

Stufengerechte Kommunikation Digitalisierung

Berner Fachhochschule BFH
 Institut für digitale Bau- und Holzwirtschaft
 Projekt «Plattform Wald & Holz 4.0»

Um Firmeninhabern, Führungskräften und Mitarbeitenden die Vorteile der Digitalisierung stufengerecht zu vermitteln und sie für kritische Faktoren zu sensibilisieren, wurden zielgruppenspezifische Informationsinhalte und Kommunikationsmittel entwickelt sowie Umsetzungswege vorgeschlagen. Der Fokus liegt auf Akzeptanz, Verständnis und der aktiven Beteiligung der Mitarbeitenden, wodurch Hemmschwellen abgebaut und die effiziente Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben wie z.B. ERP-Projekten oder der Optimierung von Kundenbestellprozessen erleichtert werden.

Warum «Stufengerechte Kommunikation Digitalisierung»?

- Die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten funktioniert besser, wenn alle Beteiligten im Unternehmen – von der Geschäftsleitung bis zur operativen Ebene – die Veränderungen verstehen, mittragen und aktiv mitgestalten.

Vorgehen

- Analyse aktueller Kommunikationspraktiken und emotionalen Herausforderungen.
- Workshop zur Erarbeitung von Kommunikationsstrategien und Dos and Don'ts.
- Finalisierung des Basisdokuments mit praktischen Beispielen.



Stefan Lobsiger
BFH-AHB



Luca Föhn
Borm-Informatik AG



Silvan Hengartner
HERZOG Küchen AG



Fabrizio Brühlart
HERZOG Küchen AG

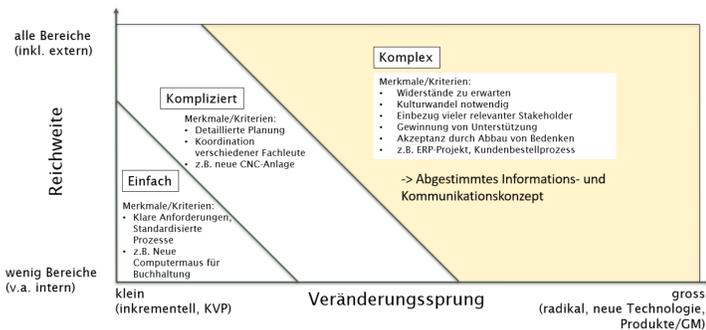


Markus Meier
Häring AG

Ziele

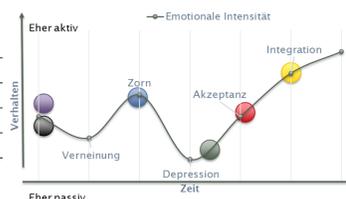
- Entwicklung eines Kommunikationsmodells für technische und soziale Aspekte.
- Stärkung der Akteursbeteiligung in Akzeptanz- und Innovationsprojekten.

Ergebnisse



Emotionale Achterbahn (Bsp. Phase 3)

- CEO (oberste Führungsebene)
- Abteilungs- oder Bereichsleiterin (Mitglieder CL)
- Teamleiterin
- Fachspezialistin/ Expertin (nahe am Projekt, unterstützend)
- Operative Mitarbeiterin mit hohem Betroffenheitsgrad
- Andere

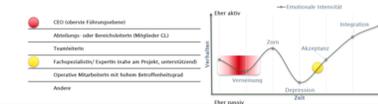


Phase	1. Projektinitialisierung	2. Projektdefinition	3. Projektplanung	4. Projektdurchführung	5. Projektabschluss
Schwerpunkt	Idee fixieren	• Projektziele / Lastenheft (WAS) • Projektstrukturierung, Grobplanung • Projektteam konstituieren	• Lösungskonzept (WIE) • Detailplanung	• Umsetzung (Entwicklung, Bau, Konstruktion, etc.) • Test	• Serienproduktion (Produkt) • Inbetriebnahme (Anlage) • Produktivsetzung (Software)
Ergebnisse	• Projektsteckbrief (1-Päger) • Business Case • Projektantrag	• Projektauftrag • Lastenheft • Projektplan (Meilenstein und Projektstrukturplan) • Lieferobjekte • Stakeholder-Analyse • Risikoliste	• Pflichtenheft • Termin- und Kostenplan • Ressourceneinsatzplan • Risk Management Tool • Qualitätsmanagementplan • Test-, Betriebskonzept • Einführungskonzept	• Testberichte • Konstruktionsfreigabe • Inhaltliche Ergebnisse	• 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 CL)					
Teamleiterin					
Fachspezialistin/ Expertin (nahe am Projekt, unterstützend)					
Operative Mitarbeiterin mit hohem Betroffenheitsgrad					
Andere ...					

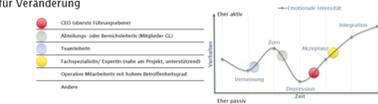
Projektbeteiligung unter:



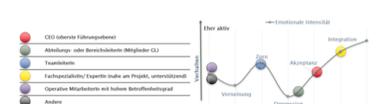
1 Projektinitialisierung		
An wen	Kommunikationsziele der Stufe	Wie
CEO (oberste Führungsebene)	Vision, Grober Projektumfang, Dringlichkeit, Anforderungen, Zielsetzung und Erfolgskriterien, Begeisterung auslösen, Bewusstsein und Verständnis schaffen, Chancen aufzeigen	Meeting, Präsentationen
Abteilungs- 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	<ul style="list-style-type: none"> Beteiligte abholen Widerstände ernst nehmen Ängste erkennen Fragen zulassen Reaktionen beobachten
Don'ts	<ul style="list-style-type: none"> Unerfüllbare Erwartungen wecken Türen zuschlagen
Mögliche auftretende Emotionen	
<ul style="list-style-type: none"> Schock und Verneinung 	

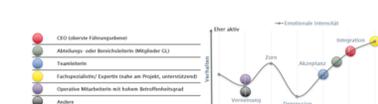
2 Projektdefinition		
An wen	Kommunikationsziele der Stufe	Wie
CEO (oberste Führungsebene)	Nutzen für Stakeholder, bekannte Risiken, erwarteter Kulturwandel	Meeting, E-Mail-Updates, Präsentationen
Abteilungs- oder Bereichsleiterin (Mitglieder GL)	Commitment erzielen durch Führungsebene: Projektvision, 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 mitteln, erste Leitplanken Abgrenzung, Bereinigung IST-Situation beschreiben Konsequenzen aufzeigen 	
Dos	<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
Don'ts	<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 	

3 Projektplanung		
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	<ul style="list-style-type: none"> Stolpersteine zu erkennen versuchen Relevanz und die fachliche Konsequenz hinterfragen Flexibilität bewahren
Don'ts	<ul style="list-style-type: none"> Am Projektfundament «rütteln»
Mögliche auftretende Emotionen	
<ul style="list-style-type: none"> Unterschiedliches Engagement Ausserung von Bedenken und Ängsten 	

4 Projektdurchführung		
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	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzung (Entwicklung, Bau, Konstruktion, etc.) Test
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> Testberichte Konstruktionsfreigabe Inhaltliche Ergebnisse
Allgemeine Kommunikationsinhalte der Phase	
<ul style="list-style-type: none"> Meilensteine kommunizieren Schwierigkeiten beschreiben Erfolge visualisieren Schnelle Erfolge erzielen «Quick wins» 	
Dos	<ul style="list-style-type: none"> Auf Skeptiker eingehen In kleinen und nachvollziehbaren Paketen kommunizieren Die Menge der Kommunikation an den Projektverlauf anpassen Mit Neuem rechnen
Don'ts	<ul style="list-style-type: none"> Überforderung
Mögliche auftretende Emotionen	
<ul style="list-style-type: none"> Stress und Herausforderungen 	

5 Projektabschluss		
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, Abschluss-besprechungen, E-Mail
Teamleiterin	Teil-Projektabschlussbericht, Verankerung des Kulturwandels	Kick-out, Projektabschluss-treffen
Fachspezialistin/Expertin, die nahe am Projekt sind	Teil-Projektabschlussbericht, Lessons Learned, Verankerung des Kulturwandels	Kick-out, Projektabschluss-treffen, 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	<ul style="list-style-type: none"> Bedanke dich bei allen Würdigen was getan wurde Lob aussprechen Beruhige & Festige
Don'ts	<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 	

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	<ul style="list-style-type: none"> Bedanke dich bei allen Würdigen was getan wurde Lob aussprechen Beruhige & Festige
Don'ts	<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 