

# Change- Kommunikation in IT-Projekten

Betroffene zu Beteiligten machen. Nehmen Sie die Stakeholder von Veränderungsprozessen mit ins Boot: Durch umfangreiche, transparente und kreative Kommunikation. 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	03
Unser Change-Ansatz	05
Change-Projekte im Realitäts-Check	06
5 Handlungsfelder für die 7 Phasen des Change-Prozesses	07
Unser Modell: zum Thema Change-Kommunikation	08
Handlungsfeld 1: Vision und Strategie kommunizieren	10
Handlungsfeld 2: Motivation und Partizipation erzeugen	12
Handlungsfeld 3: Multiplikatoren involvieren	14
Handlungsfeld 4: Erfolge messen und aufzeigen	16
Handlungsfeld 5: Stabilität und Nachhaltigkeit erreichen	18
Wir über uns	20

# Digitaler Wandel mit einigen Hindernissen.

Fast die Hälfte aller IT-Projekte dauern länger als geplant – egal ob Cloud Computing, Big Data, Analytics oder eine SAP-Implementierung. Jedes dritte Projekt wird sogar abgebrochen.

Nehmen Sie 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...

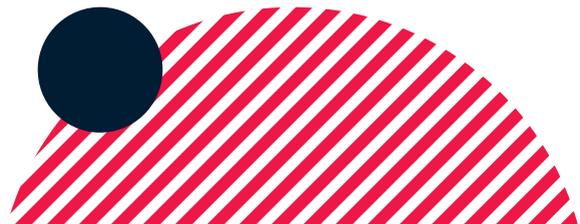
### **Und schon steckt man mittendrin:**

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.

### **Offmals 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?



**32%**  
aller IT-Projekte werden  
abgebrochen!

---

**47%**  
aller IT-Projekte enden  
nicht termingerecht!

---

**77%**  
aller Change-Projekte sind  
nicht erfolgreich

# 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 Modell von Richard K. Streich, Professor für Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaften, beschreibt 7 Verhaltensweisen, mit denen Betroffene auf Change-Management-Prozesse reagieren: Schock, Verneinung, Jammertal, Akzeptanz, Lernen und Versuchen, Erkenntnis sowie 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.

Jede Gruppe, die an einem Veränderungsprojekt interessiert ist (Stakeholder), soll ausschließlich die Informationen erhalten, die sie aufgrund ihres Stimmungsbilds benötigt und zu ihrem Einfluss in der Organisation passt. Basis für eine maßgeschneiderte, zielgruppenorientierte Kommunikation ist eine profunde Stakeholder-Analyse. Mehr zu diesem wichtigen Erfolgsinstrument in Change-Prozessen lesen Sie im Einleger dieser Broschüre.

## **Vision des Wandels durch Kommunikation dynamisch vorantreiben**

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 den 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

Gründe für das Scheitern von Change-Projekten:

**82 %** der Unternehmen machen die zu geringe Bereitschaft der Mitarbeiter, eine Veränderung umzusetzen, verantwortlich.

**62 %** der Unternehmen sehen eine Überforderung ihrer Mitarbeiter mit der Neuerung

## 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. 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. Mitarbeiter verstehen so die Vision des Ziels, 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

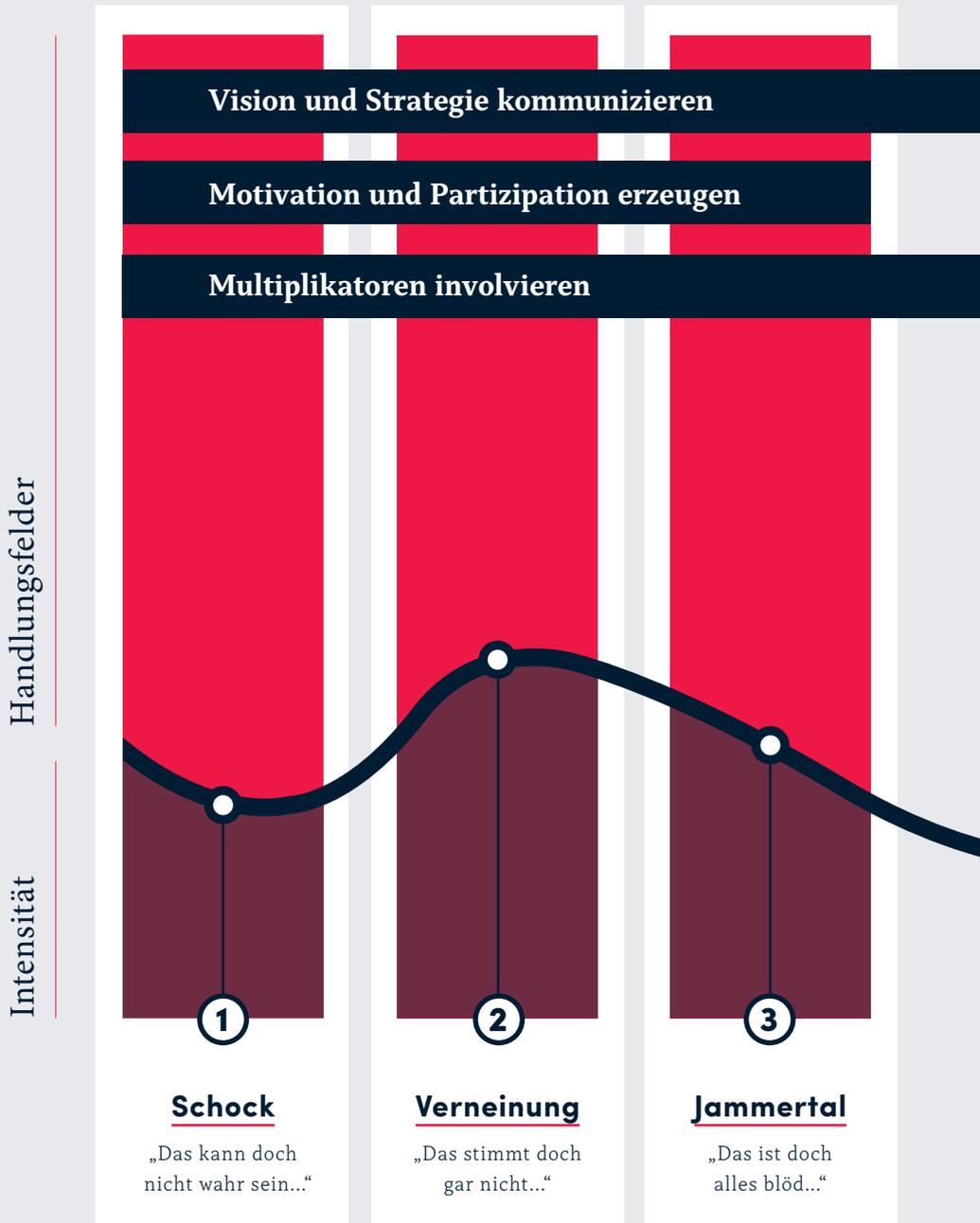
---

**05. Stabilität und Nachhaltigkeit erreichen**  
Neue Routinen werden verinnerlicht und stabilisiert

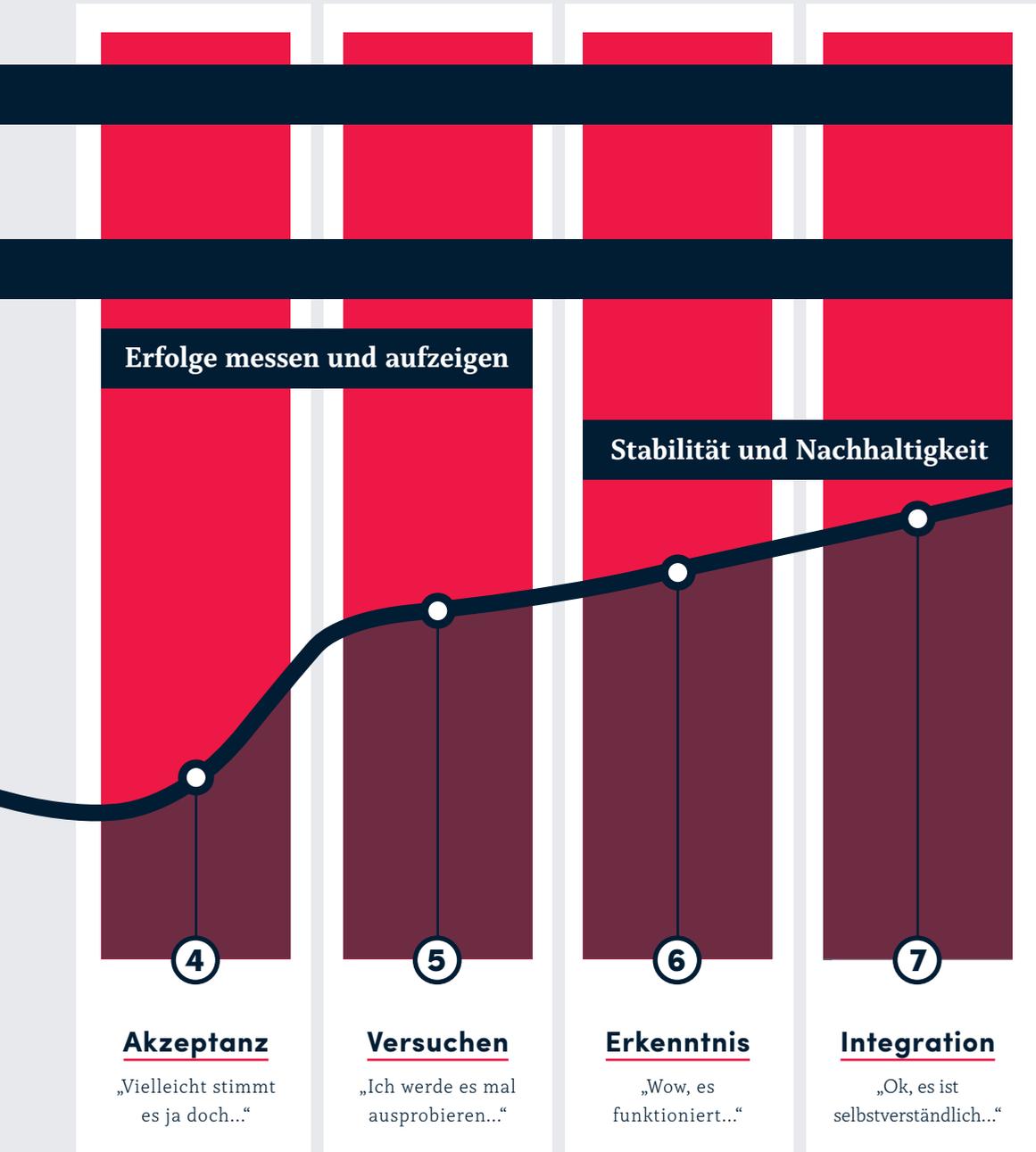
---

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.

Das Kommunizieren 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.

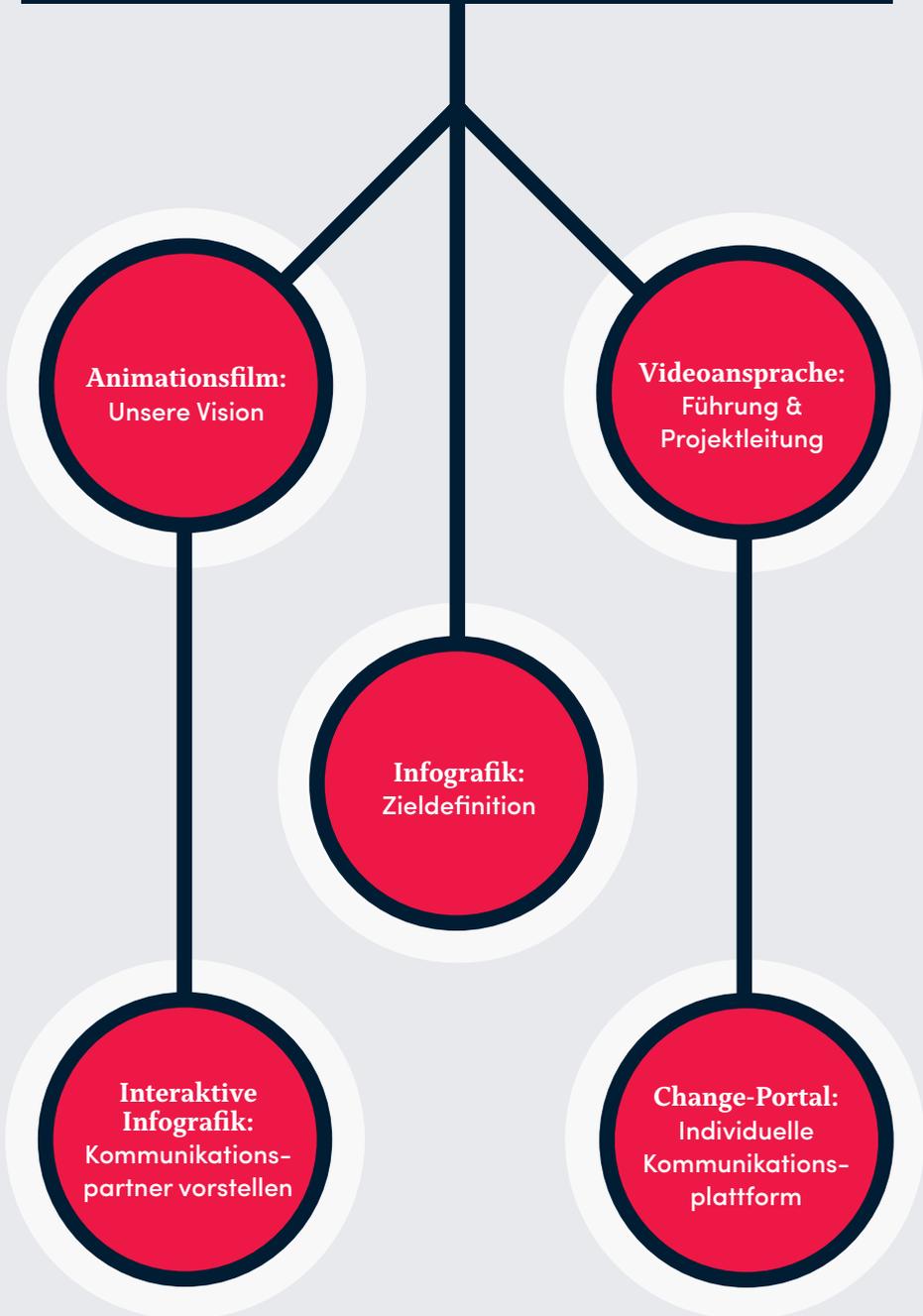
Gemeinsam entwickeln wir ein Leitbild, das die anstehenden Veränderungen benennt und die Vision für die Zukunft formuliert. Der übergeordnete Zweck des Wandels muss deutlich werden, um ein Bewusstsein für die dadurch beabsichtigte Verbesserung zu erreichen. Dazu nutzen wir Elemente wie gemeinsame Workshops,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

## Vision und Strategie kommunizieren



# Mitarbeiter integrieren, motivieren, überzeugen. 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 abzustreifen und neue Verhaltensweisen zumindest auszuprobieren. Hierzu entwickeln wir eine Projekt-Story und setzen auf vielfältige Medien. Testimonials können eine Rolle spielen, oder ein Avatar, der starke Botschaften rund um den Wandel übermittelt. Unsere digitalen Formate sorgen dafür, dass Sie alle Mitarbeiter zur richtigen Zeit erreichen.

Zusätzlich motivieren Bewegtbilder 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.

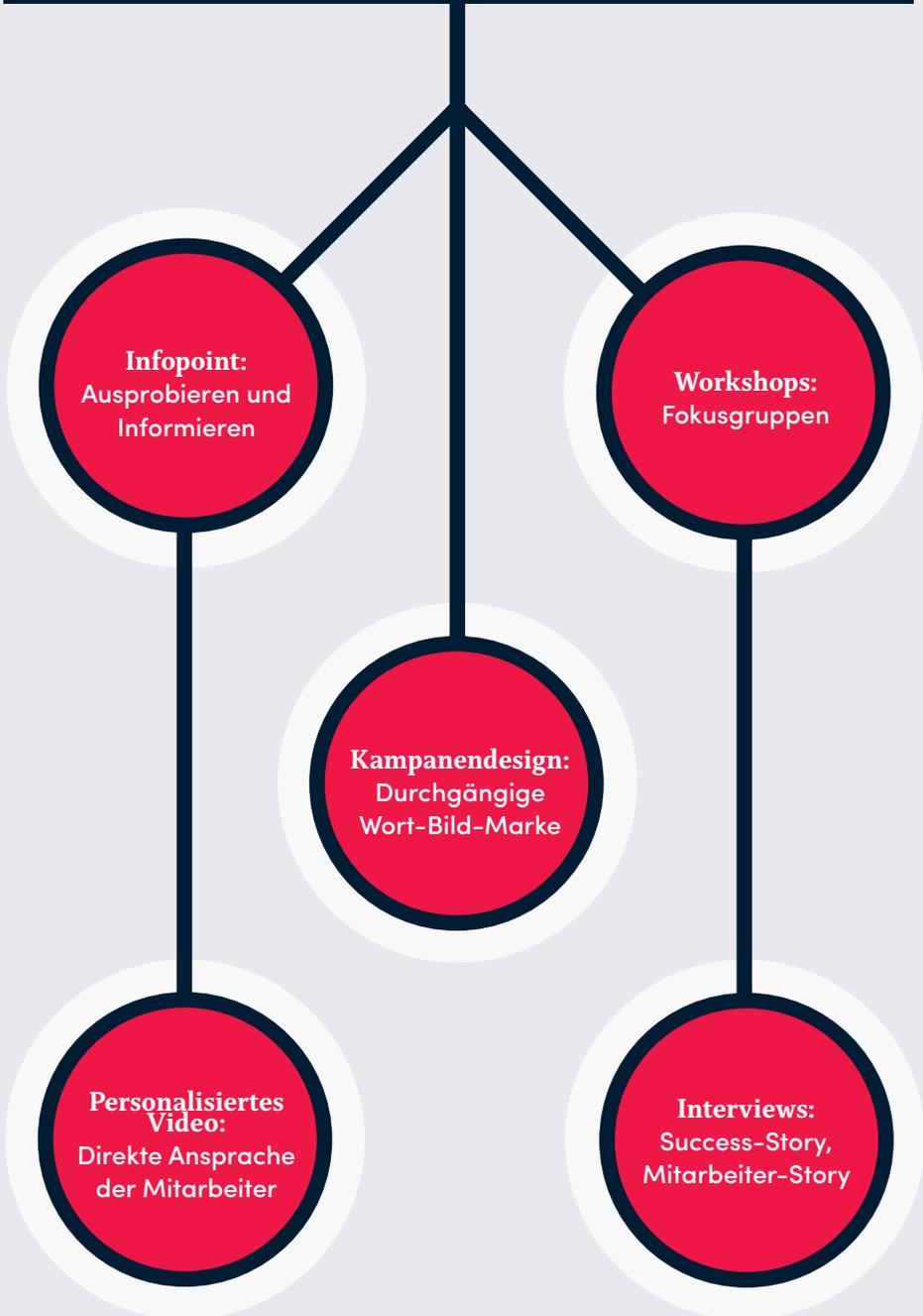
Der Vielfalt der digitalen Kampagnen sind keine Grenzen gesetzt, Blogs, Newsletter oder Social-Media-Inhalte können ergänzend hinzugezogen werden. Aber auch klassische analoge Info-Materialien wie Flyer oder Postkarten sind denkbar.

Veränderung wird nicht zum Schreckgespenst, das den Mitarbeitern in Gestalt von Informationsfragmenten oder Gerüchten begegnet, sondern zu einem konstruktiven, für alle nachvollziehbaren Prozess.

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

*Lee Iacocca*

## 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 Prozesse oder Systeme mehrerer Standorte erneuert und für eine bessere Vernetzung harmonisiert werden, ist es schlicht unmöglich, mit jedem beteiligten Mitarbeiter ins Gespräch zu kommen.

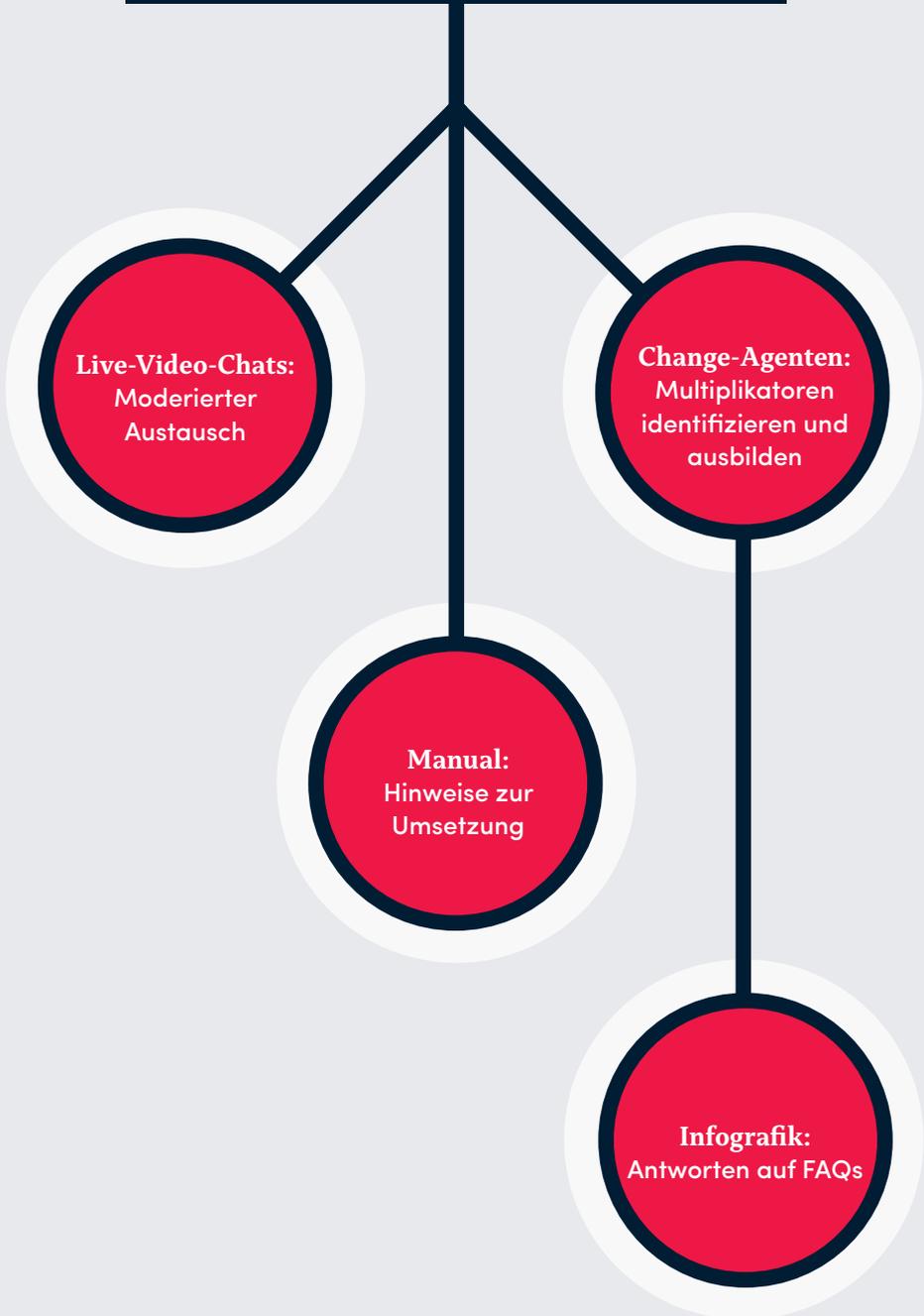
Wenn es darum geht, neues Wissen zu vermitteln, neue Kompetenzen aufzubauen und die Umsetzung vor Ort zu unterstützen, sind Multiplikatoren erforderlich. Bestimmte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zu Change-Agenten ernannt und ausgebildet.

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. Das Erreichen von Zielen gebührend kom- munizieren.

Ein wichtiges Handlungsfeld für die mittlere Phase des Change-Projekts. Die Botschaft: Feiert das Erreichen von Teilerfolgen und Meilensteinen: “Schaut her, so weit haben wir es schon gemeinsam geschafft!”

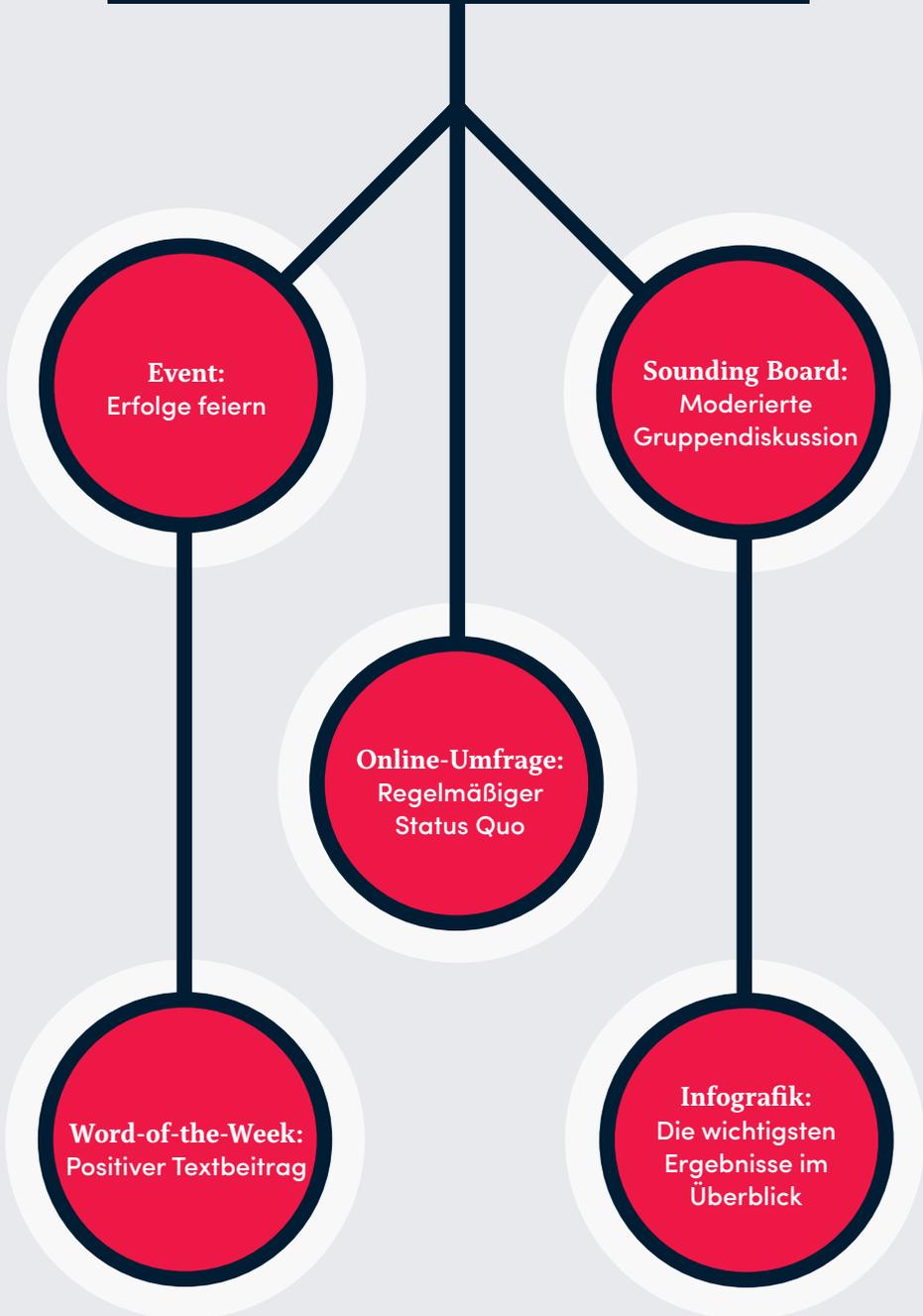
Auf lange Sicht kann man Menschen nicht allein damit motivieren, dass drohendes Unheil abgewendet wird und die Arbeitsplätze gesichert bleiben. Sollen auch die Mitarbeiter vom Change überzeugt sein, ist es sinnvoll, Erfolge gemeinsam zu begehen, sie zu messen und aufzuzeigen. Dafür sollten schnell erreichbare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

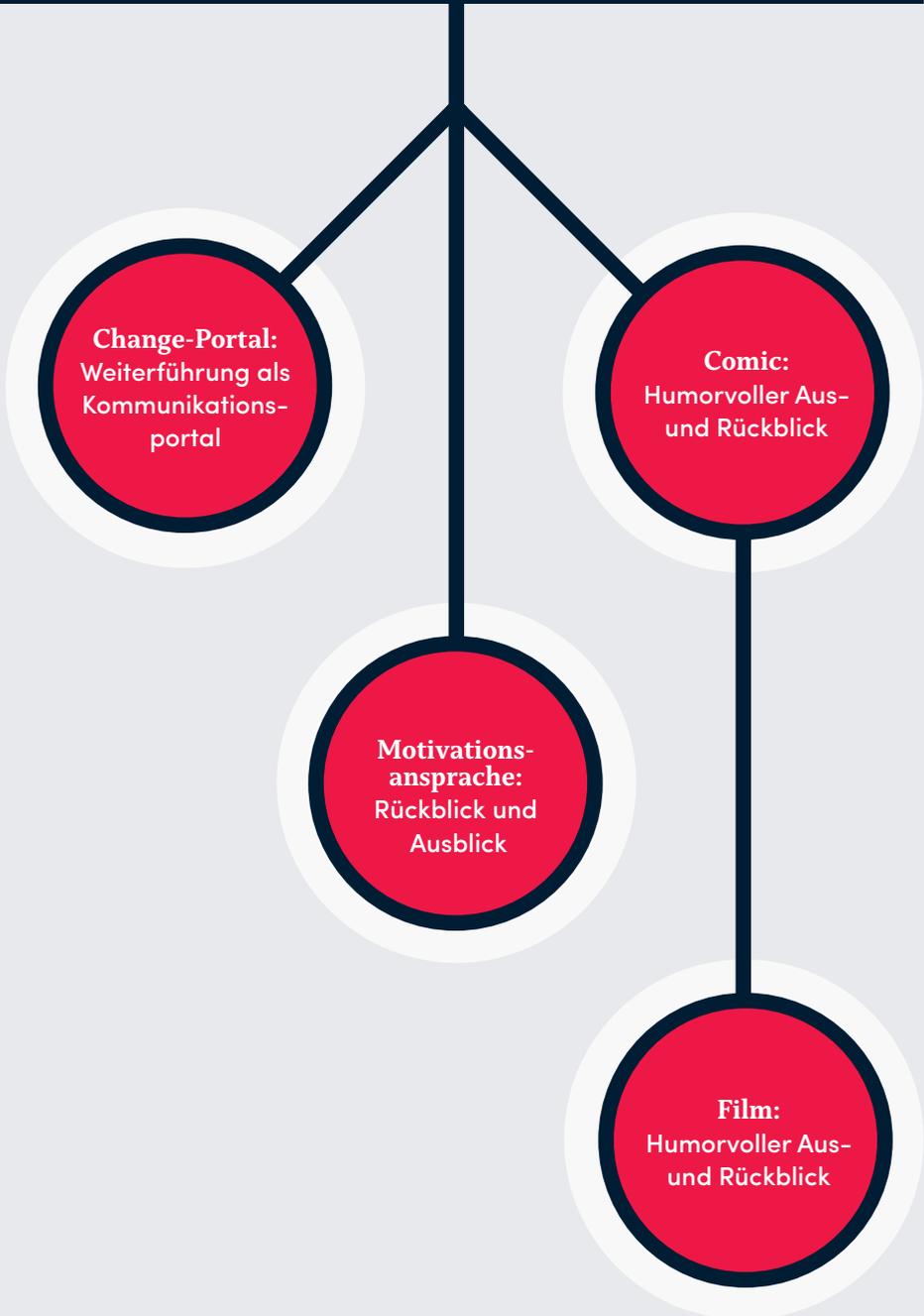
Oder durch Video-Erfolgsgeschichten, in denen Mitarbeiter selbst vorstellen, wie sich die Veränderungen positiv auf ihren Arbeitsalltag ausgewirkt haben.

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

**Mitarbeiterzahl:** rund 60

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

## **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

## **KONTAKT**

---

Nina Moeller

+49 (0) 231 5599-6014

nina.moeller@materna-tmt.de

---

[www.materna-tmt.de](http://www.materna-tmt.de)