

Plattform Wald & Holz 4.0

Basisdokument „Stufengerechte Kommunikation Digitalisierung“

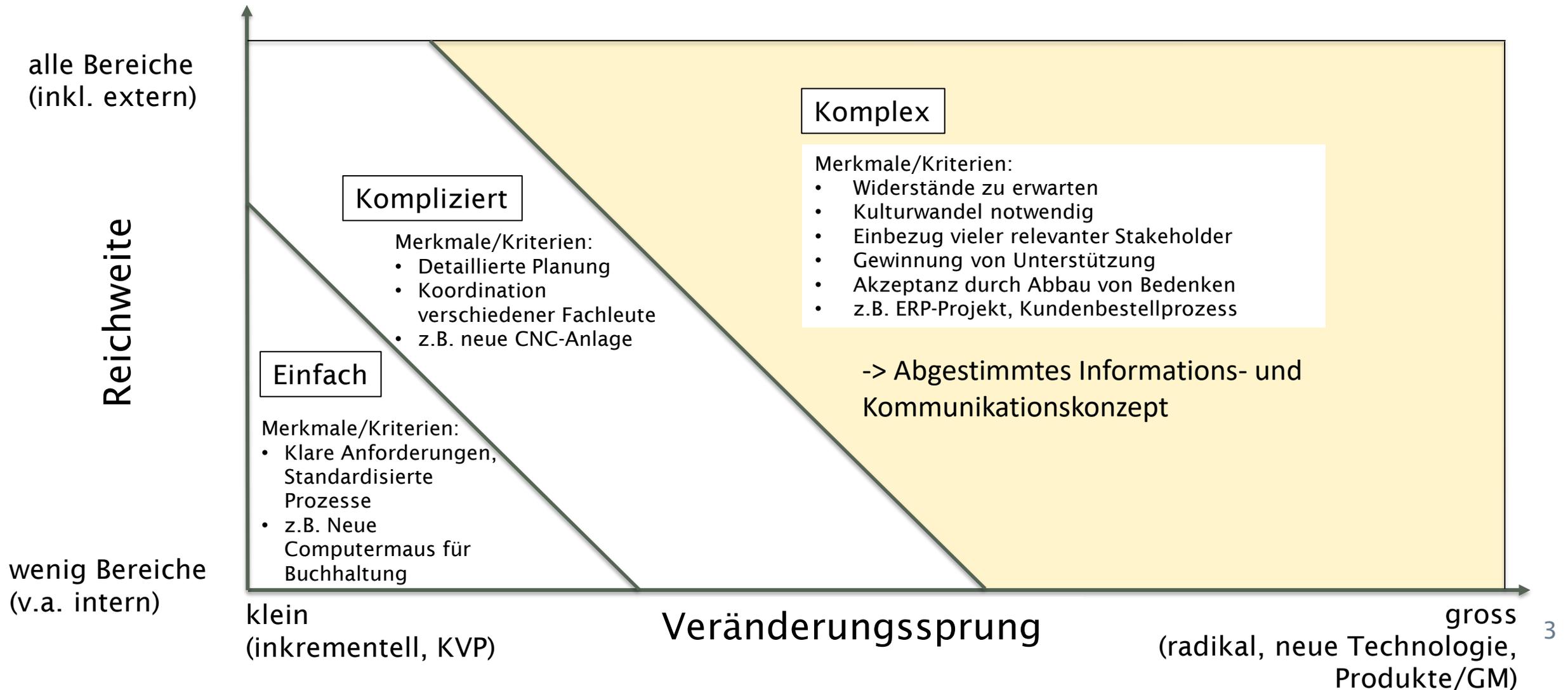
Projektbeteiligte
 BFH-AHB | Stefan Lobsiger
 Borm-Informatik AG | Luca Föhn
 Herzog Küchen AG | Silvan Hengartner
 Herzog Küchen AG | Fabrizio Brühlhart
 Häring AG | Markus Meier

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 | |
| <ul style="list-style-type: none"> Stossrichtung definieren Wegweiser/Vision Standpunkt, Überblick Berührungspunkte aufzeigen Perspektive „Alt/Neu/Schnittmenge“ | |
| Dos | Don'ts |
| <ul style="list-style-type: none"> Beteiligte abholen Widerstände ernst nehmen Ängste erkennen Fragen zulassen Reaktionen beobachten | <ul style="list-style-type: none"> Unerfüllbare Erwartungen wecken Türen zuschlagen |
| Mögliche auftretende Emotionen | |
| <ul style="list-style-type: none"> Schock und Verneinung | |
| <p> ● CEO (oberste Führungsebene) ● FachspezialistIn/ ExpertIn (nahe am Projekt, unterstützend) </p> <p> Eher aktiv Eher passiv Verneinung Zorn Depression Akzeptanz Integration Emotionale Intensität Verhalten Zeit </p> | |

| 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

- Projektziele / Lastenheft (WAS)
- Projektstrukturierung, Grobplanung
- Projektteam konstituieren

Ergebnisse

- Projektauftrag
- Lastenheft
- Projektplan (Meilenstein und Projektstrukturplan)
- Lieferobjekte
- Stakeholder-Analyse
- Risikoliste

Allgemeine Kommunikationsinhalte der Phase

- Rahmenbedingungen mitteilen, erste Leitplanken
- Abgrenzung, Bereinigung
- IST-Situation beschreiben
- Konsequenzen aufzeigen

Dos

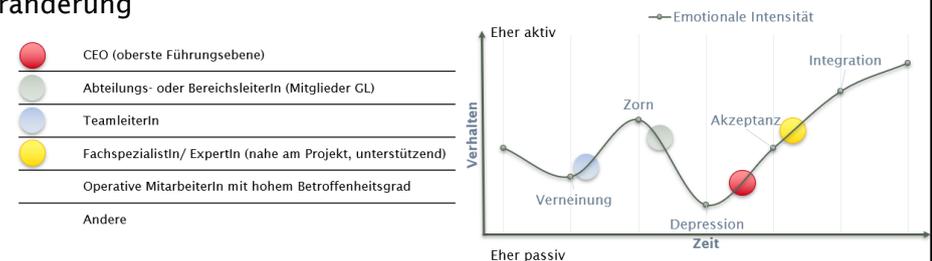
- Zusammenhänge zeigen
- Nachvollziehbarkeit ermöglichen
- Vorstellung definieren und abgrenzen
- Adressatengerechte Informationen
- Erkläre die Bedeutung des Projekts
- Sachlich und rational bleiben
- Verständnis aufbringen

Don'ts

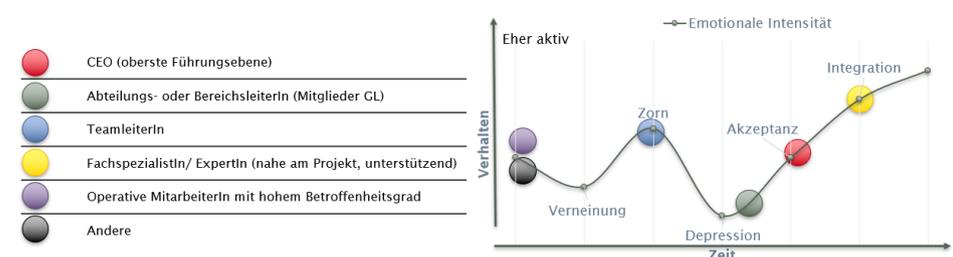
- Inputs ignorieren
- Zu detailliert Informieren
- Im Team persönliches Ansprechen
- Ängste ausser Acht lassen

Mögliche auftretende Emotionen

- Ideen werden eingebracht
- Commitment vermittelt Sicherheit
- Unterschiedliche Erwartungshaltungen und
- Verständnis für Veränderung



| 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, Abteilungsm Meetings, 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

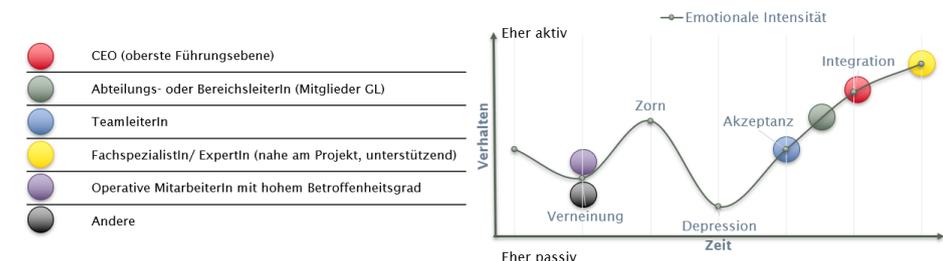
- Auf Skeptiker eingehen
- In kleinen und nachvollziehbaren Paketen kommunizieren
- Die Menge der Kommunikation an den Projektverlauf anpassen
- Mit Neuem rechnen

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 | |
| <p> ● CEO (oberste Führungsebene) ● Abteilungs- oder BereichsleiterIn (Mitglieder GL) ● TeamleiterIn ● FachspezialistIn/ ExpertIn (nahe am Projekt, unterstützend) ● Operative MitarbeiterIn mit hohem Betroffenheitsgrad ● Andere </p> | |