

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

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 Kommunikationsmodeile.....	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
3.1.1	Erhebung der Veränderungen durch Innovationseinführung (11)... ..	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	Projakterfahrungen.....	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