



**Organisationsentwicklung hat Konjunktur. Um Erfolgsfaktoren für Change-Projekte aus organisationspsychologischer Sicht zu beleuchten, lud die Fachzeitschrift Wirtschaftspsychologie aktuell im Rahmen der Messe Zukunft Personal in Köln zur Podiumsdiskussion ein.**



An der hochkarätig besetzten Expertenrunde nahm auch **Karin Ditttrich-Brauner** von der P.f.O. Beratungsgesellschaft teil, die insbesondere neue Instrumente zur Kommunikation und Beteiligung von Mitarbeitern im Rahmen von Change-Prozessen in die Diskussion einbrachte.

Moderatorin **Uschi Gersch** fragte nach dem „Königsweg für erfolgreiche Change-Projekte“.

**Claudio Ingendaay**, Senior Consultant der YouGovPsychonomics AG berichtete, er habe Change häufig als „Knüppel und Rosskur“ für Unternehmen und Mitarbeiter erlebt. Statt an kontinuierlicher Verbesserung zu arbeiten, würden immer wieder radikale Umstrukturierungen durchgeführt, die enorm viel Energie kosten. Für erfolgreichen Change müsse man genau betrachten, was den Mitarbeitern wichtig ist: „Hingucken hilft!“

**Claudia Thiesen**, Principal der Kienbaum Management Consultants GmbH betonte die betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten für Change Projekte. Die Unternehmensziele, die Indikatoren für die erfolgreiche Veränderung, die erwarteten Probleme und die Funktion der externen Berater seien wichtige Aspekte der Auftragsklärung.

**Hans-Jürgen Roos**, Leiter überfachliche Qualifizierung der PricewaterhouseCoopers AG, schilderte ein Beispiel: In einem Unternehmen wurden die Mitarbeiter regelmäßig und ausführlich über den Veränderungsprozess informiert. Dennoch beschwerten sie sich über Informationsmangel.

**Heidi Möller**, Professorin für Theorie und Methodik der Beratung an der Universität Kassel, erklärte dieses Phänomen: nach immer neuen Informationen zu verlangen, sei eine Form des Widerstands. Menschen hätten das Bedürfnis sich zu entwickeln und zu verändern, brauchten aber ebenso intensiv Zeiten der Stabilität und Kontinuität. Hierbei gelte es, die angemessene Balance zwischen beiden Grundbedürfnissen zu finden.

**Karin Ditttrich-Brauner** machte Mut, Veränderungsprozesse im Dialog aller Beteiligten zu gestalten. Sie beobachte, dass es jedoch häufig ein zu geringes Vertrauen von Seiten des Managements in die Mitwirkungspotenziale der Mitarbeiter gebe und daher wenig Beteiligung zugelassen würde.

Einig waren sich die Diskutanten auf dem Podium über die Bedeutung dieser Mitwirkungsmöglichkeiten. Widerstand sei ein normales und immer auftretendes Phänomen bei Veränderungen. Nur durch aktive Beteiligung und intensiven Dialog könnten Widerstände bearbeitet und Veränderungsvorhaben erfolgreich gemacht werden.

**Karin Ditttrich-Brauner** wies auf den Nutzen von Großgruppenveranstaltungen hin. Nachdem Ende der 90er-Jahre zunächst standardisierte Tools wie z. B. Open Space, World Café u. ä. eingesetzt wurden, gehe der Trend heute zu maßgeschneiderten Veranstaltungen. Die richtige Dosierung von Informationsvermittlung, Diskussion, Zukunftsplanung und Prozessvorbereitung schaffe eine gute Grundlage für Change-Vorhaben und eine effektive Vernetzung von Top-Down und Bottom-Up-Prozessen. ([weitere Informationen](#))



Die Frage nach den Erfolgsfaktoren für Change-Projekte, ist brisant und aktuell. Dies zeigte die große Menge von mehr als 300 Personalmanagern, die den abwechslungsreichen Austausch der Change-Experten auf dem Podium verfolgten.