

Roger Buehrer

**Kommunikationsmanagement
in Veränderungsprojekten**

*Eine Methode
für die Einführung digitaler Produkte*

Verlag Dr. Kovac

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Inhaltsübersicht..... | I |
| Inhaltsverzeichnis..... | III |
| Abbildungsverzeichnis..... | IX |
| Tabellenverzeichnis..... | XII |
| A Problemstellung und Einführung..... | 1 |
| 1 Problemstellung..... | 1 |
| 1.1 Innovationen in der Informations- und Kommunikationstechnologie..... | 1 |
| 1.2 Der Mensch in durch Innovationen ausgelösten Veränderungen..... | 4 |
| 1.3 Die Implementation von Innovationen im Unternehmen..... | 7 |
| 1.3.1 Analyserahmen..... | 7 |
| 1.3.2 Begriff Projekt..... | 9 |
| 1.3.3 Begriff Veränderungsprojekt..... | 18 |
| 2 Implementation Konzept Digitales Produkt..... | 21 |
| 2.1 Konzept Digitales Produkt..... | 21 |
| 2.2 Die Implementation des Konzepts Digitales Produkt..... | 24 |
| 2.3 Der Projektcharakter der Implementation des Digitalen Produkts..... | 25 |
| 2.4 KTI-Projekt Leitfaden Digitales Produkt..... | 26 |
| 3 Stand der Forschung und Praxis..... | 27 |
| 3.1 Die Rolle der Kommunikation in Projekten..... | 27 |
| 3.2 Studien zum Projekterfolg..... | 28 |
| 3.2.1 Definition Projekterfolg..... | 28 |
| 3.2.2 Wieso scheitern Projekte?..... | 29 |
| 3.2.3 Zahlen zum Projekterfolg..... | 30 |
| 3.2.4 Qualitative Studie zum BPR-Projekterfolg..... | 31 |
| 3.2.5 Empirische Studie zu den Erfolgsfaktoren von Projekten..... | 31 |
| 3.2.6 Experimentelle Studie über Kommunikation in Wandelprozessen... | 32 |
| 3.2.7 Einfluss von Kommunikation in Wandelprozessen..... | 32 |
| 3.2.8 Kommunikationsmethoden in der Projektmanagementliteratur..... | 32 |
| 3.3 Forderung nach Kommunikationsmanagement..... | 33 |
| 3.4 Forschungslücke..... | 34 |
| 4 Forschungsfragen und methodisches Vorgehen..... | 37 |
| 4.1 Forschungsfrage und These..... | 37 |
| 4.1.1 Forschungsfrage..... | 37 |
| 4.1.2 These..... | 37 |
| 4.2 Ziel und Nicht-Ziel der Arbeit..... | 38 |
| 4.2.1 Begriff der Methode..... | 38 |
| 4.2.2 Anforderungen an Methoden..... | 39 |
| 4.3 Organisatorischer Rahmen..... | 40 |



| | | |
|----------|--|------------|
| 4.4 | Wissenschaftstheoretische Einordnung..... | 41 |
| 4.5 | Aktionsforschung als Forschungsmethode..... | 42 |
| 4.6 | Methodenmix..... | 46 |
| 5 | Aufbau der Arbeit..... | 47 |
| 6 | Zusammenfassung Problemstellung und Einführung..... | 49 |
| B | Grundlagen..... | 51 |
| 1 | Das St. Galler Managementkonzept und Kommunikationsmanagement | 53 |
| 1.1 | Herausforderungen..... | 53 |
| 1.2 | Von der Betriebswirtschaftslehre zur Managementlehre..... | 54 |
| 1.3 | Die Entwicklung des St. Galler Managementkonzepts..... | 54 |
| 1.4 | Komplexität erfordert ganzheitliches Denken..... | 56 |
| 1.5 | Begriff Management..... | 57 |
| 1.6 | Dimensionen integrierten Managements..... | 58 |
| 1.7 | Kommunikationsmanagement im St. Galler Managementkonzept..... | 60 |
| 1.7.1 | Grundlagen Kommunikationsmanagement nach Schmid..... | 60 |
| 1.7.2 | Überblick über die Kommunikationsmanagementdisziplinen..... | 67 |
| 1.7.3 | Verständnis von Kommunikationsmanagement in der Arbeit..... | 83 |
| 1.8 | Zusammenfassung Management und Kommunikationsmanagement.... | 85 |
| 2 | Diffusionsforschung..... | 87 |
| 2.1 | Einführung Diffusionsforschung..... | 87 |
| 2.1.1 | Der Versuch, den Sinn des Wasserabkochens zu erklären..... | 88 |
| 2.1.2 | Grundsätzlicher Diffusionsverlauf: die S-Kurve..... | 89 |
| 2.1.3 | Der Entscheidungszeitraum: Innovationsentscheidungsprozess.... | 90 |
| 2.2 | Objekt: Innovationseigenschaften..... | 93 |
| 2.2.1 | Beispiel: Telekommunikation..... | 94 |
| 2.2.2 | Beispiel: Zahlungsverkehr mit Internetbanking..... | 99 |
| 2.2.3 | Beispiel: Konzept Digitales Produkt..... | 101 |
| 2.3 | Subjekt: Begriff soziales System und Adoptertypen..... | 103 |
| 2.3.1 | Begriff: soziales System..... | 103 |
| 2.3.2 | Ebene Mensch: Adoptertypen..... | 105 |
| 2.3.3 | Kritische Masse..... | 106 |
| 2.4 | Die Kommunikation von Innovationen..... | 108 |
| 2.4.1 | Wann welche Kommunikationsinstrumente?..... | 108 |
| 2.4.2 | Ableitung: Phasenmodell für Methode..... | 112 |
| 2.5 | Zusammenfassung Diffusionsforschung..... | 115 |
| 3 | Veränderungen: der Mensch und das Unternehmen..... | 119 |
| 3.1 | Der Mensch und seine Verhaltensveränderung..... | 119 |
| 3.1.1 | Grundsätzliches zum menschlichen Verhalten..... | 119 |
| 3.1.2 | Verhaltensmodelle des Menschen..... | 120 |
| 3.1.3 | Der Mensch und Veränderung in Unternehmen..... | 123 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|------------|
| 3.1.4 | Vertrauen und Kommunikation..... | 125 |
| 3.1.5 | Führung als Instrument der Einflussnahme..... | 126 |
| 3.1.6 | Zusammenfassung Mensch und Veränderung..... | 130 |
| 3.2 | Change Management..... | 131 |
| 3.2.1 | Arten von unternehmerischem Wandel..... | 131 |
| 3.2.2 | Erfolgreiche Bewältigung von Veränderungen..... | 132 |
| 3.2.3 | Change Kommunikation..... | 141 |
| 3.2.4 | Zusammenfassung Change Management..... | 142 |
| 3.3 | Unternehmenskultur und deren Veränderung..... | 144 |
| 3.3.1 | Begriff Kultur und Unternehmenskultur..... | 145 |
| 3.3.2 | Kulturveränderung..... | 148 |
| 3.3.3 | Zusammenfassung Unternehmenskultur und Kulturveränderung.. | 149 |
| 4 | Grundlagen der Kommunikation..... | 151 |
| 4.1 | Kommunikationsgeschichte..... | 151 |
| 4.2 | Begriffsarbeit zum Thema Kommunikation..... | 151 |
| 4.2.1 | Begriffe Verhalten - Handeln - Interaktion..... | 152 |
| 4.2.2 | Begriff Kommunikation..... | 153 |
| 4.3 | Kommunikationsmodelle..... | 157 |
| 4.3.1 | Einführung Kommunikationsmodelle..... | 157 |
| 4.3.2 | Kommunikationsmodelle..... | 158 |
| 4.3.3 | Interpersonale Kommunikationsmodelle..... | 161 |
| 4.3.4 | Kommunikationsmodell für Methode..... | 167 |
| 4.4 | Kommunikationsinhalt..... | 168 |
| 4.4.1 | Bedeutungsinhalte..... | 168 |
| 4.4.2 | Semiotik..... | 171 |
| 4.5 | Kategorisierung von Kommunikation..... | 179 |
| 4.5.1 | Wirkungen von Kommunikation..... | 179 |
| 4.5.2 | Kommunikationskanäle..... | 181 |
| 4.5.3 | Kommunikationsarten..... | 183 |
| 4.5.4 | Kommunikations- und Schulungsinstrumente für Methode..... | 186 |
| 4.6 | Erfolgreiche Kommunikation..... | 188 |
| 4.7 | Zusammenfassung Grundlagen der Kommunikation..... | 193 |
| C | Methode..... | 195 |
| 1 | Einführung..... | 197 |
| 1.1 | Selbstverständnis der Methode..... | 197 |
| 1.2 | Status der Methode..... | 197 |
| 1.3 | Grundsätzliches zum Ablauf der Methode..... | 199 |
| 2 | Phase 1: Analyse Vorbedingungen..... | 205 |
| 2.1 | Beurteilung Einführungskonzept..... | 205 |
| 2.2 | Objekt: Innovationseigenschaften..... | 205 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 2.3 | Subjekt: Erfüllt die Organisation notwendige Voraussetzungen?..... | 205 |
| 2.3.1 | Fragen zur Organisationsvoraussetzung..... | 206 |
| 2.3.2 | Innovationspotenzial-Analyse..... | 206 |
| 2.3.3 | Teamzusammensetzung und Potenzialanalyse..... | 207 |
| 2.4 | Einführungsentscheid..... | 208 |
| 3 | Phase 2: Projektinitialisierung..... | 209 |
| 3.1 | Objekt und Subjekt: Analyse und Erhebung IST- und SOLL-Zustand... 209 | 209 |
| 3.1.1 | Erhebung der Veränderungen durch Innovationseinführung (11)... 209 | 209 |
| 3.1.2 | Managementebene (A1-A3)..... | 210 |
| 3.1.3 | Projektebene (B1-B2)..... | 210 |
| 3.1.4 | Kommunikationsebene (C1-C2)..... | 210 |
| 3.2 | Zwischenbilanz: Projektinitialisierung..... | 211 |
| 3.3 | Organisations-Design: Stakeholderanalyse (WEM, WAS, WER)..... | 211 |
| 3.3.1 | Einführung..... | 211 |
| 3.3.2 | Stakeholdererwartungen in Projekten..... | 216 |
| 3.3.3 | Die Stakeholderanalyse der Methode..... | 219 |
| 4 | Phase 3: Konzept..... | 225 |
| 4.1 | Zwischenbilanz: Ausgangslage für Phase 3..... | 225 |
| 4.2 | Interaktions-Design: Prozesse..... | 225 |
| 4.3 | Zwischenbilanz: Ausgangslage für Logisches-Design..... | 227 |
| 4.4 | Logisches-Design: Formulierung der Inhalte (WIE)..... | 227 |
| 5 | Phase 4: Umsetzung..... | 231 |
| 5.1 | Kanal-Design: Kommunikationsinstrumente (WOMIT)..... | 231 |
| 5.1.1 | Instrumente für die Phase 1: Vorhaben bekannt machen..... | 232 |
| 5.1.2 | Instrumente für die Phase 2: Direkt-Betroffene überzeugen..... | 232 |
| 5.1.3 | Instrumente für die Phase 3: Entscheid der Direkt-Betroffenen. . . | 233 |
| 5.1.4 | Instrumente für die Phase4: Schulung..... | 233 |
| 5.1.5 | Instrumente für die Phase 5: Wirkungskontrolle..... | 233 |
| 5.1.6 | Checkliste für Identifikation Kommunikationsinstrument..... | 234 |
| 5.2 | Zeitplan (WANN)..... | 234 |
| 5.3 | Pflichtenheft: Beschreibung der Anforderungen für die Umsetzung. . . | 234 |
| 6 | Phase 5: Wirkungskontrolle..... | 235 |
| 7 | Phase 6: Betrieb und Wartung..... | 236 |
| 8 | Organisationale Verankerung..... | 236 |
| 9 | Zusammenfassung Methode..... | 239 |
| D | Fallstudie, Umfrage und Interviews..... | 241 |
| 1 | Fallstudie Navigator-Einführung..... | 241 |
| 1.1 | Phase 0: Druck für Veränderung / Ebene A: Management..... | 242 |
| 1.1.1 | Geschichte und Status Unternehmen..... | 242 |
| 1.1.2 | Gesamt-Projektportfolio und Personalplanung..... | 242 |

| | | |
|--------------------|---|------------|
| 1.2 | Phase 1: Analyse Vorbedingungen..... | 243 |
| 1.2.1 | Innovation..... | 243 |
| 1.2.2 | Veränderungen durch die Einführung der Innovation..... | 244 |
| 1.3 | Phase 2: Projektinitialisierung/Ebene B: Projektleitung..... | 245 |
| 1.3.1 | Projektentstehung/-hintergrund (Stellung im Projektportfolio)..... | 245 |
| 1.3.2 | Projekt: Organisation, Ziele..... | 245 |
| 1.4 | Phase 3: Konzept/Ebene C: Kommunikation..... | 245 |
| 1.4.1 | Kommunikationsstrategie..... | 245 |
| 1.4.2 | Kommunikationsziele..... | 246 |
| 1.5 | Phase 4: Umsetzung Kommunikation..... | 246 |
| 1.5.1 | Erarbeitung Kommunikationskonzept..... | 247 |
| 1.6 | Phase 5: Wirkungskontrolle/Ebene D: Wirkungskontrolle..... | 249 |
| 1.7 | Projekterfahrungen..... | 250 |
| 1.7.1 | Enorme Komplexität..... | 250 |
| 1.7.2 | Rollout..... | 250 |
| 2 | Resultate aus CCO-Umfrage..... | 251 |
| 2.1 | Haben Unternehmen Projekte und Veränderungsprojekte?..... | 251 |
| 2.2 | Herausforderungen durch Veränderungsprojekte..... | 254 |
| 2.3 | Haben Unternehmen spezielle Projektorganisationen oder Abteilungen, die Veränderungsprojekte professionell unterstützen?..... | 254 |
| 3 | Interviews..... | 257 |
| 3.1 | Treiber von Veränderungsprojekten..... | 257 |
| 3.2 | Allgemeine Herausforderungen von Veränderungsprojekten..... | 257 |
| 3.3 | Persönliche Erfahrungen in Veränderungsprojekten..... | 257 |
| 3.4 | Rolle des Managements in Veränderungsprojekten..... | 258 |
| 3.5 | Rolle der betroffenen Mitarbeiter..... | 259 |
| 3.6 | Rolle des Projektmanagements..... | 259 |
| 3.7 | Rolle der Kommunikation in Veränderungsprojekten..... | 259 |
| 3.8 | Die Interviewpartner..... | 260 |
| E | Fazit und Ausblick..... | 261 |
| 1 | Ergebnisse..... | 261 |
| 1.1 | Zusammenfassung der Grundlagen..... | 261 |
| 1.2 | Zusammenfassung der Methode..... | 262 |
| 1.3 | Erfahrungen im Projekt..... | 263 |
| 2 | Ausblick..... | 265 |
| Anhang..... | | 267 |
| 1 | Liste der Hilfsmittel und Instrumente für Methode..... | 267 |
| 1.1 | Checkliste Beurteilung Einführungskonzept..... | 268 |
| 1.2 | Mehrdimensionale Potenzialanalyse (MUDAI)..... | 268 |
| 1.3 | Innovationspotenzialanalyse (IPA)..... | 269 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 1.4 | Fragen zu den Innovationseigenschaften..... | 269 |
| 1.5 | Fragen zu den Organisationsvoraussetzungen..... | 271 |
| 1.6 | Fragen zu den Veränderungen durch Innovationseinführung 11..... | 272 |
| 1.7 | Fragebogen Managementebene A1-A3..... | 273 |
| 1.8 | Fragebogen Projektebene B1-B2..... | 276 |
| 1.9 | Fragebogen zur Kommunikationsebene C1-C2..... | 280 |
| 1.10 | KomminO..... | 284 |
| 1.11 | Stakeholderanalyse..... | 284 |
| 1.12 | Homophilie-Test..... | 289 |
| 1.13 | Self-perceived Communication Competence Scale..... | 289 |
| 1.14 | Willingness to Communicate..... | 289 |
| 1.15 | Willingness to Listen..... | 290 |
| 2 | KTI-Projektpartner..... | 291 |
| 2.1 | Kommission für Technologie und Innovation (KTI), Bern..... | 291 |
| 2.2 | Wirtschaftspartner des KTI-Projektes Leitfaden Digitales Produkt..... | 291 |
| 2.3 | Universität und Technische Hochschule..... | 294 |
| | Glossar..... | 295 |
| | Literaturverzeichnis..... | 297 |
| | Lebenslauf..... | 317 |