

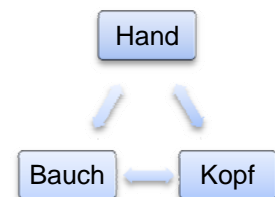
Gezielte Kommunikation für mehr Erfolg

Kommunikationsplanung bei Software-Rollouts

Stuttgart, Januar 2009

Eine perfekte Organisation ist (fast) alles – auch bei der Einführung einer neuen Software, einem Rollout. Doch dass sich mit guter Kommunikation auf einfache Weise deutlich bessere Ergebnisse erzielen lassen, wissen die wenigsten Unternehmen zu nutzen.

Das Ziel eines Software-Rollouts lautet stets: Mitarbeiter sollen die neue Software einsetzen – und zwar effektiv. Hand, Kopf und Bauch spielen dabei eine wichtige Rolle.



Mit der Hand müssen die Mitarbeiter das neue Programm bedienen, müssen alle für sie notwendigen Bestandteile der Software kennen und effizient mit ihr umgehen können. Die benötigten Kenntnisse werden klassisch über Qualifizierungsmaßnahmen vermittelt. Neue Methoden wie z. B. Web Based Trainings, Podcasts* oder Wikis* im Web 2.0 dienen heutzutage als Hilfsmittel zum bedarfs- und situationsgerechten Lernen. Ein kommunikativer Austausch der Lernenden untereinander und mit den IT-Projektverantwortlichen führt zu fließenden Grenzen zwischen Qualifizierung, Information und Kommunikation.

Die Mitarbeiter müssen mit dem Kopf verstanden haben, warum das neue System eingeführt werden soll, welche Unternehmensziele und Hintergründe damit verbunden sind. Richtige Kommunikation spielt hierbei eine wichtige Rolle.

Aus dem Bauch heraus sollen die Mitarbeiter die neue Software anwenden wollen. Lust und Neugier sowie der individuelle Nutzen erzeugen bei ihnen den notwendigen Eigenantrieb und die Motivation. Auch hierbei steht die richtige Kommunikation im Vordergrund.

Software-Rollouts sind Change-Projekte: Der Einsatz einer neuen Software erfordert Prozessveränderungen, soll diese meist sogar bewusst einleiten. Ohne die richtige Kommunikation werden hierbei keine effizienten Ergebnisse erzielt, denn Mitarbeiter versuchen im Regelfall mit der neuen Software ihre alten, gewohnten Prozesse weiterzuführen. Die neue Software lässt dies im Falle eines Change-Projekts allerdings nicht mehr zu. Die Anwender scheitern somit an ihren bisherigen Arbeitsweisen und ärgern sich über die neue Software. Auf Dauer ein frustrierendes Ergebnis für Benutzer und IT-Projektmitarbeiter.

Kommunikationsstrategie für mehr Erfolg

Mit Hilfe einer Kommunikationsstrategie vor, während und nach einem Rollout lässt sich dagegen Zufriedenheit und Erfolg auf allen Seiten organisieren und garantiert steigern. Die Kommunikation dient als Mittler zwischen den Projektmitarbeitern der IT-Abteilung und den Usern.

Grundsätzlich sollte die Kommunikation eng an den technischen Rollout-Plan gekoppelt sein, die einzelnen Phasen des Change-Prozesses berücksichtigen und – ganz wichtig – in ehrlicher Art Hintergründe erläutern sowie in lebendigem Stil Lust auf die neue Software erzeugen.

Bei der Strategieentwicklung in Form eines Kommunikationsplans gilt es den richtigen Zeitpunkt, die jeweilige Zielgruppe und Intension, passende Inhalte und Sprache sowie Nachhaltigkeitsaspekte zu beachten.

Zur richtigen Zeit

Frühzeitig sind alle Mitarbeiter in einem ersten Schritt grundsätzlich über den kommenden Rollout zu informieren. So zeigt das Projektteam gegenüber den betroffenen Mitarbeitern seine Wertschätzung und zeigt auch, dass es die Anwender und deren Bedürfnisse ernst nehmen wird.

Innerhalb des Projektverlaufs findet ein Anstieg der Kommunikation in Punkto Menge, Turnus, Austausch und Emotionalität statt. Je näher der Zeitpunkt des Rollouts rückt, desto intensiver wird von Seiten der Projektverantwortlichen kommuniziert.

Nach der Softwareeinführung sichern emotionale, positiv belegte Informationen sowie Erfolgstorys die Nachhaltigkeit und den Erfolg des Rollouts.

Mit der richtigen Zielsetzung

Ohne Zielsetzung lässt sich nur ershwert gut kommunizieren. Aus Sicht des IT-Projektteams liegt das Kommunikationsziel in der Übermittlung von Zeitplänen, Hard- und Software-Fakten sowie technischen Details. Der Anwender als Mensch mit seinem Bedarf und all seinen Emotionen wird dabei oft übersehen. Aus Anwendersicht jedoch sind technische Informationen unrelevant. Für den User der neuen Software zählen in erster Linie Nutzenargumente: Warum soll ein neue Software eingesetzt werden, welche Vorteile ergeben sich durch die Einführung für den Anwender, welche Arbeitsprozesse werden für ihn dadurch erleichtert oder verkürzt, welche Umstellungen muss er in seiner Arbeitsweise aufgrund der neuen Software vornehmen, etc. Der User muss seine Anforderungen an die neue Software kommunizieren dürfen. Er möchte als „Experte“ einbezogen werden. Schließlich verbringt er eine Vielzahl an Arbeitsstunden mit dem neuen System. Er kennt die Einsatzmöglichkeiten und die Abläufe im Alltag.

Erste Informationen sollen zu Beginn des Projektes grundlegende Ängste in Zusammenhang mit dem Rollout bei den Mitarbeitern abbauen und positive Gefühle wecken. Gleichzeitig dienen sie zur Verhinderung einer eventuell entstehenden „Gerüchteküche“ im Unternehmen.

Innerhalb des Projektverlaufs verändern sich die Ziele. Die Anwender sollen zwar mit noch intensiveren positiven Gefühlen inspiriert werden, doch der Aufruf zum Handeln rückt in den Vordergrund: Hierzu zählen z. B. die Anmeldung zur Qualifizierung, eine Sicherung der bisherigen Daten, sowie der Austausch von Informationen mit dem Projektteam und das Feedback an das Team. Ein reger Transfer untereinander über z. B. Web 2.0-Technologien soll stattfinden, um die notwendigen Gegebenheiten und Anforderungen in den Change-Prozess zur Zufriedenheit der beteiligten Anwender mit einzubeziehen.

An die richtigen Personen, mit den richtigen Inhalten und der richtigen Sprache

Für die Ausarbeitung einer Kommunikationsstrategie sind die betroffenen Mitarbeiter in Stakeholder einzuteilen. Als Stakeholder werden Personen und Personengruppen bezeichnet, die von der Softwareumstellung betroffen sind oder daran ein Interesse haben.

Die einzelnen Stakeholder haben andersgeartete Erwartungen und Interessen. Daher besteht ein unterschiedlicher Kommunikationsbedarf bezüglich der Inhalte und des Sprachstils. Mitarbeiter der Produktion z. B. müssen anders informiert werden als Führungskräfte. Da für die jeweilige Zielgruppe verschiedene Nutzenargumente und Hintergrundinformationen relevant sind, andere Fachbegriffe im Sprachgebrauch verwendet und differente Medien als tägliche Informationsquellen genutzt werden ist eine Unterscheidung sinnvoll. In der Regel setzen die einzelnen Stakeholdergruppen die neue Software zur Erledigung ihrer Aufgaben ein. Passende Fallbeispiele für die einzelnen Zielgruppen unterstützen die Nutzenargumentation, zeigen den Anwendern Beispiele aus ihrem Arbeitsalltag auf und erläutern wie bisherige Aufgaben mit der neuen Software vereinfacht gelöst werden können.

Für mehr Nachhaltigkeit sorgen

Vom Projektstart bis zum tatsächlichen Rollout vergeht einige Zeit. Damit die Beteiligten während dieser Zeitspanne positiv gestimmt sind und bleiben, empfehlen Spezialisten den Einsatz eines Projektnamens, eines Projektlogos und die Verwendung von Give Aways. All diese Mittel helfen ein gutes Projektumfeld zu schaffen.

Zur Findung des Projektnamens können Mitarbeiter z. B. über einen Wettbewerb aufgefordert werden. Dieses frühzeitige Einbeziehen der Anwender in das Projekt führt zu ersten positiven Emotionen, der Projektname ist automatisch positiv belegt. Das Projektlogo markiert auf einen Blick sämtliche Kommunikation rund um das Projekt, sofortige Wiedererkennung ist gewährleistet, das Logo bleibt

nachhaltig im Kopf verankert. Give Aways in Form von Süßigkeiten und Nützlichem (beispielsweise Kaffeetassen, Notizbüchern, PostIT-Blöcken, etc.) finden bei den Anwendern reißenden Anklang. Sie sorgen neben positiven Emotionen durch ihre Präsenz auf dem Schreibtisch für eine stetige Erinnerung – sogar wenn das Rollout bereits lange abgeschlossen ist. Auch Postkarten, Flyer oder Aufsteller dienen dem Zweck der Nachhaltigkeit, wenn sie einerseits originell und andererseits nützlich gestaltet sind.

Planung mit Hilfe einer Kommunikationsmatrix

Stakeholder	2009			2010						
	Jan	Mrz	Jun	Okt	Dez	Jan	Feb	Mrz	Apr/ Mai	Jun
Unternehmensleitung		Beschlussvorlage								
Akademie	Information		Besprechung							
Personalentwicklung	Information									
User Help Desk	Information									
Unternehmenskommunikation	Information									
Führungskräfte	Information	Information								
Mitarbeiter			Information im Intranet	Eröffnung Projektwebsite inkl. grobe Fakten	Ausführliche Projektinfos, Hintergründe u. Qualifikationsangebot		Bericht über Piloten	Zwischenbilanz mit Story und „Mensch“		Abschlussbericht; Verlosung unter Feedbackgebern; Aussicht
					Vertiefende Informationen u. Qualifikationsangebot		Teilnehmerfeedback aus den Infoveranstaltungen Intranetumfrage über Gesamtprojekt VIP-Feedback aus den Betreuungen Kopfhörer, Projekt-T-Shirts, Stifte			

■ Gespräch / Dialog
 ■ Intranet / Projektwebsite
 ■ Mitarbeiterzeitschrift
 ■ Feedback / Evaluation
■ Werbemittel
 ■ Motivationstrailer

Übergeordnete, zentrale Kernbotschaften, Zeitpunkte, Intensionen, Zielgruppen und Medien der Kommunikation gilt es optimal zu planen, um den Erfolg eines Rollout-Projektes zu unterstützen. Dazu bedienen sich Fachleute einer Kommunikationsmatrix, in der sie alle wesentlichen Fakten der Kommunikationsplanung aufführen (siehe Abbildung 1).

Bei der Umsetzung wird gerne eine Mischung aus bekannten, genutzten Medien und für die Zielgruppe neuen Medien verwendet. Welcher Medien-Mix eingesetzt wird, hängt von den Stärken der einzelnen Medien, den Zielgruppen und der Zielsetzung ab. Die Kommunikationsplanung ist deshalb für jeden Software-Rollout individuell zu erstellen.

Dabei sind mehrere Fragestellungen zu beantworten:

- Welche Informationen werden an eine breite Masse an Personen (Massenkommunikation) gestreut und welche an einzelne Menschen (persönliche Kommunikation) ausgegeben?

- Welche Themen sind aktuell und zeitkritisch, welche verlangen einen emotionalen Rahmen?
- Zu welchen Themen wird einseitig informiert, zu welchen zweiseitig kommuniziert? Bei einseitiger Kommunikation hat der Informations-Empfänger - im Gegensatz zur zweiseitigen Kommunikation - keine Möglichkeit ein Feedback an den Absender zu geben. Einseitige Kommunikationsmedien, wie z.B. Motivationstrailer, eignen sich besonders gut zur Information einer großen, verstreuten Zielgruppe. Zweiseitige Kommunikation ermöglicht eine Rückmeldung oder gar die Diskussion mit dem Absender. Persönliche Gespräche, E-Mails, Briefe, etc. zählen zur zweiseitigen Kommunikation. Erfolgen Rückmeldungen, so müssen diese von den Projektverantwortlichen gehört und bearbeitet werden, da sie wichtigen Input für den Projektverlauf enthalten. Verbesserungsvorschläge, positive und negative Emotionen wie Freude und Ängste, konstruktive Kritik oder Widerstände sollten aufgegriffen und in jeder Form berücksichtigt werden.

Die Stärken der einzelnen Medien spielen im nächsten Schritt mit. Eine Mitarbeiterzeitschrift eignet sich z. B. besonders gut zur Veröffentlichung von gefühlsbetonten Geschichten und somit zur Schaffung von Emotionen. Eine Projektwebsite dagegen ist ideal, um stets aktuelle Informationen bereit zu stellen. Über einen Motivationstrailer lassen sich ausführliche Projektinformationen und auch Hintergründe in Form von emotionalen Interviews vermitteln. Per E-Mail können auf schnellem Wege unkomplizierte, kurze Informationen gezielt weitergeleitet und in einem persönlichen Gespräch komplexere Themen behandelt werden.

Für die weitere Kommunikationsplanung des Projekts müssen geeignete Kommunikatoren gefunden werden, die als Multiplikatoren dienen. Führungskräfte stellen durch ihre Verankerung in der Unternehmenshierarchie Machtpromotoren dar. Was sie sagen hat ein entsprechendes Gewicht. Mitarbeiter im Projektteam gelten als Prozesspromotoren, da sie in ihrer Funktion das Projekt nach vorne treiben. Als Fachpromotoren können unabhängige Multiplikatoren dienen, die als Change-Agents bezeichnet werden. Ihre Aufgabe besteht darin, alle benötigten Informationen über das Projekt mit den jeweiligen Zielgruppen auszutauschen. Sie bieten den Beteiligten Raum für Meinungen und Stimmungsbilder die in informeller Kommunikation wie z. B. durch spontane Gespräche auf dem Gang im Unternehmen entstehen.

Controlling für noch mehr Effizienz

Eine Vielzahl an Instrumenten steht zur Auswahl um zu kommunizieren. Ihr Einsatz muss im Hinblick auf die Zielerreichung, die Zeitplanung und das Budget kontinuierlich kontrolliert werden. Bei Abweichungen zwischen, z. B. eigentlicher Kommunikationszielsetzung und im Unternehmen

tatsächlich umlaufender Kommunikation sind die Maßnahmen rasch zu ändern. Eine einmalige Kontrolle nach Ende des Projektes reicht nicht aus, um das Projekt bestmöglich zu unterstützen.

Fazit: Wann kann ein Software-Rollout als effizient bezeichnet werden?

Unter Betrachtung der harten Faktoren bedeutet Effizienz, dass die Arbeitsschritte im Unternehmen aufgrund der Softwareeinführung schneller und fehlerreduzierter, also effizienter ablaufen. Die Zeitplanung und das Budget für das Rollout wurden eingehalten oder im besten Fall unterboten. Eine strukturierte Kommunikation gilt bei vielen Projektmanagern als echter „Zeitbeschleuniger“.

Doch auch unter Berücksichtigung der weichen Faktoren unterstützt die Kommunikation ein Rollout-Projekt spürbar und erlebbar. Erfolg tritt ein, wenn das Rollout positiv im Unternehmen verankert ist. Wenn bei den Mitarbeitern das Gefühl entsteht, dass „alle an einem Strang ziehen“ und sie sich im Unternehmen und im Einsatz der neuen Software sicher fühlen. Die emotionale Ebene der Anwender ist aufgrund strategisch geplanter und gut umgesetzter Kommunikation auf der gesamten Breite positiv gestimmt.

Mit einer gut geplanten Kommunikation lässt sich somit der Erfolg eines Projektes in allen Bereichen deutlich steigern.

Anmerkungen:

* Wiki = Eine im World Wide Web verfügbare Seitensammlung, die von den Benutzern online geändert werden kann.

* Podcast = Serie von Hördateien (Audio) oder Bewegbilddateien (Video), die sich unabhängig von den Sendezeiten konsumieren lassen und meist automatisch und kostenlos bezogen werden können; zusammengesetzt aus den Wörtern iPod und Broadcast.

Know How AG

Seit 1992 entwickelt die Know How! AG, Stuttgart, als eigenständiges, inhabergeführtes Unternehmen kontinuierlich neue Weiterbildungskonzepte. Die beiden Unternehmen Know How IT-Solutions GmbH und Seemedia GmbH gehören als Tochterunternehmen zu der Aktiengesellschaft.

Als Pionier auf dem Gebiet des Web Based Trainings (WBT) erstellte die Know How! AG bereits 1995 die ersten erfolgreichen E-Learning-Produkte.

Sowohl im IT- als auch im Non-IT-Bereich bietet das Unternehmen passende Konzepte und Lösungen für Kunden aus allen Branchen an. Hochwertiges E-Learning, praxisorientierte Präsenzseminare und bedarfsorientiertes Consulting gehören zu den Kernkompetenzen.

Unternehmenskontakt:

Know How! AG
Viola Ploski, Ruppmannstraße 33 b, D-70565 Stuttgart/Germany
Tel. +49 711 78059-18, Fax +49 711 78059-15, [viola.ploski\(at\)knowhow.de](mailto:viola.ploski(at)knowhow.de)
www.knowhow.de

Pressekontakt:

meister-plan - agentur für werbung & pr
Bettina Meister, Rötestraße 44, D-70197 Stuttgart/Germany
Tel.: +49 711 2635443, Fax: +49 711 2635448, [pr\(at\)meister-plan.de](mailto:pr(at)meister-plan.de)
www.meister-plan.de