

# Was ist an Organisationslehre so spannend, Herr Roehl?

## DER SOZIOLOGE HEIKO ROEHL IM GESPRÄCH

Er baute die Nelson Mandela Foundation maßgeblich mit auf und glaubt, dass Organisation mehr als das halbe Leben ist. Sogar mehr noch: ein notwendiges Werkzeug für Wandel und Zukunft.



### Was bedeutet Nelson Mandela für Sie?

Eine große Inspiration. Nelson Mandela für einige Jahre aus der Nähe erlebt zu haben, empfinde ich noch immer als großes Privileg. Nelson Mandelas Leben sagt mir: Verliere nicht das große Ganze aus den Augen. Im Leben geht es um viel mehr als um die eigenen Bedürfnisse, es geht um die Zukunft, um den großen gemeinsamen Weg. Das Leben in Südafrika hat mich ziemlich verändert.

### Wie kamen Sie auf die Idee, die Stiftung „Nelson Mandela Foundation“ (mit)aufzubauen?

Auf einer Reise durch Westafrika lernten meine Frau und ich einen Mitarbeiter der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) und damit die interessanten Projekte der Deutschen Entwicklungszusammenarbeit kennen. Zu der Zeit war ich bei Daimler in der Forschung tätig und beschäftigte mich intensiv mit dem Thema Veränderungsmanagement. Mich faszinierte die Idee, die Erkenntnisse der modernen Organisationsentwicklung in der Entwicklungszusammenarbeit in Afrika anzuwenden. Also bewarb ich mich und kam dann auch ins Gespräch, als man einen Berater für den Aufbau der Stiftung von Nelson Mandela in Johannesburg suchte. Das Projekt war eine Zusage des ehemaligen Bundeskanzlers Gerhard Schröder an Nelson Mandela, der seine Stiftung für den Kampf gegen HIV/AIDS und andere soziale Probleme im Südlichen Afrika professionalisieren wollte. Ich bekam die Projektverantwortung.

### Nach 20 Jahren – Versöhnung wird funktionieren?

Südafrika ist ein Land mit extrem heterogener Bevölkerungsstruktur, meines Wissens das einzige, in dem Sie sich vor dem Verfassungsgericht in 11 amtlichen Landesprachen vertreten lassen können. Insbesondere mit Blick auf die Geschichte des Landes und die vielen Jahrzehnte Apartheid ist natürlich klar, dass diese Heterogenität auch Spannungen mit sich bringt. Hinzu kommt, dass ein Großteil der Bevölkerung noch immer in bitterer Armut lebt. Aber die wirtschaftliche Entwicklung des Landes spricht eine eindeutige Sprache, es geht bergauf, die Mittelklasse wächst und das bringt Stabilität. Ich kenne kein Land, in dem es eine so tief verwurzelte Demokratiebegeisterung gibt. Das stimmt doch hoffnungsvoll.

TEXT Josef Krieg ■

### Südafrika ist heute?

Ein unglaublich vielseitiges, großartiges Land mit riesigem Potenzial, das einen nicht mehr loslässt, wenn man eine gewisse Zeit dort war. Das liegt sicher auch an der spektakulären Natur Südafrikas, vor allem aber an den Menschen.

### Was bedeutet die Fußballweltmeisterschaft für das Land?

Die WM bedeutet dem Land sehr viel. Südafrika ist unglaublich stolz darauf, die Weltmeisterschaft ausrichten zu dürfen. Ich war bei der Verkündung der FIFA-Entscheidung in einem kleinen Flughafen am Kap. Ich werde nie vergessen, wie die gesamte Mitarbeiterschaft des Flughafens jubelte. Es kam aus allen Büros und Geschäften. Ich denke, die Menschen empfinden die WM auch als weiteren, wichtigeren Schritt in die Normalität nach den vielen Jahren internationaler Isolation.

### Sie reden gerne über Organisation?

Oh ja. Ich beschäftige mich seit über 15 Jahren mit den unterschiedlichsten Formen von Organisationen: Nonprofits, Unternehmen, öffentliche Institutionen und vielen anderen. Und ich kann nur sagen: Es wird mit den Jahren immer spannender.

### Was fasziniert Sie so sehr an Organisationsentwicklung?

Unser Leben wird von den unterschiedlichsten Organisationen in einem viel höheren Masse bestimmt, als wir das wahrhaben wollen. Egal, ob Sie beim Einkaufen Schlange stehen müssen, Ihren Job hassen oder ob eine Raumfähre explodiert: Meist steckt ein Organisationsproblem dahinter. Mit der gezielten Verbesserung von Organisationen lassen sich viele Probleme aus der Welt schaffen. Und die globalen Probleme der Zukunft werden ganz sicher von oder in Organisationen gelöst werden.

### Ihr nächster Einsatzort?

Im Moment sind wir froh, wieder im schönen Deutschland zu sein. Aber in den kommenden Jahren steht sicher wieder ein längerer Einsatz auf dem Programm. Asien finde ich ziemlich spannend.

### Und dann?

Mal sehen ...