

# Transformation lernen

## Zur Bedeutung der Veränderungskommunikation bei der Implementierung digitaler Kollaborationstools

Von Carolin Scheibel

### Abstract

Der vorliegende Beitrag thematisiert die Bedeutung von Veränderungskommunikation bei der Implementierung eines digitalen Tools zur Kollaboration im Bereich des Customer Relationship Managements. Aus der Unternehmensperspektive eines Digitaldienstleisters wurde betrachtet, welche Rolle das Change Management in Kundenprojekten einnimmt und auf welche Aspekte hinsichtlich Emotionen, Widerständen und Lernverhalten beim Einsatz der Veränderungskommunikation geachtet werden sollte. Dazu sind im Rahmen einer qualitativen Erhebung elf problemzentrierte Experteninterviews mit Mitarbeitenden

des Unternehmens und externen Sachkundigen durchgeführt worden. Im Fokus der halbstandardisierten Leitfadeninterviews standen die persönlichen Erfahrungen der Befragten mit der durch ein Digitalprojekt erzeugten Veränderungssituation. Als Ergebnis entstanden, aus der Kombination von theoretischen Grundlagen und Erkenntnissen aus der empirischen Untersuchung, Implikationen für die Praxis. Der Ausblick zeigt weiterführenden Forschungsbedarf im Bereich der Veränderungskommunikation beim Einsatz von Digitalisierungsprojekten auf.

### Hintergrund

In der Managementlehre lag der Fokus in der Vergangenheit vornehmlich auf der Strategiefindung, um der bloßen Umsetzung von Methoden im Unternehmen willen. Der hierfür benötigte Wandel selbst wurde dabei – wenn überhaupt – innerhalb der Managementlehre oftmals als bloßer Automatismus wahrgenommen. In der Praxis zeigte sich jedoch die eigentliche Herausforderung an genau dieser Stelle (Lauer, 2019). Auch die digitale Transformation bewirkt tiefgreifende Veränderungen, denn die Digitalisierung der analogen Informationen führt zu veränderten Geschäftsmodellen, der Nutzung und dem Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien und spiegelt sich in der Organisation von Unternehmen und in den Prozessen der Unternehmen wieder (Harwardt, 2019). Diese Erkenntnis führt auch für die Kommunikation zu einer neuen und besonderen Relevanz. Für den Erfolg der digitalen Transformation trägt sie eine wichtige gestaltende Rolle, wobei die bloße Digitalisierung der Kommunikation allein nicht ausreicht (Deekeling & Barghop, 2017). Im Rahmen der Veränderungskommunikation können Hintergründe und Ziele des Wandels transportiert und Unsicherheiten re-

duziert werden. Darüber hinaus wirbt sie um Vertrauen und Unterstützung bei den Bezugsgruppen (Mast, 2020; Pfannenber, 2013; Stolzenberg & Heberle, 2013). Aufgrund der hohen Bedeutsamkeit von Veränderungskommunikation, insbesondere bei mit Widerstand verbundenen digitalen Transformationsprozessen, soll folgende Fragestellung beantwortet werden: **Inwiefern können bei der Einführung digitaler Kollaborationstools kundenseitige Widerstände mittels Veränderungskommunikation abgebaut werden?** Im Rahmen einer Masterarbeit wurden Antworten auf diese Fragestellung erarbeitet (Scheibel, 2020).

### **Change Management, digitale Projekte und Widerstand**

Zwischen Change Prozessen und IT-Projekten sind starke Parallelen zu finden. Oftmals wird die Einführung neuer IT-Technologien als Verantwortungsbereich der Informatikabteilung angesehen. In der Konsequenz werden sie oft fälschlicherweise als IT-Projekte bezeichnet. Jedoch ist es angebracht, je mehr neue oder veränderte Arbeits- oder Prozessschritte eine neue IT-Technologie enthält, eine solche Technologie-Einführung als Businessprojekt und als Change Projekt zu betrachten, da ganze Geschäftsbereiche über Organisationsbereiche und Ländergrenzen hinweg betroffen sind (Chies, 2015). In der diesem Beitrag zugrundeliegenden Masterthesis wird sich auf die Einführung eines CRM-Systems als eine Art des Change Projekts bezogen. Hinter der Abkürzung CRM verbirgt sich der Begriff des Customer Relationship Managements. Hierbei handelt es sich um personalisiert aufgebaute Softwarelösungen, die Kundenprozesse und alle dafür erforderlichen Funktionen innerhalb eines Unternehmens abbilden sollen. Die datengestützten Lösungen dienen zur Verwaltung, Nachverfolgung und Speicherung von Informa-

tionen über die aktuellen und potenziellen Kunden (Microsoft Corporation, 2020). Die Implementierung eines neuen CRM-Systems trifft – wie viele Veränderungssituationen – bei manchen Mitarbeitenden auf Widerstand, der sich insbesondere in Form von der Verweigerung der Tool-Nutzung zeigt. Diese Widerstände und Herausforderungen bei der nachhaltigen Verankerung des Tools deuten demzufolge auf klassische Merkmale eines Veränderungsprozesses hin. Demnach ist ein ganzheitlicher Blick auf die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Wandel vonnöten (Scheibel, 2020). Widerstände von Mitarbeitenden gegen Change können sich auf vielfältige Art und Weise äußern. Häufig liegen die Ursachen in Emotionen, die entweder als positiv oder negativ empfunden werden, und darüber hinaus die grundsätzliche Handlungsbereitschaft prägen (Dillerup & Stoi, 2016; Krüger & Bach, 2014). Im organisationalen Umfeld wird mit den eigenen Emotionen meist vorsichtig umgegangen. Dem Auftraggeber des Change Projekts ist deshalb geraten, sich seiner eigenen emotionalen Welt und den Beweggründen für das Veränderungsprojekt ehrlich zu stellen, um Glaubwürdigkeit zu erlangen. Die vom Change Betroffenen dahingegen können durch gezieltes Nachfragen zum Äußern ihrer Emotionen bewegt werden (Doppler & Lauterburg, 2019). **Um emotionale Einflussnahme gestalten zu können empfehlen Wagner und Guse (2015) die Mitarbeiter so früh und engagiert wie möglich in die bevorstehenden Veränderungen mit einzubeziehen. Denn nur so können die Mitarbeiter die Veränderungen tatsächlich verstehen, auch wenn letztendlich nicht alle Entscheidungen im Change basisdemokratisch entschieden werden können.** Zu diesem Zweck ermöglichen die konstante Information zum Umsetzungsstatus und der Einbau von Feedbackschleifen eine gegenseitige

Abstimmung und damit Stärkung der emotionalen Bindung (Krüger & Bach, 2014).

### **Change Communication und das Idealbild der Lernenden Organisation**

Kommunikation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor im Change Management. **„Zahlreiche Studien nennen Kommunikation entweder als einen der häufigsten Gründe für das Scheitern von Veränderungen oder als einen der zentralen Erfolgsfaktoren für das Gelingen der Projekte“** (Wagner & Guse, 2015, S. 177). Deekeling (2003) merkt an, dass Change-Prozesse zu oft auf Veränderungen der Corporate-Ebene reduziert werden und die Auswirkungen auf menschlicher Ebene außer Acht gelassen werden. „Eine wirkungsvolle Kommunikation in [...] Change-Prozessen muss deswegen auch auf die Veränderung von Denkmustern und kulturellen Gewohnheiten abzielen“ (Deekeling & Barghop, 2003, S. 45).

Für die adäquate Begegnung mit Veränderungsprozessen ist der Einsatz von persönlicher und medialer Kommunikation unerlässlich. In einem Kommunikationsplan werden die Maßnahmen und Medien geplant und strukturiert, mit denen die wichtigsten Zielgruppen über die Veränderung informiert werden. Dieser fasst für gewöhnlich die folgenden Kommunikationsmaßnahmen in einem Veränderungsprozess zusammen (Gattermeyer & Al-Ani, 2001, S. 31; Stolzenberg & Heberle, 2013, S. 72):

- Definition der für den Change-Prozess relevanten Zielgruppen
- Informationsbedarf und Ausgangslage der einzelnen Zielgruppen
- Botschaften pro Zielgruppe zu bestimmten Zeitpunkten
- Aufstellung der verwendeten Medien
- Fixierung von relevanten Zeitpunkten

im Veränderungsprojekt

- Verantwortliche Personen für die Kommunikationsmaßnahmen

An dieser Stelle der nachhaltigen Richtungsvorgabe knüpft der systemische und ganzheitliche Ansatz der Lernenden Organisation nach Senge (1998) an. Diese besteht aus einer Vision, die eine Richtung vorgibt und anhand derer ein Unternehmen seine eigenen Prozesse und Schritte messen kann. Eine Lernende Organisation, die ihr Handeln an dieser Vision ausrichtet, ist also diejenige, „die das kreative Potenzial ihrer Mitarbeiter weckt, die nicht reaktiv auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen reagiert, sich selbst immer wieder aktiv redefiniert und so die Bedingungen dafür schafft, seine Zukunft selbstbestimmt zu gestalten.“ (Falk, 2007, S. 39). Burgheim (1996) ergänzt die Charakteristika der Lernenden Organisation um acht Lernpfade (siehe Abb. 1), denen seiner Ansicht nach auf dem Weg zur Lernenden Organisation gefolgt werden sollte. Die Lernpfade reichen über das Verstehen des eigenen Unternehmens – einschließlich dem Aufdecken von Alltagsregeln, geheimen Spielregeln und Deutungsmustern – hin zu Lernpfaden der gemeinsamen Visionen und des aufeinander abgestimmten Handelns, die Identifikation, Motivation und Begeisterung für das eigene Handeln bieten (Scheibel, 2020).

**Abschließend lässt sich festhalten, dass eine strukturierte Vorgehensweise und eine auf Bezugsgruppen angepasste Sprache auf die Veränderungskommunikation nachhaltig einwirken. Zudem zeigt sich, dass Veränderungskommunikation Einfluss auf Emotionen der Bezugsgruppen im Transformationsprozess nehmen kann (Scheibel, 2020).**



Abb. 1: Acht Lernpfade der Lernenden Organisation (Quelle: In Anlehnung an Burgheim, 1996, S.56-61)

### Methode

Als sozialwissenschaftliche Erhebungsmethode wurden problemzentrierte Leitfadenterviews mit elf Interviewpartnern im Juli und August 2020 durchgeführt. Hierbei hat eine vorbereitete Liste offener Fragen als Leitfaden für die Grundlage des Gesprächs gedient (Gläser, 2010). Unter den Befragten befanden sich Mitarbeiter aus dem Unternehmen des Digitaldienstleisters sowie relevante Experten im Digitalbereich der Regionen Lingen (Ems) und Münster. Die Mitarbeiter des Digitaldienstleisters wiesen alle einen Bezug zum CRM-Bereich durch ihre Erfahrung als Kundenberater/Consultant auf. Die Interviews wiesen eine durchschnittliche Länge von circa 50 Minuten auf und wurden sowohl persönlich als auch per Videotelefonie durchgeführt (Scheibel, 2020). Für die Verschriftlichung wurden die aufgezeichneten Interviews in Standardorthographie wörtlich transkribiert und im Anschluss anonymisiert und mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) gesprächsanalytisch ausgewertet.

Die durch weiterführende induktive Kategorienbildung erstellten Kodierungen wurden mithilfe der Datenanalyse Software ATLAS.ti. grafisch veranschaulicht.

### Befunde

Aus den Interviews ergab sich, dass fast alle Befragten, einschließlich der Experten, sich kaum bis gar nicht darüber bewusst waren, dass auch die Einführung eines CRM-Programms ein Veränderungsprojekt und damit eine Form von Wandel darstellt. Zwar sind die für Change typischen Merkmale wie verschiedene emotionale Phasen grundsätzlich bekannt gewesen, allerdings schien die Bezeichnung Change nur ungern konkret genannt zu werden. Der Stellenwert von Veränderungsmanagement bei der Implementierung eines CRM-Projekts kann in der Wahrnehmung der Kunden eines Digitaldienstleisters als zusätzlicher Kostenfaktor und „lästiges Zubrot“ bis hin zur Wahrnehmung als Standarddisziplin auftauchen.

Wird dem Wandel mit Widerstand begeg-

net, so erklärt dies die Theorie mit dahinterliegenden emotionalen Beweggründen. Die Erläuterungen der Gesprächspartner in den Interviews konnten diese Hintergründe weiter spezifizieren. Zum einen befürchten insbesondere Personen mit Kundenkontakt bei der Nutzung eines transparenten CRM-Systems den Verlust ihres Wissens oder sogar die Kontrolle ihres Arbeitsverhaltens. Bezieht sich der Widerstand auf die Veränderung an sich, so äußere sich dies in wiederholter Kritik an dem Digitaltool, die in den meisten Fällen in Wirklichkeit der neuen Situation gelte. Einen starken Anteil in den Gesprächen hat das Konzept der Change Agents eingenommen. Sie werden nicht nur in den theoretischen Ansätzen von Change Management als hilfreiche Multiplikatoren des Wandels beschrieben, sondern kommen bereits in der Unternehmenspraxis der Interviewpartner aktiv zum Einsatz. Es hat sich gezeigt, dass sie als Fürsprecher des Change am stärksten in den Implementierungsprozess miteinbezogen werden sollten. Darüber hinaus können sie beim Erlernen des CRM-Programms und auch bei der Filterung von Feedback unterstützen. In Bezug auf das Lernverhalten zeigt sich in der Praxis eher ein punktuelleres Lernen mit der Durchführung von Schulungen und Workshops. **Ein kontinuierlicher Lernprozess, der in dem Konstrukt der Lernenden Organisation empfohlen wird, soll nach Wunsch der Befragten künftig durch das Zurverfügungstellen von Zwischenständen und Prototypen anvisiert werden** (Scheibel, 2020).

### Fazit und Ausblick

In Bezug auf die eingangs vorgestellte Forschungsfrage lässt sich festhalten, dass diejenigen Kommunikationsmanager, die Veränderungskommunikation für die Implementierung von digitalen Kollaborationstools betreiben, diese Elemente

nicht nur kennen sollten, sondern auch in ihre Kommunikationsarbeit miteinbeziehen können. Die Leitfrage der Thesis kann darüber hinaus als ambivalente Aufgabe für einen Digitaldienstleister beantwortet werden. Auf der einen Seite muss die Veränderungskommunikation für Kunden eines Digitaldienstleisters berücksichtigen, dass die Implementierung eines CRM-Kollaborationstools besondere Formen des Widerstands nach sich zieht. Auf der anderen Seite haben es Kommunikationsmanager mit den typischen Ausprägungen von Widerständen und den dahinterliegenden Emotionen in einer Veränderungssituation zu tun. Der Einsatz von Change Agents und die Ausrichtung von Schulungen nach dem Prinzip der Befähigung zeichnen sich als starke Erfolgsfaktoren ab. Ein verstärkter Fokus ließe sich zusätzlich auf die strukturierte Planung von dialogorientierten Kommunikationsmaßnahmen legen (z.B. moderierte Veränderungsforen oder Webcasts). **Darüber hinaus lässt sich ableiten, dass es sowohl für Digitaldienstleister als auch für deren Kunden sinnvoll ist, die Implementierung eines CRM-Tools bewusst als Veränderung anzunehmen und dies im Umgang mit anderen zu kommunizieren. Ist dies der Fall, können die Maßnahmen der Veränderungskommunikation ihre volle Wirkung in der Transformation entfalten. Im Hinblick auf den zukünftigen Einsatz von Veränderungskommunikation bei der Implementierung digitaler Kollaborationstools lässt sich feststellen, dass ihr eine tragende Rolle zukommt, die weder aus dem Bereich des Change Managements, noch aus der digitalen Transformation wegzudenken ist. Es zeigt sich, dass Veränderungskommunikation einer strategischen Ausrichtung folgen und sich sowohl an Interessengruppen und deren emotionalen Phasen im Wandel als auch an Kom-**

**munikationsplänen orientieren sollte.**

In dem Fall scheint ihr eine Zukunft als unabdingbare Disziplin bei der Implementierung digitaler Kollaborationstools voraus

(Scheibel, 2020).

---

**Literaturverzeichnis**

**Burgheim, W. (1996).** Acht Lernpfade für das lernende Unternehmen. Harvard Business Manager, 18, 53–62.

**Chies, S. (2015).** Change Management bei der Einführung neuer IT-Technologien: Mitarbeiter ins Boot holen–mit angewandter Psychologie. Springer-Verlag.

**Deekeling, E., & Barghop, D. (2003).** Kommunikation im Corporate Change: Maßstäbe für eine neue Managementpraxis. Gabler. <http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/s1105463/vpn.php?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat03594a&AN=HSO.36286893X&lang=de&site=eds-live> [Abgerufen am: 16. Juni 2020]

**Deekeling, E., & Barghop, D. (2017).** Kommunikation in der digitalen Transformation. Springer.

**Dillerup, R., & Stoi, R. (2016).** Unternehmensführung: Management & Leadership: Strategien - Werkzeuge - Praxis. Verlag Franz Vahlen. <http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/s1105463/vpn.php?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat03594a&AN=HSO.846160285&lang=de&site=eds-live> [Abgerufen am: 30. April 2020]

**Doppler, K., & Lauterburg, C. (2019).** Change Management: den Unterneh-

menswandel gestalten. Campus Verlag. <http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/s1105463/vpn.php?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat03594a&AN=HSO.1694306143&lang=de&site=eds-live> [Abgerufen am: 24. April 2020]

**Gattermeyer, W., & Al-Ani, A. (2001).** Change Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen Methoden Praxisbeispiele. Springer-Verlag.

**Gläser, J. (2010).** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen / Jochen Gläser; Grit Laudel. (4. Ausgabe). VS Verl. für Sozialwiss. <http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/s1105463/vpn.php?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eds-wao&AN=edswao.255292899&lang=de&site=eds-live> [Abgerufen am: 18. Juni 2020]

**Krüger, W., & Bach, N. (2014).** Excellence in change: Wege zur strategischen Erneuerung. Springer.

**Lauer, T. (2019).** Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Springer-Verlag.

**Mast, C. (2020).** Unternehmenskommunikation: ein Leitfaden. UVK Verlag. <http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/s1105463/vpn.php?url=http://search.ebscohost.com/login.as->



px?direct=true&db=cat03594a&AN=H-SO.170107852X&lang=de&site=eds-live [Abgerufen am: 11. Juni 2020]

**Mayring, P. (2015).** Qualitative Inhaltsanalyse : Grundlagen und Techniken. Beltz. <http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/s1105463/vpn.php?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat03594a&AN=H-SO.820049964&lang=de&site=eds-live> [Abgerufen am: 28. April 2020]

**Microsoft Corporation (2020).** Definition von CRM: Microsoft Dynamics 365. <https://dynamics.microsoft.com/de-ch/crm/define-crm/> [Abgerufen am: 27. April 2020]

**Pfannenberger, J. (2013).** Veränderungskommunikation: so unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; mit Web 2.0

und neuen Fallstudien. Frankfurter Allg. Buch.

**Scheibel, C. (2020).** Transformation lernen – zur Bedeutung der Veränderungskommunikation bei der Implementierung digitaler Kollaborationstools. Masterarbeit, Hochschule Osnabrück.

**Senge, P. M. (1998).** The practice of innovation. Leader to leader, 1998(9), 16-22.

**Stolzenberg, K., & Heberle, K. (2013).** Change management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten–Mitarbeiter mobilisieren (2. Auflage)

**Wagner, E., & Guse, S. (2015).** Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Change-Kommunikation. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.