



Bringing change to life

Unternehmen brauchen mehr als traditionelles Change Management, um Veränderungen wirksam zu verankern

Rieke Holzapfel
Elisa Kasparick

Wenn wir mit unseren Kunden sprechen, ist der erste Impuls oft: Wir haben eine neue Strategie, wir brauchen Change Management. Der zweite: Wir müssen uns verändern. Genau das ist der springende Punkt: Veränderung heißt nicht passiv gemanaged zu werden, sondern **sich aktiv selbst zu verändern**.

Was sind häufige Trigger für Change-Projekte?

Unternehmen aller Branchen und Größen sehen sich derzeit mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert, von Inflation und Rezession über Lieferkettenprobleme und digitale Transformation bis hin zum Fachkräftemangel und dem „war for talents“.

Solche externen Veränderungen erfordern, dass sich Organisationen anpassen, um langfristig erfolgreich zu bleiben. Dies löst häufig eine oder mehrere der folgenden internen Change-Initiativen aus:

Strategischer Wandel:

Eine Änderung der langfristigen Unternehmensziele und/ oder der Strategie zur Erreichung der Unternehmensziele

Änderung der Corporate Identity:

Eine Änderung des Purpose, der Vision, der Mission, der Kultur oder des Corporate Designs des Unternehmens

Strukturelle Veränderung:

Eine Änderung der organisatorischen Abläufe, Strukturen, Rollen, Zuständigkeiten, z. B. durch eine Fusion/Übernahme

Technologischer Wandel:

Eine Änderung in der Nutzung von Technologien, die sich auf Arbeitsabläufe, Rollen oder Zuständigkeiten auswirkt

Änderung der Arbeitsweise: Eine Änderung der Art und Weise, wie die Arbeit erledigt wird, mit Auswirkungen auf den Arbeitsplatz, die Arbeitszeiten, die verwendeten Tools etc.

Bei der Umsetzung solch weitreichenden Veränderungen führen Organisationen oft fundierte Analysen durch, entwickeln überzeugende Konzepte und folgen gutgeplanten Implementierungs-Roadmaps. Nur um dann vom Endergebnis enttäuscht zu sein. Neue Strategien werden nicht umgesetzt, neue Vorschläge für eine Corporate Identity verlassen nie die PowerPoint-Folien, neue Strukturen stoßen auf Widerstand, teure neue Technologien werden nicht genutzt. Und warum? Weil der Wandel nicht von den Mitarbeiter:innen getragen wird. Große Veränderungen können ihre wahre Kraft nur entfalten, wenn sie von den Menschen innerhalb der Organisation auch angenommen und gelebt werden.

Transformationen entfalten ihre wahre Kraft nur, wenn sie **von den Menschen gelebt werden.**

Was müssen wir also tun, um Veränderungen bewirken zu können?

Es ist wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, welches Ziel man mit der Veränderung verfolgt, aber mindestens genauso wichtig den ersten Schritt zu gehen. Es reicht nicht, die neuen Ziele auf Zettel zu schreiben und an jede Bürowand zu kleben. Es reicht nicht, eine Rundmail an das gesamte Unternehmen zu schreiben. Es geht darum, die **Unternehmenskultur aktiv zu verändern** und sich mit dem aktuellen **Mindset und Verhalten** aller Menschen im Unternehmen auseinanderzusetzen.

Aktives Arbeiten an Mindset und Verhalten ist kein „nice to have“ – es kann der entscheidende Faktor eines erfolgreichen Veränderungsprozesses sein. Laut einer Forsa-Studie arbeiten 68 % der Unternehmen in Deutschland mit hoch-engagierten Mitarbeiter:innen aktiv am internen Mindset und Verhalten.¹ Und hochengagierte Mitarbeiter:innen sind in der heutigen Zeit ein entscheidender Wettbewerbsvorteil im Markt.

Aktiv am internen Mindset und Verhalten zu arbeiten, bedeutet auch ein „**Growth Mindset**“ zu fördern. Darunter versteht man im Allgemeinen die Überzeugung, dass Menschen sich kontinuierlich weiterentwickeln und dabei ihre Fähigkeiten und Stärken ausbauen können. Das Gute daran, ein „Growth Mindset“ wiederum führt nachweislich zu höherer Leistung der Mitarbeitenden.²

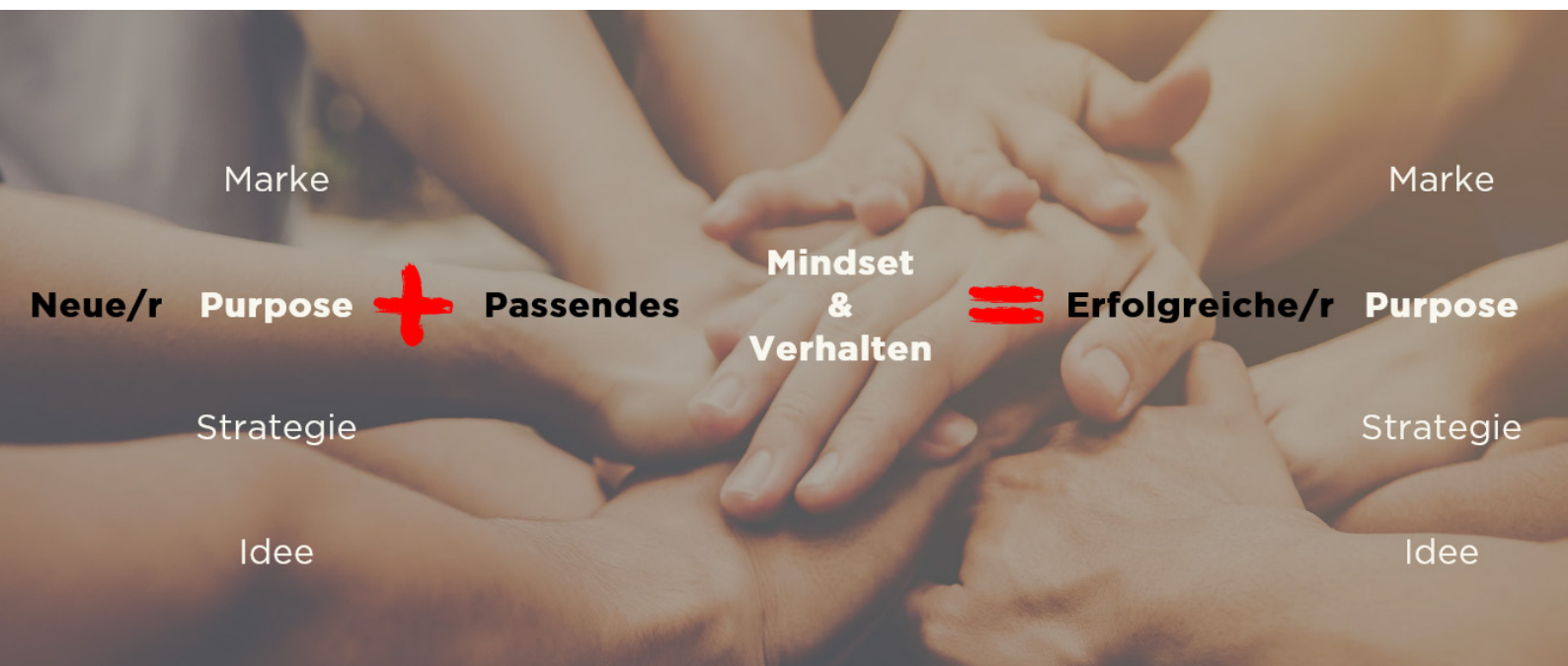
Natürlich sagt einem fast der gesunde Menschenverstand, dass man für eine erfolgreiche Veränderung ein gemeinsames Ziel und ein gemeinsames Mindset braucht. Ebenso dass Veränderung, Arbeit am tatsächlichen Verhalten der Menschen bedeutet. In der Umsetzung von Change-Projekten werden beide Punkte jedoch immer wieder vergessen und im Projektverlauf verwässert.

The Neuroscience of Growth Mindset and Intrinsic Motivation

Quellen:

¹: veröffentlicht im Manager Magazin (2018), Forsa Studie in 90 deutschen Unternehmen

²: Brain Sciences (Feb. 2018), The Neuroscience of Growth Mindset and Intrinsic Motivation

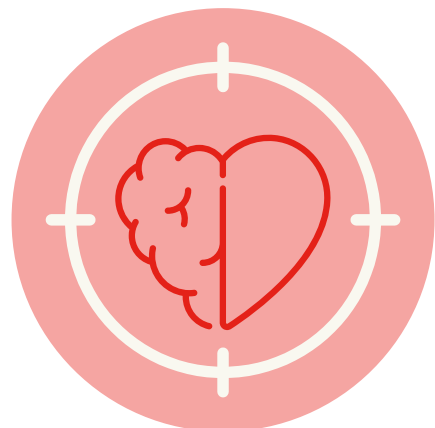


Was braucht es, um aktiv am internen Mindset und Verhalten zu arbeiten?

Die Arbeit am Mindset eines Unternehmens und damit auch der Unternehmenskultur, ist eine recht spezielle Aufgabe, da sie die gesamte Organisation und jeden einzelnen Menschen in ihr betrifft. Gewohnte Verhaltensweisen werden infrage gestellt, das macht es sehr schnell persönlich. Da liegt es nahe, die Menschen, die die Organisation ausmachen **aktiv in den Wandel einzubeziehen**. Natürlich muss dabei auch der Diskurs über das tägliche Miteinander erlaubt sein. Das bedeutet nicht direkt eine Basisdemokratie bezüglich jeglicher Entscheidungen in diesem Wandel, aber Transparenz und die Möglichkeit sich einzubringen und sich zu den Themen zu äußern. **Es geht darum, MIT den Menschen zu arbeiten, nicht an ihnen.**

Kulturwandel bedeutet also, viele Menschen auf eine gemeinsame Reise mitzunehmen. Wir haben gelernt, dass es darum geht **Herz und Verstand** zu berühren. Es geht um das Verstehen, aber es geht genauso um das Fühlen und das Wollen.

Change Projekte sind wahrscheinlich die Projekte, an denen die meisten Menschen beteiligt sind. Dadurch wirken sie oft kompliziert. Dabei muss das nicht sein. Sie mögen tatsächlich komplex sein, aber sie sind sehr gut handhabbar, wenn man sie **gut strukturiert**.



Welche Leitlinien helfen uns, erfolgreich Change Projekte durchzuführen?

1) Führung stärken – Fokus und Vertrauen durch Struktur

Im Kern geht es bei der Veränderung von Mindset und Verhalten darum, dass **Menschen gemeinsam lernen und wachsen**. Dabei haben Führungskräfte natürlich eine besondere Vorbildrolle. Das ist oft eine Herausforderung, stecken sie doch selbst auch mitten in der Veränderung. Führen, wenn man den Weg selbst erst ertastet. Für viele nicht die dankbarste Rolle, wobei genau diese Form der Führung in der Zukunft vermehrt gebraucht wird. Ein **klarer Fokus** und eine **leitende Struktur** helfen Führungskräften in dieser Situation auf Kurs zu bleiben und über sich hinauszuwachsen.

2) Begeisterung wecken – Change-Prozesse dürfen nicht langweilig sein

Natürlich entfacht man aber nur durch Struktur auch keine **Begeisterungstürme bei den Beteiligten** (zumindest nicht bei den meisten Menschen). Wenn es nicht irgendwie verlockend ist, warum sollten sich Menschen einbringen? Getreu dem Motto: „Dort, wo die Energie ist, ist Wachstum möglich.“, glauben wir an die Wichtigkeit von **begeisternder Kommunikation**, die informiert und Leidenschaft entfacht. Eine Kommunikation, die klar ist, aber emotional.

3) Kleine Schritte machen - Verhalten verändern wir im Alltäglichen

Leider passieren Verhaltensänderungen nicht über Nacht und auch nicht einfach durch den bloßen Wunsch. Schade, wir können uns sicher alle mindestens eine Sache vorstellen, für die das durchaus hilfreich wäre.

Wir müssen **die richtigen Maßnahmen für uns und unsere aktuelle Situation finden**. Das kann je nach Abteilung, Land oder Team anders aussehen. Wichtig ist, dass wir gemeinsame Veränderung von sogenannten „Micro Habits“ anstoßen – Verhaltensweisen, die gewollt oder ungewollt gelebt werden. Dabei müssen wir uns immer wieder miteinander ausprobieren.

Vielleicht haben Sie das Gefühl, dass immer noch etwas fehlt, um wirklich den Willen zur Weiterentwicklung zu wecken. Und das stimmt auch. Wenn wir über unsere Arbeitsweise und das Erlernen neuer Verhaltensweisen als Organisation nachdenken, hilft es ungemein, dies gemeinsam zu tun. Wir wissen heutzutage, dass ca. 90 % des tatsächlichen Lernens über „soziales“ (mit- und voneinander) Lernen bzw. „on the job“ stattfindet. Genau das gilt auch, wenn es darum geht gemeinsam neue Verhaltensweisen für eine neue Unternehmenskultur zu erlernen. Sich **auf Augenhöhe zu begegnen** ist dabei die Grundlage, um ergebnisoffen zu diskutieren, zu lernen und gemeinsam zu wachsen. Und sind wir mal ehrlich, so macht es doch auch deutlich mehr Spaß!

Wie setzen wir dies in realen Projekten um?

Unser einzigartiger Ansatz kombiniert die Kompetenzen von Batten & Company als Expert:innen für Change Management und der BBDO als kreativer Motor für begeisternde Kommunikation.

Unser Ansatz konzentriert sich auf vier Bausteine:

Mindset Backbone:

Um den geeigneten Rahmen für die Transformation zu schaffen, definieren wir gemeinsam ein solides und überzeugendes Fundament.

Visible Actions & Inspiring Communication:

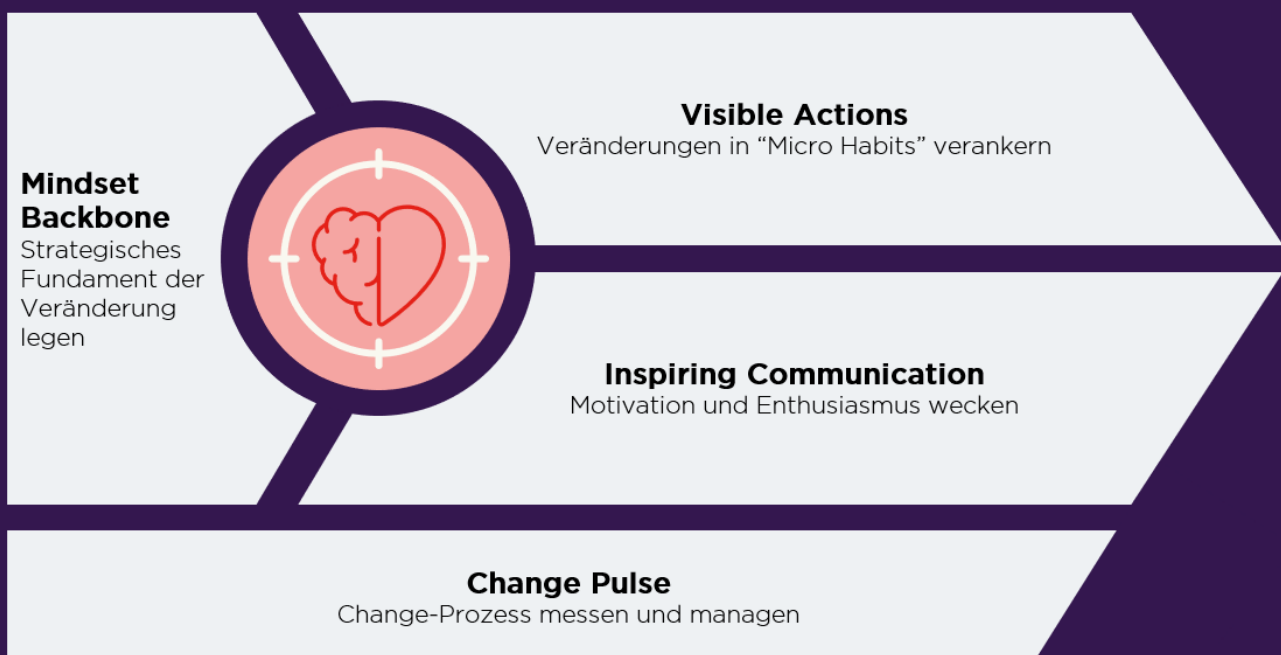
Um das neue Mindset zu erlernen, übersetzen wir es gemeinsam mit den Teams in das alltägliche Doing, immer kombiniert mit inspirierender Kommunikation.

Change Pulse:

Um Transformation messbar zu machen, managen wir gemeinsam mit Ihnen die Entwicklung innerhalb des Change Management-Projektes.

Eine Unsicherheit bleibt jedoch: Es gibt nie nur den einen richtigen Weg, keinen heiligen Gral des richtigen Change Management-Prozesses. Der am besten geeignete Weg wird vor allem durch die Agilität des Unternehmens und das angestrebte Mindset bestimmt. Von einem sind wir jedoch immer überzeugt: Die Mitarbeitenden sollten vom ersten Tag an aktiv einbezogen werden.

Unser bewährter Ansatz baut auf einem starken strategischen Fundament auf und fokussiert Mindset und Verhalten.





Sprechen Sie uns an!

Kontaktieren Sie uns, um Ihre Change-Reise mit uns zu diskutieren und zu erfahren, was Sie tun können, um an Ihrem Mindset und Verhalten zu arbeiten.

Starten Sie bei „0“, haben Sie bereits Ihr angestrebtes Mindset formuliert oder vielleicht sogar schon einen Teil Ihrer Change Story geschrieben? Benötigen Sie Hilfe bei der gemeinsamen Erstellung Ihrer Engagement-Roadmap?

Wir unterstützen Sie und Ihr Unternehmen jederzeit gerne dabei, Ihren angestrebten Wandel zum Leben zu erwecken.

Autor:innenverzeichnis



Rieke Holzapfel Senior Managerin

Tel.: +49 172 3582633

E-Mail: rieke.holzapfel@batten-company.com



Elisa Kasparick Managerin

Tel.: +49 163 3223600

E-Mail: elisa.kasparick@batten-company.com

Batten & Company – Creating Concepts. Delivering Solutions.

Batten & Company ist eine der führenden Strategieberatungen für Marketing & Sales mit Fokus auf digitale Transformation und nachhaltiges Wachstum. Die Consultants arbeiten agil, flexibel, kollaborativ, innovativ und vor allem sehr nah am Kunden.

Batten & Company ist eingebettet in das globale Kommunikationsnetzwerk von BBDO, eines der kreativsten Agenturnetzwerke der Welt – ein Alleinstellungsmerkmal, das den Beratern den vollen Zugriff auf die Ressourcen, Kompetenzen, Insights und Marktkennntnisse aus über 77 Ländern und 290 Büros garantiert. Batten & Company steht für eine tiefe Kenntnis der lokalen Themen, eng verbunden mit der globalen Perspektive.

Die Consultants von Batten & Company begleiten ihre Kunden auf allen strategisch wichtigen Feldern kundenzentrierter Marktbearbeitung – von der Identifikation strategischer Potenzialfelder, der Ideengenerierung, der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle bis zur erfolgreichen Platzierung neuer Angebote und der

nachhaltigen organisatorischen Verankerung. Der Fokus liegt dabei auf der gesamten Wertschöpfungskette mit spezialisierten Beratungseinheiten für die Bereiche Innovation, Business Model Transformation und Marketing Automation.

Batten & Company erarbeitet gemeinsam mit seinen Kunden in den Disziplinen Marketing & Sales die richtigen Antworten auf den Digitalisierungsdruck, den steigenden Wettbewerbsdruck und die wachsenden Anforderungen des Marktes. Für die Kunden entstehen so unmittelbar wirksame und nachhaltige Lösungen für ein profitables Wachstum, die Exzellenz in Konzeption mit ausgezeichneter Umsetzung verbinden.

Hidden Champions 2022/23 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 765 Unternehmenslenkern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company zum dritten Mal in Folge in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.



Beste Berater 2022 für Marke, Marketing & Pricing, Vertrieb, After Sales & CRM und Innovation/Wachstum

Zum neunten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2022 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.

brand eins
Thema Consulting
Beste Berater
2022

TOP-Berater 2022 in sechs Fachgebieten

Im von focus Business durchgeführten Berater-Ranking wurde Batten & Company in den Fachgebieten Digitalisierung, Innovation, Marketing & Brand, Organisationsberatung, Strategieberatung und Vertrieb als „Top-Berater 2022“ ausgezeichnet. Besonders in der Kategorie „Vertrieb“ erhielt Batten & Company eine überproportional hohe Kundenempfehlungsrate.

Top-Berater
2022