

Praxishandbuch IT-Kommunikation

Herausgeber: Sandra Aengenheyster, Kim Miriam Dörr, 2019

# Projektkommunikation im Zeitalter der Digitalen Transformation – Zusammenfassung von Kapitel 3



von Dr. Oliver Janzen  
Experte für Digitale Transformation

Im März diesen Jahres ist im Springer Verlag das Praxishandbuch IT-Kommunikation, herausgegeben von Sandra Aengenheyster und Kim Miriam Dörr, erschienen. In dem Buch beschreiben fünfzehn namenhafte Experten ihre Erfahrungen und Methoden rund um das Thema Kommunikationsmanagement im Projektgeschäft. Mit „Projektkommunikation im Zeitalter der Digitalen Transformation“ konnten wir ein Kapitel beitragen.

Digitalisierung ist mittlerweile fester Bestandteil der Unternehmensstrategie, um im internationalen Wettbewerb mithalten zu können. Dementsprechend werden auch die IT-Abteilungen in Unternehmen in die Pflicht genommen. Das IT-Projektvolumen steigt stetig und damit auch der Druck, innovative Projekte erfolgreich auf- und umzusetzen. Das Buch, und unser Kapitel, zeigt anschaulich, welche Rolle Kommunikation für den Erfolg von IT-Projekten spielt, beschreibt die Grundlagen von interner und externer IT-Kommunikation und gibt konkrete, praxisrelevante Handlungsempfehlungen. Damit richtet es sich an IT-Führungskräfte, IT-Manager und IT-Kommunikations-spezialisten.

## Zusammenfassung unseres Beitrages

---

Kommunikation ist der wichtigste Erfolgsfaktor für IT-Programme im Rahmen einer Digitalen Transformation, denn Digitalisierung ist nur in Teilen ein technologisches Problem. Der wirklich wichtige Erfolgsfaktor in transformativen Situationen ist der Mensch. Er macht mehr als 50% des Erfolges aus. Digitalisierung bedeutet Geschwindigkeit. Gleichzeitig aber auch oft disruptive Veränderungen. Beides macht den Menschen unsicher: Routinetätigkeiten werden entfallen, ganze Jobgruppen werden obsolet, Technologien wie z.B. 3D-Druck verändern radikal Wertschöpfungsketten - und das nicht linear, sondern exponentiell.

Die Umsetzung all dieser Veränderungen erfolgt durch Transformationsprogramme, bei denen die Kommunikation eine zentrale Rolle spielt. Der Begriff der VUCA Welt spiegelt genau diese Situation wieder. Beim Umgang mit der VUCA Welt hilft das VOPA+-Modell (Abb. 1). Die fünf Disziplinen: Vernetzung, Offenheit, Partizipation, Agilität und Vertrauen bilden die Grundlage für die Führung bzw. Umsetzung von Veränderungsprogrammen.

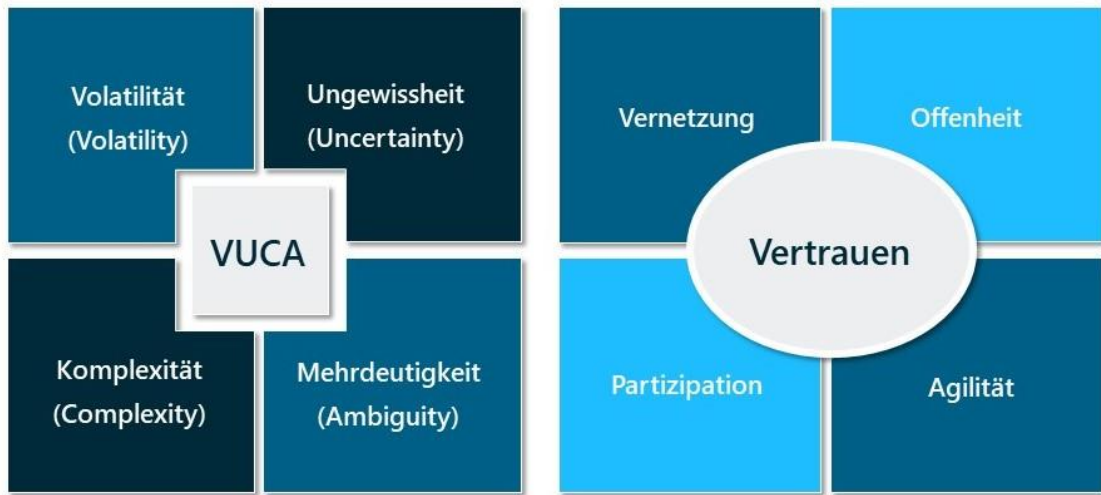


Abbildung 1: Die zwei Modelle VUCA und VOPA+

Führung, veränderte Kultur, Vision der neuen Geschäftsmodelle, Sinn und Geschäftszweck, Metaziele und gemeinsame neue Denkmodelle sind alles Bestandteile, die im Kommunikationsmanagement zu berücksichtigen sind und das Überleben in der VUCA Welt sichern.

Warum ist Veränderung so schwierig? Wir Menschen sind aufs Überleben programmiert. Jede Veränderung wird allerdings als Gefahr erlebt. Unser Gehirn schaltet automatisch auf Gefahrenabwehr und macht damit Veränderung schwierig, langwierig oder auch unmöglich. Das 8-Stufen Modell von Kotter (Abb. 2) zum Veränderungsmanagement ist hier ein valider Lösungsansatz: Veränderungsbereitschaft aufbauen, Befähigung der Organisation und eine nachhaltige Umsetzung der Veränderung sind hier die großen Themenblöcke.



Abbildung 2: 8-Stufen Modell von Kotter (eigene Darstellung)

Vision und Strategie dienen hierbei als Kommunikationsinstrumente. Die Darstellung des Nutzens für das Unternehmen, aber auch für die Betroffenen, sind wichtige Antworten, die hier zu geben sind. Strategielandkarten stellen den Kontext der geplanten, notwendigen Maßnahmen her, dienen zur Illustration und sind somit in der Lage, die übergeordneten Ziele deutlich zu machen.

In der Kommunikation rund um solche Transformationsprogramme kommt es auf die richtigen Instrumente, das Zusammenspiel von verbaler und visueller Kommunikation, sowie darauf an, auch das für Beteiligte Offensichtliche prägnant und klar darzustellen. Das Verständnis der gemeinsamen Vision ist Schlüssel zum Erfolg.

Zur Messbarkeit in der Umsetzung sind Modelle wie die Balanced Score Card oder Kennzahlensysteme notwendig. Wenn das Führungsteam sich an genau diesen Zielen messen lässt, wird auch in und durch die Kommunikation Vertrauen aufgebaut - Buy In entsteht: Alle sitzen in einem Boot, „Wir sind ein Team“. Die Metriken wirken wie ein „Navi“, das man an die Scheibe kleben kann und muss. Für jeden sichtbar. Alle müssen wissen, wo sie stehen und wo sie hinwollen.

Buy In und Impact (Effektivität) werden durch Kommunikation erzeugt, entstehen allerdings in Stufen. Change Agents, Meinungsmacher und informelle Netzwerke fungieren hier als Katalysator und agieren sowohl rational als auch emotional. Der eigentliche Rollout (der Veränderung) erfolgt dann in möglichst wenigen Veranstaltungen mit allen Beteiligten um ein Verfälschen, Verwaschen, oder Weichmachen der Veränderung zu verhindern. Hier eignen sich Formate wie das World Cafe oder auch die Fish-Bowl Methode. Ein expliziter Feedbackkanal ist besonders wichtig um Widerstände frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu reagieren.

Stephen R. Covey hat in seinem Buch „Umsetzung – Essentials für die Unternehmensführung“ die vier Stolperfallen für die Umsetzung benannt:

- Mitarbeiter kennen das Ziel nicht.
- Mitarbeiter wissen nicht, was sie tun müssen, um das Ziel zu erreichen.
- Mitarbeiter haben keine Ahnung, wo sie auf dem Weg zum Ziel stehen.
- Mitarbeiter fühlen sich nicht für das Erreichen des Ziels zuständig.

Hieraus abgeleitet hat Covey die vier Disziplinen für erfolgreiche Umsetzung entwickelt:

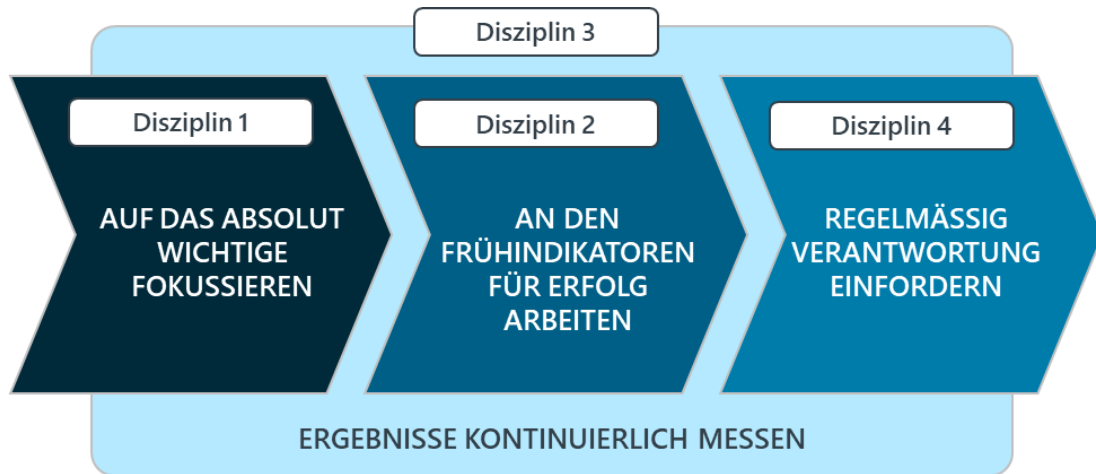


Abbildung 3: Vier Disziplinen für erfolgreiche Umsetzung nach S. R. Covey (eigene Darstellung)

Um eine nachhaltige Veränderung zu erreichen, muss der Fortschritt langfristig überwacht und die Erfolge transparent für alle Beteiligten kommuniziert werden. Einfordern der Verantwortung eines jeden Einzelnen bedeutet auch Verantwortung und Entscheidungen abzugeben und Vertrauen in alle Beteiligten zu entwickeln. Kommunikation und regelmäßige Feedbackschleifen sind zwei Seiten der gleichen Medaille. Vernetzung, Offenheit, Partizipation, Agilität und Vertrauen schaffen die richtigen Rahmenbedingungen, um auch Anpassungen an Zielen regelmäßig vornehmen zu können. Mit anderen Worten: Veränderung wird zum akzeptierten Normalzustand.

In Ergänzung zu Paul Watzlawicks Axiom: „Man kann nicht, nicht kommunizieren“, gilt für Digitale Transformationen:

„Man kann nicht zu viel kommunizieren“

Das 8-Stufen Model von Kotter und das VOPA+ Konzept sind die richtige Antwort auf die zunehmende Beschleunigung von Veränderungszyklen. Sie sind erfolgreich wenn, und nur wenn, die Kommunikation den notwendigen Stellenwert, auch in der Umsetzung, bekommt.

Mehr hierzu finden Sie in unserem 20-seitigen Beitrag (Kapitel 3) des „Praxishandbuch IT-Kommunikation“. Über den v.g. Link können Sie den Artikel, oder das ganze Buch elektronisch oder als Hardcover bestellen. Aus unserer Sicht empfiehlt sich das ganze Buch, da das Thema hierin aus unterschiedlichsten Blickwinkeln angegangen wird.



**Praxishandbuch IT-Kommunikation, 2019**

Herausgeber: Sandra Aengenheyster, Kim Miriam Dörr  
Verlag: Springer Berlin Heidelberg

Print ISBN: 978-3-662-57964-0  
Electronic ISBN: 978-3-662-57965-7

<https://www.springerprofessional.de/praxishandbuch-it-kommunikation/16383078>