sepago
a PROACT company

ADOPTION & CHANGE

"Digital vernetzt kommunizieren und arbeiten"
Case Study Bayerische Staatsforsten AöR (BaySF)

BAYERISCHE STAATSFORSTEN
Nachhaltig Wirtschaften.

sepago. making people love it.

Über Bayerische Staatsforsten AöR (BaySF)
Die Bayerischen Staatsforsten AöR (BaySF) bewirtschaften den gesamten Staatswald des Freistaates Bayern und sind damit der größte Forstbetrieb Deutschlands.

Aufgabenstellung

Einführung von Microsoft Teams und das hierfür gebildete Projektteam beim Change von on prem-Lösungen hin zur Einführung von Microsoft Teams / O365 unterstützen.

Ausgangslage

Aktuell befindet sich die IT-Landschaft der BaySF im Umbruch. Für 2.750 Beschäftigte, organisiert in 41 Forstbetrieben mit insgesamt 374 Revieren, 6 Sonderstandorten sowie der Zentrale in Regensburg und München gab es bislang keine virtuelle, toolgesteuerte Zusammenarbeit. Hinsichtlich der Nutzung moderner Kommunikations- und Kollaborationswerkzeuge bestand aus Kundensicht Verbesserungsbedarf. Insbesondere die 2.200 Waldarbeiterinnen und Waldarbeiter waren bisher nur rudimentär mit Smartphones an einen digitalen Kommunikationsverbund angebunden.
Als Kommunikationsmedien wurden vor allem Telefonie, Emails, Chats, zunehmend auch Videokonferenzsysteme sowie Messengerdienste eingesetzt. Die an allen Forstbetrieben ähnlichen Strukturen, Abläufe und Anforderungen waren nur teilweise zentralisiert, mehrfache Medienbrüche boten etliche Fehlerquellen und banden viele kostbare Ressourcen. Diverse Abläufe in der internen und externen Kommunikation fanden noch analog statt. Der Datenaustausch für Organisationseinheiten-übergreifende Projekte war über ein betriebseigenes Intranet möglich, jedoch umständlich. Dieses Intranet war ebenfalls technisch veraltet; eine zielgerichtete gruppenspezifische Information und Kommunikation nicht möglich. Das Nutzerverhalten bezüglich moderner Kommunikations- und Kollaborationswerkzeuge war unterschiedlich entwickelt und ambitioniert. Die Corona-Pandemie hatte für das Büropersonal einen zusätzlichen Schub hinsichtlich der Nutzung von dezentralen Kommunikationsmedien gebracht, z. B. durch vermehrtes Arbeiten im Home-Office und Nutzung von Video-Konferenzsystemen.

Bereits beschlossen wurde die Einführung von Microsoft O365 mit Microsoft-Teams sowie Microsoft-Sharepoint als technische Basis und Plattform für die zukünftige Kommunikation und ein modernes Social-Intranet. Die Einführung und Umsetzung soll im gesamten Unternehmen erfolgen. Die BaySF arbeitet mit einem technischen Partner dauerhaft zusammen und hat 2021 die organisatorische Begleitung im Projekt „Digital vernetzt kommunizieren und arbeiten" öffentlich augeschrieben. Von 5 Unternehmen, die sich bewarben, gewann die sepago Organisationsberatung den Pitch in einem 2stufigen Verfahren.

„Die kontinuierliche Begleitung über Monate und die punktuellen Workshops und Inputs haben uns befähigt, die für uns passenden Schritte zu entwickeln und umzusetzen. Dabei haben wir die Kolleg:innen der sepago immer als sehr kompetent, empathisch und lösungsorientiert erlebt. Aus unserer Sicht eine sehr gelungene Kooperation, weil die Ansprechbarkeit zu jeder Zeit gegeben war und wir bis zum Ende des Projekts ein gemeinsames Ziel verfolgt haben!"

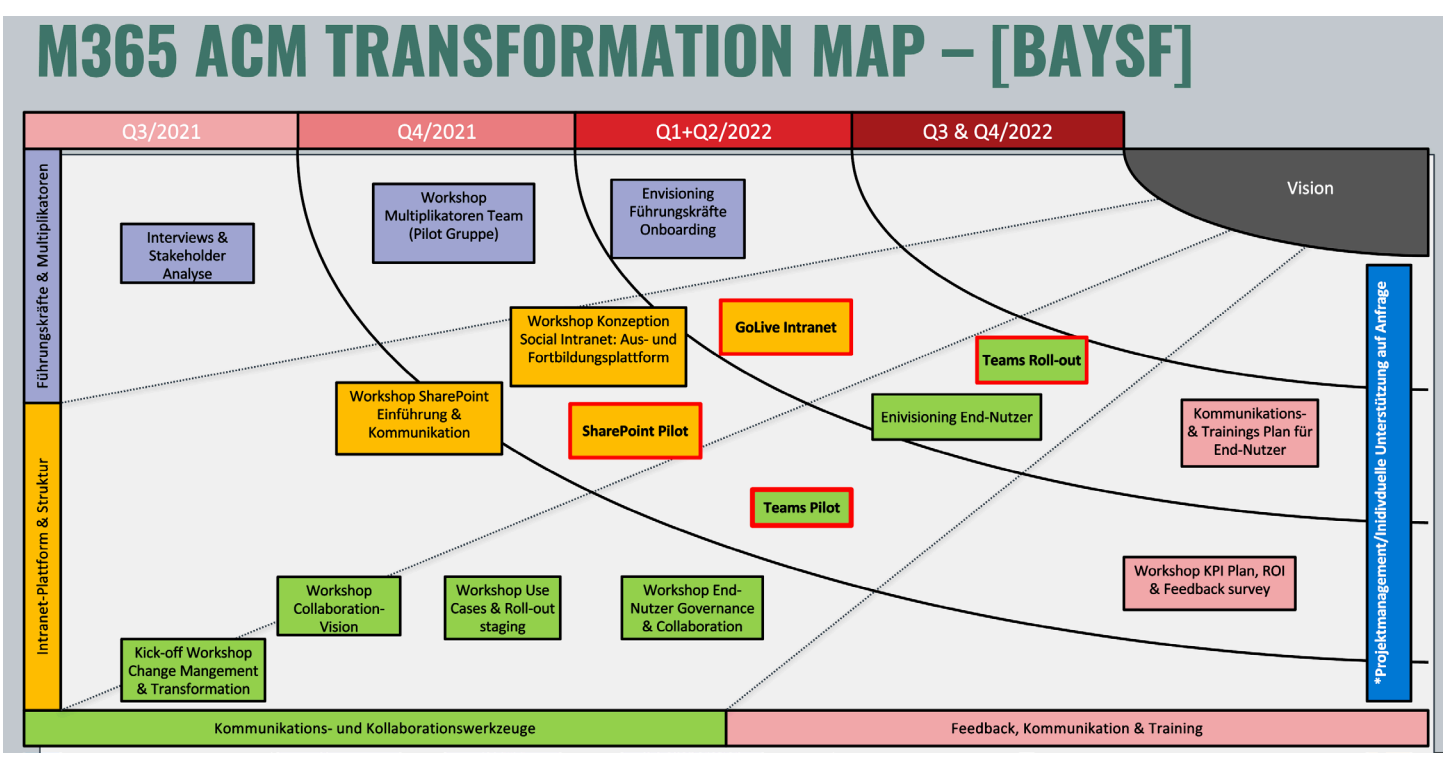
Lead Projektleiter BaySF, Herr Christoph Schelhaas

Herausforderung
Für 2.750 Beschäftigte in 25 Beschäftigten-Gruppen galt es also, höchst unterschiedliche Anforderungs- & Ausstattungsmerkmale für die organisatorische Einführung von Microsoft Teams aufzunehmen und das hierfür gebildete Projektteam beim Change von on prem-Lösungen hin zur Einführung von Microsoft Teams / O365 zu unterstützen. Das Ziel bestand darin, in einem Kontext von teilweise bisher wenig IT-affinen Mitarbeitenden Mehrwerte in Form von Erleichterungen für jede:n Einzelne:n, Zeitersparnis für die Organisation und den digitalen Transfer von gemeinschaftlich bearbeiteten Dokumenten zu moderieren & zu begleiten, Führungskräfte zu sensibilisieren und zu befähigen und die Entwicklung von passenden Schulungskonzepten für alle Berufsgruppen zu facilitieren.

- Unterstützung bei der zielgruppengerechten Auswahl der Anwendungstools bei der Einführung von O365 / Teams
- Erarbeitung einer Zeitschiene zur gestaffelten Einführung einzelner Anwendungen, um schnelle Erfolge zu erzielen und gleichzeitig eine Überforderung der Beschäftigten zu vermeiden
- Unterstützung bei der Konzeption und Begleitung bei der Einführung eines neuen Social-Intranet
- Möglichkeiten, Methoden und Formate für eine darin integrierte Aus- und Fortbildungsplattform
- Aufzeigen zielgruppengerechter Methoden für den Support der Beschäftigten während der Einführungsphase und für den weiteren laufenden Betrieb
- Aufzeigen praxisorientierter Möglichkeiten und Formate der begleitenden, auf die verschiedenen Nutzergruppen abgestimmten Kommunikation bei der Einführung und beim laufenden Betrieb Darin u. a. Herausarbeiten der Vorteile bei der täglichen Arbeit durch die Anwendung der neuen Kollaborations- und Kommunikationswerkzeuge; Abholen der Nutzer:innen auf dem jeweiligen Kenntnisstand
- Erarbeitung von Hilfestellungen zu Führungsaspekten und für Führungskräfte bei Arbeiten im Team und im Homeoffice mit den neuen Kommunikations- und Kollaborationswerkzeugen
- Auf die Beschäftigtengruppen abgestimmte, praxisorientierte Umsetzung
- Besonderes Augenmerk auf Risikomanagement durch die teilweise schlechte Bandbreite an Dienstgebäuden im ländlichen Raum
- Prägende negative Erfahrungen aus vorhergegangenen Change-Projekten kompensieren
- Integration des per Rahmenvertrag gebundenen Technologie-Partners & Moderation eines erfolgreichen „collaboration-Projektes"

Ziel
Ziel dieses begleitenden Projektes war zum einen die erfolgreiche organisatorische Vorbereitung des roll outs als auch die nachhaltige organisatorische Einführung von O365 und die Umsetzung der Microsoft 365 Migration mit dem Fokus Microsoft Teams & SharePoint und das Aufsetzen eines social intranet mit der Anbindung einer (bereits bestehenden) Lernplattform.

Lösung & Umsetzung
Als gemeinsame Arbeits- & Verständnisgrundlage arbeitete die sepago Organisationsberatung mit einem Roadmap-Ansatz, in dem alle erforderlichen Themen und Schritte inklusive der notwendigen Ressourcen mit dem Kunden geklärt wurden. In den verschiedenen Arbeits-Streams werden die Ziele und die dazugehörigen Aufgaben klar definiert und mit dem Kunden besprochen und abgestimmt. Als begleitendes Zielbild wurde eine Transformation map über den gesamten Prozess von 1,5 Jahren ständig aktualisiert. Dabei stehen die Zielerreichung und die ggf. sich verändernden Bedarfe und Bedürfnisse seitens des Kunden im Fokus. Bei möglichen Veränderungen wird das Vorgehen auf Basis dieser Grundlage entsprechend angepasst.



Die Begleitung erfolgte durch Beratung, Moderation von Workshops und Projekt-Meetings und KnowHow-Transfer zur Sensibilisierung in Change-Projekten, vor allem in Hinblick auf Multiplikator:innen. Ein weiterer Schwerpunkt der Begleitung lag auf der Integration in bestehende und das Entwickeln neuer passender Kommunikationsformate und das Befähigen der Führungskräfte.

Schrittweise und in permanenter Abstimmung mit dem diversen Projektteam (Multiplikator:innen - aus allen Beschäftigtengruppen ein:e Vertreter:in) wurden die Prioritäten gemäß der technischen und organisatorischen Gegebenheiten des Kunden umgesetzt:
In einem kick off wurden die Grundlagen für das gemeinsame Arbeiten gelegt; daran schloss sich ein Visions-Workshop an, um die Energie für das „wozu das Mehr an Engagement, wozu ist diese Veränderung gut?" zu entfachen. In weiteren Schritten in diesem zentralen Kommunikations- und Kollaborationswerkzeuge-Stream wurden passgenaue Anwendungsfälle geklärt und die Phasen des Rollouts geplant (Pilotbetriebe mit Feedback-Schleifen im Testbetrieb). Ein paralleler Stream war der Findung und Umsetzung einer alternativen Intranet-Plattform gewidmet: Hier galt es, die Anforderungen zu moderieren, das passende Tool zu finden, die schrittweise Gestaltung & Umsetzung zu begleiten. Flankierend und ebenfalls erfolgskritisch ist das Begleiten der Führungskräfte und weiterer wichtiger Multiplikator:innen einzuordnen: Hier bestand die Begleitung in einer Stakeholder-Analyse und dem Aufzeigen von Mehrwerten für jede einzelne Beschäftigtengruppe (use cases). Das Schaffen & Stärken von Bewusstsein und das Erarbeiten nächster Schritte bezogen auf die Begleitung von Forstbetriebs- und anderen Teams waren neben der Erarbeitung passender Kommunikationsmaterialien und – anlässe (sowohl die Integration in das bereits bestehende Kommunikationskonzept als auch besondere Einzelereignisse) entscheidende Schritte im Gesamtkonzept der Veränderung.

Generell zeichnete sich das Projekt durch eine passende Mischung aus Beratung, Befähigung und Entwicklung aus. Ein Erfolgsfaktor war der offene, vertrauensvolle und regelmäßige Austausch und die Abstimmung über die erforderlichen Schritte; hier gelang es, auch den technischen Dienstleister zu integrieren und somit einen reibungslosen Kommunikationsfluss zu gewährleisten, den wir für ein Projekt dieser Art als entscheidend einstufen. Besonders hervorzuheben ist die Zusammenstellung des kundenseitigen Projektteams aus Freiwilligen, die ein hohes Engagement und große Lösungsorientierung mit sich brachte. Durch die Zusammenstellung aus Multiplikator:innen konnte sichergestellt werden, dass die Perspektiven aller Beschäftigtengruppen in der Entwicklung enthalten waren.

„Durch die Moderation von sepago während unserer Workshops haben wir im Projektteam effizient und fokussiert diverse Fragestellungen bearbeitet, wie z.B. die Kommunikationsstrategie oder Auswahl geeigneter MS Teams Tools. Durch verschiedene Methoden und hervorragendes Zeitmanagement durch sepago konnten wir dadurch bis zum Ende der Workshops sichtbare Erfolge und Fortschritte erzielen. Dabei war es mit sepago möglich, die Inhalte des Workshops flexibel an Erkenntnisse anzupassen, die sich im Laufe der Workshops herausgestellt haben."

Projekt-Mitglied Ulrike Manner

sepago GmbH
a Proact company

Dillenburger Straße 83
51105 Köln

Tel.: +49 221-801 93 95 0
info@sepago.de
www.sepago.de

Partner
Microsoft
CITRIX

Always informed with sepago: