

INSIGHTS 1 | 2016

Tobias Göbbel, Ferdinand Mitschke, Dr. Alexandra Illek

Change Management: Unternehmerische Veränderungen mit dem MOVE-Ansatz erfolgreich bewältigen



Mit MOVE bietet Batten & Company ein Vorgehen und den entsprechenden Toolkoffer, um Change Management Projekte unter Einbindung der Mitarbeiter erfolgreich steuern zu können. Dabei wecken wir den nachhaltigen Wunsch zur Veränderung durch effektive Kommunikation bei den Mitarbeitern (*Mobilize*), multiplizieren das Wissen in der Organisation durch sinnvolle Projektstrukturen (*Organize*), befähigen die Mitarbeiter für die Umsetzung durch adäquate Trainingsformate (*Velocite*) und stellen den Umsetzungserfolg durch kontinuierliche Verbesserung sicher (*Ensure*). MOVE ist für vielfältige Projekte und Fragestellungen anwendbar und kann auf unterschiedliche Projektumfänge skaliert werden, sowohl im regionalen als auch im internationalen Kontext.

Über Batten & Company

Batten & Company ist eine der führenden strategischen Unternehmensberatungen für Marketing & Vertrieb. Mit über 1.500 erfolgreich durchgeführten Projekten für internationale Blue Chip-Kunden sind wir Marktführer für Beratungsleistungen rund um marktorientierte Unternehmensführung. Als Management Consultants der BBDO Worldwide haben wir als Tochter der BBDO und Teil des BBDO Netzwerks vollen Zugriff auf die Ressourcen und Kompetenzen des globalen Netzwerks mit über 290 Büros in 77 Ländern. 2015 wurde Batten & Company für seine herausragende Beratungsqualität mehrfach ausgezeichnet:

Hidden Champions 2015 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 470 Unternehmensleitern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company in den Kategorien „Branchenkenntnis“ und „Teamfähigkeit“ jeweils auf Platz 1 und in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.



Beste Berater 2015 für Marke, Marketing & Pricing

Zum zweiten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2015 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing erzielt.



95% Weiterempfehlungsrate und wieder qualitätszertifiziert in 2015

2015 wurden die Kunden von Batten & Company durch das unabhängige Schweizer Prüfinstitut cardea AG befragt und bescheinigten eine Top Leistung. Über 90 % Kundenzufriedenheit und 95% Weiterempfehlungsrate sprechen für erstklassige Beratung. Damit zertifiziert die cardea AG mit Ihrem Gütesiegel „cap - cardea certified performance“ Batten & Company für höchste Beratungsqualität in den Bereichen Marktstrategie, Marketing, Vertrieb, CRM, Digitale Transformation, Organisation & Prozesse, Transformation & Change.



Besuchen Sie unseren neuen Internetauftritt unter www.batten-company.com und informieren Sie sich über unsere Beratungsleistungen und Referenzen. Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen. Wir wünschen viel Freude bei der Lektüre des vorliegenden Insights.

Veränderung als kontinuierliche Herausforderung

Veränderungen in Organisationen erfolgreich umzusetzen ist kein leichtes Unterfangen. Dabei ist eine gelungene Durchführung strategischer Initiativen immer mehr matchentscheidend für Unternehmen. Diese müssen sich immer öfter und immer schneller verändern. Zu traditionellen Veränderungsthemen wie Restrukturierungen, Effizienzprogrammen oder Post-Merger Integrationen gesellen sich heute neue strategische Herausforderungen wie die Digitalisierung. Dabei bedingen die neuen Geschäftsmodelle nicht selten einen Kulturwandel in der Organisation.

Viele Unternehmen haben die Bedeutung von Change Management erkannt und widmen dem Thema inzwischen eine gesteigerte Aufmerksamkeit. Denn im Kern handelt es sich bei der Mehrheit aller Projekte um Veränderungsprojekte. Sei es die Implementierung neuer IT-Lösungen, ein Kostensenkungsprogramm oder die Markteinführung neuer Services: ein nachhaltiger Projekterfolg wird zu 80 % von der veränderten Haltung der Mitarbeiter erzeugt.

Jedoch scheitern die meisten Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Veränderungsinitiativen. Das Misslingen dieser Projekte ist dabei weniger in einem Mangel an Tools oder Methoden begründet, vielmehr sehen wir eine fehlerhafte Steuerung von Change Management als Ursache. Aus unserer Beobachtung gibt es vier wesentliche Hürden, an denen Veränderungsprozesse scheitern:

1. Change Management bindet die Beteiligten nicht ausreichend ein. Die Projekthalte werden in traditioneller Manier durch ein zentrales Team erarbeitet und dann „top-down“ lediglich zur Information an die Belegschaft kommuniziert. Die Beteiligten werden in den Entstehungsprozess dabei weder eingebunden, noch werden sie von dem Projekt überzeugt und schon gar nicht für die Veränderungen befähigt.
2. Change Management wird gänzlich außer Acht gelassen. Die Projektinitiatoren erkennen nicht, dass es zur erfolgreichen Umsetzung ihrer spezifischen Fragestellung eines professionellen Change Managements bedarf. Oft wird das Ausmaß der Veränderung für die Mitarbeiter fälschlicherweise als trivial eingeschätzt, so dass Change Management gar nicht erst thematisiert wird.
3. Die Bedeutung von Change Management für das Projekt oder die Initiative wird zu spät erkannt und lediglich inhaltlich „nachgezogen“. Zu diesem Zeitpunkt haben bereits viele Mitarbeiter inhaltlich an dem Projekt mitgearbeitet, ohne dass der notwendige Kontext hinreichend erklärt wurde. Nachträglich durchgeführte ad-hoc Maßnahmen unter dem Deckmantel des Change Managements können das bis dahin interpretierte Wissen der Mitarbeiter jedoch schwer korrigieren.
4. Change Management wird nicht ganzheitlich verstanden und gesteuert. Stattdessen werden nur selektiv „angenehme“ Change Management Instrumente (z.B. Events) im Sinne eines „Cherry Picking“ ausgewählt und durchgeführt. Selektive Mechanismen können der komplexen Natur von Change Management allerdings nicht gerecht werden.

Die Folgen von misslungenem Change Management führen schnell zu Widerstand bei den Mitarbeitern, so dass das Scheitern eines Projektes vorprogrammiert ist. Dadurch kann das Potenzial der strategischen Veränderung häufig nicht ausgeschöpft werden. Im schlimmsten Fall verliert das Unternehmen die Mitarbeiter emotional, so dass sich Demotivation und Resignation bei den Mitarbeitern breit machen.

Erfolgreiche und nachhaltige Veränderung muss stets auf der Ebene der Mitarbeiter stattfinden, um dadurch die Organisation zu bewegen, denn "there is nothing as powerful as a changed mind". Die einzelnen Mitarbeiter müssen für die anstehenden Veränderungen gewonnen werden, um den Kulturwandel voranzutreiben, Dafür ist das gleichgewichtete Zusammenspiel der drei Ebenen Kopf, Herz

und Hand erforderlich. Mitarbeiter müssen das fachliche-rationalere Verständnis über das Projekt erlangen und davon überzeugt werden (Kopf), die persönliche-emotionale Motivation zur Veränderung zu entwickeln (Herz), gleichzeitig aber auch über die notwendigen Fähigkeiten zur Umsetzung verfügen (Hand).

Ganzheitliches Change Management mit dem MOVE-Ansatz

Change Management mutet für viele Unternehmen esoterisch und pädagogisch an, muss aber durch professionelles Projektmanagement und eine analytische und systematische Herangehensweise gezielt gesteuert werden.

Vor diesem Hintergrund hat Batten & Company den Change Management Ansatz MOVE entwickelt (vgl. Abb. 1). Unter Change Management verstehen wir dabei die aktive Steuerung und Begleitung von Veränderungsprojekten über das Unternehmen hinweg. MOVE repräsentiert in diesem Zusammen-

hang die vier gleichberechtigten Faktoren *Mobilize*, *Organize*, *Velocite*, *Ensure*. Jeder dieser Faktoren steht für einen Zustand oder eine Haltung der Mitarbeiter, die es bei allen Veränderungsprojekten gleichermaßen zu erreichen gilt.

Bei *Mobilize* geht es darum, die Mitarbeiter für die anstehende Veränderung zu aktivieren, wobei Kommunikation das wesentliche Element ist. Unter *Organize* verstehen wir das Aufsetzen eines Change Netzwerkes zur organisatorischen Steuerung des



Abbildung 1: Ganzheitliches Change Management mit MOVE



Abbildung 2: Beispielhafte Instrumente der einzelnen MOVE-Phasen

Veränderungsprozesses. *Velocite* soll die Mitarbeiter zu der Veränderung befähigen, weshalb Schulungen hier ein wesentlicher Bestandteil sind. *Ensure* steht für die nachhaltige Verankerung in der Organisation.

MOVE ist für vielfältige Projekte und Fragestellungen anwendbar und kann auf unterschiedliche Projektumfänge skaliert werden, sowohl im regionalen als auch im internationalen Kontext. Die Fragestellungen können dabei von der Restrukturierung bis zur Markenrepositionierung reichen. Für jedes Projekt sollte zunächst geprüft werden, welche neuen Anforderungen an die Unterneh-

menskultur gestellt werden und inwieweit Change Management für die erfolgreiche Umsetzung benötigt wird. Die einzelnen MOVE Phasen werden dann über den gesamten Projektverlauf angewendet und sind somit nicht als chronologische Phasen zu verstehen. Dadurch ist gewährleistet, dass ein ganzheitliches Change Management über den gesamten Projektzeitraum sichergestellt werden kann.

Für jede MOVE-Phase steht eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung (vgl. Abb. 2). Abhängig von der konkreten Fragestellung für das Change Management, der Ausgangssituation und der Fähigkeiten der Betroffenen, gilt es, einen effektiven und zielbezogenen Maßnahmenmix auszuwählen.

Mobilize: Mitarbeiter für die Veränderung mobilisieren

Der wesentliche Hebel zur Mobilisierung der Mitarbeiter liegt in der Change Kommunikation. Mit Hilfe der Kommunikation soll eine positive Einstellung bei den Mitarbeitern gegenüber dem Vorhaben erzeugt werden und vor allem der individuelle Wille zur Veränderung aktiviert werden. Dafür ist

ein gemeinsames Verständnis bei allen Mitarbeitern über die Gründe, Vorteile und Ziele des Veränderungsvorhabens notwendig.

Damit die Mitarbeiter nachhaltig zu der Überzeugung gelangen, dass die Veränderung wichtig

und notwendig ist, bedarf es einer einheitlichen und integrierten Kommunikation über den gesamten Projektverlauf hinweg. Erfolgreiche, konsistente Change Kommunikation fußt stets auf einer abgestimmten Change Story. Die Change Story ist der inhaltliche Ausgangspunkt zur Ausarbeitung der konkreten zielgruppenspezifischen Botschaften und beantwortet die Frage „warum“ ein Projekt durchgeführt wird (Ausgangssituation), „was“ im Projekt getan wird (Vision) und „wie“ die Umsetzung erfolgt (Strategie). Die Kommunikation ist dann integriert, wenn alle relevanten Stakeholder, wie z.B. die betroffenen Funktionen oder Märkte, über alle Hierarchieebenen eingebunden werden.

Aktivitäten zur Gestaltung effektiver Change Kommunikation beinhalten die Entwicklung der Change Story, eine Analyse der Zielgruppen sowie die Formulierung der konkreten zielgruppenspezifischen Botschaften und die Bestimmung des optimalen Instrumente-Mixes. Damit ähneln die Aktivitäten dem Vorgehen der Markenkommunikation und werden über einen systematischen Prozess abgebildet.

Im Rahmen einer *Stakeholder-Analyse* sollen zunächst die relevanten Zielgruppen identifiziert werden und ein Verständnis für die Stakeholder und Zielgruppen geschaffen werden. Der Fokus der Analyse in der Phase Mobilize liegt darauf, die Einstellung und Motivation der einzelnen Stakeholder im Hinblick auf das Veränderungsprojekt zu verstehen. Hierbei werden die Fragen der einzelnen Stakeholder aufgenommen, Sorgen und Bedürfnisse identifiziert und der Nutzen für die einzelnen Stakeholder herausgearbeitet. Die Erarbeitung kann gemeinsam mit den Stakeholdern z. B. in Workshops oder Interviews erfolgen und basiert auf fundierten Bewertungssystemen.

Die anschließende Formulierung der *zielgruppen-spezifischen Botschaften* sollte die identifizierten Fragen, Sorgen und Bedürfnisse adressieren und vor allem den individuellen Nutzen und die Auswirkungen des Vorhabens aufzeigen. Nur durch die zielgruppengerechte Ansprache kann der Wille zur Veränderung aktiviert werden. So mag beispielsweise ein Veränderungsprojekt im Handel zum Thema „Digitalisierung“ für das Management eine hohe Bedeutung aufweisen. Jedoch kann, solange für den einzelnen Mitarbeiter nicht ersichtlich wird, welche Vorteile und Implikationen dieses Projekt für die alltägliche Arbeit bedeutet, kein nachhaltiger Wille zur Veränderung entstehen.

Zur Distribution der ausgearbeiteten Botschaften erfolgt im nächsten Schritt die Auswahl *geeigneter Kommunikationsinstrumente* zur Kommunikation der Botschaften an die einzelnen Stakeholder. Abhängig von den analysierten Einstellungen und der Zielsetzung kann die Auswahl an Kommunikationsinstrumenten variieren. Soll beispielsweise die Bekanntheit des Projektes gesteigert werden, eignen sich Instrumente mit einer hohen Reichweite. Um den optimalen Instrumente-Mix zusammen zu stellen, sollten die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Welche Ziele sollen mit der Kommunikation erreicht werden?
- Welche Botschaft sende ich an welche Zielgruppe?
- Über welche Kanäle und Instrumente werden die Zielgruppen erreicht?

Ein optimaler Kommunikations-Mix ermöglicht eine 360° Kommunikation über verschiedene Kontaktpunkte für die jeweiligen Stakeholder. Die Botschaften sollten über die verschiedenen Hierarchieebenen kaskadiert werden und über die Kanäle miteinander verzahnt werden. Zuletzt werden die Kommunikationsmaßnahmen in einem Kommunikationsplan definiert.

Organize: Bereitschaft zur Veränderung multiplizieren

In der Phase *Organize* geht es darum, die organisatorische Voraussetzung für das kommende Veränderungsprojekt zu schaffen, um den Veränderungsprozess führen und begleiten zu können. Üblicherweise wird Organize mit Hilfe von typischen Projektmanagement-Tools unterstützt, z. B. Status-Reportings, Meilenstein-Tracking etc. Hierfür müssen sowohl geeignete Strukturen und Rollen definiert als auch die Instrumente und der Modus der Zusammenarbeit geregelt werden.

Grundsätzlich sollte, wie in jedem Projektmanagement, zunächst geklärt werden, wie sich das Kernteam und das erweiterte Team zusammensetzt (vgl. Abb. 3). Dazu gehört z. B. die Frage, welche Divisionen, Fachabteilungen und Märkte in das Projekt integriert werden. Je komplexer und internationaler das Projekt, desto mehr Augenmerk sollte auf der Projektzusammensetzung liegen.

Neben der Frage, welche Teammitglieder in das Projekt eingebunden werden, ist unter Change Management Gesichtspunkten vor allem die Frage

wichtig, wie das Veränderungsprojekt strukturell aufgesetzt werden kann. Für die meisten Veränderungsprojekte benötigt es eine Integration von Change Management in das Projekt, sowie explizite Change Management Rollen. Dabei werden bei Projekten im Change Management typischerweise die folgenden Rollen besetzt:

- Change Leader
- Change Manager
- Sounding-Boards

Eine Trennung zwischen *Change Leader* und *Change Manager* entspricht der häufig durchgeführten Unterscheidung von „Leadership vs. Management“. Der *Change Leader* und der *Change Manager* sollen sich durch ihre komplementären Rollen ergänzen. Der *Change Leader* ist der Sponsor des Projektes und verkörpert die Vision. Dabei handelt es sich meist um eine Führungskraft, die in der Lage ist, das Projekt zu initiieren und zu fördern. Unternehmerisches Denken, Innovation und



Abbildung 3: Beispielhafte Projekt- und Change Management Organisation im internationalen Kontext

Begeisterungsfähigkeit sind typische Kennzeichen eines Change Leaders.

Die Aufgabe des *Change Managers* (Change Agent) besteht darin, die Umsetzung der Veränderung voranzutreiben und die Mitarbeiter zu den Veränderungen zu befähigen. In diesem Zusammenhang nimmt der Change Manager häufig auch Projektleiter-Funktionen wahr. Die konkrete Ausgestaltung der Rolle des Change Managers unterscheidet sich sehr stark vom Projektumfang: bei kleinen Projekten mag es einen Change Manager geben, der sich vornehmlich diesem Thema widmet. In größeren Projekten wird meist ein großes Team aus Change Managern rekrutiert, um so beispielsweise einzelne Märkte oder Divisionen mit je einem Change Management Experten unterstützen zu können.

Das *Sounding-Board* ist ein Gremium bestehend aus Linienmitarbeitern und dient als Feedback-Instrument für das Change Management. Das Sounding-Board soll laufend die Resonanz, Signale und Fragen aus der Organisation zu dem Veränderungsprojekt aufnehmen und berichten. Ein Sounding-Board setzt sich meist aus relevanten

Multiplikatoren des Unternehmens zusammen. Dazu zählen bspw. Meinungsführer oder Mitarbeiter mit einer tragenden Rolle innerhalb der Organisation. Das Change Management Team nutzt die Rückmeldungen aus dem Sounding-Board, um die Change Kommunikation regelmäßig zu prüfen und zu optimieren.

Darüber hinaus sollte der Reporting- und Kollaborationsmodus klar festgelegt werden, damit die Projektmitglieder und Change Management Akteure bestmöglich miteinander vernetzt werden können. Traditionelle Formate zu diesem Zweck sind Projektmeetings, Jour Fixes oder (internationale) „Alignment Days“. In Best Practice Projekten werden zunehmend Communities eingesetzt, die als zentrale, digitale Plattformen für das Change Management fungieren. So ist es möglich, sämtliche Projektmitglieder (weltweit) miteinander zu vernetzen, um die Kommunikation, die Kollaboration und den Wissensaustausch zu fördern. Derartige *Communities* sind eine ideale Möglichkeit, um die dialogorientierte Interaktion im Rahmen des Projektes zu erhöhen und eine langfristige Plattform zu schaffen, die über den Projektzeitraum hinaus Bestand hat.

Velocite: Mitarbeiter befähigen

Ziel der Phase *Velocite* ist es, die Mitarbeiter zu der Veränderung zu befähigen und die Umsetzung des Projektes zu beschleunigen, was wir mit dem Kunstwort „Velocite“ ausdrücken. Im Zentrum dieser Phase stehen daher Schulungs- und Trainingsmaßnahmen.

Ähnlich wie in der Phase Mobilize erfolgt zunächst eine Analyse der Stakeholder, um geeignete Schulungs- und Trainingsmaßnahmen ableiten zu können. Während bei Mobilize der Fokus auf der Einstellung und dem Veränderungswillen der Mitarbeiter liegt, bewertet Velocite die Fähigkeiten der

Mitarbeiter zur Veränderung. Für die Bewertung unterscheiden wir zwischen organisatorischer und individueller Ebene. Auf *organisatorischer Ebene* gilt es, übergeordnete Barrieren und Hebel der Organisation zu identifizieren. Dazu gehören beispielsweise die zur Verfügung stehenden Ressourcen und Mittel sowie die Ausstattung der Organisation mit Talenten oder weitere kontextbasierte Parameter wie die Change Historie der Organisation. Auf *individueller Ebene* muss erörtert werden, welche Fähigkeiten notwendig sind, um die Veränderungen ausführen zu können. Dazu zählen das Wissen sowie mögliche Verhaltens-

weisen, die während der Transformationsphase und im Anschluss daran berücksichtigt werden müssen. Die Ergebnisse können in Stakeholder-Fähigkeitsprofilen zusammengefasst werden.

Basierend auf den Bewertungsergebnissen werden Trainingsformate ausgewählt und spezifiziert. Abhängig von Projektumfang und Trainingsbedarfen der Organisation muss beispielsweise entschieden werden, inwieweit digitale (z. B. E-Learning, WebEvents etc.) oder physische Trainingsformate (Training-on-the-job, Events, Workshops etc.) genutzt werden sollen. Häufig werden Kombinationen aus digitalen und physischen Formaten gewählt. Sofern Train-the-Trainer Modelle zum Einsatz

kommen, wird ebenfalls definiert, welche Rolle die Change Manager in diesem Zusammenhang spielen und zu welchem Zeitpunkt die Trainer aktiv in das Projekt eingebunden werden sollen.

Die ausgewählten Trainingsmaßnahmen sollten mit den Kommunikationsmaßnahmen aus Mobilize abgeglichen und eng verzahnt werden. So können die Trainings die Inhalte der Kommunikation aufgreifen und die Change Story konsistent erzählen. Dadurch kann sichergestellt werden, dass sich alle Maßnahmen bestmöglich stützen. Sämtliche Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen sollten daher final in einer gesamtheitlichen Change Roadmap verankert werden.

Ensure: Umsetzung nachhaltig sicherstellen

In der Phase *Ensure* soll die Veränderung substantiell in der Organisation verankert werden, um einen nachhaltigen unternehmerischen Effekt auf die gewünschten Ziele zu erhalten. Ensure macht das Change Management konkret, indem sie Ziele und KPIs definiert, die den Veränderungsprozess evaluieren. Weiterhin benötigt es geeignete Messmethoden, um den Fortschritt der Veränderung adäquat bewerten zu können.

Ausgehend von den Projektzielen müssen KPIs abgeleitet und das Zielbild für das Change Management festgelegt werden. Dafür wird das übergeordnete Projektziel (z.B. „Steigerung der Kundenzufriedenheit“) zunächst auf die Ebene der Mitarbeiter heruntergebrochen. Ein Beispiel hierfür sind Verhaltensänderungen, die durch das Projekt von den Mitarbeitern gefordert werden.

Im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sollten die Ziele während und nach dem Projekt regelmäßig gemessen werden. Bei Abweichungen vom Zielwert sollte evaluiert wer-

den, welche Maßnahmen erforderlich sind, um das Delta zum Zielwert zu schließen. Zur Bewertung des Umsetzungserfolges bietet sich eine Mischung aus quantitativen und qualitativen Methoden an. Einerseits ist es sinnvoll, die gesteckten Ziele über die KPIs zu prüfen, um eine konkrete Erfolgskontrolle durchführen zu können. Im Sinne des Change Prozesses sollte aber auf qualitative Messelemente nicht verzichtet werden. Denn hieraus lassen sich mögliche Gründe für den ausstehenden Umsetzungserfolg identifizieren. Als Methodik bieten sich beispielsweise Mitarbeiterbefragungen oder Interviews an.

Eine weitere Möglichkeit, den Umsetzungserfolg zu messen, sind „Commitment Acts“. Hierbei handelt es sich um einen „Pulse-Check“ bei den Mitarbeitern, die ihre Einschätzung zum Projekt auf der Ebene Kopf-Herz-Hand angeben. Diese Pulse-Checks können über den Projektverlauf an relevanten Meilensteinen abgefragt werden, um laufend eine Indikation der Organisation zum Erfolgsgrad der Veränderung zu erhalten.

Professionalisiertes Change Management mit dem MOVE-Toolkoffer

Eine der größten Herausforderungen für ein erfolgreiches Change Management ist die professionalisierte Steuerung und Begleitung von Veränderungsprozessen. Hierfür hat Batten & Company den MOVE-Toolkoffer entwickelt (vgl. Abb. 4). Er beinhaltet den Roll-out Navigator, Pläne & Templates, Methoden sowie Factbooks & Manuals.

Der *Roll-out Navigator* ist ein professionalisiertes Projektmanagement Tool, das das Change Management über die Phasen Vorbereitung, Analyse, Konzeption, Umsetzung und Rollout begleitet. Pro Phase spiegelt der Roll-out Navigator detaillierte Arbeitspakete und Quality Gates, sowie klare Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Timings. Besonderer Fokus liegt neben dem Nachhalten des Projekterfolgs auf einer gesamthaften Steuerung und dem Management von Abhängigkeiten über alle Projektphasen.

Die *Pläne & Templates* umfassen Vorlagen zur standardisierten Begleitung von Veränderungsprozessen. Hierzu zählen beispielsweise die Project Charter zur Definition des Projektauftrags, die RACI-Systematik zur Regelung von Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen, das KPI Dashboard mit spezifischen Change KPIs, sowie verschiedene Checklisten, Reporting-Tools und Vorlagen.

Die *Methoden* stellen ein Portfolio verschiedener Ansätze und Frameworks dar, die wir über die verschiedenen Phasen des Change Projekts einsetzen. Hierzu zählen unter anderem Risk Assessment Vorlagen, Change Impact und Change Assessment Tools sowie Vorlagen für Stakeholder Analysen und Kommunikationspläne.

Abgerundet wird unser MOVE-Toolkoffer mit *Factbooks & Manuals* zum Konfliktmanagement und zur Mitarbeiterbindung sowie eine Sammlung von Best Cases und Workshop-Methoden.

Professionalisiertes Change Management mit dem MOVE-Toolkoffer			
Roll-out Navigator	Pläne & Templates	Methoden	Factbooks & Manuals
1 Roll-out Navigator	2 E-Mail Templates	3 Stakeholder Analysis	7 Conflict Management Manual
	10 Project Charter Template	4 Change Impact Assessment	8 Best Practice Factbook
	11 RACI Template	5 Change Readiness Assessment	15 Conflict Engagement Manual
	12 Project Plan Template	6 Communication Plan	18 Workshop Methoden
	13 Cost Case Template	9 Risk Assessment	
	14 Best Practice Template	24 KPI System	
	16 Status Report	26 KPI Methoden	
	17 Issue List	27 Commitment Act	
	19 Scripts		
	20 Checklists		
	21 Target Group Profile		
	22 Training Need Evaluation		
	23 Feedback Template		
	25 KPI Dashboard		

Abbildung 4: Professionalisiertes Change Management mit dem MOVE-Toolkoffer

Fazit

Change Management ist ein komplexes Thema und kann nur erfolgreich mit einem ganzheitlichen Ansatz begegnet werden. Mit MOVE bietet Batten & Company ein Vorgehen, um Change Management Projekte unter Einbindung der Mitarbeiter erfolgreich steuern zu können. Dabei wecken wir den nachhaltigen Wunsch zur Veränderung durch effektive Kommunikation bei den Mitarbeitern (*Mobilize*), multiplizieren das Wissen in der Orga-

nisation durch sinnvolle Projektstrukturen (*Organize*), befähigen die Mitarbeiter für die Umsetzung durch adäquate Trainingsformate (*Velocite*) und stellen den Umsetzungserfolg durch kontinuierliche Verbesserung sicher (*Ensure*).

Gerne diskutieren wir mit Ihnen ein mögliches Vorgehen für Ihre Fragestellungen! Sprechen Sie uns an.

Vereinbaren Sie jetzt einen Termin mit unseren MOVE-Experten und informieren Sie sich über Best Practices und Einsatzmöglichkeiten für Ihre Organisation.

Wir hoffen, Ihnen auch mit dieser INSIGHTS-Ausgabe Impulse und Anregungen für Ihre Arbeit geben zu können und laden Sie wie immer herzlich zum Dialog mit uns ein.

Ihr



Tobias Göbbel

Tobias Göbbel
Managing Partner

Tel.: +49 89 54243-2150
Mobil: +49 172 2015 959
tobias.goebbel@batten-company.com

www.batten-company.com



Autorenverzeichnis

Tobias Göbbel

Tobias Göbbel ist studierter Marketing- und Kommunikationswirt sowie Diplomkaufmann (Universität). Sein Studium der Betriebswirtschaftslehre schloss er an nach Stationen an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und der KU Leuven in Belgien an der International School of Management der KU Eichstätt-Ingolstadt ab. Seine Karriere begann er 2001 als Assistent der Geschäftsleitung bei C:MM Brand Programming in Hamburg, wo er parallel die Online-Agentur photo-gen als Geschäftsführender Gesellschafter leitete. Nach Stationen bei führenden Strategieberatungen wie A.T. Kearney stieg er 2007 bei Batten & Company ein und verantwortet hier als Managing Partner und Geschäftsführer den Bereich Market Management mit den Kompetenzbereichen M&A, Marktstrategie, Digitale Transformation und Change Management. Seine Branchenschwerpunkte liegen in den Bereichen Handel und Industrie.

Ferdinand Mitschke

Ferdinand Mitschke absolvierte seinen MBA an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Nach einem dualen Studium als Industriekaufmann und Bachelor of Arts mit dem Studienfokus International Business, arbeitete er über mehrere Jahre zunächst als Produktmanager und später im Business Development für die Miele & Cie. KG. Seit 2013 ist Ferdinand Mitschke als Berater für Batten & Company tätig. Seine Branchenschwerpunkte liegen im Bereich Handel, Konsumgüter und Luxusmarken.

Dr. Alexandra Illek

Alexandra Illek studierte Amerikanistik und Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München und war im Anschluss an ihr Doppelstudium als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing an der Ludwig-Maximilians-Universität München tätig. Im Anschluss an ihre Promotion im Strategischen Brand Management war Alexandra Illek für die Serviceplan Gruppe für innovative Kommunikation tätig. 2010 stieg sie bei Batten & Company ein und betreut heute als Managerin Blue Chip Kunden im Bereich Automotive, Retail und B2B. Ihr Fokus liegt auf den Themen Change Management und Brand Management.

Batten & Company Düsseldorf
Batten & Company GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8291
F +49.211.1379-8742
www.batten-company.com

Batten & Company München
Batten & Company GmbH
Theresienhöhe 12
Gebäude A
80339 München
T +49.89.54243-2154
F +49.89.54243-2259
www.batten-company.com