

**Interview mit Dr. Heiko Roehl, Leiter Unternehmensorganisation GTZ und Redakteur der Zeitschrift für Organisationsentwicklung, zum Thema „Arbeiten in neuen Organisationsstrukturen“**

*AMP: Herr Roehl, Organisationsentwicklung ist ein fortlaufender Prozess. Was sind derzeit die bestimmenden Trends? Wohin geht die Reise?*

*Roehl:* Die gegenwärtigen wirtschaftlichen Entwicklungen erhöhen den Veränderungsdruck und beschleunigen damit Veränderung von und in Organisationen. Damit verändert sich auch der Charakter von Veränderungsmanagement: Wo den Organisationen früher eher Zeit gegeben wurde, sich zu entwickeln, wo partizipativ und ganzheitlich an Lösungen gearbeitet werden konnte, wird heute schnell und stärker kostenorientiert entschieden und reorganisiert. Gleichzeitig sollte man die Effekte der Krise auf Organisationale Veränderung - ganz allgemein gesprochen - nicht überbewerten. Es gibt eine Reihe von interessanten Entwicklungen, die bereits vor der Krise da waren und sicher über sie hinaus gehen werden.

*AMP: Zum Beispiel?*

*Roehl:* Wir können etwa feststellen, dass organisationale Strukturen immer relativer, flexibler und auch oft unbestimmbarer werden. Das kann Steuerung enorm erschweren, gleichzeitig birgt es ein großes Potenzial für komplexe Wertschöpfungsprozesse. Strukturen werden also deutlich kurzlebiger und ständig angepasst - was übrigens keineswegs immer nur von oben nach unten geschieht. Das hat insbesondere für wissensintensive Organisationen eine große Bedeutung.

*AMP: Welche Faktoren werden für die Entwicklung von Organisationen in Zukunft maßgeblich sein?*

*Roehl:* Ein wesentlicher Wirtschaftsfaktor des 21. Jahrhunderts ist Wissen. Und zwar wettbewerbsentscheidendes Wissen, das sich sowohl in den Köpfen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu finden ist als auch in der Organisation als Ganzes. Soweit, so gut: Die Frage, die sich seit etwa 10 Jahren stellt, ist aber: wie organisiere ich das wissensmäßige Zusammenspiel von Mensch und Organisation? Wie funktioniert Wissensarbeit, wie sollte sie geführt, bewertet und organisiert werden? Die Antworten hierauf stehen noch aus. Klar ist aber, dass die Wissensorganisation erst am Anfang steht. Wir werden uns wohl auch von einigen bequemen Mythen verabschieden müssen, etwa, dass Wissen recyclebar ist oder dass viel Wissen immer gut ist. Manchmal kommt es viel mehr auf das Management von Nichtwissen an.

Als weiter Faktor deutet sich an, dass Werte zukünftig eine andere Rolle spielen werden als bisher. Auch durch die Krise beschleunigt werden Werte verstärkt Steuerungsfunktion erfüllen. Dazu trägt auch die angesprochene Krise der Organisationsstruktur bei – wo Kontrolle durch Hierarchie und eindeutigen Aufgabenzuschnitt versagt, da steuern nur noch Werte..

*AMP: Welche Auswirkungen dürfte die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise auf die angesprochenen Entwicklungsfaktoren haben?*

*Roehl:* Wenn ich sage, dass gerade die sogenannten weichen und nicht ganz leicht fassbaren Faktoren (die ja eigentlich die ‚harten‘, weil schwer gestaltbaren Faktoren sind) wie der Umgang mit

Wissen, Vertrauen oder Werte in der Organisationsentwicklung zukünftig verstärkt eine Rolle spielen werden, so muss man sich fragen, was die Krise hier bewirken wird. Auf der einen Seite mobilisiert sie einiges an Veränderungsenergie. Unternehmen werden gezwungen, bestimmte Veränderungsprojekte zügig auf die Spur zu setzen. Auf der anderen Seite ist diese Veränderungsenergie aber auch destruktiv und angstbesetzt. Sie verführt Organisationen, beherzte Schritte zu gehen, ohne nach den Potenzialen zu fragen, die in der Situation liegen. Derzeit stehen alle Prozesse im Unternehmen, die nicht einen direkt positiven Einfluss auf messbare Kenngrößen wie Umsatz haben, auf dem Prüfstand. Sie werden massiv zurückgefahren oder ganz gekappt. Mit anderen Worten: Es kann jetzt sehr interessant sein, an der einen oder anderen Stelle antizyklisch zu handeln.

*AMP: Herr Roehl, vielen Dank für das Gespräch.*