgroup.com/ch

ComTeam-Drehzahl GmbH

Eduard-Bodem-Gasse 1 | 6020 Innsbruck
Österreich +43 512 3029 850
comteamgroup.com/at

Büro Wien

Mühlschüttelgasse 33 | 1210 Wien
Österreich +43 512 3029 850
comteamgroup.com/at

Büro Salzburg

Berchtesgadner Straße 11 | 5020 Salzburg
Österreich +43 512 3029 850
comteamgroup.com/at

ComTeam Academy + Consulting Ltd.

Oak Cottage | One Tree Hill Road | Guildford, GU4 8PL
United Kingdom +44 7740 064058
uk.comteamgroup.com



comteamgroup.de