# Informationen in grossen Programmen managen

**Veröffentlicht** am 20. Februar 2020

**Ihre Ansprechpersonen**: Sandra Gasser

**Tags:** Fachbeiträge, Öffentliche Verwaltung, Projektmanagement

Bekanntlich sind die Themen Know-how-Transfer, Information und Kommunikation in Programmen entscheidende Erfolgskriterien. Fehlende Informationen oder ein fehlendes gemeinsames Verständnis haben schon in vielen Programmen dazu geführt, dass Missverständnisse aufgetreten sind, welche wiederum zu Verzögerungen oder gar zum Misserfolg geführt haben. In einem Programm sind Unmengen an Informationen zu verwalten. Diese liegen heute praktisch alle in digitaler Form vor, sind aber oft nur ausgewählten Personenkreisen zugänglich (beispielsweise in Form von Mails). Informationen nützen aber nur etwas, wenn sie verlässlich, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort zu finden sind.

## Die Herausforderung

Die Programmleitung muss also sicherstellen, dass alle Programmbeteiligten schnell auf die für ihn relevanten Informationen zugreifen können. Durch ein systematisches Informationsmanagement können bei der Programminitialisierung alle Abläufe und Strukturen sowie Hilfsmittel definiert und an die Bedürfnisse der Organisation angepasst werden. Unsere Erfahrungen zeigen, je grösser und komplexer ein Programm, desto mehr Dynamik im Programm (bspw. in den Aufgaben und Risiken) und umso mehr Informationen fliessen auf die Programmbeteiligten ein. Die Optimierung des Informationsmanagements ist deshalb auch ein kontinuierlicher Prozess.

Beim Managen der Informationen, sind nicht nur Informationen, die in den Projektdokumentationen enthalten sind, relevant, sondern auch implizites Wissen der verschiedenen Stakeholder. Diese treffen über diverse Kommunikationskanäle wie E-Mails, Newsletter, Small Talk und Meetings auf verschiedenen Hierarchieebenen der Organisationen sowie in den Projekten, Teilprojekten, Arbeitsgruppen und Taskforces etc. ein.

Die Programmleitung hat die Herausforderung in der Menge aller Informationen die wichtigen Informationen zu erkennen und rechtzeitig nutzen zu können. Zudem muss sie die Informationen thematisch geordnet an Interessierte und / oder Beteiligte weiterleiten. Jede programmbeteiligte Person hat dabei ihren individuellen Informationsbedarf. Geschäftsleitungsmitglieder erwarten beispielsweise eine auf sie angepasste

Darstellung der Informationen. Diese Aspekte müssen bei der Definition des Informationsmanagements im Programm berücksichtigt werden. Wobei zu starre Kommunikationswege oder zu aufwändige Informationsflüsse zu vermeiden sind.

Durch die Anwendung unserer auf Best-Practices basierenden Ansätze können wir den Informationsfluss in Programmen optimal und bedarfsgerecht unterstützen.

# Best-Practices in Programmen bei Kunden angewandt

Im Rahmen der vom Bundesrat verabschiedeten Strategie «Digitale Schweiz» wurden verschiedene Massnahmen eingeleitet, um unter anderem den technologischen Entwicklungen Rechnung zu tragen und die Interaktion mit der Bevölkerung zu digitalisieren.

Das Programm «GENOVA» trägt massgebend dazu bei, dass die Behördenleistungen der Bundesverwaltung möglichst transparent, wirtschaftlich und medienbruchfrei abgewickelt werden können. Durch die bundesweite Einführung des elektronischen Geschäftsverwaltungssystems Acta Nova werden in Zukunft alle geschäftsrelevanten Informationen, welche die Verwaltungseinheiten im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrags erstellen oder erhalten, elektronisch geführt.

Die APP unterstützt die Bundeskanzlei, welche das bundesweite Programm zentral leitet, bei dieser herausfordernden Aufgabe.

Um den Herausforderungen des Informationsmanagements in diesem Schlüsselprogramm zu begegnen, ist in der Programminitialisierung bereits die Ablauforganisation mit den verschiedenen beteiligten Gremien definiert und lanciert worden. Zudem wurde der Top-Down-Ansatz angewendet, um der grossen Menge an Stakeholdern gegenüberzutreten. Informationen wurden jeweils so aufbereitet, dass diese in den Programmen und Projekten der Departemente weiterverwendet werden konnten.

Bereits zu Beginn hat APP in enger Zusammenarbeit mit der Bundeskanzlei eine fundierte Kommunikationsstrategie entwickelt und erfolgreich angewendet. Die darin definierten Kommunikationsmassnahmen sind über unterschiedliche Kanäle (bspw. Intranet, E-Mail und Events) an die Betroffenen gelangt. Dadurch hat das Programm sichergestellt, dass die Programmziele, die Programmabsichten sowie im Programm getroffene Entscheide allen bekannt sind und auch verstanden werden. Als Kommunikationsmittel wurden beispielsweise Statusberichte, Protokolle, Präsentationen, Webinare sowie Videos (Testimonials) eruiert. Mehr dazu erfahren Sie in unserem Beitrag «Change Kommunikation im Digitalisierungskontext».

# Die geeignete Tool-Unterstützung bildet die Basis

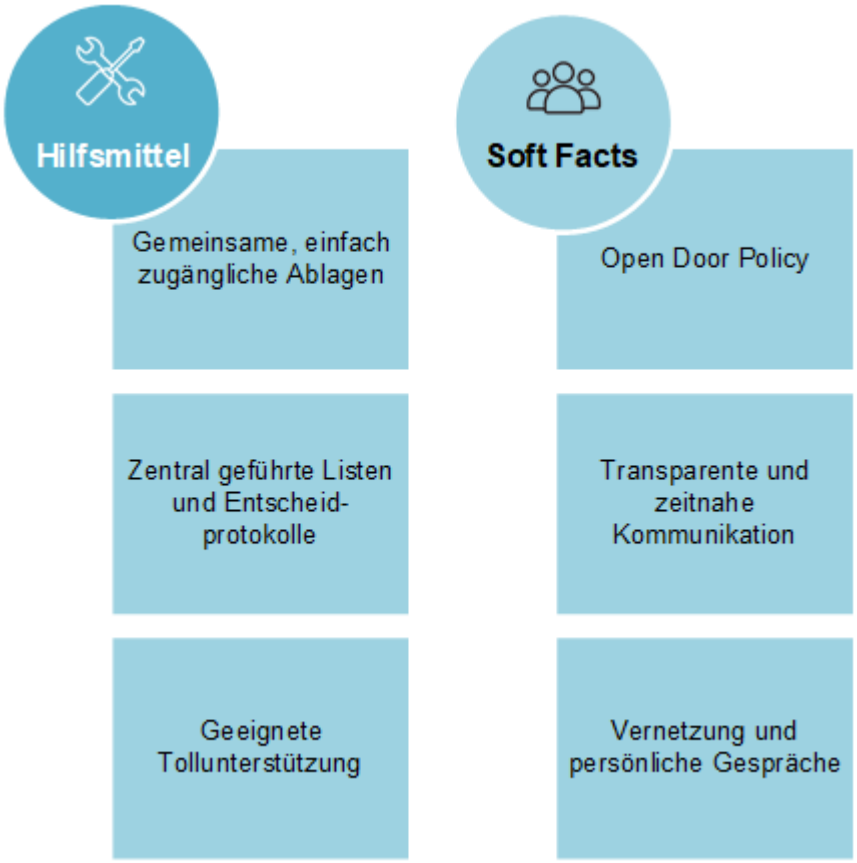
Der Einsatz der üblichen ECM-Technologien, um Informationen zu erfassen, zu managen und aufzubewahren sind auch in Programmen unumgänglich. Im Programm wurden beispielsweise SharePoint, Wiki und Dokumentenablagen genutzt.

Es wurde grossen Wert daraufgelegt, eine offene Programmablage umzusetzen und Informationen immer in der gleichen Form, über dieselben Kanäle verfügbar zu machen – durch diese Kontinuität werden Informationen einfacher auffindbar.

Der geeignete Einsatz der zur Verfügung stehenden Tools bildet aber lediglich die Basis für ein gutes Management von Informationen, denn Informationen gelangen so nur zu denjenigen, die sich auch korrekt informieren wollen.

# Informationsbeschaffung ist eine bidirektionale Aufgabe

Um zu gewährleisten, dass die wichtigen Informationen zur richtigen Zeit bei der Programmleitung vorliegend sind, wurden verschiedene Qualitäts- und Risikomanagement-Aktivitäten eingeplant und durchgeführt. Die Wichtigkeit einer Open Door Policy, einer guten Vernetzung und von persönlichen Gesprächen hat sich auch im Thema Informationsmanagement in grossen Programmen gezeigt. Denn es ist zu schnell passiert, dass das Handeln in Projekten auf Halbinformationen aufgebaut und die «Informations-Holschuld» nicht sauber erfüllt wird.




# Informationsaustausch fordern und fördern

Auch in anderen Programmen zeigen unsere Erfahrungen, dass neben den richtigen Instrumenten und der geeigneten Toolunterstützung auch Soft Facts einen positiven Einfluss auf das Informationsmanagement und den Know-how-Transfer haben.

Um eine gemeinsame Sicht und das Verständnis auf Ziele, Anforderungen und Entscheide zu schaffen, haben wir mit der Programmleitung regelmässige Events im grossen Kreis sowie wöchentliche Abstimmungs- und Planungsmeetings auf operativer Ebene einberufen. Monatliche Newsletter an die Stakeholder und gezielte Kommunikationsmassnahmen wie der Aufbau eines Informations-Marktstands stellten sicher, dass die Informationen zur richtigen Zeit bei den Betroffenen ankommen. Es hat sich zudem bewährt, dass neben der offenen Ablage, den Listen und Protokollen zuständige Expertinnen und Experten definiert worden sind, welche als eine Art Informations-Hub Informationen weiter verteilen konnten.

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.