

6

Wir sind bestimmt von Organisationen, die sich fortlaufend verändern. Diese Tatsache fasziniert Heiko Roehl. Welche Trends sieht er in der Organisationsentwicklung und: **Was ist die Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit?**

Herr Roehl, bei Ihnen spielen Organisationen eine große Rolle. Sie sind bei der GIZ Leiter Unternehmensorganisation, Sie sind Lehrbeauftragter für Organization Studies an zwei Hochschulen sowie Redakteur der Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Buchautor zum Thema. Was fasziniert Sie an Organisationen und ihrem Wandel?

Ich bin seit 15 Jahren mit dem Thema beschäftigt und noch immer zutiefst fasziniert davon – und je mehr ich mich damit beschäftige, desto interessanter finde ich es. Sehen Sie: Wir alle verbringen einen guten Teil unseres Lebens in Organisationen. Wir arbeiten in Organisationen, kaufen in Organisationen ein, erhalten von Organisationen unsere Personalausweise, machen in Organisationen Sport und gehen abends in einer Organisation Bier trinken.

Wir sind jeden Tag bestimmt von Organisationen, selbst wenn wir nicht innerhalb der Systemgrenze von Organisationen wirken, so sind wir doch betroffen von dem, was in Organisationen vor sich geht: Ist das Betriebsklima im Supermarkt miserabel, dann ist die Kassiererin wahrscheinlich missmutig. Was mich an dem Thema bewegt ist, dass wir meist nur auf die Person schauen und selten auf die Organisation, die mit ihren Eigenheiten hinter ihr steht und ihr Verhalten maßgeblich beeinflusst.

Und das fasziniert Sie?

Absolut. Interessant ist, dass Mitglieder häufig das, was in Organisationen geschieht, als gegeben hinnehmen. Es wird meist wenig hinterfragt, warum die Spielregeln der Organisation so sind, wie sie sind, und warum man diese Regeln nicht verän-



dern kann. Das ist doch äußerst faszinierend. Die Antwort auf diese Frage ist nämlich meist eine personelle: Statt die Regeln zu ändern, wird der Mensch als Ressource der Organisation angepasst. Kommt der Mitarbeiter nicht mit seiner Führungskraft klar, dann wird der Grund im Mitarbeiter oder in der interpersonellen Beziehung gesucht. Nicht aber in dem möglicherweise chaotischen Kontext der Personen, also etwa im ungeklärten Mandat der Organisationseinheit oder in der widersprüchlichen strategischen Orientierung der

Gesamtorganisation – die ja möglicherweise Grundlage des Konflikts ist.

Gibt es branchenübergreifende Trends, wie sich Organisationen – vornehmlich Unternehmen – in den letzten Jahren und Jahrzehnten geändert haben?

Es gibt eine Reihe von Trends, die etwa bedingt sind durch Umfeldfaktoren wie Konjunktur- und Produktzyklen. Die zunehmende Dynamik und Turbulenz im Umfeld von Organisationen üben Veränderungsdruck aus, die Welt wird immer weniger berechenbar, das erleben wir jeden Tag. Es gibt bestimmte Organisationstypen und -formen, die mit dieser Situation besser umgehen können als andere. Nehmen sie die Globalisierung, die in vielen Märkten einen gewaltigen Druck erzeugt hat. Das zwingt Organisationen in die Notwendigkeit sich anzupassen, umzubauen, sich neu zu erfinden, nicht nur aufbau- und ablauforganisatorisch, sondern vor allem in den Geschäftsmodellen. Lassen Sie mich als Beispiel die Dezentralisierung von Verantwortung anführen – beispielsweise durch Geschäftsfeldorganisationsmodelle. Hier wird nicht

mehr rein funktional agiert, sondern in radikaler Ausrichtung auf den Kunden. Ein weiteres Beispiel ist die grundlegende Flexibilisierung von organisationalen Strukturen. Organigramme waren vor 30 Jahren vielerorts noch wie in Stein gemeißelt, Grundpfeiler und Referenzpunkt der Organisation. Heute werden Organisationseinheiten rasch auf- und wieder abgebaut, flexible Geschäftseinheiten entstehen und gehen wieder unter. Je nachdem, welche Funktionalitäten der Organisation gerade wichtig sind. Ein weiterer Trend ist sicher auch die zunehmende Virtualisierung von organisierter Wertschöpfung.

Was heißt Virtualisierung von Organisationen?

Früher fand die Organisation nur hinter dem Werkstor statt, das hat sich relativiert. Organisationen transzendieren inzwischen Zeit und Raum, ihre Grenzen weichen auf, ihre Wertschöpfung ist nur noch bedingt auf Zeiten und Orte festgelegt. Das gilt insbesondere für die wissensintensive Wertschöpfung, die heute global entgrenzt und fortwährend stattfindet. Auch die eigenständige, monolithische Organisation gehört der Vergangenheit an. Netzwerkorganisationen spielen heute eine wichtige Rolle, laterale Wertschöpfungsnetzwerke werden immer wichtiger. Märkte werden nicht mehr von einzelnen, eigenständigen Unternehmen bedient, sondern von ganzen Schwärmen von Organisationen, von integrierten Wertschöpfungsnetzen. Die klassische Wertschöpfungskette ist in vielen Märkten längst dekonstruiert.

Was ist denn heute der prägende Trend?

Ich bin nicht sicher, ob es sinnvoll ist, aus der Vielzahl von Entwicklungen eine einzelne herauszugreifen. Es ist oft erst die Kombination von Veränderungstrends, die es den handelnden Akteuren so schwer macht, sich darauf einzustellen. Nehmen Sie etwa die Herausforderung, die sich für die Steuerung von Organisationen aus der Kombination von Dezentralisierung und Virtualisierung ergeben: Nicht nur herrscht in den entfernten Geschäftseinheiten hohe Eigenständigkeit, die gemeinsames, zielorientiertes Handeln und Standardisierung erschweren, sondern ich interagiere auch mit Menschen, die ich kaum jemals als Personen zu Gesicht bekomme. Schwierig.

Wenn Sie mich fragen, welches Thema sich im Veränderungsmanagement wie ein roter Faden durch die letzten Jahre zieht, dann lässt sich das am besten unter dem Begriff Zukunftsfähigkeit zusammenfassen. Damit ist die Fähigkeit der Organisation gemeint, nicht nur schneller anpassungsfähig zu werden, sondern Veränderungsnotwendigkeiten vorauszuahnen und in kluges strategisches Handeln zu übersetzen. Es wird immer spürbarer, dass Anpassung nicht mehr reicht, um zu überleben.

Was ist die wichtigste Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit? Ein Management, das Entwicklungen antizipieren kann?

Die erste und wichtigste Voraussetzung dafür ist eine breite Umfeldwahrneh-

mung der Organisation, die in strategische Signale umgemünzt werden kann: Wo sind welche Akteure in meinem Umfeld, wie handeln diese heute und wie werden sie morgen handeln? Welche Faktoren bergen für mich Chancen, welche Risiken? Diese strategische Radarfunktion wird immer wichtiger, weil zum Beispiel die Interessensgruppen von Organisationen immer differenzierter und unberechenbarer werden. Kunden wollen heute wissen, woher die Produkte kommen, die sie kaufen. Bleiben Unternehmen diese Antworten schuldig, dann können diese Kunden schnell zu Aktivisten werden, die weltweit zum Boykott der Produkte aufrufen.

Zukunftsfähigkeit bedeutet also einerseits, sich regelmäßig ernsthaft und systematisch Fragen zu stellen wie: Wo passiert auf der Welt gerade etwas, das uns gefährden oder weiterhelfen könnte? Wie verändert sich der regulatorische Rahmen meines Geschäfts? Andererseits bedeutet es, diese Beobachtungen in vorausschauendes strategisches Handeln umzuformen, also Strukturen, Prozesse, Geschäftsmodelle und Produkte diesen Entwicklungen entsprechend auszurichten. Das kann nicht von einzelnen Personen gelöst werden. Hier geht es um organisatorische Systeme, die Menschen zusammenbringen, um Umfeldbeobachtung zu leisten und strategische Implikationen abzuleiten.

Heißt das, dass die Zeit des großen Leaders an der Unternehmensspitze vorbei ist und Hierarchien obsolet werden?

Das kann man pauschal nicht sagen. Hierarchien sind nicht per se gut oder schlecht. Sie sind erst einmal Ordnungssysteme, genauso wie funktionale Differenzierungen. Dass eine Aufgabe A von dem Bereich B übernommen wird, das gehört zur Natur der Organisation, genau wie Hierarchien. Sie orientieren und steuern Handlung.

Und Hierarchien wird es immer in irgendeiner Form geben?

Hierarchien sollte es immer geben, weil sie geniale Systeme sind, um Komplexitäten zu reduzieren und folgenreiche Entscheidungen zu ermöglichen. Organisationen leben durch Entscheidungen. **Sind Netzwerke – gerade im Web-2.0-Zeitalter – nicht der genaue Gegenentwurf? Zeigen die nicht, dass es auch anders geht? Einzelne tun sich zusammen, um ein Problem zu lösen.**

Diese Netzwerke stoßen aber spätestens dann an eine Grenze, wo sie konzentriert eine komplexe Wertschöpfung gestalten und damit entscheiden müssen. Das Modell Wikipedia ist deshalb nur sehr begrenzt als Vorbild für Organisationen tauglich. Es steckt aber auch viel Wahres, in dem was Sie sagen. Führung hat sich mit den eben beschriebenen Entwicklungen doch recht grundlegend gewandelt. Führung durch Besserwissen und Ansage, durch reine Autorität, Führungsmodelle also, durch die die Hierarchieidee in Misskredit geraten ist, werden langsam aber sicher der Vergangenheit angehören. Heute wird kontextuell geführt. Wissensintensive Organisationen zu führen bedeutet,

Heiko Roehl

Seit 2007 leitet Heiko Roehl die Unternehmensorganisation der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) in Eschborn. Das Bundesunternehmen ist in mehr als 130 Ländern weltweit aktiv und hat mehr als 17.000 Mitarbeiter. Die GIZ entstand im Januar aus der Verschmelzung der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), der Internationalen Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (Inwent) und dem Deutschen Entwicklungsdienst (DED).

Heiko Roehl ist Autor zahlreicher Publikationen zu Organisation und Veränderungsmanagement. Er ist Mitherausgeber der Zeitschrift für Organisationsentwicklung. Zudem ist er unter anderem Honorarprofessor der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Im Bereich Forschung, Gesellschaft und Technik der DaimlerBenz AG leitete er von 1996 bis 2001 Forschungs- und Beratungsprojekte zu Aspekten organisierter Wertschöpfung. Von 2002 bis 2007 unterstützte er im Auftrag der Bundesregierung die Organisationsentwicklung der Nelson Mandela Foundation in Johannesburg/Südafrika im Kampf gegen HIV/AIDS.

Rahmenbedingungen herzustellen, in denen Menschen Lösungen entwickeln, kommunizieren und entscheiden können.

Wie steht es mit der Vernetzung von Wissen in den Organisationen? Wie weit sind da die Unternehmen und wie kann der bestmögliche Austausch von Wissen unterstützt werden?

Das ist zurzeit eine der zentralen Fragen. Wenn wir feststellen, dass Unternehmen auf der einen Seite immer wissensintensiver werden, dann müssen wir auf der anderen Seite konstatieren, dass der Umgang mit Wissen in Organisationen vielerorts noch in den Kinderschuhen steckt. Denn eigentlich sind

»Führung durch Ansage wird der Vergangenheit angehören.«

unsere Wissensorganisationen heute ja noch immer so strukturiert wie Verwaltungen von Stahlwerken vor hundert Jahren strukturiert waren. Die offene, atmende kollektiv denkende Wissensorganisation ist ein absoluter Einzelfall. Die Schwierigkeit besteht eben darin, Organisationen zu schaffen, die der Tatsache Rechnung tragen,

dass Wissen ja nicht einfach ausgetauscht werden kann. Interpersonales Wissen entsteht erst durch Kommunikation, durch soziale Bewertungsprozesse.

Wissensorganisationen zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie nicht nur das Wissen der Individuen vernetzen und in Bewegung bringen und Menschen dazu bringen, produktive Kommunikation zusammen zu betreiben und kreativ nach alternativen Lösungen zu schauen. Sondern Wissensorganisationen haben einen guten Teil ihres Wissens in der Organisation verbaut, in Geschäftsmodellen, Prozessen, IT-Lösungen, Handbüchern, oft auch in der Kultur, in Bräuchen und Ritualen, die das Verhalten des einzelnen im Arbeitsalltag bestimmen.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Die Art wie Dell beispielsweise Produkte vertreibt oder wie bestimmte Organisationen Kundenmanagement betreiben: Da spricht das kristallisierte, kollektive Wissen der Organisation. Ich kenne eine Modefirma, die im Wesentlichen deshalb erfolgreich ist, weil sie ihre Wissensprozesse so genial organisiert haben: Wenn der Kunde etwas im Laden kauft, landet diese Information über kluge, sinnstiftende Aggregationen sofort auf dem Schreibtisch der Designer, die dieses Wissen dann als Grundlage für neue, ähnliche Produkte nehmen. So sind die Produkte in Echtzeit immer extrem nah an der Kundenpräferenz.

Sie selbst sind zurzeit in der Mitverantwortung für ein großes Veränderungsprojekt. Im Januar ist die GIZ aus GTZ, DED und InWent hervorgegangen. Was ist der Hintergrund der Fusion von gleich drei Organisationen?

Das erklärte Ziel dieser Fusion ist es, die drei Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit schlagkräftiger zu machen und sie geschlossen auftreten zu lassen, indem man sie zusammenfasst. Das führt zu einer wirkungsvolleren Entwicklungszusammenarbeit.

Die GTZ ist viel größer gewesen als die beiden anderen Organisationen. Prallen da auch verschiedene Kulturen aufeinander?

Ich stelle im Moment fest, dass wir in allen drei Organisationen einen sehr ähnlichen Wertekompass haben. Wir haben ein gemeinsames Ziel, und das ist eine wirkungsvolle und integrierte Entwicklungszusammenarbeit. Dieses gemeinsame Ziel hat eine sehr starke Zugkraft, das kulturübergreifend wirkt.

Aber es gibt doch bei einer Fusion immer auch Leute, die Nachteile aufgrund einer Fusion haben? Eine Führungsposition kann nur einmal besetzt werden.

So wie es gegenwärtig aussieht, finden wir für diese Fragen gemeinsam produktive Lösungen.

Wann wird eine Fusion zum Erfolg? Was ist der entscheidende Faktor?

Das ist eine spannende Frage. Es gibt gute Beispiele für nicht erfolgreiche Fusionen, von denen Sie jeden Tag in der Zeitung lesen können. Ich würde den Erfolg einer Fusion im Wesentlichen am langfristigen Geschäftserfolg messen. Wenn nach einer gewissen Zeit die Firma erfolgreich am Markt positioniert ist und in der neuen integrierten Form zukunftsfähig ist, dann, würde ich sagen, war die Fusion erfolgreich.

Das Interview führte Jan C. Weilbacher

E-Learning

E-Recruiting

Das E-Learning-Seminar „E-Recruiting“ vermittelt Ihnen in 4 Online-Modulen, welche Möglichkeiten und Vorteile ein E-Recruiting-Verfahren für Ihr Unternehmen bieten kann.

- Best Cases & Expertentipps
- direkter Austausch zwischen Dozenten & Teilnehmern
- flexibel von zu Hause, aus dem Büro oder von unterwegs

START
15.11.2011

Modul 1



Ralf Tometschek,
Identitär®

Employer Branding als strategischer Kompass nach innen und außen

15.11.2011 | 17.00–18.30 Uhr

- Was ist Employer Branding und was bringt es?
- Wie erarbeite ich ein authentisches Arbeitgeberversprechen?
- Wie entwickle ich Führungskräfte & Mitarbeiter zu Markenbotschaftern?
- Wie messe ich Employer Branding?

Modul 2



Jan Kirchner,
atenta Gbr

Die Zukunft der Personalsuche – Strategien im Social Recruiting

22.11.2011 | 17.00–18.30 Uhr

- Auswirkungen von Social Media auf das Recruiting und Employer Branding
- Grundprinzipien des Social Recruitings
- Vorstellung der wichtigsten Social-Media-Kanäle für Recruiting und Employer Branding: Blogs, Twitter, YouTube und Facebook

Modul 3



Ulrike Roesse-Maier,
MCM Media Consult Maier und Partner GmbH

Personalmarketing und Recruiting mit Facebook

29.11.2011 | 17.00–18.30 Uhr

- Die Basics: Seitenaufbau, Zielgruppendefinition, Facebookmarketing
- Do's and Dont's: Bewährte Regeln für erfolgreiches Recruiting auf Facebook
- Apps und Tabs: Anwendungen und Tools für Ihre Jobangebote, Selfassessments und Umfragen

Modul 4



Joachim Diercks,
Cyquest GmbH

Karrierewebsites

06.12.2011 | 17.00–18.30 Uhr

- Wichtige Elemente der Karrierewebsite
- Die Karrierewebsite als zentrale Anlaufstelle für Bewerber
- Funktionen der Karrierewebsite: von der Orientierung bis zum Recruiting
- Das Zusammenspiel von Karrierewebsite und Social Media
- Best Cases