



Change Kommunikation: Ein Erfolgsfaktor im Projekt «Entflechtung IKT- Basisleistungen armasuisse»

Veröffentlicht am 28. Juli 2022

Ihre Ansprechpersonen: Barbara Moser, Vithurjan Vijayakumar

Tags: Erfolgsgeschichten, Banken und Versicherungen, Energie und Infrastruktur, Handel, Transport und Logistik, Industrie, Technologie und Dienstleistung, Öffentliche Verwaltung, Digitalisierung in KMU, ICT an Schulen, Business Analyse und Requirements Engineering, Projektmanagement, Prozessoptimierung und -management, Schulung und Training

Die rund 1'200 Mitarbeitenden der armasuisse wurden innerhalb von zwei Monaten zum neuen Leistungserbringer für den IKT-Standarddienst «Büroautomatisation/UCC» migriert. Ein zentraler Erfolgsfaktor des Projektes waren umfassende kommunikative, interaktive und begleitende Change Massnahmen, bei deren Erarbeitung die APP den Lead übernahm.

Ausgangslage

Das Projekt «Entflechtung IKT-Basisleistungen armasuisse» war eines von mehreren Projekten des gleichnamigen Programms des Departements Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS). Das Programm hat bis 2024 zum Ziel, die IKT-Basisleistungen, wie die Bereitstellung und Bewirtschaftung der Arbeitsplatzsysteme (Notebook, Software, Datenablagen, Drucker etc.) für Mitarbeitende mit zivilen Aufgaben, von den einsatzrelevanten militärischen IKT-Kernleistungen mit erhöhten Sicherheitsanforderungen zu entflechten (d. h. zu trennen).

Die Führungsunterstützungsbasis (FUB) als bisheriger Leistungserbringer verantwortete sowohl den Betrieb der IKT-Basisleistungen wie auch den Betrieb der IKT-Kernleistungen. In Zukunft stellt das Bundesamt für Informatik und Telekommunikation (BIT) den Betrieb der IKT-Basisleistungen für das ganze VBS sicher.



Projekt «Entflechtung IKT-Basisleistungen armasuisse»

Das Bundesamt für Rüstung armasuisse hat die Entflechtung als vierte Verwaltungseinheit innerhalb des VBS erfolgreich gemeistert. Das Projekt «Entflechtung IKT-Basisleistungen armasuisse» wurde gemäss HERMES, der Projektmanagementmethode des Bundes, geführt.

Konkret wurden im Rahmen des Projektes die rund 1'200 Mitarbeitenden der armasuisse zum neuen Leistungserbringer BIT migriert. Dies umfasste den Austausch des FUB Notebooks durch ein BIT Notebook, die Ausstellung einer Multifunktionskarte des BIT (Smartcard), um den Zugang zum BIT Notebook sicherzustellen, sowie die technische Migration der User:innen, der Postfächer, der Datenablagen sowie der Drucker zum BIT. Auch die UCC-Lösung Skype for Business war betroffen.

Das Projekt wurde in enger Zusammenarbeit zwischen armasuisse, BIT und FUB abgewickelt.

Rolle der APP im Projekt

Wir nahmen seitens armasuisse die Co-Projektleitung und Führung des Project Management Office (PMO) wahr. Im Rahmen dessen übernahmen wir insbesondere den Lead bei den konzeptionellen und organisatorischen Arbeiten sowie bei der Definition, Planung und Erarbeitung der Change Massnahmen.

Change Kommunikation als zentraler Erfolgsfaktor

Da die Entflechtung für sämtliche Mitarbeitenden der armasuisse eine Veränderung nach sich zog, legten wir im Projektteam viel Wert auf die Erarbeitung gut durchdachter Change Massnahmen. Dies stellte für uns einen der zentralen Erfolgsfaktoren dar. Nicht alle Mitarbeitenden waren gegenüber der Veränderung gleichermassen positiv eingestellt. Faktoren wie der Grad der Betroffenheit, die Ausprägung der IT-Affinität sowie die allgemeine Einstellung gegenüber Veränderungen hatten einen Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft der einzelnen Mitarbeitenden.

Change Management Modell der APP



Im Projektmanagement kommen die Aspekte des Change Managements oft zu kurz. Aus diesem Grund entwickelten wir ein eigenes, auf HERMES abgestimmtes Change Management Modell.

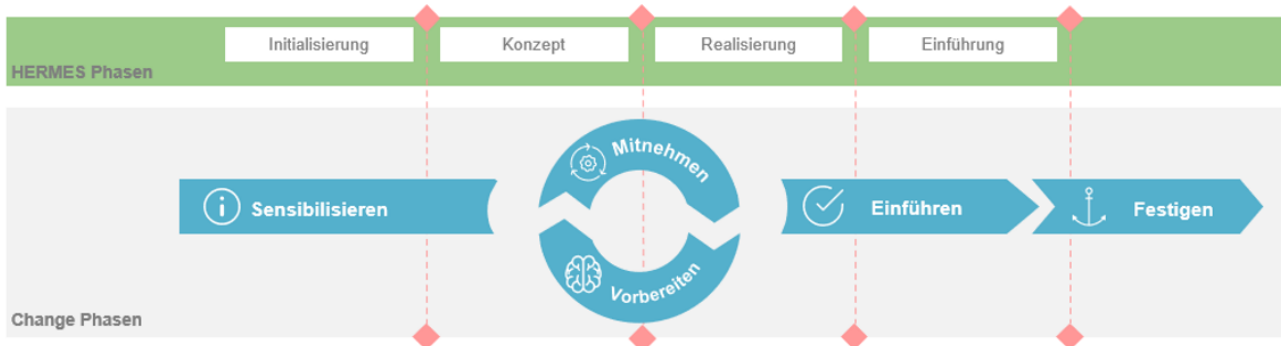


Abbildung 1: Change Management Modell der APP © APP Unternehmensberatung AG (Zum Vergrößern anklicken)

Die vier Change Phasen

Sensibilisieren

In der ersten Change Phase, der des «Sensibilisierens», werden die Voraussetzungen für die Veränderung geschaffen. Das Bewusstsein für eine Veränderung wird gezielt adressiert. Dies beinhaltet unter anderem die Durchführung einer Situationsanalyse, die Identifikation der wichtigsten Stakeholder sowie deren Interessen und die Kommunikation von ersten Projektinformationen. Dabei ist es wichtig, die Mitarbeitenden für die Veränderung begeistern zu können und ihnen allfällige Unsicherheiten und Ängste zu nehmen. Im Fokus steht die Vermittlung des Sinns der Veränderung.

Mitnehmen und Vorbereiten

Während nun in den nächsten Projektphasen konkrete Inhalte und Ergebnisse erarbeitet werden, stehen die Change Phasen «Mitnehmen» und «Vorbereiten» im Fokus.

Beim «Mitnehmen» geht es darum, die Akzeptanz der Veränderung zu fördern. Dies kann mittels ansprechender und verständlicher Kommunikation des Projektfortschritts und dem Aufzeigen von bereits Erreichtem erfolgen. Des Weiteren kann die Akzeptanz auch mittels Interaktionsmöglichkeiten, beispielsweise in Form von Sprechstunden, gefördert werden.



Beim «Vorbereiten» geht es primär darum, die Mitarbeitenden im Hinblick auf die Einführung der neuen Lösung bestmöglich vorzubereiten und ihnen die Angst zu nehmen, den neuen Anforderungen respektive den Veränderungen nicht gewachsen zu sein. Je nach Art der Veränderung kann sich dies aufs reine Informieren oder aufs Vermitteln von neuem Wissen und zusätzlichen Fähigkeiten fokussieren.

Einführen

Die Change Phase «Einführen» begleitet die effektive Einführung der neuen Lösung. Im Rahmen des Projektes «Entflechtung IKT-Basisleistungen» wurden während der Projektphasen Realisierung und Einführung erst die Pilotuser:innen migriert und anschliessend die restlichen Mitarbeitenden. Während der Einführung ist es wichtig, die Mitarbeitenden zu begleiten und ihnen Hilfestellungen zu bieten.

Festigen

Die letzte Change Phase, die des «Festigens», zielt darauf ab, den neuen Zustand nachhaltig zu festigen. Beispielsweise kann anhand einer Umfrage zum Zeitpunkt des Projektabschlusses ermittelt werden, ob noch weitere Massnahmen erforderlich sind.

Kommunikative, interaktive und begleitende Change Massnahmen

Um die Mitarbeitenden einerseits für das Projekt «Entflechtung IKT-Basisleistungen» zu gewinnen und andererseits Unsicherheiten und Ängsten zu begegnen, haben wir sowohl kommunikative, interaktive wie auch begleitende Change Massnahmen definiert.

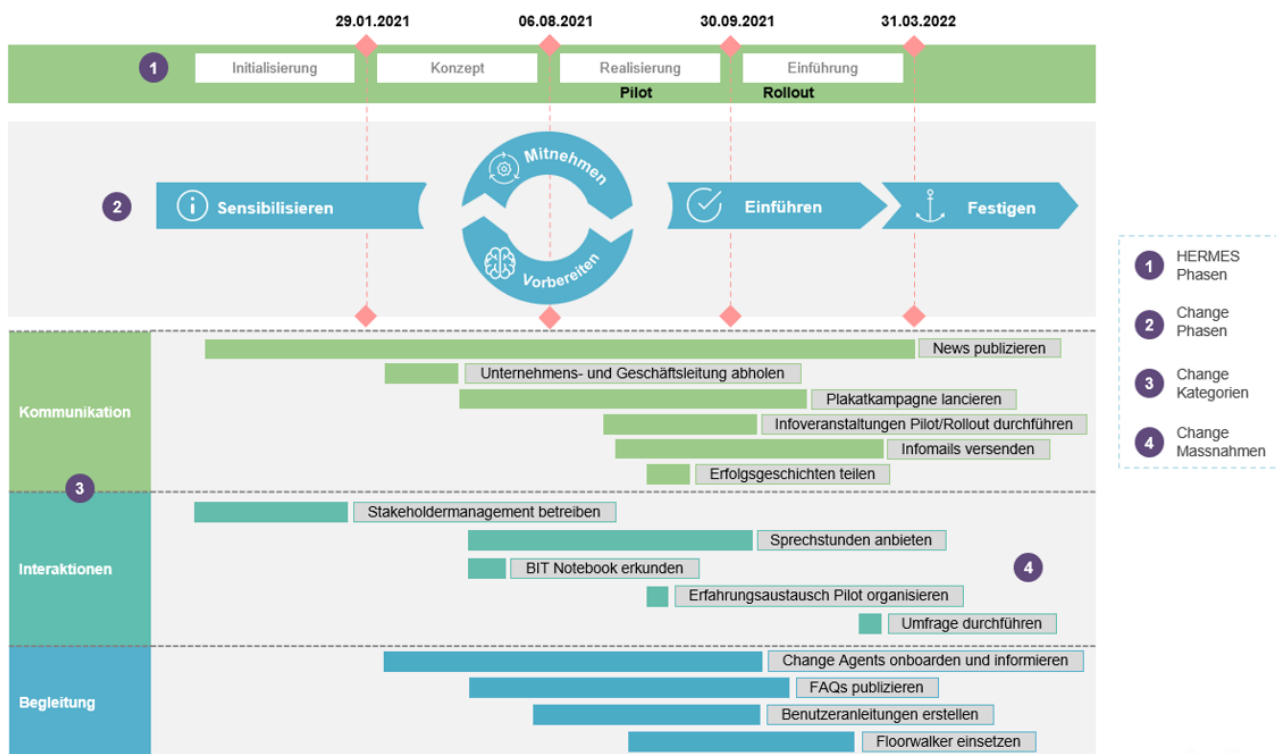


Abbildung 2: Umgesetzte Change Massnahmen © APP Unternehmensberatung AG (Zum Vergrössern anklicken)

Zu Beginn der Phase Initialisierung haben wir ein aktives **Stakeholdermanagement** betrieben. Im Rahmen der Studie holten wir die Anliegen und Bedürfnisse der Stakeholder ab. Indem wir diese Anliegen und Bedürfnisse ernst nahmen und eine detaillierte Situationsanalyse durchführten, schufen wir Vertrauen und räumten Ängste und Unsicherheiten aus. Zudem kommunizierten wir erste Informationen zum Projekt auf der **Projektseite** im Intranet. Diese wurde während dem Projekt kontinuierlich aktualisiert und zur Publikation von **News** genutzt.

Nachdem der Projektauftrag unterschrieben war und wir mit der Phase Konzept starteten, holten wir ausgewählte Schlüsselpersonen (bspw. SuperUser) als **Change Agents** mit ins Boot. Ausgestattet mit vertieften Informationen über das Projekt unterstützten sie einerseits bei der Kommunikation innerhalb der Kompetenz- und Fachbereiche und stellten andererseits eine Anlaufstelle für ihre Arbeitskollegen:innen dar. Im gleichen Zeitraum wurde auch die **Unternehmens- und Geschäftsleitung** in das Projekt eingeführt, sodass diese im Rahmen ihrer Vorbildfunktion mit gutem Beispiel vorangehen konnten.

Ab Mitte Phase Konzept organisierten wir zudem ein bis zweimal wöchentlich eine **Sprechstunde** mit der Projektleitung, um den Ängsten, Sorgen und offenen Fragen der Mitarbeitenden zu begegnen. Des Weiteren wurde eine **Plakatkampagne** gestartet, um eine hohe Awareness gegenüber dem Projekt sicherzustellen. Es galt möglichst alle Mitarbeitenden der armasuisse zu erreichen. Ebenso wurde den Mitarbeitenden bereits in der Phase Konzept die Gelegenheit geboten, das neue **BIT Notebook** zu erkunden und sich damit vertraut zu machen. Häufig gestellte Fragen wurden zusammengefasst und als **FAQs** auf der Projektseite publiziert.



Um die Mitarbeitenden optimal auf ihre Migration vorzubereiten, wurden einerseits **Benutzeranleitungen** erstellt sowie **Informationsveranstaltungen** per Skype organisiert und andererseits die wichtigsten Informationen und Anweisungen auch nochmals per **E-Mail** zugestellt. Am Tag der Inbetriebnahme des neuen BIT Notebooks wurden zudem sogenannte **Floorwalker** eingesetzt, welche die Mitarbeitenden bei der Erstanmeldung sowie dem Vornehmen der wichtigsten Grundeinstellungen unterstützten. Dieses Vorgehen hat sich beim Piloten (Phase Realisierung) bewährt und wurde beim effektiven Rollout (Phase Einführung) beibehalten.

Die Lessons Learned des Piloten wurden im Rahmen eines **Erfahrungsaustausches** aufgenommen und entsprechend bei der Planung des Rollouts berücksichtigt. In Form von Interviews wurden nach dem Piloten zudem erste **Erfolgsgeschichten** geteilt. Als eine der letzten Massnahmen wurde etwas mehr als ein Monat, nachdem die letzten Mitarbeitenden migriert wurden, im Rahmen des Projektabschlusses eine **Umfrage unter den Mitarbeitenden** durchgeführt, um deren Zufriedenheit sowie allfälliges Verbesserungspotenzial zu erheben.

Die Umfrageergebnisse zeigten, dass die kommunikativen, interaktiven und begleitenden Change Massnahmen seitens der Mitarbeitenden sehr geschätzt wurden.

«Im Rahmen des Projektes «Entflechtung IKT-Basisleistungen armasuisse» wurden die rund 1'100 Mitarbeitenden der armasuisse erfolgreich von der FUB zum BIT migriert. Die Feedbacks zur Projektabwicklung waren durchwegs positiv. Indem die Mitarbeitenden der APP insb. bei den konzeptionellen und organisatorischen Arbeiten sowie den kommunikativen Massnahmen den Lead übernahmen, trugen sie einen wesentlichen Teil zum Projekterfolg bei. Die selbstständig erarbeiteten Ergebnisse wiesen stets eine sehr gute Qualität auf, was nicht nur durch den Projektausschuss, sondern auch auf Stufe Programm wertgeschätzt wurde. An dieser Stelle möchte ich mich nochmals ganz herzlich für die engagierte und sehr zuverlässige Zusammenarbeit bedanken.» Patricia Delnon Leiterin BURAUT, Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS, armasuisse Kompetenzbereich Ressourcen und Support, Fachbereich Informatik

Möchten Sie mehr über das Thema [Organisational Change Management](#) erfahren oder wissen, wie die APP auch Sie bei einem herausfordernden Vorhaben unterstützen kann? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.