Change Kommunikation im Digitalisierungskontext

Veröffentlicht am 4. Dezember 2019

Ihre Ansprechpersonen: Valérie Greisler

Tags: Erfolgsgeschichten, Öffentliche Verwaltung, Strategieberatung

Change Management und seine Bedeutsamkeit

Die zunehmende Geschwindigkeit von Entwicklungen im gesamtwirtschaftlichen Umfeld sowie die abnehmende Beständigkeit von etablierten Lösungen bedingen von Unternehmen eine ausgeprägte Flexibilität und Veränderungsfähigkeit. Diese Fähigkeit und die Bereitschaft für Veränderungen erfordern eine bestimmte Denkweise und müssen oft neu erlernt werden. Diese Faktoren sind der Grund, warum Change Management heutzutage eine hohe Priorität zukommt. Trotz diesem hohen Stellenwert und ihrem nachhaltigen Nutzen werden Change Management Ansätze in der Praxis jedoch noch zu oft ignoriert.

Unternehmenskulturwandel erfordert Change Management Unterstützung

Diese vorherrschende Schnelllebigkeit und die rasanten Weiterentwicklungen führen vor allem im kulturellen Bereich der Unternehmungen zu Neuentwicklungen. Grundlegende Arbeitsweisen sowie Arbeitsformen verändern sich und müssen neu definiert werden, was oftmals mit einem Unternehmenskulturwandel einhergeht. Dieser Wandel kann sich langsam entwickeln oder kann bewusst vorangetrieben werden.

Zu den internen Auslösern zählen Diskrepanzen zwischen der etablierten Unternehmensstrategie, der Aufbauorganisation und der vorherrschenden Unternehmenskultur. Des Weiteren können gravierende Veränderungen in klassischen Unternehmenskennzahlen sowie Fusionierungsvorhaben einen Kulturwandel hervorrufen.

Als externe Auslöser können Marktveränderungen, Gesetzgebungen und gesamtgesellschaftliche Entwicklungen einen Unternehmenskulturwandel hervorrufen. Ein Beispiel hierfür ist die Digitalisierungsthematik und die daraus entstehenden neuen Arbeitsweisen im Sinne eines

gesamtgesellschaftlichen Phänomens. So ist der politische Entscheid, im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung die elektronische Geschäftsverwaltung (GEVER) in der Bundesverwaltung einzuführen, ein konkretes Beispiel eines äusseren Auslösers.

Aufgrund dieses politischen Entscheids standen den Departementen Veränderungen in der Arbeitsform und dementsprechend in ihrer Unternehmenskultur bevor. Change Management Ansätze stellen bei solchen kulturellen Veränderungsprozessen eine zentrale Hilfestellung und methodische Unterstützung dar.

Change Management steuert den Veränderungsprozess

Change Management bedeutet die Steuerung des Prozesses, durch welchen die Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen von der Initiierung, über die Gestaltung bis hin zur Umsetzung der Veränderung eingebunden werden. Der Mensch steht bei diesem Vorgehen stets im Zentrum. Mitarbeitende, Abläufe und Informationstechnologien werden dabei zielgerichtet koordiniert. Mit der aktiven Gestaltung des Veränderungsprozesses kann die Bereitschaft und die Fähigkeit der Mitarbeitenden, neue Verhaltensweisen zu adaptieren und gleichzeitig ungeeignet erscheinende Verhaltensmuster abzulegen, gesteigert werden.

Durch unsere Erfahrungen aus verschiedenen Mandaten sowie der Literatur, kann zur Gestaltung von Veränderungsprozessen eine Vielzahl verschiedener Ansätze zusammengetragen werden:

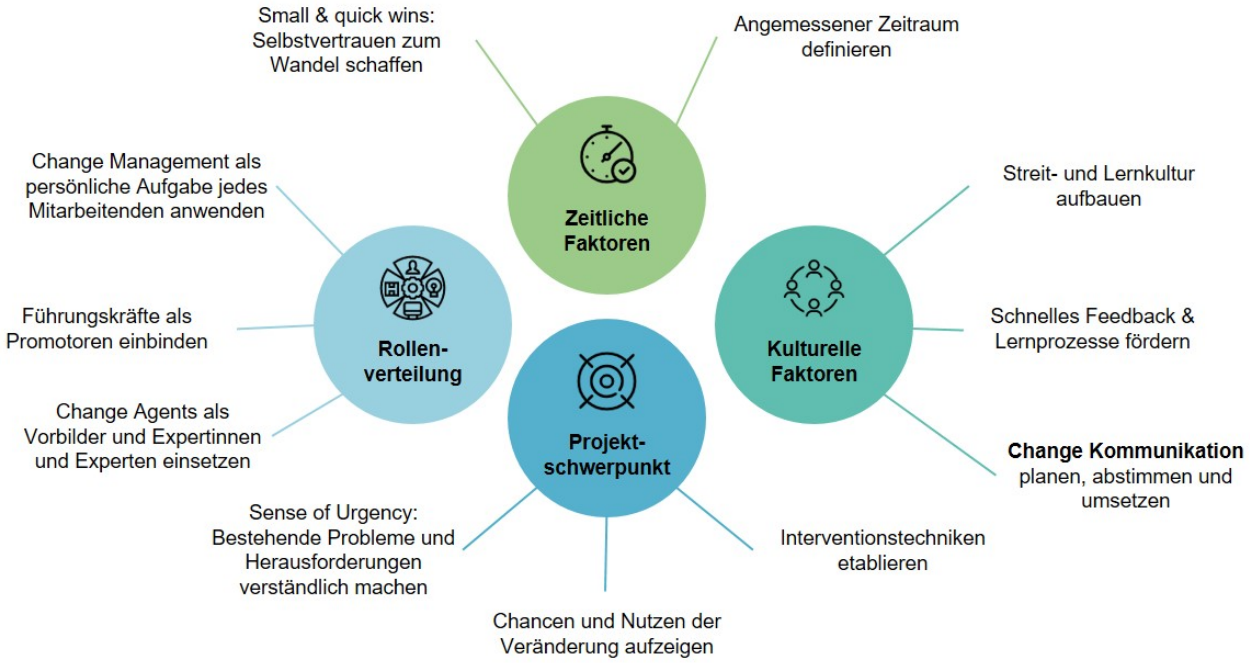

Abbildung 1: Eigene Darstellung

Durch die Anwendung dieser Ansätze wird der Einbezug der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess gefördert sowie ihr Verständnis und Kommittent für die Veränderung unterstützt. Durch die geschaffene Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit, wird die Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Umsetzung sowie eines erfolgreichen Projektabschlusses erhöht.

Einer der zentralsten Change Management Ansätze stellt die **Change Kommunikation** dar. Durch das Planen, Abstimmen sowie Umsetzen der Kernbotschaften, Kommunikationsziele und der Kommunikationsstrategie kommt ein bevorstehendes Transformationsprojekt frühzeitig zur Sprache und ermöglicht die Einbindung der Mitarbeitenden in das Change Vorgehen.

Erfolgreiche Anwendung der Change Kommunikation am Beispiel GEVER-Einführung

Im Januar 2008 wurde der politische Entscheid getroffen, dass die Bundeskanzlei und alle Departemente die elektronische Geschäftsverwaltung (GEVER) im Rahmen des Programms GEVER-Bund einführen. Mit der GEVER-Einführung werden alle geschäftsrelevanten Informationen elektronisch geführt, welche die Verwaltungseinheiten im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrags mit Geschäftsverwaltungssystemen erstellen, empfangen, bearbeiten, verwalten und archivieren. In der standardisierten GEVER-Lösung sind geschäftsrelevante Informationen daher ständig und ortsunabhängig verfügbar. Ein konkretes Beispiel einer solchen GEVER-Lösung stellt die Software Acta Nova dar.

Kritische Erfolgsfaktoren einer GEVER-Einführung

Durch die Einführung und den Betrieb von GEVER werden die gewohnten Arbeitsweisen der Mitarbeitenden sowie die grundlegenden (zwischenmenschlichen) Arbeitsformen verändert. Eine grosse Herausforderung liegt bei der Einführung eines solchen Systems im Zusammenspiel zwischen Mensch, Organisation und IT-Unterstützung.

Zu den grundlegenden kritischen Erfolgsfaktoren zählen:

- Sicherstellen genügender Ressourcen über das Gesamtprojekt hinweg
- Begleiten und Überprüfen des Projekts hinsichtlich Qualitätssicherung und Controlling
- Unterstützen und Priorisieren des Projekts durch das Management
- Korrektes Einplanen der Userschulungen und Abholen aller Anspruchsgruppen

- Gewährleisten einer etappenspezifischen und unmissverständlichen Kommunikation bezüglich Projektphasen, Vorgehensschritten sowie langfristigem Planungshorizont

Die APP hat unter Kenntnisnahme dieser kritischen Erfolgsfaktoren und in enger Zusammenarbeit mit der Kundschaft zur Begleitung der GEVER-Einführung eine fundierte Change Kommunikationsstrategie entwickelt und erfolgreich angewendet.

Change Kommunikation unterstützt die erfolgreiche GEVER-Einführung

Als Grundlage zur Entwicklung der fundierten Change Kommunikationsstrategie diente ein auf der Situationsanalyse aufbauendes Kommunikationskonzept, das während dem Mandat fortlaufend angepasst wurde. Die nachfolgenden Punkte beschreiben die im Mandat angewendeten Vorgehensschritte im Bereich Change Kommunikation:

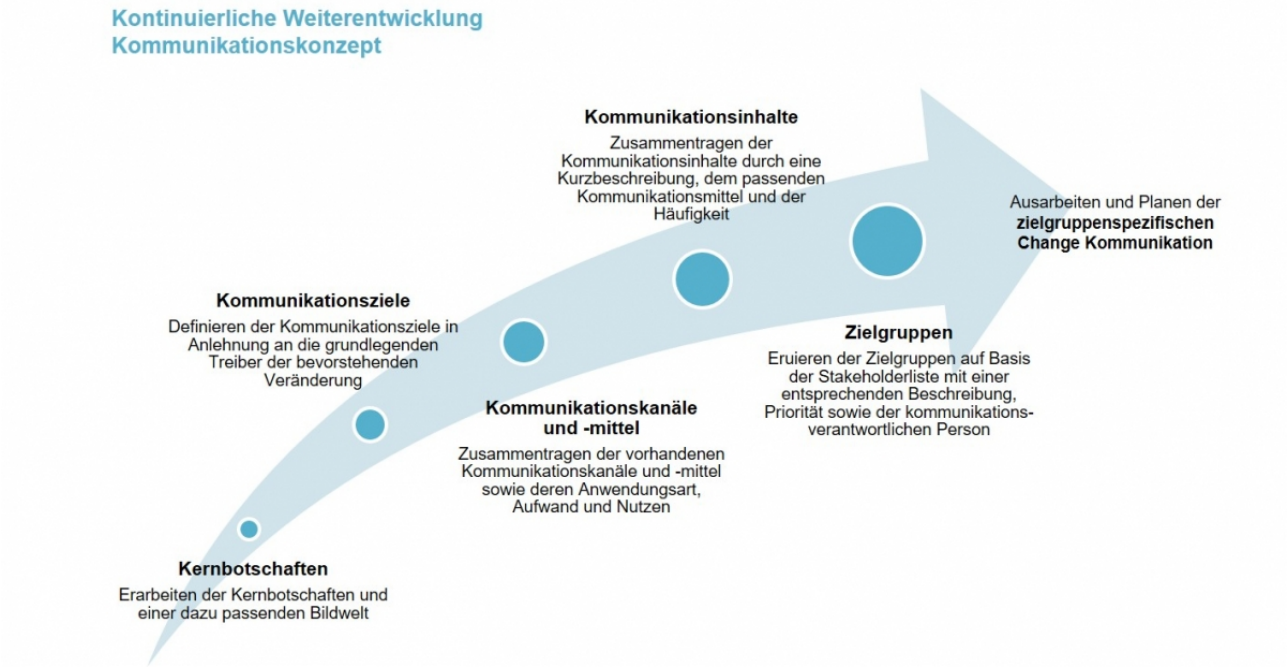

Abbildung 2: Eigene Darstellung

- **Kernbotschaften**

Damit eine konsistente Change Kommunikation sowie deren Ziele erreicht werden konnten, wurden zuerst die wichtigsten Kernbotschaften definiert. Beispielsweise «Wir leben die Zukunft: GEVER ist DAS Werkzeug für eine erfolgreiche Zusammenarbeit auf allen Ebenen». Eine dazu passende Bildwelt in Form einer Metapher, hilft den Kern des Changes zu vermitteln.

- **Kommunikationsziele**

Als Basis zur Definition der Kommunikationsziele diente die Digitalisierungsstrategie des Bundes, diese stellte den grundlegenden Treiber der Einführung des neuen Systems dar. Die als GEVER-Lösung eingesetzte Software Acta Nova unterstützt diese Digitalisierungsstrategie. Darauf aufbauend erarbeitete das Projektteam Kommunikationsziele in folgender Form: «Durch die Kommunikation erkennen GEVER User die für die jeweilige Zielgruppe relevanten Aspekte der Arbeit mit Acta Nova» und «Interessierte Kreise (Zielgruppen) können sich über den aktuellen Stand des Vorhabend jederzeit informieren (aktiv) und werden mit Infos bedient (passiv)».

- **Kommunikationskanäle und Kommunikationsmittel**

In einem nächsten Schritt galt es die im Unternehmen bereits vorhandenen Kommunikationskanäle zusammenzutragen. Ihre jeweilige Anwendungsart sowie der damit einhergehende Aufwand und Nutzen wurden tabellarisch aufgelistet um einen Gesamtüberblick zu erhalten. Beispiele bestehender Kommunikationskanäle stellen persönliche Gespräche, Intranet, Events, etc. dar.

Ergänzend listete das Projektteam mithilfe der relevanten Stakeholder die einzelnen zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel in Tabellenform auf und ergänzte diese mit einer Beschreibung und dem jeweiligen Aufwand sowie Nutzen. Als Kommunikationsmittel wurden beispielsweise Statusberichte, Präsentationen, Webinare sowie Videos (Testimonials) eruiert.

- **Kommunikationsinhalte**

Anschliessend erfolgte das Zusammentragen der in Frage kommenden Kommunikationsinhalte sowie einer jeweiligen Kurzbeschreibung, dem dazu anzuwendenden Kommunikationsmittel und der vorgesehenen Häufigkeit. Als ein Kommunikationsinhalt dienten die Kernbotschaften, die mithilfe von Präsentationen und Videos einmalig kommuniziert werden sollten. Ein weiterer Kommunikationsinhalt stellte eine Roadmap dar, welche aufzeigt, wann welches Departement die Einführung und Migration geplant hat. Die Kommunikation anhand der Roadmap fand quartalsweise statt und erfolgte durch Präsentationen und Statusberichte.

- **Zielgruppen**

Um dem Ziel der zielgruppenspezifischen Kommunikation nachzukommen, galt es Zielgruppen auf Basis der Stakeholderliste zusammenzutragen. Die Auflistung wurde mit einer jeweiligen Beschreibung der Zielgruppe, deren Priorität sowie der kommunikationsverantwortlichen Person ergänzt. Mögliche Zielgruppen waren Programmausschüsse, Projektleiter, User, Amtsleiter, Finanzkontrolle, Bundesrat, etc.

- **Zielgruppenspezifische Change Kommunikation**

Für die Konkretisierung der Change Kommunikation pro Zielgruppe erfolgte das Mapping der einzelnen Zielgruppen mit den jeweiligen Kommunikationsinhalten. Daraus konnten mithilfe der vorher erfolgten Arbeitsschritte die passenden Kommunikationsmittel und Kommunikationskanäle abgeleitet werden.

In der Planung wurden die durch das Mapping definierten Kommunikationsinhalte für die entsprechenden Zielgruppen aufgenommen und mit dem jeweiligen Start- und Endzeitpunkt sowie der bzw. dem Verantwortlichen pro Kommunikationsvorgang ergänzt.

Mithilfe der Planung der zielgruppenspezifischen Change Kommunikation, gelang es, Mitarbeitende frühzeitig über die bevorstehende Veränderung zu informieren. Ihnen konnte damit nähergebracht werden, inwiefern sich ihre Arbeitsweise mit dem neuen System sowie die zwischenmenschliche Zusammenarbeit verändern wird. Zudem konnten sie sich falls gewünscht, aktiv in das weitere Vorgehen einbringen.

Der wichtigste und nachhaltigste Nutzen dieses Vorgehens besteht darin, anhand der Anwendung der beschriebenen Change Kommunikation die Mitarbeitenden rechtzeitig abzuholen, transparent zu informieren und damit als Grundsatz, den Menschen ins Zentrum eines solchen Veränderungsprojektes zu stellen. Dies fördert die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen GEVER-Einführung und unterstützt die nachhaltige Nutzung und Arbeitsweise mit dem System positiv.

Besagtes Vorgehen bei dem die ausgearbeitete Change Kommunikation den Transformationsprozess begleitet, kann auch auf andere Grossprojekte adaptiert und angewendet werden.

Möchten Sie mehr über dieses spannende Thema erfahren oder wissen, wie die APP auch Sie bei einem herausfordernden Vorhaben unterstützen kann? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.