

# Vortrag Prof. Dr. Heiko Roehl DDIM Networking Event 25.11.2011



*Heiko Roehl, geboren 1967, hat in Berlin, Bologna und Bielefeld Psychologie, Betriebswirtschaft und Soziologie studiert und als Diplompsychologe und promovierter Soziologe abgeschlossen. Seine Promotion wurde mit dem wissenschaftlichen Förderpreis der deutschen Systemischen Gesellschaft ausgezeichnet.*

*Im Bereich Forschung Gesellschaft und Technik der Daimler Benz AG in Berlin und Paolo Alto/Kalifornien leitete er von 1996 bis 2001 Forschungs- und Beratungsprojekte des Konzerns zu unterschiedlichen 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. Seit 2007 leitet er die Unternehmensorganisation der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) in Eschborn.*

*Heiko Roehl ist Autor zahlreicher Publikationen im Themenkreis Organisation/Veränderungsmanagement und Mitherausgeber der Zeitschrift für Organisationsentwicklung. Er ist Honorarprofessor der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Br. und hat Lehraufträge an der Universität der Künste Berlin und der Universität Hildesheim.*

## **Warum der Einsatz externer Management- und Fach-Ressourcen gleichzeitig unmöglich und notwendig ist**

Im Vortrag wird zum einen nachgewiesen, wie wichtig langjährige Erfahrung und personelle Kontinuität im Topmanagement unter den gegebenen Umständen steigender Komplexität in der Binnenwelt der Organisationen sind. Zum anderen wird ebenso zwingend dargelegt, wie schädlich diese Kontinuität sein kann, weil sich blinde Flecken immer mehr verfestigen und Grundannahmen in der Organisation nicht

mehr hinterfragt werden. Der Vortrag wird diese und andere Paradoxien zunehmend «entgrenzter Organisationen» produktiv darlegen und innovative Lösungsansätze zur Diskussion stellen.

### **1. Der Einsatz externer Management- und Fachressourcen ist schwierig bis unmöglich**

Wissen ist die zentrale Ressource einer Ökonomie, die sich unter zunehmend komplexeren Umfeldern und Geschäftsbedingungen abspielt. Das bedeutet, dass Wissen in Organisationen auch komplexer wird und werden muss:

- Wettbewerbsrelevantes Wissen (Kernkompetenzen) ist zunehmend auch kulturell verankert

- Technisches/Manageriales Know-how allein reicht schon längst nicht mehr aus
- Erfahrungswissen um Kunden, Geschäftsmodelle, Kultur der Wertschöpfung ist zentral und unersetzlich

Letztlich spricht dies dafür, dass es für die externe, temporäre Fach- und Managementressource sehr aufwändige Personalentwicklungs- bzw. Einarbeitungsprogramme bräuchte, um der angesammelten Erfahrung des Top Management auch nur annähernd ebenbürtig zu werden: Es vergehen ja oft Monate, bis ein neuer Manager das Geschäft wirklich versteht.

Außerdem: Im Kampf um die Macht hat der externe Manager schlechte Karten. Er kennt die Machtkonstellationen nicht und kämpft letztlich auf verlorenem Posten. Ihm fehlt der «Stallgeruch», er kennt sich nicht wirklich aus und verirrt sich daher schnell im organisationalen Untergrund der Machtkonstellationen. Er ist nicht «einer von uns», «in der Wolle gefärbt», «Roter», «Blauer», «Magenta», schließlich ist seine Anwesenheit sichtbar temporär. Hierunter leidet seine manageriale Traktion.

Seine Besetzung ist zudem ein Eingeständnis des Scheiterns des Unternehmens, denn es hat eine Lücke im eigenen HRM zugelassen, die nun gefüllt werden muss. Und so schreibt Bolko von Oetinger - nicht ohne ironischen Unterton – im Vorwort zu «Interim Management» (Fachverlag/Handelsblatt): «Ja, es gehört geradezu zum Qualitätssiegel anspruchsvollen Managements, ohne fremde Hilfe an der Spitze der Veränderung zu stehen»

Die Folge: Sein «besseres» Wissen scheitert am Immunsystem der Organisation, er macht Fehler und er wird im Hautruckverfahren die Kultur der Organisation in Mitleidenschaft ziehen – Es kann also nur scheitern, das «Tool» Interim Management.

«Wissen heißt, wissen wer's weiß,  
und wissen wo es steht.»

## 2. Für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sind externe Management- und Fachressourcen essenziell

Die Halbwertszeit des Wissens sinkt stetig. Es ist daher essenziell für Organisationen, sich mit «frischem Wissen» zu versorgen, das macht den oder die Externe äußerst wertvoll. Außerdem: Management hat immer wichtigere generische Anteile (Stichworte: Best Practices, Benchmarks, Business Excellence/ Gold Standards) und es kommt immer mehr auf unternehmensunabhängige Metakompetenzen an – insbesondere im General Management – und die liefert der oder die Externe dort, wo entschieden wird. Beispiele sind etwa Problemlösekompetenz (wie gehe ich Probleme sinnvoll an?), die eigene Lernstrategie: (Wie eigne ich mir Wissen an? – Wissen heißt, wissen wer's weiß, und wissen wo es steht), oder auch Wissen

um die sozialen Dynamiken von Organisationen (Wer reagiert üblicherweise wie, wenn ich was mache?).

Es ist eine Illusion, zu meinen, dass Wissenstransfer einfach funktionieren kann: Dass der Externe sein Wissen gewissermaßen über der Organisation ausleert und dann wieder geht. Das Wissen des Externen führt im besten Fall dazu, dass in der gemeinsamen Kommunikation neues Wissen – gemeinsame Lösungen - entstehen kann. Und weil die «Betankung» mit externem Wissen für die Internen in Seminaren und Trainings spätestens am Montagmorgen-Effekt scheitert, ist der Externe ein exzellenter Weg, die Entstehung von neuem Wissen in der Organisation zu verstetigen.

## 3. Synthese I

Sie sehen: Beide Positionen lassen sich gut argumentieren. Wahrscheinlich werden sie auch genau so argumentiert. Die beiden Argumente haben die folgenden Hintergründe, Kontexte, Sinnstiftungszusammenhänge: Erste Welt entspringt der Vorstellung, wie sie bis in die 80er hinein in vielen Organisationen Bestand hatte: Die Welt der «Helden» (Klaus Doppler), der Leitfigur, der alle zu folgen haben.

- Es ist eine Welt, in der das Selbstbild des Managers das des Kämpfers ist, und das Unternehmen der Ort, an dem dieser Kampf stattfindet.
- In der Helden vormachen, wie es richtig geht und in der sie alle anderen Beteiligten zu ausführenden Organen degradieren.
- In der Macht nur mit Gegenmacht beantwortet wird.
- In der «verbissener Kampfesmut» des Managers zählt.
- In der ein Manager es immer besser wissen muss als alle ändern.
- In der der Manager aber spätestens dann scheitert, wenn die Rahmenbedingungen sich ändern.
- In der der Manager aber alles dransetzt, die Sachen richtig zu machen («doing things right»).

Die zweite Welt können wir mit Doppler als Welt des «Weisen» verstehen, der im System das Potenzial für eine (re)aktions-schnelle Organisation ausbaut («systemische Perspektive»): Hier ist die Organisation ein System, in dem es darauf ankommt die richtigen Hebel und Druckpunkte zu finden:

- Weise ermutigen und fördern die Selbstverantwortung der Anderen
- sie übernehmen eine Enabler-Rolle,
- es gilt Fragen statt Sagen, Anders- statt Besserwissen
- und lassen sich leiten von «Heiterer Besessenheit» (Doppler)

Vereinfacht dargestellt, kämpft der Held im System, während der Weise am System handelt, der Held ist in the box, der Weise out of the box, der Held macht die Sachen richtig, der Weise die richtigen Sachen.

Die meisten Unternehmen haben über Jahrzehnte gewachsene Kulturen, deren Grundannahmen nicht mehr hinterfragt werden. Machtgefüge haben sich wie geologische Schichten abgelagert. Den einzelnen Organisationsmitgliedern ist dieses Gefüge weder verständlich noch explizit bewusst. Hierin liegt die große Chance des Einsatzes externer Management- und Fachressourcen:

- Der Externe bekommt durch seine Position (temporär und extern, aber nicht Berater) eine einmalige Chance, dieses Gefüge zu beobachten und zu thematisieren. Die Machtverhältnisse im Unternehmen müssen verstanden werden, nur so können sie verändert werden.
- Der Externe darf, kann und muss die Fragen stellen, die sich die Mitglieder der Organisation schon lange nicht mehr stellen. Er ist nicht Teil der Kultur der heiligen Kühe, deshalb darf er «dumme» Fragen stellen, die in Wirklichkeit hochintelligent sind («Warum machen sie das hier so?»).
- Der Externe kann Dinge sagen und tun, die kein anderer sagen und tun kann. Er ist nicht den Machtgefügen verpflichtet, weil er keine Karrierehoffnungen mitbringt.

Sein Einsatz ist das Eingeständnis des Unternehmens, dass es Lernen will und muss. Organisationen, insbesondere solche, die jahre- oder jahrzehntelang erfolgreich waren, kränken daran, dass sie ihr Umfeld im Laufe der Jahre immer mehr ausblenden («Fluch des Erfolgs») – der Externe bringt die überlebensewichtige Umfeldperspektive wieder ins Spiel.

- Nur der Externe kann auf die blinden Flecken des Unternehmens verweisen, markt-, kunden-, organisations-, prozess- und systembezogen.
- Der Externe kann äußerst unangenehme Botschaften verkünden und äußerst unangenehme Schritte gehen. Er kann Dinge tun, die keiner jemals wagte und so das Unternehmen fit für die Zukunft machen. Er ist der Quer- und Andersdenker par excellence.

Die Folge ist, dass das Unternehmen sich im Idealfall neu erfinden kann. Es lernt, die Welt aus den Augen des Externen zu sehen und sich so innen und außen für eine andere, bessere Zukunft aufzustellen.

#### 4. Synthese II

Welche der Perspektiven ist nun wahrer, wichtiger, richtiger? Welche gilt? Das ist die falsche Frage. Die richtige Frage lautet: Welche Perspektive hilft dem Externen, die Welt des Unternehmens zu verstehen und dort erfolgreich zu sein? Oder auch: Auf welche Welt sollte sich der Interim Manager sinnvollerweise einstellen?

Die Kernthese dieses Vortrags lautet: Er wird nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn er sich auf beide Welten einstellt, also sowohl im System performt als auch am System

handelt. Er wird sich in der Mehrzahl der Fälle auf eine Welt einstellen müssen, die sich selbst nur aus der Innenwelt sieht, in der Kunden, Märkte und Wettbewerb möglicherweise kaum mehr vorkommen. Es ist die Perspektive erfolgsverwöhnter Unternehmen, in denen Nähe zur Macht wichtiger ist als Performanz, Stallgeruch wichtiger ist, als Querdenken – Unternehmen, in denen Produkte zugeteilt werden, Kunden Bittsteller sind und Märkte zu unbekanntem Terrain geworden sind. Eine Welt, in der Themen oft tabuisiert sind, Zahlen geschönt und heilige Kühe verehrt werden. Wo Gesichtswahrung einen hohen Preis fordert und der Überbringer schlechter Nachrichten «geköpft» wird.

Natürlich handelt der Externe zunächst im System, aber er würde den guten Teil seiner Funktion verschenken, wenn er es darauf beschränken würde. Externes Management ist daher immer auch Change Management. Wenn die große Chance der Irritation durch das fremde Wissen produktiv genutzt wird und die Abwehrmechanismen des Unternehmens nicht gewinnen, ist das Ziel erreicht.

«Er wird nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn er sich auf beide Welten einstellt.»

#### 5. Epilog

Abschließend drei Hinweise, wie Sie es schaffen können, im Einsatz den Kopf über Wasser zu halten:

- 1) Fragen Sie öfter einmal die «Am-System-Frage»: Worum geht es hier eigentlich?
- 2) Holen Sie sich einen Sparringspartner, mit dem sie in die kollegiale Beratung gehen, um ihre Perspektive zu besprechen
- 3) Seien Sie sich bewusst, dass niemand sehen kann, was sie sehen können. Und organisieren sie von vornherein Lernschleifen nach oben. Überhaupt: Organisieren Sie sich – aber das tun Sie ja bereits.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.