



Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

Leitfaden Kommunikation für Digitalisierungsvorhaben

Dr. Caroline Collet & Dr. Tanja Hagedorn

FEBRUAR 2026



Foto: UHH/von Wieding

Anleitung

IT- und Digitalisierungsvorhaben stellen Veränderungsprozesse im Rahmen der digitalen Transformation dar und stellen Mitarbeitende vor neue Herausforderungen. **Kommunikation ist dabei ein zentraler Erfolgsfaktor.** Damit Kommunikation ihre Wirkung entfalten kann, sollte sie über alle Projektphasen hinweg bewusst geplant und umgesetzt werden. Genau hier setzt der entwickelte **Kommunikationsleitfaden** an: Er unterstützt Projektleitungen und Kommunikationsverantwortliche dabei, Kommunikation strukturiert, wirkungsvoll und adressatengerecht zu gestalten.

Der Leitfaden orientiert sich am Standardprozess für Digitalisierungsvorhaben und lässt sich dadurch einfach in bestehende Projektarchitekturen integrieren. Er verbindet wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse mit praxistauglichen Empfehlungen und beantwortet zentrale Fragen, die während eines Projektes immer wieder auftreten: *Welche Informationen gehören in welche Projektphase? Wer ist direkt oder indirekt betroffen und muss eingebunden werden? Und welche Kommunikationsformate erzielen in welchem Kontext die größte Wirkung?*

Um diese Fragen greifbar zu machen, bietet der Leitfaden Unterstützung mit Blick auf:

- **Kommunikationsanlässe und Ziele** für jede Projektphase,
- **passgenaue Kommunikationsformate**, die sich an den vier Kernaufgaben von (Veränderungs-) Kommunikation orientieren (s. Abbildung auf der rechten Seite),
- ein **Template für einen Kommunikationsplan**, das bei der konkreten Umsetzung unterstützt.

So entsteht ein praktisches Werkzeug, das hilft, Kommunikation systematisch zu planen, Beteiligte mitzunehmen und Veränderungen in der digitalen Transformation erfolgreich zu begleiten.

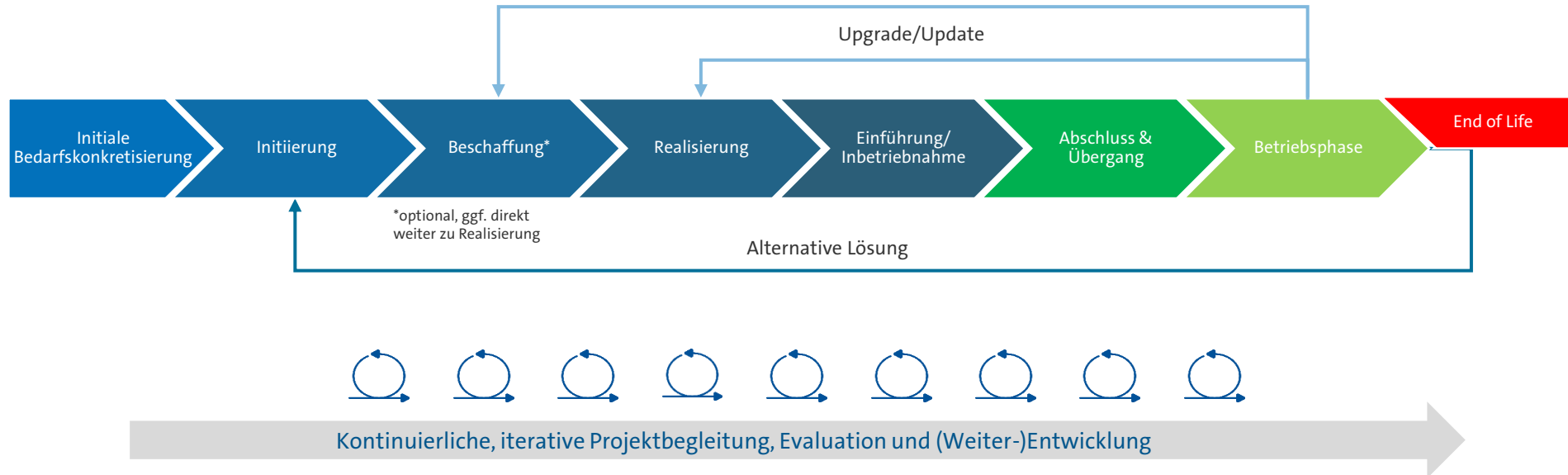


”

„Sage es mir – und ich werde es vergessen.
Zeige es mir – und ich werde mich daran erinnern.
Beteilige mich – und ich werde es verstehen.“

Laotse

Standardprozess IT-/Digitalisierungsvorhaben



Leitfaden



Elemente des Leitfadens

<u>Ziele & Anlässe</u>	S. 6
<u>Botschaften</u>	S. 9
<u>Aufgaben & Formate</u>	S. 10
<u>Zielgruppe</u>	S. 13
<u>Kanäle</u>	S. 15
<u>Kommunikationsplan</u>	S. 16

Erklärung

Zunächst ist es wichtig, zu klären, wann im Digitalisierungsprozess kommuniziert werden sollte und was das **Ziel der Kommunikation** innerhalb dieser Phase ist.

Daraus ergibt sich ein konkreter **Kommunikationsanlass**. Ziele und Anlässe bzw. Informationen, die in der jeweiligen Prozessphase für Einführung von IT- und Digitalisierungsvorhaben wichtig sind, sind auf der folgenden Folie dargestellt.

(Hinweis: In blau sind Ziele und Anlässe zu sehen, die aus unserer Sicht „nice to have“ sind; die „must haves“ sind schwarz dargestellt.)



Ziele & Anlässe

*schwarz: must have , blau: nice to have



Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung des Wandlungsbedarfs (Vision) 	<ul style="list-style-type: none"> • Information • Vorbereitung der Kommunikation & Partizipation 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Kommunikation sicherstellen (Information & Austausch) • Herstellung von Wandlungsbereitschaft • Partizipation 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen bereitstellen • Beteiligung & Motivation • Vermittlung von Fähigkeiten (Qualifikation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen / Updates geben • Dialog und Austausch fördern (Feedback) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen / Updates geben • Dialog und Austausch fördern (Feedback)
Anlass / Information	<ul style="list-style-type: none"> • Vorhaben bekannt geben • Konzept verfeinern und Stakeholder einbinden (Bedarf, Erwartungen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Beginn des Ausschreibungsverfahrens kommunizieren • Entscheidungsprozess und Kriterien transparent darstellen • Relevante Nutzergruppen einbinden und Feedback einholen • Entscheidung für Anbieter / Tool kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Info über Einführung des Tools / Projektes (inkl. Zeitplan) • Sensibilisierung für langwierigen Prozess & Erwartungsmanagement • Stakeholder und Nutzergruppen informieren und ggf. einbinden • Key-User Schulungen / Roll-Out • Testgruppen etablieren • Projekt-Updates 	<ul style="list-style-type: none"> • Go-live • Aufruf zur Nutzung / Motivation • Mitarbeiter-Schulungen • Informationsmaterial (Infoblätter, Videos, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rückblick: Was wurde erreicht? • Information zu Verstetigung (wie geht es weiter? wer ist künftig zuständig?) • Retrospektive mit Projektbeteiligten (lessons learned) • Dank an Projekt-Beteiligte 	<ul style="list-style-type: none"> • Info über Updates • success stories, testimonials & best practices • Evaluation: Umfrage / Feedback (Nutzendenzufriedenheit)

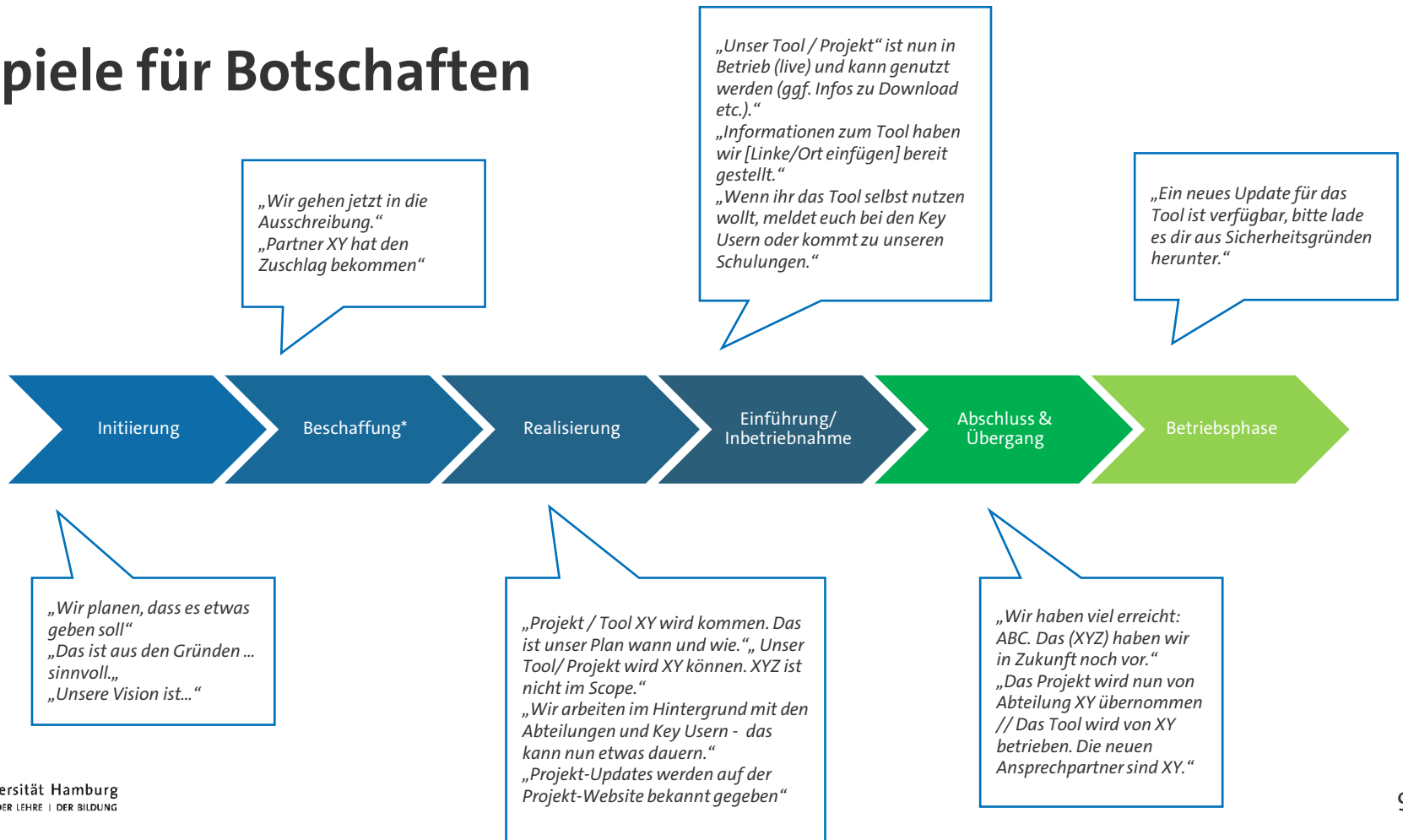
Ziele & Anlässe – Erklärung

In der **Initiierungsphase** steht die Vision und die Vermittlung des Wandlungsbedarfs im Vordergrund, d.h. das Vorhaben soll bekannt gegeben und Stakeholder oder Entscheider sollten eingebunden werden. Sollte die Phase der **Beschaffung** notwendig sein, können hier Informationen zum Stand des Ausschreibungsverfahrens kommuniziert sowie Entscheidungskriterien transparent dargestellt werden. Relevante Nutzergruppen könnten in dieser Phase bereits eingebunden werden und Feedback äußern, beispielsweise bei Bieterpräsentationen im Markterkundungsverfahren. Vor Eintritt in die Realisierungsphase sollte der Kommunikationsleitfaden ausgearbeitet und Maßnahmen zur Kommunikation und Partizipation festgelegt werden. Die **Realisierungsphase** kann erfahrungsgemäß sehr lange dauern, weshalb in dieser Phase sehr intensiv Erwartungsmanagement betrieben werden muss. Hierbei ist es wichtig, regelmäßige Kommunikation sicherzustellen und die Wandlungsbereitschaft bei den Mitarbeitenden so weit zu erhöhen, um auf den Go-Live zur Einführung bzw. Inbetriebnahme vorzubereiten. Hier bieten sich auch schon partizipative und qualifizierende Elemente an, um die Akzeptanz zu erhöhen (z.B. Anwender-Schulungen und Testergruppen). Bei der **Einführung und Inbetriebnahme** sollten Informationen bereitgestellt werden, wie das Tool oder System zu nutzen ist. Die Nutzenden sollten beteiligt und dadurch motiviert werden, das Tool oder System auch tatsächlich zu nutzen. Hierzu bieten sich Schulungen an, aber auch ein motivierender Aufruf zur Nutzung zum Go-Live. Um die Nutzung dauerhaft zu erhöhen, sollte in dieser Phase sehr regelmäßig sowohl Informationen bereitgestellt werden als auch partizipative und qualifizierende Elemente enthalten sein. In der **Abschlussphase** flacht die Kommunikation wieder etwas ab, und es wird nur regelmäßig zu Updates im Tool oder System informiert. In dieser Phase kann Feedback der Nutzenden sehr wertvoll sein, um das Tool oder System zu verbessern. Eine Retrospektive könnte beispielsweise ein Anlass sein, um im Projektteam einen Rückblick auf die Zusammenarbeit zu werfen. In der **Betriebsphase** sollten ebenfalls Informationen zu Updates gegeben sowie der Dialog und der Austausch gefördert werden, beispielsweise durch eine Evaluation oder success stories.

Diese Ziele und Anlässe beschreiben auf einer zeitlichen und strategischen Ebene, was wann kommuniziert werden sollte. Die Frage, wie diese Informationen verbreitet werden und an wen, wird anhand geeigneter **Formate** und der **Auswahl der Zielgruppe** definiert.



Beispiele für Botschaften



Aufgaben & Formate – Erläuterungen (I)

Aus der Literatur ergeben sich **vier zentrale Aufgaben von (Veränderungs-)Kommunikation**, die sich über alle Phasen des Einführungsprozesses von IT- und Digitalisierungsvorhaben erstrecken: (1) Vision vermitteln, (2) Information oder Wissen bereitstellen, (3) Partizipation ermöglichen und (4) Qualifizierung vorantreiben (s. Abbildung rechts).

Bei der **Vision** geht es darum, das Ziel- und Leitbild zu vermitteln, um Veränderungsbereitschaft zu entfachen. Dies gelingt beispielsweise durch eine Kick-Off-Veranstaltung, in der dem Management (ggf. mit Projektleitung zusammen) die Vision vorgestellt und eine gewisse Dringlichkeit erzeugt wird. Erste Informationen sollten dann bereits auf einer Website bereitgestellt werden, und die Informationen können durch Workshops oder Präsentation in Gremien verbreitet werden.

Bei der zweiten Aufgabe – **Information und Wissen vermitteln** – geht es darum, Informationen und Erklärungen bereitzustellen und die Transparenz mit Blick auf Aufgaben des Tools und Systems zu erhöhen. Dies kann in Form von E-Mails, einer Website im Intranet mit FAQs, einer reinen Informationsveranstaltung, Poster oder Flyer sein.



Aufgaben & Formate – Erläuterungen (II)

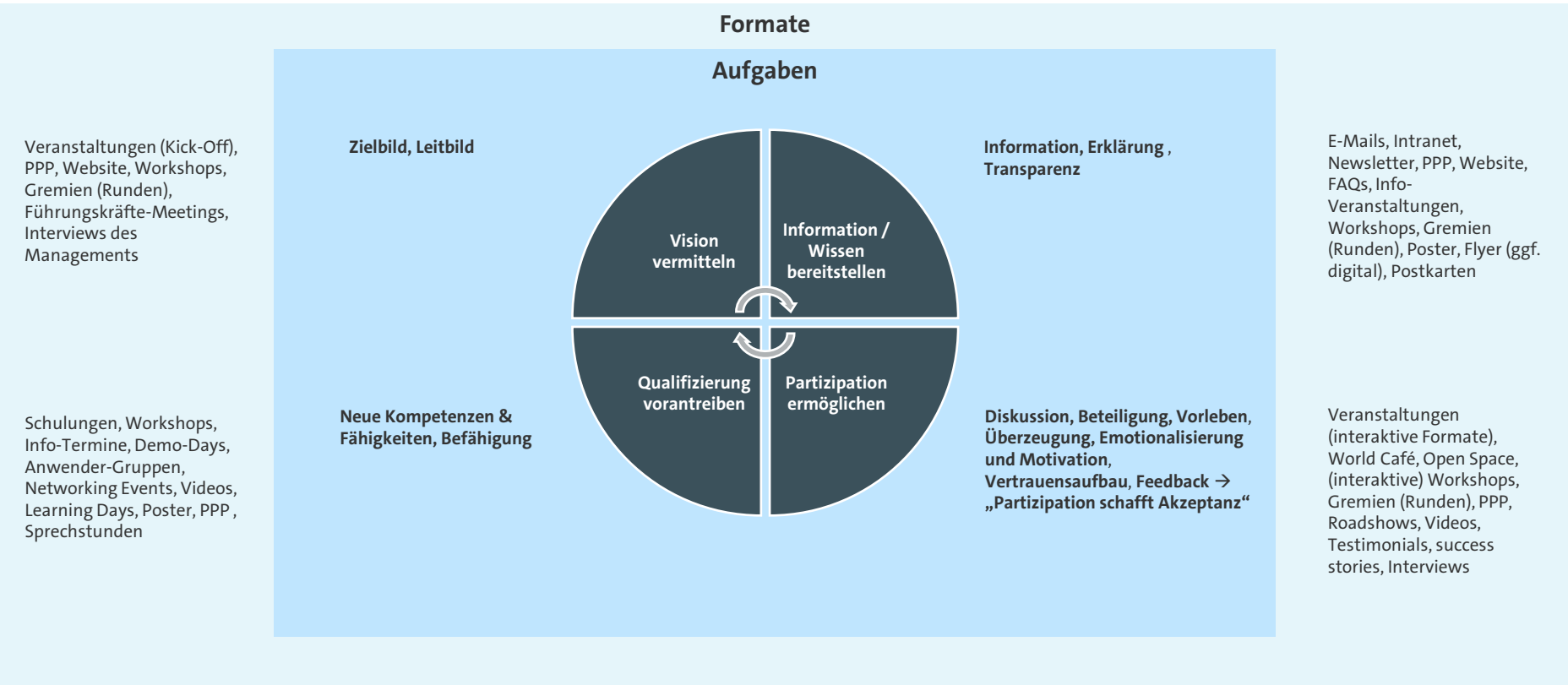
Bei **Partizipation** geht es darum, Diskussionen mit den Mitarbeitenden (Service-Empfängern) zu ermöglichen und sie zu beteiligen, um Überzeugungen, Emotionalisierung und Motivation, sowie Vertrauensaufbau zu fördern, denn Partizipation schafft Akzeptanz. Es ist auch sinnvoll, eine Community aufzubauen, um Mitarbeitende in die Veränderungsbewegung einzubeziehen. Geeignete Formate für diese Aufgabe wären interaktive Veranstaltungen, wie beispielsweise World Café oder Open Spaces, interaktive Workshops, Videos oder Testimonials, die die Anwendung des Tools erklären und überzeugend von ihren Erfahrungen berichten. Eine Roadshow durch wichtige Abteilungen ist geeignet, um breiter über das Tool zu informieren und zur Nutzung aufzurufen und die Nutzung für die jeweilige Abteilung angepasst zu erklären.

Qualifizierung vorantreiben gelingt durch Befähigung der Mitarbeitenden, mit dem Tool oder System zu arbeiten und dabei indirekt oder direkt neue Kompetenzen und Fähigkeiten zu vermitteln. Passende Formate sind für diese Aufgabe unter anderem Schulungen oder Workshops. Demo Days, bei denen Mitarbeitende eine Einführung in das Tool erhalten und es praktisch ausprobieren können, erhöhen sowohl die Beteiligung als auch die Qualifikation. Sprechstunden der Projektleitung oder -beteiligte sind insbesondere für Anwender und Service-Empfänger geeignet, um Fragen im direkten Umgang mit dem Tool zu klären. Hier können auch Anwendergruppen, in denen sich die Anwender bei Fragen gegenseitig Hilfestellung geben können und von ihren (positiven) Erfahrungen berichten können, sehr hilfreich sein.

Insgesamt ist es sinnvoll, Formate aus **allen Aufgabenbereichen** auszuwählen, um einen guten Mix abzubilden, sowie eine größtmögliche Wirkung auf kognitiver, affektiver und konativer Ebene bei den Mitarbeitenden zu entfalten.



Aufgaben & passende Formate: Der Mix macht's!



Es kommt auf den guten Mix an!

Die aufgelisteten Aufgaben & Formate beziehen alle drei Wirkungsebenen von Kommunikation ein: **Kognitive Ebene**, **affektive/emotionale Ebene** & **konative Ebene**

Erklärung zur Zielgruppe

Die zuvor genannten Formate (S. 12) sollten auf die **Zielgruppe** angepasst werden, die je nach Projekt unterschiedlich sein kann. Um die Zielgruppen recht einfach einzuteilen, haben wir eine Einteilung in vier Ebenen nach Informationstiefe vorgenommen (S. 14). *(Hinweis: In blau sind jeweils Beispiele für die UHH gegeben).*

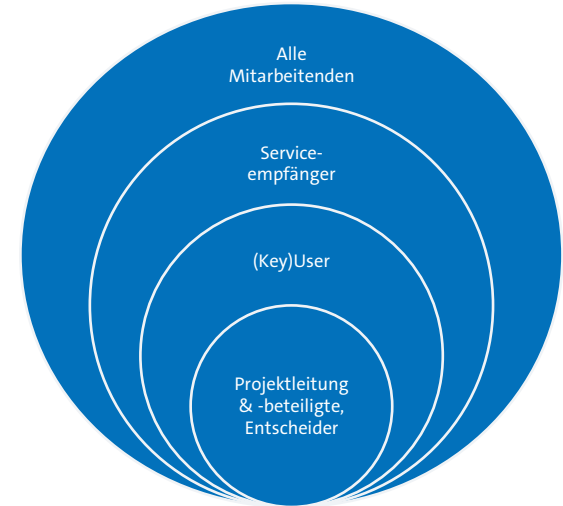
Erläuterungen zur Tabelle und der Abbildung auf der folgenden Seite:

- Die nullte Ebene stellt das **Projektteam** dar, also Projektleitung und Projektbeteiligte, die direkt an der Einführung des Systems arbeiten und daher eine sehr hohe Informationstiefe benötigen, was z.B. den Zeitplan, Projektplan, das System selbst, Detailprozesse, sowie Risiken und Tests beinhaltet.
- In der ersten Ebene sind die Zielgruppen zusammengefasst, die direkt betroffen sind, d.h. Personen, die das System nutzen sollen, also beispielsweise **Service-Anwender und (Key-)User**. Am Beispiel Travelmanagement wären das u.a. Mitarbeitende aus der Finanzabteilung in der zentralen und dezentralen Verwaltung (Fakultäten). Die Informationstiefe ist hier recht hoch und Informationen können beispielsweise die konkrete Nutzung, die Veränderung, neue Ablagen oder Workflows sein, aber auch Formate der Beteiligung (Testergruppe) und Qualifizierung (Schulungen). Diese Personengruppe ist also dafür verantwortlich, dass das System läuft und der Service angeboten werden kann.
- Die nächste Ebene umfasst **indirekt betroffene Bereiche**, d.h. Personen, die das System (wahrscheinlich) nutzen, also insbesondere Service-Empfänger. Am Beispiel des Travelmanagements wären das alle Mitarbeitenden, die eine Dienstreise machen und somit potenziell das System nutzen können. Sie brauchen allgemeine Informationen, wie das System funktioniert, und die Auswirkungen für sie müssen klar sein, z.B. dass Dienstreisen nur noch digital über das Tool einzureichen sind. Sie müssen aber im Gegensatz zu den direkt betroffenen Personen nicht am System selbst arbeiten, sondern sie nutzen nur das System.
- Der letzte Bereich umfasst **alle Mitarbeitenden bzw. die gesamte Hochschule**, die im Prinzip nur wissen müssen, dass es ein System gibt und was die Vision davon ist. Am Beispiel des Travelmanagements wäre das nur, dass Dienstreisen nun digital eingereicht werden können und dies somit schneller und effizienter für alle Beteiligten ist. Diese unterschiedlichen Schritte der Beteiligung der Zielgruppe sind auf S. 14 grafisch zusammengefasst.

Die Leitfrage dabei ist immer: „**Wer ist in welchem Maß betroffen?**“.

Zielgruppen (inkl. Beispiele)

Ebene	Wer ist betroffen?	Was wird kommuniziert?	Informations-tiefe
0 – Projektteam	Arbeitet direkt an der Einführung des Systems und nutzt das System (Projektleitung & -beteiligte) <i>z.B. Projektleitung, Teilprojektleitungen (aus Abteilungen), Dienstleister, IT</i>	z.B. Projektplan, Zeitplan, System/Tool (Technik & Architektur), Detailprozesse, Risiken, Tests	sehr hoch
1 – Direkt betroffene Bereiche	Soll das System nutzen (Projektbeteiligte, Key User) <i>z.B. (Pilot-)Abteilungen der zentralen Verwaltung, Pilot-Fakultäten (und deren Verwaltungen)</i>	z.B. Nutzen, konkrete Veränderungen, neue Ablagen/Workflows, Beteiligung, Schulungen	hoch
2 – Indirekt betroffene Bereiche	Nutzt ggf. das System ggf. (nicht / oft), muss aber wissen, dass es das System gibt, weil es andere Abläufe betrifft (Serviceempfänger) <i>z.B. Fakultätsverwaltungen, Mitglieder der Fakultäten, Forschungsbereiche, Gremien*</i>	z.B. Allgemeine Informationen, Auswirkungen, Zeitplan, (*bei Gremien ggf. Mitbestimmung beachten)	mittel
3 – gesamte Hochschule	Muss nur wissen, dass es das System gibt <i>z.B. alle Mitarbeitenden, Studierende</i>	Warum System/Tool? (Allg. Infos & Vision), Nutzen, Meilensteine, grober Zeitplan	gering



Leitfrage: Wer ist betroffen?

Kanäle an der UHH (Auswahl)



MS Teams >
Teams-Gruppen

Social Intranet
(soon...)

Website / KUS-
Portal

Veranstaltungen

Sharepoint &
UHH Cloud

Meetings &
Runden

Lecture to go

E-Mails

Newsletter &
Newsroom

Kommunikations- plan



Erklärung Kommunikationsplan

Auf den vorherigen Seiten wurden Ziele, Kommunikationsanlässe, Aufgaben und Formate, sowie Zielgruppen so allgemein wie nötig und so spezifisch wie möglich beschrieben. Jedes Digitalisierungsvorhaben ist jedoch individuell, und so ist es für die Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen sinnvoll, einen individuellen **Kommunikationsplan** zu erstellen.

Dieser Kommunikationsplan soll nun von den Projektleitungen oder Kommunikationsverantwortlichen auf Basis der zuvor gegebenen Informationen und mit Blick auf ihr konkretes Projekt ausgefüllt werden. Er fasst alle vorher genannten Elemente zusammen und orientiert sich an den Phasen des Projektverlaufs.

Die Projektleitungen oder Kommunikationsverantwortlichen können pro Phase genau überlegen, was das Ziel bzw. der Anlass, die jeweilige Zielgruppe, das geeignete Format und der passende Kanal und die jeweilige Botschaft bzw. Information sein kann. Informationen zu den einzelnen Spalten und einige Beispiele finden sich in den vorherigen Seiten (S. 6-14) .

So kann mit dem Kommunikationsplan adressatengerechte, zielgruppenspezifische Kommunikation in jeder Phase des Veränderungsprojektes ganz praktisch geplant und umgesetzt werden.



Template: Kommuni- kationsplan

Phasen	Ziel / Anlass	Zielgruppe	Format / Kanal	Information / Botschaft
Initiierung				
Beschaffung				
Realisierung				
Einführung / Inbetriebnahme				
Abschluss & Übergang				
Betriebsphase				

Kontakt



Dr. Caroline Collet
Referentin Kommunikation

Universität Hamburg
Smart Administration
Mittelweg 177
20148 Hamburg

caroline.collet@uni-hamburg.de