

Wie Change-Begleitung ein Digitalisierungsprogramm wirksam machte

Digitalisierung wirkt nur dann nachhaltig, wenn sie von den Menschen mitgetragen wird. In diesem Erfahrungsbericht zeigen wir, wie eine konsequente Change-Begleitung ein komplexes Digitalisierungsprogramm stabilisiert, Risiken reduziert und nachhaltige Wirkung entfaltet hat - in einem Schweizer Unternehmen mit rund 2'500 Mitarbeitenden und einem Arbeitsalltag, der kaum „Projektluft“ zulässt. So viel vor weg: Unsere Unterstützung war nicht nur dafür da, den Change optimal sicherzustellen, sondern verlieh dem Programm zusätzliche Stabilität und Resilienz.

Wenn du gerade ein grosses Vorhaben in deinem Unternehmen in der Rolle als Programmleiter:in, Projektleiter:in, Leiter:in Digitalisierung, CIO, Leiter:in IT oder ähnliches planst, findest du hier konkrete Hebel aus der Praxis, inklusive eines Pilotprojekts, das uns (und unserem Kunde) den Beweis geliefert hat: Change ist kein Add-on. Change ist Umsetzungssicherheit.

Drei typische Fallen in Digitalisierungsprogrammen und was wir gelernt haben

Wer ein grosses Digitalisierungs- oder Transformationsprogramm plant, tappt fast zwangsläufig in mindestens eine dieser Fallen:

- Falle 1: „Was sich ändert, erklären wir dann kurz vor dem Go-Live.“
→ In der Praxis bedeutet das: Überraschung, Widerstand und hektisches Nachjustieren.
- Falle 2: „Change machen wir projektweise.“
→ Jedes Projekt für sich ist sauber, die Organisation als Ganzes aber überfordert.
- Falle 3: „Die Technik ist das Komplex.“
→ Tatsächlich ist es die Adoption im Alltag.

Genau an diesen Punkten hat unsere Change-Begleitung in einem Digitalisierungsprogramm mit über 15 einzelnen Projekten angesetzt.

1. Warum Change-Begleitung für uns zentral ist

Wir begleiten Organisationen in digitalen und organisatorischen Transformationsvorhaben. Dabei sehen wir immer wieder das gleiche Muster: Die Technologie funktioniert oft schneller als erwartet. Die Adoption im Alltag ist das Nadelöhr. Und genau dort entstehen Verzögerungen, Eskalationen oder stille Umgehungslösungen. Auch in diesem Programm ging es nicht „nur“ um neue Systeme. Es ging um veränderte Arbeitsweisen, neue Rollen und die Fähigkeit, kontinuierliche Veränderung in einem hochbelasteten Alltag zu bewältigen. Genau hier setzte unsere Change-Begleitung an.

2. Ausgangslage: Ein Programm, viele Realitäten

Als wir einstiegen, war das breit angelegte Digitalisierungsprogramm bereits initiiert. Es umfasste mehrere IT- und Prozessinitiativen mit Auswirkungen auf unterschiedliche Berufsgruppen. Wir trafen auf eine Ausgangslage, die viele Leser:innen kennen dürften:

- wenig Erfahrung mit systematischer Change-Begleitung
- Projektleitungsrollen oft im Nebenamt
- unterschiedliche Reifegrade in Teams und anderen Organisationseinheiten
- hohe operative Auslastung (Tagesgeschäft geht vor)
- zusätzlicher Druck auf die Organisation und ihre Mitarbeitenden durch parallellaufende Grossvorhaben

Unser Fazit zur Ausgangslage: Dieses Programm war kein IT-Vorhaben, sondern eine organisationsweite Transformation.

3. Unser Auftrag und der entscheidende Setup-Entscheid

Wir wurden beauftragt, das Digitalisierungsprogramm aus Change-Sicht ganzheitlich zu begleiten. Das umfasste:

- Change-Begleitung der einzelnen Projekte (inkl. User Adoption),
- Sparring mit Auftraggebern, Programm- und Projektleitungen,
- frühes Erkennen von Risiken, Überlastung und Akzeptanzhürden.

Und dann kam der wichtigste Punkt: Change musste programmseitig sichtbar werden.

Warum wir einen Change-Stream etabliert haben (und nicht „Projekt-für-Projekt“)

In grossen Programmen scheitert Change selten an einem einzelnen Projekt. Es scheitert an der Summe: zu viele Rollouts, zu wenig Kapazität, zu viele Botschaften, zu viele parallele Lernkurven.

Darum haben wir Change nicht als lose Unterstützungsleistung geführt, sondern als eigenständigen Change-Stream im Programm mit eigener Verantwortlichkeit, Planung, Governance, Rhythmus und klarer Schnittstelle zur Programmsteuerung. Für Programmleitungen war das Gold wert: Change wurde damit zum Instrument, um nicht nur „technisch möglich“, sondern „organisatorisch tragfähig“ zu entscheiden.

4. Unser Change-Verständnis zur Einordnung

Change Management umfasst für uns das strukturierte Gestalten von Veränderungsprozessen mit dem Ziel, dass:

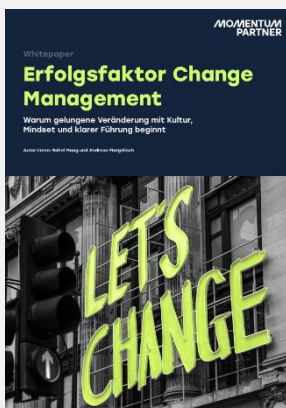
- Akzeptanz entsteht,
- Widerstände konstruktiv bearbeitet werden,
- Veränderungen nachhaltig im Alltag verankert werden.

Im Digitalisierungsprogramm bedeutet das: Technologie ist der Treiber, die echte Veränderung passiert in der Arbeit und in der Zusammenarbeit. Darum ist Adoption zentral: Lösungen entfalten erst Wirkung, wenn sie verstanden, akzeptiert und genutzt werden.

Unsere Change-Disziplinen (die „Werkbank“)

In diesem Programm arbeiteten wir insbesondere in diesen Disziplinen:

- Projektmanagement des Change-Streams (Planung, Priorisierung, Taktung)
- Change- und Projektkommunikation (zielgruppenspezifisch, timing-sensitiv)
- Projektmarketing (Wahrnehmbarkeit, Sinn, Fortschritt, Quick Wins)
- Learning & Enablement (kurz, alltagsnah mit Floorwalking, „Learning in the Flow of Work“)
- Stakeholder-Management (Schlüsselpersonen, Multiplikator:innen, Führung)
- Change-Leadership (Führungskräfte als Träger:innen der Veränderung)



Mehr über Change Management erfahren?

Whitepaper: Erfolgsfaktor Change Management

Veränderung ist kein Projekt, sondern ein Dauerzustand und wer sie nicht gestaltet, wird von ihr gestaltet. Dieses Whitepaper zeigt, warum erfolgreiche Transformation bei Kultur, Mindset und Führung beginnt und wie Change Management zum echten Erfolgsfaktor wird.

[Zum Whitepaper](#)

5. Der Proof of Concept: Unser Pilotprojekt als Wendepunkt

Bevor wir den Change-Stream in die Breite skalierten, begleiteten wir ein einzelnes Projekt bewusst intensiv: Das Projekt «Virtuelle Desktop Infrastructure (VDI)» in einem Bereich mit besonders hohen Anforderungen (hohe Taktung, wechselnde Mitarbeitende, wenig Zeitfenster, null Toleranz für Ausfälle). Wichtig: Als wir einstiegen, war das Projekt technisch bereits gestartet. Genau deshalb war dieses Pilotprojekt so wertvoll: Wir konnten zeigen, was Change bewirkt, ohne das Projekt „neu zu erfinden“.

Was wir konkret getan haben:

1. Projektleitung gewinnen, Beziehung aufbauen:
Wir holten den Projektleiter eng ins Boot, klärten Erwartungen und etablierten einen gemeinsamen Arbeitsmodus. Ohne Vertrauen ist Change „Einmischung“. Mit Vertrauen wird es „Entlastung“.
2. Projektplanung aus User-/Change-Sicht ergänzen:
Die Planung war technisch solide, aber Change-Bausteine fehlten oder waren zu spät gedacht. Wir ergänzten u. a.:
 - Kommunikationsmeilensteine (wer muss wann was wissen?)
 - kritische Entscheidungstermine (Go/No-Go, „Point of no return“)
 - einen Mini-Pilot mit wenigen Arbeitsplätzen vor der breiten Umstellung auf die neue VDI-Lösung
3. User-Identifikation lösen, obwohl keine saubere Datengrundlage existierte:
Ein Klassiker: Es gab keine verlässliche Quelle (z.B. Listen oder HR- Systeme), wer in diesem Bereich wirklich arbeitet (Schicht-/Teilzeit-/Rotation). Wir bauten die Zielgruppenlogik pragmatisch über Schlüsselfunktionen, reale Dienstplanung und Buchungsplanungen der Räumlichkeiten auf statt über Stammdaten, die es so nicht hergaben.
4. Schlüsselpersonen einbinden, Dialog statt Durchsage:
Wir identifizierten Schlüsselpersonen vor Ort, holten Anforderungen ab, klärten Ängste und Einflussfaktoren, bauten Multiplikator:innen auf.
5. Kontinuierlich kommunizieren, nicht „einmal informieren“:
Wir bespielten:
 - Nutzende (kurz, konkret: „Was ändert sich für mich ab wann?“)
 - Stakeholder:innen (Konsequenzen, Risiken, Entscheidungsbedarf)
 - Projekt- und Programmleitung (Status, Spannungen, nächste Schritte)
6. Enablement, das im Alltag funktioniert:
 - kurze Anleitung (z. B. Erstregistrierung)
 - kurze Schulungseinheiten
 - Floor-Walking am Umstellungstag

Ergebnis: Das Projekt war fachlich und emotional ein Erfolg. Eine zentrale Rückmeldung aus dem Business brachte es auf den Punkt: „Ich arbeite seit über 10 Jahren hier und ich habe noch nie eine Veränderung erlebt, die so reibungslos lief. Danke!“ Es war für uns der Beweis: Mit Change-Begleitung wird Umsetzung planbarer und für die Betroffenen machbarer.

Verankerung über das Projekt hinaus

Ein besonders schönes Beispiel für nachhaltige Wirkung zeigte sich nach dem Pilotprojekt. Der Projektleiter, den wir im VDI-Projekt eng begleitet hatten, leitete später ein weiteres Projekt im Digitalisierungsprogramm. Unsere Unterstützung war dort nur noch punktuell notwendig.

Warum? Weil er aus der Zusammenarbeit im Pilotprojekt ein klares Verständnis dafür entwickelt hatte,

- welche Fragen aus Change- und Adoption-Sicht früh gestellt werden müssen,
- wo typische Risiken in der Adoption liegen,
- und wie Kommunikation, Schulung und Timing zusammenspielen.

Change Management war für ihn kein separates Thema mehr, sondern Teil guter Projektführung. Für uns ist genau das ein zentraler Erfolgsindikator: Wenn Change-Kompetenz nicht an externe Begleitung gebunden bleibt, sondern in der Organisation verankert wird.

6. Skalierung: Von einem starken Piloten zur Programmwirksamkeit

Nach dem Pilotprojekt begleiteten wir weitere Vorhaben mit Change & User Adoption, u. a.:

MDM · ServiceNow · Microsoft Teams · Wissensmanagement-Pilot · Kommunikationsplattform-Pilot · RPA · Kunden-App · Smart Building · MPS · Digitaler Posteingang · Dokumentationswagen

Diese Vielfalt zeigte sehr klar: Change ist nicht standardisierbar, aber systematisierbar. Was sich bewährt hat, war ein wiederkehrendes Muster:

- Früher Einstieg in Planung und Stakeholder-Klärung
- Technische Meilensteine übersetzen in Auswirkungen auf Rollen/Prozesse/Zusammenarbeit
- Projektleitende entlasten, statt zusätzliche Last zu erzeugen
- Adoption so planen, dass sie in den Alltag passt

7. Wirkung: Was sich spürbar verändert hat

Die Wirkung zeigte sich nicht nur in Benutzerakzeptanz, sondern auch in der Qualität von Projekt- und Programmmanagement:

- Projektarbeit wurde strukturierter und vorausschauender
- Rollouts verliefen ruhiger, mit weniger Eskalationen
- Informationsfluss wurde zielgerichteter (weniger Überraschungen und Frustrationen)
- Widerstände wurden früher sichtbar und bearbeitbar

Und wichtig für jede Programmleitung: Change wurde zum Mittel, um Überlastung zu vermeiden, nicht erst zu reparieren.

8. Erfolgsfaktor Change-Stream: Warum er so viel Stabilität gebracht hat

Der Change-Stream auf Programmebene war ein Hebel mit grosser Wirkung, weil er:

- Abhängigkeiten zwischen Projekten sichtbar machte,
- Rollout-Taktung mit Aufnahmefähigkeit abglich,
- Change-Perspektiven in Entscheidungen brachte,
- als Frühwarnsystem diente, um Risiken frühzeitig zu erkennen und zu mitigieren, und so das Programm als Ganzes stabilisierte.

Es ging also nicht nur darum: Was technisch möglich war. Sondern auch: Was ist organisatorisch tragfähig und zu welchem Zeitpunkt?

In kritischen Phasen übernahmen wir zudem situativ weitere Aufgaben. Hier einige konkrete Beispiele aus der Praxis:

- **Fehlbesetzung in der Projektleitung:** In einem Projekt wurde einer fachlich sehr starken, technischen Person die Projektleitungsrolle übertragen. Die Person wollte diese Rolle nicht übernehmen und konnte sie organisatorisch nicht leisten. Wir übernahmen temporär administrative und koordinative Aufgaben, während die Person sich auf die technischen Inhalte konzentrierte. So blieb das Projekt handlungsfähig, ohne zusätzliche Überforderung.
- **Technische Exzellenz ohne Nutzerperspektive:** Ein sehr erfahrener Engineer leitete ein Projekt technisch souverän, zeigte in Schulungen jedoch Inhalte, die für Endanwender:innen irrelevant waren. Das löste starke Verunsicherung und Überforderungen aus. Aus Change-Sicht haben wir das Risiko früh erkannt, den Schulungsfokus angepasst und die Kommunikation konsequent auf den Arbeitsalltag der Nutzenden ausgerichtet.
- **Projektleitung als Nebenaufgabe:** Mehrfach begleiteten wir Projektleitende, die bereits stark operativ ausgelastet waren und zusätzlich Projekte im Digitalisierungsprogramm führten. Durch frühzeitige Entlastung, Priorisierung und punktuelle Unterstützung konnten Überlastung und Verzögerungen vermieden werden.
- **Unerwarteter Ausfall:** Bei einem krankheitsbedingten Ausfall einer Projektleitung konnten wir aufgrund unserer engen Einbindung kurzfristig Teile der Rolle übernehmen und das Projekt stabil halten.

Diese Beispiele zeigen: Nicht die Risiken selbst sind die Herausforderung, sondern wie früh sie erkannt und bearbeitet wurden. Der Change-Stream half, das Programm als Ganzes handlungsfähig zu halten, mit weniger

Überraschungen und dafür mit mehr Stabilität. Diese Beispiele zeigen auch unsere Haltung als externe Begleiter:innen: Partnerschaftlich auf Augenhöhe mit dem Blick fürs Grosse Ganze.

9. Lessons Learned & Empfehlungen für Programm- und Projektverantwortliche

Wenn du ein ähnliches Vorhaben planst, würden wir diese Punkte ans Herz legen:

- 1 Change früh verankern (nicht erst vor dem Rollout aktivieren)
- 2 Klarheit vor Geschwindigkeit (sonst holt dich die Komplexität ein)
- 3 Projektleitende befähigen und entlasten (Nebenamt/ wenig Projektleitungserfahrung braucht Support)
- 4 Kommunikation als Führungsaufgabe behandeln (nicht delegieren)
- 5 Adoption im Alltag ermöglichen (kurz, modular und vor Ort präsent)
- 6 Widerstand als Signal nutzen (es steckt immer Information drin)
- 7 Change als Qualitätssicherung einsetzen (Risiken früh erkennen und minimieren)
- 8 Zusammenarbeit auf Augenhöhe leben (Change braucht Vertrauen)

Unser Fazit

Dieser Erfahrungsbericht zeigt, dass Change-Begleitung gerade in grossen Digitalisierungsprogrammen kein «Nice-to-have» ist, sondern ein zentraler Erfolgsfaktor für Stabilität, Wirksamkeit und Umsetzungssicherheit. Entscheidend war nicht die Anzahl an einzelnen Change-Massnahmen, sondern deren frühzeitige Verankerung, klare Priorisierung und konsequente Ausrichtung auf den Arbeitsalltag der betroffenen Mitarbeitenden.

Der Change-Stream erwies sich dabei als wirkungsvolles Frühwarnsystem, das Risiken sichtbar machte, bevor sie zu Eskalationen wurden. Besonders wertvoll war die enge, partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit Projekt- und Programmleitungen. Unser zentrales Learning: Digitalisierung gelingt dann nachhaltig, wenn Veränderung nicht nur geplant, sondern aktiv getragen, befähigt und im Alltag verankert wird.



MOMENTUM PARTNER

Momentum Partner GmbH begleitet Organisationen in Veränderungsprozessen mit Fokus auf Organisationsentwicklung und Change Management. Unsere Vision ist es eine Arbeitswelt, in der Veränderung willkommen ist – weil Menschen sie mutig angehen, daran wachsen und sich mit Freude weiter entwickeln.

Rahel Maag & Andreas Margelisch

Momentum Partner GmbH
Mühlewiesenweg 1a
8500 Frauenfeld
hallo@momentum-partner.ch
momentum-partner.ch