

Veränderungsbereitschaft

Eigenverantwortung ist der Schlüssel zum Erfolg



Prof. Dr. Heiko Roehl und Anika Badock im Interview.

Heiko Roehl

Der Diplompsychologe und promovierte Soziologe beschäftigt sich seit zwei Jahrzehnten mit Organisationen und deren Veränderung. Er hat in Berlin, Bologna und Bielefeld Psychologie, Betriebswirtschaft und Soziologie studiert. Er war unter anderem für die Zukunftsforschung der Daimler-Benz AG in Berlin und Paolo Alto/USA tätig und unterstützte fünf Jahre die Nelson Mandela-Stiftung in Johannesburg/Südafrika im Kampf gegen HIV/AIDS im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.

www.heikoroehl.de

WELCHE VERÄNDERUNGEN KOMMEN AUF UNS ZU? WIE WERDEN ORGANISATIONEN GEFÜHRT? WELCHE ROLLE SPIELT DER EINZELNE, WELCHE BEDEUTUNG HABEN DIE FÜHRUNGSKRÄFTE? ANIKA BADOCK HAT SICH MIT PROFESSOR DR. HEIKO ROEHL ÜBER ERFOLGREICHES VERÄNDERUNGSMANAGEMENT UNTERHALTEN. HIER DIE WICHTIGSTEN ANTWORTEN. DAS KOMPLETTE INTERVIEW LESEN SIE DEMNÄCHST IN PUPILLE ONLINE.

Welche Veränderungen werden uns die nächsten Jahre beschäftigen?

Die Komplexität innerhalb und außerhalb der Organisationen wird weiter steigen. Bereits heute erleben wir einen radikalen Wandel der Märkte und Geschäftsmodelle. Und die gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen verändern sich immer schneller. Die Digitalisierung trägt hierzu wesentlich bei. Dies alles führt zu einer allgemeinen Beschleunigung des Wirtschaftens.

Wann ist Veränderungsmanagement erfolgreich?

Nur wenn eine gemeinsam geteilte Vorstellung einer gewissen Dringlichkeit bei den wichtigsten Interessensgruppen besteht, sind Veränderungsprozesse erfolgreich gestaltbar. Zudem ist es ausschlaggebend, dass es Rückhalt von ganz oben gibt. Das Ziel des Wandels muss klar kommuniziert sein, damit eine Motivation „hin zu“, und nicht nur „weg von“ entsteht. Allgemein ist eine transparente Kommunikation wesentlich.

Leider wird dem Widerstand oft zu viel Aufmerksamkeit gewidmet. Dabei gilt es, die große Mehrheit der „Abwarten“ zu erreichen und nicht nur, die „Skeptiker“ zu überzeugen. Und: Kleine Erfolge sind zu feiern, um Fortschritt zu demonstrieren!

Welche Rolle spielen die Führungskräfte?

Die Organisation der Zukunft wird stärker aus der Mitte geführt als die Heutige. Das mittlere Management ist elementarer Treiber von Veränderung. Nur wenn diese Führungskräfte Commitment zeigen, werden Veränderungen vorangetrieben.

Ganz wichtig ist, dass in der Führung wechselseitige Erwartungen geklärt werden. Mit den Mitarbeitern wird heute weniger ein detailliert beschriebenes Arbeitsziel, sondern eher ein Rahmen vereinbart. In diesem sollte eine gewisse Freiheit bei der Bearbeitung der Aufgaben herrschen. Aber auch dieser hat Grenzen, die einzuhalten sind.

Führungskräfte müssen ihre Rollen sowie die der Mitarbeiter in der Organisation gestalten und immer wieder anpassen. Dabei ist es wesentlich, dass die Erwartungen an die Rollen regelmäßig thematisiert werden. Und: Der Mensch ist im Unternehmen immer in Bezug zu dem organisationalen Kontext zu sehen. Er soll zwar als Ganzes betrachtet werden, d.h. mit seinen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen, aber die wirklich private Seite der Rolle sollte am besten außerhalb der Organisation bleiben.

Gibt es Unterschiede zu früheren Veränderungsprozessen und denen von heute?

Ja, eindeutig. Heute ist es mehr denn je erforderlich, den Wandel in Resonanz zu den Interessengruppen zu bringen, die von ihm betroffen sind – und die ihn schließlich umsetzen müssen! Auch sind Veränderungsprozesse heute viel

stärker am Kunden auszurichten. Die Zeit der exzessiven Selbstbeschäftigung in solchen Prozessen ist endgültig vorbei.

Was bedeutet für Sie Veränderungsfähigkeit?

Veränderungsfähigkeit kann sich auf ganz unterschiedliche Themen beziehen. Für Unternehmen bedeutet Veränderungsfähigkeit, dass sowohl Mensch als auch Organisation zeigen, dass sie bewusst mit der eigenen Veränderung umgehen, sie gestalten können. Für nachhaltigen, produktiven Wandel sind immer beide Seiten – Mensch und Organisation – notwendig. Die internen Ressourcen der Organisation, wie z. B. die Werte, die Strukturen, die Kernkompetenzen, sind ebenso zu berücksichtigen wie die Haltung, mit der die Menschen dem Wandel begegnen.

Die persönliche Veränderungsfähigkeit steht bei der altersgerechten Personalentwicklung im Fokus. Gibt es hierzu einen Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg?

Ja, die Eigenverantwortung. Es wird immer wichtiger, dass sich Menschen in Organisationen Gedanken über ihre Beschäftigungsfähigkeit außerhalb der Organisation machen, weil man sich nicht mehr auf ewig währende Beschäftigung durch ein- und denselben Arbeitgeber verlassen kann.

Die Stärkung der eigenen Lernfähigkeit war noch nie so einfach wie heute. Das Angebot, sich Wissen anzueignen ist enorm. Mit einem „Klick“ steht Ihnen heute das Wissen der Welt zur Verfügung. Und auch die nicht-virtuelle Weiterbildungswelt ist äußerst vielfältig.

Wie wichtig ist das Thema Beständigkeit? Spielt dies zukünftig keine Rolle mehr?

So paradox es klingen mag: Erfolgreiche Veränderung kann nur dort funktionieren, wo es Beständigkeit gibt. Viele Unternehmen übersteuern den Wandel, indem sie alles Bestehende deklassieren und nur das Neue positiv hervorheben. Nachhaltiger Wandel bedeutet immer, die Balance zwischen Bestehendem und Neuem zu finden, sonst brennen Organisationen aus. Die Menschen verlieren dann gewissermaßen ihre professionelle Heimat.

Die Fragen an Prof. Dr. Heiko Roehl stellte Anika Badock