



Plattform Wald & Holz 4.0

Basisdokument „Stufengerechte Kommunikation Digitalisierung“

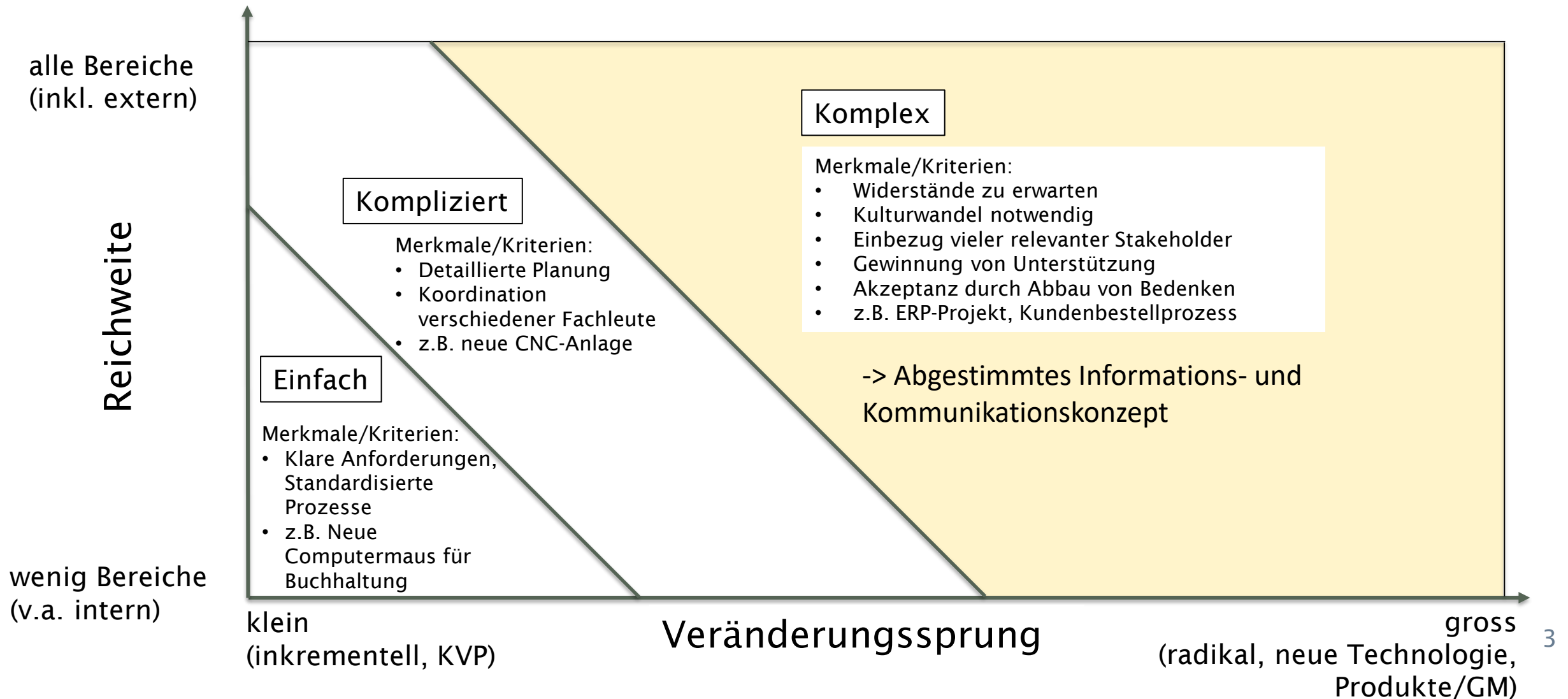
Projektbeteiligte
 BFH-AHB | Stefan Lobsiger
 Borm-Informatik AG | Luca Föhn
 Herzog Küchen AG | Silvan Hengartner
 Herzog Küchen AG | Fabrizio Brühlhart
 Häring AG | Markus Meier


Anwendung

Interessierte können das Modell in eigenen Projekten anwenden, indem sie die Projektphasen und das Kommunikationskonzept anpassen:

1. Die **Phasen** – von der Initiierung bis zum Abschluss – sollten den **spezifischen Zielen und Ergebnissen angepasst** werden.
2. Mithilfe der Vorlage wird das **Kommunikationskonzept** erstellt, das folgende Aspekte berücksichtigt:
 - ▶ **Identifizierung der relevanten Hierarchieebenen** (z.B. CEO, Teamleiter, Fachspezialisten) für zielgerichtete Kommunikation.
 - ▶ **Überprüfung und Anpassung der Kommunikationsziele** an die Bedürfnisse der Zielgruppen, unter Berücksichtigung der Modell-Handlungsempfehlungen und emotionaler Reaktionen.

Stufengerechte Kommunikation Digitalisierung für Akzeptanz- und/oder Innovationsprojekte



Phase	1. Projektinitialisierung	2. Projektdefinition	3. Projektplanung	4. Projektdurchführung	5. Projektabschluss
Schwerpunkt	Idee fixieren	<ul style="list-style-type: none"> Projektziele / Lastenheft (WAS) Projektstrukturierung, Grobplanung Projektteam konstituieren 	<ul style="list-style-type: none"> Lösungskonzept (WIE) Detailplanung 	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzung (Entwicklung, Bau, Konstruktion, etc.) Test 	<ul style="list-style-type: none"> Serienproduktion (Produkt) Inbetriebnahme (Anlage) Produktivsetzung (Software)
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> Projektsteckbrief (1-Pager) Business Case Projektantrag 	<ul style="list-style-type: none"> Projektauftrag Lastenheft Projektplan (Meilenstein und Projektstrukturplan) Lieferobjekte Stakeholder-Analyse Risikoliste 	<ul style="list-style-type: none"> Pflichtenheft Termin- und Kostenplan Ressourceneinsatzplan Risk Management Tool Qualitätsmanagementplan Test-, Betriebskonzept Einführungskonzept 	<ul style="list-style-type: none"> Testberichte Konstruktionsfreigabe Inhaltliche Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> Serienfreigabe (Produkt) Abnahmeprotokoll (Anlage) Projektabschluss Lessons Learned
Entscheid	Umsetzung Projekt ja/nein 				

Kommunikationsziel	Bewusstsein und Verständnis für das Projekt schaffen, Begeisterung (auslösen) ermöglichen, Chancen aufzeigen	Klarheit über Projektumfang und -ziele schaffen	Einbindung und Feedback	Laufende Updates und Unterstützung	Ergebnisse teilen und Erfolge feiern
An Wen					
CEO (oberste Führungsebene)					
Abteilungs- oder BereichsleiterIn (Mitglieder GL)					
TeamleiterIn					
FachspezialistIn/ ExpertIn (nahe am Projekt, unterstützend)					
Operative MitarbeiterIn mit hohem Betroffenheitsgrad					
Andere ...					

An wen	Kommunikationsziele der Stufe	Wie
CEO (oberste Führungsebene)	Vision, Grober Projektumfang, Dringlichkeit, Anforderungen, Zielsetzung und Erfolgskriterien, Begeisterung auslösen, Bewusstsein und Verständnis schaffen, Chancen aufzeigen	Meeting, Präsentationen
Abteilungs- oder BereichsleiterIn (Mitglieder GL)		
TeamleiterIn		
FachspezialistIn/ ExpertIn, die nahe am Projekt sind	Vision, Grober Projektumfang, Dringlichkeit, Anforderungen, Zielsetzung und Erfolgskriterien, Begeisterung auslösen, Bewusstsein und Verständnis schaffen, Chancen aufzeigen	Meeting, Präsentationen
Operative MitarbeiterIn mit hohem Betroffenheitsgrad		
Andere ...		

Schwerpunkt	<ul style="list-style-type: none"> Idee
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> Projektauftrag Lastenheft Projektplan (Meilenstein und Projektstrukturplan) Lieferobjekte Stakeholder-Analyse Risikoliste

Allgemeine Kommunikationsinhalte der Phase

- Stossrichtung definieren
- Wegweiser/Vision
- Standpunkt, Überblick
- Berührungspunkte aufzeigen
- Perspektive
- „Alt/Neu/Schnittmenge“

Dos

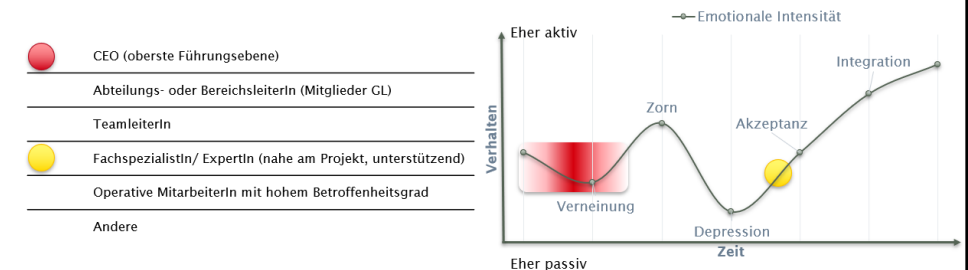
- Beteiligte abholen
- Widerstände ernst nehmen
- Ängste erkennen
- Fragen zulassen
- Reaktionen beobachten

Don'ts

- Unerfüllbare Erwartungen wecken
- Türen zuschlagen

Mögliche auftretende Emotionen

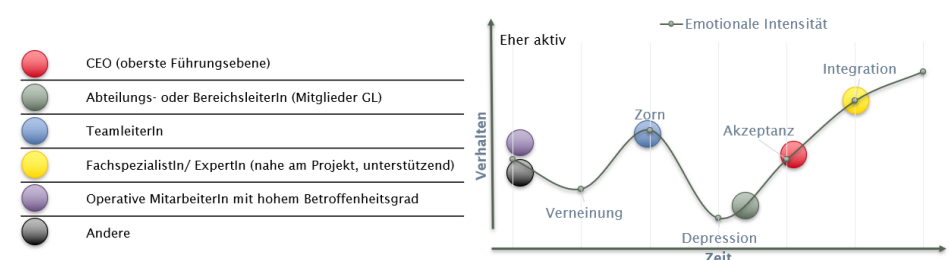
- Schock und Verneinung



An wen	Kommunikationsziele der Stufe	Wie
CEO (oberste Führungsebene)	Nutzen für Stakeholder, bekannte Risiken, erwarteter Kulturwandel	Meeting, E-Mail-Updates, Präsentationen
Abteilungs- oder BereichsleiterIn (Mitglieder GL)	Commitment erzielen durch Führungsebene: Projektvision, Nutzen für Stakeholder, Risiken, Kulturwandel, Berührungspunkte/Schnittstelle Stakeholder-Inputs abholen	Kick-off-Meetings, Abteilungsmeetings, E-Mail
TeamleiterIn	Commitment erzielen durch Führungsebene: Projektvision, Nutzen für Stakeholder, Risiken, Kulturwandel, Berührungspunkte/Schnittstelle Stakeholder-Inputs abholen	Projektmeetings, E-Mail, Workshops
FachspezialistIn/ ExpertIn, die nahe am Projekt sind	Commitment erzielen durch Führungsebene: Projektvision, Nutzen für Stakeholder, Risiken, erwarteter Einfluss auf Unternehmenskultur	Workshops, E-Mail, Teamsitzungen
Operative MitarbeiterIn mit hohem Betroffenheitsgrad		
Andere ...		

Schwerpunkt	<ul style="list-style-type: none"> Projektziele / Lastenheft (WAS) Projektstrukturierung, Grobplanung Projektteam konstituieren
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> Projektauftrag Lastenheft Projektplan (Meilenstein und Projektstrukturplan) Lieferobjekte Stakeholder-Analyse Risikoliste
Allgemeine Kommunikationsinhalte der Phase	
<ul style="list-style-type: none"> Rahmenbedingungen mitteilen, erste Leitplanken Abgrenzung, Bereinigung IST-Situation beschreiben Konsequenzen aufzeigen 	
Dos	Don'ts
<ul style="list-style-type: none"> Zusammenhänge zeigen Nachvollziehbarkeit ermöglichen Vorstellung definieren und abgrenzen Adressatengerechte Informationen Erkläre die Bedeutung des Projekts Sachlich und rational bleiben Verständnis aufbringen 	<ul style="list-style-type: none"> Inputs ignorieren Zu detailliert Informieren Im Team persönliches Ansprechen Ängste ausser Acht lassen
Mögliche auftretende Emotionen	
<ul style="list-style-type: none"> Ideen werden eingebracht Commitment vermittelt Sicherheit Unterschiedliche Erwartungshaltungen und Verständnis für Veränderung 	
<p>← Emotionale Intensität</p> <p>Verhalten</p> <p>Eher aktiv</p> <p>Eher passiv</p> <p>Zeit</p> <p>Verneinung</p> <p>Zorn</p> <p>Depression</p> <p>Akzeptanz</p> <p>Integration</p> <p> <ul style="list-style-type: none"> CEO (oberste Führungsebene) Abteilungs- oder BereichsleiterIn (Mitglieder GL) TeamleiterIn FachspezialistIn/ ExpertIn (nahe am Projekt, unterstützend) Operative MitarbeiterIn mit hohem Betroffenheitsgrad Andere </p>	

An wen	Kommunikationsziele der Stufe	Wie
CEO (oberste Führungsebene)	Projektstruktur- Organisations- und Kommunikationsplan, Kosten- und Ressourcenbedarf, Feedbackmechanismen	Persönlicher Austausch, detaillierte Projektpläne, Berichte, Präsentationen
Abteilungs- oder BereichsleiterIn (Mitglieder GL)	Projektstruktur-, Organisations- und Kommunikationsplan, Ressourcenbedarf, Feedbackmechanismen	Abteilungsmeetings, detaillierte Pläne, FAQ-Dokumente
TeamleiterIn	Projektstruktur- und Kommunikationsplan, Ressourcenbedarf, Feedbackmechanismen	Teammeetings, Projektdokumentation
FachspezialistIn/ ExpertIn, die nahe am Projekt sind	Projektstruktur- und Kommunikationsplan, Ressourcenbedarf, Feedbackmechanismen	Fachworkshops, E-Mail, Webinare, Dokumente
Operative MitarbeiterIn mit hohem Betroffenheitsgrad	Projektstruktur- und Kommunikationsplan, Feedbackmechanismen, Berührungspunkte/Schnittstelle Stakeholder-Inputs abholen	Input- und Infoworkshop, FAQ-Dokumente
Andere ...	Projektstruktur- und Kommunikationsplan, Berührungspunkte/Schnittstelle Stakeholder-Inputs abholen	Infomeeting, Dokumente

Schwerpunkt	<ul style="list-style-type: none"> • Lösungskonzept (WIE) • Detailplanung
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Pflichtenheft • Termin- und Kostenplan • Ressourceneinsatzplan • Risk Management Tool • Qualitätsmanagementplan • Test-, Betriebskonzept • Einführungskonzept
Allgemeine Kommunikationsinhalte der Phase	
<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungen Begründen • Roadmap mit Begründung des zeitlichen Ablaufs • Massnahmen aus der SWOT-Analyse • Abgleich zu Projektphase 1 & 2 	
Dos	Don'ts
<ul style="list-style-type: none"> • Stolpersteine zu erkennen versuchen • Relevanz und die fachliche Konsequenz hinterfragen • Flexibilität bewahren 	<ul style="list-style-type: none"> • Am Projektfundament «rütteln»
Mögliche auftretende Emotionen	
<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliches Engagement • Äusserung von Bedenken und Ängsten 	
 <p> ● CEO (oberste Führungsebene) ● Abteilungs- oder BereichsleiterIn (Mitglieder GL) ● TeamleiterIn ● FachspezialistIn/ ExpertIn (nahe am Projekt, unterstützend) ● Operative MitarbeiterIn mit hohem Betroffenheitsgrad ● Andere </p>	

An wen	Kommunikationsziele der Stufe	Wie
CEO (oberste Führungsebene)	Fortschrittsberichte, Erfolgsgeschichten	Kick-off, Meetings, Statusberichte
Abteilungs- oder BereichsleiterIn (Mitglieder GL)	Fortschrittsberichte, Erfolgsgeschichten, Änderungsmanagement	Kick-off, Abteilungsmeetings, E-Mail-Updates, Intranet-Infos
TeamleiterIn	Grober Fortschrittsberichte, Erfolgsgeschichten, Änderungsmanagement	Kick-off, Teammeetings, E-Mail-Updates, Intranet-Infos
FachspezialistIn/ ExpertIn, die nahe am Projekt sind	Fortschrittsberichte, Erfolgsgeschichten, Änderungsmanagement	Kick-off, Fachspezifische Meetings, Feedback-Sitzungen
Operative MitarbeiterIn mit hohem Betroffenheitsgrad	Grober Fortschrittsberichte, Erfolgsgeschichten, Änderungsmanagement	Kick-off, Schulungen, Meetings, Status-Updates
Andere ...	Erfolgsgeschichten	Intranet-Updates, Berichte

Schwerpunkt

- Umsetzung (Entwicklung, Bau, Konstruktion, etc.)
- Test

Ergebnisse

- Testberichte
- Konstruktionsfreigabe
- Inhaltliche Ergebnisse

Allgemeine Kommunikationsinhalte der Phase

- Meilensteine kommunizieren
- Schwierigkeiten beschreiben
- Erfolge visualisieren
- Schnelle Erfolge erzielen «Quick wins»

Dos

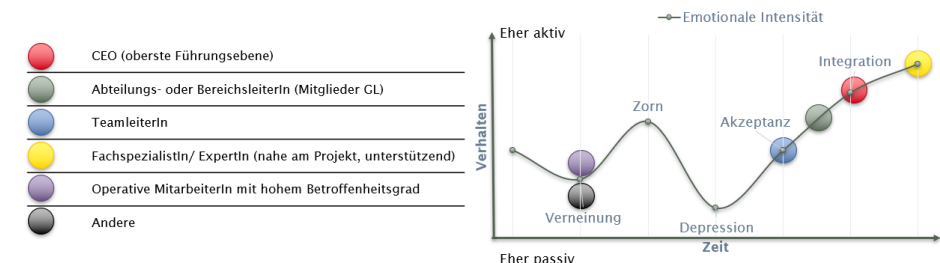
- Auf Skeptiker eingehen
- In kleinen und nachvollziehbaren Paketen kommunizieren
- Die Menge der Kommunikation an den Projektverlauf anpassen
- Mit Neuem rechnen

Don'ts

- Überforderung

Mögliche auftretende Emotionen

- Stress und Herausforderungen



An wen	Kommunikationsziele der Stufe	Wie
CEO (oberste Führungsebene)	Projektabschlussbericht, Lessons Learned, Verankerung des Kulturwandels	Kick-out, Abschlussberichte, Evaluationstreffen
Abteilungs- oder BereichsleiterIn (Mitglieder GL)	Projektabschlussbericht, Lessons Learned, Verankerung des Kulturwandels	Kick-out, Abschlussbesprechungen, E-Mail
TeamleiterIn	Teil-Projektabschlussbericht, Verankerung des Kulturwandels	Kick-out, Projektabschlussstreffen
FachspezialistIn/ ExpertIn, die nahe am Projekt sind	Teil-Projektabschlussbericht, Lessons Learned, Verankerung des Kulturwandels	Kick-out, Projektabschlussstreffen, Lessons Learned-Sitzungen
Operative MitarbeiterIn mit hohem Betroffenheitsgrad	Teil-Projektabschlussbericht, Lessons Learned, Verankerung des Kulturwandels	Kick-out, Abschlussgespräche, Rückmeldungen
Andere ...	Informativer Teil-Projektabschlussbericht	Informeller Kick-out

Schwerpunkt	<ul style="list-style-type: none"> • Serienproduktion (Produkt) • Inbetriebnahme (Anlage) • Produktivsetzung (Software)
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Serienfreigabe (Produkt) • Abnahmeprotokoll (Anlage) • Projektabschluss • Lessons Learned
Allgemeine Kommunikationsinhalte der Phase	
<ul style="list-style-type: none"> • Was ist offengeblieben • Persönliche Statements • Ergebnisse • Learnings 	
Dos	Don'ts
<ul style="list-style-type: none"> • Bedanke dich bei allen • Würdigen was getan wurde • Lob aussprechen • Beruhige & Festige 	<ul style="list-style-type: none"> • Kritik • Selbstverherrlichung • Beschwichtigung • Sprich nicht schon vom nächsten Projekt
Mögliche auftretende Emotionen	
<ul style="list-style-type: none"> • Erleichterung und Stolz • Erholungsbedarf 	