

# **Förderung des Innovationsmanagements durch Verbesserung der eDiskussionskultur als Aufgabe der Unternehmensführung**

**Diplomarbeit**

**zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Magister (FH) für wirtschaftswissenschaftliche Berufe**

eingereicht am

Fachhochschul-Studiengang Gesundheitsmanagement im Tourismus

**Betreuer: Mag. Dr. Markus Tomaschitz, MBA**

**Firmenbetreuer: Peter Sereinigg**

Unternehmensberatung Peter Sereinigg

**Eingereicht von: Matthias Mayer**

**Personenkennzahl: 0210110017**

April 2006

## Inhaltsverzeichnis

<b>Eidesstattliche Erklärung</b>	<b>2</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>3</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>5</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>6</b>
<b>Symbolverzeichnis</b>	<b>8</b>
<b>Danksagung</b>	<b>9</b>
<b>Abstract</b>	<b>10</b>
<b>1 Problemdarstellung</b>	<b>12</b>
<b>2 Zielsetzung</b>	<b>17</b>
<b>3 Risiken und Chancen durch unzufriedene Kunden</b>	<b>19</b>
3.1 Die Beziehung zum Kunden als Erfolgsfaktor .....	19
3.2 Mundpropaganda – Segen oder Fluch .....	21
<b>4 Ursachen für Kundenunzufriedenheit</b>	<b>23</b>
4.1 Prozessqualität und Produktqualität .....	25
4.2 Gründe für Prozess- und Produktmängel .....	30
4.3 Lösungswege .....	31
<b>5 Möglichkeiten der Kommunikation</b>	<b>32</b>
5.1 Klassische Kommunikationsansätze .....	32
5.2 Die 5 Axiome der Kommunikation von Watzlawick .....	36
5.2.1 Man kann nicht nicht kommunizieren .....	38
5.3 Das Kommunikationsquadrat – Die vier Seiten einer Botschaft ..	41
5.3.1 Das Organonmodell nach Bühler .....	42
5.4 Der Wandel in der Kommunikation .....	44
5.5 Moderne Kommunikation .....	46
5.6 eKommunikation wird zum Unternehmensschlüselfaktor .....	47
<b>6 Von der Information zum Wissen</b>	<b>50</b>
6.1 Der Diskussionsprozess .....	53
6.2 Interne und externe Diskussionsprozesse .....	53

6.3	Nachvollziehbare Entscheidungen .....	54
<b>7</b>	<b>Die Verantwortung der Führung</b>	<b>57</b>
7.1	Bottom up und Top down .....	60
7.2	Empowerment der Mitarbeiter .....	62
7.3	Messbarkeit der Unzufriedenheit.....	63
<b>8</b>	<b>Umgang mit Diskussionskultur im Unternehmen</b>	<b>65</b>
8.1	Verbesserung heißt Veränderung .....	65
8.2	Befähigen heißt Ängste nehmen .....	68
<b>9</b>	<b>Fallbeispiele zur eDiskussionskultur – Art of Virtuality</b>	<b>69</b>
9.1	Prozesstart Top Down.....	69
9.1.1	Projektmanagement und Informationsmanagement.....	72
9.2	Prozessstart Bottom up .....	73
9.2.1	Virtuelles Cafe Andrea .....	74
9.2.2	Studentische Selbstorganisation zur Bewältigung einer Prüfungsausnahmesituation.....	77
9.2.3	Studentenvertretung GMT.....	80
9.3	Ideen für zukünftige Implementierungen in Unternehmen.....	84
9.3.1	Wellbeing Cluster .....	84
9.3.2	Eventmanagement mittels virtueller Kommunikation.....	85
<b>10</b>	<b>Conclusio</b>	<b>87</b>
	<b>Glossar</b>	<b>90</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>93</b>

## Abstract

Die Problemdarstellung dieser Arbeit resultiert aus den Überlegungen, dass eine Diskussionskultur in jedem Unternehmen maßgeblich zur Verbesserung und Sicherung der Qualität beiträgt, und somit ein Innovationspotential darstellt. Durch stille Abwanderung von Kunden gehen materielle und immaterielle Werte permanent verloren - teilweise ohne das Wissen der Führungskräfte. Daher stellt sich die Frage, ob die Chance besteht, gleich wie in der asiatischen Automobilindustrie, Mitarbeiter zu einem konstruktiven Diskussionsprozess zu bewegen, um durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess den Kundennutzen zu gewährleisten.

Aufbauend auf diese Ausgangssituation wurde versucht von den Ursachen für Kundenunzufriedenheit über die Möglichkeiten der menschlichen Kommunikation zu analysieren was notwendig ist, um aus Information Wissen zu generieren. Als entscheidender Aspekt wurde dann die Verantwortung der Führung beleuchtet und der Umgang mit Diskussionskultur im Unternehmen analysiert. Der ganze Themenkomplex der modernen Kommunikation wurde dahingehend untersucht, inwieweit man moderne Kommunikationstools im Unternehmen bestmöglich nutzen kann, um einen schnellen und effizienten Diskussionsprozess permanent zu führen.

Anhand von Praxisbeispielen an der FH JOANNEUM GmbH, Bad Gleichenberg, wurde dann versucht Problemdarstellungen mit möglichen Lösungsansätzen zu verbinden und aufzuzeigen, wie eDiskussionskultur zur Sicherung von Qualität und kontinuierlichen Verbesserung beitragen kann.

Schlagwörter: Bottom up, eDiskussionskultur, Kommunikation, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Mundpropaganda, Prozessqualität, Top down

This diploma thesis resulted from the recognition that a discussion culture in any company can definitively contribute to improvement and quality assurance and consequently constitutes a significant potential for innovation. Through the silent migration of clients, tangibles and intangible assets get constantly lost – in part without the knowledge of the firm's executives. Therefore the question is worth raising whether there is the chance, similar to what has been accomplished in the Japanese car industry, to induce staff members to participate in constructive discussion, in order to achieve benefits for the customer by means of continuous improvement process.

Based on this point of departure, a comprehensive analysis of the problem was undertaken, starting with the reasons for customer dissatisfaction and continuing with an examination of the possibilities of human communication, in order to determine what is necessary to generate knowledge from information. This analysis reveals that a decisive aspect is the responsibility of leadership, and it was in this light that the approach to a discussion culture within the company was analysed. The whole complex of themes of modern communication was examined, including the extent to which modern communication tools can be best used in a company to continuously insure a faster and more efficient discussion process.

On the basis of practical examples from the FH JOANNEUM University of Applied Sciences Bad Gleichenberg campus, the thesis links particular problems with possible methods of resolution and demonstrates how an eDiscussion culture can support an continuous process of improvement.

Keywords: continuous process of improvement, eDiscussion culture, bottom-up, top-down, business communication, process quality