



Wie sich Organisationen nachhaltig verändern lassen

Dr. Nicolas Nasner, Managing Partner
Constantin Weiß, Consultant

Wie sich Organisationen nachhaltig verändern lassen

1. Reorganisieren als permanente Aufgabe

Strukturelle Veränderungen stehen bei den meisten Unternehmen auf der Tagesordnung. Zum einen sind es neue Strategien und Geschäftsmodelle, Unternehmenszusammenschlüsse oder -aufteilungen (Carve-outs), die tiefgreifende Veränderungen in der Organisationsstruktur erfordern. Zum anderen sind es aber auch laufende Marktveränderungen, Prozessoptimierungen und Automatisierungen, die Strukturänderungen nach sich ziehen. Während sich noch vor einigen Jahren darauf verständigt wurde, alle 3 bis 5 Jahre die eigenen Strukturen zu überprüfen, muss die Organisation heute permanent angepasst und weiterentwickelt werden. Reorganisationen und Change Management sind zu einer essenziellen Daueraufgabe geworden.

Doch während die Notwendigkeit dieser Veränderungen unbestritten ist, zeigt die Realität, dass viele dieser Transformationen nicht den gewünschten Erfolg bringen. Unsere Erfahrungen sowie zahlreiche Studien belegen, dass bis zu zwei Drittel aller Reorganisationen scheitern, indem die gesetzten Ziele entweder nicht oder nur unzureichend erreicht werden.

2. Warum so viele Reorganisationen scheitern

Die Ursachen dafür liegen selten in den Konzepten selbst. Häufig ist es die Art und Weise, wie die Veränderungen umgesetzt werden, die über Erfolg oder Misserfolg entscheidet. Viele Unternehmen erleben, dass die größte Hürde im Widerstand der Organisation selbst liegt. Mitarbeitende, die sich nicht ausreichend einbezogen fühlen, Führungskräfte, die nicht konsequent kommunizieren, und Teams, die in alten Denkmustern verharren – all dies führt dazu, dass gut durchdachte Pläne ins Stocken geraten. Die Erfahrung aus unseren Beratungsprojekten zeigt, dass strukturelle Veränderungen weit mehr erfordern als nur das richtige Konzept auf dem Papier. Sie erfordern eine Transformation im Denken und Handeln auf allen Ebenen der Organisation.

Wir unterscheiden drei Ebenen bei Organisationsveränderungen (siehe hierzu Abbildung 1): Die erste Ebene umfasst die Aufbauorganisation, also das Schneiden von Divisions, Abteilungen und einzelnen Stellen mit entsprechender Zuordnung der Aufgaben und Kompetenzen. Der zweite Layer betrifft die Prozesse, Meeting-Struktur und Zusammenarbeitstools wie z.B. Kanban oder OKR. Die einzelnen Mitarbeitenden mit ihren Mindsets, Skills und individuellen Motivationen stellen die dritte Ebene dar.

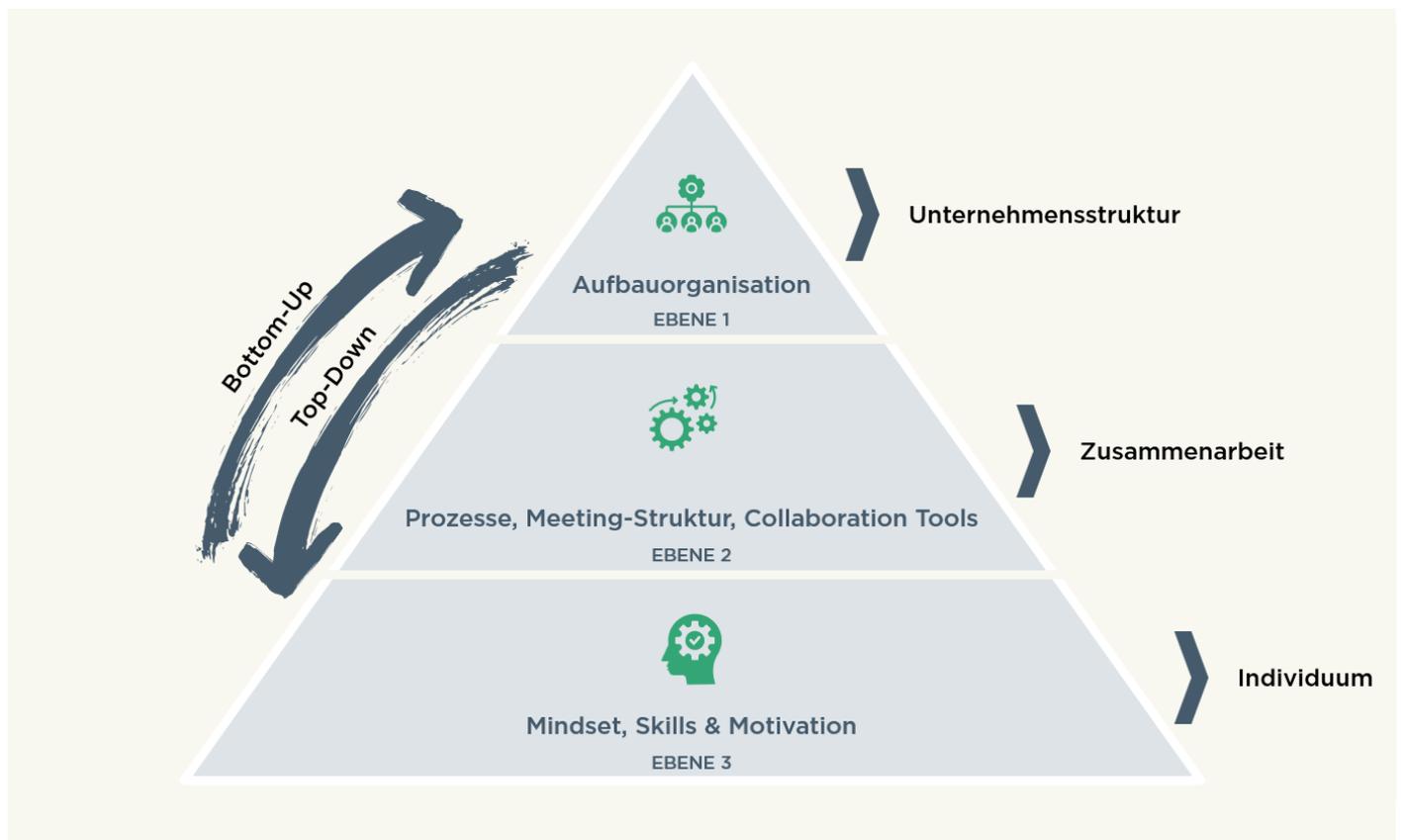


Abbildung 1: Die drei Ebenen bei Organisationsveränderungen

Reorganisationen scheitern in vielen Fällen, weil nicht alle dieser Ebenen ausreichend adressiert wurden. So beinhalten die meisten Top-Down durchgeführten Restrukturierungen Anpassungen der Aufbauorganisation und ggfs. Prozessoptimierungen, häufig wird dabei aber die dritte Ebene vernachlässigt. Bottom-Up-Transformationen hingegen werden von den Perspektiven der Einzelnen (also Ebene 3) getragen, drohen aber an zu wenig Unterstützung bei notwendigen Änderungen der Unternehmensstruktur zu scheitern.

Daher gilt, insbesondere bei tiefgreifenden Organisationsentwicklungen: Es müssen alle drei Ebenen angesprochen werden, und zwar grundsätzlich gleichbedeutend. Neue Rahmenbedingungen, beispielsweise in Form einer veränderten Organisationsstruktur, sollten eher Top-Down vorgegeben werden. Gleichzeitig ist es auch wichtig ein Change Management, das etwa die Entwicklung eines neuen Mindsets und entsprechender Skills beabsichtigt, nicht zu vernachlässigen und dessen Implikationen auf die darüber gelegenen Ebenen einzubeziehen. Nur wenn beide Richtungen ineinandergreifen, lässt sich die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Restrukturierung maximieren.

3. Zentrale Prinzipien für eine erfolgreiche und nachhaltige Transformation

Unsere Erfahrungen aus zahlreichen Projekten haben gezeigt, dass es einige entscheidende Prinzipien gibt, die eine Reorganisation zum Erfolg führen. Diese Prinzipien sorgen dafür, dass sowohl die strukturellen Veränderungen als auch der kulturelle Wandel in einer Organisation nachhaltig verankert werden.

So ist es wie beschrieben entscheidend, sowohl den Top-Down- als auch den Bottom-Up-Ansatz zu betrachten. Beide Ansätze haben ihre Stärken und spielen eine unverzichtbare Rolle, wenn es darum geht, Reorganisationen nachhaltig in einer Organisation zu verankern. Der Top-Down Ansatz legt den Fokus auf klare Rahmenbedingungen und kommuniziert eine einheitliche Vision, damit alle im Unternehmen die Notwendigkeit der Veränderung verstehen. Diese Klarheit schafft Orientierung und sorgt dafür, dass alle an einem Strang ziehen. Der Bottom-Up Ansatz hingegen ist der Schlüssel, um die Reorganisation in der Breite der Organisation zu verankern. Er zielt darauf ab, die Mitarbeitenden aktiv einzubinden und Veränderungen mitzugestalten. Dadurch wird Eigenver-

antwortung gefördert und eine nachhaltige Veränderung in der Unternehmenskultur erreicht, die über strukturelle Anpassungen hinausgeht. Eng damit verknüpft ist das zweite Prinzip: Der Beitrag, den das Top Management als Vorreiter und Identifikationsfigur bei der Reorganisation leisten kann, ist kaum zu überschätzen. Es ist entscheidend, dass die oberste Führungsebene aktiv und sichtbar im Veränderungsprozess mitwirkt. Durch ihr Engagement und ihre Authentizität wird die Wichtigkeit unterstrichen und das Vertrauen der Mitarbeitenden gewonnen.

Ein dritter zentraler Punkt ist der konsequente Businessbezug. Reorganisationen müssen immer in den Kontext der Geschäftsziele gestellt werden, um deren Beitrag zur Zielerreichung zu verdeutlichen. Eine klare Kosten-Nutzen-Kalkulation und der Fokus auf den Business-Impact rechtfertigen und erklären die Maßnahmen gegenüber Stakeholdern.

Das vierte Prinzip unterstreicht die frühzeitige Übergabe an die jeweiligen Linienverantwortlichen. Sobald das Grobkonzept steht, sollten die operativen Teams den Lead der entsprechenden Reorganisation übernehmen. Dies ermöglicht praxisnahe Umsetzungen, wertvolles Feedback zu den Rahmenvorgaben und schafft zusätzliche Akzeptanz der Veränderungen.

Das fünfte Prinzip betont die echte Befähigung zum Wandel. Es reicht nicht aus, über die Änderungen zu kommunizieren, sondern sie erfordern häufig eine Weiterentwicklung der individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen durch Trainings und Fortbildungen. Zudem müssen die Veränderungen in die täglichen Gewohnheiten und Rituale des Arbeitsalltags aufgenommen werden. Die Veränderung muss von den betroffenen Personen als motivierend und wertstiftend wahrgenommen werden, damit sie als aktive Gestalter des Neuen agieren und die Transformation so nachhaltigen Erfolg hat. Hierbei ist ein effektives Change Management unumgänglich.

Dezentrale Verstärker spielen sechstens insbesondere in sehr großen Organisationen eine Schlüsselrolle. Um wirklich alle Mitarbeitenden zu erreichen und sie vom Sinn der Veränderung zu überzeugen, reichen Townhall-Meetings und ähnliche Großgruppenformate nicht aus. Dezentrale „Communities“ agieren als Multiplikatoren in unterschiedlichen Regionen, Divisionen und Abteilungen und helfen, die Reorganisation im gesamten Unternehmen zu erklären und zu verankern.

Schließlich sollte jede Reorganisation genügend Raum für flexible Anpassungen lassen, was das letzte Prinzip darstellt. Da Veränderungen selten linear verlaufen, ist eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung des Prozesses unerlässlich, um langfristig erfolgreich zu bleiben und auf neue Bedingungen reagieren zu können.

Unsere Prinzipien verdeutlichen, dass eine Reorganisation nur dann erfolgreich ist, wenn sowohl

die Führungsebene als auch die Mitarbeitenden aktiv eingebunden werden. Nachfolgend erläutern wir anhand von fünf Phasen, wie durch ein gezieltes Zusammenspiel von Top-Down-Vorgaben und Bottom-Up-Initiativen ein Transformationsprozess nachhaltig erfolgreich in der Praxis umgesetzt werden kann.



Abb. 2: Unsere 7 Prinzipien erfolgreicher Reorganisationen

4. Erfolgreiche Ansätze kombinieren Top-Down und Bottom-Up

Wir schlagen hier ein Vorgehen zur Umsetzung der Reorganisation vor, das beide Wirkrichtungen kombiniert, wohl wissend, dass es noch weitere grundsätzlich machbare Alternativen gibt. Wichtig ist allein, dass Top-Down und Bottom-Up gleichgewichtet berücksichtigt sind.

Unser Vorgehen sieht als Start eine analytische Phase vor, in der die Ausgangslage aus interner und externer Perspektive erfasst und der konkrete Änderungsbedarf ermittelt wird.

Wir halten es für wichtig, bereits in dieser ersten Phase die Top-Down- mit der Bottom-Up Sichtweise zu kombinieren. So sollte die Ausgangssituation nicht nur aus Top Management

erarbeitet werden, sondern intern hierarchieübergreifende Wahrnehmungen und Sichtweisen sowie externe Kunden-, Partner- und Wettbewerbersichten hinzugezogen werden.

In der zweiten Phase erarbeitet das Projektteam eher Top-Down-gerichtet den „Way Forward“. Das heißt, es wird das Änderungsziel abgestimmt und die großen Schritte dorthin festgelegt. Parallel zu dieser inhaltlichen Grobkonzept-Erarbeitung gilt es, im Sinne des Change Managements ein Change Narrativ zu entwickeln. Dieses Narrativ dient dazu, den Mitarbeitenden das „Warum?“ der Änderung näher zu bringen, also die Notwendigkeit des Änderns in einfachen und möglichst emotionalisierenden Botschaften zu erklären.

Die dritte Phase wiederum steht im Zeichen der Ausgestaltung und sollte wieder beide Wirkrichtungen implizieren. Hier bieten sich daher agile Projektarbeitsweisen an, um bei der inhaltlichen Detailkonzeption die Expertise aller Organisationslevel einzubeziehen. Parallel geht es im Change Management darum, eine Transformationsagenda zu erarbeiten und eine motivierende Change Kommunikation in unterschiedlichen Formaten zu entwickeln.

Anschließend steht in der vierten Phase die Umsetzung der Veränderungen an. Gleichzeitig startet das begleitende Change Management, häufig durch einen größeren Launch Event, Informations-

veranstaltungen und Kommunikationskampagnen.

In der finalen Phase geht es um die Bewertung der Zwischenergebnisse auf dem Weg zum Reorganisationsziel. Welche Neuerung läuft bereits gut, wo muss noch adjustiert werden? Was motiviert die Mitarbeitenden, was wird eher als frustrierend wahrgenommen? Und als Konsequenz, inwiefern muss daraufhin die weitere Roadmap angepasst und verändert werden? Diese Offenheit und Flexibilität auch in der Umsetzung ist nach unserer Erfahrung essenziell für den nachhaltigen Erfolg, wird aber häufig vernachlässigt.

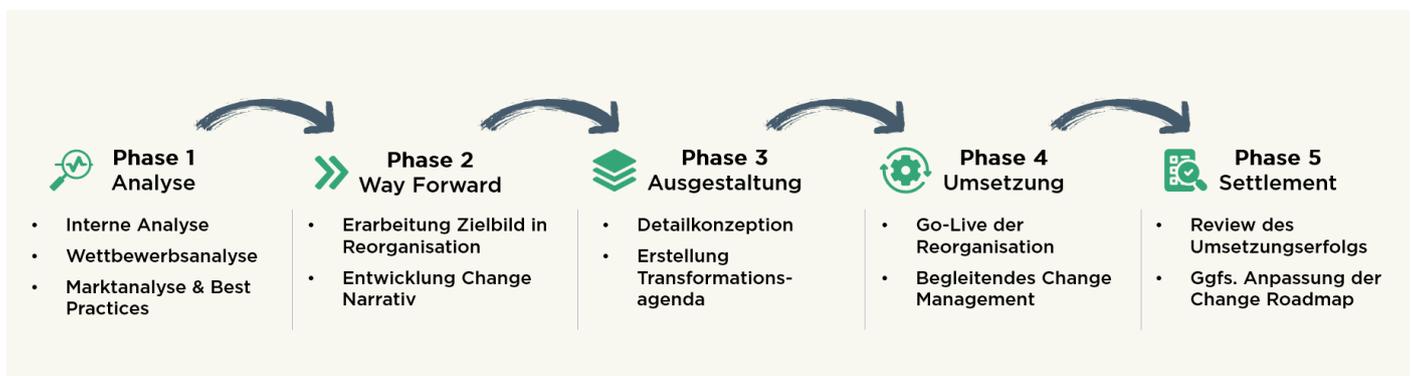


Abb. 3: Vorgehen für erfolgreiche Reorganisationen

5. Fazit: Reorganisationsarbeit und Change Management als zwei Seiten einer Medaille

Reorganisationen sind seltsamerweise ein wenig diskutiertes Managementthema. Es wird sich kaum über Erfahrungen dazu öffentlich ausgetauscht, obwohl die Bereitschaft und Fähigkeit zur Veränderung eine der wichtigsten Organisationskompetenzen darstellt. Reorganisationen sollten ihr Stigma des schlichten Cost-Cuttings und Stellenabbaus ablegen und vielmehr als „normale“, aber komplexe Managementaufgabe betrachtet werden.

Zweitens sind Reorganisationen weder eine rein inhaltliche noch eine reine Change Management-Aufgabe. Insofern sollten die Reorganisation und das Change Management nicht als getrennte Disziplinen, sondern als zwei Seiten einer Medaille aufgefasst werden. Beides muss gemeinsam angegangen werden, um Veränderung erfolgreich umzusetzen. Denn es reicht nicht mehr aus, Mitarbeitenden alleinig zu informieren. Sie müssen vielmehr auch wirklich befähigt und möglichst begeistert werden, um die Reorganisation mitzutragen.

Daraus folgt ebenfalls, dass Reorganisationen in der Regel als Kombination aus Top-Down- und Bottom-Up-Initiativen gestaltet werden sollten. Mit der Aufgabenteilung, dass Rahmenbedingungen und Orientierung Top-Down bereitgestellt werden, während das Feedback zur Machbarkeit und die eigentlichen Konzepte Bottom-Up entstehen. Wenn das letztlich in ein transparentes und verständliches Vorgehen mündet, sind gute Erfolgsvoraussetzungen für Ihre nächste Reorganisationsinitiative gegeben.



Sprechen Sie uns an!

Stellen Sie sich gerade die Frage, wie sie eine Reorganisation umsetzen wollen? Wollen Sie mehr über das Thema und Change Management für Ihr Unternehmen erfahren?

Dann nehmen Sie Kontakt zu uns auf. Wir besprechen gerne Ihre individuelle Situation in einem unverbindlichen Gespräch. Weitere Informationen zum Thema Marketing & Sales Organisation sowie Change Management finden Sie außerdem auf unserer Website.

Autorenverzeichnis



Dr. Nicolas Nasner, Managing Partner

Tel.: +49 177 8785293
E-Mail: nicolas.nasner@batten-company.com



Constantin Weiß, Consultant

Tel.: +49 172 6114957
E-Mail: constantin.weiss@batten-company.com

Herausgeber

Batten & Company GmbH
Dr. Christian von Thaden
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
+49-211-1379-8291

Gestaltung

Emelie Schmitz

November 2024

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 Kund:innen.

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 Marktkenntnisse aus über 77 Ländern und 290 Büros garantiert. Batten & Company steht für eine tiefe Kenntnis der lokalen Themen, eng verbunden mit der globalen Perspektive.

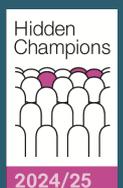
Die Consultants von Batten & Company begleiten ihre Kund:innen auf allen strategisch wichtigen Feldern kundenzentrierter Marktbearbeitung – von der Identifikation strategischer Potenzialfelder, der Ideengenerierung, der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle bis zur erfolgreichen Platzierung neuer Angebote 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 Kund:innen in den Disziplinen Marketing & Sales die richtigen Antworten auf den Digitalisierungsdruck, den steigenden Wettbewerbsdruck und die wachsenden Anforderungen des Marktes. Für die Kund:innen entstehen so unmittelbar wirksame und nachhaltige Lösungen für ein profitables Wachstum, die Exzellenz in Konzeption mit ausgezeichneter Umsetzung verbinden.

Hidden Champions 2024/25 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 2024 für „Marketing, Marke & Pricing“, „Vertrieb, After Sales, CRM“ & „Change Management“

Zum elften Mal in Folge wurde Batten & Company vom Wirtschaftsmagazin brand eins / thema und Statista als eine der besten Unternehmensberatungen in gleich drei Arbeitsbereichen wie „Marketing, Marke & Pricing“, „Vertrieb, After Sales, CRM“ & „Change Management“ ausgezeichnet.

brand eins
Thema Consulting
Beste Berater
2024

Top-Beratung 2024: sechsfache Auszeichnung

Wir wurden vom Handelsblatt Research Institute (HRI) als Top-Beratung 2024 in sechs Kategorien ausgezeichnet: Banken & Finanzdienstleister, Familienunternehmen & Mittelstand, Konsumgüter & Handel, Marketing & Vertrieb, Strategie & Organisationsentwicklung sowie Versicherungen.

