

INTEGRIERTE KOMMUNIKATION – STRATEGISCH, THEMENZENTRIERT UND ÜBER SILOS HINWEG

Wie die Privatklinikgruppe Hirslanden Scompler nutzt, um ihre Kommunikation im Newsroom-Modell zu steuern.

HIRSLANDEN
KLINIKEN

Ein Unternehmen – eine Stimme? Davon war man weit entfernt

Unser Gespräch mit Frank Nehlig und Cindy Hameed, die die Einführung des Newsrooms sowie Scompler hauptverantwortlich betreut, bietet äußerst spannende Einblicke: Zum einen in ein ausgesprochen erfolgreiches Change Management und zum anderen in die Herausforderungen, vor denen ein komplexes Unternehmen bei der Umstrukturierung seiner Kommunikation steht.

Das Bedürfnis nach deutlich besserer Koordination und größerer Transparenz innerhalb und zwischen Unternehmenskommunikation und Marketing bei Hirsländen wurde seit 2016 immer stärker. Man war zunehmend unzufrieden damit, dass die Kommunikationsmaßnahmen der einzelnen Kliniken und der Zentrale kaum orchestriert waren: Man wusste wenig von den laufenden Aktivitäten und anstehenden Projekten des jeweils anderen, konnte nicht rechtzeitig Informationen liefern, nicht voneinander lernen, sich nicht austauschen.

Es war kaum möglich, auf die Veröffentlichungsplanung und individuellen Inhalte der einzelnen Kliniken Einfluss zu nehmen. Themen wurden zeitgleich von verschiedenen Kliniken bearbeitet – ohne sich dabei zu synchronisieren.

Das Wissen der Kollegen konnte nicht genutzt werden, viel Potential ging auf diese Weise verloren. „Das führte an einigen Punkten auch zu ineffizientem Arbeiten“, erinnert sich Cindy Hameed. „Und persönlich getroffen haben sich alle nur etwa zweimal jährlich – viel zu wenig Zeit, in viel zu großen Abständen, um sich effektiv auszutauschen.“

Privatklinikgruppe Hirsländen - Kompetenz, die Vertrauen schafft

Die Privatklinikgruppe Hirsländen umfasst 18 Kliniken und betreibt 4 ambulante Praxiszentren sowie 17 Radiologie- und 5 Radiotherapieinstitute. Sie ist damit das größte medizinische Netzwerk der Schweiz.

Neben den ärztlichen Spezialisten aus praktisch allen Fachgebieten, kümmern sich gruppenweit über 9.000 Mitarbeitende direkt oder indirekt um das Wohl der Patienten. Im Geschäftsjahr

2017/2018 waren es stationär knapp 103.000.

Rund 45 % der Hirsländen-Patienten sind allgemein versichert, Tendenz steigend. Damit leistet Hirsländen einen wichtigen Beitrag zur Gesundheitsversorgung der Schweizer Bevölkerung. Gleichwohl positioniert sich Hirsländen am Markt als führender Leistungserbringer im Zusatzversicherungssegment.

Das Kommunikationsteam der Privatklinikgruppe Hirsländen

Jede Klinik unterhält eigene Kommunikations- und Marketingfunktionen, zusätzlich zu den knapp 20 Mitarbeitenden am Hauptsitz, die in getrennten Abteilungen für die gesamte Hirsländen-Gruppe die Bereiche Corporate Communications und Corporate Marketing steuern und im Newsroom auch interdisziplinär zusammenarbeiten.

Und auch die Planung der Kommunikation war kaum noch zu managen. Der Klassiker: Viel zu viele dezentral verwaltete Excel-Dateien ohne jedwede Verknüpfung“, erzählt Frank Nehlig.

Kurz: Es gab noch keine themenzentrierte Kommunikation nach außen, durch die ein Thema breit und koordiniert gestreut werden konnte. Zum Teil wurde das bei Kampagnen aus dem Corporate Office probiert, aber auch hier blieb die Abstimmung eine Herausforderung.

Das Unternehmen sprach einfach noch nicht mit einer Stimme. Es wurde also höchste Zeit, die Kommunikation grundsätzlich zu verändern.

Die Inspiration aus dem Marktumfeld

Seit ein großes Versicherungsunternehmen den Newsroom aufgebracht hat, wurde das Thema in der Schweiz immer präsenter. Als Frank Nehlig 2016 zu Hirslanden kam, brachte er die Idee mit, für 18 Kliniken und ein derart breit aufgestelltes Themenspektrum einen Newsroom zu etablieren, um dem Ziel einer abgestimmten und integrierten Kommunikation ein Stück näher zu kommen.

Zur weiteren Inspiration dienten Fachveranstaltungen, in denen einige Unternehmen über ihre Newsroom-Ansätze referierten - unter anderem Mobilair, SUVA, und PostFinance.

Räumliche Tatsachen schaffen und das Umdenken zementieren

Nahezu zeitgleich mit der Recherche lagen Nehlig und seinem Team die Grundrisse für den neuen Hauptsitz von Hirslanden vor. Nehlig schmunzelt: „So ziemlich als erstes schnappte ich mir einen Marker, schrieb in einen der Räume dick ‚Newsroom‘ und bestückte ihn mit der passenden Technik. Damit hatten wir von Anfang an ein sichtbares Zeichen gesetzt. Und mit dieser Perspektive im Kopf wurde begonnen, Konzept und Strategie für den neuen Newsroom zu entwickeln und das geeignete Tool zu suchen, auf dem sich die neuen Prozesse und Strukturen abbilden ließen.

Mit den Vertretern der Unternehmen, die ihren Newsroom auf der Konferenz vorgestellt hatten, trafen sich Nehlig und sein Team dann noch einmal persönlich, ließen sich deren Konzepte und Erfahrungen näher erläutern und ihre Newsrooms zeigen.

“Wir wollten mehr als nur eine Ablösung für unsere Excel-Tabellen”

„Im Austausch mit der SUVA haben wir dann Scimpler kennengelernt und schnell gemerkt, dass hier viele unserer Ansprüche abgedeckt sind“, beschreibt Nehlig den Beginn der aktiven Suche nach dem geeigneten Tool für Hirslanden.

Das Projektteam lernte im Rahmen der Präsentationen und im späteren Evaluierungs-Prozess weitere Tools kennen, aber das Rennen machte eindeutig Scimpler. Warum?

Für die Nutzer-Akzeptanz ist die Usability das A und O

Für Cindy Hameed standen ganz klar die zukünftigen Anwender im Vordergrund: „Ich habe schon zwei andere Tools im Unternehmen eingeführt und weiß genau, dass die Nutzerfreundlichkeit das A und O für die Akzeptanz durch die Mitarbeitenden ist. Und Scimpler liegt da einfach ganz weit vorn.“

Als extrem hilfreich wurden die intuitive Menüführung sowie die vielen Möglichkeiten zum Anpassen und Ausblenden von Funktionalitäten empfunden. Die Plattform konnte anfangs für die Nutzer sehr schlank und übersichtlich gehalten werden, um dann Schritt für Schritt mehr Strategie-Attribute einfließen zu lassen. „Ich fand es einfach großartig, wie sehr Scimpler auf unseren Bedarf personalisierbar war,“ meint Hameed.

Unsere Gesprächspartner



Cindy Hameed

Digital Communications Specialist & Projektleiterin Newsroom, Scimpler und Intranet
Privatklinikgruppe Hirslanden
Zürich, Schweiz



Frank Nehlig

Leiter Unternehmenskommunikation
Privatklinikgruppe Hirslanden
Zürich, Schweiz



*„Wir wollen noch strategischer kommunizieren.
Und das unterstützt Scompler am besten.“*

Cindy Hameed und Frank Nehlig

Und noch einen Punkt empfindet Cindy Hameed bei Scompler als Riesen-Plus: „Das Folgende war zwar kein Aspekt für unsere Entscheidung für Scompler, denn das wusste ich damals noch gar nicht. Aber ich bin völlig begeistert darüber, wie schnell Scompler Anpassungen in der Software implementiert, die wir für die Klinikgruppe benötigen. Wenn ich funktionelle Änderungswünsche aus den Kliniken bekomme, diskutiere ich das schnell mit Scompler, fühle mich immer verstanden und wir finden eine Lösung. Und in zwei bis drei Wochen, also einen "Sprint" (SCRUM) später, ist das Ergebnis implementiert. Großartig! Das hilft mir so sehr für die Nutzer-Akzeptanz, weil jeder sich ernst genommen und respektiert fühlt.“

Der strategische Newsroom-Ansatz und die Themenstruktur in Scompler passen perfekt zu Hirsländen

Parallel zu und vielleicht auch gerade aufgrund der Einführung des Newsroom-Ansatzes und der Tool-Suche begann auch im Marketing von Hirsländen ein Umdenken. Die zuvor klassischen Produktmanager organisierten sich nun im neuen Team "Themenmanagement" und die Leiterin dieses Teams war stark in die Ausarbeitung der Newsroom-Konzeption involviert.

Der zweite wichtige Aspekt bei der Entscheidung war also, dass Scompler Themen, Stories, und Beiträge so abbildete, wie man es auch bei Hirsländen als logisch und schlüssig empfand, so Hameed.

Nehlig ergänzt: „Tatsächlich haben mir die informativen Videoformate von Mirko Lange bei der Entscheidung geholfen. Scompler macht ja selbst wunderbares Content Marketing und mir wurde schnell klar, wie intuitiv Scompler ist und dass es wirklich viele unserer strategischen Bedürfnisse abdeckt. Zum Beispiel die verschiedenen Ansichten, wie Themenplan, Redaktionsplan, Kalender usw.. Das sind alles Punkte, die wir bei anderen Software-Anbietern noch selbst hätten mitentwickeln müssen.“

Nehlig und Hameed sind sich einig: „Ja, die anderen Softwares wären zwar eine Ablösung für unsere Excel-Tabellen in der Redaktionsplanung geworden. Aber wir wollten noch strategischer kommunizieren. Und das unterstützt Scimpler am besten.“

Der Weg zum Wandel führt durch viele Türen – und für jede braucht man den richtigen Schlüssel

Die beiden Change Management-Experten wussten, dass sie mit dem Wechsel von kanal- zu themenorientiertem Arbeiten, der Etablierung des Newsrooms und der Einführung von Scimpler, „dicke Bretter bohren“ würden. Umso geduldiger und behutsamer gingen sie den Wandel an, so dass alle Beteiligten stets involviert waren und motiviert am Prozess mitwirkten.

Der bei Hirsländen so erfolgreiche Change-Prozess lässt sich in vier Phasen unterteilen:

Phase 1: Gründliche Vorbereitung durch ein kleines Projekt-Team

Ein kleines Projektteam konzipiert den neuen Newsroom strategisch und plant die ersten organisatorischen Schritte. Parallel dazu wird dieser Newsroom auch physisch geschaffen und eingerichtet.

Außerdem wird das Tool, auf dem die neuen Prozesse und Strukturen abgebildet werden sollen, recherchiert und angeschafft. Bei Hirsländen entschied man sich für Scimpler.

Ein oder mehrere Projektteam-Mitglieder arbeiten sich selbst gründlich in Scimpler ein und stehen in intensivem Austausch mit dem Scimpler-Team, um das Setup für Hirsländen genau passend zu konfigurieren.

Phase 2: Die Pilotphase mit begrenzten Nutzerzahlen

Ein Teil des gesamten Teams wird als Pilotgruppe auserkoren. Bei Hirsländen startet man mit 6 von 18 Kliniken und einem Teil des Corporate Office. In einer Kick-off-Veranstaltung werden die neuen Prozesse und Strukturen sowie Scimpler grundlegend eingeführt. Die eigentliche Arbeit beginnt aber danach:

Die Pilotgruppe wird gründlich in Scimpler sowie in die neuen Prozesse und Strukturen eingearbeitet und bekommt bei Bedarf individuelle Unterstützung. „Zwei Monate lang hatte ich jede Woche mit jeder der sechs Kliniken einen Call und darüber hinaus gab es viele E-Mails und ad hoc-Gespräche“, beschreibt Cindy Hameed ihre Arbeit in dieser Phase.

Und natürlich erstellte man ein ausführliches Handbuch für die unternehmensspezifische Nutzung von Scimpler, das immer weiter fortgeschrieben und optimiert wird.

Mandachte sich Hilfestellungen aus, die den Mitarbeitenden den Einstieg in Scimpler erleichterten. Zum Beispiel installierte man „Hilfsthemen“ und „Hilfsstories“, die



Hirsländen Scimpler Handbuch

nach der jeweiligen Klinik oder groben thematischen Überschriften benannt waren. In diese Hilfsthemen konnten die Kliniken ohne thematisches Nachdenken ihre Stories und Beiträge einpflegen. „Es war uns wichtig, die Einstiegshürden so niedrig wie möglich zu halten, daher boten wir solche Brücken an. Wir kategorisierten dann nachträglich die Themen manuell. Bald geben wir diese Zuordnungsaufgabe aber wieder an die Kliniken zurück – dann sind alle fit genug, um das leisten zu können,“ begründet Hameed ihr Vorgehen.

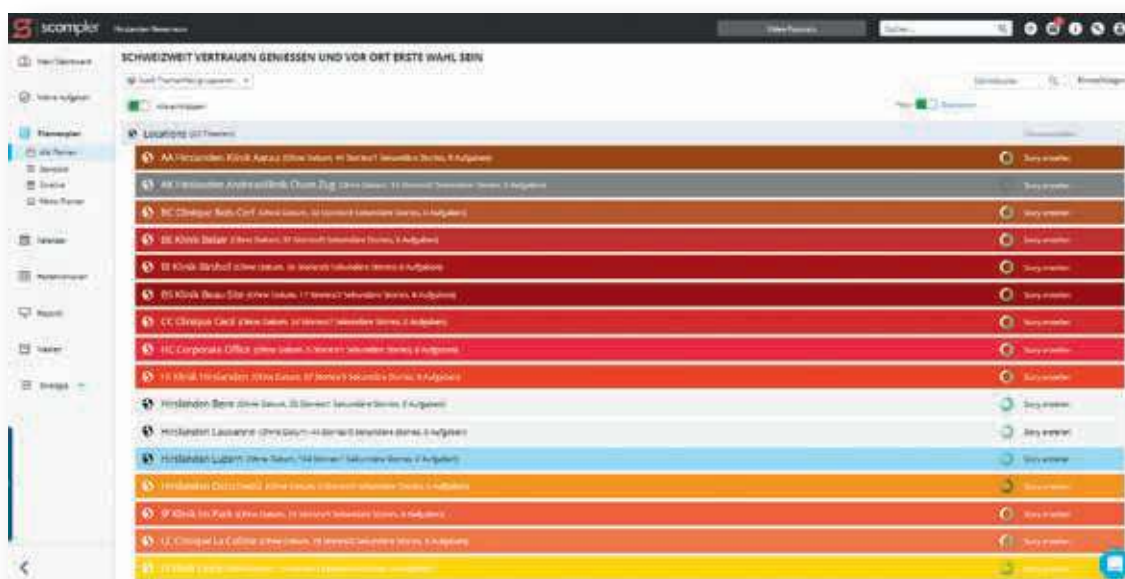
Phase 3: Der unternehmensweite Roll-Out

Als die Pilotgruppe das Gefühl hatte, dass alles soweit rund läuft, wurden der Newsroom und Scompler unternehmensweit ausgerollt. Cindy Hameed: „Damit begann der Prozess von vorn, jetzt allerdings in viel größerem Maßstab: Einarbeitung, individueller Support, stetige gemeinsame Optimierung, softwareseitige Anpassungen.“

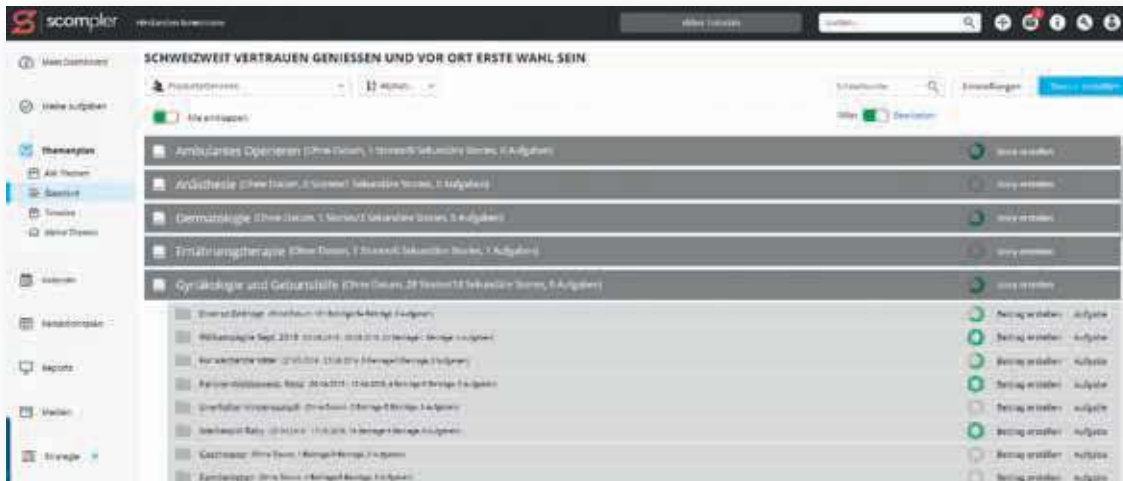
Zwischenstand etwa 10 Monate nach Einführung des Newsrooms und Scompler:

Schon jetzt profitiert man bei Hirslanden in vielen Punkten. Rosanna di Bello, Teamleiterin Marketing Communication & Campaigns, fasst zusammen: „Früher arbeiteten wir mit unzähligen Excel-Plänen und mussten uns aktiv die Infos bei den Kliniken holen. Das war ein großer koordinativer Aufwand. Jetzt tauschen wir uns wöchentlich in den Redaktionssitzungen über bevorstehende Maßnahmen aus und die Basis dazu bildet Scompler als gruppenweites Planungstool. Der Corporate Newsroom und Scompler helfen uns, den Ansatz ‚Content First‘ umzusetzen und so die Maßnahmen gruppenweit viel besser zu koordinieren.“

Auch Frank Nehlig freut sich über die Vorteile, die sich durch die neue Arbeitsweise ergeben: „Wir haben mittlerweile sehr viele Stories und rund 5000 Beiträge in Scompler, die Kliniken und wir arbeiten sehr gut zusammen. Scompler mausert sich wirklich zum zentralen Planungstool. Wir haben eine viel klarere Übersicht, was wir alles schon wozu gemacht haben. Und wir können jetzt schon selbst sehen und durch die Reports auch der Konzernleitung zeigen, wie wir uns weiterentwickelt haben.“



Hilfsthemen der verschiedenen Kliniken



Grob-thematische Hilfsstories für „Ich weiß nicht genau, wohin damit“-Stories

Wichtige Change-Etappen: Von unkoordinierter Kommunikation in Silos über das Schaffen von Transparenz hin zum strategischen Arbeiten

Frank Nehlig beschreibt die derzeitige Entwicklung des Wandels so: Angefangen habe man mit dezentraler, in großen Teilen unkoordinierter Kommunikation - eine strategische Planung war nur schwer möglich. Dank des Newsrooms, den wöchentlichen Treffen und dank Scompler befinde man sich jetzt schon auf einer Stufe großer Transparenz. Allein diese gewonnene Perspektive ist für viele schon ein Riesenschritt. „Es ist nicht mehr so, dass die Kolleginnen und Kollegen in ihrer Klinik abgeschottet kommunizieren und zweimal im Jahr in den Gruppenmeetings darüber berichten. Bei vielen gibt es deshalb einen „Transparenz-Schub“. Denn einmal wöchentlich sehen wir uns alle im Newsroom und 24/7 in Scompler.“

So langsam gewöhnen sich alle daran und beginnen, die Vorteile dieser Transparenz zu genießen: Man kann voneinander lernen, sich austauschen, sich gegenseitig um Rat oder Unterstützung bitten, Vorlagen und Materialien erbitten, die andere schon erstellt haben – also insgesamt deutlich effizienter und im kollegialen Austausch miteinander arbeiten.

Phase 4: Etablierung neuer Denkweisen

Nun werde man in die nächste Phase übergehen. Nehlig: „Bisher fragen wir die Team-Mitglieder in den Kliniken: Was macht Ihr eigentlich?. Jetzt fangen wir an zu fragen: ‚Warum macht Ihr das? Und wie macht Ihr das?‘ und bereiten damit den Weg zu einer deutlich strategischeren Ausrichtung der Kommunikation. Und zukünftig werden wir beginnen, das Ganze mehr zu steuern und zu sagen: ‚Lasst uns das doch lieber so und so machen, weil...‘ aber an dem letztgenannten Punkt des Prozesses sind wir noch nicht ganz. Am Wichtigsten ist uns, niemanden auf dem Weg zu verlieren, deshalb nehmen wir uns die Zeit.“

Cindy Hameed dazu: „Den strategischen Mindset haben wir bewusst noch nicht zu sehr in den Vordergrund gestellt. Es war schon ein harter Brocken für das Team, den Newsroom mit Leben zu füllen und sich an Scompler zu gewöhnen. Aber jetzt kommen alle inzwischen gut mit dem Tool klar, so dass wir jetzt auch mehr strategisch Planen und Handeln können.“

Man ist sich aber bewusst, dass dieses strategische Mindset als nächste große Veränderung ansteht. Nehlig: „Nachdem wir jetzt Transparenz und Prozesse geschaffen haben, ist im nächsten Schritt wichtig, dass alle zukünftig so denken: ‚Ich kommuniziere nicht mehr nur, weil es möglich ist und lokal nötig erscheint, sondern weil wir ein für Hirslanden strategisch wichtiges Themenfeld bedienen wollen.‘ Wenn das gut eingespielt ist, können wir auch schnell und effizient auf tagesaktuelle Ereignisse reagieren.“

Apropos Zukunft: Branchen-Trends, über die man bei Hirslanden nachdenkt

Natürlich kreist man in einer so innovativen Unternehmenskommunikation wie bei Hirslanden nicht nur um interne Change-Prozesse. Es sind vor allem zwei große Kommunikations-Themen, mit denen man sich auch auseinandersetzt:

Personalisierte und persönliche Patienten-Kommunikation

Die gesamte externe Kommunikation soll persönlicher, echter und authentischer werden. „Wir wollen weg von der gerade in der Health-Branche noch weit verbreiteten anonymen und unpersönlichen Ansprache der Patienten, wollen weg von den Stockbildern und den Rollen-Klischees“, meint Frank Nehlig. „Wer bei uns auf die Website geht, findet dort echte Patienten. Da ist der Urs und da ist der Reto, die erzählen, wie sie Hirslanden erlebt haben.“ Und diese Art des authentischen Storytellings will man bei Hirslanden noch deutlich weiter ausbauen.

Digitalisierung für das Wohl der Patienten nutzen

Cindy Hameed liegen vor allem mögliche Vorteile der Digitalisierung für Hirslanden am Herzen. Sie findet es gut und wichtig, dass auch im Gesundheitswesen Kundenportale eingeführt werden, wie sie bei Banken schon lange selbstverständlich sind. Dass Services online bezogen werden können, für die die Patienten sonst immer lange Wege und viel Wartezeit in Spitälern mitbringen müssen. „Ich habe kürzlich einen Pitch gesehen, in dem das Thema Video-Kommunikation zwischen Arzt und Patient vorgestellt wurde. Was spricht dagegen, dass Vor- oder Nachbesprechung per sicherer Verbindung über Video stattfinden, bei der der Arzt auch Dossiers oder Erklär-Folien einblenden kann? Das wäre doch viel komfortabler. Und das ist nur ein Beispiel von vielen, bei denen digitale Kommunikation viele Vorteile bringt.“

Scompler Strategisches Content Marketing. Methodisch geplant, gezielt umgesetzt.

Scompler ermöglicht Unternehmen ihre gesamte Content-Strategie, Planung, Produktion, Distribution und Analyse abteilungs- und disziplinübergreifend zu managen. Im Zentrum steht ein Themenmanagement über das der Content für alle Disziplinen geplant wird. Das führt zu einer signifikanten Steigerung von Effizienz und Effektivität des Contents insgesamt. Aktuell hat

Scompler über 15.000 registrierte Nutzer sowie rund 150 Unternehmenskunden, darunter die Deutsche Bahn, B. Braun, den Flughafen Düsseldorf und die Techniker Krankenkasse.

Haben Sie Beratungsbedarf zu den Themen Content-Strategie, Content-Prozesse oder Content-Marketing?
Eine ganz andere Frage?

Erfahren Sie mehr auf unserer Homepage oder kommen Sie auf uns zu für ein erstes, informelles Gespräch.



kontakt@scompler.com
www.scompler.com