

Change- Kommunikation in IT-Projekten

Stakeholder in Veränderungsprozessen von Anfang an mit umfangreicher, transparenter und kreativer Kommunikation mitnehmen und inspirieren. Fünf wirkungsvolle und wissenschaftlich fundierte Handlungsfelder der Change-Kommunikation.

Change-Kommunikation in modernen IT-Projekten.

Wir begleiten Ihre Stakeholder sicher auf dem Weg
durch die Veränderung!

| | |
|--|----|
| Digitaler Wandel mit einigen Hindernissen | 01 |
| Unser Change-Ansatz | 03 |
| Change-Projekte im Realitäts-Check | 04 |
| 5 Handlungsfelder für die 7 Phasen des Change-Prozesses | 06 |
| Handlungsfeld 1: Vision und Strategie kommunizieren | 08 |
| Handlungsfeld 2: Motivation und Partizipation erzeugen | 10 |
| Handlungsfeld 3: Multiplikatoren involvieren | 12 |
| Handlungsfeld 4: Erfolge messen und aufzeigen | 13 |
| Handlungsfeld 5: Stabilität und Nachhaltigkeit erreichen | 16 |
| Wir über uns | 18 |

Digitaler Wandel mit einigen Hindernissen.

50 % aller Change-Projekte im IT-Bereich werden teurer und dauern länger als geplant – egal ob Cloud Computing, Big Data, Analytics oder eine SAP-Implementierung. Jedes fünfte Projekt wird sogar abgebrochen.

Man nehme nur die Integration einer neuen Schnittstelle an, die die Eingabe von Arbeitszeiten, Urlaubs- oder Dienstreiseanträgen an Vorgesetzte oder zuständige Abteilungen ermöglichen und die manuelle Dokumentation und Beantragung ablösen soll. Nach Ankündigung der Einführung prüft – ganz legitim – der Betriebsrat den Datenschutz. Die Wirkung auf die Mitarbeiter ist – ebenfalls ganz legitim – jedoch: Wenn der Betriebsrat aktiv wird, ist da doch etwas nicht in Ordnung!

NICHTS MACHT DEN MENSCHEN ARGWÖHNISCHER, ALS WENIG ZU WISSEN.

Francis Bacon

Außerdem halten sich für die Umstellung ständig fremde Leute einer anderen Firma auf den Fluren auf; man hat das Gefühl, regelrecht beobachtet zu werden. Und überhaupt: Wenn man nun seine Arbeitszeiten minutengenau tracken soll, heißt das doch, dass der Arbeitgeber nicht vertraut. Außerdem hat die Beantragung des Urlaubs manuell immer hervorragend funktioniert, und da bis auf weiteres beide Systeme parallel laufen, kann man ja auch noch das alte, gewohnte nutzen...

Und schon steckt man mittendrin:

Die Mitarbeiter verstehen die Mehrwerte der neuen Lösung und der „Vision des Wandels“ nicht. Möglicherweise vermeiden sie die Nutzung der Schnittstelle sogar. An diesem Punkt machen Verantwortliche häufig den mangelnden Willen der Mitarbeiter, eine Veränderung umzusetzen, für Verzögerungen und Scheitern verantwortlich, oder halten die Überforderung der Mitarbeiter für ausschlaggebend.

Oftmals ist das zu kurz gedacht:

Studien belegen, dass der größte Garant für eine erfolgreiche Veränderung Kommunikation heißt. Denn darüber, ob ein IT-Projekt den gewünschten Erfolg erzielt oder nicht, entscheidet nicht die technische Durchführung allein: Der „Faktor Mensch“ spielt auch bei Veränderungen im IT-Bereich eine nicht zu unterschätzende Rolle und wird allzu häufig außer Acht gelassen.

Und welchem Mitarbeiter will man es verdenken, dass er den Sinn eines neuen Systems nicht versteht und er es nicht adäquat zu nutzen weiß, wenn er nicht über Zweck und Vision des Projekts aufgeklärt wurde?



50%
aller IT-Projekte überschreiten
den kalkulierten Rahmen der
Dauer und Kosten!

20%
aller IT-Projekte werden
einfach abgebrochen !

65%
aller Change-Projekte
scheitern komplett !

Unser Change-Ansatz ist neu, kreativ und fundiert.

Dem Scheitern von IT-Projekten kann von Anfang an entgegengewirkt werden. Hierfür halten wir nicht nur ein wissenschaftlich solides Modell bereit, sondern ebenfalls eine Vielzahl wirkungsvoller Maßnahmen.

Das wissenschaftliche Change-Management-Modell von Richard K. Streich, Professor für Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaften, beschreibt für Change-Prozesse eine Abfolge der Emotionen Schock, Ablehnung, rationale Einsicht, emotionale Akzeptanz, Lernen, Erkenntnis und Integration. Hierauf aufbauend haben wir fünf Handlungsfelder erarbeitet, die zum Teil einzelne Phasen, zum Teil den gesamten Change-Prozess begleiten:

- **Vision und Strategie entwickeln und kommunizieren**
- **Motivation und Partizipation erzeugen**
- **Multiplikatoren involvieren und kommunizieren lassen**
- **Erfolge messen und aufzeigen**
- **Stabilität und Nachhaltigkeit im Veränderungsprozess erreichen**

Ein jedes Handlungsfeld kann mit einer Vielzahl digitaler wie analoger Maßnahmen angereichert werden, die sich besonders für die entsprechende Phase des Change-Prozesses eignen.

Dabei werden alle Maßnahmen individuell an das Unternehmen, die Situation und die Erfordernisse angepasst. Insgesamt ist unser Ziel, jedem Mitarbeiter ausschließlich die Informationen zur Verfügung zu stellen, die er selbst benötigt.

Durch umfangreiche, transparente und abwechslungsreiche Kommunikation wird der Wandel positiver und schneller angenommen, Neues kann vermittelt und erlernt werden, Skepsis und Misstrauen werden abgebaut. Zusätzlich werden Mitarbeiter nicht nur involviert, ihnen können darüber hinaus eigene Aufgaben innerhalb des Changes übertragen werden.

Im Idealfall wird eine Dynamik erreicht, in der die Vision des Wandels von allen Beteiligten – vom Projektverantwortlichen, über Teamleiter bis hin zu jeder involvierten Fachkraft – nicht nur getragen, sondern auch vorangetrieben wird und auf diesem Weg den größtmöglichen Erfolg erzielt.



Glaube und Wirklichkeit: Change-Projekte im Realitätscheck.

Ein Großteil der Unternehmen macht die Mitarbeiter für das Scheitern von Veränderungsprojekten verantwortlich. Sie übersehen oft die Komplexität der neuen Lösung und vor allem den Faktor „Kommunikation“.

Der Irrglaube

82 % der Unternehmen machen die zu geringe Bereitschaft der Mitarbeiter, eine Veränderung umzusetzen, für das Scheitern eines Change-Projekts verantwortlich. 62 % halten die Überforderung der Mitarbeiter mit der Neuerung für den Grund dafür, dass Change-Projekte in Unternehmen scheitern.

Die Tatsachen

Es ist zu kurz gedacht, das Scheitern eines IT-Projekts der mangelnden Bereitschaft oder gar der Inkompetenz der Mitarbeiter zuzuschreiben. Tatsächlich ist es häufig eine mangelhafte Kommunikation, die dazu führt, dass Mitarbeiter das Projekt nicht aktiv unterstützen und es somit fehlzuschlagen droht. Beinahe ebenso unerlässlich ist es, die durch die Veränderung angestrebten Ziele deutlich zu formulieren und so alle Mitarbeiter mitzunehmen.

- **Unklare Anforderungen an die Mitarbeiter und unklar formulierte Ziele**
- **Ungenügende Kommunikation**
- **Komplexität der Neuerung**
- **Sonstige Gründe**

Die Gefahr

Emotional ausgelöster, verdeckter Widerstand: Der Mitarbeiter fühlt sich übergangen und einer Situation ausgeliefert, auf die er keinen Einfluss hat. Er nimmt negative Auswirkungen für sich an, seine Motivation und Leistungsfähigkeit sinken, möglicherweise auch seine Loyalität. Der verdeckte Widerstand ist der häufigste Grund für das Scheitern von IT-Projekten.

Offener Widerstand: Rational begründete Beschwerden, mitunter berechtigte, offen ausgedrückte Kritikpunkte, auf die reagiert werden kann und sollte. Diese Art des Widerstands kann durchaus wertvoll sein.

Die Lösung

Unser Konzept der Change-Kommunikation nimmt jeden Mitarbeiter vom ersten Tag an mit. Durch transparente und umfangreiche Kommunikation werden Ängste und Unsicherheiten abgebaut. Die Vision des Ziels wird verstanden, was wesentlich für die Bereitschaft für die Neuerung ist. Die Motivation wird hoch gehalten. Im Idealfall wird ein Gemeinschaftsgefühl und kollektives Engagement erreicht. In jedem Fall aber werden hierdurch Kosten – durch Umsatzeinbußen, schwindende Leistungsbereitschaft oder gar Kündigungen – gesenkt.



START

01. Vision und Strategie kommunizieren

Mitarbeiter verstehen Hintergründe und Ziele

02. Motivation und Partizipation erzeugen

Mitarbeiter erkennen die Strategie, fühlen sich ernstgenommen, wertgeschätzt und integriert

03. Multiplikatoren involvieren

Mitarbeiter werden beteiligt; ihnen wird Verantwortung übertragen

04. Erfolge messen und aufzeigen

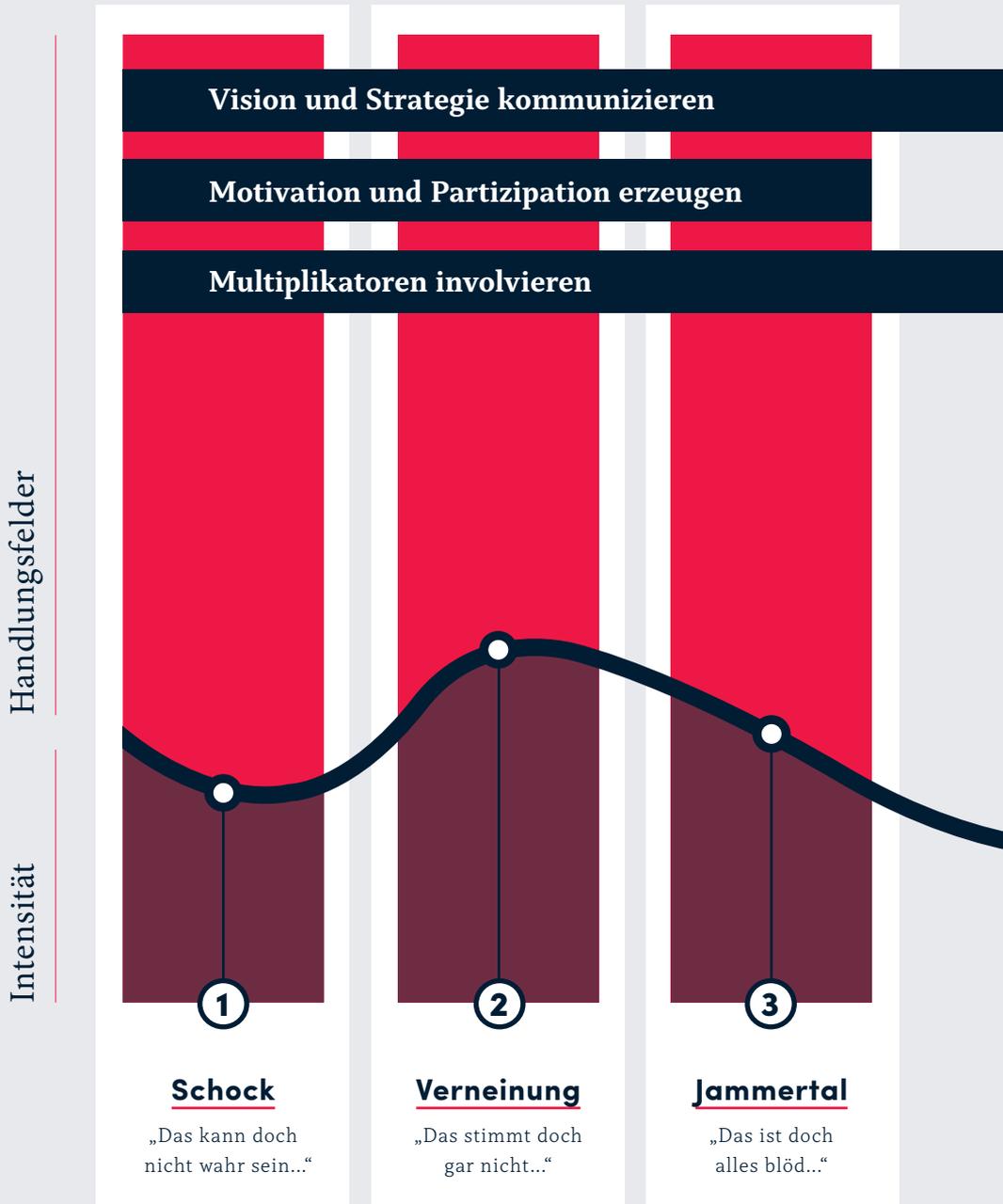
Mitarbeiter werden stets über den aktuellen Stand informiert

05. Stabilität und Nachhaltigkeit erreichen

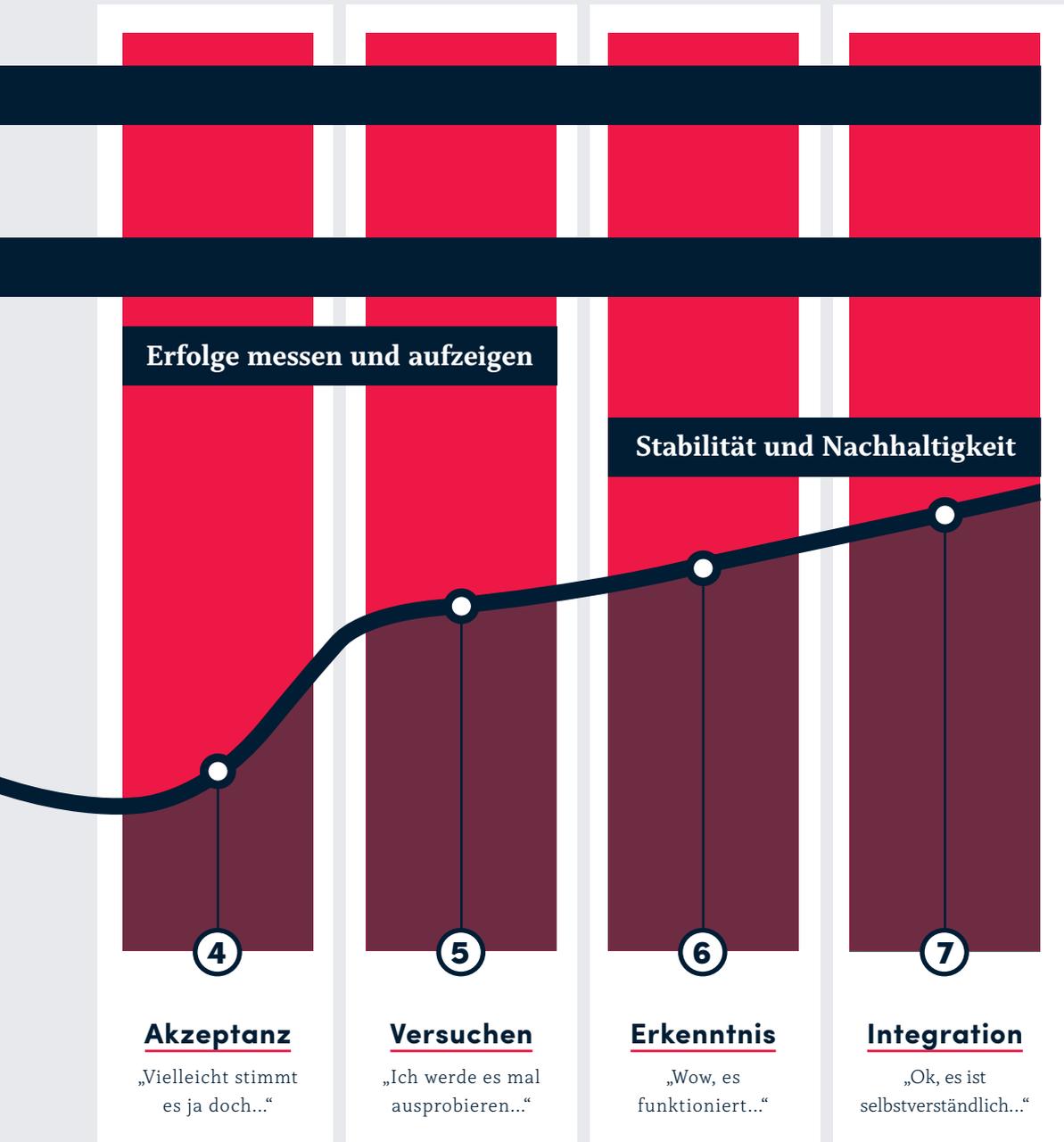
Neue Routinen werden verinnerlicht und stabilisiert

ERFOLGREICHES CHANGE-PROJEKT

Unser Modell zum Thema Change-Kommunikation



Wir begegnen den emotionalen Reaktionen im Change-Prozess mit eigens entwickelten Handlungsfeldern, die wir auf aktuelle wissenschaftliche Modelle abgestimmt haben.



Vision entwickeln. Dem Change-Prozess ein Gesicht geben. Strategisch kommunizieren.

Die Kommunikation der Vision und des Leitbilds begleiten den gesamten Change-Prozess. Die Botschaft: „Das ist unser Ziel und so werden wir es gemeinsam erreichen.“

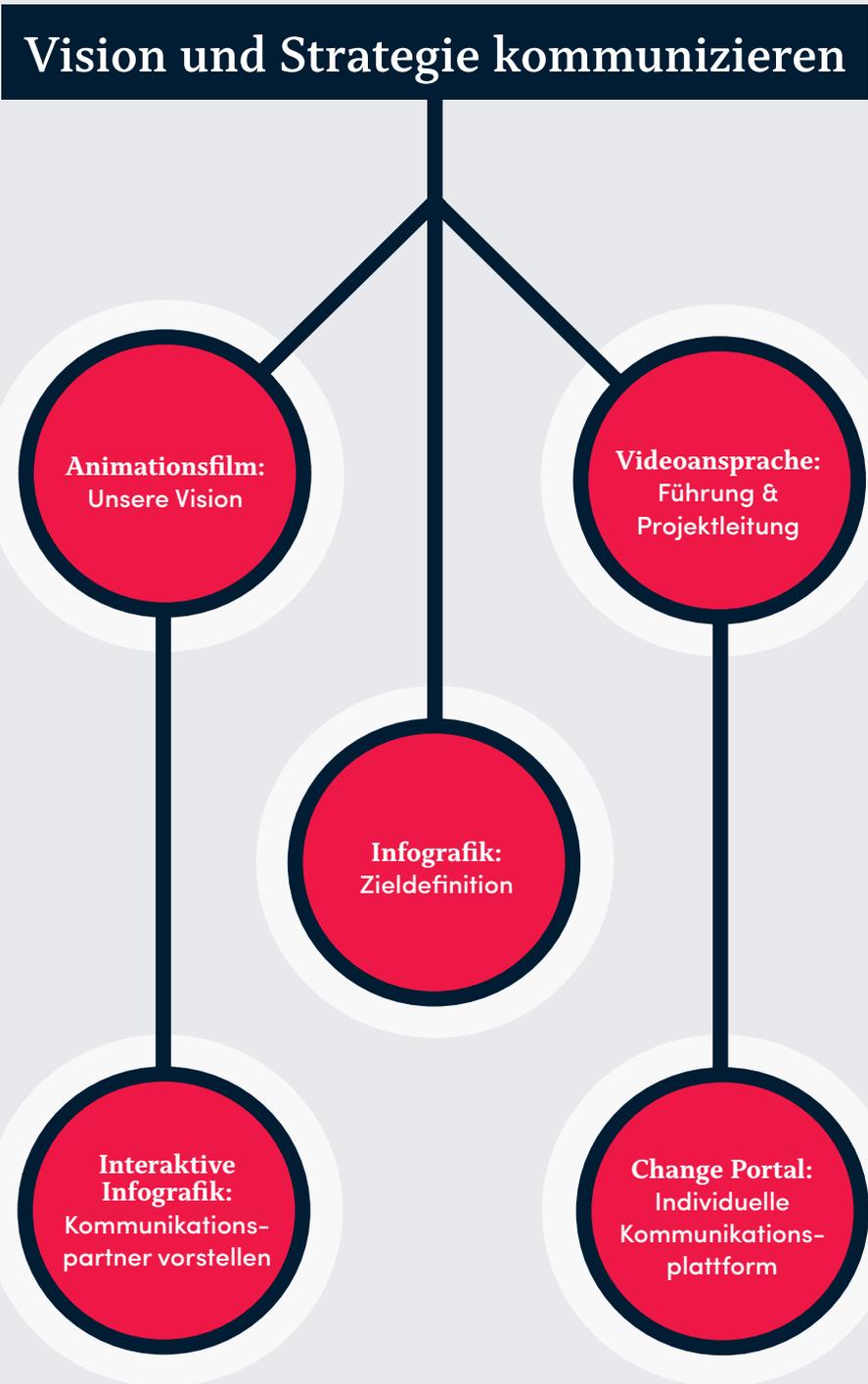
Eine starke Vision hilft dabei, eine sinnvolle Strategie zu entwickeln, mit der das Ziel erreicht werden kann. Wer die Vorzüge von Vernetzung kennt, wird ihre Möglichkeiten eher nutzen. Wer um die Notwendigkeit von digitaler Sicherheit weiß, wird stärker hierauf achten. Infoveranstaltungen und eine überzeugende Rede sind ein guter Auftakt.

Gemeinsam entwickeln wir ein Leitbild, das die anstehenden Veränderungen benennt und die Vision für die Zukunft formuliert. Der übergeordnete Zweck des Wandels muss deutlich werden, um ein Bewusstsein über die dadurch beabsichtigte Verbesserung zu erreichen. Dazu nutzen wir Elemente wie gemeinsame Workshops, systemische Interviews oder Sounding Boards.

Ein Kampagnendesign, in das sich alle im Laufe des Prozesses entwickelten Medien einfügen, sorgt für Wiedererkennungswert und im Change-Portal werden alle Medien gesammelt und individuell bereitgestellt. So begleitet das Handlungsfeld alle Phasen des Change-Prozesses in variierender Intensität.

**WENN DU EIN SCHIFF
BAUEN WILLST, DANN
TROMMLE NICHT
MÄNNER ZUSAMMEN,
UM HOLZ ZU BE-
SCHAFFEN, AUFGABEN
ZU VERGEBEN UND DIE
ARBEIT EINZUTEILEN,
SONDERN LEHRE SIE
DIE SEHNSUCHT
NACH DEM WEITEN,
ENDLOSEN MEER.**

Antoine de Saint-Exupéry



Mitarbeiter integrieren, motivieren, überzeugen und Ängste nehmen.

Stakeholder wie Mitarbeiter und Führungskräfte sollten vom Nutzen und Sinn der Veränderung überzeugt sein. Die Botschaft dieses Handlungsfelds für die ersten Phasen lautet: „Wir nehmen euch alle auf diesem spannenden Weg mit.“

Die Vorteile der geplanten Veränderung müssen authentisch, plausibel und mit starken Argumenten und verschiedenen motivierenden Maßnahmen kommuniziert werden. Nur, wenn die Verantwortlichen selbst vom Vorteil der neuen Technologie überzeugt sind, können sie auch die Mitarbeiter motivieren. Und Motivation spielt hier eine tragende Rolle.

Es lohnt sich, die Mitarbeiter zu integrieren, denn so besteht die Chance, ihre Haltung bereits in der frühen Phase des Veränderungsprozesses positiv zu beeinflussen. Dadurch können sie angeregt werden, sich ebenfalls mit konkreten Zielen und Plänen auseinanderzusetzen, alte Gewohnheiten loszulassen und neue Verhaltensweisen zumindest auszuprobieren. Hierzu entwickeln wir eine Projekt-Story, die sich in allen Medien wiederfindet. Testimonials können eine Rolle spielen, oder ein Avatar, der alle Botschaften rund um den Wandel übermittelt.

Zusätzlich dienen Bewegtbilder verschiedenster Formate – gut platziert – der Motivation und sorgen dafür, Nachrichten so persönlich wie möglich zu überbringen. Video-Ansprachen der Verantwortlichen kommen ebenso in Frage wie animierte Erklärfilme, die komplexe Zusammenhänge vermitteln. Der Vielfalt der digitalen Kampagnen sind keine Grenzen gesetzt,

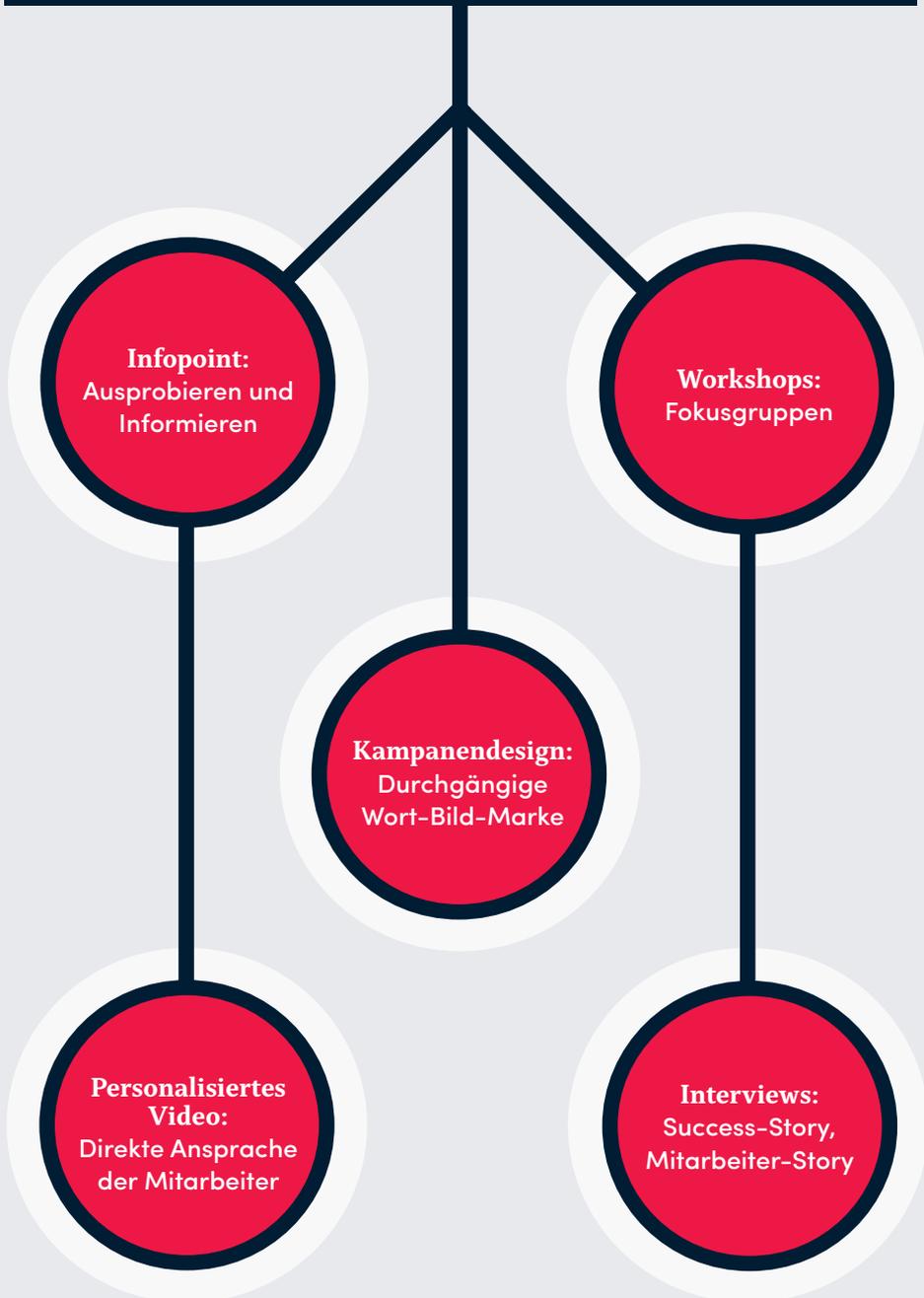
Blogs, Newsletter oder Social-Media-Inhalte können ergänzend hinzugezogen werden. Aber auch klassische analoge Info-Materialien wie Flyer oder Postkarten sind denkbar.

Die Maßnahmen lassen den Veränderungsprozess allgegenwärtig sein und nicht zum Schreckgespenst werden, der den Mitarbeitern gelegentlich mit Fragmenten von Informationen begegnet und dabei zu viel Raum für eigene Gedankenspiele lässt.

**DIE EINZIGE
MÖGLICHKEIT,
MENSCHEN ZU
MOTIVIEREN, IST DIE
KOMMUNIKATION.**

Lee Lacoca

Motivation und Partizipation erzeugen



Multiplikatoren identifizieren und zu Change-Agents ausbilden. Individuell und zeitnah kommunizieren.

In diesem Handlungsfeld begleiten Change-Agents den gesamten Change-Prozess und kommunizieren persönlich und individuell. Die Botschaft lautet: „Wir informieren euch und nehmen eure Herausforderungen wahr.“

Das Unternehmen muss nicht allzu groß sein – es ist immer schwierig, Veränderungsprozesse allen Mitarbeitern zeitnah und persönlich zu kommunizieren und im besten Falle noch auf individuelle Rückfragen einzugehen. Sollen die Systeme mehrerer Standorte erneuert und für eine bessere Vernetzung harmonisiert werden, ist es schlicht unmöglich, mit jedem beteiligten Mitarbeiter ins Gespräch zu kommen.

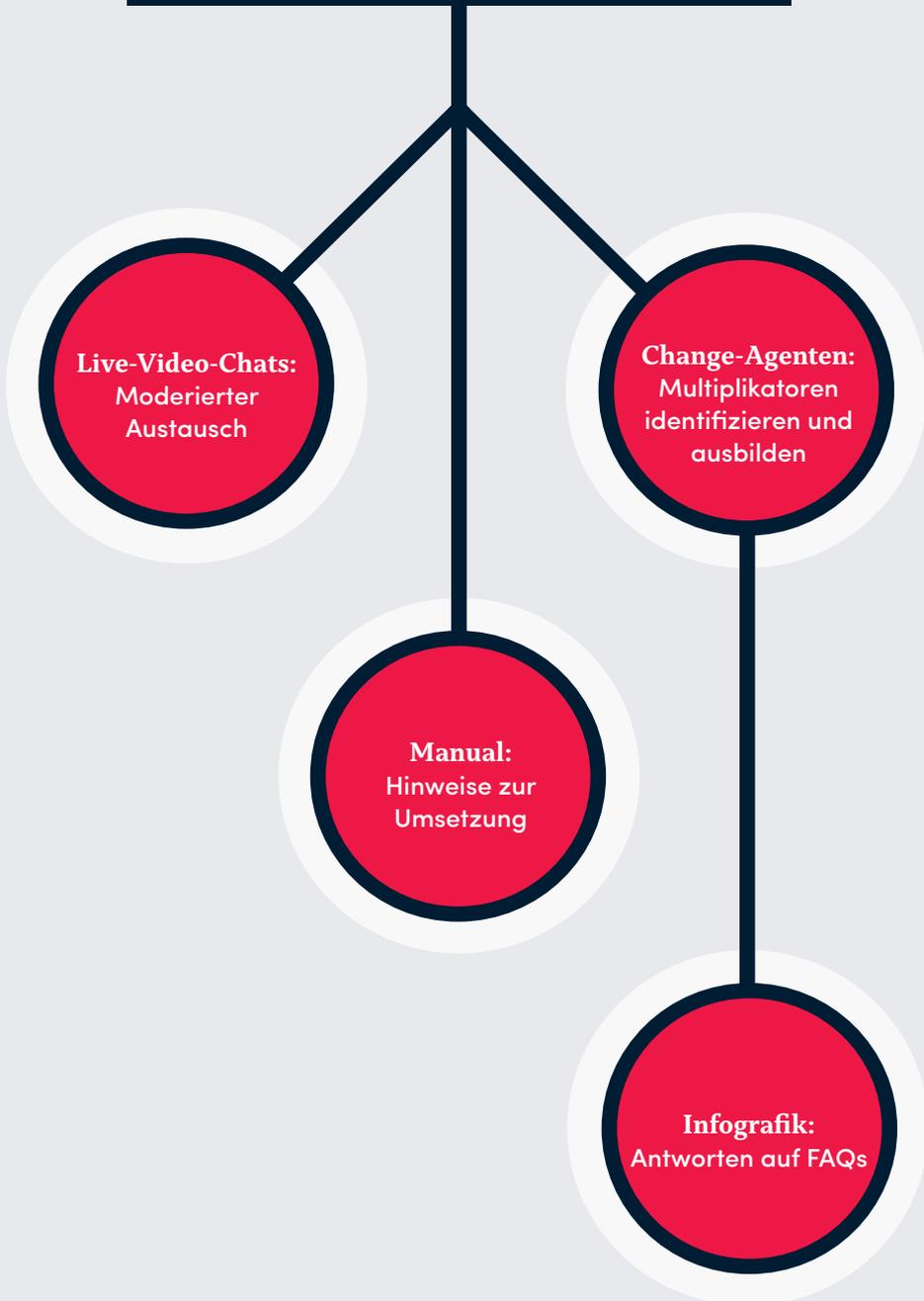
Wenn es darum geht, neues Wissen zu vermitteln, neue Kompetenzen aufzubauen und die Umsetzung vor Ort zu unterstützen, sind Multiplikatoren erforderlich. Bestimmte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zu Change-Agents ernannt und ausgebildet.

Sie sind die Multiplikatoren im gesamten Change-Prozess. Im Workshop erhalten sie das Rüstzeug, das sie befähigt, persönliche Gespräche mit Kollegen zu führen und negative Stimmungen abzufedern. Allerdings sollen sie nicht allein gelassen werden. Live-Video-Chats, die den Austausch unter der Moderation von Führungskräften ermöglichen, bieten sich für größere Unternehmen an.

WIR MÜSSEN IMMER
WIEDER DAS GESPRÄCH
MIT UNSEREM NÄCHSTEN
SUCHEN. DAS GESPRÄCH
IST DIE EINZIGE
BRÜCKE ZWISCHEN
DEN MENSCHEN.

Albert Camus

Multiplikatoren involvieren



Schnell erreichbare Zwischenziele formulieren und messen. Die Zielerrei- chung gebührend kommu- nizieren.

Ein wichtiges Handlungsfeld für die mittlere Phase des Change-Projekts. Die Botschaft dieses Handlungsfelds feiert die Erreichung von Teilerfolgen und Meilensteinen: “Seht her, so weit haben wir es schon gemeinsam geschafft!”

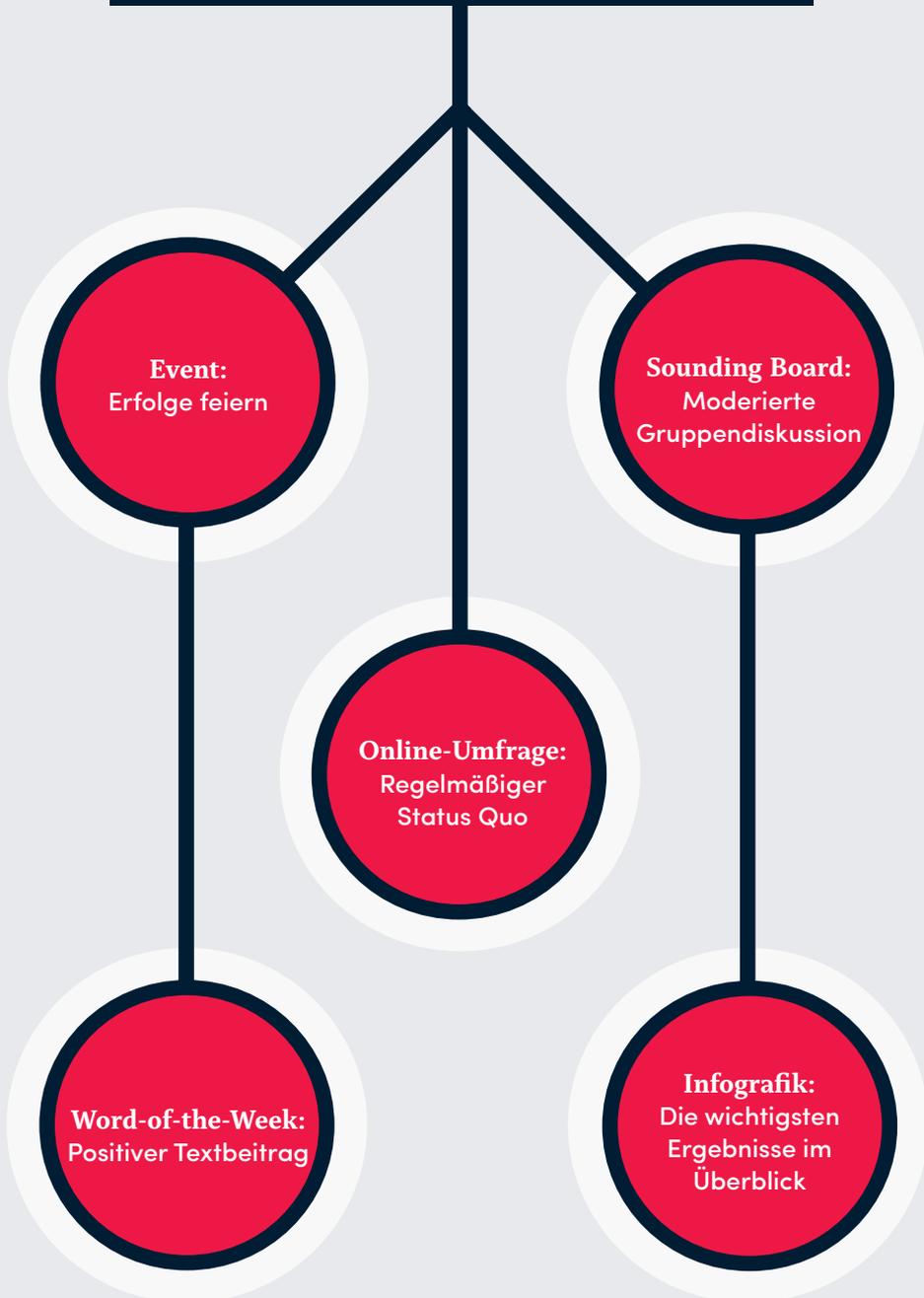
Auf lange Sicht kann man Menschen nicht allein damit motivieren, dass drohendes Unheil abgewendet wird und die Arbeitsplätze gesichert bleiben. Sollen auch die Mitarbeiter vom Change überzeugt sein, ist es sinnvoll, Erfolge gemeinsam zu begehen, sie zu messen und aufzuzeigen. Dafür sollten schnell erreichbare und überprüfbare Zwischenziele formuliert werden.

Denn anhand dieser Ziele lässt sich der Erfolg des Veränderungsprozesses messen. Hierfür kann beispielsweise ein Sounding Board dienen; eine moderierte Gruppendiskussion mit Teilnehmern, die nach dem Zufallsprinzip ausgewählt werden. Für das Feedback von Seiten der Change-Verantwortlichen bietet sich die Rubrik Word-of-the-week an, in der Erfahrungen, Ergebnisse, oder Erfolge an alle weitergegeben werden.

**WER KLUG IST, WIRD IM
GESPRÄCH WENIGER AN
DAS DENKEN, WORÜBER
ER SPRICHT, ALS AN DEN,
MIT DEM ER SPRICHT.**

Arthur Schopenhauer

Erfolge messen und aufzeigen



Zurück und nach vorne schauen. Veränderung braucht Stabilität.

Mit diesem Handlungsfeld wird zum Ende des Change-Projekts eine Brücke geschlagen: Von der Vergangenheit zur Gegenwart und weiter zur Zukunft. Die Botschaft lautet: „Das haben wir geschafft und jetzt arbeiten wir gemeinsam weiter daran!“

Das Ziel ist es, alte Gewohnheiten zu überwinden und neue Routinen zu erlernen und beizubehalten. In jedem Change-Prozess muss die Arbeitsfähigkeit der Organisation erhalten bleiben. Veränderung kann demnach nur dann erfolgreich sein, wenn schnell tragfähige Beziehungs- und Kommunikationsprozesse etabliert werden.

Diese sind eine wichtige Voraussetzung dafür, dass sich aus der Institution heraus eine Gruppe mit gemeinsamen Normen und Werten entwickelt. Erst, wenn die geplanten Veränderungen Teil der Unternehmenskultur geworden sind, ist der gesamte Veränderungsprozess erfolgreich abgeschlossen.

An diesem Punkt lässt sich gemeinsam zurückblicken. Beispielsweise durch ein Comic-Magazin, das die wichtigsten Meilensteine und Ergebnisse des gesamten Prozesses zusammenfasst oder retrospektiv zeigt, wie stark sich komplizierte Prozesse durch den Change vereinfacht haben.

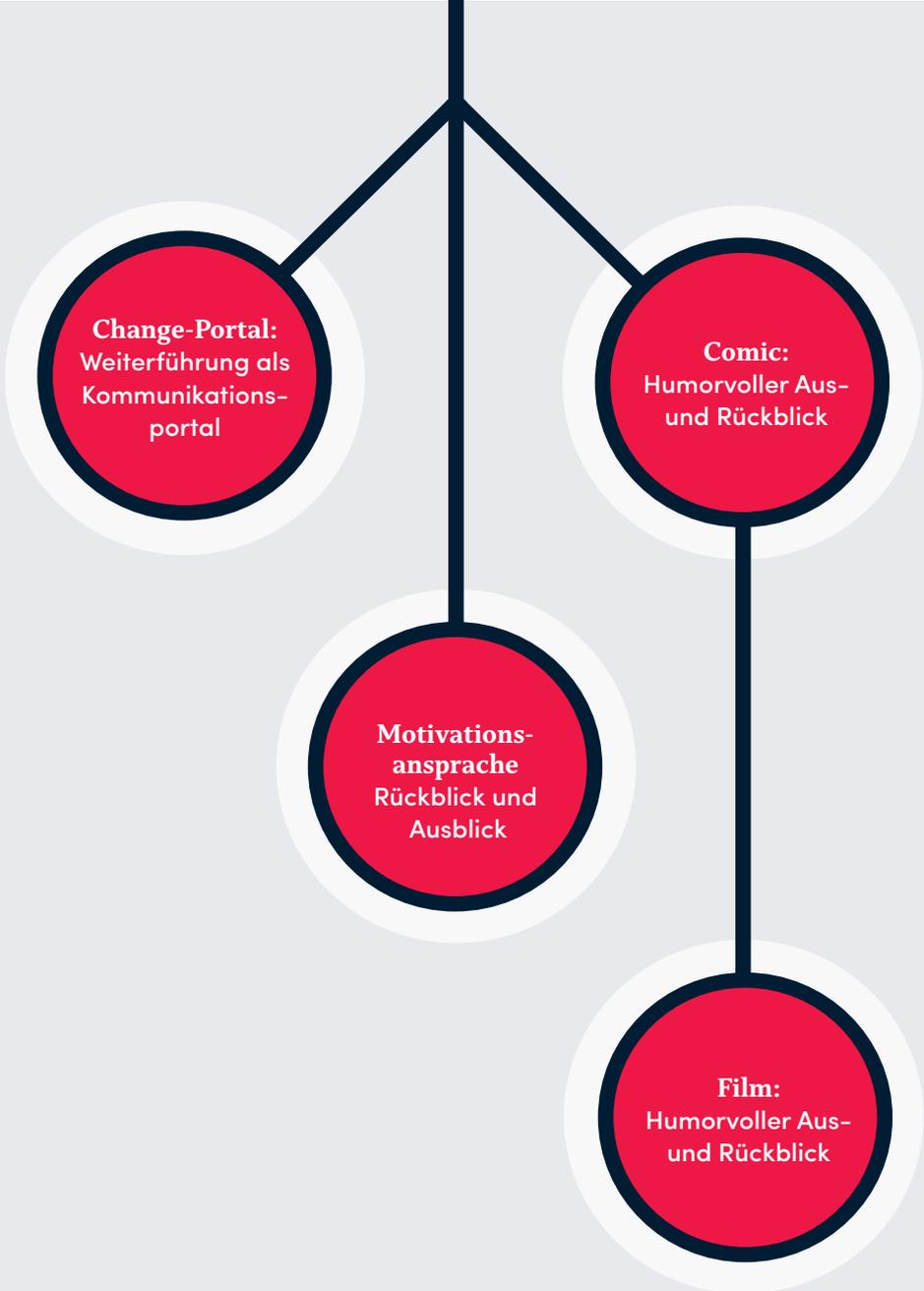
Oder durch Video-Success-Stories, in denen Mitarbeiter selbst vorstellen, wie sich die Veränderungen positiv auf ihren Arbeitsalltag ausgewirkt haben.

Auch hier gilt es, authentisch zu kommunizieren und anfängliche Bedenken oder bestehende Schwierigkeiten offen und ehrlich anzusprechen.

**MAN ÜBERZEUGT IM
ALLGEMEINEN BESSER
DURCH GRÜNDE, DIE
MAN SELBER GEFUNDEN
HAT, ALS DURCH
DIE, DIE ANDEREN
EINGEFALLEN SIND.**

Blaise Pascal

Stabilität und Nachhaltigkeit erreichen



Materna TMT GmbH - wir über uns

Kommunikationsstrategien sowie Medienproduktionen für Unternehmens- und Produktmarken, Change-Prozesse und das Digitale Lernen im Zeitalter der Digitalen (R)Evolution

Standort: Dortmund

Gründung: 2006 – als Tochtergesellschaft der Materna-Gruppe

Leistungsschwerpunkte: Kommunikationsberatung für Marketing und Vertrieb, interne und externe Kommunikation sowie Change-Kommunikation, Medienproduktionen, E-Learning- und Blended-Learning-Lösungen, Software-Lösungen für den Bildungsbereich **Medienschwerpunkte:** Erklärfilme, Imagefilme, Personalisierte Videos, Augmented- und Virtual-Reality-Lösungen, Digitale Lernwelten

Branchenschwerpunkte: Bildungsanbieter, die öffentliche Verwaltung, Bauwirtschaft und Immobilien, Logistik und Verkehr, Energieversorger

Mitarbeiterzahl: rund 60

Interdisziplinäre Teams: aus Beratern, Projektmanagern, Anwendungsentwicklern, Psychologen, Mediendidaktikern und vielen weiteren Medienexperten

KONTAKT

Nina Moeller

+49 (0) 231 5599-6014

nina.moeller@materna-tmt.de
