

# Geführte Multikommunikation für erfolgreichen Wandel

Michèle Mégroz, Alexander Colombi

Ob E-Government-Vorhaben, Fusionen oder Strategieumsetzungen: Gezieltes Change-management trägt massgeblich zum Erfolg von Programmen und Projekten bei. Die Kommunikation und das Changemanagement müssen geplant und auf alle drei Faktoren der Veränderung (Veränderungsbereitschaft, -kompetenz und -möglichkeit) abgestimmt sein.



**Alexander Colombi**  
Vorsitzender der Geschäftsleitung und Partner  
CSP AG  
alexander.colombi@csp-ag.ch



**Michèle Mégroz**  
Projektleiterin und Beraterin  
CSP AG  
michele.megroz@csp-ag.ch

## Changemanagement ist zentral

Programme und Projekte bringen stets Veränderungen mit sich. Das System bewegt sich von einem alten Stabilitätszustand über ein Ungleichgewicht in einen erneuten Stabilitätszustand. Kommunikation und Changemanagement unterstützen die Organisation auf diesem Weg. Er bedeutet meist:

- Veränderung der Mitarbeitenden und ihrer Fähigkeiten (Skills)
- Veränderung der Prozesse (Art und Weise, wie gearbeitet wird)
- Veränderung der Technologie (zur Unterstützung der Mitarbeitenden und der Prozesse)
- Veränderung der Steuerung (Ziele und zu realisierende Resultate)
- Veränderung der Einstellung (notwendige Verhaltensänderung: Prozess- und Serviceorientierung, Businessalignment, Werte)

Ganz nach dem Motto von Louis Pasteur «Veränderungen begünstigen nur den, der darauf vorbereitet ist» steht und fällt der Erfolg besonders bei grossen und komplexen Vorhaben mit der Kommunikation und dem Changemanagement. Nur durch eine vertrauensbildende Kommunikation und gezieltes Stakeholdermanagement kann die nöti-

ge Mitarbeiterunterstützung erreicht werden. Und nur durch diese Unterstützung wird ein Wandel erfolgreich.

Menschen ändern ihr Verhalten und ihre Einstellungen dann, wenn sie

- ... sich gesehen und verstanden fühlen
  - ... den Sinn erkennen
  - ... die Fähigkeit besitzen (befähigt sind/befähigt werden)
  - ... den Raum und die Möglichkeit haben
- Ein erfolgreicher Wandel bedingt deshalb sowohl auf persönlicher Ebene jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters als auch bei der Organisation als Ganzem die drei Bereiche gemäss Abbildung 1.

## Kurzbeschreibung Programm STRATUM2

Als praktisches Beispiel dient der Kanton Basel-Landschaft. Er beschäftigt (ohne Spitäler und Schulen) rund 100 Informatiker, die ca. 4500 PC-Arbeitsplätze betreuen. Parlament und Regierung haben im Herbst 2011 eine IT-Reorganisation beschlossen. Deshalb wurde per Januar 2012 das Programm STRATUM2 (STRATegie-UMsetzung der überarbeiteten IT-Strategie 2.0) gestartet, das noch bis Ende 2013 läuft. Es umfasst fünf Projekte, in welchen

- ein gemeinsames Servicemanagementsystem basierend auf ITIL V3 inklusive eines kontinuierlichen Optimierungsprozesses (CSI) eingeführt wird;
- die drei dezentralen Servicedesks in den kantonsweiten zentralen Servicedesk mit einem gemeinsamen Tool überführt werden;
- ein kantonsweiter IT-Service-Katalog erarbeitet und eingeführt wird;
- 95% der dezentralen Server und Applikationen in die zentralen Rechenzentren überführt werden.

- alle Clientarbeitsplätze in einen zentralen Betrieb und auf eine moderne Technologieplattform überführt werden.

Das Programm ist plangemäss unterwegs: Die übergreifenden neuen Prozesse werden seit Januar 2013 gelebt, und ein kantonsübergreifendes Intranet für Endbenutzerinnen und -benutzer wurde eingeführt. Bis zum Sommer 2013 werden alle Betroffenen geschult und die neuen Service Level Agreements (SLA) unterzeichnet sein. Bis Ende 2013 werden die restlichen Pendenzen aufgearbeitet und STRATUM2 erfolgreich abgeschlossen.

## Umfassendes Changemanagement im Programm STRATUM2

### Schritt 1: Identifikation Stakeholder

Adressaten der Veränderung sind jene Personen, Gremien und Organisationen, auf deren Arbeit sich die Veränderungen direkt oder indirekt positiv oder negativ auswirken. In einem ersten Schritt wurden deshalb alle Stakeholder und Stakeholdergruppen von STRATUM2 identifiziert. An STRATUM2 sind alle Direktionen der kantonalen Verwaltung Basel-Landschaft sowie die Landeskanzlei und die Gerichte beteiligt. Innerhalb dieser Direktionen sind wiederum die IT-Mitarbeitenden am stärksten von den Änderungen betroffen. Da STRATUM2 direkte Auswirkungen auf die Leistungen der IT haben wird, sind auch die meisten anderen Mitarbeitenden als Leistungsbezügerinnen und -bezüger involviert. So wurden insgesamt ca. 30 verschiedene Stakeholder(gruppen) identifiziert.

### Schritt 2: Betroffenheitsanalyse

In einem zweiten Schritt wurde eine umfassende Betroffenheitsanalyse erstellt. Dabei

Faktoren erfolgreicher Veränderungen		
Veränderungsbereitschaft	Veränderungskompetenz	Veränderungsmöglichkeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Eigenschaften</li> </ul> <p>→ «WILL»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Eigenschaften</li> </ul> <p>→ «KANN»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatorischer Handlungsrahmen</li> <li>• Umfeldbedingungen</li> </ul> <p>→ «DARF»</p>
Kommunikation	Befähigung, Aus-/Weiterbildung	Org. Rahmen, Projektergebnisse

Abbildung 1: Faktoren der Veränderung

wurden für jeden Stakeholder/jede Stakeholdergruppe die Art und der Grad der Betroffenheit durch das Programm ermittelt. Ziel war es, mögliche Widerstände frühzeitig zu erkennen und vor allem mit gezielten Massnahmen zu verhindern.

Die wichtigen Fragen der Betroffenheitsanalyse sind:

- Wer ist betroffen und wie? (Stakeholder)
- Was sind die Interessen, Erwartungen und Einstellungen der Betroffenen?
- Welche Auswirkungen ergeben sich aus der Perspektive der Betroffenen (positiv/negativ)?
- Wie äussert sich ein möglicher Widerstand?
- Mit welchen Massnahmen können positive Auswirkungen verstärkt und negative verhindert oder abgeschwächt werden?

**Schritt 3: zehn zentrale Aktionsfelder – Erfolgsfaktoren**

Eine aktuelle Studie von Capgemini Consulting (Changemanagementstudie 2010) hat gezeigt, dass sich ein gutes Changemanagement durch gezielte Einflussnahme auf folgende zehn zentrale Aktionsfelder auszeichnet:

- Erfolge identifizieren und verankern
- Situation und Umfeld analysieren und verstehen
- Ausrichtung und Alignment forcieren
- Strukturen und Monitoring entwickeln und aufbauen
- Mobilisierung und Commitment sicherstellen
- Organisation und Prozesse erfassen und gestalten
- Konflikte und Widerstände reduzieren und vermeiden
- Führung fördern
- Kultur entwickeln
- Qualifizierung und Entwicklung zielgruppenorientiert führen

Jedes dieser Aktionsfelder wurde mit dazugehörigen Aktionen und konkreten Massnahmen versehen.

**Schritt 4: übergreifende Kommunikationsplanung mit Abstimmung**

In einem vierten Schritt wurden die Massnahmen aus der Betroffenheitsanalyse sowie jene aus den Aktionsfeldern aufeinander abgestimmt und in einer übergreifenden Kommunikationsplanung matrixartig geplant. Es wurde explizit darauf geachtet, dass die Massnahmen sowohl auf die Veränderungsbereitschaft als auch auf die Veränderungskompetenz und die Veränderungsmöglichkeit abzielen.

Der Kommunikationsplanung können alle Massnahmen, also Informationsmittel mit Art und Vorgehen, Angaben über die Verantwortlichkeit, Empfängerkreis, Zeitpunkt etc. entnommen werden.

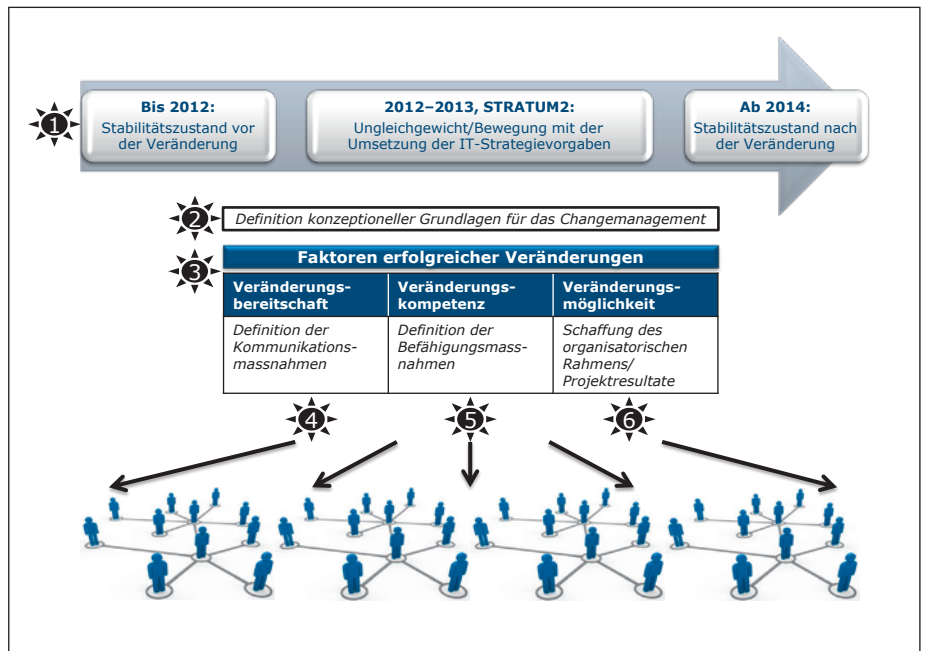


Abbildung 2: Planung und Zusammenspiel der Kommunikationsmassnahmen

Die übergeordneten Ziele, Stossrichtungen und Grundlagen sind in einem Changemanagement- und Kommunikationskonzept zusammengefasst, das zu Beginn vom Programmausschuss verabschiedet werden musste. Zudem wird die Wirkung des Changemanagements mittels Umfragen bei gezielten Stakeholdergruppen periodisch überprüft. Diese Erfolgsmessungen geben auf der einen Seite Hinweise auf zusätzlich notwendige Massnahmen sowie auf allfällige heikle Themen und steigern auf der anderen Seite auch die Programm-Awareness.

**Wirkungszusammenhänge der Kommunikationsmittel**

Wie einleitend bereits erwähnt, unterstützt das Changemanagement die Organisation auf dem Weg vom alten Stabilitätszustand über ein Ungleichgewicht in einen erneuten Stabilitätszustand. Entsprechend befindet sich die Organisation während der ganzen Programmlaufzeit von STRATUM2 in einem Ungleichgewicht (Abbildung 2, Nr. 1). Der Wandel in die erneute Stabilität muss durch ein bewusstes und aktives Changemanagement geplant, unterstützt und ermöglicht werden (Abbildung 2, Nr. 2). Damit STRATUM2 erfolgreich ist, müssen sich alle Mitarbeitenden sowie die Organisation als Ganzes verändern wollen (Veränderungsbereitschaft), können (Veränderungskompetenz) und dürfen (Veränderungsmöglichkeit) (Abbildung 2, Nr. 3). Ein zentraler Erfolgsfaktor ist deshalb, dass die gewählten Kommunikationsmittel auf alle drei Bereiche abzielen. Durch eine geschickte Kombination einzelner Kommunikationselemente lässt sich deren Wirkung multiplizieren.

Die Veränderungsbereitschaft muss durch gezielte Kommunikation und Motivation geschaffen werden (Abbildung 2, Nr. 4), während die Veränderungskompetenz vorwiegend durch die Steigerung der Handlungsfähigkeit im Sinne optimierter Aus- und Weiterbildung erreicht wird (Abbildung 2, Nr. 5). Die konkreten Resultate der einzelnen STRATUM2-Projekte wirken sich förderlich auf die Veränderungsmöglichkeit aus, denn erst sie schaffen die nötigen Bedingungen und den organisatorischen Handlungsrahmen für die Veränderung (Abbildung 2, Nr. 6). Die umfassende Wirkung ist nur mit einem Mix aus Massnahmen in allen drei Veränderungsbereichen möglich. Der Ausgewogenheit, dem Zusammenspiel und dem dadurch verstärkten Effekt der einzelnen Massnahmen ist deshalb bei allen Changemanagementvorhaben besondere Beachtung zu schenken.

**Zusammenfassung**

Projekte werden meist genau geplant und entsprechend umgesetzt. Auch Projektstand und -fortschritt werden periodisch verschiedenen Anspruchsgruppen mitgeteilt. Changemanagement und Kommunikation laufen aber leider noch zu oft einfach nebenher. Für den Programm- oder Projekterfolg sind aufeinander abgestimmte Kommunikationsmassnahmen sowie eine genaue Planung des begleitenden Changemanagements wichtig. Nur wenn Veränderungsbereitschaft, -kompetenz und -möglichkeit gegeben sind, kann die Veränderung nachhaltig erreicht werden. Der Massnahmenmix ist deshalb ganz entscheidend und vor Projektbeginn zu planen.