



Unternehmenskommunikation in Change Projekten

Unter Berücksichtigung der Digitalisierung

Mario Situm
Fachhochschule Kufstein

Definition und Wesen von Change Management

- » **Change Management** = Planung und Durchführung aller Aktivitäten, welche alle betroffenen Personen auf die zukünftige Situation vorbereiten und eine möglichst optimale Umsetzung der zu verändernden Anforderung zu erreichen (Stolzenberg & Heberle, 2013, S. 6)
- » Die Veränderung betrifft immer mehrere Individuen im Kollektiv, welche in einem Normensystem verhaftet sind und bestimmte Regel einhalten (müssen)
- » Es ist demnach für den **Beginn** eines Change-Prozesses notwendig, dass dieser in der Regel durch eine **Führungskraft angestoßen** als auch **unterstützt** wird (Cameron & Green, 2015, S. 9; Smith et al., 1995, S. 33)
 - **Wichtigster Faktor** für einen erfolgreichen Change (**92 %** der Befragten) (Jorgensen et al., 2009)
 - **Fehlendes Einbinden** des Top-Managements als größte Hürde für den Change Erfolg (Oakland & Tanner, 2007)

- » Anforderungen an Unternehmen sich auf die **schnelleren Veränderungen** zu adaptieren steigen stetig an ([Brisson-Banks](#), 2010, S. 241; [Stanleigh](#), 2008, S. 35)
- » Erhöhte Komplexität für Manager, was Fähigkeiten zur Umsetzung von **Veränderungsprozessen** bedarf ([Paton & McCalman](#), 2008, S. 5)
- » **Zyklen** verändern sich **schneller** und **häufiger**, sodass es schwieriger wird, strategisch zu planen und Veränderungsprozesse zu managen ([Bordum](#), 2010, S. 253-254)

- » Wichtigkeit von „Change Management“ auch im Rahmen von Digitalisierung:
Ergebnisse einer Bedarfs- und Akzeptanzanalyse der FH Kufstein
 - Digital Mindset (Change Management) als **wichtiges Modul**, welches für die praktische Umsetzung benötigt wird
 - Umgang mit Change Management **essentiell**, um Projektmanagement **effizient** umsetzen zu können (Mitarbeitermotivation etc.)
 - Change Management ist wichtig, weil es **extrem schwierig** ist festgefahrene Muster in Unternehmen aufzubrechen und zu verändern
- » Trotz des Trends der Digitalisierung bleibt somit „Change Management“ ein **wesentliches Thema** im Management

- » Kommunikation ist das **entscheidendste Elemente**, welches einen Change-Prozess begleiten muss ([Wadell & Sohal](#), 1998, S. 547)

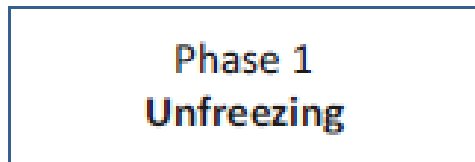
- » Positive Beziehung zwischen Kommunikationsmenge und Change-Erfolg ([Simones & Esposito](#), 2014; [Su et al.](#), 2011):
 - Je **öfter** und **umfassender** kommuniziert wird, desto mehr erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass der Change-Prozess **erfolgreich** beendet werden kann.

 - Zudem wird dadurch die **Resistenz** gegenüber Veränderungen **verringert** (Aspekt der Sicherheit)

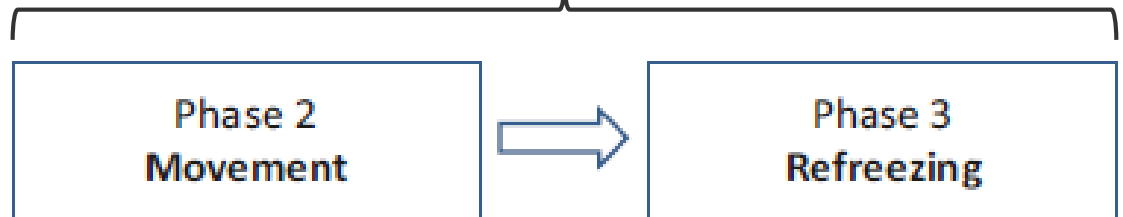
 - Nur durch Kommunikation kann das **volle Potenzial** des Organisationalen Lernens ausgeschöpft werden

Der Ansatz von Lewin

Phase mit **höchstem Potenzial**
aus praktischer Perspektive



Phasen mit größten positiven Beitrag zum
Unternehmenserfolg (Ronnenberg et al., 2011)



- Aufbrechen **etablierter** Muster, Strukturen und Verhaltensweisen (Greif et al., 2004, S. 56-57)

- Schwierigste Phase auf Grund der **hohen Unsicherheit**, wie sich die Veränderung auswirken kann (Wadell & Sohal, 1998, S. 545)

- Vermeidung des „**Zurückdriftens**“ (Hitt, Black & Porter, 2005, S. 49)
- Etablierung eines **neuen stabilen Gleichgewichts** (Brisson-Banks, 2010, S. 245)

Hier kann bereits eine **aktive** Einbindung und ein Engagement der Mitarbeiter erfolgen (Franckeiss, 2012, S. 282; Manning, 2012, S. 263)

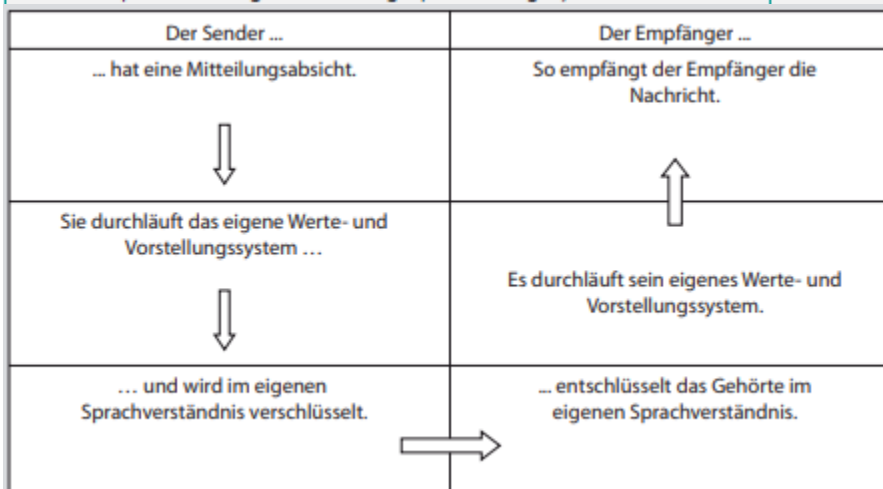
- Je **höher** die Unsicherheit, desto **höher** der Widerstand (Hitt, Black & Porter, 2005, S. 48)

Elemente des Erfolgs und Scheiterns von Change Projekten

Phasen nach Lewin	UNFREEZING	MOVEMENT	REFREEZING
Elemente des Scheiterns	Das Versagen zu sehen <ul style="list-style-type: none"> • Der Einfluss von vergangenen Gewohnheiten, Verhaltensmuster und geistige Karten (mental maps) • Simplifizierung der Vergangenheit und der Zukunft • Aufrechterhaltung des Gleichgewichts 	Das Versagen zu bewegen <ul style="list-style-type: none"> • Ungewissheit der Veränderung • Ungewissheit des Ergebnisses der Veränderung • Ungewissheit der Anforderungen der Veränderung 	Das Versagen abzuschließen <ul style="list-style-type: none"> • Keine schnellen positiven Konsequenzen der Veränderung • Keine Messbarkeit des Fortschritts in der Entwicklung
	Bewältigung der Blindheit <ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von visuellen Kontrasten • Einleitung von unvermeidbarer Konfrontation • Wiederholte Kombination von Kontrasten und Konfrontation 	Bewältigung der Starre <ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Klarheit über die Erwartungen der Veränderung • Erkennung und Glauben an die Vorteile der Veränderung • Bereitstellung von Instrumenten, Fähigkeiten, Wissen und anderen Ressourcen zur Bewältigung der Veränderung 	Bewältigung der Transformation <ul style="list-style-type: none"> • Zulassen von „quick wins“ • Weitergabe von Feedback zum Change-Erfolg • Wiederholung von Kontrasten und Konfrontation
Elemente des Erfolgs			

Die Aktivitätsliste in der „Unfreezing Phase“

Name: Petra Müller Abteilung: Buchhaltung						
Tätigkeit/Aktivität	Einheit	Häufigkeit	Anzahl	Zeitdauer (Minuten)	Zeitdauer je Woche (Minuten)	Verteilung in % (bezogen auf Gesamtzeit)
Buchführung					616,39	26,34 %
Buchung laufender Geschäftsfälle (Skontierung am Beleg, Buchung im EDV-System, Ablage)	Buchung	t	12,00	10,00	600,00	25,64 %
Erstellung Umsatzsteueranmeldung (Berechnung, Prüfung, Weiterleitung an Steuerbehörde)	Anmeldung	m	1,00	60,00	16,39	0,70 %
Rechnungstellung					970,00	41,46 %
Erstellung von Rechnungen und Zusendung an Kunden (Erstellung der Rechnung im System, Abstimmung der Preise mit dem Vertrieb, Rechnungskontrolle)	Rechnung	t	8,00	20,00	800,00	34,19 %
Telefonate mit Kunden bezüglich Rechnungen (Rückfragen, Weitergabe von Informationen, Abklärung offener Fragen)	Telefonat Rechnung	w	5,00	10,00	50,00	2,14 %
Bearbeitung Reklamationen zu Rechnungen (Ermittlung Fehler, Abstimmung mit Vertrieb, Neuerstellung von Rechnungen, Stornierungen)	Reklamation	w	4,00	30,00	120,00	5,13 %



Entnommen aus [Situm](#), 2016, S. 291; [Linde](#), 2015, S. 51.

Sender-Empfänger-Problem als

(unbewusste) Hürde, um

- Kontrastmöglichkeiten zu erkennen und
- Konfrontationen zu ermöglichen

Erkennung/Erarbeitung von Ansatzpunkten über:

- Kick-Off mit Change-Leader (Manager)
- „Story-Telling“ im Interview zulassen
- Anwendung des „Hermeneutischen Zirkel des Verstehens“

Die Problemliste in der „Unfreezing Phase“

Thema	Nr.	Problem	Abteilung	Beschreibung	Lösungsansatz
Kommunikation	69	Keine Schulungen für neue Systeme und (Gesetzes-)Änderungen	Allgemein	Es gibt keine externen und internen Schulungen zu Änderungen oder Einführungen neuer Systeme. Die Änderungen werden nur schriftlich mitgeteilt und jeder muss sich das Wissen selbst aneignen. Aufgrund dessen kann es zu verschiedenen Interpretationen kommen, welche schlussendlich wieder zu mehr Rückfragen führen. Für ältere Mitarbeiter ist es schwierig, sich in die ganzen neuen Systeme einzuarbeiten. Die Einschulungen beschränken sich im Allgemeinen nur auf das Jour Fix, in welchem Fragen gestellt werden können.	Durch Schulungen mit Rückfragemöglichkeit sinkt das Interpretationsrisiko der sonst gelesenen Informationen. Zudem könnte eine Schulung dem Mitarbeiter mehr Sicherheit in der Materie geben und so evtl. die Rückfragen an die Team- und/oder Bereichsleitung reduzieren.
Organisationsstruktur	77	Mangelnde Pflege von Bestandskunden	Vertrieb	Das Unternehmen ist in den letzten Jahren um ca. 60 % gewachsen. Dabei ist die Anzahl der Vertriebsmitarbeiter gleich geblieben. Das bedeutet jedoch, dass jeder der Vertriebsmitarbeiter einen deutlich höheren Arbeitsaufwand hat. Durch den enormen Zeitdruck, welcher dadurch entsteht, bleibt immer weniger Zeit, Bestandskunden zu betreuen.	Es sollte die Kunden-Einteilung durchgesehen und geprüft werden, ob der Workload auf die Vertriebsmitarbeiter "richtig" verteilt wurde. Je nach Ausgestaltung dieses Bewertungssystems ist zu überlegen, ob diese auf die neuen Gegebenheiten angepasst werden sollte, um eine "fairen" Messsystem für die Betreuungsintensität zu entwickeln. Zudem sollte geprüft werden, inwieweit man den Vertrieb bei Verwaltungstätigkeiten entlasten kann.
Verwaltung	84	Mehrfache Listenführung der gleichen Information	Allgemein	Vermerke werden oft mehrfach in verschiedene Listen eingetragen. So wird z.B. eine Information in die Access DB, eine Excel Liste und eine Jahresliste eingetragen. Der Zusatzaufwand kostet viel Zeit. Problematisch dabei ist auch, dass wenn ein Benutzer die Listen offen hat, ein anderer keine Befüllung vornehmen kann.	Aufstellung aller benutzen Dokumente als Liste (Name, Abteilung, User etc.) Vereinheitlichung der Listen zu einem "Format", mit welchen auch mehrere User gleichzeitig Zugriff haben können.

Nutzung der „Unfreezing Phase“, für:

- Erkennung und Glauben an **Vorteile** der Veränderung (Movement Phase)
- Wiederholung von **Kontrasten** und **Konflikten** (Refreezing Phase)
- „**quick wins**“ umzusetzen (Refreezing Phase)



Verankerung des Change in der „Unfreezing Phase:

- **Wünsche** abfragen & **Alternativen** diskutieren
- Befragten den **Lösungsvorschlag** entwickeln lassen
- Das **Potenzial** des Lösungsvorschlags abschätzen lassen

- » **Bestehende Konzepte** des Change Managements können auch bei Veränderungen im Rahmen von „**Digitalisierung**“ angewandt werden
- » **Verstärktes Sender-Empfänger-Problem** in diesem Zusammenhang durch Aufeinanderprallen **mehrerer Generationen** und **fehlendem Wissen** hinsichtlich digitaler Technologien ([Situm & Noppinger](#), 2019, S. 88)
- » Das bedingt,
 - a. dass es schwieriger wird, **Kontrastmöglichkeiten** darzustellen und damit **Konfrontationen** anzustoßen (Unfreezing Phase)
 - b. **Alternativen** zu diskutieren und damit **Lösungsvorschläge** selbständig durch die Befragten zu entwickeln (Movement & Refreezing Phase)
- » **(Unternehmens-)Kommunikation** bleibt weiterhin das **entscheidendste Element**, um den Change Erfolg gewährleisten zu können ([Wadell & Sohal](#), 1998, S. 547)
- » **Wissensmanagement** gewinnt wieder deutlich an Bedeutung und wird zu einem kritischen Erfolgsfaktor für Unternehmen ([Edmonds](#), 2011, S. 352; [Templeton et al.](#), 2009, S. 197)

Quellenverzeichnis (1/2)

- » Bordum, A. (2010). The strategic balance in a change management perspective. *Society and Business Review*, 5(3), 245–258.
- » Brisson-Banks, C. V. (2010). Managing change and transitions: A comparison of different models and their commonalities. *Library Management*, 31(4/5), 241–252.
- » Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organization change* (4. Aufl.). London: Kogan Page.
- » Edmonds, J. (2011). Managing successful change. *Industrial and Commercial Training*, 43(6), 349–353.
- » Greif, S., Runde, B., & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe.
- » Franckeiss, A. (2012). Organizational and individual change: A case study. *Strategic HR Review*, 11(5), 278–282.
- » Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management* (4. Aufl.). London: Palgrave.
- » Hitt, M. A., Black, S. J., & Porter, L. W. (2005). *Management*. Upper Saddle River: Pearson.
- » Jorgensen, H. H., Owen, L., & Neus, A. (2009). Stop improvising change management! *Strategy & Leadership*, 37(2), 38–44.
- » Linde, D. (2015). *Burnout vermeiden – Berufsfreude gewinnen: Praxisleitfaden zum Restart für Lehrer und pädagogische Fachkräfte*. Berlin-Heidelberg: Springer.
- » Manning, T. (2012). Managing change in hard times. *Industrial and Commercial Training*, 44(5), 259–267.
- » Oakland, J. S., & Tanner, S. J. (2007). A new framework for managing change. *The TQM Magazine*, 19(6), 572–589.

Quellenverzeichnis (2/2)

- » Paton, R. A., & McCalman, J. (2008). *Change management: A guide to effective implementation* (3. Aufl.). London: Sage.
- » Ronnenberg, S. K., Graham, M. E., & Mahmoodi, F. (2011). The important role of change management in environmental management system implementation. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(6), 631–647.
- » Simones, P. M. M., & Esposito, M. (2014). Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33(4), 324–341.
- » Situm, M., & Noppinger, C. M. (2019). Herausforderungen im Supply Chain Management: Studie zum Einsatz relevanter Technologien im Rahmen von Industrie 4.0. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 88(2), 83–90.
- » Situm, M. (2016). Die Aktivitätsliste: Erkennung und Messung von Kernprozessen im Unternehmen. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 85(4), 289–292.
- » Smith, V. C., Sohal, A. S., & D'Netto, B. (1995). Successful strategies for managing change. *International Journal of Manpower*, 16(5/6), 22–33.
- » Stolzenberg, K., & Heberle, K. (2013). *Change management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung* (3. Aufl.). Berlin-Heidelberg: Springer.
- » Su, Z., Li, J., Yang, Z., & Li, Y. (2011). Exploratory learning and exploitative learning in different organizational structures. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 697–714.
- » Templeton, G. F., Schmidt, M. B., & Taylor, S. G. (2009). Managing the diffusion of organizational learning behaviour. *Information Systems Frontiers*, 11(2), 189–200.
- » Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: A constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543–548.

Ansprechpartner



Prof. (FH) Dr. Dr. Mario Situm, MBA
Department für Wirtschaft & Management
Fachhochschule Kufstein
Andreas Hofer Straße 7 | 6330 Kufstein
mario.situm@fh-kufstein.ac.at
Tel +43 (0)5372 - 71 819 – 147
www.restrukturierung.fh-kufstein.ac.at
www.dr-situm.com



Prof. (FH) Dr. Dr. **Mario Situm** ist Professor für Unternehmensrestrukturierung und Studiengangsleiter an der Fachhochschule Kufstein. Nach dem Studium mit Promotion in Betriebswirtschaft an der Leopold-Franzens-Universität in Innsbruck war er im Bereich Immobilienwirtschaft tätig und danach über 10 Jahre in der Bankwirtschaft in unterschiedlichsten Positionen tätig. Zuletzt war er dort in einer Leitungsfunktion und als Firmenkundenbetreuer für Großkunden und Spezialfinanzierungen tätig. Seit mehr als sechs Jahren ist er in Forschung und Lehre an der FH Kufstein tätig und hat in dieser Zeit zahlreiche Publikationen zu unterschiedlichen Themenfelder veröffentlicht.