Rückblick APP Change-Talk: So gelingt Reorganisation

Veröffentlicht am 14. März 2025

Ihre Ansprechpersonen: Stefanie Oswald

Tags: Erfolgsgeschichten, Banken und Versicherungen, Öffentliche Verwaltung, Gesundheitswesen, Handel, Transport und Logistik, Energie und Infrastruktur, Industrie, Technologie und Dienstleistung, Projektmanagement, Organisational Change Management

Im Rahmen unseres letzten «APP Change-Talks» Ende Januar widmeten wir uns der Rolle des Change Managements bei Reorganisationen. Über 50 Teilnehmende mit unterschiedlichen Hintergründen erlebten einen spannenden Nachmittag mit Einblicken aus der Praxis.

Anhand eines Kundenbeispiels und Erfahrungen aus unserer eigenen Reorganisation bei der APP beleuchteten wir das Thema Change Management in Reorganisationen aus verschiedenen Perspektiven.

Ziele des APP Change-Talks

Der APP Change-Talk vermittelt praxisnahes Wissen im Bereich Change Management, fördert den Austausch und vernetzt Expert:innen sowie Interessierte. Mit Erfolgsgeschichten und Diskussionen zu aktuellen Herausforderungen inspiriert er und hält über Trends und Entwicklungen auf dem Laufenden.

Take-Aways aus den Impulsreferaten

Impulsreferat 1: Reorganisation in einem Kundenprojekt (Kanton Bern)

Ein durchdachtes Change- und Kommunikationskonzept ist der Schlüssel, um selbst komplexe Veränderungsprojekte erfolgreich zu begleiten. Dies zeigte unser erstes Impulsreferat anhand eines Praxisbeispiels aus dem Fachbereich Finanzen und Controlling der Sicherheitsdirektion des Kantons Bern.

Hier bewiesen wir, dass auch klassische Projektmanagementmethoden wie Hermes mit kreativen und dynamischen Change Management Elementen kombiniert werden können – für eine nachhaltige und wirkungsvolle Umsetzung.

Wichtige Learnings:

- Change Management soll auf mehrere Stufen aufgebaut werden (angewendetes Vorgehensmodell siehe Bild unten)
- Wirkungsvolles Change- und Kommunikationsmanagement bedingt die vollumfängliche Einbettung in das Projekt und ist nicht isoliert zu betrachten
- Aktive Auseinandersetzung der relevanten Stakeholder ist ein wertvoller Prozess zur Stärkung der Wirksamkeit und Akzeptanz
- Die Besetzung der Rolle «Change-Verantwortliche:r» und die Einbettung in die Projektorganisation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor



Abbildung 1: Vorgehensmodell APP im Praxisprojekt des Kantons Bern

Impulsreferat 2: Unser partizipativer Weg zur neuen Organisation APP100+

Unsere eigene Reorganisation war für uns nicht nur ein Transformationsprozess, sondern auch eine wertvolle eigene Erfahrung von Change Management. Als Expert:innen für Change Management konnten wir dabei unsere Methoden und Prinzipien unmittelbar selbst erleben und weiterentwickeln.

Im zweiten Impulsreferat erläuterten wir die strategische Notwendigkeit der Umstrukturierung, die erreichten Ziele und den entscheidenden Einfluss eines partizipativen Ansatzes.

Mit Vertretungen aller Beraterstufen zusammen haben wir die Stärken und Schwächen der alten Organisation analysiert, legten Ziele für die künftige Organisation fest und haben einen Vorschlag für die neue Organisationsstruktur erarbeitetet.

Dieser wurde im Rahmen einer dreitägigen Klausur vertieft und einzelne Aspekte anschliessend in Arbeitspaketen weiter ausgearbeitet.

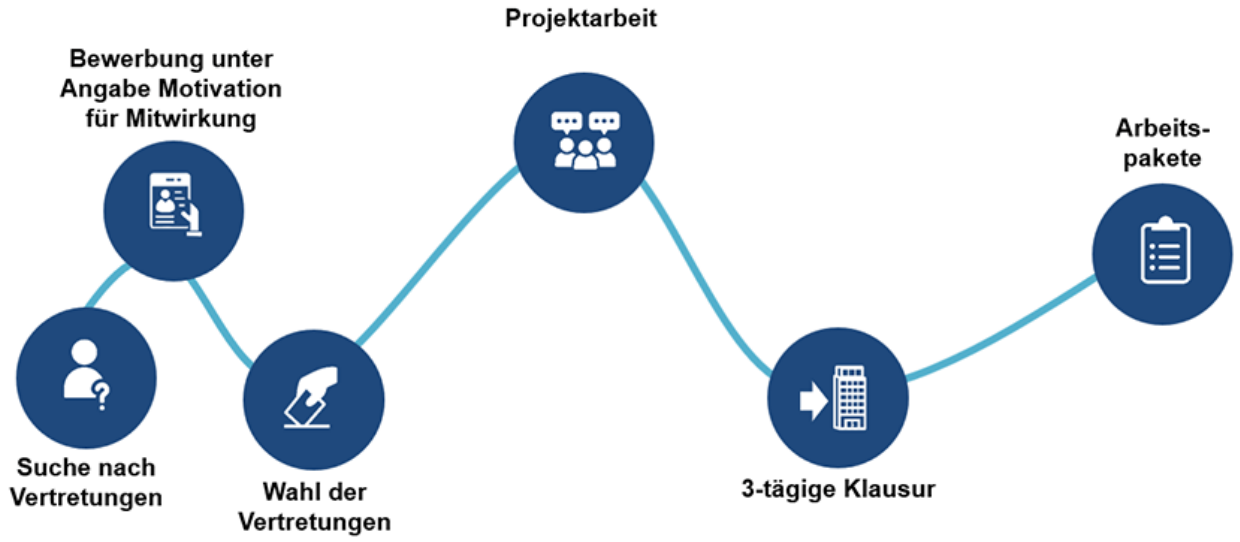


Abbildung 2: Vorgehen der APP bei der Reorganisation nach partizipativem Ansatz

Mit weiteren gezielten Change Management Massnahmen wie einer offenen Projektablage, regelmässiger Kommunikation via einem zentralen Kommunikationskanal, Informationsveranstaltungen sowie Sprechstunden haben wir diesen Wandel aktiv gestaltet und begleitet.

Dabei hat sich erneut gezeigt, dass ein gut durchdachtes Change Management den entscheidenden Unterschied macht. Am Firmenevent 2024 wurde dann gemeinsam mit der ganzen Belegschaft das Thema «Beförderungssystematik» in Workshops erarbeitet.

Die Erfahrung zeigte klar: Transparenz, Mitbestimmung und eine klare Struktur sind unabdingbar, um Selbstbestimmung, Kundenorientierung und Mitarbeiterentwicklung nachhaltig zu stärken.

Wichtige Learnings

- Der gewählte partizipative Ansatz war ein Erfolg – er führte zu hoher Motivation im Projektteam und grosser Akzeptanz der Lösung im Unternehmen.
- Die Sprechstunden waren sehr wirkungsvoll – diese hätten sogar noch früher eingesetzt werden können.
- Neben der Ergebniskommunikation ist auch eine Prozesskommunikation essenziell.
- Die Rolle der Change Managerin hat sich als zentraler Erfolgsfaktor bewährt.

Austausch und Diskussionen

Nach den Impulsreferaten folgte ein intensiver Austausch in Breakout-Sessions – ein wertvolles Format, um die Inhalte der Referate zu vertiefen und neue Perspektiven zu gewinnen.

Gemeinsam mit den Teilnehmenden analysierten wir zentrale Herausforderungen im Change Management. Dabei standen folgende Vertiefungen der Impulsreferate im Mittelpunkt:

- Wie lässt sich Hermes optimal mit Change Management kombinieren?
- Welche Massnahmen fördern Akzeptanz und nachhaltige Veränderung in Reorganisationen?
- Wie war die Rolle der Change Managerin konkret ausgestaltet?
- Wurden Massnahmen unternommen, um die Eigenverantwortung gezielt zu fördern?

Die Praxisbeispiele wie auch der Erfahrungsaustausch zeigten eindrucksvoll: Change Management ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Veränderungsprojekte.

Seien Sie am nächsten Change-Talk dabei

Möchten Sie mehr zum APP Change-Talk erfahren? Seien Sie dabei bei der nächsten Durchführung des APP Change-Talks und bringen Sie Ihre Fragen und Erfahrungen mit ein. Oder hören Sie einfach mit und lassen Sie sich inspirieren. Tragen Sie sich bereits heute für unsere Einladungsliste ein, um den nächsten

APP Change-Talk nicht zu verpassen!

Erfassen Sie Ihre Koordinaten

Ich möchte für den nächsten Change-Talk eingeladen werden:

Formular: https://app.ch/blog/rueckblick-app-change-talk-so-gelingt-reorganisation#registrieren

Wir begleiten Unternehmen dabei, Wandel strategisch zu gestalten und erfolgreich umzusetzen. Lassen Sie uns ins Gespräch kommen – wir unterstützen Sie gerne! Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme oder darauf, Sie bei einem unserer Events begrüssen zu dürfen.

Mehr zum Thema Change Management und wie wir Sie dabei unterstützen.