



## Masterlehrgang „COACHING & ORGANISATIONSENTWICKLUNG“

Masterprüfung im Juni 2011

### Gestaltung der Kommunikation in der Startphase von Veränderungsprojekten zur Wahrung der Wahrscheinlichkeit des Projekterfolgs

Mag. Albert Allbauer, MBA

albert.allbauer@gmx.net

#### **Zusammenfassung:**

Der Großteil von Veränderungsprojekten scheitert oder erreicht wesentliche Ziele nicht. Kommunikation als Kernelement von Organisationen spielt dabei eine ebenso bedeutsame Rolle wie die Startphase im Veränderungsprozess. Hinsichtlich der Startphase von Veränderungsprojekten stellen sich die Fragen, wie Unternehmensleitungen an das Thema Kommunikation herangehen, welche Einflussfaktoren auf die Kommunikation wirken und welche wesentlichen Aspekte von Kommunikation beeinflussbar sind, so dass die Erfolgswahrscheinlichkeit gewahrt bleibt. Diese Untersuchung erhebt die Sichtweisen von Organisationsberatern und gleicht diese mit der Literatur ab, um neue Erkenntnisse zu gewinnen und vorhandenes Wissen zu verifizieren. In dieser qualitativen Untersuchung wurden acht Organisationsberater mittels Experteninterviews befragt. Die Ergebnisse der Untersuchung sind ebenso vielfältig wie uneinheitlich und decken sich insgesamt mit den in der Literatur getroffenen Einschätzungen und Empfehlungen. Als weitgehend übereinstimmend werden sieben erfolgskritische beeinflussbare Aspekte von Kommunikation in der Startphase von Veränderungsprojekten herausgestellt, von denen vier herausragen: Gestaltung von Kommunikations-Arenen, angemessene Mitarbeiter-Partizipation, Klarheit und Deutlichkeit in der Kommunikation, Erzeugung von Dringlichkeit.

#### **Abstract:**

The majority of change projects fails or does not achieve critical targets. As an essential element of organisations, communication plays a core role, as does the initial stage of change projects. Related to the latter, questions arise how executives approach communication itself, which factors may impact communication, and which aspects of communication can be influenced in order to maintain potential success of change projects. This study collects and evaluates the views of organisation consultants versus existing literature with the purpose of gaining new insights and verifying existing knowledge. Using expert interviews in this qualitative study, eight consultants have been interviewed. Results of the study are widespread, however widely fit with views and recommendations shown in the literature. Among seven key influenceable successcritical aspects of communication, four appear outstanding: Design of communication arenas, appropriate staff participation, clarity of communication, and sense of urgency.