



Mutaree-Change-Barometer 2

Wirksamkeit von Change Management messbar machen –
Nutzentransparenz herstellen

Summary

Zum Großteil stammen die Teilnehmer dieses Change-Barometers aus Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern und sind überwiegend in den Bereichen Human Resources, Unternehmensentwicklung, Projekt- und Programm-Management sowie IT beschäftigt.

Den Erfolg bisher durchgeführter Veränderungen schätzen nur 16% der Befragten zwischen 80% und 100% ein. Eine mögliche Ursache hierfür kann in der fehlenden bzw. geringen Budgetierung für die professionelle Change-Management-Begleitung liegen. Nur 20% der Teilnehmer stellten in der Vergangenheit ein eigenes Budget und entsprechende Mitarbeiterkapazitäten hierfür bereit.

Dabei sind die betriebswirtschaftlichen Effekte, die mit einer professionellen Change-Management-Begleitung erzielt werden können, äußerst positiv. Die Teilnehmer rechnen damit, dass durch diese Begleitung die ungewollte Fluktuation im Veränderungsprozess im Durchschnitt um 6,5% gesenkt werden kann. Die Senkung des zu erwartenden Produktivitätsverlustes beziffern sie im Durchschnitt mit 12,4%.

Details hierzu und was die Senkung des Produktivitätsverlustes in € ausmachen kann finden Sie auf den nächsten Seiten.

Hintergrundinformation

Ziel der Befragung ist es aufbauend auf unseren Studien mit einem aktuellen Change-Barometer einige spezielle Resultate vertiefend zu hinterfragen, um damit einen praxis- und umsetzungsorientierten Erkenntnisgewinn generieren zu können.

Die Erfahrungen zeigen, dass die Mehrzahl der Veränderungsprojekte scheitern – damit wird nicht nur der überwiegende Teil des investierten Projektbudgets vernichtet, sondern es können darüber hinaus auch erhebliche wirtschaftliche Schäden entstehen. Selbst wenn diese Auswirkungen häufig noch nicht konkret beziffert werden können, so wollen wir mit diesem Change-Barometer die Sensibilität für das Themenfeld schärfen und erste Ergebnisse aufzeigen, die eine Möglichkeit zur Annäherung an das Kosten-Nutzen-Thema bei der Gestaltung des Wandels bieten.

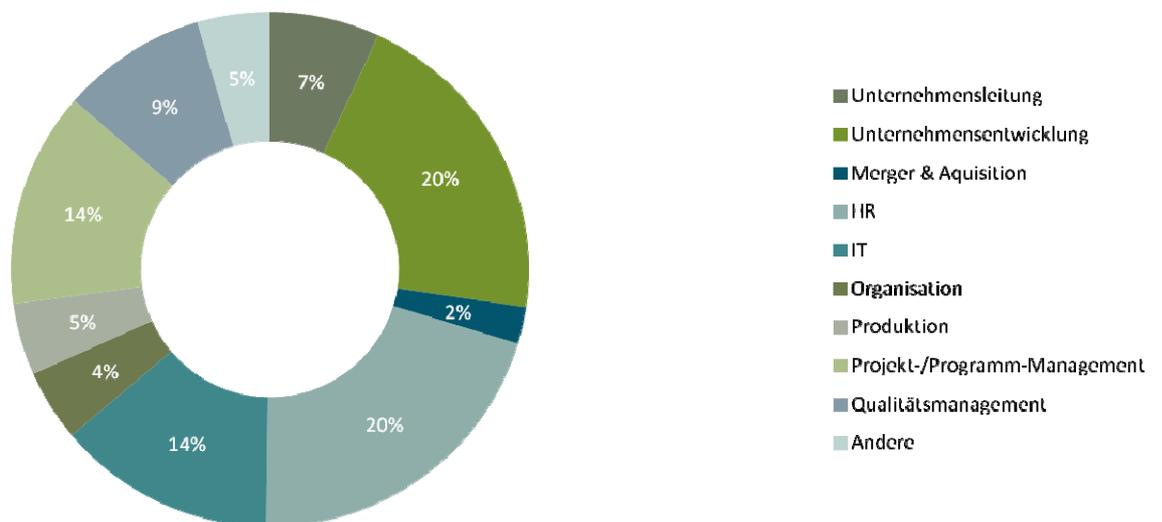
Wir wollen mit dieser Ausgabe Stimmen aus der Praxis einfangen, die die Hypothese stützen, dass in Zeiten des Wandels die Produktivität der Betroffenen zurückgeht und dieser Rückgang durch professionelle Change-Management-Begleitung abgeschwächt werden kann. Wenn dies der Fall ist, so könnte der verminderte Rückgang dem Change-Management gutgeschrieben werden. Gleiches gilt für die Annahme des Anstiegs der ungewollten Fluktuation durch schlecht umgesetzte Veränderungsvorhaben. Auch hier wollen wir klären, ob und in welchem Ausmaß die Praktiker die Auffassung vertreten, dass ungewollte Fluktuationen durch professionell gemanagte Veränderungsprozesse vermieden oder zumindest reduziert werden können.

Im Zeitraum von August 2012 bis Oktober 2012 haben wir über eine Online Befragung 67 Antworten zu diesem sensible Thema bekommen.

Klassifikation der teilnehmenden Unternehmen

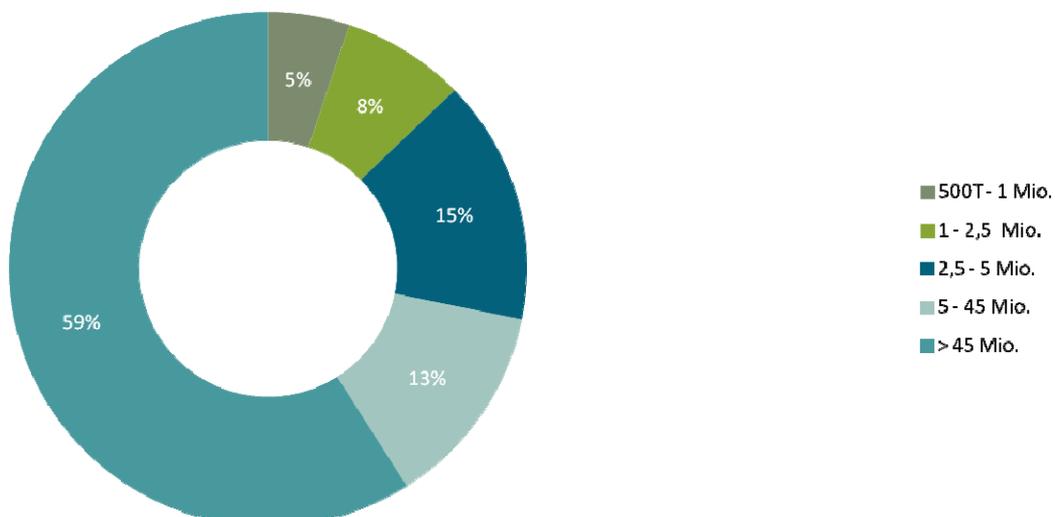
Teilnehmerstruktur – Funktionsbereich

Fokussiert man auf die Funktionsbereiche, so kamen die meisten Antworten aus dem Bereich HR (20%), und der Unternehmensentwicklung (20%), gefolgt von dem Projekt- und Programm-Management (14%) sowie der IT (14%), dem Qualitätsmanagement (9%), der Unternehmensleitung (7%), der Produktion (5%), Anderen (5%) und der Organisation (4%).



Teilnehmerstruktur – Umsatz

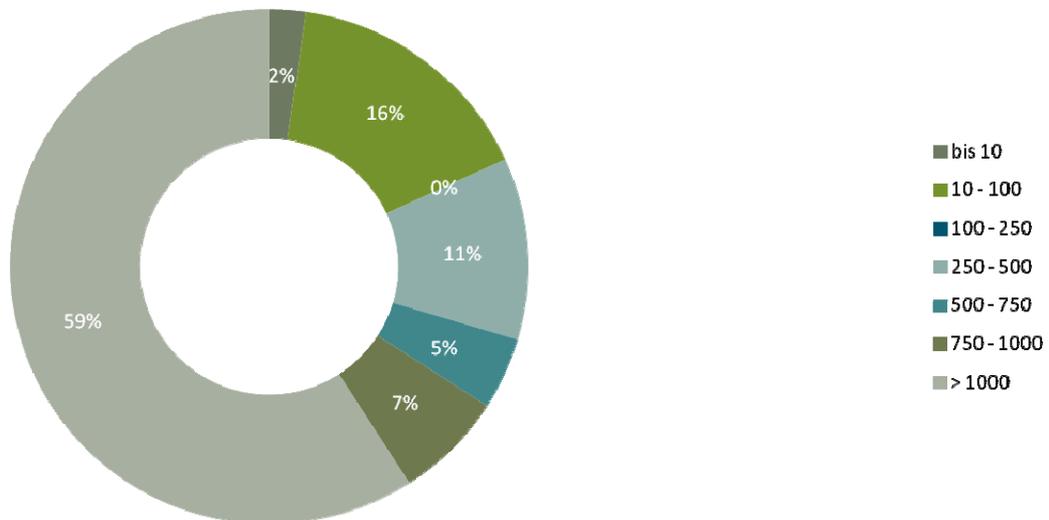
Ein deutliches Übergewicht bezogen auf die Umsatzgröße lag bei den Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 45 Mio. (59%) gefolgt von den Unternehmen mit einer Umsatzgröße von 2,5 bis 5 Mio. (15%), von 5 bis 45 Mio. (13%), von 1 bis 2,5 Mio. (8%) und Unternehmen mit einem Umsatz von 500 T bis 1 Mio. (5%).



Klare Kosten-Effekte und nur weiche Nutzenwirkung?
Change-Management im Wettlauf um betriebswirtschaftlich legitimierte Budgets!

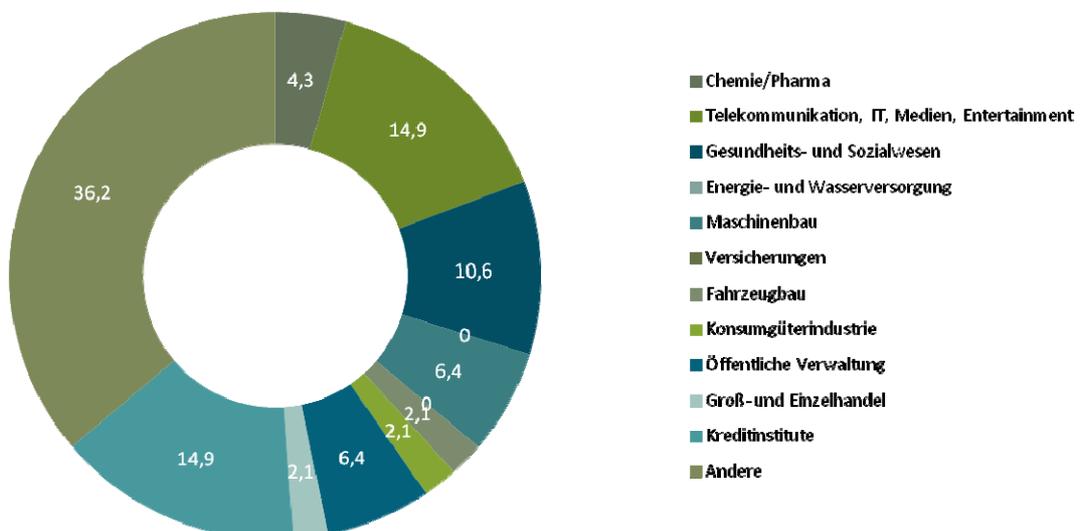
Teilnehmerstruktur – Mitarbeiter

Den größten Anteil nahmen Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl von über 1.000 Mitarbeitern (59%) ein. Es folgten Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl von 10 bis 100 (16%) und von 250 bis 500 (11%) sowie von 750 bis 1.000 (7%). Die Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl von 500 bis 750 (5%) und bis 10 (2%) bildeten die kleineren Teilnehmergruppen ab.



Teilnehmerstruktur – Branchen

Zu den Branche ergab sich folgendes Bild. Mit 14,9% lag der Schwerpunkt bei den Antwortenden auf den Branchen TIMES (Telekommunikation, IT, Medien, Entertainment, Security) und Kreditinstituten gefolgt von den Branchen Gesundheits- und Sozialwesen (10,6 %), Maschinenbau und Öffentliche Verwaltung (jeweils 6,4%), Chemie/Pharma (4,3 %), Fahrzeugbau, Konsumgüter sowie Groß- und Einzelhandel (jeweils 2,1 %) Aus anderen Branchen wie z. B. Transport und Logistik oder Luft- und Raumfahrt antworteten 36,2 %.

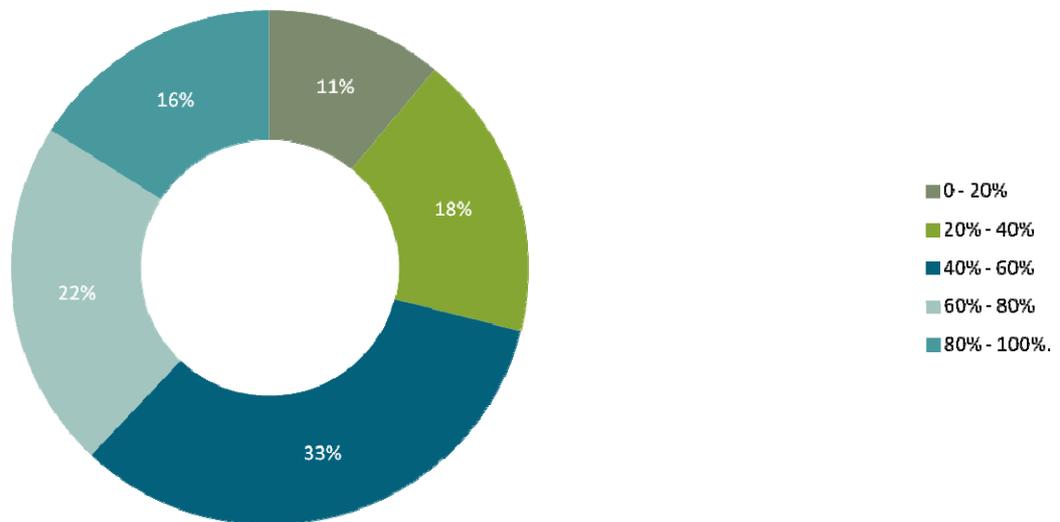


Klare Kosten-Effekte und nur weiche Nutzenwirkung?
Change-Management im Wettlauf um betriebswirtschaftlich legitimierte Budgets!

Erfolgsquote

Noch Luft nach oben

Die Herausforderungen die Veränderungsprozesse mit sich bringen wird Größtenteils immer noch unterschätzt. Nur 16% der Befragten schätzen die Erfolgsquote der durchgeführten Veränderungsprozesse zwischen 80% und 100% ein.

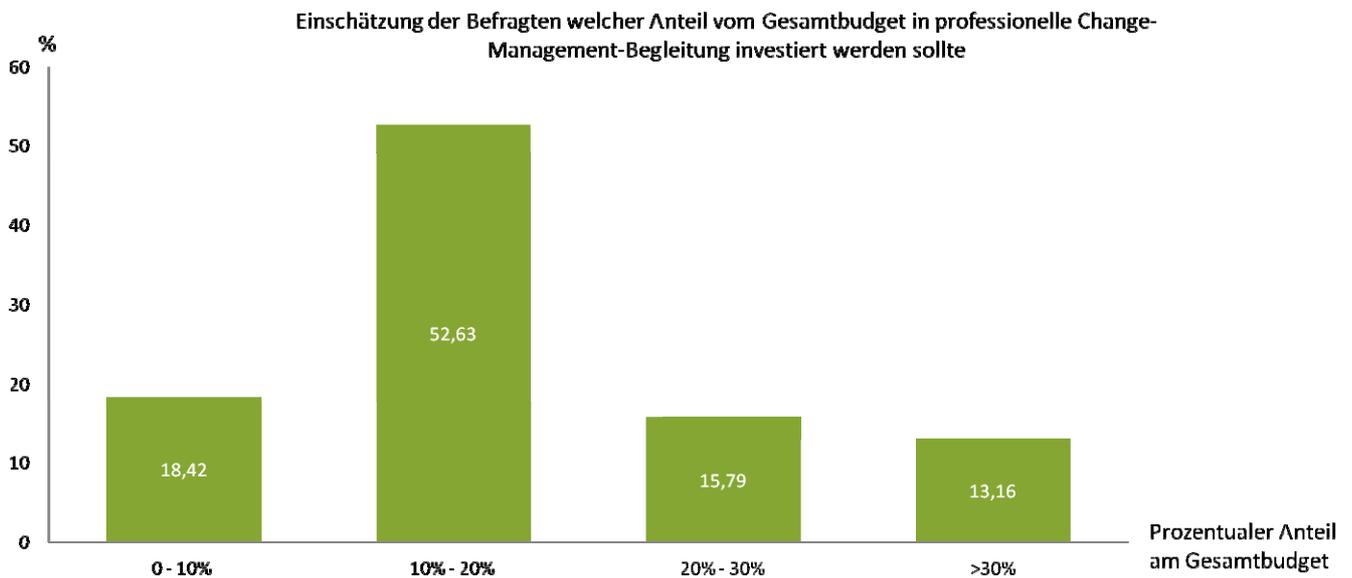


Investitionen in Veränderungsprozesse

Wie viel Investitionen stehen hinter den Veränderungsprojekten?

Insgesamt werden nach Angaben der Befragten durchschnittlich etwa 14 Mio. € und 1.300 Personentage jährlich in Veränderungsprojekte investiert. Aber nur etwa 20% der Befragten stellen überhaupt ein eigenes Budget und separate Mitarbeiterkapazitäten für die Begleitung und Unterstützung von Veränderungsprozessen zur Verfügung.

Auf die Frage, wie viel Prozent des Gesamtbudgets in eine professionelle Change-Management-Begleitung investiert werden sollte, antworteten wiederum alle Befragten wie folgt:

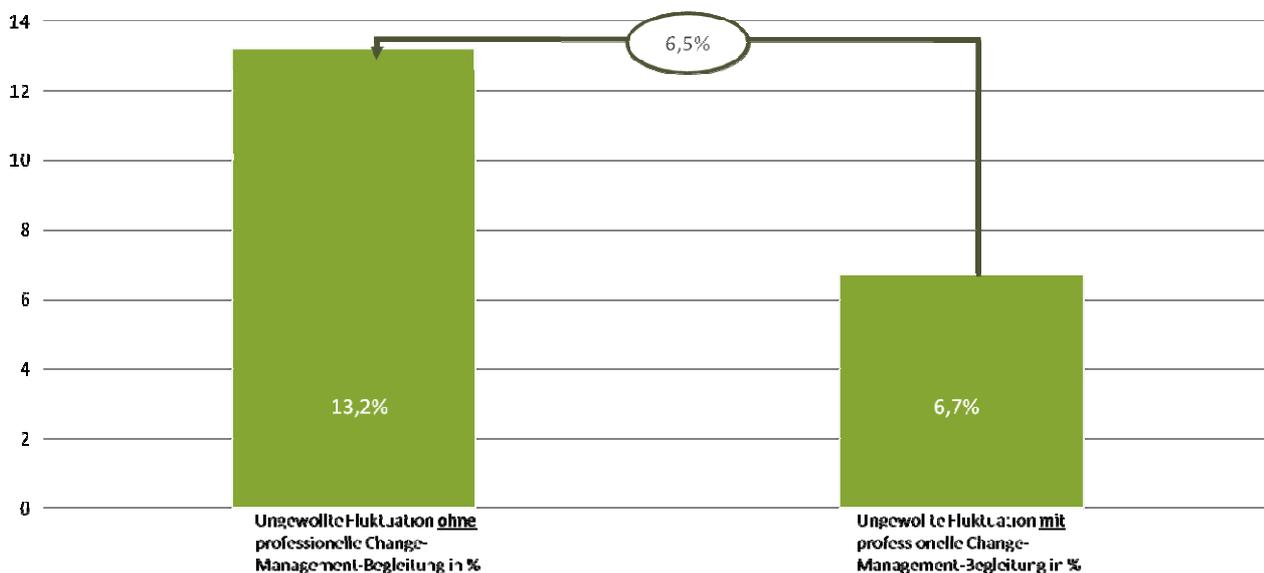


Bei der Betrachtung der enormen Investitionen in Veränderungsprojekte, die häufig nicht mit dem gewünschten Erfolg abgeschlossen werden, stellt sich die Frage, ob es zur Steigerung der Erfolgswahrscheinlichkeit nicht Sinn macht, verhältnismäßig geringe Mittel in eine professionelle Begleitung anzulegen.

Entwicklung der ungewollten Fluktuation bei unzureichend umgesetzten Veränderungsprozessen

Respektable Senkung der ungewollten Fluktuation

Negative Effekte bei schlecht durchgeführten Veränderungsprozessen wirken, so die These, auf die Produktivität und die ungewollte Fluktuation. Die Befragten schätzten die ungewollte Fluktuation ohne professionelle Change-Management-Begleitung im Durchschnitt mit 13,2% ein.

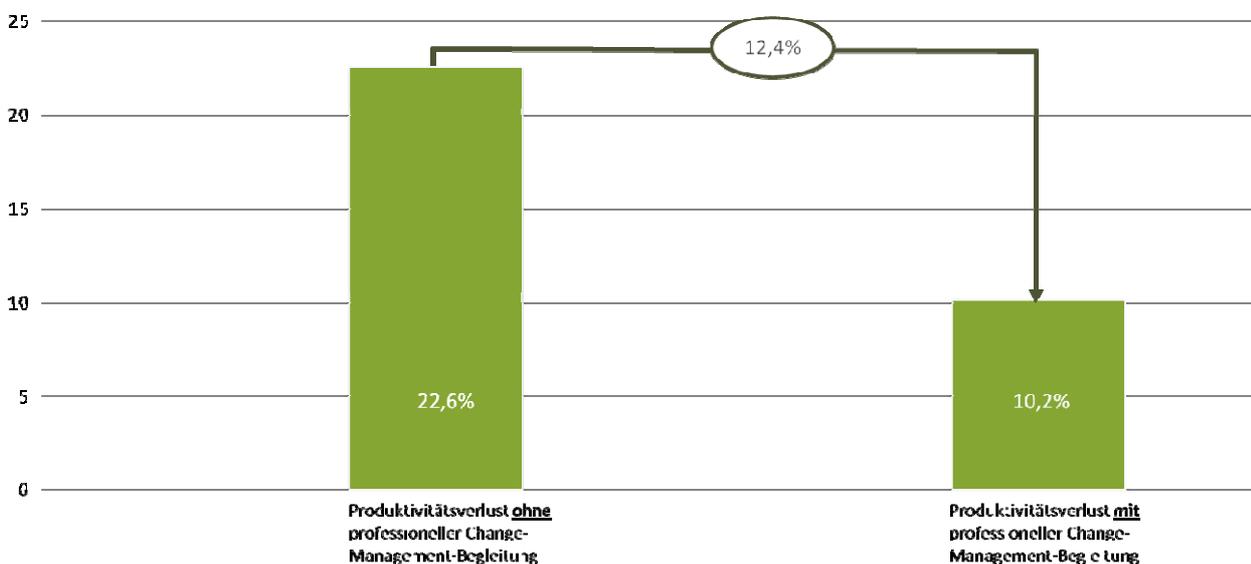


Mit professioneller Change-Management-Begleitung lag der Wert dagegen bei 6,7%. Durchschnittlich ist also mit einem Anstieg der ungewollten Fluktuation um 6,5% zu rechnen. Der wirtschaftliche Schaden der durch unzureichend umgesetzte Veränderungen entstehen kann ist nicht zu unterschätzen.

Entwicklung der Produktivität bei unzureichend umgesetzten Veränderungsprozessen

Enormer Rückgang der Produktivitätsverluste

Im Durchschnitt erwarten die Befragten bei Veränderungsvorhaben, die ohne professionelle Change-Management-Begleitungen durchgeführt werden einen Produktivitätsverlust von 22,6%. Dass heißt, mehr als jeder 5. Mitarbeiter wäre damit ein Komplettausfall. Mit professioneller Change-Management-Begleitung sinkt der Wert im Durchschnitt um 12,4% auf 10,2%.



Diese Werte sind umso beeindruckender, setzt man zur Illustration eine simple Kalkulation an. In unserem fiktiven Unternehmen mit 2.500 Mitarbeitern bei dem die Personalfaktorkosten durchschnittlich 60.000,00€ pro Mitarbeiter betragen wird ein Veränderungsprojekt mit einer Laufzeit von 6 Monaten durchgeführt.

- Ohne Einsatz einer professionellen Change-Management-Begleitung ergibt sich folgende Rechnung:
 $2.500 \text{ MA} \times 60.000,00\text{€} \times 0,5 \times 0,226 = 16,9 \text{ Mio.€}$
- Mit Einsatz einer professionellen Change-Management-Begleitung ergibt sich folgende Rechnung:
 $2.500 \text{ MA} \times 60.000,00\text{€} \times 0,5 \times 0,102 = 7,7 \text{ Mio.€}$

Das würde dann eine Reduzierung des Produktionsausfalls im Wert von 9,2 Mio.€ durch den Einsatz einer professionellen Change-Management-Begleitung bedeuten. Auch wenn dies nur eine simple Beispielrechnung ist, so bietet diese Beispiel die Möglichkeit der Sensibilisierung im Rahmen der Budgetplanungen.

Fazit

Investitionen in eine professionelle Change-Management-Begleitung sind lohnenswert

Zwar lassen sich durch eine professionelle Change-Management-Begleitung Produktivitätsverluste oder ungewollte Fluktuationen nicht vollständig vermeiden.

Allerdings sprechen die dargestellten Effekte, die durch diese Begleitung erzielt werden können, für sich. Sie bieten gute Ansätze für die Budgetverhandlungen und verbessern letztlich die derzeit noch recht schwache Erfolgsquote.

Über Mutaree

Die Mutaree GmbH ist der Experte für Veränderungsmanagement. Basierend auf der Kombination unserer Erfahrungen in der Beratung von Unternehmen als auch als Linienverantwortliche haben wir eine ganzheitliche Herangehensweise entwickelt. Dieses Konzept zusammen mit unseren vielschichtigen praktischen Erfahrungen versetzt uns in die Lage die individuelle Situation unserer Kunden mit dem nötigen Blick für die Praxis zu erfassen und gemeinsam machbare Realisierungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen.

Unser Leistungsportfolio reicht von der Entwicklung unternehmensspezifischer Change-Architekturen über die Vorbereitung und Begleitung einzelner Change-Projekte bis hin zur kompletten Gestaltung des Veränderungsmanagements mit entsprechender Umsetzungsbegleitung. Hierbei erarbeiten wir gemeinsam mit dem Kunden ihr Veränderungspotenzial, fördern den Veränderungswillen der Mitarbeiter, entwickeln die Change-Management-Kompetenz der Beteiligten, sorgen für Veränderungsgilität und begleiten die Entwicklung einer Veränderungskultur im Unternehmen.

Zu unseren Kunden zählen Unternehmen aus den Branchen: Banken und Versicherungen, Chemie und Pharma, Energieversorgung, Gesundheitswesen, Telekommunikation, Öffentliche Verwaltung sowie Touristik.

Die Mutaree GmbH ist Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU), Partner des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnologie (IPT) und des Instituts für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen der Uni Bw München (EZO).

Erfahren Sie mehr unter www.mutaree.com

Klare Kosten-Effekte und nur weiche Nutzenwirkung?
Change-Management im Wettlauf um betriebswirtschaftlich legitimierte Budgets!