

Vom fröhlichen Voranscheitern

Prof. Dr. Heiko Roehl über Chancen und Risiken in Organisationsveränderungsprozessen

Warum ist Change ein so schwieriges Geschäft?

Weil es so voraussetzungsvoll ist. Veränderungsprozesse in Organisationen haben einerseits mit Menschen zu tun, andererseits gilt es, die Organisation als Ganzes in Bewegung zu bringen. Menschen wollen informiert und beteiligt sein, wenn sie sich für den Wandel begeistern sollen. Aber das reicht nicht: Auch die Organisation als eigener Akteur braucht ein attraktives Zielbild und ein gutes Verständnis dafür, wie der Weg dorthin aussieht. Sie muss ein Verständnis für die eigenen, impliziten Spielregeln der Kultur bekommen und deren Sinn fürs Ganze entschlüsseln. Erst dann ändert sich wirklich etwas. Was ich häufig erlebe, ist, dass tiefgreifende Veränderungsprozesse wie Normalgeschäft behandelt werden. Wenn das Ganze dann noch als Top-down-Programm von oben als reine Restrukturierung »heruntergebrochen« wird, bleibt am Ende oft alles so, wie es ist: langsame Entscheidungsprozesse, untere Ebenen werden nicht erreicht, Entscheider werden risikoavers, Mikropolitik bestimmt den Alltag.

Sie sprechen von »praxiserprobten Holzwegen des Wandels«: Welche sind die drei beliebtesten?

Erstens: Change ohne Beteiligung derjenigen, die mit den Wirkungen leben werden. Entkoppelt sich der Wandel von den eigentlichen Akteuren, dann weht der kühle Wind der Restrukturierung.
Zweitens: Change ohne Schutz von oben. Wird nicht vom Topmanagement mandatiert, dann dürfen dort meist auch keine kritischen Fragen auftauchen.
Drittens: Zu wenig Zukunft. Wenn nicht – zumindest vage – klar ist, wohin die Reise geht, dann kommt wahrscheinlich keiner mit. Aber: Die Holzweg-Liste ist durchaus noch länger :-)

Was hat es mit dem »Umarmen von Komplexität« auf sich?

In Zeiten exponentiell steigender Binnenkomplexität in den Organisationen zeigt sich auch auf der Ebene des Individuums, wie mit den Widersprüchlichkeiten und Dilemmata des Organisationsalltags umgegangen wird. Komplexität braucht Anerkennung von denjenigen, die Entscheidungen fällen. Auf der Ebene der Führungsentwicklung sprechen wir deshalb inzwischen

mehr von vertikaler Entwicklung der Führungskraft, also von einem Persönlichkeitsentwicklungsprozess, als von einzelnen Kompetenzen, die Entscheider heute aufweisen müssen. Der »Interdependent Collaborator« ist ein wichtiges Zielbild. Der umarmt Komplexität, bringt multiple Interessen unter einen Hut und scheitert fröhlich voran. Das ist eine Abkehr von den ehrpusseligen Helden der Vergangenheit, den Silofürsten und fehlerlosen Fassadenmalern, die den Vorgarten ihrer Abteilungen immer so hübsch gepflegt halten.

»Wenn die Organisation in Bewegung ist, wird Führung zur Gestaltung von Veränderung.« Wenn Sie das etwas ausführen könnten.

In vielen Organisationen wird das »business as usual« zum Sonderfall, weil sich ihre Umfeldler drastisch verändern. Wenn auf Veränderungen mit den üblichen Routinen reagiert wird, dann gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder das Umfeld passt sich der Organisation an (das passiert ausgesprochen selten). Oder die Organisation hat die Kompetenz, auf das sich verändernde Umfeld produktiv zu reagieren, die Veränderungen zukünftig mitzugestalten. Dann wird es Zeit, Veränderungsfähigkeit in die Organisation einzubauen. Und das tut man eben nicht nur mit Blick auf die Menschen in der Organisation. Sondern vor allem in Bezug auf die Strukturen und Prozesse: Die müssen elastisch und flexibel werden, sich schneller an neue Gegebenheiten anpassen und sich immer wieder neu erfinden können – ohne dass die Menschen ihr Gefühl aufgeben müssen, in der Organisation gut aufgehoben, also irgendwie auch »zu Hause« zu sein. Das Problem: Die Führung von Normalgeschäft unterscheidet sich sehr von der Führung von Change. Da braucht es tatsächlich neue Kompetenzen und vor allem: neue Rollen. Kluge Organisationen legen großen Wert auf gut geklärte Rollen.

PROF. DR. HEIKO ROEHL ist u. a. Mitherausgeber der Zeitschrift *Organisationsentwicklung (ZOE)* und Autor zahlreicher Fachbücher zum Thema *Change, Organisation und Gesellschaft*. Zuletzt publizierte er im Nicolai-Verlag das Buch »Ich Anderer« zur Frage von Rolle und Identität im digitalen Zeitalter. www.heikoroehl.de

Journal Supervision

3/2019



Da kommen wir her
Facetten einer
Sozialgeschichte
der Supervision

Da wollen wir hin
Warum die DGSv
eine andere Struktur
braucht

Das macht Sinn
Acht Thesen über
Wissenschafts-
leugnung, Unsinn
und Supervision