

## **Abstract**

**Titel: Einführung moderner Kommunikationsmedien in einem Dienstleistungsunternehmen.**

### **Kurzzusammenfassung:**

Das behandelte öffentlich rechtliche Unternehmen steht vor dem Wechsel von der konventionellen Telefonie zur Anwendung moderner Kommunikationsmedien. Nach der Erkennung des Wandlungsbedarfes wurde eine Telefonie-Strategie erarbeitet und ein Proof of Concept durchgeführt. Dieser Change-Prozess mit den neunzig Teilnehmern wurde im Sinne des Change-Managements betrachtet und untersucht.

Dabei konnten einige positive wie auch negative Punkte aufgedeckt werden, denn es wurden einige grundlegend wichtige Pfeiler des Change-Managements nicht beachtet.

Nach der Analyse werden die Erfolgsfaktoren des Change-Managements erläutert. Möglichkeiten, wie diese Erfolgsfaktoren umzusetzen sind, werden aufgezeigt und für den weiteren Verlauf dieses oder weiteren Change-Projekten Empfehlungen abgegeben.

**Verfasser/in:** Thomas Frei  
**Herausgeber/in:** Rainer Schmid  
**Veröffentlichung:** 2012  
**Zitation:** Thomas Frei, 2012, Einführung moderner Kommunikationsmedien in einem Dienstleistungsunternehmen  
FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften:  
Masterarbeit  
**Schlagworte:** Kommunikation, Leadership, Unternehmensentwicklung, Projektmanagement

## **Ausgangslage**

Die bestehenden Telefonanlagen im Unternehmen sind veraltet und können die Bedürfnisse der Anwender nicht mehr befriedigen. Deshalb wurde eine Telefoniestrategie erstellt, in der die neuen Kommunikationsmöglichkeiten und eine mögliche Migration aufgezeigt werden. Die Verschmelzung der Telematik und der Informatik bilden die Grundlage für den anstehenden Change zu modernen Kommunikationsmedien. Mit dem Wechsel zu modernen Kommunikationsmedien sind alle Kliniken, Bereiche und Abteilungen betroffen, denn es müssen die Arbeitsweisen angepasst werden. Damit soll die Effektivität und die Effizienz an den Arbeitsplätzen erhöht werden, was mit der Unternehmensstrategie übereinstimmt und die bestimmenden Umweltfaktoren miteinbezieht. Um die erarbeitete Telefoniestrategie zu überprüfen wurde ein Proof of Concept mit neunzig Pilotusern lanciert. Anhand des Proof of Concepts sollen die technischen Probleme wie auch die noch unbekanntenen Bedürfnisse der Mitarbeiter aufgedeckt werden. Anhand der gewonnenen Erkenntnisse muss eine Empfehlung für das weitere Vorgehen an die Geschäftsleitung abgegeben werden, damit diese eine Entscheidung für die anstehende, unternehmensweite Umstellung treffen kann.

## **Ziel**

Mit dieser Arbeit werden die Grundlagen des Change-Managements erläutert und der Wandlungsbedarf zu den modernen Kommunikationsmitteln klar dargestellt. Der laufende Proof of Concept der Telefoniestrategie mit den Pilotusern wird kritisch hinterfragt und analysiert.

Dabei werden nicht die technischen Anforderungen und Probleme behandelt, sondern der im Gesamtprojekt integrierte Change-Prozess.

Die Fehler, welche beim behandelten Change gemacht wurden, sollen aufgedeckt werden.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen, in Verbindung mit den Erfolgsfaktoren nach Doppler & Lauetrburg, der Capgemini-Studie und den Punkten nach Kotter, werden Empfehlungen für den weiteren Verlauf dieses unternehmensweiten Change-Projektes abgegeben.

Die Lessons Learned und die Empfehlungen sollen in weiteren Change-Projekten im Unternehmen als Inspiration und Optimierungsmöglichkeit verwendet werden können, damit dieselben Fehler nicht nochmals begangen werden und erfolgreiche Changes durchgeführt werden können.

## **Vorgehen**

In der Funktion als Betriebsverantwortlicher der bestehenden Telefonanlage konnte ich in den letzten 10 Jahren viele Erfahrungen in der konventionellen Telefonie sammeln und weiss, was die Mitarbeiter von der Telefonie verlangen. Zur Erstellung der Telefoniestrategie wurde ich mit einbezogen, um das langjährige Know-how einfließen lassen zu können.

Beim erwähnten Proof of Concept wurde ich ins Projekt-Team miteinbezogen und konnte als Pilotuser teilnehmen. Durch die Integration in das Projekt nahm ich an einigen Projektmeetings teil und konnte selbst viele Erfahrungen gewinnen.

Diverse bilaterale Gespräche mit dem Projektleiter, den Projektmitarbeitern und den Pilotusern gaben mir weitere Informationen bezüglich des laufenden Change.

Die vermittelten Theorien während des Studiums an der Fachhochschule St. Gallen, verhalfen mir zu einem vielseitigen Grundwissen in den Bereichen Strategisches Leadership, Generalmanagement und Entrepreneurship. Zur Vertiefung des fachspezifischen Grundwissens, zum Thema des Change-Managements, wurde Fachliteratur herangezogen.

Kurz vor der Endphase des Proof of Concepts wurde eine anonyme Online-Umfrage via Sharepoint durchgeführt, um den Projektverlauf im Sinne des Change-Managements zu hinterfragen.

Zusätzlich wurden drei externe Personen interviewt, welche genau diesen bei uns anstehenden Wandel in ihrer Unternehmung als Projektleiter bereits erfolgreich vollzogen haben. Diese drei Unternehmungen sind alle im weitesten Sinne Dienstleistungsunternehmungen, arbeiten aber in drei total verschiedenen Aufgabengebieten.

All die gewonnenen Informationen wurden zusammengeführt und analysiert. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse, ob positive oder negative, werden erläutert. Die negativen Punkte zeigen auf, bei welchen Kriterien des Change-Managements ein Handlungsbedarf zur Verbesserung vorhanden ist. Dazu werden mögliche Massnahmen erläutert und spezifische Empfehlungen abgegeben.

## Erkenntnisse

Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Arbeit sind die folgenden:

- Die neue Telefoniestrategie wurde ohne die Beteiligten erarbeitet.  
Die Einbindung der Betroffenen muss möglichst früh geschehen, damit diese bei der Entwicklung eines Wandels ihre Bedürfnisse einbringen können. Nur so wird ein Wandel auf eine grosse Akzeptanz stossen und das Ziel verstanden.
- Der Projektleiter, eine Informatikfachkraft, wurde erst bei der Umsetzung ins Projekt mit einbezogen.  
Der Selektion des Projektleiters sowie des Projektteams muss eine grössere Beachtung geschenkt werden. Dafür sollte eine Kraffteldanalyse und ein Profil der Führungscoalition erstellt werden.
- Die Informationen wurden auf der Projektplattform abgelegt. Dort hätten sich die Teilnehmer informieren sollen. Information ist jedoch nicht gleich Kommunikation!  
Die Kommunikation mit den Menschen ist ein sehr wichtiger Punkt. Deshalb sollte künftig im Vorfeld, ein durchdachtes und abgestimmtes Kommunikationskonzept erarbeitet werden.
- Da die neuen Kommunikationsmedien eine Anpassung der gewohnten Arbeitsweise auslösen, hätten die Teilnehmer aktiv betreut werden sollen.  
Damit die User die neuen Kommunikationsmedien effektiv einsetzen können, müssen diese beim Wandel betreut und beraten werden. Dabei gilt es zu beachten, dass man als Prozessberater und nicht als Lösungsbringer agiert.

## Literaturquellen

Capgemini Consulting. (2010). *Change Management Studie 2010*. Berlin: entdeckt  
22.08.2012 <http://www.de.capgemini.com/insights/publikationen/change-management-studie-2010/>

Doppler, K., & Lauterburg, C. (2008). *Change Management, Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt / Main: Campus.

Kotter, J. P. (2011). *Leading Change*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Krüger, W. (2009). *Excellence in Change*. Wiesbaden: Gabler.

Schein, E. (2010). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft*. Bergisch Gladbach: EHP-Verlag.