

Ein immer wieder aktuelles Thema:

AUSWIRKUNG VON CHANGE- PROZESSEN AUF DIE PRODUKTIVITÄT

Was es kostet, die Soft Facts zu vernachlässigen



AUSWIRKUNG VON CHANGE-PROZESSEN AUF DIE PRODUKTIVITÄT

Was es kostet, die Soft Facts zu vernachlässigen

Mercer, einer der weltweit führenden Dienstleister im Consulting-Bereich mit mehr als 15.000 Mitarbeitern hat vor einiger Zeit in einer Anthologie¹⁾ eine Modellrechnung über den Produktivitätsverlust aufgestellt, der entsteht, wenn in einem Changeprozess „the people side of change“ oder wie wir gemeinhin sagen die Soft Facts vernachlässigt werden.

Der Ansatz ist simpel, dadurch aber auch überzeugend und nachvollziehbar:

Je länger es dauert, die Beschäftigten an Bord des Change Prozesses zu bekommen, umso höher ist der Produktivitätsverlust. Unterstellt man in einer extrem konser-

wir jährliche Kosten pro Mitarbeiter von durchschnittlich 40-50.000€ an, dann würde der Zeitverlust bei 200 Mitarbeitern auf das Jahr knapp 1 bis 1,25 Mio € betragen. Jedes Unternehmen kann diese Rechnung schnell mit den eigenen realen Daten nachvollziehen.

Aus Sicht des Unternehmens könnte man nun sagen: das sind eben die notwendigen Begleitkosten eines gewollten Wechsels, das legt sich dann auch schon wieder, wenn die neuen Strukturen stehen und Ziele und Strategien greifen. Das kalkuliert man dann in die ohnehin beträchtlichen Projektkosten mit ein.

Aus Beratersicht möchten wir

sie je nach Gesamtsituation eher mindestens um 100% darüber liegen, wenn die Arbeitsleistung nicht sogar punktuell voll ausfällt. Man kann solche anderen Ansätze im Rechenmodell nachprüfen

- Je höher Ängste, Frustration und Demotivation in Veränderungsprozessen aufsteigen, weil nur Strukturen verändert werden, die Soft Facts aber links liegen bleiben, umso größer sind weitere Gefahren, z.B. die Abwanderung von Potenzialträgern, echte Umsatzeinbußen und fehl laufende Projektkosten (Sand im Getriebe, echte Widerstände).

Man kann natürlich argumentieren, dass der Produktivitätsverlust unter die berühmten "Sowieso-Kosten"

Kosten des Produktivitätsverlustes in Change Prozessen bei 1 Std./Tag						
Unproduktive Beschäftigung mit Change pro Tag ----- ^						
Durchschnittliche Kosten/MA/Jahr	Jahresarbeitszeit (210 Tage x 8 Std.)	Kosten/Arbeitsstd.	Zeitverlust/Jahr (1 Std./Tag)	Anzahl MA	Wert des Zeitverlustes /Jahr	Wert/ MA
40.000,00 €	1680	23,81 €	210	200	1.000.000,00 €	5.000,00 €
50.000,00 €	1680	29,76 €	210	200	1.250.000,00 €	6.250,00 €

vativen Schätzung, dass ein grundlegender Change Prozess jeden Mitarbeiter nur eine Stunde pro Arbeitstag ablenkt, dann lassen sich der Zeit- und damit der Produktivitätsausfall auf ein Jahr schnell kalkulieren. Wir haben diesen Kalkulationsansatz einmal übernommen und auf Grundlage bestimmter Prämissen den geschätzten Wert des Zeitverlusts ermittelt. Nehmen

einer solchen Betrachtung vehement widersprechen, aus mehreren Gründen:

- der hier modellhaft unterstellte Zeitverlust liegt u.E. an der untersten Grenze des Möglichen. Sehr viel wahrscheinlicher sind deutlich höhere Zeitausfälle, in der Anfangsphase, den ersten Wochen und Monaten dürften

fällt. Auch wenn das Unternehmen sich der Change-Seite des Veränderungsprojekts widmet, fallen diese oder mehr Arbeitszeiten aus. Dann sind die Mitarbeiter zwar nicht durch Ängste oder Demotivation paralyisiert, sie „vertun“ die Zeit dafür in moderierten Arbeitsgruppen mit Change Management, z.B. Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur oder mit Bemühungen,

1) Change Management The People side of change ISBN: 9781930885615

alle Zweifler und Ängstlichen an Bord zu holen und ihnen die klaren Zukunftsperspektiven aufzuzeigen. Richtig ist dabei, dass bei einem Change Management Prozess natürlich etliche Zeit in Beschäftigung mit den Soft Facts gesteckt werden muss, die konservativ betriebswirtschaftlich gesehen als „unproduktiv“ bezeichnet werden könnte. Andererseits werden die Projektkosten auf der eigentlichen Prozess-Ebene (Restrukturierung und andere Hard Facts) ja auch nicht als verlorene Kosten angesehen, sondern als Investition in die Zukunft.

Letztlich kann man es drehen und wenden wie man will: Jedenfalls dienen die Arbeitszeit-Ausfälle in einem Change Projekt, die sich der „people side of change“ widmen einer schnellen Überwindung „unproduktiver“ Arbeitszeiten. Also, wenn wir in dem Betrachtungsmodell von Mercer bleiben (und dem zugrunde gelegten Zeitraum), würden wir als Change Berater bei einem professionell gestalteten Change Prozess schätzen, dass man schon bis zum zweiten Halbjahr Schritt für Schritt zu einer vollen Produktivität zurückgekehrt sein könnte.

Wenn wir in dem einfachen Betrachtungsmodell bleiben, hätten sich die so genannten „Produktivitätsverluste“ des ersten Jahres damit halbiert. Wenn wir das Ganze zukunftsorientiert beurteilen, würden wir diese so genannten Produktivitätsverluste in die Rubrik Zukunftsinvestitionen umbuchen. Da gehören sie unserer Meinung nach auch hin!

B.Behrend

DAS GRUNDPROBLEM IN CHANGE-PROZESSEN:

Die Grundtendenz aller Reflexionen ist realitätsnah, bezogen auf die Beratererfahrungen in Change-Prozessen: Häufig wird ein Change-Prozess gar nicht erst gestartet, weil der Ablauf und die Ergebnisse dem potenziellen Auftraggeber nicht auf der Ebene seiner Entscheidungskriterien nachvollziehbar als nutzbringend präsentiert werden können. Die Erfolgsaussichten sind nicht greifbar, also kostet der Prozess nur, aber er bringt nichts. Auf der Managementebene, bei den Entscheidern findet man eben überwiegend die sogenannten „Zahlen-Daten-Fakten-Menschen“, naturwissenschaftlich oder betriebswirtschaftlich ausgebildet, analytisch und kausal denkend, quantitativ bewertend und „objektiv“ beurteilend. Nicht Messbares entscheiden sie nicht. Ist das so???



HBC
Hamburger BeraterContor GmbH

Hinter den Tannen 10 · 21509 Glinde
Fon +49 40 710 77 50
office@hbcontor.de
www.hbcontor.de