

HAUFE.

A row of white LEGO Stormtrooper figures against a black background. The figure in the foreground is in sharp focus, while the others behind it are blurred.

ORGANISATIONS- REBELLEN

Störenfriede, Hofnarren oder
Treiber der Veränderung?

DER STOFF, AUS DEM REBELLEN SIND: BLOGPARADE #ORGANISATIONSREBELLEN

Mutige Querdenker, risikobereite Andersmacher und Visionäre – sie sind es, die die Transformation von Unternehmen und ganzen Branchen vorantreiben. Und sie sind es, denen wir mit unserem Visionsblog eine Stimme geben wollen. Wir starteten 2014 mit unseren eigenen Organisationsrebell: Katrin Thieme-Wagner, Hermann Arnold, Kelly Max, Marc Stoffel und viele weitere Vordenker aus der Haufe Group berichteten authentisch von gelungenen, aber auch gescheiterten Experimenten mit Unternehmensdemokratie, New Pay, Performance Management oder partizipativer Strategieentwicklung.

Von Anfang an verstanden wir unseren Visions-Blog nicht als einseitigen Kommunikationskanal, sondern vielmehr als Diskussionsplattform. Working out loud war unser Ziel und Austausch unser Wunsch. Aus diesem Grund hoben wir 2017 auch die Interview-Reihe „Organisationsrebell-Talk“ aus der Taufe und konnten damit zeigen, dass wir nicht allein sind mit unseren Ideen. Etablierte Konzerne und erfolgshungrige Start-Ups gaben inspirierende Einblicke in ihr Rebellentum.

Die Interviews haben uns zweierlei gezeigt: Es gibt am Markt sehr viele Initiativen, die nicht die Aufmerksamkeit bekommen, die ihnen gebührt. Gleichzeitig braucht die Transformation Menschen, die „einfach machen“ – und von diesen Machern und ihren spannenden Projekten wollten wir gern noch viel mehr sehen, lesen und lernen: Die Idee einer Blogparade zum Thema Organisationsrebell war geboren!

Unserem Aufruf sind 32 Autoren gefolgt, die in ihren Beiträgen das Konzept „Organisationsrebell“ kritisch hinterfragen und erweitern, persönliche Eindrücke aus dem Alltag von Andersmachern wiedergeben und Hinweise liefern, welchen Beitrag Organisationsrebell leisten können. Auf den folgenden Seiten finden Sie die Beiträge, die Ihnen unter anderem erläutern, warum Organisationsrebell vielleicht nur ein Symptom, aber keine Lösung für tradierte Organisationen sind, wieso die richtigen Fragen wichtiger sind als die richtigen Antworten und weshalb Organisationsrebell wie Hofnarren geführt werden sollten.

VORWORT



Joachim Rotzinger
Haufe-Geschäftsführer

Für mich persönlich haben die Beiträge der Blogparade vor allem eines gezeigt: Organisationsrebell*innen wollen Systeme von innen heraus verändern. Dies bedeutet für Führungskräfte zunächst einmal eine Herausforderung – aber sie haben die Wahl: Sie können dieses Verhalten als Bedrohung des Status Quo und ihrer eigenen Machtposition begreifen oder als Chance für eine nachhaltige Veränderung zu einer besseren, innovativeren und agileren Organisation.

In unseren Kundenprojekten nutzen wir die intrinsische Motivation der Mitarbeiter – über die Organisationsrebell*innen ja in großem Maß verfügen – in unserem WHYral-Transformation-Ansatz. Wenn Mitarbeiter das „Why“ einer Transformation und ihre individuellen Gründe für die Veränderung verstehen, werden sie den Wandel bereitwillig mittragen. Organisationsrebell*innen kommt hierbei eine besondere Rolle zu: Als Leitfiguren und Vorbilder tragen sie den Sinn des Wandels viral ins Unternehmen – und gehen mit gutem Beispiel voran.

Organisationen die es schaffen, neben dem effizienzorientierten Tagesgeschäft, auch die transformierende Kraft von Organisationsrebell*innen zuzulassen, machen aus den unbequemen Rebell*innen von heute die unentbehrlichen Reformer von morgen.

Lassen Sie sich inspirieren von zahlreichen Perspektiven auf das Phänomen Organisationsrebell und werden auch Sie zum „Rebel with a cause“!

Ihr,

Joachim Rotzinger
Haufe-Geschäftsführer

INHALT

Die Blogparade im Überblick

- 6** Der „moderne Hofnarr“ – die unterschätze Übergangstechnologie im Management!
- 11** Querdenker: „Fluch oder Segen?“ oder „Hat, wer Querdenker sucht, schon verloren?“
- 17** Pirates of work – Freibeuter als neues Rollenmodell?!
- 20** Unternehmensberater sind keine digitalen Transformer
- 24** Wieso immer anders und wieso immer Andere?
- 27** Gangs of New Work
- 30** Zwischen Tradition und Wandel – Die Geschichte eines #Organisationsrebellens
- 35** Ich mache, was ich will
- 38** Demokratische Unternehmen haben Vorteile
- 42** Organisationsrebellens – von Visionären und Querdenkern
- 44** Erfolgsgeschichten dezentralisierter Organisationen gibt es en masse
- 47** Ein Unternehmen, in dem man in gutem Kontakt ist, braucht (und bekommt) keine „Organisationsrebellens“
- 51** Organisationsrebellens: Veränderung braucht Störung
- 54** Organisationsrebellens? Narren!
- 57** Flughafen BER ist ein erfolgreiches Projekt. Eine Polemik für Organisationsrebellens
- 62** Die helle Seite der Macht – 4 Eigenschaften von Organisationsrebellens
- 65** Was machen #Organisationstabellen gegen Top-Manager mit Schatten in der Birne?
- 69** Mehr Evolution statt Revolution
- 72** Von der Pyramide zum Netzwerk
- 75** Rebellion, Managementreflexe und Beharrlichkeit



- 78** Organisatorische und kulturelle Rahmenbedingungen des Wandels
- 81** Lieber ehrlich scheitern als Nichts zu versuchen – Organisationsrebellentalk #11 mit Steffi Czerny
- 85** „New Work ist mehr als nur Tischkicker aufzustellen – Organisationsrebellentalk #12 mit Tijen Onaran, Global Digital Woman
- 88** „Frauen fördern, die Frau bleiben und nicht Mann werden“ – Organisationsrebellentalk #13 – Dr- Steffi Burkhart, Botschafterin der Generation Y
- 92** Organisationsrebellentalk? Besser nicht!
- 95** Zum Organisationsrebellentalk machen dich die anderen
- 99** Digitale Transformation: Warum Organisationsrebellentalk oft kaum wirken
- 102** Sans Souci – Mein Rezept für Veränderung von unten
- 105** Organisationsrebellentalk gibt es nicht! Warum aus Überdruß keine Rebellion wird
- 107** Warum eine echte Veränderung durch Rebellentalk möglich wird und warum ich ein Rebell bin
- 110** New Worker: #Organisationsrebellentalk für eine neue Arbeitswelt
- 112** Wir brauchen Berufsrebellentalk!
- 115** Wie wir Organisationsrebellentalk großziehen
- 119** ...und nun also Organisationsrebellentalk
- 120** Rebellentalk für die Organisation anstatt Organisationsrebellentalk
- 123** Ist es noch an der Zeit für einzelne Organisationsrebellentalk?
- 126** Haufe Blogparade: Organisationsrebellentalk

DER „MODERNE HOFNARR“ — DIE UNTERSCHÄTZE ÜBERGANGSTECHNOLOGIE IM MANAGEMENT!

Guido Bosbach



Wenn der Harvard Business Manager mit „Rebellen gesucht“ titelt – wie in seiner Februarausgabe – und im Blog der Zukunft Personal – immerhin Europas größter Fachmesse für Personalmanagement – Kollegen gefeiert und geschätzt werden, weil sie als „Anti-Berater“ in Unternehmen kritische Fragen stellen, dann kann man davon ausgehen, dass da was im Busch ist. Wenn man dazu wahrnimmt, dass sich der (digitale & VUCA-)Veränderungsdruck in den Unternehmen erhöht und sich – gerade in größeren Unternehmen – Management und Mitarbeiter wahrnehmbar auseinandergelebt haben, dann erkennt man auch das Feuer, dass da in diesem Busch schwelt.

Es schwelt ein Brand, der in der Lage ist, schleichend die Basis der konstruktiven, zielgerichteten Zusammenarbeit, aufzufressen und der damit die eigentlich anstehenden Metamorphose zu einem Ding der Unmöglichkeit macht. Schließlich wird das Austreiben neuer („digitaler“ Geschäftsmodell-)Blüten und eines stabilen Blätterwerks zur Wertschöpfung unter diesen Umständen schlichtweg ausbleiben. Warum kommt unter diesen Umständen so wenig Bewegung ins Management? Warum haben so viele, auch direkt an den Unternehmen Beteiligte – Mitarbeiter, wie Kunden, Investoren und auch die Führungskräfte und die Geschäftsführungen selbst – den Eindruck, dass sich zu wenig tut, dass die notwendigen



Foto: alex holyoake



Foto: arunas naujokas

Schritte einfach nicht gegangen werden? Fehlt der, wie Harald Schirmer es nennt, „Mutanfall“? Aus psychologischer Sicht ist das Festhalten an herkömmlichen – in der Vergangenheit womöglich erfolgreichen – Denk- und Verhaltensmustern, ein normaler Effekt. Diese „Status Quo Verzerrung“ gibt uns das Gefühl der Bestätigung und Sicherheit. Weil wir „die möglichen Nachteile der Abweichung vom Status Quo für größer halten, als den möglichen Nutzen, bevorzugen wir Entscheidungen, die nicht an den gegebenen Verhältnissen rütteln.“ (wie Francesca Gino im HBM 02/17 schreibt). Doch, egal ob menschlich nachvollziehbare „Status Quo Verzerrungen“ und Bevorzugungen tradierter Denkweisen – es hilft nichts. Irgendwie müssen die Unternehmen in Bewegung kommen! Weitgehender Stillstand ist hier sonst tatsächlich noch der Tod.

Man möchte rufen: „Ehhh, kommt endlich in die Pötte!!!“

EIN-BLICK INS MITTELALTE

Wenn der Blick nach vorne verstellt ist, vielleicht hilft dann ein Blick zurück ins Mittelalter. Vielleicht bietet dieser eine neue Perspektive um dieses aktuelle Problem zu verstehen und zu lösen. An manchen Fürstenhöfen gab es damals die fast schon provokante und zugleich doch

extrem hilfreiche Erscheinung des „Hofnarren“, für die Analogie zum heutigen Bedarf konkreter die des „künstlichen Narren“, der mit zumeist hoher Intelligenz die Aufgabe hatte, als kritischer und zugleich geduldeter und geschätzter Spiegel und Ratgeber zu fungieren. Er war damit oftmals die einzige soziale Institution im (Hof-)Staat der (öffentliche) Kritik zugestanden wurde.

Die Autoren in Wikipedia schreiben dazu: „Narren hatten zu Teilen an Fürstenhöfen auch die politische Funktion, zu Zeiten absolutistischer Herrschaft die einzigen zu sein, die dem Fürsten noch die Wahrheit übermittelten, ihn an das Geschehen in seinem Herrschaftsbereich ankoppelten. Sei es, dass sie selbst als Spaßmacher oder Künstler scharfe Beobachter des Zeitgeschehens waren oder aber sich von Ratgebern und Hofleuten zur Übermittlung von Informationen oder Meinungen instrumentieren ließen bzw. Wahres und Nachdenkenswertes dem Fürsten übermittelten. Dinge, die ein „normaler Mensch“ wegen des Zornesrisikos sich nicht vor Publikum oder Zeugen zu sagen getraut hätte, weshalb man eben noch den Narren vorschicken konnte. Wenn die Meinungen und Mitteilungen ungefällig waren, dann tat man es eben als „Narretei“ ab.“
Nein, natürlich sind wir nicht mehr Zeitzeugen absolutistischer Herrschaft in Unternehmen – und wenn doch, würden diese Unternehmen heute wohl keine modernen Hofnarren zulassen.

...

Dennoch bringt die Zeit und die Komplexität und Dynamik heutigen Geschäfts mit sich, dass sich klassische Strukturen zunehmend entkoppeln. Die Entfernung der Führung zum Markt wächst genauso mit den Aufgaben, die kundennah allokiert werden, wie mit der Notwendigkeit der Mitarbeiter, die im direkten Kundenkontakt stehen, schnell, effizient und zugleich effektiv zu handeln. Dabei bleibt immer weniger Gelegenheit das Management wieder abzuholen oder mit den alt gewohnten Reports und Informationen zu versorgen. Zudem führt die tayloristische Entkopplung von Kopf und Hand bis heute dazu, dass Unternehmen bevorzugt mittels KPIs und Dashboards gesteuert werden, die zwar die rationalen, ökonomischen Parameter jedoch nicht Stimmungen, Meinungen und Ideen ins Sichtfeld der Führung rücken.

Doch wie könnte ein konstruktiver Nonkonformismus wie der des Hofnarren heute aussehen?

Was bringt er? Wo sind seine Grenzen? Und warum sollte es nur eine Übergangsfunktion bei der Neugestaltung unserer Managementtechnologien einnehmen? Managementtechnologie, das Betriebssystem der Unternehmen, ist im gleichen Maß im Wandel, wie die „digitale“ Technologie. Wo digitalisiert wird, verändert sich der Umgang mit Wissen, mit Kommunikation, die Zusammenarbeit und Entscheidungswege. Damit ist es für viele Unternehmen eine Pflichtaufgabe, sich neben „dem Digitalen“ auch mit einer Veränderung der Organisations-, Führungs- und Entscheidungsstrukturen auseinanderzusetzen. Tun sie das nicht, werden sie an diesem Teil der Folgen der Digitalisierung höchstwahrscheinlich scheitern. Doch – diese Veränderung braucht Zeit – zumeist wohl mehr, als die Umrüstung

von Technologie. Der „moderne Hofnarr“ kann hier als Katalysator für die Veränderung wirken. Er kann den relativ angstfreien Einstieg in mehr Dialoge, mehr Austausch und die persönliche Selbstreflexion von (Top-)Führungskräften erlauben. Er kann so als „Übergangstechnologie“ diesen Teil des Wandels deutlich erleichtern.

DOCH WIE?

Die Liste der Kernaufgaben eines modernen Hofnarren ist im Grunde so lang wie die Liste der typischen Probleme in Organisationen. Kurz gefasst geht es jedoch „nur“ darum, die richtigen Fragen zu stellen, die Antworten zu sammeln, sie zu konsolidieren, zu analysieren und den richtigen Adressaten zuzutragen. Augenhöhe im Dialog mit allen Stakeholdern, unabhängig von deren Rolle und Status, ist dabei zwingend.

Dieser (zuweilen) Tabubruch eröffnet Raum für die Ansprache von – zum Beispiel – niedrigschwelligen Probleme der Hinterbühne oder gibt Raum für kreative und echt abgedrehte Ideen, denen dieser Freigeist als Spediteur dienen kann. Zugleich lässt er Netzwerke entstehen und verbessert und verkürzt ganz nebenbei die direkten Kommunikationswege. Im Dialog mit den „Chefs“ erweitert er sukzessive und iterativ deren Perspektive und ihr (Selbst-) Bewusstsein. Er ist personifiziertes und kontinuierliches 360° Feedback und durch sein Beispiel Fundament für die Entwicklung einer neuen Feedbackkultur. Er ist Frühwarnsystem, Katastrophenhelfer und Advocatus Diaboli zugleich. Er agiert zugleich nah am Epizentrum der (klassischen) Machtstrukturen und in unmittelbarem Bezug zur Wertschöpfungskette – die er mit seinem Beitrag zur Wertschätzungskette machen kann. Dennoch ist die Rolle weit von der eines Feelgood-Managers entfernt, denn es geht eher um tiefe, ehrliche Einblicke ins Unternehmen, um positive wie negative Kritik, als um die Verbesserung der Zufriedenheit der Mitarbeiter.



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Guido Bosbach

Diese Hofnarren haben damit eine Schlüsselposition in Bezug auf die Beschleunigung des Wandels, wie auch auf dessen Erfolg überhaupt.

ALLES HAT SEINEN PREIS

Doch – soviel Einfluss hat einen Preis. Weniger für die Hofnarren selbst – zumindest wenn dieser in seiner Rolle gewollt, etabliert und akzeptiert ist – als für das Management. Mit der demonstrativ dargestellten, steigenden Offenheit, mit dem sichtbaren Versuch eine Brücke zwischen dem Management und den Mitarbeitern zu bauen und der expliziten Erlaubnis an den Hofnarren nonkonform zu handeln und den Status Quo in Frage zu stellen oder gar zu widersprechen, steigt auch die Bereitschaft bei den übrigen Mitarbeitern selbst so zu handeln. Das Selbstbewusstsein aller steigt, die ersten Schritte in Richtung zu mehr Selbstverantwortung und dem Eröffnen neuer Entwicklungs- und Wachstumschancen für einzelne und alle gemeinsam rücken näher. Und – auch damit ist zu rechnen – Hierarchien werden zunehmend in Frage gestellt und Selbstorganisation gefördert.

All diese – aus klassischer Sicht – vermeintlich negativen Folgen treten zwar auch auf, wenn Unternehmen die Entwicklungsnotwendigkeit des Managements negieren und allein auf technologischen Wandel setzen – dann jedoch wahrscheinlich deutlich unstrukturierter, weniger fokussiert und mit gegebenenfalls deutlich fataleren Folgen.

EINE ROLLE MIT HOHEN ANFORDERUNGEN

Das Etablieren der Rolle eines solchen modernen Hofnarren gibt ganz aktiv Beispiel für (neue) kulturelle Werte, wie etwa Respekt, Vertrauen, Verbundenheit, Vernetzung, Anpassungsfähigkeit, –befähigung, –bereitschaft und –wille, oder Transparenz. Alles Werte, die im Kontext von Führung im Zeitalter der Digitalisierung immer wieder genannt werden. Damit sind die Anforderungen an den oder die Rolleninhaber und Rolleninhaberinnen allerdings hoch.

Ideal wäre jemand, der selbstreflektiert, selbstsicher, vertrauenswürdig, integer, unabhängig, lebenserfahren, resilient und ohne eigene Agenda im Unternehmen Zeit hat sich zum „systematischen Kaffeetrinken“ auf allen Ebenen zu verabreden und die richtigen Fragen zu stellen. (Dies sind wahrscheinlich die wertvollsten Kaffees im Unternehmen.) Um dies zu tun muss er die Sprachen der Abteilungen verstehen, sowie ihre Konzepte und Methoden. Und er muss insbesondere auch letztere immer wieder in ihrer aktuellen Relevanz und Richtigkeit hinterfragen und zur Neubewertung anregen.

Analyse- und Kommunikationsstärke gehören ebenso zum Anforderungsprofil, wie die Fähigkeit die eigenen Wahrnehmungen von der gehörten „Wahrheit“ zu unterscheiden und entsprechend zu artikulieren.

Die Liste ließe sich noch erweitern – am Ende hängt sie jedoch auch davon ab, wie und wo das Unternehmen und dessen Management steht, dass sich auf diese Weise auf den Weg macht. Wie so vieles im Kontext einer neu zu gestaltenden Zusammenarbeit geht es ...



auch hier um ein ganz spezifisches, organisationsindividuelles Design, passend zu den jeweiligen Rahmenbedingungen. Bevor sie jetzt losgehen und dieses Profil ausschreiben noch die wichtigsten Punkte: Der (zukünftige) Rolleninhaber zuallererst das Mindset, die Haltung mitbringen, die eine solchen Aktivität auf der Metaebene des Unternehmens erfordert und, nicht zuletzt, muss er die Vision der Organisation vollumfänglich mit tragen.

WAS TUN, WENN SICH NIEMAND FINDET?

Und wenn sie im Unternehmen nicht fündig werden oder eine Kombination von internem und externem Hofnarren suchen? Gute Hofnarren kann man auch „draußen“ kaufen – sogar temporär, z.B. in Form eines „Anti-Beraters“ wie Sven Franke, einem meiner freiKopfler Kollegen, mir oder eines anderen Frei-, Quer- und Vordenkers. Dabei ist auch dies immer, gerade da es um Nach-

haltigkeit geht, der Beginn einer langfristigen auf Vertrauen und Verbundenheit basierenden Begleitung und Zusammenarbeit, die viele gemeinsame Erfahrungen mit sich bringen wird. Entsprechend sorgsam und bewusst sollten Sie wählen.

Der moderne Hofnarr hat mit diesem Ansatz das Potenzial eben nicht der sprichwörtliche „fool with a tool“ zu sein, sondern tatsächlich Ihre ZUKUNFT heute schon bestmöglich auf den Weg zu bringen.

**Aber vielleicht gefällt
Ihnen ja auch der Begriff
„Organisationsmentor“
oder „OrgaMentor“
besser als der „Hofnarr“.
Die Rolle ist dieselbe.**

Was denken Sie? Gibt es den OrgaMentor in Ihrem Unternehmen schon? Wer könnte die Rolle füllen und die Aufgabe übernehmen?



AUTOR

Guido Bosbach, ist selbstständiger Managementberater. Seine „Nische“ ist der Blick auf das gesamte Unternehmen und die Optimierung und Sicherstellung einer wirkungsvollen Zusammenarbeit, beginnend bei der Befreiung des Managements von Routineaufgaben und einer Neuausrichtung auf die Herausforderungen der Zukunft. Er begleitet Organisationen aller Art bei der Konzeption, Vorbereitung und Umsetzung der großen Transformationen, vom Managementupgrade über die Implementierung von mehr Agilität, „New work“-Ansätzen und der Digitalen Transformation.

QUERDENKER: „FLUCH ODER SEGEN?“ ODER „HAT, WER QUERDENKER SUCHT, SCHON VERLOREN?“

—
Guido Bosbach

Um's kurz zu machen: Ja! Wer Querdenker sucht, um sie fest angestellt und dauerhaft ins Unternehmen zu holen, hat schon längst verloren. Insbesondere hat er im Grunde keine Chance, dass der Querdenker einen nennenswerten Veränderungsimpuls ins Unternehmen trägt. Warum? „Querdenken“ – und der Ruf nach ihnen – hat heute Hochkonjunktur. Die Kombination aus Digitaler Transformation und der damit einhergehenden Veränderung der Zusammenarbeit aka „New Work“ lässt sich nur dann in sinnvoller kurzer Zeit umsetzen, wenn es gelingt schnell neue Denkmuster zu etablieren. Der notwendige Wandel der unterliegenden Managementmodelle hin zur Fähigkeit, mit Agilität, Innovation, VUCA, Disruption und all den Einflüssen der neuen Wirtschaftswelt umzugehen (Stichwort „Ad-hoc-kratie“), braucht am Übergangspunkt von Steuerung zu Wirkung Impulse und Reflexionen auf allen Ebenen – vor allem aber auf der Ebene der echten Entscheider, der Eigentümer, Investoren und des Top-Managements! Im Bereich neuerer, auf Wirkung ausgelegter Managementmodelle, wird quer denken nicht nur akzeptiert, sondern, weil erkannt ist, dass dies ein wesentlicher Faktor ist um mit dem Unplanbaren umzugehen, auch aktiv unterstützt. Doch damit ist hier die Notwendigkeit weitere Querdenker ins Boot zu holen gering, denn die Mitarbeiter sind bereits quer unterwegs. Andererseits ist in den Bereichen, in denen „Steuerung“ das Credo der Führung ist, die Akzeptanz für unkontrollierbare Querdenker nicht gegeben. Die Gefahr, dass ein dahergelaufener „irgendwer“ am etablierten Selbstverständnis der Organisation knabbert ist zu groß. Die Angst am Ende doch als Kaiser ohne Kleider

erkannt zu werden, blockiert den Zugang zu solchen Provokateuren.

Falls Querdenker doch den Weg in diese Strukturen finden – geplant oder zufällig – ist ihr Wirken angesiedelt zwischen dem Ritt auf dem Vulkan und dem Gang zum Scheiterhaufen, mit der Option zuvor einen Lorbeerkranz überreicht zu bekommen.

Querdenken ist hier unheimlich, verdächtig und vor allem strukturgefährdend!

QUERDENKER SIND WICHTIG!

Der Übergang in eine „neue“ digitalere Welt wird ohne ein tiefgreifend verändertes Denken nicht gelingen. Doch wo soll dieses Denken herkommen, wenn der Mut zur gemeinsamen Selbstreflexion als Organisation fehlt und Führungskräfte Angst um ihre ganz persönliche Zukunft haben? Auf diesem antiseptischen Nährboden wächst kein Gras und sicherlich keine zeitgemäße Entwicklung. Es braucht den Impuls, es braucht neue Perspektiven und es braucht angstfreie Zugänge zu beidem.

Wie die „Digitalisierung“ und „New Work“ teilt sich auch Querdenken in zwei Bereiche auf. Zum einen ist es das quer- und digitaldenken von Produkten, Services, Prozessen und sonstiger digitaler Arbeitsunterstützung („Innovationsquerdenken“), zum anderen in das Hinterfragen, Neu- und Querdenken von Kultur, Führung, Struktur, Kommunikation, Entscheidungswegen und der Zusammenarbeit im Unternehmen („kulturelles Querdenken“). ...

Sind Innovationsquerdenker im Kontext digitaler Produkte etc. bereits im Mainstream und den Unternehmen angekommen, so wird das kulturelle Querdenken zwar als Monstranz gerne vor sich hergetragen, doch am Ende selten konkret angegangen.

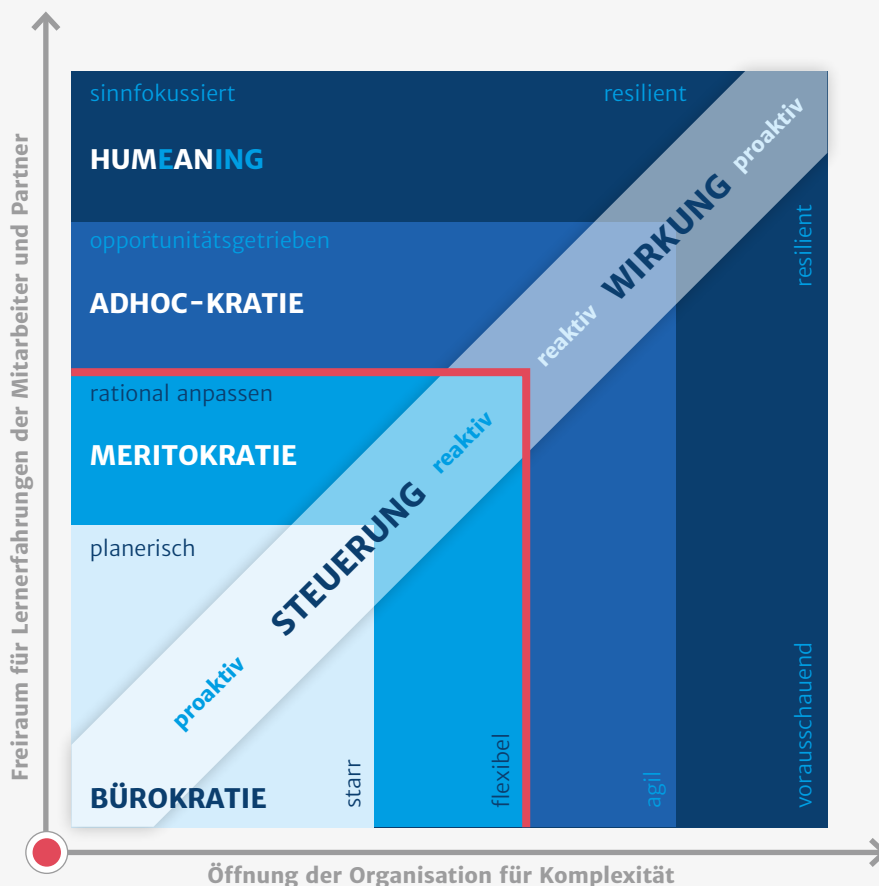
Damit entgeht den Organisationen viel „Erweckungspotenzial“. Querdenker machen mit neuen Perspektive und Ansätzen alte Probleme sichtbar, zeigen Chancen auf, geben zielgerichtete Impulse und beschleunigen vor allem auch die sonst so mühsame kulturelle Innovation.

Doch, wer quer denkt, wer hinterfragt, wird – je nach Selbst-Bewusst-Sein des Umfelds – schnell als „**wahrsinnig gut**“ und „**wahrhaft**

böse“ betrachtet. Je reflektierter die Organisation mit sich umgeht – sowohl auf der Mitarbeiter, wie auch auf der Führungsebene –, desto eher werden die neuen Perspektiven als hilfreicher Beitrag anerkannt. Je weniger desto... tja, Schade eigentlich.

QUERDENKEN AUSHALTEN KÖNNEN

Haben Sie sich schon mal gefragt, wieviel querdenken Ihre Organisation verkraften würde? Würde sie es überhaupt aushalten, wenn neue Querdenker dazukämen?



PARADIGMEN DER ERGEBNIS- ORIENTIERUNG

Übergang von „Steuerung“
zur „Wirkung“ als Paradigma
im Management



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Guido Bosbach

Wo unbedacht und dennoch aktiv nach Querdenkern gesucht wird, ist der Boden für sie selten bereitet und das Immunsystem der Organisation reagiert allergisch. Andererseits, Organisationen die Querdenker aushalten könnten, brauchen im Grunde selten welche. Querdenken muss, wie jeder substantielle Eingriff in das Betriebssystem von Organisationen, in die Kultur und die Parameter der Zusammenarbeit, muss vom Top-Management nicht nur geduldet, sondern gewollt sein. Ein Management, das diese Entwicklung möchte und bereits vorlebt, schafft, außer in wirklich großen Strukturen mit ihren Bereichs-Fürstentümern und Lähmschichten, das Fundament auf dem sich die Kultur weiterentwickeln kann. Eine Kultur die mithin auch Querdenken ermöglicht und erlaubt.

Ein Management, das als Hygienefaktor Querdenker sucht, erschafft mit diesem Ansatz gleichzeitig den Treibsand in dem diese untergehen. Sie verschlimmert die Gesamtsituation, indem die suggerierte Offenheit die vorhandenen, bislang verdeckt agierenden „Rebellen“ aus der Deckung treten lässt und sie damit, aufgrund mangelnder echter Akzeptanz, verbrennt.

Gleichzeitig verändert allein die Aussage, dass Querdenker erwünscht sind, die Kultur – wie so viele bedachte und unbedachte Handlungen des Managements. Kulturelle Querdenker sind im besten und zugleich in schlechtesten Sinn Brandbeschleuniger. Wo sie aktiv wirken (können), verändern sie um ein vielfaches mehr und schneller ihr Umfeld. Dies muss man sich deutlich bewusst machen, den diese Veränderung erzeugt Emotionen zwischen Begeisterung und Angst und damit Reaktionen zwischen Euphorie, Lähmung und Widerstand.

QUERDENKEN.ERNST.MEINEN!

Organisationen und Top-Manager, die es mit dem Querdenken tatsächlich ernst meinen, sollten ganz bewusst entscheiden mit welchem Bereich des Querdenkens sie starten wollen: mit der Kultur und dem Betriebssystem oder der Produktinnovation.

So sehr der Digitalisierungsdruck dazu animiert sich zunächst ins Innovationsquerdenken zu stürzen, so sehr gilt es dabei einen wichtigen Punkt zu bedenken: Ohne die Bereitschaft innovative Ideen mitzutragen und umzusetzen, bringen diese nichts. Wie Strukturen wirken, die diese Bereitschaft nicht besitzen, hat Gunter Dueck in z.B. „Schwarmdumm“ anschaulich beschrieben. Ohne die kulturelle Basis ist Innovationsquerdenken ein ineffizienter Spießrutenlauf.

DREI WIRKEBENEN KULTURELLEN QUERDENKENS

Wer als „Kulturquerdenker“ mit offenen Ohren und unverbrauchtem, weitgehend leitplankenbefreitem Denken in Organisationen hinein-geht, wirkt auf den drei wichtigsten Hierarchieebenen sehr unterschiedlich. Er fungiert zum einen für Mitarbeiter als Ventil und Blitzableiter, für das mittlere Management als Übersetzer & Vernetzer und im Management und für die Eigentümer als Stethoskop, um den Herzschlag des Unternehmens ungefiltert zu vernehmen. Gleichzeitig nehmen Querdenker ganz explizit Einfluss. Jede Bewegung, jeder Anstupser, jeder Gedanke, jeder Idee und jeder Impuls führen zu Reaktionen – und zu Gegenreaktionen. Die Kunst ist, dabei nicht nur ...



WENN SIE MEHR WOLLEN

Wenn Sie ausprobieren möchten, wie sich externes Querdenken anfühlt – ganz kurz und auf den Punkt – dann schauen Sie auf **www.freikopfler.de** vorbei und buchen einen Termin.

Wenn Sie verstehen wollen, wo ihr Unternehmen in Bezug auf seine „kulturelle Bereitschaft“ ist, dann nutzen Sie Tools wie die Agility Insights Diagnostik. **Eine kostenfreies Testanalyse finden Sie hier.**

Wenn Sie sich über ihre persönlichen Querdenker-Erwartungen und -Erfahrungen austauschen wollen oder externe Begleitung suchen, **dann schreiben Sie hier einen Kommentar oder vereinbaren Sie hier, schnell und einfach einen Termin mit mir.** Oder sie schauen als Startpunkt in mein neues Buch zum Thema Glaubenssätze und Mentale Gegen-Modelle.

provokant die Menschen zu bewegen, sondern, schon vor bevor man beginnt Salz in die Wunde zu reiben, (Re-)Aktionsmöglichkeiten durchdacht zu haben.

Wer immer nur auf Probleme aufmerksam macht, ohne Konzepte und Lösungen zu initiieren ist Querulant und nicht Querdenker.

Ein guter Querdenker ist damit irgendwo zwischen einem guten Coach und Daniel Düsentrieb verortet. Man ist als Neo-Generalist zugleich blauäugig und tiefgänglich.

QUERDENKER IN FESTANSTELLUNG?

Ob es zielführend ist, insbesondere kulturelle Querdenker in Festanstellung in Unternehmen zu holen, ist davon abhängig wie umfangreich die Strukturen sind, wie komplex das organisationale Umfeld gestaltet ist und wo der Weg startet. Nur wenn das Unternehmen so groß ist, dass mehrere Unternehmensbereiche dauerhaft viel Unterstützung benötigen, macht es Sinn kulturelle Querdenker fest hereinzuholen. In kleineren Organisationen geraten auf kulturelle Themen fokussierte Querdenker schnell in den Leerlauf.

Dabei ist die Frage nach dem Startpunkt, dem Status Quo der Organisation in Bezug auf den „inneren Zustand“ eine der kritischsten – auch weil sie trotz ihrer enormen Bedeutung selten im Fokus der Top-Entscheider steht. Solange der Motor läuft beschäftigen sich nur wenige damit, diesen bei Zeiten weiter zu entwickeln. Wozu das führen kann, zeigt sich heute und weiter zunehmend in der Automobilindustrie. Der Wechsel der „Antriebstechnologie“ betrifft nicht nur die Produkte & Fahrzeuge, sondern – daran arbeitet z.B. Daimler im Moment sehr aktiv – die Unternehmensführung und deren Führungsphilosophie. **„Elektro“ oder „Verbrenner“, „Steuerung“ oder „Wirkung“ ist keine Frage des persönlichen Geschmacks mehr – sie ist fundamental entscheidend für den zukünftigen Erfolg!**

Die Frage nach dem geeigneten Betriebssystem wird immer entscheidender. Gerade hier ist es ratsam vor einem Engagement kultureller Querdenker eine tief gehende Analyse des Status quo mit erfahrener professioneller Unterstützung durchzuführen.

Herrscht Klarheit bezüglich des Startpunkts und des Zustands, lohnt es die Option temporärer, externer Querdenker, aka „Berater“, zu betrachten. Diese, mit dem bewussten Auftrag versehen die Unternehmenswelt aus anderen Perspektiven zu beobachten, können anders agieren als die Propheten, die Gefahr laufen im eigenen Land unbeachtet zu bleiben oder gar als Überbringer schlechter Nachrichten geköpft zu werden. Allerdings – ohne die Kollegen herabwürdigen zu wollen – nicht jeder ist immer bereit dem Kunden zu viel der eigenen Wahrheit einzuschenken. Wenn der Auftrag vom Wohlwollen des Kunden abhängt ist auch hier querdenken nicht immer einfach. Besteht jedoch ein ausreichend großes Vertrauen auf beiden Seiten, ist die gegenseitige Akzeptanz gegeben, erleichtern externe Impulsgeber den schnellen Einstieg ins Thema und helfen die Voraussetzungen zu schaffen, die „interne“ später brauchen, um ihre Potenziale zu entfalten.

DEN BODEN BEREITEN

Wie weit der Boden für zielgerichtetes Querdenken bereit ist, zeigt sich daran, ob der Fisch bei „vom Kopf her“ stinkt oder duftet.... Wenn „der Kopf“ Raum gibt, wenn Akzeptanz dafür herrscht vor den Spiegel zu treten, Irrtümer zu reflektieren, ehrlich, offen und vorbehaltlos Dinge anzusprechen, wenn ein erwachsener Umgang miteinander gepflegt wird, dann ist ein erster Schritt getan, um „anderes“ Denken tatsächlich zu etablieren.

Altbewährte Regeln und Glaubenssätze stehen dem oft im Weg. Intransparenz ist noch immer eher Normalität als die Ausnahme – auch weil die geeigneten Kommunikationswege noch nicht gefunden und etabliert sind.

Misstrauen ist ohnehin ein Kulturungut, das wir mit der Muttermilch aufgenommen haben.

Konflikt und Kommunikationsfähigkeit, die bewusste Differenzierung von Tatsachen, Interpretationen und den zugehörigen Emotionen ist selten vorhanden.

DIE ANDERE SEITE

Auch wenn der Boden im Unternehmen optimal bereitet ist, sollte sich „die andere Seite“ – der potenzielle, neue Querdenker – im beiderseitigen Interesse klar machen, was er will und worauf er sich einlässt.

Was ist das Ziel? Wo liegen die Kompetenzen und Fähigkeiten? Geht es um die Kultur, darum das unsichtbare zu bewegen, oder ist das Thema Innovation und sollen sichtbare neue Dinge entstehen? Was ist es, was den Querdenker, bei allem möglichen Widerstand, jeden Morgen mit Freude aus dem Bett holt? Ist es die Selbstwahrnehmung Teil einer tief gehenden Entwicklung zu sein oder die, das neue Aushängeschild, das neue Top-Produkt auf den Weg gebracht zu haben? Welche Struktur hilft auf diesem Weg? Welche Führung, welches Leadership? Vor allem: Welche Freiheiten braucht der Querdenker, welche kann und will das Unternehmen gewähren?

Ohne klare Antworten auf diese und weitere Fragen sollte niemand in diese Rolle starten. Wer es dennoch wagt, begibt sich offenen Auges in die Gefahr nach einem Jahr in der Organisation ver- und selbst ausgebrannt zu sein.

Querdenken ist ein Hammerjob – mit dem Potenzial unendliche Befriedigung und Zufriedenheit zu erhalten und/oder sehr Tief abzustürzen.

WENN ES GELINGT WARTEN RUHM, EHRE ... UND HUNDERT ANDERE QUERDENKER

Egal, ob sich die Organisation intern oder extern Querdenker leistet, wo immer quer gedacht werden darf und kann, tauchen schnell all diejenigen aus der Organisation auf, die bislang ist Querungspotenzial ganz bewusst unterm Scheffel gehalten haben. In jeder ...

Organisation gibt es sie bereits: Die versteckten Rebellen, die geschwiegen haben, solange die Gefahr bestand, dass der Kopf vom Rumpf getrennt wird, wenn er zu weit herausgestreckt wird. Sie sind da und haben (mit etwas Glück) darauf gewartet, endlich die Dinge anzusprechen und anzugehen, die sie so lange als unpassend, als hinderlich, als verquer wahrgenommen haben. Auch damit muss die Organisation klar kommen!

Aber: Damit muss auch der „neue“ Quereinsteiger-Querdenker klar kommen. Wenn er den Job gut macht, wirkt die Vorbildfunktion als Katalysator und Motivator. Dann blühen, wo vorher Wüste war, plötzlich überall zarte Knospen auf. Schätzungsweise 10% – 15% Mit-Querdenker sind so zu finden. Nicht alle mit der Energie „des neuen“, aber alle mit dem Wunsch Dinge anzugehen und etwa zu bewegen. Genug, um eine kontinuierliche Entwicklung in Gang zu bringen und den Tipping Point der Struktur zu erreichen. Genug, um als Organisation neue Wege bewusst und erfolgreich gehen zu können.

FAZIT

So gerne Unternehmen kommunizieren, dass sie mehr Querdenker wünschen, so wichtig ist, **sich der Folgen bewusst zu sein und sich entsprechend vorzubereiten. Strukturen die Querdenker brauchen, sind meist dafür noch nicht bereit. Strukturen die bereit sind, brauchen oft nur wenige Impulse von außen.**

Beide Seiten sollten sich klar werden, ob sie **temporär oder dauerhaft zusammenarbeiten** möchten. Sie sollten die gegenseitigen Erwartungen austauschen und gegenseitige Akzeptanz für das zu erwartende Vorgehen entwickeln.

Unternehmen die sich nicht sicher sind, wie viel Querdenken sie verkraften, sollten bewusst und mit professioneller Unterstützung klären, wo sie stehen und welche Maßnahmen zuvor angegangen werden sollten.



AUTOR

Guido Bosbach, ist selbstständiger Managementberater. Seine „Nische“ ist der Blick auf das gesamte Unternehmen und die Optimierung und Sicherstellung einer wirkungsvollen Zusammenarbeit, beginnend bei der Befreiung des Managements von Routineaufgaben und einer Neuausrichtung auf die Herausforderungen der Zukunft. Er begleitet Organisationen aller Art bei der Konzeption, Vorbereitung und Umsetzung der großen Transformationen, vom Managementupgrade über die Implementierung von mehr Agilität, „New work“-Ansätzen und der Digitalen Transformation.

PIRATES OF WORK – FREIBEUTER ALS NEUES ROLLENMODELL?!

—
Guido Bosbach

Gestern habe ich meine Söhne belauscht. Nein, es gab nichts, was ich nicht hätte hören dürfen. Die zwei gehen in die 2. Klasse und „lasen“ gerade in einem Hör-/Lesebuch über Piraten. Dabei ging es insbesondere darum, wie die Mannschaft zusammengestellt war, welche Regeln an Bord herrschten, wieso sie so allein erfolgreich gegen eigentlich übermächtige Gegner waren. Aber es ging auch um Diversität, und die Verteilung der Profite, um gemeinsame Ziele, um einen Fokus auf die optimale Nutzung der Talente und Fähigkeiten. Aber dazu gleich mehr. Viele Unternehmen machen sich derzeit auf den Weg, um mehr Agilität und Digitalisierung in ihre Denkweise und Strukturen zu bringen. Dies ist, gerade am Anfang, immer ein schwieriger Prozess, da er bedeutet, ausgehend von einem analogen, normengeprägten, prozessfokussierten, verantwortungsbefreiten Umgang miteinander, fundamental anders zu agieren. Selbst wenn der erste kleine Schritt bedeutet, den Beschluss zu fassen anders arbeiten zu

wollen, muss sich dieser Beschluss erst mühevoll seinen Weg durch altes Denken und alte Strukturen bahnen.

So sehr das für all jene vertraut ist, die in diesen alten Strukturen leben (und feststecken), so irrwitzig ist dies, wenn man die Außenperspektive einnimmt – ja manchmal, einfach weil man (noch) nicht unterstützen DARF – gezwungenermaßen einnehmen muss. So erlebe ich, dass Beauftragungen sich um Monate verzögern, laufenden Projekte eine Auszeit nehmen und sich die Entwicklung von agilen Strukturen und neuem Führungsverständnis verzögern, weil trotz des Bewusstseins für den Bedarf, noch immer nicht alle möglichen Bedenkensträger abgeholt wurden. Welche Ressourcen in dieser Zeit in den Unternehmen weiterhin verschwendet werden, mag ich da kaum noch vorrechnen (der Dicke Daumen sagt da was von > 30% Ihrer Personalkosten). Aber es geht hier nicht um mich.

Aus diesen Unternehmen, die sich in solche, für Sie neue Richtungen aufmachen, höre ich auch gerne, dass der Bedarf an Querdenkern, an Rebellen und Hofnarren hoch ist. Sie suchen nach internen Disruptoren, um sich von innen heraus immer wieder wachzurütteln.

Vergessen wird dabei allerdings, dass auch Querdenken Strukturen erfordert, die verqueres überhaupt erst einmal zulassen. Jemand der alleine, ohne breite Rückendeckung und die Möglichkeit zum Austausch und zur gemeinsamen Arbeit mit anderen, versucht das Unternehmen zu bewegen liegt der Organisation schnell quer im Magen. Und was so quer liegt wird entweder schnell abgestoßen und (r) ausgeworfen oder langsam vereinnahmt und verdaut.

...



Foto: markus spliske



Solo-Querdenker aktivieren die Produktion von Magensäure.

WARUM ABER SUCHEN DIE UNTERNEHMEN DENNOCH NACH SOLCHEN FREIEN RADIKALEN?

Menschen die – oftmals mit einem systemischen Blick für „das große Ganze“ – die Details hinterfragen und Themen von ganz anderen Seiten angehen, bilden, aus Sicht der Unternehmen, Zugänge zu Jungbrunnen. Jungbrunnen, die es erlauben sich von innen heraus zu verändern, sich für konstruktive Kritik zu öffnen, ohne offene Flanken entstehen zu lassen. Sie sollen innovieren oder doch zumindest beim Renovieren ein wenig entkernen.

Worum es damit immer geht ist die Frage, wie Zukunftssicherung betreiben werden kann ohne an Wert zu verlieren, also ohne für Qualitäts- und Leistungseinbußen, die vom Kunden, dem Markt oder den Stakeholdern negativ bewertet werden könnten. Vor dem Hintergrund globaler, dynamischer Marktentwicklungen und Technisierung, der Demographiefalle mit (zu wenigen) jungen Wilden und (zu vielen) etablierten Alten, ist dies allein schon hinreichend schwer, da

braucht man VUCA gar nicht erst zu bemühen. Damit geht es um einen vollständigen Wechsel der Systemlogik, des „wie“, „was“ und oft auch „warum“, im laufenden Betrieb.

Die zugrunde liegende Idee entstammt zunehmend auch der Wahrnehmung, dass „draußen“ Unternehmen sind, die es schaffen anders zu arbeiten, sichtbarer zu sein, mehr Erfolg zu haben. Die „anderen“ sind aus dieser Perspektive Organisationen, bei denen schon von außen Querdenker und freie Radikale, oft bis oben in die „Spitze“, erkennbar sind. Also muss es doch damit zu tun haben, oder?

„PIRATES OF WORK“ UNTER FALSCHER FLAGGE

Gerne wird übersehen, dass nicht einzelne Querdenker solche Unternehmen prägen, sondern diese Organisationen ein vollständig anderes Selbstverständnis in sich tragen. Sie sind im besten Sinn (und in romantischer Verklärung realer Piraterie) Piraten, die sich, bis auf prominente Ausnahmen, mit der Flagge des „normalen Unternehmens“ tarnen.

Warum Piraten? Weil es signifikante Übereinstimmungen zwischen unserem Bild von Piraten und solchen Organisationen gibt. Im Kern geht es um das Selbstverständnis von Zusammenarbeit. Früher wie heute, auf See, wie an Land, erzielen diejenigen Strukturen den größten Erfolg, die mit einem ausgeprägten Sinn für Fairness und die optimale Nutzung der vorhandenen Talente und Potenziale handeln. Dies zeigt sich in der Beteiligung am Gewinn genauso wie bei der Möglichkeit der (Ab-)Wahl des Kapitäns. Es zeigt sich in Gruppen, die vor Diversität nur so strotzen und in denen vor allem die individuellen Fähigkeiten, das Mindset und der Wille zum gemeinsamen Ergebnis beizutragen zählen. Und es zeigt sich darin, dass allen klar ist, dass eine moderne Ausrüstung genauso entscheidend ist, wie vorausschauendes Handeln.



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Guido Bosbach

Diese Basis, die hochgradige Agilität, Anpassungsfähigkeit, schnelle Entscheidungen, einen klaren Fokus verbunden mit einem hohen Maß an Vertrauen, guten Beziehungen, Wahlfreiheit und direktem Feedback verbindet, erlaubt damals wie heute gegen starke, etablierte Gegner anzugehen und am Ende zu gewinnen. Auch, wenn ein solches Verhalten in den Augen des Gegenübers als unorthodox und fast unmöglich daherkommt.

DEN KAPERBRIEF AUSSTELLEN

Wer ein wenig in die Geschichte der Piraterie eintaucht stolpert schnell über Kaperbriefe, jene Freibriefe, die es ehemals „normalen“ Handelsschiffen erlaubte anderen legal deren Produkte abzugreifen. Natürlich mussten diese auch zunächst ihr (neues) Handwerk lernen. Es zeigte sich dennoch, dass viel Potenzial darin schlummerte ganzen Schiffsbesatzungen zu gestatten die alten Normen in Frage zu stellen, die Ressourcen so zu nutzen, wie es gewinnbringend erschien und Beziehungen zu Kunden aufzubauen, die dem „Auftraggeber“ verwehrt waren. Sie lernten den Vorteil von Geschwindigkeit und Überraschungsmomenten für sich zu nutzen.

Zieht man diese Parallelen, wundert es, dass heute so wenige Unternehmen einzelnen autarken Organisationseinheiten, einen offiziellen Kaperbrief ausstellen.

Andererseits wundert es wenig, bedeutet es doch auch immer zuzugeben, dass es der „alten Struktur“ an dem Quantum Agilität fehlt, um den Markt optimal zu bedienen. Das alles trotz ... ach ja, VUCA hatte ich ja schon erwähnt. Damit bin ich an der Stelle an der in vielen Artikeln die Tipps folgen, wie Sie die Erkenntnis selbst umsetzen können, wie Sie also selbst Piraten und Freibeuter werden.

Am Ende kann dies in diesem Kontext wohl nur ein Rat sein: Schreiben Sie sich selbst einen

Kaperbrief für Ihre Organisation. Erlauben Sie sich die Dinge in Frage zu stellen, sie anders zu machen, sich Freiheiten herauszunehmen, die die (Unternehmens-)Welt noch nicht gesehen hat. Machen Sie sich einfach auf den Weg! Und – ja! – wenn Sie Querdenker in Ihren Reihen haben, dann lassen Sie sich von ihnen anführen, denn die denken offensichtlich schon so, wie sie alle am Ende handeln könnten.

WENN SIE WÜSSTEN, WAS SIE WISSEN....

Wissen Sie wieviel Wahlfreiheit, dynamische Fähigkeit und Erfolgspotenzial, um nur einige Komponenten organisationaler Piraterie zu nennen, in Ihrem Unternehmen steckt und wie Sie es nutzen können? Wenn Sie sich nicht sicher sind, dann lohnt wahrscheinlich eine Agility Insights Diagnostik. Wie das geht und was das kostet erläutere ich Ihnen gerne. Schreiben Sie mir einfach eine kurze Nachricht mit dem Betreff „Pirates of work“ und ich melde mich bei Ihnen.

Wenn Sie ganz allgemein herausfinden möchten wo Ihr Unternehmen im Vergleich zu anderen bzgl. der Fähigkeiten zu agilem Management stehen, dann nehmen Sie hier einfach, unverbindlich und natürlich kostenfrei an unserer globalen Studie teil.

Denn wenn Sie wüssten, was sie wissen, wären Sie sicherlich schon einiges weiter.



AUTOR

Guido Bosbach, ist selbstständiger Managementberater.

UNTERNEHMENSBERATER SIND KEINE DIGITALEN TRANSFORMER

Alex T. Steffen

IN DIESEM ARTIKEL LERNEN SIE DREI DINGE:

- Den Ursprung langsamer digitaler Transformation und warum herkömmliche Beratungsansätze selten helfen
- Die Möglichkeiten für eine schnellere Digitale Transformation und warum Digitale Berater Führungskräften dabei helfen können, Digitale Leader zu werden
- Eine Checkliste, die Führungskräften hilft, einen Digitalen Berater zu identifizieren

Warum konventionelle Beratung Ihre Herausforderungen der digitalen Transformation nicht löst

Wenn eine Unterhaltung das Thema Digitale Transformation berührt, höre ich Führungskräfte wiederkehrend sagen: „Wir mussten uns schon immer mit Veränderung auseinandersetzen, was ist neu daran?!“ Das klingt grundsätzlich richtig. Und die Aussage würde im Allgemeinen wahr sein.

Denn sie verfehlt den eigentlichen Sinn. Dies ist der Grund warum unsere Bemühungen, die Digitale Transformation zu meistern, hinter den Erwartungen zurück bleiben. Tatsächlich wird diese Aussage in den meisten Fällen aus

Bequemlichkeit gemacht. Um noch genauer zu sein, aus Angst. Angst vor wahrer Veränderung. Zu oft wehren sich Führungskräfte vor Disruption, indem sie **triviale Floskeln** verbreiten. Ironischerweise ähneln sie Kindern, die sich beim Versteckspielen „sicher“ fühlen, indem sie ihre eigenen Augen verdecken. Doch auch dann, wenn man sich die Augen zuhält, wird der Raum nicht dunkel.

Transformation ist schon über das Digitale hinweg. Wir ersetzen keine VHS durch DVD. Der Einzelhandel stirbt angesichts des Online-Shoppings. Genauso geht es den traditionellen Banken angesichts der Blockchain-Revolution. Autos werden bald autonom fahren. Doch die **Politik und Industrie sehen weg**. Die Abbildung der Singularity University zeigt, dass die Technologie die Geschwindigkeit der Transformation bestimmt. Gefolgt wird diese von (sich langsamer verändernden) Einzelpersonen, dann von Unternehmen und schließlich von der Politik. Angesichts dieser Diskrepanz machen viele Führungskräfte den Fehler, Feuer mit Feuer zu bekämpfen.

Statt die Diskussion um Technologie (das Mittel) zu führen, müssen wir damit beginnen, eine **Innovationskultur** entstehen zu lassen (der Zweck, der uns helfen kann, die digitale Revolution zu manövrieren). Dies sehe ich als eine zentrale Aufgabe unserer Führungskräfte, die sich leider mehrheitlich für Komfort statt für Handeln entscheidet.



HERKÖMMLICHE BERATER SIND RISIKOMINIMIERER, KEINE DISRUPTOREN

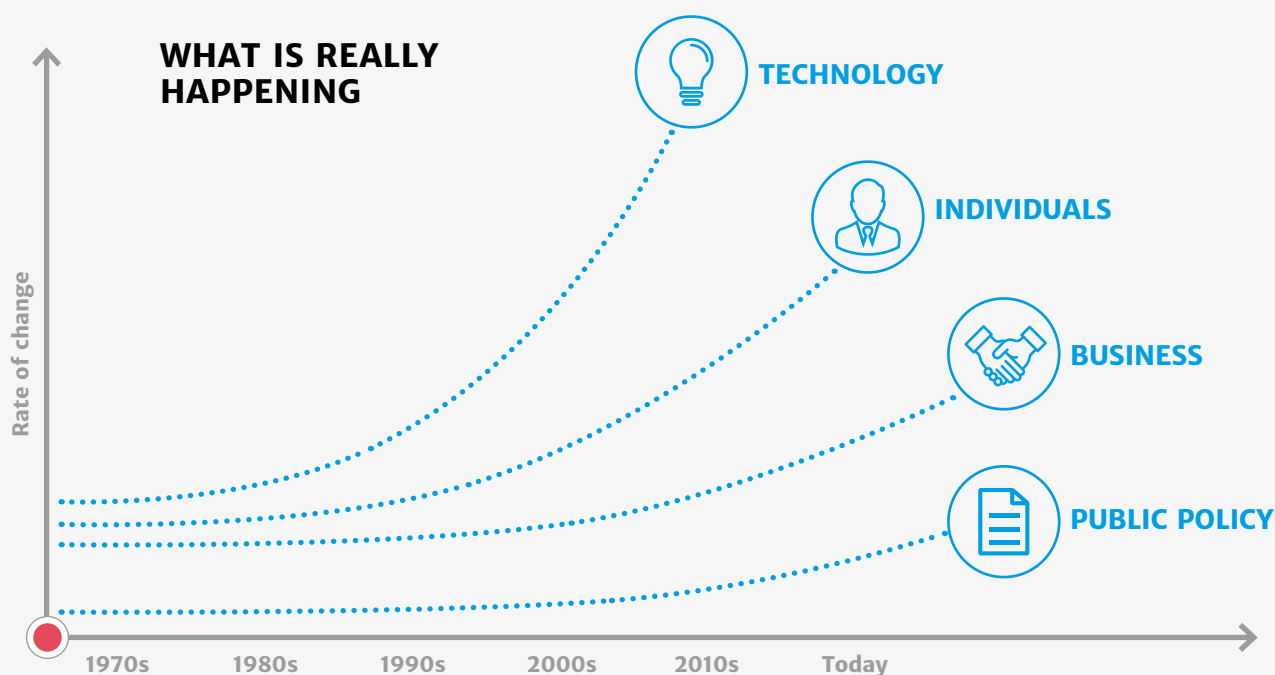
Wenn Führungskräfte nicht mehr weiter wissen, rufen sie sich Berater ins Haus, die dann traditionell zwei Dinge tun: Kostensenkung und Risikominimierung. Dies kann natürlich sehr effektiv sein, um das Ergebnis zu verbessern.

Aber was ist mit Innovationen, die die **Langlebigkeit eines Unternehmens** sichern?

Während Risikominimierung eine zentrale Verantwortung jedes Geschäftsführers ist, müssen wir akzeptieren, dass die digitale Wirtschaft eine neue Fähigkeit erfordert: Um in dieser volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen VUCA-Welt relevant zu bleiben, müssen wir mutig sein. Wir müssen Neues wagen.

„Zu oft wehren sich Führungskräfte vor Disruption, indem sie triviale Floskeln verbreiten.“

Die meisten Unternehmensberater haben noch nie ein Unternehmen gegründet, geführt oder sind mit einem solchen gescheitert. Sie besitzen selten die unternehmerische ...





“Hands-on”-Mentalität, die sie für die Lösung digitaler Herausforderungen qualifizieren würde. Doch alle Erfolgsgeschichten aus der digitalen Transformation die ich kenne, wie zum Beispiel kloeckner.i oder Viessmann, sind aus kühner Führung hervorgegangen.

DER TANKER UND DAS RENNBOOT - ERWEITERT

Nach der Analogie zum langsamen Tanker und zum wendigen Rennboot: Ein konventioneller Berater wird versuchen, den Schiffsbug zu härten, damit der Tanker (die große Firma) massiverem Druck standhalten kann. Oder sie stopfen die Löcher, die das salzige Meer (der Markt) in den Rumpf gefressen hat. Das würde den Kostensenkungen und der Risikominimierung entsprechen. Stattdessen besteht der Sinn eines Digitalen Beraters darin, gemeinsam mit den besten Ingenieuren eine Offshore-Werft zu erschaffen. Diese Werft lanciert dann neue Rennboote (Geschäftsmodelle) und zwar direkt ins offene Meer. Sie optimieren sich dann selbst in ständigem Kontakt mit „dem Markt“.

OFFENHEIT IST DER ERSTE SCHRITT

Ich sehe die Verantwortung und die Existenzberechtigung von Führungskräften darin, Unternehmenserfolg langfristig zu gewährleisten, indem sie zwei Dinge sicherstellen: Erstens, indem sie die Entwicklung **neuer Geschäftsmodelle** ermöglichen, welche adäquate Vertriebswege für moderne Kunden sind. Ein Beispiel ist ein nahtloses, klimaneutrales und besitzloses Reiseerlebnis über eine Smartphone-App.

Zweitens müssen Unternehmen mit ihren Kunden in einen **Dialog** treten, und zwar über verbesserte Kundenerlebnisse. Für beide Aufgaben sind Sensoren, Roboter, Algorithmen, Apps und die Blockchain geeignete Werkzeuge. Um dies zu ermöglichen, müssen Führungskräfte jedoch zuerst eine neue Denkweise, eine Innovationskultur schaffen.

Im Rahmen einer Studie der Hochschule RheinMain kristallisierten sich folgende fünf Mängel bei Führungskräften heraus:

Offene Kommunikation: 35%

Sicherer Umgang mit sozialen Medien: 30%

Regelmäßiges offenes Feedback: 29%

Transparenz: 28%

Offenheit für Kritik: 26%

Beachtlich hierbei ist, dass mangelnde Offenheit in jeder einzelnen Kategorie vertreten ist.

Aufgrund dieser Mängel im Verständnis und der Umsetzung einer Innovationskultur brauchen wir kompetente Digitale Berater. Wenn Sie einen herkömmlichen Berater der obigen Grafik zuordnen, müssten Sie ihn irgendwo zwischen der Politik-Linie und der Individuum-Linie platzieren, also sehr nah an der Business-Linie. In den meisten Fällen **fehlt ihnen allerdings die Offenheit**, die den digitalen Bedürfnissen ihrer Auftragnehmer entspricht.

WAS EIN DIGITALER BERATER LEISTEN KANN - SEIN USP

Ein Digitaler Berater kann zwischen der Individuum-Linie und der Technologie-Linie platziert werden. Seine Offenheit bietet die erforderli-



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Alex T. Steffen

che Disruption, die der Markt verlangt und die Führungskraft nicht an den Tag legen kann. „Werft“-Initiativen, wie ein Innovationszentrum, eine Community, ein Hackathon, ein Festival oder Ähnliches wird für folgendes sorgen:

- **Digitales Know-how:** Lücken in der Expertise füllen – ohne aufwändige Recherche
- **Kontext:** Dank „Zoom“ Die Puzzlestücke in der VUCA-Welt zusammensetzen
- **Leistungsfähigkeit:** Ihr Team bei der Co-Kreation – ihrem wahren Sinn – unterstützen
- **Geschwindigkeit:** Initiative und Eigenverantwortung erwecken wo Silostrukturen mutiges Handeln einschränken

Wenn Sie einen digital Berater beauftragen möchten, um Ihre Führungsrolle bei der digitalen Transformation zu unterstützen, sollten Sie die folgenden vier Merkmale sicherstellen:

1. Kreative „Think Big“-**Haltung**, die „Silo-Denken“ ersetzt
2. Handlungsorientierte **Arbeitsmoral**: sofort „klein anfangen“
3. Tiefgreifendes **Verständnis** von Technologie und Design
4. **Historie** der Unternehmensgründung (und möglicherweise –scheitern)

FAZIT

Unsere Organisationen eifern ständig dem technologischen Fortschritt nach. Es liegt in der Verantwortung unserer Führungskräfte, die Innovationsfähigkeit der Firmen durch **mutiges Handeln** zu bewahren. Digitale Berater können Führungskräfte bei digitalen Herausforderungen zur Seite stehen, da sie die **geeignete Denkweise und Fähigkeiten** mitbringen.



AUTOR

Alex T. Steffen ist Speaker, Moderator und Trainer mit Fokus auf Innovation und Agilität. In seinen Vorträgen und Trainings liefert er wegweisende Ansätze, die zeigen, wohin uns die Digitalisierung führt. Als Berater vermittelt er nützliche Werkzeuge, die Führungskräften dabei helfen, die Digitalisierung in ihrem Unternehmen voranzutreiben. Das Resultat sind agilere und robustere Organisationen in Zeiten des Wandels.

WIESO IMMER ANDERS UND WIESO IMMER ANDERE?

Jan Hegewald

Dies ist mein Beitrag zur Blogparade #Organisationsrebelln. Deren Ziel ist es "Rebelln" dabei zu unterstützen, Unternehmen von innen heraus zu verändern.

DIGITALE TRANSFORMATION, ICK HÖR DIR TRAPSEN

Viele Unternehmen haben auf Grund disruptiver Konkurrenz und kollabierender Geschäftsmodelle im fernen oder näheren Umfeld erkannt, dass sie sich modernisieren müssen. Ein gängiges Vorgehen ist es dafür ein großes Veränderungsprogramm aufzusetzen – in letzter Zeit besonders gerne unter dem Stichwort „Digitale Transformation“ (Meiner schwachen Erinnerung nach hat die allerdings in den 1990er-Jahren stattgefunden). Dann werden externe Berater eingekauft und das Programm wie ein Jahrhundertereignis angekündigt. Die Initiative startet und alle Mitarbeiter halten den Atem an.

Im Rahmen solch einer Transformation werden dann typischerweise unterschiedliche Best Practices eingeführt, Prozesse agilisiert, Leitbilder ausgegeben und Rollen und Zuständigkeiten neu geschnitten.

Wenn dies alles unterschiedlich nachhaltig implementiert ist, ist das Ziel erreicht und das Programm beendet. Alle Mitarbeiter atmen wieder auf in der Erwartung, dass es das jetzt war. Auch das Management feiert den Erfolg die Unternehmung agilisiert/modernisiert/digitalisiert/kundenorientiert zu haben (bitte frei auswählen).



**„Alle Mitarbeiter atmen
wieder auf in der Erwartung,
dass es das jetzt war.“**

Damit einher geht dann die frohe Erwartung nun endlich wieder in die gewohnte organisatorische Schockstarre übergehen zu können. Man ist ja nun für die „Zukunft“ gut vorbereitet und aufgestellt. Nach der Digitalisierung gab es auch nichts mehr, oder?



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Jan Hegewald

IMMER ANDERS

So weit, so falsch.

Solch einem Vorgehen liegen drei Denkfehler zu Grunde:

1. Früher konnten sich Unternehmen durch einzelne kleine Optimierungen an veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Heute sind wir oftmals gezwungen radikal anders zu arbeiten – mit anderen Methoden, Fähigkeiten, Rollen und Prozessen: sei es bei inkrementeller Produktentwicklung mit agilen Methoden, dem multidisziplinären Arbeiten bei Design Thinking oder dem Falsifizieren von unzähligen falschen Hypothesen bei Lean Startup. Dummerweise setzt das jedoch tiefgreifende Veränderungen im Mindset aller Beteiligten voraus, die nur nach und nach erfolgreich erreicht werden können. Allein ein agiles Vorgehen lässt sich meist nicht komplett, auf einmal und in der ganzen Organisation einführen. Mitarbeiter müssen sich an neue Denkmuster gewöhnen, mit einfachen Prozessen anfangen und dann mit steigendem Reifegrad immer weitere Aspekte von agilen Methoden adaptieren. Meist starten auch sogenannte „Leuchtturmprojekte“ in einzelnen Abteilungen, bevor weitere Abteilungen das Modell übernehmen.

Wir führen heute Veränderungen in kleinen Schritten ein, aber in sehr vielen über eine längere Zeit aufeinanderfolgenden um vom Ist- zum angestrebten Zielzustand zu gelangen.

2. Wenn ich eben vom „Zielzustand“ gesprochen habe, den ich erreichen will, ist das eigentlich Unsinn. Es gibt heute zwar unstrittig Unternehmen, die unterschiedlich gut auf ihre individuellen Umgebungen reagieren können. Google, Amazon oder Zalando liegen tendenziell an einem Ende des Spektrums, traditionelle Banken oder zum Beispiel VW eher an einem anderen Ende. Dennoch ist ebenfalls unstrittig, dass selbst von den sehr erfolgreichen Unternehmen keines perfekt ist in seiner Organisation. **Wir kennen den goldenen Zielzustand nicht** und höchstwahrscheinlich ist es morgen auch schon ein anderer als heute, da sich mit dem Umfeld auch Anforderungen an eine Unternehmung ändern.

3. One size doesn't fit all. Genau wie der Zielzustand sich im Zeitverlauf ständig ändert, variiert er auch zwischen verschiedenen Unternehmen. Es gibt keine allgemeingültigen Lösungen für alle Unternehmen. All die Best Practices sind schön – zum Beispiel die von dem hierarchiefreien, selbstorganisierten und vollständig transparenten Unternehmen – das jedoch nur aus 30 Freelancern besteht. Ich muss immer herausfinden, was passend ist in meinem Unternehmen mit der jeweiligen Historie, der jeweiligen Kultur, den jeweiligen Geschäftspartnern und den jeweiligen Führungskräften. Bei einer Unternehmung mit weltweit 15.000 Mitarbeitern ist die Hierarchiefreiheit eventuell nicht zielführend. Für jede Organisation ist eine differenzierte Betrachtung der aktuellen Schwachpunkte nötig. ...



VERÄNDERUNG IST TEIL DES GESCHÄFTS

Aus diesen drei Erkenntnissen lässt sich eine entscheidende Anforderung ableiten: Die Veränderung der (Ablauf- wie Aufbau-) Organisation in einem Unternehmen muss kontinuierlich passieren und immer auf die jeweilige Unternehmung ausgerichtet sein.

Dazu finde ich eine Analogie aus der Softwareentwicklung sehr passend, die einmal mein ehemaliger Chef, Andreas Hankel, formuliert hat: Wenn ich eine Software nicht fortlaufend pflege, aktualisiere und Refactoring betreibe, baue ich zwangsläufig Technical Debt (technische Schuld) auf, die mich dann langsamer macht durch unpassende Funktionalitäten, geringe Anpassbarkeit, hohe Betriebsaufwände etc. Ebenso verhält es sich mit der Unternehmung: Wenn ich die Organisation nicht fortlaufend anpasse und weiterentwickle, baue ich "Organisational Debt" (organisatorische Schuld) auf, die mich langsamer macht und verhindert, dass ich mich optimal auf die Markterfordernisse ausrichten kann.

Das bedeutet zwangsläufig, dass ich die Fähigkeit für die fortwährende Veränderung in meiner Unternehmung selbst haben muss. Die eigene Anpassung und Veränderung muss ein Kern meiner Geschäftstätigkeit sein!

Dafür brauche ich Führungskräfte, die dies als Teil ihrer Aufgabe verstehen und die Fähigkeit haben solche Impulse in die Unternehmung zu geben und umzusetzen. Sie müssen die Veränderung als Role Model vorleben und damit eine Kultur des „embrace change“ schaffen.

Natürlich sind Best Practices, Impulse und Do's und Don'ts von Externen dennoch wertvoll und notwendig. Aber ich muss sie immer dafür nutzen die Veränderungskompetenz in meiner eigenen Organisation zu stärken.

„Die eigene Anpassung und Veränderung muss ein Kern meiner Geschäftstätigkeit sein!“



AUTOR

Jan Hegewald ist Head of Product Offer Platform bei der Zalando SE. In dieser Position verantwortet er die Produktmanagement-, die Engineering- und die Business-Aspekte der Plattform, die alle Angebotsdaten von Zalando bereitstellt. Ihn bewegen Themen rund um E-Commerce, agile Produktentwicklung und die Gestaltung von Aufbauorganisation und Zusammenarbeitmodellen.

GANGS OF NEW WORK

Holger Nauheimer

Woran das Organisationsrebellentum scheitern wird, wenn wir nicht fundamental verändern, wie wir Zusammenarbeit in Unternehmen organisieren.

KAPITEL 14 DES ALPHABETS DER DIGITALEN TRANSFORMATION – O WIE ORGANISATIONSREBELLEN

Es gibt ja regelmäßig Themen, die in der Luft liegen und von allen, die über den Tellerrand schauen, aufgegriffen werden. So ist das gerade mit dem Thema „Organisationsrebellentum“. Ich möchte mit diesem Beitrag Licht in die systemischen Aspekte dieser Bewegung – wenn es denn schon eine ist – werfen. Und auf die Verantwortung, die alle, die dieses neue Modewort im Mund führen, mit sich tragen.

Wir leben in einer Zeit des fundamentalen Umbruchs. Vielen Vorständen von DAX-Unternehmen geht die Düse. Noch stimmen die Umsätze, die deutsche Wirtschaft ist gut aufgestellt und verkauft ihre Produkte besser denn je. Und doch rufen alle nach Veränderung, meist unter einem anderen, schon etwas abgegriffenen Schlagwort, der digitalen Transformation. Dabei geht es nicht nur um die Herausforderung der technologischen Erneuerung von Produktentwicklung, Vertriebswegen und inneren Prozessen. Die erwähnten Vorstände stehen mit dem Rücken an der Wand, getrieben von der Angst vor Konkurrenz aus Fernost, dem Silicon Valley und aus Berlin Prenzlauer Berg. Klassi-

sche Businessmodelle stehen so sehr auf dem Prüfstand, dass z.B. die Automobilkonzerne an Strategien feilen, die ihrer hergebrachten Marktposition diametral entgegenstehen. Nun sollen es die Organisationsrebellentum richten, also Mitarbeiter, Führungskräfte und Investoren, die den Aufstand anzetteln und so zu einem Innovations- und Veränderungsschub sorgen sollen. Michael Bursik gibt in seinem Artikel Von Machern und Querdenkern eine gute Zusammenfassung der notwendigen Haltung und Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Bewegung. Als Charaktereigenschaften für die neuen Revolutionärinnen und Revolutionäre nennt er Neugierde, Mut, Intuition und die Fähigkeit, Allianzen zu bilden. Eine wichtige Rolle gibt Bursik den Führungskräften, die ihre schützende und fördernde Hand über ihre aufmüpfigen Mitarbeiter halten sollen.

MOMENT MAL

Wenn wir den Begriff des Rebellentums ernst nehmen wollen, kommen wir nicht umher, zwei systemische Widersprüche zu erkennen:

Widerspruch 1: Rebellentum ist immer gegen das System gerichtet. Sonst hieße es ja Reformertum. Wer gegen Missstände aufbegehrt, tut das in dem Bewusstsein, dass etwas grundsätzlich falsch läuft und in der Hoffnung, dass sich das System verändern ließe. Dieses wird jedoch gegen jeden Wunsch nach Veränderung mit Widerstand reagieren und versuchen, den Schwelbrand zu löschen. In der Systemforschung nennt man diesen Prozess Autopoiesis – das System setzt alle Kraft daran, sich selbst zu reproduzieren. ...



Widerspruch 2: Rebellentum erzeugt Gegnerschaft. Wer sich für den Weg des Rebells entscheidet, hat eine Seite gewählt. Wo sollte sonst die Kraft herrühren, die man für den Kampf braucht? In der Hierarchie steht die Vorgesetzte – als systemimmanente Kraft – damit auf der anderen Seite. Sonst wäre sie ja Teil der Bewegung. Und hier, lieber Kollege Bursik, muss ich heftig widersprechen. In ihrem Schaubild („What rebels want from their boss“) steht an oberster Stelle der Satz „We are not trouble makers“. Was denn bitte sonst?

Nun lässt es sich leicht sagen, dass Mut belohnt wird. Ist das wirklich so? Gibt es bereits genug Beispiele dafür, dass Unternehmensrebellent am Ende mit nur kleinen Hämatomen aus der Schlacht gehen und dass das Gute am Ende die Oberhand gewinnt? Gibt es nicht zahllose Beispiele dafür, dass die, die aufbegehren, am Ende das Unternehmen verlassen oder zumindest zurechtgestutzt werden? Wo waren die Rebellen, die dem skandalösen Treiben der Automobilindustrie die Faust gezeigt haben? Es gibt noch einen weiteren Aspekt, der kritisch beleuchtet werden muss. Dabei dreht es sich um das Bild des Helden oder der Heldin, die mit wehenden Fahnen die Bewegung anführen. In den letzten Jahren ist das Modell der Heldenreise oft auf Führungskräfte angewendet worden, jetzt bietet es sich als Entwicklungsansatz für Organisationsrebellent an. Es bleibt jedoch zu hinterfragen, ob ein Heldenepos die richtige Metapher in eine Zeit bietet, in der es nicht um den Einzelnen, sondern um das Kollektiv und um Zusammenarbeit im Team und über Teamgrenzen hinaus geht.

KÖNNEN DIE WIDERSPRÜCHE AUFGELÖST WERDEN?

Nein. Die zuvor aufgezeigten Widersprüche können in der vorherrschenden Form, wie Zusammenarbeit in Unternehmen organisiert wird, nicht aufgelöst werden. Es handelt sich nämlich um handfeste Paradoxa, die Teil der VUCA-Welt sind, in der wir leben (schon wieder so ein Modewort).

DIE VORAUSSETZUNGEN FÜR VERÄNDERUNG

Was muss also passieren, damit Veränderung von unten passieren kann, die ohne Zweifel notwendig ist? Hier stimme ich Michael Bursik und Stephan Grabmeier in dem bereits zitierten Artikel in vielen Punkten zu. Wie bei allen Change Prozessen ist die Haltung der Beteiligten die wichtigste Ausgangsbasis:

Mut, Einfühlungsvermögen, kritische Distanz zu sich selbst und die Fähigkeit, Allianzen zu bilden.

Das alles reicht nicht aus, wenn nicht gleichzeitig Strukturen und Hierarchien, Entscheidungsprozesse und Zusammenarbeit im Team, Leistungsbewertung und Personalentwicklung verändert werden.



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Holger Nauheimer

Ich gebe zu: es ist keine leichte Aufgabe, die althergebrachten System der Governance durch neue zu ersetzen. Wir reden von einer Operation am offenen Herzen. Auch bin ich nicht sicher, ob alternative Organisationsformen wie z.B. die Holacracy automatisch dazu führen, dass neue Ideen offener geäußert werden. Aber ich glaube, wie auch Prof. Wilhelm Bauer vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, dass die Trennung von Management und Führung überfällig ist. Der umstrittene Begriff des Servant Leadership kommt hier zum Tragen. Führungskräfte müssen, wenn denn Widerspruch gewünscht ist, den Raum hierfür schaffen und halten. Das verlangt eine gehörige Portion Demut und das nicht unbedingt die Stärke von Managern.

Für erfolgreiches Unternehmensrebellentum ist eine umfassende Kulturrevolution in Unternehmen notwendig. Hier steht an erster Stelle die umfassende Umsetzung einer Feedbackkultur. Jedes Teammitglied und jede Führungskraft muss zu jedem Zeitpunkt dazu bereit sein, Rückmeldungen über Verhalten einzufordern, anzuhören und zu geben.

Das führt zum nächsten Punkt. Solange es noch Leistungsbewertungssysteme gibt, die das Tanzen aus der Reihe sanktionieren, kann man nicht wirklich mit einer Konjunktur des Whist-

leblowing rechnen. Performance Management in der hergebrachten Art gehört in den Müllhaufen der Geschichte!

Die Personalentwicklung hat eine zentrale Aufgabe. Die einseitige Fixierung auf Führungskräfteentwicklung muss ersetzt werden durch eine umfassende Mitarbeiterentwicklung, die Mut, aber auch Kollaboration und die bereits genannte Feedbackkultur fördert. Gleichzeitig muss es Sicherungssysteme geben, die den Überträger der Nachricht schützen. Eine unabhängige Whistleblowingeinheit, soweit wie möglich von operativen Abteilungen entfernt und evtl. sogar extern angesiedelt, an die sich Rebellen wenden können ohne dass sie Gefahr laufen, ins offene Messer zu laufen, wäre schon mal ein guter Anfang.

ALLONS ENFANTS...

Nachtrag (15.2.): In den USA gibt es schon externe Dienstleister, die es Whistleblowern ermöglichen, Missstände anonym anzusprechen und Unterstützung bei der Umsetzung von Verbesserungen zu erhalten. Diese Dienstleister habe ich in meinen Artikel zur Zukunft der HR beschrieben.



AUTOR

Holger Nauheimer, Partner bei orange cpm, ist Organisationsentwickler und Leadershipcoach und brennt für die Frage, wie wir konstruktive und produktive Arbeitsbeziehungen gestalten können, die dem Humanismus des 21. Jahrhunderts würdig sind. Er glaubt fest daran, dass virtuelle Zusammenarbeit Spaß machen und effektiv sein kann. Als Gastgeber der internationalen Berlin Change Days, die in diesem Jahr die Themen Mut und Aktivismus aufgreifen werden, freut er sich, dass die Change Management Welt jedes Jahr nach Berlin kommt.

ZWISCHEN TRADITION UND WANDEL – DIE GESCHICHTE EINES #ORGANISATIONSREBELLEN

Dominic Lindner

Sie sind es, die die Transformation von Unternehmen und Branchen vorantreiben: mutige Querdenker, risikobereite Andersmacher und Visionäre. Jeder Wandel, jede Innovation braucht Menschen, die über Grenzen hinweg denken, den Status Quo hinterfragen und andere von ihren Ideen überzeugen. Wir nennen sie Vordenker, Rebellen oder Treiber; so Haufe in der Aufforderung zur „neusten Blogparade mit dem Hashtag Organisationsrebell“.

An dieser möchte ich mich gerne beteiligen und habe mir vorgenommen folgende Fragen zu diesem Thema zu beantworten:

- Was sind meine ganz persönlichen Erfahrungen in meinem Leben als Rebell?
- Welche Best Practices kann ich weitergeben – und was waren meine größten Fehler, aus denen andere lernen können?

Im ersten Schritt möchte ich meine ganz persönliche Geschichte über einen Change erzählen, an dem ich ein ganzes Jahr beteiligt war. Aus dieser Geschichte leite ich Best Practices ab, die einem Organisationsrebell im Alltag helfen können. Die folgende Geschichte hat sich in den letzten 3 Jahren im Laufe meiner Beratertätigkeit ereignet. Ich möchte keine Zeiträume nennen, da das Unternehmen anonym bleiben soll. Im Folgenden wurden einige Details verändert, damit das Unternehmen nicht nachvollzogen werden kann. Eingestellt als Consultant, fand ich mich dort in einem Umfeld aus Tradition und Wandel wieder.

MEINE GANZ PERSÖNLICHEN ERFAHRUNGEN

Eines Tages habe ich ein spannendes Projekt erhalten. Ich sollte ein Jahr lang ein Unternehmen unterstützen, eine Abteilung neu zu strukturieren und neben Beratung auch den Change mit Management und Mitarbeitern anpacken.

Von heute auf Morgen zum Rebellen

Veränderungen sind schwer – kaum jemand mag sie. Schon gar nicht in einem Konzern mit festen Strukturen. Doch um ein Unternehmen weiter voranzubringen, sind Veränderungen essentiell. Also wurde ich von einem Unternehmen dazu berufen, eine Abteilung mit knapp 100 Mitarbeitern neu zu strukturieren. In 50 Prozent meiner Zeit half ich den verantwortlichen Managern, die Organisation zu ändern – die anderen 50 Prozent übernahm ich wichtige Projekte mit agilen Methoden. Ich war also gekommen, um etwas zu verändern – ein Organisationsrebell – den vielleicht nicht alle Mitarbeiter im ersten Moment mit offenen Armen empfingen.

PLANUNG, PLANUNG, PLANUNG UND Klappe HALTEN

Mir hat einmal ein sehr bekannter agiler Kopf und Buchautor vor ein paar Jahren den Tipp gegeben: „Wenn du wo neu reinkommst, dann halte erstmal die Klappe und schau dir alles genau an.“ Genau das habe ich getan. In den



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Dominic Lindner

ersten Wochen war ich damit beschäftigt, mich einzuarbeiten, Prozesse zu verstehen und habe mir von den Seniors das Unternehmen erklären lassen. Zusammen mit dem Manager und seinen Teamleitern trafen wir uns regelmäßig zu Tagesworkshops über die Planung der neuen Abteilung. Speziell am Anfang hörte ich aufmerksam zu. Ich brachte weniger eigene Ideen ein, sondern überlegte mir, wie ich die Visionen des Managers konkretisieren kann. Bevor ich eine Idee anbrachte, habe ich diese meist mit einem der Teamleiter im persönlichen Gespräch abgestimmt. Wenn Sie übrigens etwas Theorie lesen wollen, können Sie meinen Artikel zur Organisationsentwicklung anklicken.

DAS ZIELBILD WAR GESCHAFFEN!

Nach einiger Zeit hatten wir das Zielbild für die Abteilung definiert. Folgende Rahmenbedingungen hatten wir zu beachten:

- Konform zur zertifizierten Norm
- Konform zu Prozessen anderer Abteilungen
- Viele Menschen, die nicht alle agil arbeiten wollen

- Verschiedene Kunden, die auch nicht alle begeistert von Agilität waren
- höchste Flexibilität bei maximaler Stabilität

Aktuell gab es im Unternehmen sehr große Teams, die nach klassischen Methoden arbeiteten. Dies sollte geändert werden. Wir hatten die Idee zwei neue Teamleiter zu bestimmen und aus zwei Teams nun vier Teams zu formen. ...

PHASE 4

- 100% der Mitarbeiter arbeiten in neuen Teams
- Gründung des ITL-Teams mit übrigen Mitarbeitern

PHASE 3

- 75% der Mitarbeiter arbeiten in neuen Teams
- Weitere Projektteams gegründet und interne IT aufgestockt
- Mitarbeiter wurden durch Gespräche den Teams zugeordnet

PHASE 2

- 50% der Mitarbeiter arbeiten in neuen Teams
- Weitere agile Teams und interne IT gegründet
- Alle Mitarbeiter haben sich freiwillig gemeldet

PHASE 1

- Agile Teams und Projektteams gegründet
- 25% der Mitarbeiter arbeiten im neuen Team
- Umstellung und Anpassung der Prozesse
- Alle Mitarbeiter haben sich freiwillig gemeldet

PHASEN 0

- Planung des Zielbild
- Bildung des Change-Board
- Vorstellung an das Change-Board
- Vorbereitung für die erste Phase

Diese sind:

- Interne IT: Automatisierung und Betrieb – Kanban
- Projektteam – große Kundenprojekte – komplette Selbstorganisation und Autonomie
- DevOps: Für mittlere Projekte und agile (Scrum) Kunden – Scrum und DevOps
- Klassische Einheit: Kleinkunden und Kunden mit Standardaufgaben – ITIL

Challenge accepted! Um dies umzusetzen, haben wir uns ein Modell mit vier Schritten überlegt. Ein Teil der Mitarbeiter sollten noch weiter in der alten Organisation arbeiten, der andere Teil zog langsam mit den Kunden um. Wichtig war uns, dass die Stabilität der Abteilung aufrechterhalten blieb. Dazu habe ich eine Grafik erstellt (Seite 29) – auf die einzelnen Phasen gehe ich später noch genauer ein. Zur Erklärung: DevOps ist ein Kunstwort, dass sich aus den Worten Development und Operations zusammensetzt.

MIT VOLLER KRAFT GEGEN DIE WAND

Nach einigen Wochen kam ich in mein erstes Projekt, das ich in 50 Prozent meiner Zeit durchführen sollte. Ich hatte eine Projektleitung für einen großen Kunden. Über mir gab es noch einen Programmmanager und unter mir zwei Teilprojektleiter. Ich tat also das, was ich im Zielbild gelernt hatte und organisierte dieses Projekt so agil wie es mir möglich war. Ein Aspekt dieser Agilität bestand darin, den Teilprojektleitern hohe Freiheiten und Autonomie in ihrer Aufgabenerledigung zu lassen und ihnen als Scrum Master den Rücken freizuhalten. Auch sah ich mich eher als Anwalt vor dem Kunden und der Programmleitung. Leider fiel mir erst viel zu spät auf, dass mein Projekt vollkommen aus der eher ITIL-orientierten Linie des Programms tanzte und trotz des Erfolgs für den Programmmanager als unkontrollierbar und chaotisch wahrgenommen wurde. ITIL ist eine

Art eine IT zu organisieren und ist oft nicht einfach mit agilen Methoden zu vereinbaren. Besser: Leider fiel mir erst viel zu spät auf, dass zwei Welten auf einander prallten. Agilität gepaart mit einer ITIL-orientierten Linie des Programms, lies mein Projekt aus der Reihe tanzen. Trotz des Erfolgs nahm der Programmmanager den Change als unkontrollierbar und chaotisch wahr.

Um sein Projekt zu schützen, durfte ich nach drei Monaten überraschend meinen Hut aufsetzen und „gehen“ – die Einheit wurde wieder klassisch organisiert. Ich hatte es also geschafft! Ich flog nach drei Monaten aus meinem ersten Projekt. Glücklicherweise stand der Manager meiner Abteilung hinter mir und beschloss, mir einfach ein neues Projekt zu geben. Es gab dort nur mich als Projektleiter und ein Team. Der Vorgänger sollte mich einarbeiten. Wenn Sie übrigens mehr zur Etablierung von Scrum in klassischen Unternehmen lesen wollen, dann habe ich hier ein kostenloses Whitepaper für Sie!

NETWORKING SCHAFFT ABHILFE – DAS CHANGE BOARD

Zwischen dem alten und neuen Projekt vergingen jedoch zwei Monate und ich konnte mich dem Change widmen. Nachdem ich am Tag des Ausschlusses recht früh nach Hause bin, war ich dafür am nächsten Tag umso früher im Büro. Ich nutze die nächste Zeit mit 40 der 60 Mitarbeiter ein kurzes Einzelgespräch von 15 min zu führen und machte mir Notizen. Ich bildete Cluster und hatte die Wünsche und Anregungen der Abteilung auf einen Blick für den Manager grob zusammengefasst. Nun bildeten wir das Change-Board, das aus folgenden Mitarbeiter-typen bestand:

- Starker Skeptiker gegen Veränderung
- Kennt viele Leute
- Ist sehr engagiert und hat viele Ideen
- Teamleiter anderer Abteilungen

MONAT 0

MONAT 2

MONAT 4

MONAT 6

MONAT 8

MONAT 10

MONAT 12



Im ersten Anlauf haben wir dem Change Board einen Plan vorgestellt und die neuen Teams. Gemeinsam mit dem Board haben wir einen Backlog mit Aufgaben gefüllt. Alle zwei Wochen fand ein Sprint statt und jeder Mitarbeiter durfte sich aus dem Change Board Aufgaben nehmen. Jeder der zehn Teilnehmer hat mit angepackt. Teamleiter wurden aus angrenzenden Abteilungen eingeladen, mit der Bitte Feedback zu geben. Nach vier Sprints hatten wir alle Vorbereitungen abgeschlossen und konnten den Change beginnen. Jede Phase war genau durch vier Sprints zu je zwei Monaten abgebildet.

MIT NEUEM ANLAUF UND KLASSISCHEN METHODEN

Nun startete ich mein neues Projekt, das ich neben dem Change durchführen sollte. Es war wieder ein großer Kunde mit einem innovativen Technologiestack. Ich habe diesmal genau die Methodik des Vorgängers übernommen und das Projekt vorerst genauso weitergeführt. Ich wollte exakt den Status Quo erreichen. Dies habe ich anscheinend geschafft und holte mir langsam das Vertrauen des Teams – auch das des Managements. Ich widmete mich also zu 50 Prozent dem Change und zu 50 Prozent dem klassischen Projektmanagement.

Durchhalten und Marketing machen
Nun hieß es durchhalten und die Sprints des Changes weitertreiben. Jede Woche gab es ein Statusmeeting und alle zwei Wochen war Review und Retrospektive. Die Teilnahme am Change Board war freiwillig und ich sah meine Aufgabe darin, immer wieder zu motivieren –weiter dran zu bleiben. Wir haben uns Sprint

für Sprint weiter vorgearbeitet. Im Zuge meines Projekt habe ich neben dem Change immer mehr vom klassischen Projektsystem nach Jira umgezogen und wir haben erste kleine Sprints durchgeführt. Ich hatte mittlerweile mehr Vertrauen im Unternehmen und durfte das Projekt langsam etwas agiler gestalten.

JEDER CHANGE HAT AUCH EIN ENDE

Jeder Change muss auch irgendwann mal abgeschlossen sein. Die ersten Phasen waren größtenteils eine technische Umstellung sowie der Umzug in die neuen Büros und das Umsetzen der Mitarbeiter. Später kam vor allem das Coaching und das Zurechtfinden in den neuen Rollen hinzu. Es war auch so, dass man sich freiwillig für ein Team melden konnte. Die letzten 25 Prozent der Mitarbeiter mussten allerdings eher überredet werden, in die neue Organisation zu wechseln. Ich habe jeden einzelnen von ihnen individuell begleitet und versucht, zu helfen.

ES GEHT WEITER: NACH AGIL KOMMT VIRTUELL

Nun ist der Change abgeschlossen und ich muss sagen: Es hat Spaß gemacht und wir sind alle der Meinung, dass wir gute Arbeit geleistet haben. Der Change gilt auch offiziell als abgeschlossen und andere Abteilungen folgen eventuell. Ich habe nicht, wie vielleicht erwartet, im Anschluss meine Sachen gepackt, sondern habe eine weitere Mission für den Manager ...



AUTOR

Dominic Lindner ist Doktorand am Institut für Wirtschaftsinformatik, IT-Management (WI3) der Universität Erlangen-Nürnberg und IT-Projektleiter in einem KMU. Sein Forschungsschwerpunkt ist Führung, Organisation und Arbeit in KMU im Kontext des digitalen Wandels. Neben diesen Tätigkeiten bloggt Dominic Lindner unter <https://agile-unternehmen.de> über diese Themen.

angenommen: Das Unternehmen hat zwei neue Standorte aufgebaut. Ich sollte das erste virtuelle Team des Unternehmens coachen, das über drei Standorte verteilt ist. Doch dies soll ein Thema für einen neuen Artikel werden.

FAZIT: BEST PRACTICES FÜR DEN ORGANISATIONSREBELLEN

Der Change hat mir sehr viel Spaß gemacht und ich freute mich auf die Folgeaufgabe. Nun leite ich aus meinen Erfahrungen meine Do's und Don'ts für Organisationsrebellinnen ab. In erster Linie sollte sich ein Change-Agent eher als Anwalt der Veränderung sehen, also diese immer wieder verteidigen, statt wie ein Priester zu predigen. Auch ist Netzwerken wichtig, um die Meinungsführer im Unternehmen mitzunehmen. Weiterhin sollte am Status Quo gearbeitet werden, denn ein klassisch geführtes Unternehmen wird nicht von heute auf morgen Google oder Spotify.

Außerdem ist es speziell am Anfang wichtig, erst einmal zuzuhören und das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen. Auch sollten Sie als Rebell nicht eigene Ideen verwirklichen, sondern schauen, was die Unternehmensleitung wirklich erreichen möchte. Sicher muss das dann nicht immer 100 Prozent agil sein. Auch

ITIL-Organisationen können agil sein und sind für gewisse Kundenprojekte sehr wichtig. Denken Sie immer daran, dass Sie sich zwischen Tradition und Wandel befinden. Vieles, das Rebellen ändern wollen, ist vielleicht sogar der Garant des Erfolgs der letzten Jahre gewesen. Kommen wir zu den Don'ts. Wichtig ist, nicht zu polarisieren, sondern eher im Hintergrund zu bleiben. Auch sollten nicht die eigenen Ziele verfolgt werden, wie beispielsweise alles agil machen zu wollen. Klar wollte ich einmal das LeSS Framework ausprobieren, aber das war für unsere Kunden einfach nicht sinnvoll. Das LeSS Framework ist übrigens eine Methode Scrum zu skalieren. Falls Sie mehr zu agiler Skalierung lesen möchten, geht es hier zum Artikel. Ein Change ist auch keine Sache von wenigen Tagen und braucht Zeit. Wir haben ein Jahr in den Change investiert. Weiterhin ist es wichtig, alle Mitarbeiter abzuholen und mitzunehmen, sonst verlieren Sie die Meinungsführer des Unternehmens und es geht Ihnen wie mir, dass man auch einmal aus einem Projekt fliegt. Ein toller Spruch, den ich im Change immer wieder genutzt habe, ist: Gras wächst nicht, wenn man daran zieht. Menschen brauchen Zeit sich langsam an die neue Situation anzupassen – denn der Job bedeutet für alle die Sicherung der Existenz. In der folgenden Abbildung habe ich meine Erkenntnisse zusammengefasst:

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DEN ORGANISATIONSREBELLEN



DO'S

- Sich als Anwalt des Change verstehen
- Netzwerken und Meinungsführer mitnehmen
- Auch mal die „Klappe halten“
- Die Unternehmensziele verfolgen



DON'T DO'S

- Polarisieren
- Eigene Ziele verfolgen und profilieren
- Alles agil machen wollen
- Von 0 auf 100 in 3,8 Sekunden
- Druck ausüben: „Gras wächst nicht, wenn man daran zieht“

ICH MACHE, WAS ICH WILL

Andrea Theile



„Hallo Mami! Wenn Du das liest, wirst Du feststellen, dass ich Dir recht gebe. Ja, ich mache das, was ich will.“

Es ist einfach nicht mein Ding, mich irgendwo einzureihen und das zu tun, was andere von mir verlangen. Deshalb arbeite ich auch so gern

freiberuflich. Da kann ich mir alles so gestalten, wie ich das möchte.

Angeregt zu diesem Blog wurde ich von der Seite hauf.de, die die Blogparade #Organisationsrebellin ins Leben rief.

BIN ICH WIRKLICH SO REBELLISCH?

Ich glaube über diese Frage könnten sich meine Verwandten und Bekannten streiten. Ich bin weder kunterbunt, noch tätowiert, gepierct oder renne demonstrierend durch die Gegend. Ich schreie für gewöhnlich nicht rum und liebe es, einfach da zu sitzen und vor mich hinzuphilosophieren.

Ich habe keine Festeinstellung. Jeder Job, der für mich in Frage kommt, lässt sich nicht auf mich anpassen. Naja, nicht der Job lässt sich nicht anpassen, es sind eher die Firmen, die sich nicht vorstellen können, wieviel ich von zu Hause aus machen könnte. Wie gut es wäre, wenn ich mir die Zeit so einteile, dass ich effektiv bin und mich gleichzeitig um meine Familie kümmern kann.

Das ist als Freelancer (Eigentlich hasse ich dieses Wort, aber es ist für die SEO besser, wenn Abwechslung im Text ist.) besser. Da teile ich meine Zeit frei ein.

Die Kinder ziehen sich zum Zocken zurück? Ich ziehe mir den Laptop heran.

Mein Sohn sagt, ich wäre „arbeitssüchtig“. Als ich ihm antwortete, dass ich gerne arbeite, schmunzelte er: „Gerne arbeiten. Wie sich das anhört.“ Doch ehrlich gesagt, fühlt sich das oft nicht, wie Arbeit an. Und genau das finde ich gut. Ich möchte arbeiten, ohne dass es sich so anfühlt.

...



VON KLEIN AUF HATTE ICH MEINEN EIGENEN KOPF

Ich erinnere mich daran, dass wir einmal für die Schule einen Hausaufsatz schreiben sollten. Das war glaube ich in der zweiten oder dritten Klasse. Meine Mama wollte mich dabei unterstützen. Doch ich verweigerte das. Ich wollte nicht einmal, dass sie den Aufsatz kontrolliert. Ich glaube, ich war die einzige aus der Klasse, die den Aufsatz völlig allein geschrieben hatte. Meine Lehrerin bemerkte das auch (wahrscheinlich wegen der unzähligen Fehler) und lobte mich dafür. Und ich war stolz, wie Bolle. Ich war auch die nächsten Jahre die einzige, die sich freiwillig für Referate gemeldet hatte. Mir war egal, was die anderen darüber dachten. Ich wollte nur meine Noten aufbessern und mit Referaten gelang mir das am besten. In der Jugend standen wir Mädels oft im Kreis und rauchten. Nur eine qualmte nicht – ich. Und warum? Weil ich einfach keinen Sinn darin sah. Heute bin ich natürlich sehr froh, dass ich dies schon damals so gesehen habe. Heute bin ich auch froh darüber, dass ich immer klarer denke. Dafür habe ich viel Bücher zur Persönlichkeitsentwicklung gelesen. Ich wurde dadurch immer mutiger und verstand, dass es richtig ist, wenn ich meinen eigenen Weg gehe. Meine pubertierenden Kinder finden mich cool, während die Mitschüler ihre Eltern peinlich finden. Sollte das nicht zu denken geben? Ist es nicht peinlich, sich ständig um Anpassung zu bemühen, anstatt zu sich selbst zu stehen?

REBELLION IM INTERNET

Ich habe mich sehr viel belesen und einiges an Erfahrungen im Internet gesammelt. Ich habe für viele Texte geschrieben, mich mit SEO und Werbung auseinandergesetzt. Ich weiß, wie das alles geht, doch mein Innerstes sträubt sich so dermaßen dagegen, dass ich es nicht anwende. Okay, SEO beachte ich hier auch ein wenig. Aber wenn ich einen SEO optimierten Text lese, wird mir schlecht. Der ist dann für Google geschrieben und nicht für Euch.

Genauso ist das mit den Werbetaktiken. Ich kenne das Trichtersystem und wenn ich merke, dass mich da jemand hineinschiebt, klettere ich ziemlich schnell wieder heraus. Ich möchte niemanden ausfiltern, das finde ich respektlos. Bei mir ist jeder willkommen. Egal, ob er mir Geld einbringt, in dem er mir einen Auftrag erteilt; einen meiner Affiliatlinks anklickt und einkauft oder einfach nur die Texte liest und Freude daran hat. Klar brauche ich auch Kohle, doch mir ist es nicht wert andere über den Tisch zu ziehen.

Ja, selbst meine Seite könnte man als Rebellion bezeichnen. Im Internet kursiert das Gerücht (ich halte es zumindest für ein Gerücht), dass eine Seite sich auf ein Thema beschränken sollte. Da, ich aber so vielseitig bin, müsste ich unzählige Seiten erstellen und darauf habe ich keinen Bock. Ich kapiere nicht, warum es für den Leser besser sein sollte, wenn ich alles trenne. Vielleicht interessiert er sich auch für mehrere Themen?

Also ist diese Seite kunterbunt und mir ist das Wurscht, ob das so empfohlen wird.



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Andrea Theile

Ich mag es, dass er so vieles anders macht. Das macht ihn so einzigartig.

DEN DICKSCHÄDEL VERERBT

Vor allem über meinen Kleinen staune ich. Er macht sich die Welt so, wie er sie braucht. Dabei ist er noch mutiger, also ich in meiner Kindheit.

Als er in den Kindergarten kam, entpuppte sich ganz schnell ein Problem. Als einziger wollte mein Sohn keinen Tee. Es wird aber für alle Tee gekocht und er verweigerte rigoros, denn er wollte Wasser – stinknormales Leitungswasser. Erstaunlich für mich war, zu welchem Problem das für die Erzieher wurde. Ein Kind, das Wasser wollte. Ich musste ihm extra Wasser mitgeben, damit er auch den Sommer gut überstand. Irgendwann kam die Erleuchtung und es wurde für ihn Wasser mitgekauft. Er hat auch sonst seine Eigenheiten. Isst lieber Reis, als Nudeln; zieht seinen Schlauchschal so an, dass der auch den Kopf mit bedeckt und will keine Handschuhe, dafür aber drei Mützen. Heute ist Fasching im Kindergarten. Er hat das ungewöhnlichste Kostüm: Ein Piratendrache.

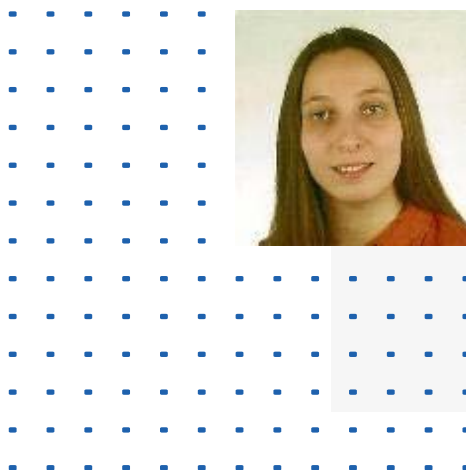
QUERDENKEN MACHT FREI

Stellt Euch vor, ihr wärt ganz allein und könntet alles machen. Wirklich alles, selbst physikalische Kräfte zählen nicht mehr. Wäre das nicht toll? Wie viele Möglichkeiten wir hätten?

Genauso haben die großen Denker in unserer Geschichte auch gedacht. Sie haben die Grenzen aufgehoben und das getan, was sie wollten. Sie haben damit Dinge erreicht, die auch uns heute weiterhelfen. Die Mitläufer laufen nur ihr Leben ab. Die, die mutig sind und einfach das Außergewöhnliche tun, die bringen uns alle weiter. Jedes Gerät, was Ihr benutzt, jede Medizin und jede fortschrittliche Entwicklung ist nicht von einem Mitläufer, sondern von einem Querdenker erschaffen worden.

Im Übrigen, wer sich mal in die großen (Quer-) Denker hineinversetzen will, dem rate ich zu dem Buch „Denken, wie Einstein“. Es öffnet Euch Horizonte.

Viel Spaß beim Eintauchen in die unendliche Freiheit wünscht Euch Andrea



AUTOR

Andrea Theile ist Bloggerin der Seite erfahrungssammler.de, Lebensmanagerin, Vierfachmutter und Autorin. Nebenbei unterstützt sie ehrenamtlich einen Kindergarten und eine Grundschule. Mit offenen Armen geht sie durch das Leben, stets auf der Suche nach neuen Erfahrungen und Wissen, vor allem in den Bereichen Pädagogik und Persönlichkeitsentwicklung.

DEMOKRATISCHE UNTERNEHMEN HABEN VORTEILE

Alexander Meneikis

Funktioniert die klassische Hierarchie besser, oder etablieren wir lieber demokratische Prozesse innerhalb von Unternehmen?

Dies ist ein Beitrag zu einer Blogparade, zu welcher der haufe Visionsblog aufgerufen hat. Das Basismaterial für diesen Artikel stammt vor allem von Traci Fenton von WorldBlu und von Unternehmensberater Andreas Zeuch.

DEMOKRATISCHE UNTERNEHMEN ZIEHEN MEHR TALENT AN

Wo arbeiten Sie lieber: In einem steifen, angstgetriebenen Umfeld, das vielleicht schick aussieht, oder in einem, wo Sie gehört und geschätzt werden? Die talentierten, engagierten Leute – die, welche Sie als Mitarbeiter haben wollen – werden die letztere Option wählen. Unabhängig von Bonusplänen und Provisionen wird es gerade die Begabten und Fleißigen dahin ziehen, wo sie Wertschätzung erfahren.

DEMOKRATISCHE UNTERNEHMEN HABEN SCHLAUERE IDEEN

Bleibe auf dem Laufenden, mach öfter was Neues, oder stirb. Die Regel ist den Unternehmen bekannt. Ideen allein reichen dafür aber nicht. Es müssen schlaue, marktorientierte Ideen sein, deren Umsetzung zeitnah funktioniert. James Surowiecki hat vorgeschlagen, zapfe die Weisheit der Masse an.

Dadurch, dass die Mitarbeiter sich freier bewegen können, kann sich das Unternehmen schneller an veränderte Bedingungen des Umfeldes anpassen. Durch das Mitreden der Mitarbeiter werden mehr Perspektiven berücksichtigt, das Unternehmen als Ganzes wird schlauer. Und wer sich schneller anpasst, überlebt eher.

Dazu Andreas Zeuch: „Bezüglich der Innovationskraft ist es ausgesprochen nützlich, wenn wiederum alle interessierten Mitarbeiter Innovationen einbringen und selber in ersten Pilotprojekten auf den Weg bringen können. Das funktioniert auch bei relativ großen Unternehmen wie etwa W.L. Gore hervorragend, die gerade für ihre Innovationskraft bekannt sind.“ Gerade die Mitarbeiter, die dicht am Kunden sind, werden gute Ideen liefern. Nicht alle, aber die müssen Sie dann ja auch nicht umsetzen.

DEMOKRATISCHE UNTERNEHMEN HABEN VORTEILE

Aber dauern Entscheidungen nicht ewig lange, wenn sie demokratisch abgestimmt werden müssen?

Nicht unbedingt. Entscheidungen, die in den Kommunikationsprozessen der Hierarchie unterwegs sind, brauchen manchmal lange. Die Führungskraft, die 100 verschiedenste Anfragen von der Basis bekommt, braucht eine Weile, diese zu sortieren, zu verstehen und zu beantworten. Die Mitarbeiter sind in der Umsetzung gewöhnlich schneller und engagierter, wenn sie



eine Entscheidung ausführen, die sie selbst mit herbeigeführt haben und mit tragen. Andreas Zeuch argumentiert hier, dass es ja nicht die demokratischen Staaten waren, deren System nach den letzten beiden Weltkriegen zusammengebrochen ist, sondern die Staaten des Ostblocks mit starren Hierarchien. Ein Argument, das er ebenso anführt, dass viele Controller gut kennen: Viele Mitarbeiter wissen nicht einmal, welche Strategie des Unternehmens sie denn umsetzen sollen. Haben sie an der Entwicklung der Strategie mitgewirkt, so werden sie diese viel stärker mit tragen und enthusiastischer umsetzen.

DEMOKRATISCHE UNTERNEHMEN HABEN GLÜCKLICHERE MITARBEITER

Nach einer längeren Studie des Gallup-Institutes sind drei Viertel der Angestellten in den USA unengagiert, unwillig. Es wird geschätzt, dass dadurch ein Produktivitätsverlust von 300 Milliarden US-Dollar pro Jahr entsteht. Unternehmensberater Andreas Zeuch schätzt für Deutschland einen Produktivitätsverlust von durchschnittlich 100 Milliarden EUR pro Jahr. Als Controller interessiert mich natürlich, wie solche Modelle gerechnet wurden. Eine so genaue Zahl halte ich für etwas übermütig. Und, engagierte Mitarbeiter werden tendenziell produktiver sein als nicht engagierte.

Mitarbeiter in demokratisch geführten Unternehmen sind seltener und kürzer krank, was auch Prozesskosten reduziert.

Welche Opfer bringen Mitarbeiter für demokratische Unternehmen?

Mehr Freiheit gibt es auf sinnvolle Weise nur mit einem Mehr an Verantwortung. In einem demokratischen Unternehmen verzichten insbesondere Führungskräfte auf Wichtigtuerei und Rechthaben und auf Positionen, die manchmal jahrelang zementiert waren. Je nachdem, welche Vereinbarungen über das Einkommen der Mitarbeiter getroffen werden, verzichten Führungskräfte eventuell auf Geld. So etwa bei Premium Cola, einem Musterbeispiel für konsensorientierte Unternehmensführung.

EINKOMMENSVERTEILUNG FÜR DEMOKRATISCHE UNTERNEHMEN

Premium Cola hat z.B. ein sehr einfaches Einkommenssystem: Es erhält einfach jeder Mitarbeiter den identischen Stundenlohn, der Chef und Eigentümer ebenso wie der Rechtsberater, der Abfüller, der Flaschensortierer, die LKW-Fahrerin.

...

In anderen Unternehmen handeln die Beschäftigten aus, wie hoch ihr jeweiliger Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens liegt. Das ist in manchen Fällen klar zu beziffern, in anderen weniger. In der Diskussion darüber bietet sich die Gelegenheit, Strukturen und Prozesse des Unternehmens besser zu verstehen, was wiederum mehr Identifikation und besser abgestimmte Zusammenarbeit ermöglicht.

Sofern die Mitarbeiter am Unternehmenserfolg finanziell beteiligt werden, wird es im demokratischen Modell eine starke Präferenz für Transparenz geschehen.

Aber dann wird das Unternehmen doch zu einem Spielplatz für Irre?

„Was ist das Gegenteil von gut? Gut gemeint!“ (Roswitha Neitzel, ehemalige Domina, Paarberaterin und Sex-Coach)

Die Horrorvision mancher Unternehmer, einschließlich meiner eigenen, ist an dieser Stelle, dass haufenweise Spinner zusammen kommen, spinnerte Ideen entwickeln und das Unternehmen platt an die Wand setzen.

Solcherlei habe ich selbst in den 1990ern beobachtet, bei manchen Kommunen, die sich in ach so demokratischen Strukturen zusammengefunden haben, wo einzelne Personen ihre Macht nur auf andere Weise ausgespielt haben, wo formelle Hierarchien durch psychologische Spielchen ersetzt wurden, wo Ideologie an die Stelle praktischer Überlegungen trat.

Diese Strukturen lösten sich dann auch alle bald wieder auf, bis auf eine, die ihre Neurosen weitgehend überwunden hat und nun ein solides Seminarunternehmen betreibt. Viele

solcher Unternehmungen begannen durchaus mit edlen, löblichen Ideen. Unter anderem hat Dietrich Dörner ausführlich dargelegt, wie gut gemeintes, unangebrachtes Handeln in die totale Katastrophe führen kann.

Kann das in Hierarchien nicht passieren? Doch, kann es auch.

Und es wird begünstigt, wenn das Ideal der Mitbestimmung höher bewertet wird als die Sinnhaftigkeit einer Idee und wenn zu viele Leute dem gleichen Irrtum aufsitzen.

Als ich auf dem Gymnasium meine eigene Theatergruppe leitete, gab ich die Losung aus: „Mit schlaun Leuten mache ich Demokratie, mit Trottern Diktatur.“ Das setzte natürlich die optimistische Einschätzung voraus, dass ich selbst kein Trottel bin. Zumindest konnte ich bei mehreren Gelegenheiten beweisen, dass ich gut einschätzen kann, wie ein Theaterpublikum auf etwas reagiert. So wurde meine Führung denn grummelnd akzeptiert.

Zumindest muss verhindert werden, dass gesetzwidrige Maßnahmen getroffen werden, weil das sehr schnell sehr teuer für das Unternehmen werden kann. So können die Vorstände z.B. mit einem Vetorecht ausgestattet werden.





Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Alexander Meneikis

INFORMELLE BÜNDNISSE

Wie vermeide ich, dass sich Mitarbeiter informell zusammenschließen, um Entscheidungen zu ihrem eigenen Vorteil zu erzwingen? Nach Andreas Zeuch soll hier z.B. die Soziokratie eine hilfreiche Struktur bieten, wo es vor allem darum geht, dass begründete Argumente gegen eine Entscheidung diskutiert werden. Entscheidend ist hier die Pflicht zur Begründung. Argumentieren setzt naturgemäß voraus, dass die mitwirkenden Menschen Tatsachen und Argumente verstehen. Sie müssten Scheinargumente durchschauen und gegen emotionale Manipulation weitgehend immun sein. Wenn ich mir die Welt im Februar 2018 anschau, halte ich das für sehr optimistisch.

MEIN EIGENER VORSCHLAG: DIE FLIESENDE KOMPETENZ- HIERARCHIE

Nach dieser Methode habe ich selbst jahrelang meine eigenen Seminare zu Kommunikation und Zusammenarbeit geführt: Es übernimmt

für einen bestimmten Prozess jeweils die Person die Führung, welche genau diesen Prozess am besten kann. Meistens war ich das selbst, manchmal jemand anders.

Wenn ich mit meinem Musikproduzenten im Studio bin, fasse ich die Gitarrenamps wohlweislich nicht an, weil er in 2 Minuten einen Sound einstellen kann, den ich in einer Woche nicht hinkriege. Wenn es um sinnvolle Platzierung von Harmonien geht, setze ich mich wieder ans Ruder, denn das kann ich besser als er. Und so kann immer die Person das Steuer übernehmen, die jetzt gerade am besten Bescheid weiß.

Ich würde außerdem regelmäßig Leute einladen, die von außen auf das Unternehmen schauen und ihre Sichtweise darauf formulieren.

Und es gibt durchaus Kritisches zu bedenken zur demokratischen Führung, wie etwa von Ricardo Semler beschrieben.

Viel Erfolg!



AUTOR

Alexander Meneikis, Jahrgang 1969, Betriebswirt, Controller mit Schwerpunkt Vertriebscontrolling. Selbständig seit 1998, seitdem über 50 lange und kurze Projekteinsätze weltweit, in deutscher und englischer Sprache. Alexander Meneikis hält regelmäßig Vorträge und gibt Seminare zu Controlling-Themen, produziert Podcasts und schreibt für verschiedene online-Publikationen.

ORGANISATIONSREBELLEN – VON VISIONÄREN UND QUERDENKERN

Alexander Pinker

In einer sich immer schneller verändernden Welt, ist eine Vision gefragt. Digitalisierung, Disruption und stetiger Wandel kennzeichnen häufig den heutigen Unternehmensalltag. Unternehmer müssen sich auf neue Herausforderungen einstellen. Doch ein Unternehmen alleine schafft den Schritt in die Welt von Morgen nicht, es braucht die passenden Mitarbeiter. Die Mitarbeiter, die den Wandel vorantreiben. Die „Organisationsrebell“en. Nach diesen Visionären sucht der Haufe Visionsblog in seiner Blogparade #Organisationsrebell“en. Als Innovation-Profiler, Startup Coach und Projektmanager hatte ich bereits mit vielen Unternehmen zu tun. Vom Konzern bis zum Startup konnte ich dabei in die Vielseitigen Strukturen des Wirtschaftsstandorts Deutschland Einblicke erhalten. Eines wurde mir dabei sehr deutlich; die Innovationskraft der Unternehmen, der Schritt in eine für sie ungewisse Zukunft, kam beinahe immer von einem Treiber aus den inneren Reihen, der es verstand die anderen Mitarbeiter zu fesseln und von seiner Vision zu begeistern. Gut zu beobachten ist dieses Phänomen in unserer Startup-Szene, in der ein empathischer Gründer – ein Querdenker – das Leuchtfeuer eines ganzen Unternehmensapparates werden kann. Diese Gründer reihen sich damit in die Liste der großen Visionäre, wie Steve Jobs oder Elon Musk ein. Auch sie waren Rebellen.

Es braucht die Organisationsrebell“en, doch ist Rebell das richtige Wort für diese Art von Unternehmertyp?



Foto: rawpixel

DAS MINDSET DES ORGANISATIONSREBELLEN

Das Wort „Rebell“ definiert sich als eine Person, die gemeinsam mit anderen gegen ein bestehendes System kämpft. Mag dies zwar im politischen Kontext stimmen, sind die Organisationsrebell“en eine ganz andere Gattung von Revolutionären. Sie gehen nicht gegen ein bestehendes politisches System, sondern gegen eine ganze Branche vor, immer im Kampf gegen eingefahrene, veraltete Prozesse. Der Organisationsrebell unserer Zeit forscht, rätselt und passt sich verändernden Mustern und neuen Technologien an. Er ist anders, als viele Leute in ähnlicher Position, denn er ist dazu bereit, bestehendes zu zerbrechen, um gestärkt aus diesem Prozess der Disruption hervor zu gehen. Sie sind Kommunikations-Experten, Kreative, Vorbilder und Kenner. Sie sind Vordenker in ihrem Fachgebiet und erkunden die Grenzen der unterschiedlichen Branchen genau. Überschreiten sie auch gerne.

Ich habe es mir zur Mission gemacht, immer am Puls der Zeit zu bleiben und von diesen innovativen, kreativen Visionären stets zu lernen, so konnte ich viele dieser Rebellen kennen-lernen (und zähle mich selbst auch zu ihnen). Sie alle haben etwas gemeinsam: Sie haben für



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Alexander Pinker

ihr Thema gebrannt. Egal ob aus dem sozialen Bereich oder aus der Technik, aus der Gesundheitsbranche oder der Wissenschaft, sie sprechen von ihren Innovationen, ihrer Organisation und ihren bahnbrechenden Ansätzen mit einer solchen Passion, dass es schwer ist, sich nicht mitreißen zu lassen.

Ist Rebell also das richtige Wort?

Ja, der Organisationsrebell stellt sich gegen bestehende Systeme und versteht es, sie umzukrempeln. Es wäre daher wünschenswert, wenn sich alle Organisationen einen solchen Rebellen an Bord holen können, doch leider findet man sie nicht so leicht. Genau das ist wohl einer der Gründe, weshalb so viele Innovationen, so viele

Gründer scheitern. Bis zu 70%, so die Statistiken, überstehen die ersten Jahre leider nicht. Das liegt nicht mal daran, dass die Idee nicht einen Markt hatte. Es fehlte vielmehr die treibende Kraft des Querdenkers, der einen in eine Welt entführt, die man zuvor nicht kannte – bei der man sich jedoch danach fragt, wie man jemals ohne sie leben konnte.

GRENZEN DER REBELLION

Sie haben Feuer, sie haben eine Vision und sie sind extrem flexibel. Trotz allem haben auch Organisationsrebelln ihre Grenzen. Wie bei einer politischen Rebellion, kann man auch innerhalb einer Organisation scheitern, wenn man plötzlich auf weiter Front alleine steht. Gerade in Deutschland keine Seltenheit. Nicht selten stehen Deutsche Unternehmen der Innovation eher verschlossen gegenüber. Während in anderen Ländern, wie den USA, neue Ideen häufig mit großer Euphorie entgegengenommen werden, fallen in der Bundesrepublik die Reaktionen teilweise sehr unterschiedlich aus und schwanken zwischen der engagierten Integration neuer Prozesse und der absoluten Ablehnung.

Diesen Hürden stehen die Organisationsrebelln gegenüber. Diesen müssen sie sich stellen, durch geschickte Kommunikation, ansteckende Passion und vernichtende Klarheit. Die Scheu in den Unternehmen muss fallen, denn es braucht die Innovation. Es braucht die Organisationsrebelln. Sie gestalten die Welt der Zukunft schon heute.



AUTOR

Alexander Pinker ist Innovation-Profiler, Futurist und Startup-Experte. 2011 gründete er die Medialist Group (www.medialist.info), die sich mit dem digitalen Wandel mittels Innovation-Profiling beschäftigt. Außerdem ist er Vorstand des Startup-Netzwerk SUN e.V., einem europaweiten Verein zur Förderung junger Gründer, Projektmanager für Multimedia und neue Technologien in der Münchner Agentur GMM AG und Dozent für Trend- und Innovationsmanagement in Würzburg.

ERFOLGSGESCHICHTEN DEZENTRALISierter ORGANISATIONEN GIBT ES EN MASSE

Anne M. Schüller



CHARAKTERISTIKA DEZENTRALISierter ORGANISATIONEN

Dezentrale Organisationen sind extrem hierarchieflach, aber nicht führungslos. Die Geschäftsleitung ist Repräsentant nach außen und gibt die großen Ziele vor. Über den Weg dorthin entscheiden die Mitarbeitergruppen selbst. Dies geschieht in einer Wertewelt aus Partizipation, Vertrauen, Heiterkeit, Transparenz, Eigenverantwortung und Freiwilligkeit. Hierzu richtet man Projektmärkte ein, damit sich jeder dort einbringen kann, wo seine Talente den meisten Nutzen stiften. Größere Organisationen operieren meist zweigeteilt, weil das die einzelnen Aufgabenstellungen so erfordern. Das heißt: Verschiedene Einheiten sind komplett selbstorganisiert, andere agieren klassisch. Ambidextrie ist das Stichwort dafür. Im nichtklassischen Teil entstehen dort Schwarmorganisationen, die sich, ohne in Hierarchien eingebunden zu sein, für Themen oder

Projekte verknüpfen. So will die Daimler AG 20 Prozent der Belegschaft auf eine Schwarmorganisation umstellen.

Ist dezentrale Selbstorganisation denn erfolgreich?

Sich selbst organisierende Einheiten können beeindruckende Produktivitätssprünge erzielen. Der Autor Jeff Sutherland fand heraus, dass agile Teams dreimal so erfolgreich sind wie andere, die nach herkömmlichen Methoden agieren. Bei der IT-Verbundgruppe Synaxon verdoppelte sich der Umsatz innerhalb von fünf Jahren, während die Anzahl der Mitarbeiter lediglich von 140 auf 150 stieg. Morning Star, praktisch ganz und gar führerlos organisiert, ist der wohl produktivste Tomatenverarbeiter der Welt. Das Unternehmen erzielt einen Jahresumsatz von 350 Millionen US-Dollar. Die sich selbst organisierenden Zwölfer-Teams des niederländischen Rundum-Altenpflege-



Foto: pixabay.com



Hier gelangen Sie direkt zum Blog der Autorin
Anne M. Schüller

dienstes Buurtzorg, übrigens ein besonders beeindruckendes Beispiel, erzielen eine um 50 Prozent schnellere Gesundungsquote ihrer Patienten gegenüber den üblichen fragmentierten Pflegekonzepten. Hierdurch spart das Gesundheitssystem des Nachbarlandes jährlich etwa zwei Milliarden Euro ein.

Entgegen dem Branchentrend tut sich Haufe-Umantis leicht, IT-Fachkräfte zu finden. Die Mitarbeiterzahl hat sich in den letzten 5 Jahren von 50 auf 150 erhöht. Die Mitarbeiter rühren die Werbetrommel für ihren Arbeitgeber und rekrutieren in ihren eigenen Netzwerken. Über 60 Prozent der neuen Kollegen wurden so eingestellt. Die Mitarbeiterzahl beim Hotelanbieter Upstalsboom stieg im Zeitraum vor und nach dem Transformationsprozess um 33 Prozent, der Umsatz um 93 Prozent.

Keine Ausreden mehr! Es gibt Erfolgsbeispiele genug

Positive Erfahrungsberichte von Neuorganisierern gibt es mittlerweile aus kleinen, mittleren und großen Organisationen in vielen Ländern und Branchen. Hier ein paar Beispiele in alphabetischer Reihenfolge (Hintergründe dazu in Fit für die Next Economy):

- der deutsche Ladesystemhersteller Allsafe Jungfalk
- der niederländische Altenpflegedienst Buurtzorg
- die venezolanische Kooperative Cecosesola
- der US-Funktionstextilhersteller W. L. Gore & Associates
- der österreichische Maschinenbauer Hammerschmid
- der schwäbische Bandsägenhersteller Hema
- das Berliner Jungunternehmen Dark Horse Innovation
- der französische Metallverarbeiter FAVI
- der chinesische Haushaltsgerätehersteller Haier
- die Augsburger Textilfabrik Manomama
- der kalifornische Konservenhersteller Morning Star
- die norwegische Damenoberbekleidungsfirma Oleana
- das dirigentenlose Orpheus Chamber Orchestra
- das Aachener IT-Unternehmen Osthus GmbH
- der kalifornische Outdooranbieter Patagonia
- der brasilianische Mischgroßkonzern Semco
- der Düsseldorfer Telefonie-Anbieter Sipgate
- das schwedische Finanzinstitut Svenska Handelsbanken
- der Wiener Steuergeräte-Anbieter Tele Haase
- der Touristikanbieter Traum-Ferienwohnungen GmbH
- die deutsche Hotelgesellschaft Upstalsboom
- der US-amerikanische Spieleentwickler Valve Corporation
- die texanische Biosupermarktkette Whole Foods Market
- der US-amerikanische Online-Versandhändler Zappos
- u. v. a. m.

WO SIE MEHR ÜBER SOLCHE ERFOLGSGESCHICHTEN ERFAHREN

Zu einigen dieser Erfolgsbeispiele sind ganze Bücher erschienen, unter anderem von Arnold Hermann (Wir sind Chef), Detlef Lohmann (... und mittags geh ich heim), Sina Trinkwalder (Wunder muss man selber machen), Bodo Janssen (Die stille Revolution), Torsten Osthus (Chefsache Empowerment) und Dark Horse Innovation (Thank God it's Monday). ...



Über einige Beispiele lesen Sie mehr in den sehr empfehlenswerten Büchern von

- Frederic Laloux: Reinventing Organisations
- Niels Pfläging: Führen mit flexiblen Zielen
- Gary Hamel: Das Ende des Managements
- Pia Struck: Game Change
- Salim Ismail: Exponentielle Organisationen
- Stefan Kaduk: Musterbrecher: Führung neu leben

Darüber hinaus gibt es auf changeX, der On-line-Plattform für die neue Wirtschaft, unter dem Titel „Die Andersmacher“ eine Beitragsreihe über Organisationen, die neue Formen der Unternehmensführung haben.

LITERATUR, IN DENEN SIE WEITERE ERFOLGSBEISPIELE FINDEN

Andreas Zeuch hat in „Alle Macht für Niemand“ aus dem Jahr 2015 eine Reihe von Beispielen für demokratische Unternehmen zusammengetragen, unter anderem: die Volksbank Heilbronn, die Hoppmann Autowelt, Haufe-Umantis, die Farbenwerke Wunsiedel, Upstalsboom, ThyssenKrupp Rasselstein. Zudem stellt er Maßnahmen und Werkzeuge vor, die helfen können, Unternehmensdemokratie Schritt für Schritt umzusetzen.

Ebenfalls höchst empfehlenswert finde ich das 2017 erschienene Buch „Innovationskultur der Zukunft“ des Innovationsberaters Florian Rustler. Er beschreibt die Reise seines eigenen Unternehmens Creaffective in die Selbstorgani-

sation und erläutert Hintergründe, Maßnahmen und Stolpersteine auf dem Weg dorthin.

Zudem stellt er 12 Firmen vor, die über Selbstorganisation eine fruchtbare Innovationskultur schaffen konnten: der Technologiehersteller Arca, der Versicherungsverwalter Financefox, der Textilhersteller Gore-Tex, der polnische Softwareentwickler Lunar Logic, der Flugzeugzulieferer Matt Back Systems, die IT-Firma Mayflower, die Berliner Gründungsschmiede Partake, die niederländische Softwarefirma Spindle, das Vergleichsportal Springest, eine selbstorganisierte Einheit der Swisscom, Tele Haase aus Wien und VSE, ein Voice Systems Engineerer aus den USA. Der Autor zeigt auch, was man aus diesen Beispielen lernen kann.

Wer mehr darüber erfahren will, wie man zu einem agilen Unternehmen wird, wie man sich mithilfe von Tools wie Scrum & Co. Vorsprünge verschafft und zugleich die Selbstorganisation installiert, der wird im Herausgeberbuch „Agile Organisationen“ von André Häusling fündig. Unternehmensvertreter aus folgenden Firmen beschreiben darin ihr Vorgehen ausführlich: die TUI, Ista, die PTV Group, Mcs Promotion, die Otto Group, Xing, Seibert Media, 1&1, Sipgate, Moovel, die AOE GmbH, REWE Digital, DB Vertrieb und Yello Strom.

Und, ja, sorry, wenn ich hier ein wichtiges Buch zum Thema vergessen haben sollte – oder ein spannendes Unternehmensbeispiel nicht genannt habe, es gibt sicher hunderte mehr. Gebt gerne Tipps im Kommentarfeld.

Dieser Beitrag nimmt an der Blogparade #Organisationsrebelln teil.



AUTORIN

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017 gekürt. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus. www.anneschuessler.de

EIN UNTERNEHMEN, IN DEM MAN IN GUTEM KONTAKT IST, BRAUCHT (UND BEKOMMT) KEINE „ORGANISATIONSREBELLEN“

Ardalan Ibrahim

Ich habe ein ambivalentes Verhältnis zu dem Begriff der so schön wildromantisch daherkommenden „Organisationsrebell“: Sie klingen nach Freiheit, nach edlen Wilden, nach mutigen Recken, die sich nicht kleinkriegen lassen, nach David gegen Goliath, nach lustvoller Piraterie, nach „wir hacken mal eben unser eigenes Unternehmen“. Gleichzeitig bin ich selbst ein notorischer Quertreiber. „Das Leben hat mich so gebaut“, dass ich nicht nur zu den „Das Glas ist halb-leer“-Menschen gehöre, sondern zu den: „Da, wo Du alles wunderbar findest, befindet sich ein schwarzes Loch, in dem King Kong gerade Deine Mutter vögelt, siehst Du das denn nicht!????“-Leuten.

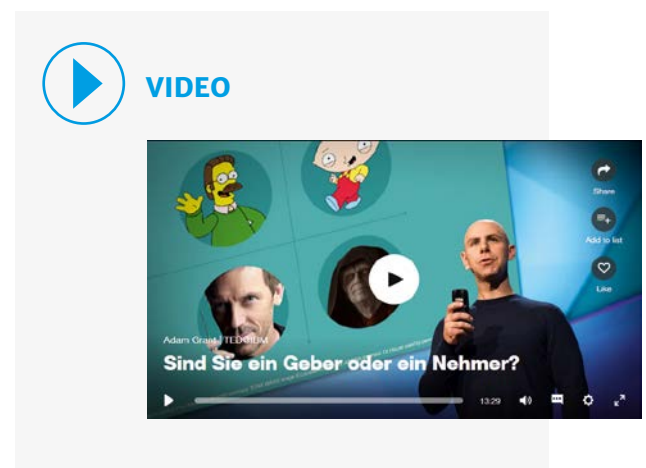
ODER FREUNDLICHER:

Wenn irgendwo irgendetwas „nicht stimmig“ ist, fällt mir das sofort auf. Und es bereitet mir körperliche Übelkeit, darüber nicht zu sprechen, sondern mir auf die Zunge zu beißen und meine Wahrnehmungen runterzuschlucken. – Dieses „nicht stimmig“ ist übrigens an manchen Orten und in manchen Tätigkeiten hochwillkommen: Z.B. in der Hermeneutik: beim Interpretieren von Gedichten und Texten von toten alten Männern lag ich immer ganz weit vorne. Denn um Unstimmigkeiten einen höheren? tieferen? whatever! Sinn anzuerklären, muss man Unstimmigkeiten und Auffälligkeiten überhaupt erst einmal wahrnehmen. Auch im Coaching ist die Fähigkeit, Disharmonien sofort wahrzunehmen, recht praktisch und hilfreich. Denn hier ist man „qua Rolle“ dazu befugt, das

anzusprechen und „zu spiegeln“, wie man immer so schön sagt. – Es geht dann immer darum, wie man dem Anderen sein eigenes Zeug so einflößt, dass er es auch bereit ist zu trinken und zu schmecken.

Natürlich könnte man das nun auch auf Organisationen übertragen. – Aber ich bin skeptisch. A) Haben Organisationen keine „Persona“, mit der ich als Mensch so unmittelbar andocken kann wie bei einem anderen Menschen. B) Hat man selten mit denen zu tun, die in Unternehmen wirklich die Fäden ziehen. Denn die sind oft weit, weit weg, anonym, und oft auch einfach am Wohlergehen des eigenen Unternehmens gar nicht interessiert. – So dass zumindest mein eigenes Rebellentum bei Unternehmen ins Leere läuft.

Wenn wir rein technisch werden, so scheint mir der Terminus „Organisationsrebell“ so etwas zu meinen wie das, was Adam Grant „disagreeable givers“ nennt. ...





Also so Dr.-House-Typen, die eher zur unangenehmen Sorte Mensch gehören, „aber für die gute Sache“. Grant meint auch, dass dieses Verhalten häufig fehlinterpretiert wird, die Leute aus den Unternehmen fliegen, obwohl sie für die Organisation oft mit am wertvollsten sind, weil sie Schräglagen benennen, sich engagieren und das Unternehmen entscheidend voranbringen.

MEHRERE SACHEN STÖREN MICH ABER AUCH AN DIESEM BILD:

Ich kenne ein paar ausgemachte, langjährige, sehr hartnäckige und sehr loyale Organisationsrebelln persönlich: Sie sind alle hochsozialkompetent und eher freundliche Menschen. – Es scheint also unterschiedliche persönliche Formen von „Rebellentum“ zu geben. Es gibt bekanntlich viele „heimliche Rebellen“: Also Menschen, die niemals den Mund aufmachen (oft realistischerweise: Es wäre ihr Ende in ihrer Organisation), die aber „unter der Hand das Richtige tun“. – Mark Poppenborg, der Gründer des NewWork-Netzwerks intrinsify.me hat mal in einem Vortrag sehr schön darauf hingewiesen. Diese Menschen retten ihren Unternehmen auf täglicher Basis den Hintern. Nur bekommt das niemand mit. Auch in unserem Bewusstsein tauchen sie nicht auf als Rebellen. Alles Romantische fehlt. Es bleiben nur die täglichen Mühen der kognitiven Dissonanz, an denen, das darf man auch nicht verschweigen, nicht all zu wenige zerbrechen. Denn Kognitive Dissonanz ist eine permanente Zusatzanstrengung für's Hirn. Heimliche Rebellen dürfen niemals ihr Heldentum öffentlich machen. Denn sonst kriegen sie auf's Maul. Ihre Taten bleiben für immer „inoffiziell“. Das Gute, das sie für das Unternehmen tun, ist das exakt vom Management Unerwünschte, für das man abgemahnt, gemobbt, vor versammelten Mannschaft zur Schnecke gemacht und

Ressourcenentzug von der Informationsvorhaltung bis hin zum Besenkammer-Büro mit altem Windows-Rechner und gestörter Telefonleitung erwarten darf.

Auch scheint es mir nicht zu viel verlangt, dass „Organisationsrebelln“, wenn wir sie mit Adam Grant als „Disagreeable Givers“ verstehen, die Grundregeln des geschickten Sozialverhaltens erlernen. Dafür gibt es in meiner Welt ein überlegendes Vorbild namens „Frank Farrelly“. Wer will, kann es dort lernen, wie man Menschen Wahrheiten beibringt, denen sie par tout sowas von überhaupt gar nicht offen gegenüberstehen.

Am meisten aber stört mich, dass sich hinter dem „Unangepassten“ der „Disagreeableness“ durchaus auch einfache Arschlochhaftigkeit verstecken kann: Also jenes „über Leichen gehen“, das wir „Genies“ manchmal zugestehen: „Der darf das“. – Und von dieser Denkschablone, so scheint es zumindest mir, haben die allermeisten Unternehmen bereits heute weit mehr als genug. Maligne Narzissten (salopp „Psychopathen“ genannt) spült es nach wie vor in hierarchisch organisierten Unternehmen auf ebenso zauberhafte wie systematische Weise ganz nach oben.



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Ardalan Ibrahim

Die Frage ist aber auch: Sind „Organisationsrebell“ wirklich die Lösung für die wichtigsten Probleme, die wir heute in unseren Unter- nehmen haben?

MIR RIECHT DAS GANZE JA SCHON FAST WIEDER ZU SEHR NACH „STABSSTELLE“:

Wir haben da jetzt wieder so einen Karton, da verräumen wir das Thema hin, dann ist es verräumt, ohne all zu viel Schaden anrichten (und Wirkung entfalten) zu können. Sobald „Rebellentum“ von heimlich auf offiziell umschaltet, wird es unheimlich. Offizielles Rebellentum ist kein Rebellentum mehr. Es riskiert nichts, und das System hat sich schon von Vornherein gegen es immunisiert: „Ach, DER schon wieder!“ Von Milton Erickson ist überliefert, dass er der Meinung gewesen sei, ein Therapeut sei nur solange wirksam bei seinem Klienten, wie er in der Lage sei, ihn zu überraschen. – Über-

raschung aus der „Jetzt-kommt-eine-Überra-
schung“-Ecke ist, hm, nunja: wenig überra-
schend. Oder ging es Ihnen anders als so: Wenn
der Deutschlehrer von einem „total spannen-
den Roman“ erzählte, dachte man „ok, gut, er
muss das sagen, er ist der Deutschlehrer“. Ganz
anders sieht es aber aus, wenn der Sport- oder
der Mathematiklehrer mal en passant total
begeistert von einem Roman erzählte, den er
kürzlich gelesen habe. Warum? Weil man es von
ihm nicht erwartet hat. Und weil man keinen
„offiziellen“ Auftrag dahinter vermutet (= Dass
der Deutschlehrer beiden am Abend vorher ein
Bier spendiert hat, verschweigen wir hier).

Sind also „Organisations- rebell“ eine Lösung für gute Organisation? Oder auf dem Weg zur guten Organisation?

Ich möchte es einmal andersherum fassen:
Worum geht es überhaupt? Was sind denn
die Probleme in unseren heutigen Unterneh-
men?

...



MEINES ERACHTENS:

Aufgrund der Machtasymmetrien, die der hierarchische Organisationsaufbau der meisten heutigen Unternehmen etabliert, wird nicht mehr sinnvoll miteinander gesprochen.

Es wird nicht geredet: Nicht über das Richtige. Nicht auf die richtige Weise. Nicht zum richtigen Zeitpunkt. Nicht von den richtigen Leuten zu den richtigen Leuten.

Die ganze Organisation ist eine einzige kommunikative Blockade und Verzerrung, die dafür sorgt, dass wichtige Informationen nicht „von oben nach unten“ fließen (Geheimnis! / Damit wollen wir sie jetzt noch nicht belasten! / Das dürfen sie erst erfahren, wenn wir Fakten geschaffen haben); und die gleichzeitig dafür sorgt, dass wichtige Informationen nicht „von unten nach oben“ fließen (Das müsste der Chef eigentlich wissen, aber dann krieg ich auf's Maul / Der hört eh nicht zu / Es wäre unsozialistisch mit meinen Kollegen, das dem Chef mitzuteilen).

Gegen eine so gewaltige Kommunikationsblockademmaschine sind „Organisationsrebell“ in meiner Welt ein zarter Hauch von Nichts.

Wenn es stimmt, was ich hier schreibe, und die Hierarchie in Unternehmen selbst das Problem ist, dann gibt es dagegen nur eine Kur: Sie aus den Unternehmen rauszuschmeissen.

Und das kann nunmal nur ganz offiziell, von ganz, ganz oben passieren. Das ist ein „königlicher Akt“, keine Sache für den bestallten Hofnarren.

Und der Witz ist: Nach einer solchen Umstellung von Hierarchie auf sinnvolle Zusammenarbeit im Netzwerk sind „Organisationsrebell“ gar nicht mehr nötig. Niemand muss „rebellieren“, um Gehör zu finden, um der richtigen Stelle im Unternehmen zum richtigen Zeitpunkt richtig unangenehme Wahrheiten um die Ohren zu hauen (oder so einzuflößen, dass er sie aufnehmen kann, die fundamentale Sozialkompetenz, man erinnert sich...).

Organisationsrebell sind nur ein weiteres Artefakt einer kranken Unternehmensorganisation.



AUTOR

Ardalan Ibrahim hat zu viele Organisationen von innen und außen gesehen, um noch zu rebellieren. Er wünscht sich aus genau diesem Grund Organisationen, die keine Rebellen mehr brauchen und arbeitet seit 10 Jahren als Business-Coach. Sein Hobby: Engagement für eine weitere Demokratisierung unserer Gesellschaft durch die flächendeckende Einführung des Losverfahrens. Ardalan Ibrahim ist glücklicher Vater, Mann und Mensch und lebt in München.

ORGANISATIONSBELLE: VERÄNDERUNG BRAUCHT STÖRUNG

Marcus Raitner



Aristoteles meinte einst: „Ein guter Mensch ist nicht immer ein guter Bürger.“ Entsprechend ist ein guter Mitarbeiter nicht immer ein angepasster Mitarbeiter. Organisationsrebellensorgen deshalb für Störung und halten die Organisationen lebendig. Anlässlich der Blogparade #Organisationsrebellens gibt dieser Beitrag einen Überblick über das gepflegte Rebellentum beginnend mit einer Herleitung aus dem zivilen Ungehorsam über die Prinzipien für Organisationsrebellens bis zur Frage, wie man solche Rebellens fördert, fordert und coacht.

DER ZIVILE UNGEHORSAM

„Wenn aber das Gesetz so beschaffen ist, dass es notwendigerweise aus dir den Arm des Unrechts an einem anderen macht, dann, sage ich, brich das Gesetz. Mach’ dein Leben zu einem Gegengewicht, um die Maschine aufzuhalten. Jedenfalls muss ich zusehen, dass ich mich nicht zu dem Unrecht hergebe, das ich verdamme.“ – Henry David Thoreau

Der zivile Ungehorsam ist eine Form des Widerstands innerhalb einer bestehenden Ordnung.

Er lehnt die bestehenden Strukturen nicht ab und hat nicht eine Auflösung der Systems zum Ziel. Wer zivilen Ungehorsam übt, stellt sich also nicht außerhalb der Ordnung, sondern nimmt ganz bewusst auch eine Bestrafung seines öffentlich zelebrierten Ungehorsams in Kauf. Durch diese Bereitschaft sogar eine Bestrafung zu riskieren wird sein Widerstand aber extrem authentisch und zu einer Sache tiefster moralischer Überzeugung.

Bekannt wurde der Begriff spätestens durch das Essay „On the Duty of Civil Disobedience“ von Henry David Thoreau, in dem er erklärte, warum er aus Protest gegen den Krieg gegen Mexiko und die Sklavenhaltung keine Steuern mehr bezahlte. Er verstieß damit ganz bewusst und öffentlich gegen geltendes Recht, um auf eine (in Bezug auf ein höheres Recht begründete) Unrechtssituation hinzuweisen und durch diesen gewaltfreien öffentlichen Akt des ...



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Marcus Raitner

Protests eine Veränderung zu bewirken. Den redlichen Bürger zeichnet also gerade nicht absoluter Gehorsam aus, sondern ein qualifizierter Rechtsgehorsam (Jürgen Habermas). Und das schließt notwendigerweise den Widerstand in Form zivilen Ungehorsams ein. Daraus resultiert auch der moralische Auftrag für Organisationsrebellin. Sie arbeiten nicht gegen die Organisation, vielmehr hat ihr Regelbruch immer die Verbesserung der Organisation zum Ziel. Sie identifizieren sich mit der Organisation und dem eigentlichen Zweck der Organisation, aber nicht notwendigerweise mit allen damit nicht kohärenten Regeln oder einer als hinderlich empfundenen Organisationskultur. Ihr Andersdenken und Andersmachen ist dadurch die entscheidende Störung, um Organisationen vor Selbstgefälligkeit und Trägheit zu bewahren.

10 PRINZIPIEN FÜR ORGANISATIONSBEBELLEN

„While it’s true that every company needs an entrepreneur to get it under way, healthy growth requires a smattering of intrapreneurs who drive new projects and explore new and unexpected directions for business development.“ – Richard Branson

Gifford Pinchot III stellte 1986 in seinem Buch „Intrapreneuring: Why You Don’t Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur“ (Amazon Affiliate-Link) 10 Gebote für Intrapreneure auf, die er später noch um sechs weitere ergänzte und präziserte. Angelehnt daran und angereichert mit einer Prise Working Out Loud und Effectuation halte ich diese Prinzipien für das Wirken von Organisationsrebellin für wichtig:

1. Seid mutig – seid radikal. Kommt jeden Tag mit der Bereitschaft zur Arbeit, gefeuert zu werden.
2. Habt eine große Vision und klare Prinzipien die euch leiten.
3. Fokussiert euch auf die nächsten konkreten Schritte, die ihr hier und heute unabhängig von eurer Stellenbeschreibung unternehmen könnt, um eurer Vision näher zu kommen.
4. Findet Verbündete, vernetzt euch und werdet eine Bewegung.
5. Umgeht Regeln und Anordnungen, um ein Ziel zu erreichen, aber nie zum Selbstzweck.
6. Arbeitet solange wie möglich im Untergrund – zu viel Sichtbarkeit zu früh weckt das Immunsystem der Organisation.



AUTOR

Marcus Raitner ist überzeugt, dass Elefanten tanzen können. Darum begleitet er als Agile Coach und Agile Transformation Agent seit 2015 die BMW Group IT auf ihrer Reise zu einer agilen Organisation. Nach seiner Promotion in Information Informatik an der Universität Passau, arbeitete Marcus Raitner zunächst als IT-Projektleiter bei msg systems. Im Jahr 2010 startete er nochmal komplett neu und wechselte als Senior Partner und später Geschäftsführer zur esc Solutions, einem kleinen Startup mit Schwerpunkt Projektmanagement und Projektcoaching. Über die Themen Führung, Digitalisierung, Neue Arbeit, Agilität und vieles mehr schreibt Marcus Raitner seit 2010 im eigenen Blog „Führung erfahren“.

7. Seid dankbar für Unterstützung.
8. Lernt aus Widerstand und Niederlagen.
9. Seid beharrlich im Bemühen und bescheiden in der Erfolgserwartung.
(Götz W. Werner)
10. Handelt stets zum Wohle der Organisation und ihrer Kunden.

REBELLEN FÜHREN, FORDERN UND COACHEN

“The key to the culture change was individual empowerment. We sometimes underestimate what we each can do to make things happen, and overestimate what others need to do for us. I became irritated once during an employee Q&A when someone asked me, ‘Why can’t I print a document from my mobile phone?’ I politely told him, ‘Make it happen. You have full authority.’” – Satya Nadella, Hit Refresh

Wer als Führungskraft Rebellen fördern will, braucht eine Kultur in der Vielfalt und Dissens gut gedeihen.

Es braucht einen geschützten Raum, in dem es gewünscht und geschätzt wird, den Status quo zu hinterfragen. Und dieser Raum erstreckt sich über den eigentlichen Verantwortungsbereich der Führungskraft hinaus. Im Dschungel der Politik in der Organisation gibt es genügend Fallstricke, die eine sofortige und mehr oder weniger harte Immunreaktion des Systems auslösen. Diese Fallstricke zu erkennen und zu vermeiden und so seine Rebellen zu beschützen, ist Aufgabe der Führungskraft. Und macht sie damit selbst zum Rebellen. Rebellen brauchen Freiraum, um einerseits den Status quo hinterfragen zu können und etwas



Neues ausprobieren zu können. Richtig gut wird es, wenn nicht nur wenige auserwählte Rebellen diesen Freiraum haben, sondern möglichst viele, so dass die rebellischen Ideen auf positive Resonanz treffen können. Eine wesentliche Führungsaufgabe ist es daher, diesen Freiraum zu schaffen durch konsequente Fokussierung auf das Wesentliche und eine Kultur der Nachhaltigkeit in der Beschäftigten nicht mit Produktivität verwechselt wird. Je länger man nun über diese Aufgaben der Führung nachdenkt, desto mehr kommt man zu dem Schluss, dass das alles eigentlich gar nicht so viel mit Rebellen zu tun hat. Oder anders gesagt: Jeder Mitarbeiter sollte wie ein Rebell geführt werden. Jeder sollte Freiraum haben, sich auszuprobieren und zu lernen ohne in den Mühlen der Politik unterzugehen. Jeder sollte den Freiraum haben, über den Tellerrand zu schauen und den Status quo zu hinterfragen. Und jeder sollte ermächtigt und ermutigt werden, davon auch Gebrauch zu machen. Genau deshalb finden sich diese Grundsätze im Manifest für menschliche Führung, das hier bei der Gelegenheit auch gerne gleich unterzeichnet werden darf.

ORGANISATIONSREBELLEN? NARREN!

Heiko Bartlog

Mein zweiter Artikel auf meinem eigenen Blog und schon wieder ein Beitrag zu einer Blogparade – ich verspreche hiermit, dass ich künftig auch ohne Blogparade bloggen werde, doch heute kann ich der Versuchung nicht widerstehen, meine spontanen Gedanken zu Organisationsrebellin in Worte zu fassen. Denn der Haufe-Blog ruft zur Blogparade #Organisationsrebellin auf und behauptet: „Jede Organisation braucht mutige Andersmacher.“ Man möchte „Rebellin dabei unterstützen, Unternehmen von innen heraus zu verändern“. Das liest sich für mich auf den ersten Blick alles ziemlich toll: „Unterstützung“ klingt immer gut. „Mutige Andersmacher“ und „Rebellin“ klingt verdammt cool. Selbst „verändern“ klingt in diesem Zusammenhang irgendwie durchweg positiv.

Beim zweiten Hinsehen fing ich allerdings das Grübeln an:

IST „VERÄNDERN“ WIRKLICH IMMER POSITIV?

Ich war vor ein paar Tagen Gast beim Digital Workplace Meetup Berlin, als es um die Fragestellung „Angst in Organisationen – Schattenseiten der digitalen Transformationseuphorie“ ging. Ich durfte zuhören und lernen, dass nach Meinung der Diskutierenden viel Angst vor Veränderung in den Organisationen herrscht. Das deckt sich zwar nicht mit meiner eigenen Wahrnehmung aber ich werde versuchen, künftig etwas stärker darauf zu achten. Ein Rebell, der solche Ängste ignoriert, kann mehr Schaden als Nutzen anrichten.



BRAUCHT WIRKLICH JEDE ORGANISATION MUTIGE ANDERSMACHER?

Zynisch könnte ich antworten: Nein, wenn eine Organisation stillstehen und schließlich untergehen möchte, braucht sie weder Andersmacher noch Veränderung. Doch vielleicht ist das gar nicht ausschließlich zynisch. Ich denke, es kann durchaus Situationen geben, in denen Stabilität und Weitermachen die bessere Lösung darstellt, als immer wieder alles in Frage zu stellen und zu verändern. Doch solche Situationen der Gewissheit, Planbarkeit und Stabilität werden immer seltener, wenn Komplexität und Dynamik immer weiter zunehmen. Dennoch braucht meines Erachtens jede Organisation auch immer wieder Zeiten der Routine und des Durchatmens, um sich zu sammeln und neue Ideen reifen zu lassen.



Andersmachen um des Andersmachen willen ist auch nichts anderes als Verschwendung! Es braucht meines Erachtens eine positive Vision, wofür ich etwas anders machen möchte.

FÜR WELCHE HALTUNG STEHT DER BEGRIFF „REBELL“?

Ich verbinde mit dem Begriff Rebell intuitiv vor allem eine Dagegen-Haltung. Wikipedia erklärt Rebell wie folgt: „Die Ausdrücke Rebell (von lat. rebellis, ‚aufständisch‘) und Aufständischer bezeichnen jemanden, der an einem individuellen oder kollektiven Aufstand (Rebellion) beteiligt ist oder diesen in Gang zu setzen versucht“ und weiter „Als Substantiv ist Rebell im Deutschen seit dem 16. Jahrhundert nachweisbar und bezeichnet seither allgemein jemanden, der sich der Obrigkeit widersetzt“. Mir persönlich fehlt bei dieser Begriffsdeutung wiederum die Vision, das Wofür! Gegen das Bestehende zu sein, reicht mir persönlich jedenfalls nicht. Wenn nun aber „jede Organisation mutige Andersmacher bzw. Rebellen braucht“, frage ich mich: Braucht es in demokratischen Unternehmen Rebellen, die für einen starken Despoten kämpfen? Braucht es in hochgradig selbstorganisierten Organisationen Rebellen, die für mehr zentrale Vorgaben und Kontrollen eintreten? Wahrscheinlich ist das so nicht gemeint, aber das sind durchaus spannende Fragestellungen, wie ich finde – jede Bewegung erzeugt



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Heiko Bartlog

eine Gegenbewegung! Die Rebellen von heute schaffen die Zustände, gegen die die Rebellen von morgen antreten werden. (Man denke nur an die rebellischen 68er ...)

VORSICHT: HYPE!

Mir ist in den letzten Tagen zudem aufgefallen, dass der Begriff Rebell längst in der Popkultur angekommen ist bzw. von Modemarken verwendet wird. Neben rebellischem Rosé Wein habe ich sogar passende Lippenstifte gefunden: Neben Sugar, Cola und vielen anderen Varianten kann ich meine aufmüpfigen Lippen nun auch mit der Variante Rebell aufhübschen. Ich nehme an, mit dem Begriff möchte man Coolness suggerieren: Ich bin nicht angepasst, ich bin anders! – was als Statement auf Massenartikeln meines Erachtens ziemlich absurd ist.

VON NARREN UND HACKERN

Ich habe zwar auch keinen perfekten Begriff, aber zumindest zwei weitere zur Auswahl:

Wir freiKopfler finden den Begriff Hofnarr ganz passend.

Ein Hofnarr genießt Narrenfreiheit, darf Dinge offen aussprechen bzw. überzeichnen und Finger in Wunden legen. Allerdings wird ein Hofnarr vom König beschäftigt und ermächtigt, ist also in gewissem Maße abhängig von den bestehenden Machtverhältnissen. Ein Rebell dagegen agiert in seiner Rolle völlig unabhängig. Vielleicht ist es als Unternehmer also klug, einen Hofnarren zu engagieren, um den Veränderungsdruck gar nicht so hoch werden zu lassen, dass eine Rebellion aufkommt? Vielleicht sind Hofnarren ein Weg, um ...



AUTOR

Heiko Bartlog begleitet als „Gastgeber für Innovation“ Organisationen auf dem Weg zu Agilität, besserer Zusammenarbeit und erfolgreicher Innovation. Dabei nutzt er Techniken u. a. aus Scrum, Effectuation, Lean Startup, Management 3.0 und Liberating Structures, um an der Haltung zu arbeiten. Als einer der freiKopfler bricht er mit einem innovativen Format Denkblockaden auf. Im zweiten Quartal 2018 erscheint das gemeinsam mit Olaf Hinz verfasste Buch #PM2025.

kontinuierlich kleine Veränderungen anzuregen. Vielleicht reduziert das auch die Angst vor Veränderungen in der Organisation.

Was mir beim Begriff des Hofnarren allerdings fehlt, ist der Aspekt, der über das Beobachten, Zuhören und Infragestellen, über das Finger in die Wunden legen und Geschichten erzählen hinausgeht: Das aktive Intervenieren, Impulse geben und Experimente starten. Diese Aspekte verbinde ich vor allem mit dem Begriff Culture Hacking.

WAS BLEIBT

Namen sind Schall und Rauch. Begriffe wie Rebell sind sexy, solange sie im eigenen Kontext noch ungebräuchlich sind – so erregen sie die benötigte Aufmerksamkeit. Wir sollten uns nur im Klaren sein: Der Hype wird irgendwann zum Mainstream, der Begriff wird inflationär verwendet und inhaltlich immer weiter ausgehöhlt.

Und schneller als man denkt sind Rebellen das, was heutzutage Manager sind.

Also, liebe Feel Good Manager – nennt Euch lieber noch heute um in Feel Good Rebel, solange es noch cool ist, morgen könnte es schon zu spät sein!

Apropos Inhalte: Aus dem Begriff Organisationsrebell kann ich weder das Wogegen noch das Wofür ablesen. Wenn ich meine Rebellion aber ernst nehme und Mitstreiter mobilisieren möchte, sollte ich beides beantworten können, sollte ich eine Vision entwickeln und diese auch kommunizieren können, die über den Begriff Rebell hinausgeht. (Die mir persönlich bekannten Organisationsrebell, wie z. B. Marcus Raitner, tun das natürlich auch.)

Jeder Organisationsrebell sollte sich meines Erachtens also Gedanken machen, ob er wirklich ein Rebell oder ein Hofnarr oder vielleicht eher ein Culture Hacker oder eine Mischung oder etwas ganz anderes ist. Dabei können folgende Fragen helfen: Wofür mache ich das? Was ist meine Vision/Mission? Wer hat mich ermächtigt? Für wen mache ich das? Wer sind meine Verbündeten? Was ist mein leistbarer Verlust – wie weit werde ich gehen? Wie merke ich, ob ich Wirkung erziele? Wie merke ich, ob ich es übertreibe (bevor es zu spät ist)?

Ich fände es übrigens spannend, einmal ein Business Model Canvas für und gemeinsam mit einem Organisationsrebell ausfüllen – wer hat Lust?

UND ICH SELBST?

Ich selbst habe mich übrigens nie als Rebell gesehen, obwohl ich ganz bestimmt schon oft ein Andersmacher, vielleicht sogar eine Art Hofnarr oder ein „freifliegendes Elektron“ war. Das hat mir Spaß gemacht, solange ich nicht nur Freiheiten genießen durfte sondern auch Resonanz erfuhr – wenn also meine Impulse von den Kolleginnen und Kollegen aufgenommen wurden. Auch eine kritische Reaktion fand ich (zugegebenermaßen meist erst auf den zweiten Blick) immer wertvoll. Als ich den Eindruck gewann, dass meine Impulse nicht mehr ankamen, dass man sich daran gewöhnt hatte, ohne sie noch länger ernst zu nehmen, dass man mich also oft lieber ignorierte – da wusste ich, dass ich mich selbst verändern musste.

Heute fühle ich mich sehr wohl als Ermöglicher – mit viel Wofür und wenig Dagegen!

FLUGHAFEN BER IST EIN ERFOLGREICHES PROJEKT. EINE POLEMIK FÜR ORGANISATIONSREBELLEN

—
Dr. Joachim Schlosser

Die Planungen des Flughafens Berlin-Brandenburg begannen schon 1995, der Bau des Flughafens startete 2005 [1]. 13 Jahre später ist von einer Eröffnung nichts zu sehen. Trotzdem ist das Projekt ein Erfolg. Wie? Das zeigt dieser Beitrag, und auch, wie du mit solchen Projekten in deinem Unternehmen umgehen kannst. Das Projekt wird mittlerweile auf >6.500.000.000 Euro geschätzt. Andererseits ist das gerade mal eine viertel Bankenrettung aus 2009. Dennoch, viel Geld. Der Bau des Flughafens BER ist eines der deutschen Großprojekte jüngerer Zeit, das wie kein anderes für Desaster steht, für fehlgeschlagene Projekte, für Scheitern auf vielen Ebenen. Diese Betrachtungsweise verstehe ich gut. Doch möchte ich dich ermuntern, auch mal eine andere Sichtweise auf dieses Projekt zu nehmen. Dieser Beitrag ist ein Beitrag zur Blogparade #OrganisationsrebelLEN.

PROJEKTZIEL

Wir betrachten das Projekt natürlich nach seinem Namen, und leiten daraus ab, ob das momentan nach Erfolg aussieht oder nicht. Ein Projekt, das „Flughafen“ lautet, legt nahe, dass das Ziel sei, das Resultat des Projekts als Flughafen nutzen zu können, also dass Menschen und Fracht dort verreisen können, und eine Vielzahl von Geschäften ebensolche macht. Ein Flughafen ist nur dann ein Flughafen, wenn dort Flugzeuge starten und landen können, Passagiere und Fracht abgefertigt werden. Ein Flughafen ist ein Flughafen, wenn er seine Bestimmung als solcher erfüllt.

Aus dieser Betrachtungsweise ist der Flughafen Berlin-Brandenburg ein Totalausfall.

Ist das jedoch die einzig mögliche Betrachtungsweise? Mitnichten.

NUTZEN

Wir meinen der einzige gesellschaftliche Nutzen eines Flughafenbaus sei der, dass am Schluss ein Flughafen eröffnet und benutzt wird, und sich am besten noch selbst trägt. Dem ist nicht so. Das ist ein Nutzen des Projekts, aber nicht der einzige. Es geht um das Projekt Bau des Flughafens. Wer hat etwas von einem Baugroßprojekt?

- Der Erfinder, in der Regel aus der Politik. Er bekommt zu Beginn Aufmerksamkeit, Renommée, gilt als weit blickend, als Veränderer.
- Das Architekturbüro für die Generalarchitektur. Klar: großes Projekt, großer Auftrag, großer Umsatz.
- Die vielen nachgelagerten Architekturbüros. Auch klar: großes Projekt, viele Teilprojekte.
- Büros für die Planfeststellungsverfahren. Hier werden eine Unmenge an Menschen mit sehr viel Arbeit versorgt, was diesen sicheren Umsatz bringt.
- Baufirmen en Masse. Kubikkilometerweise Beton muss verbaut werden, Berge an Erde bewegt, Fantastilliarden Tonnen Stahl, Quadratkilometerweise Glas, Kabel und Elektronik in astronomischen Einheiten. ...



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Dr. Joachim Schlosser

- Hersteller all dieser Materialien und Produkte.
- Gutachter zu Dutzenden. Denn auch wenn es gut geht: irgendwas ist immer. Irgendwelche Querelen gibt es auch bei einem halbwegs normal laufenden Projekt. Sei es Lärm, Ökologie, Gewährleistung, Qualität, Finanzen, oder was auch immer.
- Vorstände der Flughafenbetreibergesellschaft. Dadurch, dass man immer wieder neue Spitzenmanager gewinnen möchte und muss, ist die Vergütung für den Job nicht zu verachten, und wiegt die schwierige öffentliche Wahrnehmung der Position für viele mehr als auf.

Das Projekt ist also unabhängig vom finalen Ausgang für viele Personen und Firmen ein großer Umsatzbringer.

UND WOZU JETZT EINE FERTIGSTELLUNG DES PROJEKTERFOLGS?

Ja, wie hilft es denn nun, wenn der Flughafen nicht fertig wird?

Jede Veränderung am eigentlich fertig geplanten und fertig gebauten Flughafen – egal welches Gebäude, welcher Bauteil – bedeutet für ein oder mehrere Firmen deutliche Mehreinnahmen [2]. Hier 20 Millionen Euro, da 45 Millionen Euro, dort 90 Millionen Euro. Hier nochmal Kabel neu verlegen, drüben nochmal neue Türen, dort noch eine neue Sprinkleranlage. Und dann feststellen, dass man dafür noch eine entsprechend dimensionierte Zuleitung braucht.

Im Jahr des Spatenstichs 2006 ging man von Gesamtkosten in Höhe von 2 Milliarden Euro aus, mittlerweile lautet die Zahl eher 6,5 Milliarden Euro. Und alleine der Betrieb der

Baustelle verschlingt eine Million Euro pro Tag [3]. Und das geht noch bis mindestens 2020 so weiter [1].

Bis auf den Nutzen, dass von diesem Flughafen tatsächlich Menschen mit dem Flugzeug verreisen können, sind sehr viele andere Nutzen bereits eingetreten. Das Projekt produziert also einen Großteil seines Nutzens sehr zuverlässig, und auch deutlich umfangreicher und damit positiver als angenommen.

Gerade im Bausektor, wo bei normalen Projekten ja nach Gewerken beauftragt wird, wo ich also entweder liefere oder nicht, ist der Flughafen BER nun ein Segen: Denn für Gewerk kommt hier keiner mehr, sondern für Abrechnung nach Zeit und Material, und das ist bei einem politischen Willensprojekt quasi ein Freifahrtschein.

Für viele Beteiligten ist der Flughafenbau #BER faktisch ein Erfolg.

Es mag zynisch klingen, doch das Bauprojekt Flughafen Berlin-Brandenburg ist in vielerlei Hinsicht ein Erfolg, auch wenn das viele Beteiligten nur schwer oder gar nicht zugeben wollen.

WAS IST DEIN PROJEKT BER?

Wir regen uns über derart laufende Großprojekte auf, von denen wir vor allem in Deutschland einige haben und in neuerer Zeit hatten, und das eben in sehr großem Stil und Umfang. Da erscheint die Elbphilharmonie mit unter einer Milliarde Kosten beinahe wie ein Schnäppchen.

Es ist leicht, auf ferne Großprojekte zu schimpfen, die Steuern verschleudern. Klar, es ist auch notwendig, das öffentlich zu machen, und der Zunft der Journalisten ist zu danken für Einblicke.

Wo aber haben wir selber unser Projekt BER? Wo in deiner Firma gibt es ein Projekt, das sich verselbstständigt hat? Gibt es ein Projekt, das den Nutzen für viele Stakeholder hauptsächlich noch durch das Laufenlassen erbringt, jedoch



schon lange nicht mehr durch ein Projektziel, das vielleicht noch erreicht wird oder auch nicht? Dazu übrigens auch: 8 Merkmale ehrlicher Projekt­kommunikation oder Warum immer ein Desaster? [11]

Die Einführung einer Standardsoftware kann so ein Projekt sein.

- Jeder Mitarbeiter sollte sich fragen: Wo bin ich Teil eines Projekts BER?
- Jede Führungskraft sollte sich fragen: Wo bin ich Teil eines oder toleriere ich ein Projekt BER?
- Jeder Manager in Top-Position sollte sich fragen: Wo lasse ich ein Projekt BER laufen?

Es gibt viele Gründe, ein Projekt BER laufen zu lassen. Es ist mir peinlich, zuzugeben, dass das Projektziel nicht mehr erreicht werden kann. Es ist mir peinlich, für „mein“ Projekt ein Scheitern einzugestehen. Das Projektziel ist mir nach wie vor wichtig und ich sehe keinen anderen Weg dorthin. Ich fühle mich dem Projekt verpflichtet. Ich fühle mich verpflichtet, das durchzuziehen. Mein Bonus hängt dran. Mein Job hängt dran. Ich kann mich als Held beweisen.

Wir alle sind oft Opfer der Sunk Cost Fallacy [4,5,6], also des Irrtums versunkener Kosten: Wir geben weiter Geld aus, weil ja schon so viel Geld hinein geflossen ist, das sonst verloren

wäre. Der Prinzip versunkener Kosten jedoch lehrt: Das Geld ist sowieso verloren und darf nicht zukünftige Entscheidungen beeinflussen. Wir halten an Projekten fest, die ihr ursprüngliches Projektziel nicht mehr erreichen können, egal, wie sehr wir uns noch anstrengen. Oder wir halten an Projekten fest, die schlichtweg nicht mehr wirtschaftlich vertretbar sind. [12] Dass es auch anders geht, macht Marcus in seinem Human Leadership Manifesto [10] deutlich.

WAS TUN ALS #ORGANISATIONSREBELLEN?

Du arbeitest in einem Flughafen BER Projekt? Nicht so groß, nicht so teuer, aber trotzdem ein völlig aus dem Ruder gelaufenes Projekt? *“They say jump, you say how high?”* (from: Rage Against The Machine, Bullet In The Head) Egal in welcher Funktion, egal in welcher Hierarchiestufe: Du hast mehrere Möglichkeiten, damit umzugehen. Hier kommt auch der Begriff der #Organisationsrebellin rein:

**Es ist einfach, mitzulaufen.
Es ist schwieriger, sich hinzustellen und etwas zu ändern.**

...



AUTOR

Dr. Joachim Schlosser führt bei Elektrobit Automotive in München Informatiker und Ingenieure, die Automobilhersteller und Zulieferer zu Agilen Entwicklungsmethoden, Funktionaler Sicherheit und Softwarearchitektur beraten. Nach seiner Promotion in Informatik an der TU München war er über 10 Jahre für MathWorks, dem Hersteller von MATLAB & Simulink tätig. Er bloggt auf www.schlosser.info.

1. Sprich das Problem an. Die meisten Kollegen und Projektpartner warten nur darauf, dass einer den Anfang macht. Dann ist es für alle leichter. #Organisationsrebellens machen Unsinn transparent. Ohne Anklage.

2. Geh offen mit dem Projekt um. Was Teams in Unternehmen zynisch macht, ist, wenn man so tun muss als ob alles noch sinnhaft und erfolgversprechend wäre. Das muss nicht sein. Es gibt das Prinzip Disagree and Commit. Wir brauchen uns gegenseitig keinen Blödsinn zu erzählen. Wir können uns auch darauf verständigen, dass mit einem Projekt kein Blumentopf mehr zu gewinnen ist, und trotzdem aus gutem Grund weiter machen. Wenn ihr bis zum Hals in der Scheiße steht, hilft es nichts, das als Blumenwiese darzustellen, sondern die Situation ehrlich zu betrachten und dann gemeinsam rausschäufeln.

3. Prüfe die Evakuierung. Wie kommt ihr da raus, und zwar gemeinsam mit dem Kunden? Oft muss es nicht mehr der Garten Eden als Projektergebnis sein. Sich und den Kunden raus aus der Jauchegrube schäufeln kann auch schon etwas sein.

4. Schaffe Wertschöpfung jenseits des Ziels. Wenn dein Projekt ein BER ist, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass du nicht mehr den Wert schaffen kannst, der ursprünglich angedacht war. Das ist schade. Trotzdem kannst du immer noch einen Wert schaffen. In jeder Rolle, denn du gehörst zu den #Organisationsrebellens.

5. Brich das Projekt ab, auch ohne Mandat. Das ist schwer. Als Projektleiter ebenso wie als Führungskraft, ebenso wie als Mitarbeiter im Projekt, ebenso wie als Executive. Und es gelingt oft nicht. Trotzdem lohnt es, den Abbruch zu bedenken, durchzurechnen, vorzuschlagen. Denn wenn der Projektabbruch von deiner Organisation und dem Kunden weiteren Schaden abwendet, dann ist es ja sogar deine Pflicht, den Abbruch zu forcieren.

6. Lerne und schreib es auf. Scheißprojekte bieten unglaubliche Möglichkeiten zu lernen. Technische Lösungsfindung, Krisenkommunikation, Stakeholder Management, Betriebswirtschaftliches Denken, Risikomanagement, und vieles mehr. Das Wesen von Organisationsrebellens ist ja eben, dass sie Dinge anders tun. Also nicht den Kopf hängen lassen wegen eines Projekts, sondern das als Trainingsmöglichkeit nutzen. Schreib es auf. Deine Organisation wird dir dankbar für die Einsichten sein, auch wenn sie es nicht sagt.

7. Investiere in eine echte Fehlerkultur. Nur was geschrieben ist, steht einfach zur Verfügung. Aus Foliensätzen lernt keiner, der nicht bei der Vorstellung dessen dabei war. Willst du Erkenntnisse in der Firma nachhaltig verankern, muss diese auffindbar sein, und zwar im Vorübergehen.

Erzählt dazu noch eine Geschichte über das Projekt, in dem die wesentlichen Elemente des Scheiterns enthalten sind. Storytelling funktioniert!

Kein Projekt ist so schlecht, dass es nicht wenigstens als abschreckendes Beispiel dienen kann.

Dazu muss das schlechte Beispiel sichtbar sein. Niemand – außer der Journalist – schreibt gerne auf, wie und wo genau ein Projekt begann zu scheitern. Auch wenn Organisationen sich auf die Fahnen schreiben, aus Fehlern zu Lernen, Fehlerkultur zu betreiben, in Form von Retrospektiven sogar regelmäßig kritisch zurück zu blicken, oder mittels Root Cause Analysis [7], 5 Warum [8] oder auch den 8D [9] den Ursachen auf den Grund zu gehen: Tatsächlich geschieht das selten. Noch seltener werden die Erkenntnisse der Ursachensuche in Taten umgesetzt.



REFERENZEN

1. Bau des Flughafens Berlin Brandenburg. In: Wikipedia
2. Wie Firmen von der Dauerbaustelle BER profitieren. In: Welt
3. So sieht es am Berliner Pannenhafen wirklich aus. In: Welt
4. Sunk Cost Fallacy. In: You Are Not So Smart
5. Sunk Cost In: Wikipedia
6. Daniel Kahneman: Thinking, Fast and Slow. Rezension Joachim
7. Root Cause Analysis. In: Quality One
8. 5 Why Technique. In: Lean Production Expert
9. Eight Disciplines of Problem Solving 8D. In: Quality One
10. Organisationsrebell: Veränderung braucht Störung. In: Führung erfahren
11. 8 Merkmale ehrlicher Projekt-kommunikation oder Warum immer ein Disaster?
12. Wenn Trauer das Projekt gefährdet: 10 Lehren + Bonus

Es kostet vielleicht mal jemanden seinen Kopf, obwohl Fehler selten von Menschen verursacht – gleichwohl gemacht – werden, sondern von Systemen. Dabei ist der konsequente Umbau und Anpassung von Systemen an die schwerwiegendsten Fehlerursachen kein Hexenwerk, geht aber bisweilen tief ins System. Denn wo nicht nur Prozeduren falsch laufen, sondern Incentivierungssysteme das eigentliche Ziel korrumpieren, ist der Wandel schwerer. Zusatzmöglichkeiten für Führungskräfte und Executives:

8. Prüfe deine Anreizsysteme. Menschen treffen Entscheidungen ja nicht im luftleeren Raum und nur an der Sache, sondern in einem Anreizsystem. Prüfe die Anreizsysteme im Unternehmen, sowohl die monetären als auch die sozialen.

Wenn du Umsatz bonierst, bekommst du Umsatz, nicht unbedingt Projekterfolg.
Wenn du grüne Statusampeln lobst, bekommst du grüne Statusampeln.

Wenn du Heldentum und Feuerwehreinsätze in Projekten auszeichnest, bekommst du Projekte, die Helden und Feuerwehreinsätze brauchen.

9. Brich das Projekt ab (Executive Edition).

Das ist bitter. Es kostet wahrscheinlich Geld. Das kostet es aber sowieso. Mit den meisten Kunden kann man jedoch reden. So teuer wird es dann nicht, weil ja auch der Kunde einsieht, dass es mit weitermachen noch viel teurer wird.

10. Investiere in eine echte Fehlerkultur

(Manager Edition). Du brauchst keine neuen IT-Systeme, so lange Mitarbeiter auf einfache Weise in ein intern global durchsuchbares Firmen-Wiki wie Atlassian Confluence, SharePoint, WordPress oder ähnliches schreiben können. Geh mit gutem Beispiel voran. Wenn du selber schreibst, was du woraus gelernt hast, werden es dir andere nachtun. Und nur wenn du selber über selbst gemachte Fehler schreibst, gibst du anderen die nötige Zuversicht, dass es geht.

Wer handelt, führt. Mit oder ohne Mandat.

Ich schaffe das oft selber nicht. Aber jeder Tag, an dem ich mich dafür einsetze, dass sich Systeme ändern, ist ein guter Tag.

Im Angesicht des Abgrunds

Kunden oder sogar Menschen in deiner eigenen Organisation schreien rum. Die meinen das nicht persönlich, die sind gefrustet von dem Projekt, so wie du. Du stehst halt nunmal gerade zufällig da, oder auch qua Amt. Auch wenn es persönlich wird – es ist nicht persönlich.

Was ist Dein Projekt #BER?

Lasse die anderen Leser ebenso wie mich teilhaben an Deinen Erfahrungen und kommentiere!

DIE HELLE SEITE DER MACHT – 4 EIGENSCHAFTEN VON ORGANISATIONSREBELLEN

Gregor Ilg

Als ich zum ersten Mal das Wort “Rebell” bewusst wahrgenommen habe, war ich ungefähr 9 Jahre alt. An einem Mittwochabend während der Schulzeit durfte ich ausnahmsweise gemeinsam mit meinen Eltern wachbleiben, um den SAT1 Film Film zu sehen: Krieg der Sterne – Eine neue Hoffnung. In einem ungleichen Kampf stellt sich eine kleine Gruppe von Rebellen gegen das übermächtige Imperium. Das Ziel ist eine vielfältigere, freiere und gerechtere Weltordnung.

Zu den Rebellen gehört die hübsche Prinzessin Leia, der weise Jedi-Meister Obi Wan-Kenobi und die beiden Droiden R2-D2 (eine piepsende, rollende Blechtonne) und C-3PO (ein goldener Übersetzungs-Roboter mit sehr menschlichen Anwandlungen).

Im Laufe der Geschichte schließen sich der durchtriebene Schmuggler Han Solo, sein impulsiver Wookiee-Freund Chewbacca und der blauäugige Bauernjunge Luke Skywalker den Rebellen an, um sie im Kampf gegen das auf Unterdrückung basierende Regime des Imperators zu unterstützen.

In meiner Wahrnehmung gibt es ein paar sehr nachvollziehbare Gründe, warum die Abenteuer dieser wild durcheinander gewürfelten Ansammlung von völlig unterschiedlichen Charakteren (weder Menschen noch Lebewesen wäre an dieser Stelle der korrekte Begriff) eine derart große Anziehung auf so viele begeisterte Unterstützer ausübte.

1) EINE WERTVOLLE GRUNDHALTUNG

Wertvoll ist in diesem Fall tatsächlich wörtlich zu nehmen. Die Rebellen-Allianz orientiert sich in ihren Zielen und ihrer Organisation streng an den Grundwerten der Gemeinschaft. Es geht um ein friedliches, selbstbestimmtes Miteinander, den Glauben an das Gute im Menschen, Gerechtigkeit und die helle Seite der Macht (heutzutage würde man das wohl als Achtsamkeit bezeichnen).

Besonders fesselnd war für mich damals der Lernprozess, den neue Rebellenmitglieder vollzogen.

Schritt für Schritt wurden diese Grundwerte gelernt, verinnerlicht und weitervermittelt. Han Solo, der selbstverliebte Schmuggler, unterstützt die Rebellen anfangs aus reiner Profitgier. Fast gegen seinen Willen integriert er sich in die Gemeinschaft und übernimmt teils unbewusst die neuen Wertvorstellungen. In den Missionen geht es plötzlich nicht mehr um den schnellen Profit sondern um sinnvolle, langfristige Ziele zum Wohl der Allgemeinheit. Diese Erfahrung führt dazu, dass er seine materialistische Einstellung zumindest zum Teil aufgibt und schließlich sogar sein Leben für diese neuen Werte riskiert.



2) EINE GEMEINSAMES ZIEL

Das gemeinsame Ziel der Rebellen hat nicht nur aus dramaturgischer Sicht einen bleibenden Eindruck hinterlassen. Das Imperium hat mit modernster Technologie den Todesstern entwickelt. Ohne Rücksicht auf Ressourcen. Das einzige Ziel dieser übermächtigen Waffe ist es, alle Gegner im Kampf um natürliche und menschliche Ressourcen zu zerstören. Das streng hierarchische Regime duldet keinen Widerspruch. Die Wertvorstellungen der obersten Hierarchie-Ebenen werden rigoros unter Androhung von drastischen Strafen bis in den kleinsten Teil der Organisation durchregiert. Der Todesstern soll dieses System gegen alle Angriffe von außen verteidigen. Das primäre Ziel der Rebellen ist es daher, diesen Todesstern zu vernichten. Die dunkle Seite der Macht muss erschüttert werden. Es geht um nichts Weniger als darum zu verhindern, dass die gesamte Galaxie gleichgeschaltet und von einigen wenigen Mächtigen befehligt, gesteuert und bis zur Selbstausschöpfung kontrolliert wird.

3) EIN HOCHMOTIVIERTES TEAM

Das Team der Rebellen-Allianz besteht aus einer bunten Mischung aus Menschen, Wookiees, Ewoks, Droiden, Jedi-Rittern, Mon Calamari und vielen mehr. Jede Spezies der Galaxie hat

Vertreter, die sich mit den Zielen der Rebellen identifizieren und diese mit vollem Einsatz unterstützen.

Der Todesstern hat kaum Schwachstellen. Die zahlreichen Abwehrmechanismen können nur mit einer Vielzahl von verschiedenen Fähigkeiten außer Kraft gesetzt werden. Um dies zu erreichen nutzen die Rebellen alle Mittel, die ihnen zur Verfügung stehen. Auf psychologischer Ebene durch den Einsatz der Jedi-Kräfte. Auf operativer Ebene durch kleine multifunktionale Teams. Und auf technologischer Ebene durch die Nutzung der KI-gesteuerten Roboter und Droiden. Für jede Mission formiert sich eine kleine, flexible Gruppe mit den notwendigen Fähigkeiten.

Wenn eine Gruppe scheitert, startet ein anderes Team basierend auf dem Gelernten einen weiteren Versuch.

Auf diese Weise können Fehlschläge gut verkraftet werden, was sich in einer sehr hohen Resilienz der Rebellen-Allianz widerspiegelt. Ganz im Gegenteil zum Imperium. Das gesamte System ist sehr starr und auf Perfektion ausgelegt. Das stärkt die Abwehrmechanismen, macht sie gleichzeitig aber auch verwundbar. Ein erfolgreicher Schlag gegen das Fundament wirkt sich verheerend auf die gesamte Struktur aus. Sowohl in der Organisation (der Imperator) als auch in der Infrastruktur (der Todesstern).

4) SCHLECHTE GEWINNCHANCEN

Die Schwachstellen der Organisation werden vom Imperium mit aller Macht geschützt. Die Chancen, kritische Eckpfeiler nachhaltig einzureißen, stehen schlecht. ...



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Gregor Ilg

Während Han Solo auf der Flucht durch ein Asteroidenfeld fliegt, findet einer der wohl meistzitierten Star Wars Dialoge statt:
C-3PO: „Die Chancen, unbeschadet ein Asteroidenfeld zu durchfliegen, stehen etwa 3720 zu 1.“
Han Solo: „Erzähl mir nie wie meine Chancen stehen!“

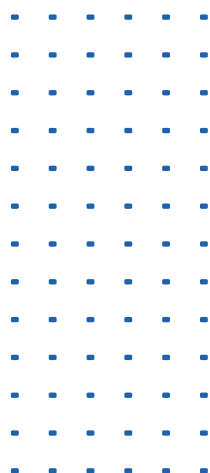
Im Kampf für ein besseres System sind die Chancen der Rebellen alles andere als herausragend.

Sie haben weniger Informationen, weniger Ressourcen, weniger Zeit und weniger Macht als das Imperium. Und trotzdem nehmen sie sich der Herausforderung an und verbessern mit Hartnäckigkeit, Kreativität und Teamarbeit Schritt für Schritt ihre Position. Sie müssen dafür einige Rückschläge verkraften. Nicht jeder Plan funktioniert auf Anhieb. Sie verlieren Verbündete. Durch kleine Erfolge gewinnen sie aber auch neue Unterstützer hinzu. Insbesondere die Zerstörung des Todessterns durch eine überragende Teamleistung stellt eine wichtige Zäsur im Kampf gegen das Imperium dar. Das bestehende System kann dadurch nicht

endgültig abgelöst werden. Die bestehenden hierarchischen Strukturen, die Unterdrückung und die dunkle Seite der Macht sind nach wie vor verbreitet. Aber die Rebellen-Allianz hat einen großen Erfolg erzielt und viele neue Anhänger gewonnen. Alle Beteiligten haben sich weiterentwickelt. Neue Fähigkeiten erlernt oder bestehendes Wissen an die neuen Rebellen-Mitglieder weitergeben. Auf dem Weg zu einer besseren Welt, war dieser Sieg nur ein weiterer kleiner Schritt. Aber in den Geschichten wurde diese kleine Gruppe von Rebellen zu Helden. Und für mich haben sie bis heute nichts an ihre Faszination verloren.

ORGANISATIONSREBELLEN MÜSSEN GESCHICHTEN SCHREIBEN

Was hat das nun alles mit Organisationsrebellentun zu tun? Keine Ahnung. Ist doch nur ein Film. Immerhin. Mich für meinen Teil hat der Aufruf zur Blogparade "Organisationsrebellentun" von HAUFE Vision (inkl. dem Titelbild der Lego-Stormtroopers) an diese Episode aus meinem Leben erinnert. Wenn auch nichts anderes, so zeigt sie doch, welchen Nachhall eine gute Geschichte erzeugen kann.



AUTOR

Gregor Ilg ist seit 2013 bei etventure. Als Head of Product beschäftigt er sich täglich mit neuen Produktideen, Technologien und Trends. Dabei stehen die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Arbeitswelt der Zukunft für ihn im besonderen Fokus. Wie können die enormen Veränderungen für Wirtschaft und Gesellschaft positiv gestaltet werden? In seinem Blog futureproofworld.com versucht er dieser Frage auf den Grund zu gehen.

WAS MACHEN #ORGANISATIONSTABELLEN GEGEN TOP-MANAGER MIT SCHATTEN IN DER BIRNE?

Gunnar Sohn

Die großen Konzerne in Deutschland sind nach Auffassung von Thomas Sattelberger selbstherrliche Parallelgesellschaften: „Und innerhalb der großen Konzerne sind Leitungsgremien noch mal eigene Parallelwelten, die umgeben sind von einem Hofstaat ähnlich wie bei Ludwig XIV. Das ist aber ein Spiegelbild der Gesellschaft.“ Die Folgen dieser abgeschotteten Machtblöcke kann man in Konzernen wie VW beobachten. „Ein altes System versucht verzweifelt, alte Macht und alte Technologie zu verteidigen – zuerst in Grauzonen und dann illegal“, kritisiert der FDP-Bundestagsabgeordnete und frühere Top-Manager.

AGGRESSIVE KONZERNZIELE

Generell setzen sich diese Organisationen extreme ökonomische Marktziele mit aberwitzigen Renditeerwartungen. Und das gilt nicht nur für VW.



INTERVIEW

mit Thomas Sattelberger

FDP-Bundestagsabgeordneter
und frühere Top-Manager



Diese aggressiven Ziele sind häufig mit nicht-innovativen Strukturen gekoppelt und einem strengen Regime des Gehorsams. Wer nicht spurt, wird bestraft.

„Da hocken dann die verängstigten oberen und mittleren Manager sowie Vorstände in ihren Büros und stellen sich die Frage, wer als Nächstes geköpft wird. Ihre gesamte Welt ist die Konzernwelt. Sie sind mit ihrer Rolle total verschmolzen, die sogar bis zum Suizid führt“, erläutert Sattelberger.

DER ENTRÜCKTE WOLFSBURGER KOSMOS

Wer sich die Kommunikationsdesaster von VW in den vergangenen Jahren anschaut, erkenne schnell, wie entrückt Wolfsburg von der realen Welt ist. Es ist der anmaßende Glaube, dass nichts schief gehen kann.

Und das war nach Meinung von Sattelberger auch lange Zeit so: „Der Lopez-Skandal ging durch, der Skandal mit dem bezahlten niedersächsischen SPD-Bundestagsabgeordneten ging durch, die 13.000 Euro von Kanzler Schröder für den Wiener Opernball gingen durch, die Brasilien-Exkursion von Peter Hartz ging durch. Piech wurde dadurch nicht beschädigt. Der Druck auf Kunden und Partner, den VfL Wolfsburg zu sponsern, ging durch. Das ist ein System der Omnipotenz.“

Da werde despotisch durch regiert und der Vorstandschef bekommt nur das zu hö- ...



ren, was er hören will. Vonnöten wären Checks and Balances, um diesem Treiben ein Ende zu bereiten. Also ein Regelwerk, dass es unfähigen und machtbesessenen Managern sowie Unternehmen erschwert, allzu großen Schaden anzurichten. Die Mütter und Väter des Grundgesetzes haben das für die Politik sehr gut hinbekommen.

DIE TÄTER DES ALTEN SYSTEMS KÖNNEN NICHT SANIEREN

Für die Wirtschaft gilt das nicht. Die Machtsysteme von Konzernen und großen mittelständischen Unternehmen benötigen Störungen. VW holt hingegen Protagonisten des alten Systems an die Macht, um die Sünden der Vergangenheit zu bewältigen. Das könne nicht gutgehen, moniert Sattelberger und findet sich in guter Gesellschaft. So spricht der US-Staatsanwalt Eric Schneiderman von einer reuelosen Firmenkultur, die zu dem systematischen Abgasbetrug geführt habe. Mitten im Zentrum der Vorwürfe steht nicht nur der abgelöste VW-Boss Winterkorn, sondern auch sein Nachfolger Matthias Müller. Als Chef des Audi-Produktmanagements wird ihm vorgeworfen, schon 2006 von der unzureichenden Abgasbehandlung gewusst zu haben.

„Man darf nicht den Bock zum Gärtner machen“, moniert Sattelberger und fordert härtere Corporate Governance-Regeln, die in der angelsächsischen Welt schon vor Jahrzehnten öffentlich debattiert und eingeführt worden sind.

AUFSICHTSRAT OHNE AUFSICHT

Auch in Skandinavien gibt es gute Modelle. So wird der Nominierungsausschuss für Vorstandsposten nicht vom Aufsichtsrat gebildet, sondern von der Hauptversammlung bestimmt. Wer sich hingegen Aufsichtsräte wie bei VW näher anschaut, weiß, warum es keine richtige Aufsicht gibt.

„Da sitzen die Familienmitglieder Piech und Porsche, da sitzen zwei ruhige Vertreter aus Katar, da sitzt eine Bankerin aus der befreundeten Wallenberg-Familie, das Land Niedersachsen und die wohlgestimmte Arbeitnehmerseite. Wir alle wissen, was da passiert. Das ist eine Konstruktion, um als Arbeitsbeschäftigungsmaschine für Niedersachsen zu dienen“, führt Sattelberger aus.

Von wirklicher Kontrolle könne da nicht gesprochen werden.



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Gunnar Sohn

HABITUS STATT QUALIFIKATION

Nominierungen für Vorstandsposten und Kontrollgremien würden leider im Verborgenen laufen. Die Entscheidung der Telekom, Sattelberger als Personalvorstand an Bord zu holen, sei kladendestin auf einem Schloss in der Nähe von Berlin abgelaufen. Oben zähle nur noch der Eindruck im Gespräch. Habitus sei dabei wichtiger als die Qualifikation.

„Das ist nur ein kleines Referenzsystem. Unterhalb der Top-Etage sieht das anders aus.

Da kommt eine ausgefeilte und sehr valide psychologische Eignungsdiagnostik zum Einsatz“, weiß Sattelberger.

Würde man dieses Verfahren auch bei Top-Managern als Hürde setzen, könnte man schnell erkennen, das viele von denen einen Schatten in der Birne haben – neurotisch, aggressiv, machiavellistisch und teilweise auch psychopathisch.

„In einer guten Eignungsdiagnostik kommt man an solche Themen ran. Aber oben wird die nicht mehr angewandt. Das wissenschaftliche Auswahlverfahren gibt es für das gemeine Volk. An der Unternehmensspitze zählt nur noch der Habitus“, so Sattelberger.

Um das zu ändern, fordert er eine Corporate Governance, die ein strengeres Regelwerk erstellt und Fehlverhalten sanktioniert.

Man brauche Störenfriede im Vorstand und eine Graswurzelbewegung im Unternehmen – hier sehe ich das Betätigungsgebiet der Organisationsrebell.

Es müsse zudem eine Personalfunktion geben, die souveräner agiert. Sattelberger fordert eine konsistente kritische Medienbranche als Kompass für gutes Unternehmertum und gutes Ma-

nagement. Fehlentwicklungen und Korruption müssten kontinuierlich angeprangert werden. Zudem brauche man analog zu Politikern eine ManagerWatch-Plattform und eine digitale APO, um den zivilgesellschaftlichen Druck zu erhöhen. Im Bundestag verfügt Sattelberger jetzt über die nötigen Ressourcen, um das aktiv nach vorne zu bringen.

TRUMP UND DIE DEUTSCHEN KONZERNCHIEFS

Generell ist Außen- und Innendruck gefragt, wenn beispielsweise ein deutscher Konzernchef dem Post-Demokraten Donald Trump in den Hintern kriecht und Arbeitsplätze in den USA verspricht, die er in Deutschland weghaut. Oder eine Steuerreform lobt, die international zu einer weiteren Verschlechterung der Verteilungsgerechtigkeit führt. Die Organisationsrebell könnten beispielsweise bei Siemens eine Debatte über die vulgär-kapitalistische Ausrichtung der so genannten Trickle-down-„Theorie“ anstoßen. These: Wenn die Reichen reicher werden, wird das Geld der Oberschicht über kurz oder lang nach unten durchsickern – diese Propaganda predigt Trump.

In der Realität „erfreuen“ sich über 15.000 Menschen allein im Silicon Valley an ihrer Obdachlosigkeit, verbunden mit der lukrativen Perspektive, bei den explodierenden Immobilienpreisen im Tal der Tech-Giganten irgendwann eine Einzimmerwohnung zu ergattern, die durchschnittlich bei 4.000 Dollar pro Monat liegt. Dickerchen Trump will das „verbessern“. Der Milliardär macht den Reichen und Schönen weitere Steuergeschenke. Seine Reform wird das Einkommen der Vermögenden um rund 20 Prozent erhöhen und zu Einnahmeausfällen in der Staatskasse von zwei bis sechs Billionen Dollar führen.

Die Organisationsrebell könnten auch Diskurse anstoßen, wie heuchlerisch ein Heer von Managementberatern und Umstrukturierungs-



AUTOR

Gunnar Sohn ist Diplom-Volkswirt (FU Berlin), Wirtschaftspublizist, Buchautor, Blogger, Livestreamer, Medienberater, Moderator, Kolumnist und Dozent.

experten für flache Hierarchien, Eigenverantwortlichkeit, Innovation und Flexibilität plädieren, ohne die Machtstatik auch nur in Ansätzen anzutasten.

„Größere Unternehmen wurden restrukturiert, so dass sich ganze Abteilungen als eigenständige ‚profit centers‘ wiederfanden. Dies geschah unter der Maßgabe, mehr Spielraum zu ermöglichen und den Unternehmergeist auf allen Ebenen zur Entfaltung zu bringen mit dem Ziel, die Wertschöpfung zu erhöhen und dem Management bessere Durchgriffsmöglichkeiten an die Hand zu geben,“ weiß Felix Stalder.

Sozialstaatliche Absicherung Einzelner hält man für überholt. Kollektive Institutionen, die für eine gewisse Stabilität in der Lebensführung sorgen können, gelten als bürokratische Hindernisse. Um politische Freiheit, soziale Verantwortung und Autonomie geht es den Flexibilisierungsideologen ganz und gar nicht. Sie wollen mehr Spielraum für ihre Nasenring-Systeme bekommen. Sie wollen frei und anarchisch ihren Geschäften nachgehen, ohne von öffentlich dokumentierten Regeln, Gesetzen und demokratisch legitimierten Institutionen gestört zu werden. Sie wollen ihren kybernetischen Steuerungsobsessionen freien Lauf geben. Also das, was als digitaler Darwinismus durchs Netz wabert. Man konzipiert den Menschen – analog zu Tieren, Pflanzen und Maschinen – als einen Organismus, der auf Reize aus seiner Umwelt reagiert. Der Verstand spielt in diesem Modell keine Rolle, relevant ist einzig das Verhalten.

„Und dieses Verhalten, so die kybernetische Hypothese, kann programmiert werden. Nicht durch direkten Zugriff auf den Menschen (der wird als undurchdringbare Black Box konzipiert), sondern indirekt, durch die Veränderung der Umwelt, mit der Organismen und Maschinen via Feedback gekoppelt sind. Diese

Eingriffe sind meist so subtil, dass sie für den Einzelnen nicht wahrnehmbar sind, weil es nirgends eine Grundlinie gibt, gegen die man die Neigung des ‚Bodens der Tatsachen‘ feststellen könnte,“ erläutert Stalder.

SYSTEMFRAGEN

Für den Einzelnen und im Einzelfall seien die Effekte oft minimal. Aber aggregiert und über längere Zeiträume können die Effekte substantiell sein, ohne dass sie deswegen für den Einzelnen feststellbar wären. Es sind kaum bemerkbare Anstubsverfahren, mit denen die Planungsfetischisten vorgehen. Dahinter steht ein libertärer Paternalismus, der die scheinbare individuelle Wahlfreiheit mit einer nicht sichtbaren Autoritätsfigur verbindet. Das Ideal ist die „freiheitliche Bevormundung“, die man im Arbeitsleben jeden Tag erlebt.

„Ganz im Geiste der Kybernetik und kompatibel mit den Strukturen der Postdemokratie sollen die Menschen über die Veränderung der Umgebung in die von Experten festgelegte Richtung bewegt werden, während sie gleichzeitig den Eindruck erhalten, frei und eigenverantwortlich zu handeln“, bemerkt Stalder.

Ob die Organisationsrebellin diese relevanten Systemfragen wirklich auf ihre Agenda setzen, bezweifle ich.

Umso wichtiger ist es, von außen zu wirken und die New Work-Floskeln vieler Führungskräfte zu entlarven.

Beispielsweise: „Wir haben als Motto des Jahres ‚Passion!‘ ausgewählt, dieses Wort muss mindestens bis zum Juli englisch ausgesprochen werden.“ Und zwar so: „Excellence is our Passion“. Mit schönen Grüßen an die so fortschrittliche Lichtgestalt Kasper Rorsted. Insider bei Henkel werden wissen, um was es geht.

MEHR EVOLUTION STATT REVOLUTION

Sarah Biendarra

Bei Haufe läuft derzeit eine Blogparade zum Thema #Organisationsrebell^{en}. Damit sind "mutige Querdenker, risikobereite Andersmacher und Visionäre" gemeint, die die Transformation von Unternehmen vorantreiben. Warum ich eher für Organisationsevolution statt -revolution plädiere und wie das bei comspace so funktioniert, habe ich hier aufgeschrieben.

REBELLION ALS HEILSBINGER?

Ich muss zugeben, dass ich mich mit dem Begriff Organisationsrebell^{en} noch nicht so richtig anfreunden kann. Für mich schwingt in dem Begriff Rebell zu viel Widerstand, Aufstand, Empörung und Revolutionsgeist mit, die für mich kontraproduktiv klingen. (Mit Wortbedeutungen nehme ich es halt manchmal ganz genau, wie z.B. auch beim Begriff Feedback.) Die aktuelle Debatte um New Work, die Zukunft der Arbeit oder wie-auch-imm^{er} erweckt manchmal den Anschein, alles müsste jetzt disruptiv dem rebellionswilligen Anderssein unterworfen werden. Dabei glaube ich, dass GE-GEN etwas zu Arbeiten der falsche Weg ist (sozusagen der Weg zur dunklen Seite der Macht, wie man in Anlehnung an Gregor Ilgs Beitrag zu ebendieser Blogparade sagen könnte). Ich für meinen Teil bin nicht empört über aktuelle Zustände oder möchte eine Revolution anzetteln, um das vorhandene System zu stürzen. Wer will sich schon anmaßen, der Heilsbringer der neuen Arbeitswelt zu sein?



AUS DEM NÄHKÄSTCHEN GEPLAUDERT

Es gibt nichts Gutes außer man tut es. (Erich Kästner)

Bei comspace ist es zum Beispiel so, dass Maßnahmen, Initiativen und Ideen zum guten Arbeiten einer knallharten Auslese unterzogen sind, sozusagen dem Anwendertest. Wenn jemand von uns eine Idee hat (keine Idee ist per se gut oder schlecht), kann diese gerne eingebracht werden. Ob es die Initiative Spende dein Talent, ein Bewegungsangebot für die überwiegend sitzenden Kolleg_innen oder eine neue Feedbackmethode ist. Wir probieren diese Dinge einfach aus. Wenn eine Maßnahme angenommen wird und sich immer wieder Mitmacher finden, behalten wir sie bei. Wenn nicht, dann nicht. So einfach ist das. Tatsächlich durchlaufen viele Ideen bei uns einen evolutionären Prozess. Etwas Bestehendes wird verändert oder etwas Neues ausprobiert und dann beibehalten (Spende dein Talent, comspace in Bewegung, Peer-Feedback) oder verworfen (z.B. Projektleitermeetings, Kernarbeitszeiten in der Webentwicklung, Trello in der Personalarbeit). Das ist quasi unser selbst geschaffenes "survival of the most useful".

Dafür braucht es keinen einzelnen Organisationsrebell^{en}, der etwas fundamental umkrempelt.

Was es braucht, ist eine Kultur der Offenheit, Experimentierfreude und des Mitdenkens.

Dann können alle irgendwie rebellisch sein (um bei diesem Begriff zu bleiben). Das könnte dann vielleicht der Gegenentwurf sein zum Zustand, den Ardan Ibrahim bereits in seinem Beitrag dargestellt hat: Ein einziger Organisationsrebell kann nur eingeschränkt rebellisch sein und noch weniger, je mehr dieses von ihm erwartet wird, denn "Überraschung aus der „Jetzt-kommt-eine-Überraschung“-Ecke ist, hm, nunja: wenig überraschend. " Wenn "echte" Kommunikation nicht mehr durch Hierarchie blockiert wird, braucht man vielleicht gar keine Organisationsrebell mehr, so die These.



Alex Nusselt
@alexnusselt



Wenn wir beginnen alle [#Menschen](#) in die Ideen- und [#Entscheidungsfindung](#) einzubinden, dann werden aus denen, die sich als [#Opfer](#) fühlen, [#Akteure](#) und [#Handlungsfähige](#). Die digitale Vernetzung macht's möglich. Oder wer glaubt noch, dass nur ein paar wissen, was gut ist?

12:22 - 4. Feb. 2018 · Munich, Germany

♥ 9 Weitere Tweets von Alex Nusselt ansehen



JA, ABER...

"Dahin muss mal als Organisation erstmal kommen," könnte man jetzt einwenden. Und das ist richtig. Insofern haben wir bei comspace wohl eine gute Ausgangslage, denn diese Mentalität gab es hier schon immer. Zugegebenermaßen stelle ich es mir auch sehr schwer (wenn nicht sogar unmöglich vor), diese Mischung aus offener Arbeitskultur und agilem Mindset plötzlich revoluzzer-mäßig zu implementieren. Ist sie aber erst einmal auf dem Weg oder

schon da, kann man das Feuer am besten am Brennen halten, indem man einige Themen im Blick behält:

An die eigene Nase fassen a.k.a Selbstverständnis als HRLer

Bei uns bedeutet die Abkürzung HR schon seit fast drei Jahren nicht mehr Human Resources, sondern Human Relations. Weil wir unsere Kolleg_innen nicht als Ressource betrachten, die man managen müsste, sondern es vielmehr um das Gestalten von tragfähigen Beziehungen geht, in denen jede_r so sein kann, wie er oder sie ist.



New Work Women
@NewWorkWomen



Wann habt ihr das letztes Mal ganz bewusst Stärken von anderen hervorgehoben anstatt Schwächen zu kritisieren?

Dank @eschielein zu mehr [#Stärkenfokussierung!](#)
[#365Impulse](#)[#NewWorkWomen](#)[#Potentialeerkennen](#)[#transformationtuesday](#)

09:45 - 6. Feb. 2018

♥ 24 16 Nutzer sprechen darüber

BEIM RECRUITING FÄNGT ALLES AN

Wichtiger als der Uniabschluss sind die Werte und Einstellungen von neuen Kolleginnen wenn es um Begeisterung, Selbstorganisationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Ambiguitätstoleranz, Wille zur Beteiligung und Übernahme von Verantwortung geht: Dann hat die Digitale Revolution plötzlich auch eine ganze Menge mit HR zu tun. Hier schließt sich auch der Kreis zu Punkt 1: Auch beim Recruiting von HRLern unbedingt auf die passende Haltung achten.



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Sarah Biendarra

STAY IN TOUCH

„Laut Regine und Lewin (2000) erhöht alles, was Interaktion fördert, die Kreativität und Anpassungsfähigkeit des Systems. Genau deshalb ist Raum für Begegnung (z. B. an der Kaffeemaschine) so wichtig. Und genau darum sind auch alle Arten von informellen Begegnungen in Unternehmen zu begrüßen. Quatschen gehört halt dazu.“ – <https://theorgproject.wordpress.com/2017/12/20/wie-gehen-fuehrungskraefte-mit-komplexitaet-um/>
Die meisten von uns sind im Berufsleben nicht unbedingt so sozialisiert, gerne ihre querdenkende Seite zu zeigen. Wenn aktive Mitgestaltung durch alle wirklich(!) gewünscht ist, müssen Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden, z.B. durch interne und externe Netzwerkformate, Möglichkeiten zum Wissensaustausch, private Themen und Plaudereien. Kollegen müssen auch immer mal wieder ermuntert werden, sich und ihre Ideen einzubringen und sich auch nicht unterkriegen zu lassen, wenn mal etwas nicht klappt.

NEUGIERIG BLEIBEN

Nicht jeder Trend, die neueste Methode oder das aktuellste Managementkonzept passen zu jedem Unternehmen. Agilität wird derzeit als DAS Mittel gegen alle Unternehmensbeschwerden gefeiert. Das Konzept New Work (welches eigentlich genau?) wird mal in den Himmel gelobt, dann verteufelt. Dabei ist es kein schrankfertiges Konzept, das für alle passt,

sondern immer auch ein Stück weit passend gemacht werden muss (dann klappt das mit diesem New Work auch für Mitarbeiter an Getränke-Abfüllanlagen und LKW-Fahrer). Hier und bei anderen Themen auch ist eine kritische Sichtweise gefragt. Die bekommt man aber nur durch Informationen, unterschiedliche Perspektiven (z.B. durch Blogparaden ;)) und den Mut zu einer eigenen Meinung.

IT'S TIME FOR A (R)EVOLUTION!

Mein Vorschlag wäre, weniger über Revolution und mehr über Evolution nachzudenken. Weniger Forderung nach „alles muss anders / neu / agiler / glücklicher!“ und mehr Fragen nach

„Was kann weg? Was behindert uns? Was brauchen wir, um besser zu werden?“

Dann kann jedes Unternehmen sich von seiner Ausgangssituation her entwickeln. Im Idealfall geht diese Veränderung von (fast) allen aus, weil sie den Nutzen erkennen und als wertvoll empfinden. „Let your workers rebel“ bezeichnet es die Harvard Professorin Francesca Gino, wenn sie über konstruktive Nonkonformität im Unternehmen schreibt. Das klingt für mich nach sinnvoller Rebellion.



AUTORIN

Sarah Biendarra arbeitet bei comspace im Team People & Culture. Dort gestaltet sie die Bereiche Employer Branding, Recruiting & Weiterbildung und sorgt dafür, dass der New Work-Ansatz der Unternehmens gelebter Alltag wird.

VON DER PYRAMIDE ZUM NETZWERK

Andrea Wiedel

Bei HAUFÉ läuft derzeit eine Blogparade zum Thema #Organisationsrebellin. Damit sind "mutige Querdenker, risikobereite Andersmacher und Visionäre" gemeint, die die Transformation von Unternehmen vorantreiben. Der Unternehmensberater und Fachbuchautor Frederic Laloux hat sich auf die Suche nach Organisationen gemacht, die die Organisation der Pyramide abgeschafft haben. Jenseits von Augenhöhe, NewWork, Agility, Arbeit 4.0, Digital Leadership, Unternehmenskultur Selbstorganisation hat auf die Suche nach Unternehmen mit sinnstiftenden Organisationsformen gemacht. Von 90 bis 40.000 Mitarbeiter, ob Non Profit, Energiesektor, IT oder Metallverarbeitung in Frankreich, U.S.A und Deutschland: Unternehmen, die weder hierarchisch noch pyramidal organisiert sind, sondern lebendige Systeme sind, in denen Menschen aufblühen.

ORGANISATIONSMODELL DER PYRAMIDE IST DIE NORMALITÄT

Organisationsstruktur in Form einer Pyramide heißt: Oben ist eine sog. Autorität/Führungsperson, die sagt, was gemacht wird, die die Verantwortung trägt und die ihre Entscheidungen – notfalls mit Gewalt und Sanktionen – durchsetzen kann. Das Organisationsmodell der Pyramide ist in unserer Gesellschaft fest etabliert und wird auch in modernen Organisationsformen nicht in Frage gestellt. Typische Gemeinschaften in pyramidalen Form sind Behörden, Organisationen, Schulen, Kirche, aber auch moderne, wertorientierte Unternehmen. Das Organisationsmodell der Pyramide beruht



auf einem Menschenbild, dass Menschen Führung, Leitung und Kontrolle von oben brauchen, dass Mitarbeiter zur selbstbestimmten Zusammenarbeit, Selbstorganisation und Übernahme unternehmerischer Verantwortung grundsätzlich nicht fähig sind.

Können sich in einer Pyramide Werte wie Wertschätzung, Augenhöhe und Miteinander etablieren?

STATUSSPIELE IM ORGANISATIONSGEFÄLLE

Wer am Kopf der Pyramide steht hat mehr Ressourcen, mehr strukturelle Möglichkeiten, mehr Macht und mehr finanzielle Wertschätzung als die unteren Mitglieder der Pyramide. Es lohnt



Hier gelangen Sie direkt zum Blog der Autorin
Andrea Wiedel



sich also für die Mitarbeiter einer Organisation, einen oberen Platz in der Pyramide zu ergattern. Ist er erst mal erreicht, werden Kompetenz und Fähigkeiten – gewöhnlich – nicht mehr in Frage gestellt. Fähigkeiten und Kompetenz können auch nur eingeschränkt beurteilt werden. Deshalb wird oft die stille, fleißige Biene nicht befördert während der extrovertierte Schaumschläger die Karriereleiter nach oben fällt. Taktieren, Intrigen, Machtspiele/Statusspiele bis hin zum Mobbing werden von Mitarbeitern eingesetzt, um Konkurrenten auszuschalten und ein höheres Pöstchen in der Pyramide zu ergattern.

MACHTINHABER HABEN MACHT

Macht heißt: Möglichkeit zu Sanktionen wie Abmahnung, Kündigung, Verteilung von beliebten/unbeliebten Aufgaben, Entzug von Informationen etc. Machtinhaber verfügen über

Strategien, um anderen das Leben schwer zu machen oder sich ihrer zu entledigen. Wer diese Möglichkeiten hat, ist nicht darauf angewiesen, den Weg des Dialogs, der Auseinandersetzung mit anderen Meinungen, der Konfliktkultur zu gehen. Er kann auch den Weg des geringsten Widerstands gehen und von seiner Macht Gebrauch machen. Machtinhaber können ihre Forderungen mit – struktureller – Gewalt durchsetzen, wobei in modernen Organisationen “Gewalt” durch die euphemistischen Begriffe “Sanktion”, “Leistungsbeurteilung” oder “Strafarbeit” (Schule) ersetzt wird.

Fazit: Pyramidale Strukturen erschweren Wertschätzung

Die pyramidale Struktur von Organisationen erschwert oder verhindert gar die authentische Verwirklichung von Werten wie Wertschätzung, Selbstorganisation, Fehler- und Konfliktkultur. Deshalb brauchen Unternehmen auch strukturelle Änderungen, damit sie lebendig und sinnstiftend gestaltet werden können.

EVOLUTIONÄRE ORGANISATIONEN: ARBEITEN MIT SINN

Wahre #Organisationsrebellin sind bereits existierende evolutionäre Organisationen, die auf die Organisation in Form der Pyramide verzichten und sich wie ein autonom wachsendes Netzwerk – also evolutionär – organisieren. Der Unternehmensberater Frederic Laloux stellt in seinen Büchern “Reinventing Organizations” 12 Unternehmen weltweit verschie- ...



AUTORIN

Andrea Wiedel ist Juristin, Kommunikationstrainerin und Coach, Hobby-Neurobiologin, Möchte-Gern-Psychologin, Zuhörerin, Freigeist und Bücherwurm. Sie begleitet Menschen bei der Überwindung von inneren Blockaden hin zu Potentialentfaltung, Lebensfreude und Beziehungskompetenz. Unternehmen unterstützt sie bei der Entwicklung einer wertschätzenden, sinnstiftenden Unternehmenskultur. Sie lebt mit ihrer Tochter in Bayreuth.

denster Branchen von 40 bis 40.000 Mitarbeitern vor. Auf über 300 Seiten beschreibt er ausführlich, nach welchen Prinzipien sie sich organisieren und nach welchen Paradigmen sie funktionieren.

Die evolutionäre Organisationsform beruht auf der Vorstellung, dass Menschen intrinsisch motiviert sind, sich für eine Sache engagieren wollen, sich selbstbestimmt organisieren und unternehmerische Verantwortung übernehmen können. Evolutionäre Organisationen beruhen auf drei Prinzipien:

1. Evolutionärer Sinn

Jede Organisationsform verfolgt einen Sinn jenseits des Existenzierhalts und des ökonomischen Gewinnstrebens

2. Ganzheit

Jeder darf sich mit all seinen Fähigkeiten und auch als Mensch einbringen. Fehler sind erlaubt (Fehlerkultur) und dienen der Weiterentwicklung.

3. Selbstführung

Jede/r Mitarbeiter/in (!) darf alle Entscheidungen treffen, solange er sich an einen etablierten Beratungsprozess hält, d.h. alle Mitarbeiter um Rat und Meinung fragt, die von der Entscheidung betroffen sind.

Wenn die Organisationsform der Pyramide wegfällt, braucht es neue Strukturen und Organisationsmethoden, die das Chaos verhindern. Diese Strukturen schaffen sich entweder selbst oder z.B. das komplexe Organisationsmodell Holacrazy. Da die Instanz des Machtinhabers als Konflikt-Entscheider wegfällt, werden alle Mitarbeiter in evolutionären Organisationen in den Fähigkeiten der Konfliktlösung geschult, um fähig zu sein ihre Konflikte im Team eigenständig zu lösen. Die Funktion der Kontrolle durch die Führungskraft entschwindet ebenfalls, stattdessen kontrollieren sich die Teams gegenseitig.

TRANSFORMATION VON DER PYRAMIDE ZUM EVOLUTIONÄREN TEAM

Welche Voraussetzungen müssen bestehen, dass sich eine Organisation von der pyramidalen Struktur zu einer evolutionären Organisation transformieren kann?

— Evolutionäre Persönlichkeit des Geschäftsführers

Die/der GeschäftsführerIn muss in ihrer/seiner Persönlichkeit auf hoch entwickelter Stufe stehen. Sie/Er muss fähig und bereit sein, Vertrauen in die Mitarbeiter haben und Macht abgeben können.

— Eigentümer müssen hinter dem Modell stehen

Unternehmenseigner, Shareholder, Aktionäre müssen hinter dem Modell stehen – auch und vor allem in Krisenzeiten. Dies bedeutet, auch in schwierigen Zeiten nicht in die Paradigmen Kontrolle und Zwang zurückzufallen

— Erfolgreicher Umgang mit Widerständen

Gewöhnlich widerstrebt das mittlere Management dem Prinzip der Selbstführung, weil es Macht abgeben muss und die eigene Stelle in der Sandwichposition damit wegfällt. Wichtig ist deshalb, diesen Menschen eine gute Lösung anzubieten, z.B. sich eine neue Rolle und Aufgaben innerhalb der Organisation zu suchen oder einen guten, selbstbestimmten Abschied zu ermöglichen. Menschen am unteren Ende der Pyramide empfinden gewöhnlich keinen Widerstand, vermutlich weil sie am meisten unter der Struktur der Pyramide leiden.

Da evolutionäre Organisationen ihre Konflikte selber lösen, werden alle Mitarbeiter geschult in Kommunikationstraining und Konfliktlösung, v.a. nach der Methode der Wertschätzenden Kommunikation nach Marshall Rosenberg.

REBELLION, MANAGEMENTREFLEXE UND BEHARRLICHKEIT

Sacha Storz

Seit vielen Jahren beschäftige ich mich mit Agile, Lean, New Work. Und in-
zwischen denke ich, dass der stärkste
Widersacher all dieser Ideen nicht man-
gelndes Wissen oder starre Regeln sind, nicht
Rollen oder Karrierepfade, nicht einmal die viel
besungene Organisationskultur.

Der größte Widersacher sind Reflexe.

Der Reflex, der uns Menschen intuitiv sagt:
„Aber man muss doch ein bisschen Kontrolle“
oder „Man kann ja nicht alles diskutieren“ oder
„Einiges muss man halt einfach festlegen“ oder
ganz generisch: „Man muss“. Nein, muss man
nicht. Nicht falsch verstehen, ich bin nicht der
Meinung, dass es keinerlei Art von Kontrolle
geben darf, dass man nie etwas festlegen muss,
dass man immer alles diskutieren muss. Ich

bin nur der Meinung, dass die entsprechen-
den Entscheidungen – sollen wir kontrollieren,
festlegen, diskutieren (und v.a. wer) – nicht
immer unserer Rationale folgen, unseren
Werten, unseren Visionen, auch wenn wir das
gerne glauben würden. Sondern dass sie in egal
welcher Organisation nicht selten aus Reflexen
heraus getroffen werden. Von jedem.

Sind diese Reflexe dann nicht einfach Teil der Organisationskultur?

Ich glaube nicht. Sie sind nicht nur Bestandteil
der Unternehmenskultur, sondern Be- ...





standteil der Kultur insgesamt, mindestens der westlichen. Das ist ein Unterschied, weil so basale Wirkfaktoren noch viel stärker sind als die Organisationskultur, dadurch, dass sie allerorts wiederholt, gelebt und verstärkt werden, nicht nur in der Organisation.

WENN WIR ALLE THEORY Y SIND, WOHER DANN DIE THEORIE-X-REFLEXE?!

Nun erzählen uns die Agilisten, New Worker und die meisten TED-Talker, dass der Mensch ja eigentlich kreativ, selbstorganisiert, selbstaktualisierend, verantwortungsvoll und insgesamt superduper ist, wenn man ihn nur lässt.

Woher dann bitte diese uralten Reflexe hin zu Hierarchie, Kontrolle, Regelwerken?

Die man bei fast jedem findet, bei Uniabgängern genau wie bei alten Hasen, bei Management genau wie bei Nicht-Management, bei Silo-Fachabteilungsarbeitern genau wie bei Scrum-Developern und Design-Thinkern? Man ist versucht zu sagen, dass unser Ausbildungssystem, unsere Arbeitswelt, beinahe alles die Theorie-X-Reflexe füttert. Und wenn man erst mal zwanzig Jahre in Schule und Ausbildung spuren musste und sich an Regelwerke halten, die „nun mal so sind“, dann ist es eben schwierig, plötzlich frei, autonom, verantwortungsvoll,

sinnorientiert und kollaborativ zu sein. Nicht es zu nur machen hie und da, sondern es zu sein (vgl. „Doing agile vs. Being agile“) – als Prämisse des Seins, als DNA.

THEORIE X, Y UND BIOLOGIE

Für mich steht jedoch zu befürchten, dass nicht nur Kultur und Sozialisation die X-Reflexe füttern. Das Säugetier, das in Gruppen lebt, ist nicht immerzu ein selbstaktualisierendes, autonomes, spielerisch optimierendes Wesen. Kinder unter guten Rahmenbedingungen sind kreativ, frei, spontan, lernbegierig. Kinder in wahrgenommener Gefahr rennen zur Mama und verstecken sich. Was auch sinnvoll ist. Wir tragen mehrere Seelen in unserer Brust, die Aussagen „wir sind eigentlich Julian Huxley hat das Nichts-Alsigkeit (Nothing-else-buttery) genannt. Wenn man sagt „Der Mensch ist eigentlich so und so, nichts anderes als dieses oder jenes“, dann ist man höchstwahrscheinlich auf dem Holzweg. Im Stammesgefüge alter Zeit gab es einen Anführer, der Autorität hatte, der man sich unterordnet. Es gibt situativ Vorteile bei autoritärem direktivem Führungsstil. Solche Form von Hierarchie gab es bei den in Gruppen lebenden Säugetieren lange vor den Menschen, weil sie zuweilen Vorteile hat. Der Reflex „aber man muss doch“ oder „aber man darf doch nicht“ ist also eventuell auch biologisch begründet, weil er das Überleben in der Gemeinschaft begünstigt. Wer ausschert aus der Herde, stirbt leichter, das ist eben leider so.



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Sacha Storz

REBELLION UND BEHARRLICHKEIT

Wenn wir also unsere Organisation in das Laloux'sche Grün- oder Teal-Level, in die Gesamt-Agilität, ins Land des hierarchiefreien New-Work entwickeln wollen, dann muss uns klar sein: Wir arbeiten gegen Reflexe bei jedem von uns, die von der Gesellschaft geprägt und vielfach verstärkt sind, und die einem Teil unseres biologischen Erbes entsprechen. Diese Reflexe hat auch jeder Change Manager, systemischer Organisationsentwickler, Agile Coach oder New-Work-Evangelist. Wenn wir eine ganze Organisation ändern wollen, heißt das, dass sich die Reflexe bei jedem einzelnen verändern müssen. Wie sagte Bob Marshall so schön:

Damit eine Organisation einen Right-Shift macht, müssen alle in der Organisation das Mindset ändern.

Super, nichts leichter als das. Und vermutlich reicht das Mindset nicht einmal, denn Reflexe passieren, bevor der Mind etwas zu sagen hat. Nur eine fortwährende Achtsamkeit und Wachsamkeit an sich selbst und anderen kann den Organisationsrebellens deshalb Richtung Ziel führen. Die große Aufgabe der Rebellion im Unternehmen besteht also nicht im revolutionären Akt. Sie besteht in der Beharrlichkeit, der zehrenden Unermüdlichkeit all derer, die die Vision der Veränderung tragen.



AUTOR

Sacha Storz ist Agile Coach bei der Techdivision GmbH und gestaltet im agilen Transitionsteam die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur bei der TechDivision. Darüber hinaus ist er als Agile Coach und Consultant in der Beratung tätig und hält seit mehreren Jahren Workshops und Talks etwa auf Konferenzen wie Agile World, Manage Agile, REConf, Agile HR und dem Global Scrum Gathering.

ORGANISATORISCHE UND KULTURELLE RAHMENBEDINGUNGEN DES WANDELS

Máté Szücs



Die meisten Organisationen haben sich über die Zeit bis ins kleinste Detail definiert. Als ich 1999 bei Siemens gearbeitet habe, gab es wie bei anderen Großunternehmen auch unzählige komplizierte und tiefe Prozess- und Rollendefinitionen. Auch ich habe diese mitgestaltet. Das war für die Standardisierung wichtig. Für die heutige Zeit hat das Organisationen aber auch langsam gemacht. Viele Arbeitsabläufe sind zu zentral gesteuert und den heutigen Anforderungen bezüglich schnellen Handelns nicht mehr gewachsen – auf jeden Fall nicht in dieser Tiefe und Länge. Sie werden immer schwerer erlernbar, veralten schnell und es dauert lange bis sich diese verändern und neu erlernt werden, falls dies überhaupt noch passiert.

Das macht Veränderungen langsam und für viele Mitarbeiter sogar undenkbar. „Das wird ja eh nicht hier entschieden.“ „Es hört ja eh keiner zu.“ „Es interessiert sie ja sowieso nicht.“ Es geht um viele Annahmen, die uns begrenzen, die uns das System aufgestellt hat.

Die Größe der Organisation und die fehlende Transparenz erzeugt eine Entfremdung und Isolierung welche auf allen Organisationsebenen stattfindet.

Der Wunsch zur positiven Veränderung ist oder war zumindest schon mal bei jedem da. Es ist aber eine Frage des kulturellen Einflusses und der Umgebung, die darüber entscheidet ob diese stattfindet oder nicht. Es gab einmal ein Experiment in einer Fertigungshalle, wo sie ein

Fertigungsband für eine Zeit visuell abgedeckt haben. Plötzlich haben sich die Mitarbeiter in dem Fertigungsprozess verbessert. Wieso? Da sie sich getraut haben. Lange wussten sie schon, dass es anders besser gehen würde, aber „Das wird ja eh nicht hier entschieden“. „Es hört ja eh keiner zu“ und „Ich muss nach Plan arbeiten“. Kontrolle und Routine haben in diesem Fall über lange Zeit Innovationen verhindert.

Andersmacher stellen sich quer, erlaubt oder nicht. Sie versuchen die Situation zu verändern.

Wieso versuchen diese Menschen aber so sehr, Umgebungen und Gegebenheiten zu verändern? Weil ihnen etwas daran liegt. Es geht um eine innere, intrinsische Motivation die an ihre Umgebung oder ihre persönliche Entwicklung gebunden ist. Am stärksten wirkt die Kombination aus beiden.

WIESO MÜSSEN SIE DAFÜR „REBELLIEREN“?

Weil das System, also die Organisation als Soziales Konstrukt, sie wie ein Spinnennetz festhält. Je größer die Organisation desto



stärker. Jeder findet sich in einer kulturellen Routine gefangen. “Das macht man so,” “Das macht man nicht” oder “Das haben wir ja schon versucht” oder noch schlimmer, “Das haben sie ja schon versucht”. Also andere, und es wird nicht hinterfragt, wie etwas bereits versucht wurde. Und wenn man an eine Abteilung, oder an eine Managementebene gebunden ist wird sich die Umgebung der Norm nach verhalten. Keiner wird zuhören, mitmachen oder versuchen, etwas zu verändern bis jemand sich querstellt und sagt “Das versuchen wir jetzt einmal,” oder es einfach macht – also rebelliert. Diese Person setzt ein Beispiel, und zeigt, dass es doch anders geht. Das ist wichtig. Oft ist dies der einzige Weg um Verständnis zu schaffen, die erste Hürde der Veränderung. Man muss ausprobieren und schnell Ergebnisse vorweisen können, damit andere es auch (ein)sehen.

Derzeit herrscht in vielen Organisationen noch eine Kultur der genauen, langfristigen Planung, wo jeder genau das machen soll, was im Plan steht. Sonst funktioniert es ja nicht. Dafür sind auch genügend Kontrollsysteme im Einsatz um das sicherzustellen.

Wie sollen aber Innovation entstehen wenn jeder nur das machen soll (darf) was im Plan steht?

“Wir haben ja dafür die Innovationsabteilung,” zentral natürlich. Das war für die Zeit früher auch passend. Mit der Informationsgesellschaft haben wir aber Wissensarbeit genauso effizient gemacht wie die Produktion in Zeiten der Industrialisierung. Heute ist Information und Wissensverteilung dafür schon viel zu effizient geworden. Wissen ist nicht mehr an Grenzen gebunden und steht meistens kostenlos zur Verfügung. Somit kann man sich auch in der Innovationsabteilung nicht mehr darauf verlassen, dass die Verhältnisse worauf die Einsichten und “Pläne” sich aufbauen, gleich bleiben. Daher braucht man die Fähigkeit in der Organisation sich ständig erneuern zu können. Und das auf allen Ebenen der Organisation. Innovation kann man nicht mehr effizient nur zentralisiert gestalten. Dafür ist die Geschwindigkeit der Informationsverteilung, die Informationsmenge und dadurch die Komplexität, die Zahl, Größe und Menge der Veränderungen viel zu viel und schnell geworden. Man schafft es nicht mehr, oben in den Führungsetagen alleine alles zu wissen und für alles eine Lösung zu haben. Leute die dem Markt, den Kunden, der Produktion, usw. nahestehen, haben oft mehr oder zumindest wichtige Einsichten. Sie können mit Hilfe von Experten die richtigen Mittel und strategischen Information schneller und besser zu Lösungen, Innovationen kommen oder zumindest dazu wesentlich beitragen. Natürlich passiert das nur wenn sie dürfen, können und mittlerweile fast schon noch wichtiger: falls sie wollen.

Also welche organisatorische Rahmenbedingungen und welches Mindset begünstigen den positiven Widerstand und Transformation?

VERTRAUEN

Das wichtigste ist Vertrauen. Vertrauen in die Fähigkeiten und die Einstellung der MitarbeiterInnen, dass sie ihre Arbeit mit den rich- ...



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Máté Szücs

tigen Rahmenbedingungen bestens ausführen können und werden. Dass sie für Probleme mit unterstützenden Mitteln und Kollegen die richtigen Lösungen finden und zwar schneller und besser. Dieses Vertrauen muss kulturell gegenseitig aufgebaut werden. Mitarbeiter müssen darauf vertrauen, dass sie sich einbringen dürfen und dass es auch gewollt und unterstützt wird. Es muss auch klar sein, dass Initiativen, Innovationen – also Dinge andersmachen – nicht unbedingt immer klappen. Man kommt aber nicht voran, ohne es zu versuchen. Wenn man nur das macht was in der Plan steht, kann man nicht auf Veränderungen reagieren. Wenn man aber abweicht macht, man was “anders” oder „neu“. Durch das Experimentieren entsteht Neues.

RAUM FÜR EXPERIMENTE

Man braucht eine Umgebung und Rahmenbedingungen für mehr Experimente, damit man versuchen kann, etwas zu verbessern. Das geht nur dann, wenn man gegenseitig vertraut und dadurch auch eine gesunde Menge an Autonomie entsteht. Wo und wie viel, muss jede Organisation für sich selbst definieren.

MEHR TRANSPARENZ

Damit Mitarbeiter auf allen Ebenen die richtige Lösungen und Entscheidungen treffen können,

brauchen sie Informationstransparenz. Was sind die Zielsetzungen in der Organisation? Was ist die Strategie und woran arbeiten andere? Wo stehen sie und was haben sie schon versucht? Was funktioniert und was nicht? Wer hat welche speziellen Fähigkeiten und Erfahrungen die einen unterstützen können?

Die Möglichkeit und Kultur der Vernetzung, Kommunikation und Zusammenarbeit Damit Transparenz entstehen kann und auch eine effiziente Zusammenarbeit je nach Bedarf, Aufgabe oder Herausforderung über die typischen Grenzen hinaus möglich wird, braucht man Plattformen und Werkzeuge der digitalen Zusammenarbeit.

EIGENMOTIVATION

Und schließlich braucht es Impulse und Raum für Eigenmotivation. Wieso machen wir das was wir machen? Was soll uns motivieren weiterzukommen, mehr zu machen, etwas zu verbessern?

Es geht um den Purpose, also eine wertvolle Zielsetzung und/oder die richtige Anerkennung, persönliche Verwirklichung. Dieser muss über die finanziellen Ziele der Organisation, beziehungsweise über die persönliche Existenzsicherung oder Verbesserung hinausgehen. Das setzt Priorität und ermöglicht, dass man sich Zeit nimmt, dass man aus der Status Quo ins Bewegung kommt. Auch dann, wenn es quer oder etwa in die andere Richtung geht.



AUTOR

Máté Szücs unterstützt in seiner Funktion bei COLLECTIVE CONCEPTION Menschen, Teams und Organisationen bei deren Wandel. Mit neuen Technologien, neuen Management-Ansätzen, Skills- und Mindsets hilft er, kollaborative Arbeitsweisen, Business Modelle und Prozesse co-creative zu gestalten sowie die Organisations- und Management-Kultur und die Arbeitsumgebung weiterzuentwickeln. Er ist Experte für Digitalisierung, Veränderung, responsive Organisationen und neue Arbeitswelten und hat in 15 europäischen Ländern bereits mehr als 300 Organisationen bei deren Wissensaufbau und/oder konkreten Projekten unterstützt. Davor arbeitete er international bei Microsoft und verantwortete die Marketingstrategie für Großunternehmen, Produktmanagement für die Produktivitätslösungen und leitete die unternehmensweite Geschäftsplanung und -abläufe für 24 Länder.

LIEBER EHRlich SCHEITERN ALS NICHTS ZU VERSUCHEN – ORGANISATIONSREBELLEN-TALK #11 MIT STEFFI CZERNY

Stephan Grabmeier

Kurz bevor am 20. Januar in München die 14. Auflage der „Digital Life Design Conference“ (DLD) mit 150 Speakern und über 1000 Teilnehmern startet, habe ich DLD-Managerin Steffi Czerny zum Organisationsrebellentalk #11 getroffen. Wir haben über interdisziplinären Austausch gesprochen. Und darüber, wie wichtig christliche Werte (Über Werte habe ich auch vor kurzem mit Hans Reitz im Organisationsrebellentalk #9 gesprochen), Zeiteinteilung, Mut und Durchhaltewillen sind.

REBELL STELLT REBELLIN EIN: WIE STEFFI CZERNY ZUM BURDA-VERLAG KAM

Als Mutter von vier Kindern kam Steffi Czerny erst mit 40 Jahren zum Burda-Verlag. 1995 wurde sie von Dr. Hubert Burda als „neugierige Hausfrau“ vom Lande eingestellt. Eine „rebellische Tat“ des Verlegers, der früh verstanden hat, dass das Internet alles verändern wird und er eine Rebellin braucht, mit der er das Neuland für sich und sein Unternehmen erkunden kann. Niemand war besser als Steffi Czerny geeignet, dies zu tun. Er hat sich gegen alle Widerstände und Bedenkenträger im eigenen Unternehmen und in seiner Branche durchgesetzt und so seinen Medienkonzern sehr erfolgreich ins 21. Jahrhundert überführt.

Die ausgebildete Journalistin arbeitet seit jeher eng mit Dr. Burda zusammen, ist spezialisiert auf digitale Themen und hat 2005 die DLD Media mit gegründet, die sie als Managing Director leitet. Seitdem holt sie jährlich die weltweite digitale Elite für drei Tage nach Mün-

chen zur „Digital Life Design Conference“, auf der Gründer, Künstler, Investoren und Wissenschaftler über die digitale Zukunft diskutieren. Gründerin und Geschäftsführerin Steffi Czerny hat die DLD zu einer der wichtigsten europäischen Konferenzen für Investoren und Internetunternehmer gemacht, auf der sich Größen wie Arianna Huffington, Mark Zuckerberg, Lary Page oder Ai Weiwei die Klinke in die Hand geben. Invited only ist ein Markenzeichen für DLD und die Netzwerkerin. Nur wer zum Netzwerk passt, darf die Konferenz auch besuchen. DLD ist nicht vergleichbar mit anderen Konferenzen. DLD ist eine besondere Marke.

INTERDISZIPLINÄRER AUSTAUSCH, WERTE & TIEFGREIFENDES WISSEN SIND GEFRAGT

„Das interdisziplinäre Denken ist von zentraler Bedeutung. Gerade Künstler sind sehr wichtig, weil sie oft vorwegnehmen, wie sich eine Gesellschaft verändert“, erklärt Steffi den Ansatz und fügt hinzu: „Wir sollten nicht vergessen, dass Business enorm von Technologien getrieben ist. Doch was nutzt umgekehrt die beste Technologie, wenn man kein Business daraus machen kann?“ Für Steffi Czerny geht es deswegen immer um die Mischung, die Vielfalt und die diversen Blickwinkel der unterschiedlichen Bereiche.

Trotz der großen Namen, mit denen sich die Top-Managerin umgibt, und der vielen Reisen, die sie unternimmt: Steffi Czerny besinnt sich immer wieder auf die christlichen Werte und ihren Erfahrungsschatz. Gerade die ...



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Stephan Grabmeier



VIDEO



und auch Frauen und Männer in einen Dialog bringen und nicht separieren. Es geht nicht um eine ausschließende Genderdiskussion, sondern um die Herausarbeitung von gemeinsamen Zielen und das Einbringen der unterschiedlichen Stärken und Fähigkeiten. Denn klar ist: gemischte Teams sind erfolgreicher.“ Czerny bekennt: „Für mich ist es das Schönste, wenn ich von jungen Menschen lernen kann.“ Besetzt sie eine Stelle neu, sind gute Noten wichtig, doch am Ende setzt Steffi Czerny auf Begeisterungsfähigkeit und analytischen Sachverstand. Spannend findet sie zurückgenommene, inhaltlich aber stark an der Sache interessierte Menschen, die ihr lieber sind als „glatte Business School – Absolventen“. Die Welt hat genug von den Barbies und Kents die gebrainwashed aus den MBA Schmieden entlassen werden so hat es Thomas Sattelberger ebenfalls einmal sehr deutlich formuliert und auch stets danach gehandelt. Ihr Tipp für junge Menschen:

„Nehmt euch Zeit, macht nicht sofort Karriere und lasst euch auf die Dinge ein, die euch interessieren – und die klappen dann auch.“

ZEIT ANDERS DENKEN & GENUSS NICHT VERGESSEN

„Ich habe etwas Wichtiges festgestellt! Erfolgreiche Menschen, die Vordenker und Treiber sind, haben ein anderes Verhältnis zur Zeit. Wenn sie etwas wirklich wollen, dann nehmen sie sich die Zeit und lassen sich ein“, erklärt sie ihre Beobachtung. „In Unternehmen eher unbedeutende Menschen nehmen sich nur selten Zeit und hetzen durch ihren (Arbeits-)alltag. Es ist wichtig, dass man auch mal über sich lachen kann, denn sonst wird man verbissen und kann nicht mehr genießen.“ Dabei sei Genuss so wichtig im Leben – diese eher unerwartete Lektion hat sie von Hubert Burda einem ihrer großen Vorbilder gelernt.

VERÄNDERUNG ALS KONSTANTE IM LEBEN – GRENZE ZWISCHEN ARBEIT & FREIZEIT LÖST SICH AUF

Die Gesellschaft steht vor einem enormen Wandel – den wir heute noch gar nicht ermessen können – und dieser macht vielen Menschen Angst. Czerny: „Wir müssen verstehen, dass die Veränderung eine Konstante in unserem Leben ist – mit all ihren Konsequenzen.“ Deshalb sei es wichtig, dass wir auch ein anderes Verständnis von unserer Arbeit bekommen. Wer heute als Sachbearbeiter in einer Firma beginnt, wird diese Stelle nicht bis zu seiner Rente haben. „Wir werden auch viel älter“, so Czerny, sollten uns nicht mit der Rente beschäftigen und uns klar machen, dass sich die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit sukzessive auflösen. „Ich arbeite schon heute, wann und wo ich möchte“, erklärt die Managerin. Mangelhafte Infrastruktur als Bremsen Ein riesiges Konfliktfeld ist für Steffi Czerny der mangelhafte Breitbandausbau in Deutschland und Europa. „Ich wohne auf dem Land ...

und auf dem Weg ins Büro fahre ich durch drei Funklöcher“, berichtet sie aus ihrem Alltag. Von enormer Bedeutung ist für sie die Frage, wie die Rolle Europas in der Welt zukünftig aussehen wird – und wie Bitcoin und Blockchain die Welt verändern werden.

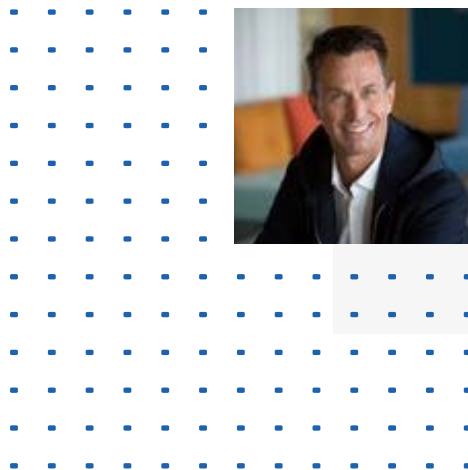
Diese Themen werden auch auf der DLD München 2018 eine zentrale Rolle spielen, die unter dem Motto „Reconquer“ steht und zur Rückeroberung von Vertrauen, Werten und Optimismus aufruft. Czerny: „Wir befinden uns an der Schwelle zur einer neuen Ära des ‚Machine Learning‘ der Biotechnologie und des ‚Internet of Things‘. Wir können und sollten dieser mutig und angstfrei begegnen.“

SINNVOLLE VERÄNDERUNGEN UND EHRLICHES SCHEITERN

„Eigentlich ist sie eine Rebellin, man muss sie im Zaum halten“, hieß es schon in ihren Schulzeugnissen. „Und ich fühle mich bis heute als Rebellin“, sagt Steffi Czerny nicht ohne Stolz. Sie will Dinge so verändern, dass sie Sinn machen.

„Rebellentum ist ja auch nur sinnhaft, wenn ich mein Unternehmen erhalten oder weiterbringen will. Es geht um die Verhinderung von Stagnation und dabei müssen Muster verändert werden, auch wenn es weh tut.“

Doch Steffi Czerny gibt auch zu: „Wenn man mit aller Macht etwas versucht und es mit seinen Möglichkeiten nicht erreichen kann, sollte man in der Lage sein zuzugeben, dass es nicht geklappt hat. „Dann hat man es wenigstens versucht.“ Denn darauf kommt es am Ende an. Liebe Steffi, vielen Dank für Deine Zeit und weiterhin viele rebellische Kreationen. Wir sehen uns sicher auf der DLD in New York das nächste Mal wieder.



AUTOR

Stephan Grabmeier ist Chief Innovation Officer von Kienbaum Consultants International. In dieser Position verantwortet er einerseits die Innovationsentwicklungen nach innen, u.a. den Auf- und Ausbau neuer Geschäftsfelder und Beteiligungen an HR Tech Start Ups oder Kooperationen. Andererseits begleitet Grabmeier Vorstände und Unternehmen bei deren digitalen Transformation und unterstützt sie dabei, schneller zu innovieren.

NEW WORK IST MEHR ALS NUR TISCHKICKER AUFZUSTELLEN — ORGANISATIONSREBELLEN-TALK MIT TIJEN ONARAN

Stephan Grabmeier



Im Rahmen des ersten #GlobalAfter-workNRW am 15.01.2018 bei uns im Ki-enbaum-Headquarters in Köln habe ich Gründerin Tijen Onaran zum Organisationsrebellentalk #12 getroffen. Sie hat die Initiative „Women in Digital“ vor zwei Jahren ins Leben gerufen, die erst vor knapp einem Monat zu „Global Digital Women“ wurde. Es ehrt mich sehr, dass Tijen bei mir öffentlich das erste Mal über die neue Initiative sprach. Wir haben uns dabei unterhalten, was für sie „New Work“ bedeutet, über die Macht von Frauen-Netzwerken und wer ein/e echter Organisationsrebell/in ist.

TIJEN ONARAN: NETZWERKERIN, UNTERNEHMERIN, MODERATORIN, SPEAKERIN

Tijen Onaran ist eine begnadete Netzwerkerin, die als Unternehmerin, Moderatorin, Speakerin und Kolumnistin arbeitet. Bereits mit 20 Jahren kandidierte sie für die FDP und unterstützte im Bundestags- und Europawahlkampf Guido Westerwelle und Silvana Koch-Mehrin. So hat sie schon früh von großen Playern in der Politik gelernt. Vor zwei Jahren machte sie sich mit ihrer PR-Beratung „startup affairs“ selbstständig. Der Name ist Programm: „Ich habe gesehen, dass Start-ups einen großen Bedarf an Beratung haben und ich war selbst ein Start-up“, erzählt sie im Talk. Heute berät sie große Unternehmen und Menschen, die in der Öffentlichkeit stehen. Quasi „nebenbei“ hat sie aus ihrer Leidenschaft Menschen zu vernetzen noch ihre „Herzensprojekte“ wie das internationale Netzwerk für Frauen aus der Digitalbranche „Global Digital Women“ gegründet. Organisationsrebellentalk lieben das Risiko und wollen Verantwortung übernehmen. Wie in jedem meiner Talks bitte ich Tijen den Satz „Organisationsrebellentalk sind für mich...“ zu vervollständigen. Ihre Antwort: „Rebellentalk sind die Botschafter von New Work.“ Eine klare Botschaft. Sie erklärt mir, wie wichtig es für Rebellentalk sei, frei und selbstverantwortlich zu entscheiden: „Sie wissen, dass ihre Entscheidungen nachhaltig sind.“ Daher sei ein echter Organisationsrebell immer ein Risiko-affiner Typ. Tijens Gedanken erinnern mich an das Gespräch mit Steffi Czerny, die ich für mei- ...



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Stephan Grabmeier

nen Organisationsrebellentalk #11 interviewt habe. Die DLD-Chefin hatte ebenfalls den Wert von Freiheit und Verantwortung betont. Ihre Antwort auf meine Frage, ob Tijen selbst eine Rebellin sei: „Ich habe immer in Positionen und Institutionen gearbeitet, in denen ich eher die Rolle eines Satelliten hatte. So konnte ich meine eigenen Ideen und Ansätze verfolgen.“ Dabei habe sie immer Vorgesetzte gehabt, die sie extrem gefördert und gefordert haben. Tijen Onaran: „Wenn es nicht funktioniert hat, wusste ich, dass die Organisation nicht zu mir passt oder ich nicht zur Organisation.“ Ihr Tipp für Rebellen: „Wenn ihr merkt, dass ihr euch so ändern oder anpassen müsst, dass die Aufgaben und die Rolle nicht mehr zu euch passen, dann geht lieber einen anderen Weg.“

Fragt euch: Wo kann ich mich verwirklichen? Wo kann ich neue Ansätze angehen?“

Für mich wird im Gespräch klar: Tijens Weg hat sie zu einer echten Botschafterin von New Work gemacht. Doch was genau ist New Work für sie? „Jedenfalls mehr als ein hipper Tischkicker, mit dem man auf Start-up macht.“



VIDEO



„New Work, das bedeutet für mich, dass Unternehmen ihre Strukturen so anpassen müssen, dass sie den unterschiedlichen Charakteren ihren Raum lassen“, erklärt sie. „Denn in den meisten Unternehmen kommen Menschen mit dem Wunsch nach hierarchischer Struktur und Menschen mit großem Freiheitsdrang zusammen.“

NEW WORK BEDEUTET: GENERALISTEN SIND GEFRAGT!

Tijen erklärt, worauf es wirklich bei „New Work“ ankommt. Tijen Onaran: „Generalisten sind gefragt. Wer im Marketing arbeitet, muss einen ITler verstehen – und umgekehrt.“ Der Wandel in den Unternehmen bedeutet für Tijen Onaran: Begegnungsräume und neue Formate müssen her: „Die Otto-Gruppe hat als ehemals tradiertes Unternehmen beispielsweise die Fuck-up Nights ins Leben gerufen, hier berichten Führungskräfte von ihrem Scheitern – und das kann sehr inspirierend für die Mitarbeiter sein.“ So entstehen Musterbrüche, die für den Wandel so wichtig sind.

DIE DIGITALISIERUNG UND „MALE HEROES“ ERÖFFNEN CHANCEN FÜR FRAUEN

Tijens Mission: Frauen. „Ich versuche all die tollen Frauen sichtbar zu machen, zu empowern.“ Vergangenes Jahr war sie eine von 47 Frauen aus 47 Ländern in einem internationalen Leadership Programm und 3 Wochen mit dieser Community in den USA unterwegs. „Wir haben dabei festgestellt, dass die Themen weltweit gleich sind.“ So wurde aus Women in Digital in 2018 neu Global Digital Women. Mit ihrem Netzwerk möchte sie vor allem die Sichtbarkeit von Frauen erhöhen und die Angst vor dem Scheitern nehmen. Ihre Vision für 2018: Sie möchte neben vielen lokalen Vernetzungse-



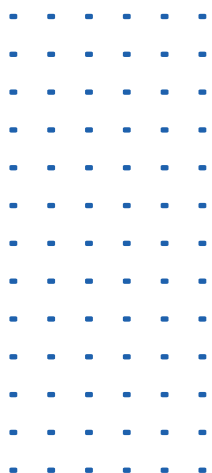
vents und Awards erstmals inspirierende Menschen für einen Global Summit nach Deutschland holen und miteinander vernetzen.

Tijen in meinem Organisationsrebellentalk: „Zum Start haben wir uns in einer bunten Mischung aus Politikern, Unternehmern und Medienschaffenden monatlich getroffen und der Kreis wuchs und wuchs.“ Die Schnittmenge bei allen, abgesehen davon, dass sie Frauen waren? Die Digitalisierung.

20.000 Frauen hat WIDI mit ihren Aktionen – unter anderem auf Social Media und bei Events – in den vergangenen zwei Jahren erreicht. In Berlin, Hamburg, München und NRW gibt es mittlerweile die sogenannte After Work-Reihe. Dort sind die Frauen bei Unternehmen zu Gast, die Einblicke in ihre Arbeit geben. Auch bei Kienbaum waren die WIDI-Frauen schon. Und so ganz männerfrei ist das Frauennetzwerk auch nicht (mehr). Nicht nur ich als male feminist unterstütze (wie auch andere Frauennetzwerke z.B. FidAr e.V.) diese Initiative. Auch als Kienbaum sind wir enger Partner und werden zukünftig noch mehr miteinander arbeiten. Diversity und Gleichberechtigung geht alle an, das sollte mittlerweile jeder Macho verstanden haben. Auch Tijen ist überzeugt: „Wir brauchen diese Male Heroes, denen die Themen Gleichberechtigung, Empowerment und Diversity wichtig sind, um diese mit uns gemeinsam voranzutreiben.“

Social Media demokratisiert unsere Gesellschaft und macht Frauen sichtbar

Tijen erklärt mir im Talk, dass sich bei der Frauenförderung sehr viel verbessert habe: „Das hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass Social Media unsere Gesellschaft demokratisiert. Du kannst nach außen sichtbar sein, du hast eine Stimme. Ich beobachte, dass eine neue Generation von Frauen nachkommt mit einem neuen Mindset, die diese Kanäle nutzen.“ Durch diese externe Sichtbarkeit entsteht auch eine interne Sichtbarkeit, etwa in den Unternehmen. Und das bringt über kurz oder lang mehr und mehr Frauen in Führungspositionen. Unterm Strich „eine riesengroße Chance für Rebellinnen. Sie haben den Rückenwind der Unternehmen und können gleichzeitig alles nutzen, was es da draußen an Tools gibt.“ Einen ganz besonderen Rat hat Tijen Onaran abschließend für alle Zuschauerinnen meines Talks: „Sei unabhängig von einem Mann, sei unabhängig vom Staat.“ Diesen Rat haben Tijen Onaran ihre Eltern mitgegeben. Denn ihnen war und ist das Thema Freiheit und Verantwortung genauso wichtig wie ihrer Tochter. Ich wünsche Dir Tijen weiterhin alles Gute und freue mich Dich weiterhin als enger Netzwerpartner zu unterstützen.



AUTOR

Stephan Grabmeier ist Chief Innovation Officer von Kienbaum Consultants International. In dieser Position verantwortet er einerseits die Innovationsentwicklungen nach innen, u.a. den Auf- und Ausbau neuer Geschäftsfelder und Beteiligungen an HR Tech Start Ups oder Kooperationen. Andererseits begleitet Grabmeier Vorstände und Unternehmen bei deren digitalen Transformation und unterstützt sie dabei, schneller zu innovieren.

FRAUEN FÖRDERN, DIE FRAU BLEIBEN UND NICHT MANN WERDEN – ORGANISATIONSREBELLEN-TALK MIT DR. STEFFI BURKHART

Stephan Grabmeier

Zum 13. OrganisationsrebelLEN-Talk traf ich mich mit GenY-Botschafterin und Speakerin Dr. Steffi Burkhardt in unserem Bistro der Kienbaum Headquarters in Köln. Ein quirliger Talk über Frauen, Rebellion und die Herausforderungen durch die „Digital Natives“.

GEBRAUCHSANWEISUNG FÜR DIE GEN Y

Mit ihrem Buch „Die spinnen, die Jungen“ hat sie eine Gebrauchsanweisung der Generation Y vorgelegt und wurde zur gefragten Interviewpartnerin in den Medien. Steffi ist Jahrgang 1985 und gehört zur Millennials-Generation der 20- bis Mitte-30-Jährigen, die mit der Digitalisierung groß geworden ist. Welche Anforderungen, Wünsche und Bedürfnisse hat die Generation Y an Job und Arbeitgeber? Wie können Unternehmen die jungen Leute halten? Das sind

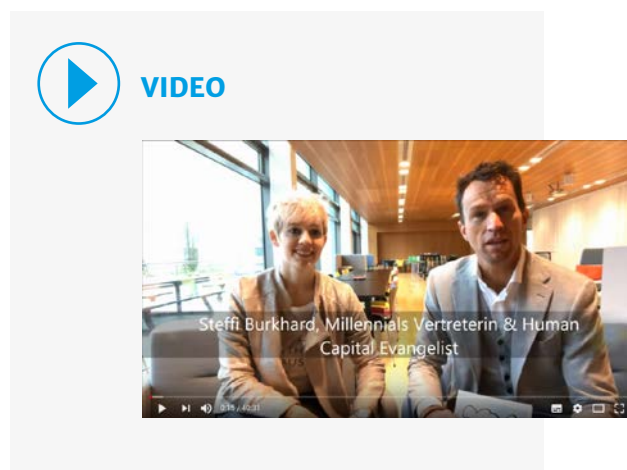
Fragen, die Steffi Burkhardt bei ihren Vorträgen vor Unternehmen und Verbänden fast täglich beantwortet. 120 bis 130 mal im Jahr ist Steffi als Speakerin und Lehrbeauftragte unterwegs, um zwischen ihrer Generation und den meist älteren Chefs zu vermitteln. Warum die Rolle als Botschafterin? „Wir haben in meiner Generation viele, die eher eine Party organisieren als eine Demo“, sagt Steffi offen, „und auf der anderen Seite ältere Arbeitgeber, die uns nicht verstehen.“

Leistungssport lehrt das Mindset fürs Leben

Genau wie ich kommt Steffi aus dem Leistungssport: „Ich wollte schon mit vier Jahren den gleichen Sport machen wie meine Schwester“, erzählt sie mir, „und das war rhythmische Sportgymnastik. Dann habe ich circa fünf bis sechs Mal die Woche Training à drei Stunden gemacht.“ Der Lernerfolg war enorm: „Diszipliniert zu sein, Ehrgeiz zu haben, Durchsetzungswille oder sich selbst zu motivieren, wieder aufzustehen nach Niederlagen. Was heute einfach wichtig ist.“ Es ist dieses Mindset, das auch heute noch ihr Leben bestimmt.

DIE STORY MIT DEM HANDLAUF

Im gesundheitlichen Betriebsmanagement eines großen Konzerns hatte Steffi ein Schlüsselerlebnis: „In der ersten Arbeitswoche hat





mein Abteilungschef – wir waren acht Personen – gesagt: Wir gehen jetzt mal zusammen zur Mittagspause zur Kantine. Ich war die erste, die die Treppen runterging. Auf der halben Treppe hat mein Chef von ganz oben gesagt: Frau Burkhart, bitte den Handlauf benutzen. Ich kannte mit 25 das Wort nicht, habe mich umgedreht und sah, wie meine Kollegen – wie so eine Entenfamilie hintereinander aufgereiht – die Treppen runtergingen.“

Für Steffi heute kaum noch vorstellbar: „Ich habe mich wirklich an dem Handlauf festgehalten. Das Ganze habe ich dann zwei Jahre so gemacht, weil es alle so gemacht haben.“ Und weil das im Konzern so vorgeschrieben war.

MENTAL CHANGE – DER ERSTE BERUFLICHE WENDEPUNKT

Steffi Burkhart im Organisationsrebellentalk: „Ich habe in den zwei Jahren Konzern gemerkt, dass die Struktur überhaupt nicht zu mir passt. Dieser cultural fit war nicht da und es war alles stark hierarchisch, überhaupt kein Experimentierraum.“ Rückblickend weiß Steffi: „Diese Handlauf-Geschichte steht als Metapher für die Gewohnheit, für all die Regeln, die wir uns in den letzten Jahrzehnten in Organisationen

aufgebaut haben, woran sich immer noch viele so imaginär festhalten.“

ORGANISATIONSREBELLEN SIND FÜR STEFFI BURKHART...

„...cool, weil sie das Bestehende in Frage stellen. Das sind die Grade ups dieser Erde, also jene, die sich über Hierarchien hinwegsetzen, in Netzwerken denken und sich lösen von imaginären Handläufen.“ Aber Steffi hat auch erfahren: „Organisationsrebellent sind unbequem – und damit auch heute oft noch unbeliebt.“ Auf ihrem T-Shirt steht „Rebelle with a cause“. Damit will sie ein Zeichen setzen, Chefs zum Umdenken auffordern. Steffi:

„Wer in meinem Alter in seinem Unternehmen nicht weiterkommt, der macht sich selbstständig. Und das kann ja für Arbeitgeber keine Alternative sein.“

...

DIE EXPERIMENTIERFREUDE DER DEUTSCHEN BANK

„Nicht umsonst hat die Deutsche Bank in Frankfurt die Digitalfabrik aufgebaut und bis 2020 etwa 600 Millionen Euro investiert“, sagt mir Steffi im Talk. „Die Banker haben festgestellt, dass sie keine guten jungen Leute einstellen können, weil die nicht in unser System wollen.“

SAP SCHLÄGT ALARM: KOMPETENZEN FÜR DIE ZUKUNFT FEHLEN

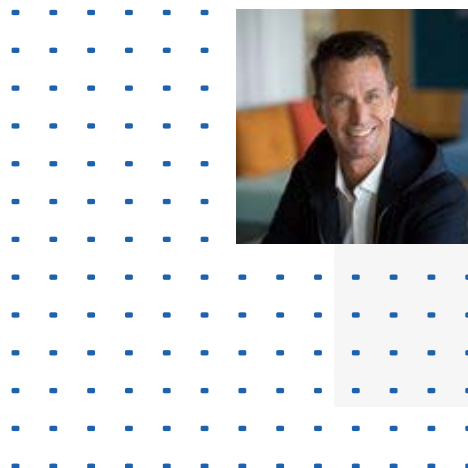
Steffi Burkhart: „Der Head of Global Acquisition von SAP hat mir kürzlich gesagt, dass die Kompetenzen, die wir in der Zukunft brauchen, heute bei den Bewerbern gar nicht vorhanden sind.“ Was aus Steffis Sicht fehlt: „Ein Bildungssystem, das den Digital Natives diese Kompetenzen vermittelt.“



Foto: Stephan Grabmeier

„SUPPORT THE GIRLS“ IST IHR MOTTO

„Wir haben es immer noch mit der Situation zu tun, dass viel zu wenige Frauen in Führungspositionen sind. Die Frauenquote gilt für Aufsichtsratspositionen. In den Organisationen haben wir im Vorstand oder Management aber derzeit nur sieben oder acht Prozent Frauen.“ Das will Steffi ändern, indem sie Unternehmen aufklärt: „Wir können doch längst nicht mehr von einem Ein-Verdiener-Modell sprechen, sondern müssen heute zu zweit arbeiten gehen:



AUTOR

Stephan Grabmeier ist Chief Innovation Officer von Kienbaum Consultants International. In dieser Position verantwortet er einerseits die Innovationsentwicklungen nach innen, u.a. den Auf- und Ausbau neuer Geschäftsfelder und Beteiligungen an HR Tech Start Ups oder Kooperationen. Andererseits begleitet Grabmeier Vorstände und Unternehmen bei deren digitalen Transformation und unterstützt sie dabei, schneller zu innovieren.



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Stephan Grabmeier

Mann und Frau. Auf der einen Seite müssen wir es, weil wir es uns in Ballungszentren wie München, Berlin oder Hamburg nicht mehr erlauben können, mit einem Gehalt eine ganze Familie zu finanzieren. Doch auf der anderen Seite wollen wir es auch.“

Das Problem, so Steffi: „Frauen meiner Generation tun sich mit Unterstützung schwer, weil wir davon ausgehen, dass wir gleichwertig sind.

Wir wollen einfach aufgrund unserer Leistung überzeugen. Und nicht Empowerment-Programme besuchen, um nach oben zu kommen.“

CHEFS MÜSSEN „JA, ABER...“-MENTALITÄT ABLEGEN

Zuhören ohne Wenn und Aber. Führungsveranstaltungen endlich mit und nicht ohne Generation Y: „Beratungsunternehmen wie Drees & Sommer oder der jüngste Bürgermeister in NRW – Daniel Zimmermann aus Monheim – sind positive Beispiele fürs Umdenken“, sagt Steffi. Und ein Zusammen von Jung und Alt kann ebenso funktionieren. „Der Talent-Manager von Bayer in Leverkusen – Jörn Fach – hat gesagt: Meine Abteilungen sind mit Vertretern der Generation Y in der Hauptverantwortung besetzt. Sie haben aber alle einen Pairing-Partner der älteren Generation, weil sie sich so immer Feedback einholen können.“

START-UPS VON FRAUEN BEKOMMEN WENIGER GELD

Steffi Burkhart: „Erschreckend fand ich, dass 2016 etwa 58 Milliarden US-Dollar in Start-ups gesteckt wurden, die von Männern geführt werden und nur 1,6 Milliarden US-Dollar in Start-ups, die von Frauen geführt werden.“ Und: Nur drei Prozent der Start-ups im Tech-Bereich seien von Frauen finanziert worden. Das traurige Ergebnis: „Wenn auf der Seite der Financier so wenig Frauen dabei sind, dann ist es auf der anderen Seite auch schwierig, Frauen zu finanzieren und zu supporten.“

FRAUEN SOLLEN FRAUEN BLEIBEN

Und noch etwas hat Steffi beobachtet: „Manche Frauen in Top-Positionen sind richtig Mann und gar nicht mehr Frau. Deshalb brauchen wir die doppelte F-Quote: female, aber auch gleichzeitig feeling. Ich bin dafür, Frauen bis ganz nach oben zu fördern, die wirklich auch Frau bleiben und nicht Mann werden.“

Meine Erkenntnis nach dem 13. Organisationsrebellentalk: **Wir brauchen noch viel mehr Steffi Burkharts, weil das Umdenken nur durch Aufklärung, Vorleben und mit viel Power einsetzen wird. Und: Diversität ist nicht nur Gender Mann-Frau, sondern auch eine Generationenfrage. Denn in unseren Kinderzimmern stecken heute mehr digitale Kompetenz als in vielen Vorstandsetagen.**

Dieser Beitrag ist Teil der Organisationsrebellentalk-Blogparade von Haufe-Vision.

ORGANISATIONSREBELLEN? BESSER NICHT!

—
Daniel Dubbel



Immer häufiger läuft mir der Begriff „Organisationsrebell“ über den Weg. Und nach anfänglichem „hey, das ist cool“ komme ich nach weiteren Überlegungen zu einem anderen Punkt. Vielleicht liegt es ja an meiner pazifistischen Ader und meiner Assoziation mit dem Begriff Rebell oder schlichtweg mit meiner Vorstellung von Veränderung in Unternehmen. Ich glaube nicht, dass es Organisationsrebelln sind, die Unternehmen heutzutage brauchen, auch wenn ich selbst vielleicht mal mehr oder weniger freiwillig einer war.

Natürlich will ich damit weder die Arbeit der selbsternannten Organisationsrebelln in Frage stellen, noch an ihrer Kompetenz zweifeln. Im Gegenteil: Ich glaube, dass hier viele Menschen sind, denen Unternehmen zuhören sollten, weil sie gute Ideen haben. Nur der Weg der „Organisationsrebelln“ ist nicht der, den ich für zielführend halte, auch weil ich selbst die Erfahrung gemacht habe, damit nicht weit zu kommen.

Vor geraumer Zeit habe ich die von Tanmay Vora veröffentlichte Sketchnote „What rebels want from their boss...“ bei Twitter geteilt und das Bild hat dort viele „Retweets“ und „Likes“

geerntet. Inhaltlich finde ich die Punkte alle weiterhin gut, nur passen sie für mich nicht mehr zum Titel. Dazu weiter unten mehr.

WAS IST EIN REBELL?

Aber starten wir damit, was ein Rebell ist: Rebellen sind an individuellen oder kollektiven Aufständen beteiligt oder versuchen sie in Gang zu setzen. Vom lateinischen Begriff „*rebellis*“ (aufständisch) abstammend wird damit jemand bezeichnet, der sich der Obrigkeit widersetzt. Rebell ist ein eher neutraler Begriff. Während Terrorist eine negative Beschreibung eines Rebellen ist, ist Freiheitskämpfer eher positiv bewertet. Letztendlich geht es bei einer Rebellion aber immer darum, einen bestehenden Zustand durch einen anderen zu ersetzen, von dem die Rebellen überzeugt sind, dass er der Richtige sei.

So war ich unterwegs – überzeugt von einer neuen Welt die ganz anders sein sollte als die aktuelle und ich habe mir Verbündete gesucht (und sie auch gefunden), um gemeinsam dem Status Quo den Kampf anzusagen.



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Daniel Dubbel

LEGITIMIERT?

Ein Organisationsrebell kann nur eine nicht von der Organisation legitimierte Rolle sein. Und so unterwegs habe ich vor vielen Jahren als Scrum Master immerhin in meinem Gestaltungsspielraum auf Ebene der Teams Dinge bewegen können. Nur wirklich verändert hat sich nicht viel im Gesamtkontext der jeweiligen Unternehmen und damit war mein Wirkungsgrad sehr begrenzt. Das wiederum hatte zur Folge, dass sich auch für die Teams, für die ich Gutes tun wollte, nicht viel erreicht habe, außer Unzufriedenheit zu schüren. Weil Probleme transparent wurden. Und diese Probleme jenseits meines Einflussbereichs lagen. Wenn ein Organisationsrebell nicht legitimiert sein kann, dann ist der Titel des Bildes „What rebels want from their boss...“ absurd. Gleichzeitig macht es die Personen zu nicht legitimierten Untergrundkämpfern, die umgekehrt von der Organisation bekämpft werden. Genau das musste ich erfahren – es war ein Kampf, Überzeugungen standen sich gegenüber und bekämpften sich. Und die, die bestehende Probleme für die Teams hätten ändern können, wollten sie nicht ändern. Das würde ja dem Rebellen in die Hände zu spielen.

Wie sinnvoll in einer solchen Beziehung zielführend Lösungen erarbeitet werden können, kann sich jeder selbst ausmalen.

(R)EVOLUTIONÄR?

In deutschen Unternehmen läuft viel schief und es ist gut möglich, dass Unternehmen ohne Veränderungen keine rosige Zukunft haben.

Nachhaltige Veränderungen passieren aber in Unternehmen nicht radikal und revolutionär, sondern in vielen unterschiedlich großen Schritten eher evolutionär und vor allem kollaborativ. Ja, für die Veränderung braucht es ein (neues) Ziel, eine klare Vision einer neuen Organisation und die entsteht aus Ideen, Diskussion und Innovation und dafür stehe ich weiterhin in den Unternehmen, in denen ich arbeite. Rebellen wollen zwar ein Ist durch ein durch sie definiertes Soll ersetzen. Aber dieses „Soll“ kann nur individuell in Zusammenarbeit im Unternehmen entstehen, wenn es dauerhaft tragfähig für die Menschen in den Unternehmen sein soll. Hierfür muss mit Menschen in den Austausch gegangen werden, Menschen sollten gewonnen und in Entwicklungen einbezogen, statt wegen ihrer bisherigen Vorstellungen bekämpft werden.

Ein Kampf aus dem Untergrund weckt Misstrauen und belebt politische Spielchen, statt sie zu beenden. Das hat wenig von dem, was zumindest ich mir in einer neuen Organisation und unter einer modernen Form der Zusammenarbeit vorstelle, in der weniger Zeit für innere politische Spielchen und Machtkämpfe und mehr für konkrete Lösungslieferung verwendet wird.

NEUE VORBILDER STATT REBELLEN

Was Organisationen aus meiner Sicht brauchen, das sind neue Vorbilder statt Rebellen, neue Impulsgeber und ein viel höheres Maß an Kollaboration. Unternehmen brauchen keine Polarisierung, keine einfache „gut“ gegen „schlecht“ oder „richtig“ gegen „falsch“ Machtkämpfe, weder im Kleinen, noch im Großen, sondern Netzwerker, die in einen Austausch auf Augenhöhe gehen. Die eine neue Welt ...



AUTOR

Daniel Dubbel beschäftigt sich seit mehr als 10 Jahren mit Agilität und hat die agile Transformation von mehreren Unternehmen in unterschiedlichen Rollen verantwortet oder begleitet. Seit Anfang 2018 verantwortet er die Projektmanagement-Prozesse und deren Wandel zu agilen Methoden bei der DB Systel GmbH, der IT Tochter der Deutschen Bahn. Außerdem unterstützt er dort als Product Owner eines Agile Enabler Teams die kontinuierliche Verbesserung agilen Handwerkszeugs in Projekten und den Aufbau einer dezentralen Service- und Produktorganisation.

kontinuierlich weiter gestalten und möglich machen, statt als Rebell das eigene vom Status Quo abweichende Bild anderen Menschen entweder offen und mit „Waffengewalt“ oder aus dem Untergrund „hinterrücks“ aufzuzwingen unter dem Vorwand, das neue Richtig besser zu wissen als das alte Falsch.

Unternehmen brauchen „Macher“. Konkreter „Möglichmacher“. Und „intelligente Kollaborateure“. Statt rebellische Saboteure.

Nach einigen Jahren Erfahrung in denen ich auch eine Zeit lang als Rebell unterwegs war bin ich um so begeisterter zu erleben, wie viel mehr „Vorbild sein“ bewegt, Mitstreiter begeistert, einen Austausch fördert und so tatsächliche Verbesserung und Veränderung erzielt.

DENKENDE MITARBEITER

Zurück zum Bild von Tanmay Vora. Ein Merkmal eines Rebellen ist es, aufständisch zu sein, sich der Obrigkeit zu widersetzen. Gleichzeitig ist ein wichtiger Bestandteil der heutigen Herausforderungen das aktuell vielerorts vorherr-

schende Führungsverständnis und die damit zusammenhängenden Organisationsstrukturen. Die Frage, was ein „Rebell“ (Verfechter der neuen und Bekämpfer der alten Welt) von seinem „Boss“ (Vertreter und Sicherer der alten Welt) will, ist absurd. Das wäre, wie wenn die Rebellen in Star Wars die Herrschaft des galaktischen Imperiums um Verständnis und Anerkennung für ihre Taten bitten würden. Was das Bild dennoch gut beschreibt, das sind denkende, selbstbestimmte, engagierte Mitarbeiter und das wiederum ist kein Rebell, der vielleicht arbeiten und neu gestalten, aber nicht „mitarbeiten“ und „mitgestalten“ und damit das System kollaborativ und sukzessiv verändern will. Das bedeutet durchaus auch, für seine Meinung einzutreten, sie zu verteidigen. Das kann rebellisch wirken. Mit dem Zweck, gemeinsam die beste Lösung zu erarbeiten, ist es das aber nicht.

MÖGLICHMACHER

Ich plädiere also dafür, keine Rebellion offen oder aus dem Untergrund heraus zu starten – auch wenn es sich noch so sexy anhört – sondern zielführend als „Möglichmacher“ aufzutreten und Dinge im eigenen Gestaltungsspielraum zu verändern als selbstverständlichen Teil der täglichen Arbeit. Das wird helfen, Organisationen dahin zu verändern, wo wir sie brauchen, wo auch immer das in naher oder ferner Zukunft sein wird.



ZUM ORGANISATIONSREBELLEN MACHEN DICH DIE ANDEREN

Lars Richter

Haufe hat eine Blogparade zum Thema Organisationsrebellens ins Leben gerufen. Darüber habe ich lange nachgedacht. Rebell klingt so negativ. Manche Eltern sagen zu ihren Kindern: „Sei nicht so rebellisch!“ Aber ich glaube, ich bin ein Organisationsrebell. Nicht weil ich einer sein will, sondern weil die anderen mich dazu machen. Weil ich Fragen habe. Schon als Kind beschlich mich das Gefühl, dass die Realität irgendwie kaputt ist. Meine Eltern, Geschwister und Verwandten bewunderten mich für meine Phantasie; weil ich mir andere Welten und neue Spiele ausdachte. Aber ich glaube, sie verkannten, dass Phantasie kein natürliches Talent, sondern reine Notwehr ist. Ich meine auch nicht dieses Gefühl, das uns beschleicht, wenn wir derzeit die Nachrichten anschalten und man den Eindruck gewinnt, dass die Welt kurz vor dem Abgrund steht. Ich bin (glaube ich) kein großer Weltverbesserer. Ich meine vielmehr dieses alltägliche Gefühl, das uns beschleicht, wenn wir unsere direkte Umgebung erleben. Das Ganze folgt festen Regeln, Abläufen und Mechanismen und wir wissen oft im Voraus, was passieren wird, weil sich so vieles wie auf Schienen bewegt. Nur ergibt es meistens keinen Sinn.

SPIELE UND GESCHICHTEN

Spiele und Geschichten sind etwas Wunderbares. Nicht, weil sie es uns ermöglichen, dem Alltag zu entfliehen. (Eskapismus ist auch keine Lösung.) Geschichten und Spiele machen etwas – wie ich finde – sehr Bemerkenswertes. Sie nehmen die einzelnen Bausteine, aus der die Welt zusammengesetzt ist, und fügen sie neu

zusammen. Ganz so, als wäre sie ein großes LEGO-Set. Natürlich, manchmal wird geschummelt und vereinfacht. Oder es werden neue Steine, die es (noch) nicht gibt, hinzugefügt. Aber Tatsache ist, dass gute Spiele und gute Geschichten nichts Neues erfinden. Sie zerlegen lediglich das, was wir als vermeintlich unveränderliche Realität des Alltags wahrnehmen, in seine Einzelteile und bauen daraus etwas Neues. Etwas Anderes.

Spiele und Geschichten sind Gedankenspiele. Sie sagen uns: „Hey, guck mal! Wenn wir das Ganze so und so zusammensetzen, passiert das und das. Wie findest Du das?“ Und das Spannende daran ist nicht, dass das, was Spiele und Geschichten kreieren, besser oder schöner ist. Das wirklich Bemerkenswerte daran ist, dass wir beide dazu nutzen können, sie als Blaupause über die Realität zu legen. Das hilft zum einen zu verstehen, nach welchen Prinzipien wir die Institutionen, Organisationen und andere soziale Gemeinschaften zusammengesetzt haben und warum sie so funktionieren, wie sie funktionieren. Zum anderen verstehen wir dadurch aber auch sehr gut, welches Weltbild unseren Konstrukten zugrunde liegt.

Organisationen, Institutionen, Unternehmen und soziale Gemeinschaften errichten ihre Welt nach den Prinzipien, die sich aus ihrem Weltbild ableiten. Wenn wir selbst davon überzeugt sind, dass Menschen nur dann arbeiten gehen, wenn wir ihnen dafür Geld geben, dann konstruieren wir Arbeitsumgebungen genau nach diesem Vorbild. Interessanterweise dienen diese Institutionen aber gleichzeitig auch als Beweis dafür, dass es tatsächlich so ist. Barry Schwartz hat darüber einen sehr interessanten TED-Talk gehalten, den ich sehr empfehlen kann: The way we think about work is broken. ...



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Lars Richter

Spiele und Geschichten zeigen uns Alternativen. Sie zeigen uns andere Glaubenssysteme und sie zeigen uns auch, wie Organisationen, Institutionen und Gemeinschaften aussehen und funktionieren würden, wenn wir dieses Glaubenssystem in die Praxis umsetzen. Nichts anderes macht Jane McGonigal in ihrem lesenswerten Buch *Reality is broken*. Sie zeigt uns, woran Gamer glauben und wie Spiele Motivation erzeugen. Und dann zeigt sie uns, warum die Realität kaputt ist und wie wir sie reparieren können.

PHILOSOPHEN UND IHRE GEDANKENSPIELE

In René Descartes Meisterwerk *Meditationen über die Grundlagen der Philosophie*, aus dem die meisten den berühmten Satz „Ich denke, also bin ich“ kennen werden, steht eine sehr bemerkenswerte Passage:

„Sind doch auch die Maler, selbst wenn sie Sirenen und Satyre in den fremdartigsten Gestalten zu bilden versuchen, nicht imstande, ihnen in jeder Hinsicht neue Eigenschaften zuzuteilen, sondern sie mischen nur die Glieder von verschiedenen lebewesen durcheinander oder wenn sie vielleicht etwas so unerhört Neues sich ausdenken, wie man ähnliches überhaupt nie gesehen hat, das also ganz und gar erfunden und unwahr ist, so müssen doch zumindest die Farben wahr sein, aus denen sie es zusammensetzen.“

Die Philosophie macht im Grunde genau das Gleiche, was gute Spiele und Geschichten tun: Sie zerlegt die Welt in ihre Einzelteile, um herauszufinden, wie sie funktioniert.

Genauso wie Spiele und Geschichten setzt sie diese Teile neu zusammen und versucht herauszufinden, wie die Dinge wirklich sind. Nicht umsonst ist das Gedankenspiel (sic!) eines der beliebtesten Erkenntnismethoden in der Philosophie. Philosophen überlegen sich eine Menge abstruse Beispiele, um dem Kern der Sache auf den Grund zu gehen. Aber so abstrus diese Beispiele auch sein mögen, decken sie die Prinzipien auf, nach denen die Welt funktioniert.

FRAGEN SIND EINE BEDROHUNG

Das wichtigste Werkzeug, das die Philosophie nutzt, um die Wahrheit herauszufinden, ist die Frage. Schon in der Sesamstraße haben wir gelernt: Wer nicht fragt, bleibt dumm. Aber genauso wie die meisten Menschen irgendwann damit aufhören zu spielen, hören sie auch damit auf zu fragen. Je erwachsener wir werden, desto mehr wird von uns erwartet, dass wir vor allem Antworten haben. Lehrer, Eltern, Führungskräfte, Politiker und CEO's haben vor allem eines: Antworten. In den sozialen Medien, Blogs und Webseiten des Internets kriegen wir sie als mundgerechte Häppchen in Form von Checklisten serviert. Kurioserweise beschäftigt sich aber kaum jemand mit der Frage, die dort ursprünglich einmal stand, und auch nicht mit dem Weltbild, das die Antworten erzeugt hat. In dieser Welt voller Antworten verfestigt sich der Eindruck, dass die Arbeitswelt so sein muss, wie sie ist.

Weil wir täglich nur die Antworten hören, die gebetsmühlenartig heruntergeleiert werden. Die Wirtschaftselite hat eine klare Antwort. Politiker haben eine klare Antwort. CEO's haben eine klare Antwort. Wer Fragen stellt, macht sich verdächtig, weil er offensichtlich keine Antworten zu bieten hat.

Stellt man tatsächlich einmal eine Frage, ist das gesamte System plötzlich irritiert. Der große

Wirbel um das, was derzeit als New Work die Gemüter bewegt, entstand durch eine Frage: Wie wollen wir arbeiten?

Interessanterweise ist diese Frage jedoch bereits unter einem Berg von klaren und weniger klaren Antworten begraben. Wir haben ja schon eine Menge Antworten, jetzt geht's eigentlich nur darum, die richtigen herauszupicken, oder? Sonst verwässert der Begriff noch und jeder versteht etwas anderes unter New Work. Wo kommen wir da auch hin, wenn diese Frage sich nicht eindeutig beantworten ließe?! Die ersten Heilsbringer mit klarer Antwort gibt es bereits. Und natürlich einige Gegenkandidaten. Aber statt sich darüber zu freuen, dass diese – wie ich finde – sehr wichtige Frage überhaupt gestellt wurde und endlich eine (längst überfällige) Diskussion beginnt, sind die meisten New-Work-Pragmatiker schon wieder dabei, den durch die Frage entstandenen Riss mit einem Füllhorn von Antworten wieder zu kitten.

„Wir haben das Loch jetzt zugespachtelt, ihr könnt wieder an die Arbeit gehen!“

Für's Protokoll: Die New-Work-Bewegung findet ihren Ursprung beim Philosophen Frithjof Bergmann.

Nicht die Politik, nicht die Schule, nicht die Wirtschaftselite mit ihren Antworten hat diese Bewegung begründet. Die Philosophie war es. Mit einer Frage.

Wenn wir einen Blick auf die Philosophie werfen, fällt dort ein Muster auf: Mit den meisten wichtigen Fragen beschäftigt sie sich schon über 2000 Jahre und die Anzahl der Antworten, die von den meisten Philosophen relativ unbestritten sind, ist recht übersichtlich. Spontan fällt mir da nur der kategorische Imperativ und das Cogito ergo sum von Descartes ein. Keine besonders berauschende Bilanz, wenn man einmal die Maßstäbe der Wirtschaft zugrunde legt. Umgekehrt kann man aber auch vielleicht sagen, dass die Wirtschaft zwar viele Antworten produziert hat, sich aber nur wenige Fragen stellt.

ZUM ORGANISATIONS-REBELLEN MACHEN DICH DIE ANDEREN

Die Philosophie hat mich gelehrt, dass man mit Fragen zum Kern einer Sache vordringen kann. Spiele und Geschichten haben mich gelehrt, die Bausteine neu zusammenzusetzen. Die eigentliche Kunst ist es, die richtigen Fragen zu stellen. Wenn wir das zugrunde liegende Weltbild erkannt haben, ergeben sich die Antworten daraus von alleine. In der Welt der Unternehmen sind Fragen eine Bedrohung. Nicht umsonst findet ein Großteil der New-Work-Diskussi-





on außerhalb der Arbeitswelt statt. Machen Sie einmal den Selbsttest und fragen Sie im nächsten Meeting Ihren Chef, warum der momentane Prozess so ist, wie er ist und ob man ihn nicht auch anders durchführen könne. Oder wenn Sie's ganz krass haben wollen, stellen Sie folgende Frage: „Warum gibt es unser Unternehmen?“ Oder wenn der nächste Heilsbringer sagt: „Die Wirtschaft braucht/ist/zwingt uns ...“, fragen Sie ihn oder sie einmal: „Was ist denn ‚die Wirtschaft‘?“

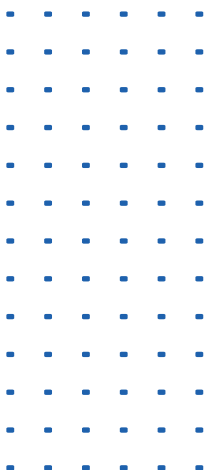
Es wird hektisches Geraschel geben und höchstwahrscheinlich wird man Ihnen dann entweder ein Manifest herunterbeten oder sie ermahnen, dass das „ja wohl glasklar“ wäre. „Das ist doch glasklar“ ist das Sei-nicht-so-rebellisch! für Erwachsene.

Nur wer Fragen stellt, kann zum Kern einer Sache vordringen. Aber in der (Arbeits-)Welt voller Antworten macht Dich das Stellen einer Frage zum Rebellen. Nicht, weil es rebellisch ist, Fragen zu stellen. Sondern weil diejenigen, die sich auf Antworten konzentrieren, auch von Dir lediglich Antworten hören wollen. Das macht Dich zum Organisationsrebell. Aber zum Organisationsrebell machen Dich die anderen. Die Menschen mit den Antworten.

Spiele, Geschichten und Philosophie helfen uns dabei, die Bausteine, die wir durch Fragen erlangen, neu zusammenzusetzen. Als Gedankenspiel. Spiele zeigen uns, dass Kontexte und Umgebungen denkbar sind, die uns zu Höchstleistung anspornen, ohne dass wir dafür bezahlt werden. Verrückt! Spiele zeigen uns auch, dass wir durch Kooperation und Gemeinschaft mehr erreichen können als im Alleingang. Wir spielen sogar freiwillig. Von der Arbeit glauben wir, dass es dort unmöglich ist: Arbeit darf keinen Spaß machen.

Ich bin ein Organisationsrebell

- Ich bin ein Organisationsrebell, weil ich Fragen stelle.
- Ich bin ein Organisationsrebell, weil andere mich dazu machen.
- Ich bin ein Organisationsrebell, weil ich an eine Arbeitswelt glaube, in der Menschen darauf brennen, am Montag endlich wieder zur Arbeit gehen zu dürfen.
- Ich bin ein Organisationsrebell, weil ich Eure Antworten nicht glaube und infrage stelle.



AUTOR

Lars Richter glaubt an eine Arbeitswelt, in der Menschen darauf brennen, am Montag endlich wieder zur Arbeit gehen zu dürfen. Deshalb inspiriert er Menschen, Unternehmen und Organisationen, Arbeitsumgebungen so zu gestalten, dass sich Motivation und Engagement entfalten können.

DIGITALE TRANSFORMATION: WARUM ORGANISATIONSREBELLEN OFT KAUM WIRKEN

Alex Nusselt



Es ist schon ein Sch... mit diesem VUCA. Auf der einen Seite sprechen wir darüber, als wäre es schon völlig normal, dass alles immer unvorhersehbarer, unsicherer, komplexer oder widersprüchlicher wird. Auf der anderen Seite kommen viele aus Ihren Denkmustern nicht heraus:

- die Mitarbeiter, die ächzen und stöhnen, weil niemand mehr zuhört, um die Probleme zu verstehen und alles, was „von oben“ kommt scheinbar mehr Probleme verursacht oder die alten noch größer macht

- die Führungskräfte aus dem mittleren Management, die bei steigender Geschwindigkeit versuchen, „Herr der Lage“ zu bleiben, indem sie immer mehr immer schneller verteilen und anweisen; dadurch immer weniger Zeit haben, zuzuhören und kein Bauchgefühl mehr für Entscheidungen entwickeln
- das TopManagement, das scheinbar so weit weg von der Realität da unten ist, da es eigentlich so gut wie gar keine Zeit hat, neben dem Versuch, bereits erlangte Erkenntnisse mundgerecht zu kommunizieren und die Fäden zusammenzuhalten, nach außen eine „wir haben alles im Griff“-Rolle zu repräsentieren und dann auch noch ständige Forderungen nach Veränderung hören. Probleme traut sich ja eh schon keiner mehr anzusprechen.

„HÖRT AUF ZU JAMMERN UND MACHT HALT!“

...ein ist der Satz, der oft scheinbar unausgesprochen bleibt, immer wenn jemand kommt mit „Wir haben da ein Problem!“ Es muss schon an der Resilienz zehren um nicht innerlich zu brüllen:

**„Probleme haben wir genug.
Ich brauche nicht noch mehr.
Wann kommt denn endlich
jemand und präsentiert mir
eine Lösung?“**

Wer es raus hatte, dem Management ein Problem zu präsentieren (von dem es vielleicht noch gar nichts wusste / wissen wollte) und gleichzeitig eine Lösung dabei hatte, war wie ein Messias. „Endlich einer, der es versteht. Los! TaskForce bilden und machen.“

Aber auch dieses Konzept schlägt zunehmend fehl. Je komplexer die Probleme, Herausforderungen, Verbesserungen, Innovationen, etc. werden, desto schlimmer wird's. Man merkt's wenn's langsamer und teurer abläuft als erwartet und am Ende doch nicht zum gewünschten Erfolg führt. Wenn man es merkt.

Und selbst dann sucht man nach Antworten „Irgendwas muss ja gut gelaufen sein und jetzt, wo wir schon so viel Zeit und Geld reingesteckt haben, gehts auch nicht mehr anders.“

„WER HAT JETZT EIGENTLICH SCHULD?“

Die Mitarbeiter, die nicht mitmachen, die Führungskräfte, die nicht zuhören, das TopManagement, das weit weg ist, das System, das nix zulässt oder die Kultur, in der sich niemand traut? Einfach nichts und niemand oder doch einfach alle(s).

Wie man es dreht und wendet, der oder die Schuldige ist einfach nicht auszumachen. Auch wenn man noch so laut brüllt oder bashed. Es findet sich niemand. Und in der Zwischenzeit hat sich die Welt sogar noch weitergedreht,

verändert und die nächsten Veränderungen stehen schon wieder vor der Tür.

„PROBLEM ERKANNT?! JETZT SCHNELL HANDELN.“

Wie? Schnell zu altbekannten Methoden und Hilfsmitteln greifen. „Hat früher immer funktioniert und geht jetzt auch nicht anders.“ z.B. TaskForces, Umorganisation(muss schneller werden), Stellenabbau oder Verlagerungen (muss billiger und weniger komplex werden). Also genau das, was uns ja schon dahin gebracht hat, wo wir jetzt sind.

Aber natürlich muss man auch ans System, also an die Abläufe. Neue Methoden und Prozesse, am besten irgendwie lean und agil. Achja, da war ja noch die Kultur. Die muss auch anders werden, denn wir wissen ja

„Culture eats strategy for breakfast.“

So, jetzt schnell ein Transformations-Programm initiiert und Kultur in den Mittelpunkt geschrieben. „Die Kultur muss anders werden!“ Und nach ein paar Wochen oder Monaten ausarbeiten stellt man fest: also wir können alles ganz gut definieren (Struktur, Prozesse und Methoden, etc.), „nur das mit der Kultur... die lässt sich ja eh nicht so richtig ändern! Wird schon kommen.“



AUTOR

Alex Nusselt machte seine Ausbildung zum IT-Systemkaufmann bei einem IT-StartUp. 2004 wechselte er als Projektmanager zu Siemens. Als er 2014 völlig unverhofft gefragt wurde, ob er sich für das Diversity-Thema „sexuelle Orientierung und Identität“ engagieren wolle, entdeckte er eine völlig andere Art zu Arbeiten: das Netzwerk. Heute begleitet er organisatorische Veränderungen, um NewWork / Arbeiten 4.0 für viele zu einer echten Erfahrung zu machen.



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Alex Nusselt

„ALSO: ÄUGEN ZU UND DURCH!“

Und irgendwann heißt es auch hier: „Jetzt haben wir schon so viel Geld und Zeit...“

Irgendwie ist es schon spannend zu beobachten, wie die meisten Transformationen schon gescheitert sind, bevor sie noch richtig angefangen haben. Sie haben nämlich nie richtig angefangen. In dem Moment, wo ein Projekt oder eine TaskForce aufgesetzt wird und nach den alten Mustern arbeitet, ist es schon passiert. Eine(r) oder ein paar haben ein Problem ausgemacht und machen sich über die Lösung für alle.

Niemand hat sich die Mühe gemacht, das Problem oder die Probleme zu durchdringen zu wollen, ist ja auch nicht die Zeit dafür. Und ein paar haben sicherlich gute Ideen, aber die Lösung liegt eben woanders, und zwar bei denen, die die Probleme haben.

„Was mach‘ ich jetzt mit dieser Erkenntnis?“

In vielen Diskussionen mit den #Organisationsrebelln dieses Landes, in den #Augenhoehe Communities, #NewWork Netzwerken und #DigitalTransformation-Projekten kommen wir immer an dieselben Fragen: „Wie kann es funktionieren? Muss alles angehalten werden? Wer kann eigentlich etwas verändern?“

Nunja, für Veränderung ist es nie zu spät. Allerdings braucht es dafür viele, die mitmachen, wenn eine ganze Organisation davon betroffen ist. In den heutigen hierarchischen Systemen sind das allen voran die Führungskräfte UND die Mitarbeiter. Wenn alle in alles von Anfang an eingebunden sind, alle ihre eigenen Probleme und Sichtweisen mit einbringen können, dann klappt es auch mit einer Transformation. Egal, wo eine Organisation oder ein Change Programm gerade steht. „Alle Fakten auf den Tisch, egal wie schwer sie wiegen. Jede(r)

soll sich ein Bild machen können, denn ehrlich währt am längsten und wer das nicht verkraftet, hat auch in einer neuen Kultur nix verloren!“ (oder wodurch sollen alle mit anpacken?)

„AN DIE ORGANISATIONS- REBELLEN DIESER ZEIT:“

Nach vielen Jahren als Rebell kann ich heute eines sagen: Die Antwort liegt in uns allen. Sind wir bereit, das was Ist, als gegeben anzunehmen? D.h. das System, die Menschen, die Kultur und den Kontext?

Ich persönlich halte wenig von Rebellion. Sie löst mindestens genauso viele Resistenzen aus, wie die Change Programme dieser Zeit. (habs verschiedentlich ausprobiert, geht schief) Wer auf Revolution in einem System hofft, von dem viele finanziell abhängig sind, der verkennet den Kontext und läuft Gefahr, selbst unter die Räder zu kommen.

Es ist an uns, Gehör und Vertrauen zu finden, andere Wege aufzuzeigen, von denen alle profitieren können. Und am Ende gilt „Love it, leave it or change it!“

Manches lässt sich nicht einfach ändern, auch wenn klar ist, dass Systeme und Organisationen deswegen vielleicht an Relevanz verlieren werden und verschwinden. Aber auch das ist normal; auch das ist Veränderung. „Können wir sie zulassen?“

Wenn nicht wir mit Vertrauen, Offenheit, Transparenz und Ehrlichkeit beginnen, wer dann? Auf andere zu zeigen, die „Gefangene ihrer selbst / des Systems“ sind, ändert nix; es erhöht nur den Leidensdruck, der am Ende vielleicht wieder nur zu alten Mustern führt. „Es ist weder gut, noch ist es schlecht. Es ist, wie es ist. Lediglich die Frage des gewünschten Zieles lässt eine Beurteilung zu, ob etwas günstig oder ungünstig dafür ist.“

Mehr zum Thema auch hier im Post vom Marcus Rainer „Veränderung braucht Störung“

SANS SOUCI – MEIN REZEPT FÜR VERÄNDERUNG VON UNTEN

Tobias Leisgang

Bevor ich zur Frage „Was wäre wenn es keinen Wettbewerb gäbe?“ schreibe, kommt erstmal noch ein Beitrag zu Veränderung im Unternehmen.

Der Grund ist die haufe Gruppe, die zu einer Blogparade zum Thema Organisationsrebellan aufgerufen hat. In dem Artikel ist ein Tweet von mir erwähnt. Das hat mich natürlich motiviert, meine Erfahrungen als Unternehmenspirat zu teilen.

Haufe fragt: „Welche Tools und Methoden brauchen Querdenker?“

Zum Glück habe ich das Geheimrezept für erfolgreiche Organisationsrebellan gefunden:

1 kg Frust

2 EL Mut

1 Messerspitze Trotz

10 ml Vitamin B (alternativ ein Stück guter Draht zum Senior VP)

Die Mischung mit kochendem Wasser aufgießen, 10 Minuten ziehen lassen und täglich trinken. Und schon läuft das mit der Veränderung im Unternehmen.

Spaß beiseite! Ich meine es gibt sie nicht, die magische Wunderpille oder die Erfolgsmethode für Rebellan und Veränderung im Unternehmen. Wahrscheinlich muss jeder sein eigenes Rezept finden. Ich habe einen Leitsatz, stelle mir zwei Fragen und betreibe Guerilla Gardening. Bevor ich darauf näher eingehe, möchte ich aber noch was zum Begriff des Organisationsrebellan sagen.

Ähnlich wie Heiko Bartlog, gefällt auch mir der Begriff des Rebellan nicht. Außer während meiner Pubertät war ich meist recht angepasst

unterwegs. Und Rebellion verbinde ich mit hohen Verlusten bis zum Bürgerkrieg. Ich finde es fraglich, ob das ein erstrebenswerter Zustand ist. Deswegen habe ich für mich das Bild des Piraten gewählt. Jemand der neue Wege geht, auf der Suche nach besserer Führung und wirtschaftlichem Erfolg in einem komplexen Umfeld. Bevor wir hier uns aber in Begrifflichkeiten verlieren, komme ich lieber zu meinem Leitsatz:

FRAGE NICHT UM ERLAUBNIS, BITTE UM VERGEBUNG

Das Originalzitat stammt von Grace Hopper. Sie war Marineadmiral und eine der ersten Informatikerinnen, eine interessante Kombination. Die ersten Jahre meines Berufslebens habe ich aber genau das Gegenteil gemacht. Ich habe versucht meine Vorgesetzten und Kollegen von meinen Vorhaben zu überzeugen und erst wenn ich deren OK hatte, ging es an die Umsetzung. Mehr als einmal ging gar nichts vorwärts, denn es fanden sich ja meist „gute“ Gründe warum etwas nicht geht.

Irgendwann hat es dann mal klick gemacht bei mir. In den meisten traditionellen Organisationen ist Risiko nämlich nicht gerne gesehen. Denn dadurch gefährdet man seine Zielerreichung, die vielfach noch an einen Bonus gekoppelt ist. Und ihre mühsam erkämpfte Position in einer hierarchischen Organisation setzen viele auch nur ungern aufs Spiel. Ganz



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Tobias Leisgang

heikel wird es dann bei den Vorständen der Aktienunternehmen, die um die Gunst der Investoren buhlen. Die Anleger erwarten Rendite und keine Experimente. Derartige Organisationen greifen lieber auf Bewährtes zurück. Auf die Erlaubnis kann man daher meist lange warten. Mittlerweile frage ich also oft nicht mehr, sondern fange einfach an zu machen. Warum ist das Motto von Grace Hopper aber so schwer umzusetzen? Warum machen nicht viel mehr drauf los und fragen stattdessen so oft nach Erlaubnis, bis sie ihr Vorhaben schlussendlich aufgeben? Für mich gibt es eine simple Antwort: ANGST! Und hier kommt die erste Frage ins Spiel.

WAS IST DAS SCHLIMMSTE, DAS PASSIEREN KANN?

Was also tun gegen die Angst? Auch ich hatte bis vor einigen Monaten noch diese Handbrem-

se drin. Was die Handbremse konkret gelöst hat, kann ich nicht mehr sagen. Ich glaube das war eher so ein schleichender Prozess. Irgendwann habe ich angefangen mich zu fragen: „Was ist das Schlimmste was passieren kann?“. Eine Ansage vom Chef? Kann man schon mal riskieren. Irgendwann war ich dann soweit, dass ich auch vor dem Jobverlust keine Angst mehr hatte. Mein Netzwerk ist gut genug, dass ich im Fall der Fälle irgendwo zum Brötchen verdienen unterkomme.

Im Februar war ich in Potsdam und habe mir das Schloss von Friedrich II. angesehen. Sans souci (deutsch: ohne Sorge) steht in dicken Lettern an der Fassade. Das war das Motto vom alten Fritz, wie Friedrich II. im Volksmund genannt wurde. Er war es, der notwendige Reformen im Königreich Preußen umsetzte. So baute er das Bildungssystem aus und begründete neue Industrien. Ich sehe ihn eher als role model für Organisationsrebellin, als einen Che Guevara. Ohne Sorge die notwendigen Veränderungen angehen!

Wenn du morgen das Unternehmen verlässt, was würdest du heute weglassen?

Mancher hat aber vielleicht keine Sorge, sondern keine Zeit um was zu verändern. „Ich würde ja gerne, aber ich stecke so tief im Tagesgeschäft, dass keine Zeit mehr bleibt“. Ist das wirklich so? Ich glaube das ist eine Ausrede. Ich behaupte, dass sich jeder Zeit für notwendige Veränderungen nehmen kann. Was würdest du heute weglassen, wenn du morgen das Unternehmen verlassen würdest? Ich glaube da fallen einige Tätigkeiten weg.

Schau doch mal in deinen Kalender. Welches Meeting ist furchtbar langweilig und hat die letzten Male kein Ergebnis erzielt? Oder was ...



AUTOR

Mit seinem weltweiten Team übersetzt Tobias Leisgang bei Texas Instruments Anforderungen von Kunden aus allen industriellen Marktsegmenten in innovative Produkte. Seine größte Leidenschaft ist das Führen und Vernetzen von Menschen. Tobias ist ein Querdenker und gibt sich nicht mit dem Status quo zufrieden. Erfahrungen und Gedanken für wirksamere Unternehmen veröffentlicht er auf seinem privaten Blog <https://www.companypirate.de>.



VIDEO



ist mit der Telefonkonferenz, in die du dich einwählst um Informationen zu kriegen? Ist sie wirklich mission critical oder liegt hier eher FOMO (Fear of missing out) vor. Die nötigen Informationen kann man sich erfahrungsgemäß auch effektiver besorgen. Ich konnte mir dadurch 1-2 Stunden pro Woche freischaufeln und das ist sicherlich noch nicht das Ende der Fahnenstange.

IM UNTERGRUND BLEIBEN? GUERILLA GARDENING!

Bleibt abschließend noch die Frage, ob man als Rebell im Untergrund bleiben sollte. Marcus Raitner empfiehlt so lange wie möglich im Untergrund zu bleiben, um das Immunsystem der Organisation nicht zu wecken. Wenn man im Bild bleibt, müsste man ja eher von einer Allergie sprechen. Und da kann eine Hypo sensibilisierung (also die kontrollierte Aktivierung des Immunsystems) durchaus hilfreich sein. Vielleicht wäre das mal einen extra Post wert. Ich möchte an dieser Stelle ein anderes Bild bemühen, nämlich das eines Gärtners. Ein Orga-

nisationsrebell ist für mich mit einer Schubkarre voll Humus und Samen unterwegs. An den entsprechenden Stellen im Unternehmen bringt er etwas Humus aus und setzt ein paar Samen. Natürlich wird man das nicht am prominentesten Platz tun. Denn da ist gleich die Stadtreinigung da und macht es wieder weg. Ich denke deshalb empfiehlt Marcus im Untergrund zu bleiben. Aber ganz ohne Sonnenlicht und öffentliche Pflege können die Graswurzeln weder wachsen noch finden sich leicht Mitstreiter. Guerilla Gardening ist angesagt! Wo ist die Ecke in Euren Unternehmen, die eine Schaufel voll Humus verträgt und wo die Kehrmaschine nicht regelmässig hinkommt?

MEIN REZEPT IN DER ZUSAMMENFASSUNG

Hier also nochmal mein „Rezept“ in der Zusammenfassung für Piraten und Organisationsrebell:

- Frage nicht um Erlaubnis, bitte um Vergabung
- Was ist das Schlimmste, das passieren kann?
- Wenn du morgen das Unternehmen verlässt, was würdest du heute weglassen?
- Werde zum Guerilla Gärtner! Schnapp dir die Schubkarre mit Humus und Graswurzelsamen.

Ich würde mir wünschen, dass mehr Unternehmen dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter ohne Sorge neue Wege gehen können und auch den entsprechenden Freiraum in Form von Zeit und Equipment („Schubkarre mit Humus“) zur Verfügung stellen.

Eines braucht es aber noch: Durchhaltevermögen. Wie beim Herren im Video, steht man am Anfang recht lange alleine da und wird vermutlich auch belächelt. Aber irgendwann tanzen sie alle mit.

ORGANISATIONSREBELLEN GIBT ES NICHT!

WARUM AUS ÜBERDRUSS KEINE REBELLION WIRD

Eva Stock



Immer häufiger liest und hört man vom „Organisationsrebell“ – der, der alles aufmischt, crazy durchdreht, die Organisation jongliert bis allen schwindlig wird und einfach das macht, was er will. Das Cool Kid, das Kaugummi kaut, eine Taschenrechner-Casio-Uhr trägt, die Mütze verkehrt herum aufhat und sich auch genauso auf jeden Stuhl setzt. Zumindest, wenn wir in einem amerikanischen Highschool-Movie aus den 90ern wären: „Gosh you freakin’ teacher, leave me alone!“ Und alle denken nur: „Woher nimmt der oder sie nur die Kraft her, sich gegen alle Konventionen aufzulehnen und alles in Frage zu stellen?!“. Und dann kommt raus: Es ist eigentlich ’ne ganz arme Socke, die da rebelliert. Elternhaus kaputt und Schlüsselkind, Sehnsucht nach geordneten Strukturen. Rebellion als Hilfeschrei. The End. Schade.

Doch zurück in die Analogie der Arbeitswelt. Um wirklich dem Phänotypen des Organisationsrebellen zu entsprechen, braucht man wahrscheinlich eine besondere Hybris. Die Wahrheit lautet meistens: Was für andere nach außen wie Rebellion wirkt, ist oft das Ende einer längeren Odyssee im eigenen Gewissenskampf des Organisations-Überdrüssigen. (Viel alleine, Schlüsselkind...)

Auf der einen Seite steht das, was der Organisations-Überdrüssige jahrelang gelernt hat: Wo sein Platz ist, was die Aufgaben sind und wie das Unternehmen funktioniert.

Auf der anderen Seite ein internes Netzwerk (mit Glück auch ein gutes externes), das er oder sie sich jahrelang mühsam aufgebaut hat. Ein sicherer Hafen aus Leuten, die ähnlich ticken. Und die den Organisations-Überdrüssigen wertschätzen für seine Arbeit und dafür, dass er oder sie sich traut, Dinge einfach auszusprechen – auch die, die nicht so toll laufen.

„Wirklich toll, wie viel Mut du immer hast, ich würde mich das ja nicht trauen!“

Doch das Netzwerk des Organisations-Überdrüssigen spiegelt ihm oder ihr auch: Alle scheinen irgendwie glücklicher im Job zu sein. Klar, finden die Anderen manche Sachen auch bescheuert und es sei ja auch ganz toll, wie sich der Organisations-Überdrüssige einsetze. Aber um 17:00 Uhr ist halt Feierabend.

Beim Organisations-Überdrüssigen ist um 17:00 Uhr ganz sicher kein Feierabend – schon gar nicht im Kopf. Die Freunde und der Partner, die Familie – alle können es schon nicht mehr hören: „Dann geh doch einfach, was machst ...“



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Eva Stock

du da noch? Du passt da eh nicht hin!“ Ja, gehen, okay, aber irgendwie lässt man dann auch eben alles hinter sich, was man sich mühsam aufgebaut hat. Und eigentlich mag selbst ein Organisations-Überdrüssiger seinen Job ja auch. Also versucht der „Otto-Normal-Organisationsrebell“ erstmal Dinge im Kleinen zu verändern. Die kritischen Nachfragen oder interessierten Bemerkungen in Meetings werden aber von Führungskräften als Affront gewertet. Kollegen verdrehen genervt die Augen: „Alte/r, gleich ist Mittag, muss der/die immer so schlau machen?!“. Der Organisations-Überdrüssige wird vielleicht zunächst noch versuchen, andere für neue Ideen oder Herangehensweisen zu begeistern und das eigene Netzwerk für die Kollegen zu öffnen. Leider kann aber auch das wieder als Hervortun oder Spinnerei abgetan werden: „Du willst ja nur schlauer als die andern sein.“

REBELLION KAPPT SELTEN AM UNTEREN ENDE DER HIERARCHIE.

Warum der Organisations-Überdrüssige meist nicht zum Rebell werden kann? Er kommt nicht weiter in seiner Karriere: Kein Potenzial, zu unbequem, zu wenig „Alignment“ – „und erstmal bitte das Projekt fertig machen, an denen schon 3 Kollegen zuvor gescheitert sind, ja?!“. „Sie sind wirklich eine tolle Persönlichkeit, aber – verstehen Sie mich nicht falsch – Sie sind vielleicht auch ein bisschen zu emotional. Also man merkt Ihnen ja Ihre Begeisterung an, aber das kann Ihnen auf so einer Stelle dann auch schaden.“

Der ganze Berg an Enttäuschungen baut sich über einem Organisations-Überdrüssigen immer weiter auf – manchmal schnell, manchmal sehr langsam. Und irgendwann kommt es, dann zum Einsturz. Und plötzlich ist klar: So auf keinen Fall mehr. Das war's. Ich muss hier weg.

HOW SOON IS NOW?

Zwischen „ich wünsche mir mehr Wertschätzung und Raum für meine Ideen“, „sieht das denn hier keiner, was das Problem ist?!“ und „ich muss hier weg!“ können auch mehrere Jahre liegen, in denen der Organisations-Überdrüssige noch darum kämpft, seine Vision einer modernen Arbeitskultur einbringen zu können. Das Problem ist, dass die Überdrüssigen oder von mir aus auch „Rebellen“ nur in Ausnahmefällen zu Königen gemacht werden. Vielleicht wollen sie das aber auch gar nicht. Vielleicht wollen sie den Status quo challengen, weil sie sich selbst unterfordert und nicht wertgeschätzt fühlen. Vielleicht haben sie eine Idee davon, wie es anders aussehen könnte, aber niemand hört ihnen zu.

Wenn Sie also das nächste Mal auf einen vermeintlichen Rebell treffen, gehen Sie doch einfach mal auf ihn oder sie zu. Fragen Sie nach den Beweggründen. Wahrscheinlich steckt mehr konstruktive als destruktive Energie dahinter. Und die sollten Sie sich – insbesondere wenn Sie in Führungsposition sind – zu Nutzen machen. Ansonsten haben sie wahrscheinlich bald einen kreativen Geist weniger in ihrer Organisation.



AUTORIN

Eva Stock ist Teamlead HR bei Trust Agents, einer Online Marketing Agentur in Berlin. Dort ist sie Allrounder für alle Personalthemen. Unternehmenskultur liegt ihr besonders am Herzen. Vor dem Agenturleben war sie bei der Deutschen Bahn in der Personalentwicklung tätig. Außerdem betreibt sie den HR-Blog hrisnotacrime.com, der mit Herzblut und Meinung einen Blick auf vielfältige HR-Themen richtet

WIE EINE ECHTE VERÄNDERUNG DURCH REBELLEN MÖGLICH WIRD UND WARUM ICH EIN REBELL BIN

Nadja Petranovskaja

Haufe hat zu einer spannenden Blogparade eingeladen. Es geht um Veränderungen, um Rebellen, um Mut, um gemeinsames Lernen. Hier ist mein Beitrag, in dem ich erzähle:

- was ich aus der Zusammenarbeit mit Corporate Rebels United gelernt habe
- wo aus meiner Sicht der Unterschied zu den Change Agents liegt

BORN IN USSR

In der Zeit voller Umbrüche, Unsicherheit und Mehrdeutigkeit sind Rebellionen völlig normal. Ich bin in der Sowjetunion aufgewachsen und habe nicht nur die Zeit vor uns nach Perestroika life erlebt, sondern auch eine ziemlich positive

emotionale Beziehung zu Revolution, Rebellen und Aufstandanern bekommen. Daher ist es vielleicht wenig verwunderlich, dass ich mich zu den “Corporate Rebels United” – einem virtuellen globalen Netzwerk – hingezogen fühlte, als ich diese im Internet entdeckte.

DAS MANIFEST

Haufe-Blog schreibt: „Jeder Wandel, jede Innovation braucht Menschen, die über Grenzen hinweg denken, den Status Quo hinterfragen und andere von ihren Ideen überzeugen“. Dem stimme ich voll zu – doch wie macht man das?

Eine Gruppe, eine Bewegung muss vor allem verkünden, wofür sie steht. So wie es vielen klar ist, wofür z.B. der Betriebsrat in einer Organisation steht, sollte auch eine rebellische Bewegung ihre Statements offenlegen. Bei den Corporate Rebels United lautet das Manifesto:

- Relentlessly
- Challenging the status quo
- Breaking the rules
- Saying the unsaid
- Spreading the innovation virus
- Seeding tribal energy
- With no fear
- With a cause to do good
- Leading by being from our true selves
- Going after the un-named quality
- Relentlessly

Wie man erkennt, erklärt das Manifest hiermit niemandem den Krieg. Es gibt mehr Aufforderungen an sich selbst, als Forderungen ...





an das System. Das hat mir persönlich sehr gut gefallen. So ein Manifest in dann in jedem Umfeld "gültig" – ob Mittelstand, ob Konzern, ob Kleinbetrieb.

Es geht nicht darum, etwas zu zerstören, sondern darum, etwas Neues entstehen zu lassen.

„With a cause to do good“ – angstfrei, schonungslos offen legen, was möglich ist. Innovations-Virus ausbreiten, was für ein schönes Bild!

Mit der Überzeugung, verantwortlich für die Zukunft des eigenen Unternehmens verantwortlich zu sein, trafen sich bei "Corporate Rebels United" Menschen, um voneinander zu lernen und einander zu unterstützen. Zu wissen, dass man als Organisationsrebell nicht allein ist, war ein gutes Gefühl.

Obwohl wir nicht wirklich einen Aufstand

angezettelt haben, unterstützte diese Gruppe sicher einen Mindset Change in mehreren Organisationen. Wenn Vertreter und hochkarätige Mitarbeiter namhafter Unternehmen sich öffentlich dazu bekennen, dass eine Veränderung aus derer Sicht notwendig ist, macht das vielen anderen Mut, ebenfalls ihre Stimme zu heben.

Eine meiner spannendsten Erfahrungen hier war das Global Rebel Jam 2013 – eine 24 Stunden online Veranstaltung mit inspirierenden Geschichten und Diskussionen zu verschiedensten Themen, u.a.:

- How to build a global grassroot movement
- Reinventing Sales Management
- Dissent & Disagreeing: Having the Real Conversation
- How office design can improve collaboration and innovation
- Intrapreneurs in Government
- Innovation culture
- Managing rebels at work: What leaders need to understand
- Leading Networked Organizations

Wie leicht zu erkennen, die Themen könnten auch einer ganz "normalen" Konferenz entstammen. Was war nun das Rebellische daran? Anders gefragt: treffen sich vielleicht ohnehin



AUTORIN

Nadja Petranovskaja widmet sich der Aufgabe, Organisationen, Teams und Privatpersonen zukunftsfähig zu machen. Sie glaubt daran, dass „Endlich Montag!“ die einzig wahre Geisteshaltung im 21. Jahrhundert ist. Als Businessmuse, Autorin, Bloggerin, Speakerin und Moderatorin bringt sie stets frische, umsetzbare Impulse mit und macht Mut für den Umgang mit Veränderungen. <https://petranovskaja.com/bloggen/>



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Nadja Petranovskaja

sehr oft Organisationsrebelln auf manchen Konferenzen, ohne sich so zu bezeichnen? Wenn es bei einer "guten" Rebellion um Innovation, Durchbruch, Fortschritt geht, ist es vor allem die Haltung. "Gute" Rebellen probieren und erschaffen Neues, statt sich über Missstände zu beklagen. Sie sind voller Leidenschaft – statt Verbitterung und Ärger. Sie generieren Energie, inspirieren, stecken an – statt anderen Energie abzuziehen. Sie sprechen über Möglichkeiten – nicht über Probleme. Sie interessieren sich dafür, wie etwas klappen kann statt, du weißt schon.

IM GEGENSATZ ZU EINEM CHANGE AGENT...

Was unterscheidet einen Organisationsrebelln von einem Change Agent?

Ein Change Agent sorgt (meistens) dafür, dass eine (von jemand anderem ausgedachte und geplante) Veränderung in die Organisation implementiert wird. Er kümmert sich um Kommunikation, Mobilisierung, Alignment und und und...

Ein Organisationsrebell LEBT DAS NEUE. Motiviert durch Liebe zu seiner Arbeit und volle Identifikation mit dem Unternehmen, in dem er arbeitet, möchte er

- öffentlich die Wahrheit aussprechen, die fast jeder denkt
- mit eigenem Beispiel voran gehen und das Neue vorleben
- Regeln brechen, damit Aufbruch/Ausbruch möglich wird
- Andere positiv anstecken und ihnen den steinigen Weg etwas ebnen

Er hat dazu KEINEN AUFTRAG VON OBEN. Er hat einen inneren Auftrag, aus dem Herzen. Er ist mutig, risikobereit und probiert Neues aus.

WAS SOLL DAS?

Organisationsrebelln sind keine seichten Transformierer. Ein Aufstand, ein Nicht-Akzeptieren-Wollen des Alten ist in den meisten Kulturen der "zivilisierten" Welt ein negativ belegtes Ereignis. Um so spannender finde ich, dass wir nun unter dem Dach von Haufe diese Diskussion führen.

Vielleicht, weil die Zeit reif ist? Weil die "normale" Organisationsentwicklung an ihre Grenzen gestoßen ist? Weil weder Change Agents noch Change Berater für genug Veränderung sorgen? Vielleicht, weil wir erkennen, dass wir mit Mut, Risikobereitschaft und Querdenken weiter kommen als mit den alten Tugenden wie Fleiß und Disziplin?

Wir brauchen dringend ECHTE VERÄNDERUNG statt Buzzword Bingo, Sau durchs Dorf jagen und Powerpoint Folien!

Ich bin ein Rebell. Unangepasst, freiheitsliebend, in Maßen seltsam. Ich sehe es als meine Aufgabe, die Welt besser zu machen indem ich Menschen und Organisationen darin unterstütze, gern das zu tun, was sie tun. Meine persönliche Rebellion lautet seit 1997: Endlich Montag! Ich arbeite gern, ich stecke andere damit an. Ich schreibe seit Jahren einen "Endlich Montag!" Newsletter und vertrete folgende Meinung:

Menschen, die ihre Arbeit gern tun und sich auf jeden Montag freuen, sind das Beste, was einem Unternehmen passieren kann.

Wie steht es mit dir?

NEW WORKER: #ORGANISATIONSREBELLEN FÜR EINE NEUE ARBEITSWELT

Gabriele Kaier von timetac

Innovation und Wandel braucht Menschen, die über Grenzen hinweg denken, den Status Quo hinterfragen und andere von Ideen überzeugen, so Haufe in seiner aktuellen Blogparade #Organisationsrebellin. Da sind wir gerne dabei und haben uns die Systemrebellin der neuen Arbeitswelt – die New Worker – näher angeschaut. Wer sind sie und was machen sie? Zudem stellen wir Ihnen die Gewinner des New Work Awards 2018 vor. Lassen Sie sich von diesen Organisationsrebellin inspirieren! Organisationsrebellin sind Menschen, Teams, Abteilungen, die mutig und nachhaltig althergebrachte Muster durchbrechen. Sie hinterfragen Strukturen und Hierarchien und gehen

neue Wege. Ihr Ziel: Langfristige Veränderungsprozesse in ihren Unternehmen anzustoßen.

New Work Pioniere sind Organisationsrebellin

„New Worker“ sind Systemrebellin für zukunftsweisendes Arbeiten. Menschen, die Vorbilder für die Zukunft der Arbeit sind und mit ihrem Schaffen sinnbildlich für die neue Arbeitswelt stehen. Sie implementieren und wenden in ihrem Unternehmen sogenannte New-Work-Prinzipien an.



AUTORIN

Gabriele Kaier ist seit 2016 im Marketing-Team der TimeTac GmbH. Sie ist im Bereich Content-Marketing tätig und betreut in dieser Funktion den Unternehmensblog und Social Media Auftritt des Unternehmens. Ihr Motto: „Work smarter instead of harder“



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Gabriele Kaier

ORGANISATIONSREBELLEN FÜR DIE ZUKUNFT DER ARBEIT

Flexibles Arbeiten statt Präsenzpflcht, Nachhaltigkeit statt Rendite-Hatz, Mitbestimmung der Mitarbeiter statt starrer Hierarchien, selbstbestimmtes Gehalt anstelle fester Gehaltsstruktur, ein neues Führungsverständnis statt einer quasimilitärischer Unternehmensführung und viele weitere New-Work-Prinzipien und Konzepte, die alle das gleiche Ziel verfolgen: Ein besseres Arbeitsleben zu haben um im Wettbewerb und gegen den Innovationsdruck einer sich wandelnden Arbeitswelt bestehen zu können.

DIE NEW WORK INITIATIVE 2018 – BESTECHENDE ORGANISATIONSREBELLEN

Gestern wurde im Rahmen der New Work Experience in Hamburg der Gewinner der New Work Initiative 2018 in der Rubrik "New Worker" gekürt. Mehr als 100 New Work Pioniere haben sich mit innovativen Konzepten um diesen New Work Award beworben. Das "XING-Ideenlabor" und Online-Nutzer haben über das innovativste Konzept der Unternehmen und Rebellen der New Work-Bewerbung entschieden.

DIESE 3 ORGANISATIONSREBELLEN HABEN DEN NEW WORK AWARD 2018 GEWONNEN

Michael Schmutzer: Er ist der Gründer der Design Offices, inspirierende Coworking Spaces, die agile und flexible Arbeitsweisen fördern. Er begeistert mit seinen Arbeitslandschaften nationale und internationale Kunden aus Industrie, Mittelstand u.v.m. – [Link](#)

Sabine Kluge, Robert Harms und Ronny Grossjohann – das Team von Siemens:

Sie haben eine Bewegung im Unternehmen gestartet, die in der Fertigung auf Selbstorganisation setzt. Die industrielle Arbeit in Fertigungshallen verschiedener Standorte ist durch entsprechende Kommunikation innerhalb des Unternehmens flexibler, agiler und humaner geworden. – [Link](#)

Christoph Magnussen: Möchte die Angst vor Automatisierung, Freiheit und extremer Transparenz in der Arbeitswelt nehmen. Zusammen mit seinem Team von Blackboat berät, trainiert und inspiriert er Unternehmen für das Thema New Work. – [Link](#)

Wir gratulieren den Gewinnern, stellvertretend für alle Arbeitsweltvisionäre, Querdenker, Organisationsrebelln

WIR BRAUCHEN BERUFSREBELLEN!

Jan Hegewald

Dies ist mein zweiter Beitrag zur Blogparade #Organisationsrebell. Deren Ziel ist es "Rebellen" dabei zu unterstützen, Unternehmen von innen heraus zu verändern. Wenn ich über Rebellen in einer Organisation nachdenke, fällt mir eine Rolle als erste ein, die quasi darauf angelegt ist: der Agile Coach. Meist stehen die Agile Coaches etwas abseits der Hierarchie, haben typischerweise keine Personalverantwortung und daher auch die Freiheit – und im Idealfall die Aufgabe – Dinge zu hinterfragen und den Finger in die Wunde zu legen – Berufsrebell eben!

DIE MAXIMAL DIFFUSE ROLLE

Doch ganz so einfach ist es in der Praxis leider nicht. Die Unklarheit fängt schon bei der Viel-

zahl der Bezeichnungen an, die dennoch meist etwas irgendwie Ähnliches meinen: Die einen Unternehmen haben Scrum Master, die anderen nennen sie Scrum Coaches, wieder andere sprechen von Agile Coaches oder ganz allgemein von Agilisten. Ich möchte der Einfachheit halber im Folgenden stets von Agile Coaches sprechen. (In Ermangelung einer besseren Alternative und im Bewusstsein, dass auch dieser Name mindestens teilweise unpassend ist. Für bessere Vorschläge wäre ich dankbar.)

So unterschiedlich wie die Benennung sind auch die Aufgaben: Sie reichen oftmals diffus vom Team-Assistenten über den Coach für Führungskräfte oder Product Owner bis hin zum Optimierer der Gesamtorganisation. Meiner persönlichen Erfahrung nach tun sich insbesondere die Agile Coaches selbst schwer mit der Definition ihrer Aufgabe. Selbst in einem Team





Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Jan Hegewald

von Agile Coaches streut das Selbstverständnis meist über einen weiten Teil der oben genannten Aufgabendefinitionen. Die einen wollen gerne vor allem einzelne Teams unterstützen und voranbringen, die anderen würden gerne die ganze Organisation agil optimieren.

„Agile Coaches haben die Freiheit – und im Idealfall die Aufgabe – Dinge zu hinterfragen und den Finger in die Wunde zu legen.“

Dementsprechend schwer tun sich auch viele Unternehmen mit dieser Rolle. Sichtbar wird das zum Beispiel dadurch, dass die meisten mir bekannten Unternehmen keine ernsthafte Entwicklungsperspektive für Agile Coaches in Form eines Karrierepfades anbieten. (Was, wie ich glaube, auch an der Tendenz der Agile Coaches liegt keine klassisch-hierarchischen Systeme zu mögen und solche Karrierestufen daher abzulehnen. Leider fällt ihnen das auf die Füße, wenn dieselbe Rolle einmal so ausgefüllt werden will, dass das Team im Mittelpunkt steht, und einmal so, dass eigentlich die Organisation verändert werden soll.) Dass sich diese widersprüchlichen Vorstellungen vielleicht einfach nutzen und gewinnbringend auflösen lassen, will ich im Folgenden zeigen.

WOZU AGILE COACHES?

Doch vor diesem Vorschlag steht zunächst die Frage: Braucht es den Agile Coach überhaupt? Wie ich schon in meinem Beitrag „Wieso immer anders und wieso immer Andere?“ dargelegt habe und es zum Beispiel auch Sarah Biendarra in dieser Blogparade thematisiert, braucht jedes Unternehmen heute statt Rebellion/Revolution eher eine stetige Evolution, d. h. einen andauernden Veränderungsprozess (früher einmal

liebevoll „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ genannt). Um diesen zu etablieren und am Laufen zu halten, ist es sinnvoll und notwendig diese Aufgabe in der Organisation zu verankern. Reguläre Führungsstrukturen tendieren nämlich stets dazu, die eigene Macht zu verfestigen. Dadurch ist Widerstand gegen notwendige Veränderung wahrscheinlich. Man möge mich nicht missverstehen: Natürlich erwarte ich in erster Linie von einer Führungskraft die Initiative und die Bereitschaft zur Veränderung. Dennoch hilft es ungemein eine neutrale Rolle zu haben, die alle Freiheiten hat auf die Beseitigung von Missständen hinzuwirken.

Um die Organisation beweglich zu halten, ist die Rolle des Agile Coaches daher ein gutes Mittel. Es braucht eben Rebellen beziehungsweise (R)Evoluzzer für die Veränderung.

„Reguläre Führungsstrukturen tendieren dazu, die eigene Macht zu verfestigen.“

Ein zweiter Grund für Agile Coaches ist die Skalierung der Führung in einem Unternehmen. Das mag widersinnig klingen, führen sie doch in der Regel selbst keine Mitarbeiter. Wie ich in dem Beitrag Verflachte Hierarchie dargelegt habe, lassen sich jedoch mindestens vier Arten von Führungsaufgaben unterscheiden:

1. Fachliche Führung
2. Disziplinarische Führung
3. Soziale Führung
4. Strategische Führung

Ein übliches Vorgehen ist es alle diese Führungsaufgaben bei „der“ (einen) Führungskraft zu verorten. Oftmals ist die Intention dahinter Verantwortung klar zu verteilen. Typischerweise führt das jedoch zu überlasteten Führungskräften: Einerseits aus dem großen Zeitaufwand heraus, der für diese Vielzahl an Aufgaben nötig ist, und andererseits weil nicht jede Führungskraft gleichermaßen gut geeignet ist für alle vier unterschiedlichen Aufgaben. Was ...



AUTOR

Jan Hegewald ist Head of Product Offer Platform bei der Zalando SE. In dieser Position verantwortet er die Produktmanagement-, die Engineering- und die Business-Aspekte der Plattform, die alle Angebotsdaten von Zalando bereitstellt. Ihn bewegen Themen rund um E-Commerce, agile Produktentwicklung und die Gestaltung von Aufbauorganisation und Zusammenarbeitmodellen.

es aber bedeutet Führungskräfte zu überlasten und damit zu einem Engpass zu machen, dessen Wirkung sich multipliziert, legt Gunter Dueck sehr schön dar.

Wenn man aber bereit ist die Führungsaufgaben zu verteilen um damit zu einer besseren und besser skalierenden Führung zu kommen, so können Agile Coaches mindestens Aufgaben der sozialen Führung übernehmen.

„Es braucht eben Evoluzzer für die Veränderung.“

WIE KÖNNEN SICH AGILE COACHES ENTWICKELN?

Wenn ich also Agile Coaches in meiner Unternehmung als Berufsrebell haben möchte, besteht die Frage, welche Entwicklungsmöglichkeiten ich ihnen bieten kann. Hier will ich eine mögliche Ausgestaltung der Rolle über verschiedene Karrierestufen vorschlagen:

- **Der Team-Agile-Coach:** Er kümmert sich um die Entwicklung eines (oder mehrerer einzelner) Teams: das Durchlaufen der Teamentwicklungsphasen, das soziale Zusammenspiel im Team, die Ablauforganisation im Team (ob dazu Scrum oder Kanban oder was auch immer genutzt wird, ist unerheblich), das Aufzeigen von Hindernissen und Missständen und die Weiterentwicklung der Selbstorganisation des Teams.
- **Der Bereichs-Agile-Coach:** Hat ein Agile Coach einzelne Teams erfolgreich sozial geführt, kann er übergeordnete Aufgaben übernehmen in einem Bereich aus mehreren Teams: das Weiterentwickeln der Aufbauorganisation im Bereich, das Sicherstellen von sauberen Business-Impact-Betrachtungen und übergreifender Priorisierungen im Sinne

agiler Produktentwicklung, das Stärken der Partizipation aller Mitarbeiter bei Entscheidungen, d. h. die Weiterentwicklung der Selbstorganisation auf einer höheren Ebene.

- **Der Unternehmens-Agile-Coach:** Während die ersten beiden Rollen stark in den jeweiligen Unternehmenseinheiten verantwortet waren, kann ich mir als weitere Entwicklungsstufe vor allem eine Wirkung als Stabsposition vorstellen: das Hinterfragen und Weiterentwickeln von Aufbauorganisation insgesamt, die Verbesserung der Kooperation zwischen Unternehmensteilen, das Hinterfragen von Rollen auf Unternehmensebene und das Stärken agilen Mindsets und von agilen Methoden.

Ich gebe zu, meine Benennung dieser drei Stufen ist nicht sehr kreativ und fällt mir nicht leicht. Den Unternehmens-Agile-Coach als "Executive Agile Coach" zu bezeichnen, fände ich beispielsweise komisch. Auch hier bin ich deshalb dankbar für konstruktive Vorschläge. Damit diese Stufen effektiv wirken können, braucht es jedoch die Befähigung (Empowerment) dazu. Gerade mangels disziplinarischer Führungsverantwortung ist das nicht selbstverständlich. Die ersten beiden Karrierestufen erfordern daher die Erkenntnis der jeweiligen Führungskräfte, dass ihnen ein Agile Coach bei ihren Aufgaben enorm helfen kann, und die Bereitschaft das zu nutzen. Für den Unternehmens-Agile-Coach ist eine Legitimierung durch das Top-Management nötig um Wirkung entfalten zu können.

„Damit Agile Coaches effektiv wirken können, braucht es das Empowerment dazu.“

Beides führt dahin zurück, dass die Organisation den Agile Coach haben wollen muss, damit er funktionieren kann. Die obigen Ausführungen helfen hoffentlich dabei das Haben-wollen zu unterstützen.

WIE WIR ORGANISATIONSREBELLINNEN GROSSZIEHEN

Judith Klups

Brauchen wir Organisationsrebellinnen? Ein klares Ja. Sie hinterfragen und bekämpfen den Status-Quo, brechen alte Regeln und bestehende Systeme und stehen ein für etwas – etwas Großes, Bewegendes, Veränderung und einen neuen Zustand. Eins vorweg: Aufgrund der sprachlichen Vereinfachung werde ich im folgenden Beitrag ausschließlich von „Rebellinnen“ sprechen. Hiermit sind natürlich immer sowohl Männer als auch Frauen gemeint. Was ich mich frage, ist, wie man eigentlich zu solch einer Organisationsrebellin wird? Wird man das plötzlich, in einem bestehenden System, weil es einem reicht? Oder weil man von etwas anderem wahnsinnig überzeugt ist? Weil man wütend ist oder weil man liebt? Wird man es, weil es auf einer Visitenkarte steht und es irgendwie en vogue ist?

Oder ist man es schlicht und ergreifend oder eben nicht?

Und wenn nicht, muss ich mich dann damit abfinden? Oder kann ich mich wenigstens weiterentwickeln, um eine Organisationsrebellin zu werden? Vielleicht sollte man Weiterbildungen dazu anbieten: „Zertifikatslehrgang Organisationsrebellin“. Gar keine schlechte Idee, aber eins nach dem anderen.

Mit all diesen Fragen im Kopf sitze ich am Frühstückstisch und schaue mir meine drei kleinen Kinder an. Zwei sind zwei und eins ist vier. Eins steht auf, das nächste rennt los, das nächste tunkt sein Nutellabrot in Orangensaft. Ich frage mich, ob das eine Frühstücks-Rebellion ist? Missachtung von Regeln? Unerzogenheit? Haben sie schlicht und ergreifend



Foto: Josh Willink

keinen Hunger, bzw. mögen Nutellabrot mit Orangensaft? Lieben sie die Freiheit, einfach aufzustehen? Was soll ich tun, auf klare Regeln bestehen oder sollen sie eben einfach frei bestimmen, was sie tun?

Diese Gedanken bringen mich zu meinen nächsten Überlegungen. Was motiviert und treibt eine Organisationsrebellin? Ist es das Ziel von Rebellinnen, einfach laut und „dagegen“ zu sein? Oder ist das „dafür“ stärker? Ist es ein weg-von, dass sie antreibt, oder ein hin-zu? Was macht einen Organisationsrebellin überhaupt ...

aus, und vor allem, was kann ich für meine drei kleinen Kinder tun, damit sie, so denn sie wollen, zu Organisationsrebellinnen werden? Ich besinne mich und überlege, welche Haltung, Eigenschaften und Fähigkeiten erforderlich sein könnten, um eine gute Organisationsrebellin zu sein.

STABILE BINDUNG ALS FUNDAMENT DER REBELLION

Was macht eine gute Rebellin aus?

Eine Rebellin hinterfragt. Sie kommt in ein System oder ist in einem System und nimmt nichts als gegeben an und hin. Sie fragt: muss es so sein? Eine Rebellin beobachtet, analysiert, dreht Steine um und wirft sie vielleicht sogar weg. Sie geht über ihre eigene Komfortzone hinaus, und die der Anderen. Dazu muss eine Rebellin vor allem eines sein, und das ist mutig. Und wann sind wir mutig? Wenn wir sicher sind. Und frei. Das ist doch ein guter Ansatzpunkt, wenn ich auf meine Kinder schaue. Sicherheit geben. Stabile Bindung erreichen. Raum geben.



AUTORIN

Judith Klups ist Mit-Gründerin und Partnerin bei der Zukunftsagenten GmbH. Die Diplom-Psychologin, 3-fache Mutter und ausgebildete systemische Organisationsberaterin ist Expertin für Neue Arbeit. Sie begleitet Menschen und Organisationen auf dem Weg in die neue Arbeitswelt – ganzheitlich, individuell und pragmatisch. Hierfür hat sie gemeinsam mit ihren Partnern eine eigene Cloud-Lösung entwickelt, den Workforce Evolution Designer®.

Raum für Mut. Raum für Fehler. Raum für Freiheit. Selbstbestimmung und Selbstwirksamkeit fördern, damit sie mutig die Welt erobern können, Systeme verändern werden, bereit sind für die neue Arbeitswelt, die genau das verlangt und ermöglicht.

Im selben Moment kommt eins meiner Kinder strahlend mit meinen neuen Schuhen um die Ecke und stellt sie mir hin: „Mama, Schuhe“. „Ja, schön mein Schatz, ne? Danke“ Stolz betrachte ich mein selbstbestimmtes Kind, gut, dass ich sie vorhin nicht an den Tisch verdonnert habe, ihnen Raum gegeben habe. Sie sind frei und kennen Grenzen, was habe ich das gut im Griff. Und dann entdecke ich, dass meine neuen, hellgrauen Schuhe über und über mit lila Filzstift bemalt sind. Die Kinder strahlen. Ich nicht. Ich atme dreimal durch und mache den dreien deutlich, dass das mit den Schuhen absolut nicht in Ordnung war. Dass ich diese sehr gerne mag – nun mochte – und ich nicht möchte, dass sie so mit meinen Sachen umgehen. Ich bemühe sogar die Transferarbeit: wie wäre das denn für Euch, wenn jemand Eure neuen Sachen bemalt? Ich hinterfrage: warum habt ihr sie bemalt? Wie man das halt so macht. In der Hoffnung, dass in Zukunft keine Schuhe mehr bemalt werden. Und auch sonst keine Dinge – außer Papier – bemalt werden.

Irgendwann muss es ihre freie Entscheidung sein: halte ich mich an Regeln und Grenzen?

Weiß ich, was „richtig“ ist und was nicht?

Die Frage, die sich an diesem extrem simplen Beispiel stellt, ist einfach. War das nun rebellisch, meine Schuhe zu bemalen? Oder einfach frech? Fanden sie das schön? Wenn ich in dieser Situation nun absolut restriktiv vorgehe, schimpfe, verbiete, dann nehme ich ihnen eventuell ein



Stück Mut. Erzeuge vielleicht sogar Angst davor, Fehler zu machen. Fördere das wachsende Muster, sich aufzulehnen gegen das (Mutter-)System, das so streng und unlustig ist. Aber deshalb kann ich doch schlecht mit Applaus reagieren, wenn Schuhe wild bemalt werden?

Wo ist also der schmale Grat zwischen Freiraum geben, Selbstbestimmung zulassen und klar aufgezeigten Regeln und Restriktionen?

Grenzenlose Freiheit vs. Grenzen ohne Freiheit?

Ich besinne mich auf meine Grundüberzeugung, deren zentraler Kern freie Kinder sind. Frei nicht im Sinne von Regel- und Grenz-Frei, sondern mit einem klaren Rahmen, der genug Raum für „frei“ lässt. Und natürlich hängt die Größe und Starrheit bzw. Agilität des Rahmens von bestimmten Situationen und Begebenheiten ab, nicht zuletzt auch von dem, was einem Kind zumutbar und/oder zuzutrauen ist. Genau das gilt es in den ersten Jahren (und ein Leben lang weiter) herauszufinden und zu fördern. Ich wage eine These: Je stärker das Fundament der stabilen Bindung in den ersten Jahren gebaut wird, desto freier und selbstbestimmter werden die Kinder sein können. Sie werden sich selber Grenzen setzten, bestehende Rahmen ausreizen, ausdehnen, sie niederreißen. Sie werden auch neue Rahmen errichten, wo vielleicht bislang keine sind, oder werden sich in einer rahmenlosen Umgebung sicher bewegen können. Sprich: sie haben alles, was es für so eine richtig gute Organisationsrebellin braucht. Genau deshalb ermutige ich meine Kinder, Grenzen zu überschreiten. Ich zeige Ihnen, dass sie Fehler machen dürfen, dass ihre Handlungen Konsequenzen haben, aber dass sie sicher sind. Dass sie meiner Liebe sicher sein können,

egal, was sie machen. Eltern sagen oft, das sei selbstverständlich, und doch ärgern sie sich über die Unangepasstheit ihrer Kinder und fördern ihre Angepasstheit. Dabei ist es genau das, was wir brauchen: Unangepasstheit, klare Emotionen und den Wunsch danach, etwas unbedingt haben zu wollen. Kleine Kinder sind diesbezüglich unfassbar klar: wenn sie etwas nicht wollen, dann kämpfen sie, schreien, schmeißen sich inmitten des Supermarktes auf den Boden und brüllen. Sie sagen klar nein, gehen nicht weiter, und schreien. Wenn Sie etwas wollen, zeigt sich exakt dasselbe Verhalten, wenn sie es nicht bekommen.

Mindestens genauso wichtig ist zu sehen, was passiert, wenn sie etwas wollen: sie strahlen, sie lachen, sie sind so begeistert von der Idee, es zu bekommen, sind aufgeregt, so sehr, dass es eine wahre Freude ist. Bekommen sie, was sie wollen, freuen sie sich umso mehr. Stolz sind sie, es erreicht zu haben, durchgesetzt, was auch immer. Und sie sind so nachhaltig und zäh. Sie setzen sich für ihren Wunsch und Willen ein, fokussiert und zielorientiert. Ziel erreicht: Freude! Ziel nicht erreicht: Frust, Wut, Ablehnung, Trauer, Enttäuschung.

Auch das gehört leider dazu, und das ist auch gut so. Nur ist es eine große Herausforderung für Eltern, in der jeweiligen Situationen „angemessen“ zu handeln, denn so formen sich nach und nach die Muster, die uns Große ausmachen. Wir kommen aus Elternhäusern, in denen wir uns benehmen sollten und wachsen auf in Systemen, die uns Konformität lehren. Wir gehen zur Schule, zur Universität, ins Unternehmen. Und irgendwann sind wir groß, stehen im Unternehmen, und sollen rebellisch sein...

LERNEN, EIN REBELL ZU SEIN UND RAHMEN FÜR REBELLINNEN SCHAFFEN

Wer jahrelang gelehrt wurde, sich anzupassen, steht nicht im Meeting auf und sagt: ...



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Judith Klups

„Liebe Damen und Herren, dieses Meeting ist nicht zielführend.“ Doch genau das ist es, was Rebellinnen der Zukunft ausmacht. Eine moderne Rebellin brüllt nicht, eine Rebellin ist keine Störerin, die Systeme kaputt macht, vielmehr sollte eine Rebellin ein Vorbild sein. Sie verlässt den Status Quo auf eine Art und Weise, die andere dazu inspiriert, neu zu denken, indem sie Chancen sieht statt lediglich Hindernisse aufzuzeigen.

Hat jemand seinen Job 40 Jahre lang so gemacht, wie das System es vorgegeben hat, ist das alles gar nicht so einfach. Aber auch die vermeintlichen Jungen, Wilden, haben es nicht so leicht, denn auch sie könnten im Kopf die gleichen Mauern haben. Und vor allem kann kaum jemand rebellisch leben, der Angst hat. Von meinen Kindern schaue ich kurz auf mich selber. Wenn ich auf mich und mein Leben im Konzern zurück schaue, war ich früh rebellisch, habe versucht, mich rauszuarbeiten aus Mustern, aus Stereotypen und den Hindernissen, die einer jungen Frau im Weg stehen. Ich setzte mich ein für Flexibilität, für Vertrauen zu Mitarbeitern, und hatte bald meine Führungsrolle. Die Nächste stand schon in Aussicht und dann kam das erste Kind. Plötzlich ging es für mich in meiner Rolle um flexibles Arbeiten und Führung auf Distanz, all die unsexy Themen von New Work. Dafür sollte ich nun kämpfen. Doch wie konnte ich rebellisch sein, wenn ich gerade die Verantwortung für ein Kind übernommen habe? Ein Kind, das einmal eine Rebellin sein können soll. Die Rebellin in mir war immer noch da, die Kraft nicht, den Kampf gegen das starke und starre System zu gewinnen. So war mein damaliger Kampf final ein weg-von und ein hin-zu zugleich: weg-von einem System, für dessen Veränderung ich es Leid war zu kämpfen, keine Kraft mehr hatte und vor allem keine Möglichkeiten mehr. Hin-zu einem Leben, dass mir und uns beides ermöglicht. Familie und Arbeit. Flexibilität, Freiheit, Selbstbestimmtheit. Was ich dafür brauchte? Vor allem Mut. Und Rückhalt. Meine stabile Bindung, die mir immer

Kraft gab und gibt. Und den starken Glauben daran, dass es anders geht, einen inneren Antrieb, der mich vor allem hin-zu etwas getrieben hat, meiner Vision, meinem Ziel, meiner Überzeugung. Was ich gebraucht hätte? Ein System, indem aus (m)einer Rebellion schon neue, stabile und veränderte Strukturen, Kulturen und Möglichkeiten entstanden wären. Eine Führungskraft, Kolleginnen und Kollegen, eine Gruppe, die alle weiter rebelliert hätten.

Mit mir als Rebellin ging ein Teil der Rebellion.

ZUM SCHLUSS: EIN PLÄDOYER

Mir wird klar, dass es eine Veränderung von Grund auf braucht. Eine Veränderung, für die wir heute kämpfen müssen. Eine Organisationsrebellion, die an starren Systemen rüttelt. Rebellinnen, die nicht weg-von etwas wollen, sondern hin-zu etwas: einer neuen, veränderten Arbeitswelt. Diese neue Arbeitswelt sollte nicht voll von Angepassten und Rebellinnen sein, sondern voller freier Kinder.

Lasst uns Unangepasstheit fördern, schaffen wir Strukturen, in denen anderes Denken erlaubt ist und in denen wir keine Angst haben müssen, rebellisch zu sein oder vor Liebe für etwas Neues zu brennen.

Die Organisationsrebellinnen und freien Kinder von heute können den Weg ebnen für eine Zukunft, in der ein ständiges Hinterfragen von Bestehendem und fortwährende Innovationen eine Selbstverständlichkeit sind. Eine Welt, in der freie Kinder die Regel sind, wenig gehemmt, mit wenig „Filtern“ und „Sein-Wollen“, sondern viel „Sein“.

Dann müssen die Organisationsrebellinnen von morgen keine Rebellinnen mehr sein, sondern werden zu Botschafterinnen des Fortschritts.

...UND NUN ALSO ORGANISATIONSREBELLEN

Christina de Vries



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Christina de Vries

Haufe hat zur Blogparade zu Organisationsrebellan aufgerufen. Organisationsrebellan – wieder eine neue Schublade. Gibt's dafür auch schon eine App? Dann kann ich ja mal durchklicken und schauen, wie rebellisch ich bin...

Ich bin einfach unschlüssig, wie ich diese Trendschubladen finden soll. Ja, es ist wichtig, Dingen einen Namen zu geben. Und ja, neue Dinge brauchen neue Namen. Und manchmal brauchen alte Dinge neue Namen, um wieder Schwung zu bekommen. D'accord.

Dennoch finde ich die Labelling-Kultur der letzten Jahre unheimlich anstrengend. Erst ist alles agil, dann macht man New Work und nun ist man Organisationsrebell. Aber das Vertrackte daran ist: Eigentlich weiß keiner so richtig, was es bedeuten soll. Denn jeder beansprucht für sich die Deutungshoheit und leitet seine Begrifflichkeiten unterschiedlich her. Das ist mindestens dichterische Freiheit, hilft aber nicht, Ideen zu schärfen und ein gemeinsames Verständnis zu erreichen. Sicherlich ist das auch nicht immer das Ziel, aber was habe ich davon, die aktuellsten Begriffe auf meinem Profil / Blog / Webauftritt zu haben, wenn doch am Ende gar nicht klar ist, was dahintersteht?

Es gibt aber Möglichkeiten, um nicht als

Name-Dropper und Buzzword-Bingo-Spieler wahrgenommen zu werden. Man kann über das schreiben und sprechen, das einen wirklich beschäftigt und bewegt. Inhalte, hinter denen man steht, Ideen und Impulse, denen man folgt. Authentizität ist der Schlüssel. Dann kann auch ein Sog entstehen, eine Anziehungskraft, die andere mitnimmt. Und gemeinsam lassen sich Berge versetzen, egal wie groß.

WAS HEISST DAS FÜR „ORGANISATIONSREBELLEN“?

Dass es völlig egal ist, wie wir sie nennen oder ob wir sie überhaupt als solche bezeichnen würden. Was wirklich zählt, sind ihr Selbstverständnis und ihre Idee. Die Veränderung selbst in die Hand zu nehmen und auch mal gegen den Strom zu schwimmen. Dieselbe Frage zum hundertsten Mal mit Freude zu beantworten, weil sich jemand dafür interessiert. Anders- und weiterzudenken und kritisch zu hinterfragen, aber auch mal einen Schritt zurücktreten können, um zuzuhören und zuzusehen und Impulse anderer wirken zu lassen, dann durchatmen und weitermachen.



AUTORIN

Christina de Vries arbeitet seit 2011 als Consultant und Coach für die itacs GmbH in Berlin und unterstützt Unternehmen auf ihrem Weg in eine moderne und sinnstiftende Arbeitswelt. Nach dem Motto „Mensch vor Methode“ stehen die Beteiligten als Motor der Veränderung stets im Vordergrund. Agilität, Transformation und Digitalisierung sind für sie kein Trend, sondern tägliche inhaltliche Arbeit.

REBELLEN FÜR DIE ORGANISATION ANSTATT ORGANISATIONSREBELLEN

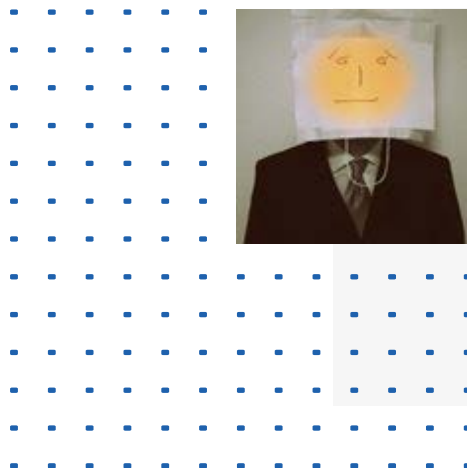
Low Performer

Ich gebe zu, dass ich ziemlich stutzen musste, als ich das erste Mal über den Begriff „Organisationsrebell“ stolperte. Wie sollten diese zwei gegensätzlichen Begriffe zusammenpassen? Einerseits eine von Prozessen, Strukturen und Richtlinien bestimmte Einheit, die sich in erster Linie über Formalität definiert. Andererseits Menschen, die gegen all das aufbegehren und angehen, für das Erstere steht. Liest man die Artikel zu diesem Thema, bekommt man schnell eine Ahnung, wie diese eigentlich unvereinbaren Elemente doch zusammen funktionieren können bzw. sollen: Organisationsrebell sind Menschen, die trotz gegebener Umstände, also der oftmals zermürbenden Trägheit der Aufbau- und Ablauforganisation, Selbstverständlichkeiten hinterfragen, sich nicht mit einem „das haben wir schon immer so gemacht“ zufriedengeben, mit anderen darüber in Dialog treten, Vorschläge und Ideen aufzeigen, wie es anders gehen kann, und

all das, obwohl das sie umgebene System Ihnen Widerstand entgegenbringt. Und sie tun das nicht, weil es gut für den Lebenslauf oder gerade Mode ist, sondern, weil sie von einer inneren Leidenschaft für ihr Tun angetrieben werden und diesem selbstbewusst Ausdruck verleihen.

ORGANISATIONSREBELLEN SIND ABER NICHT NUR EINZELKÄMPFER.

Es gibt sie auch in Teams. Als Teil der Organisation bilden sie „Inseln“ im Organisationsozean, deren zentrale Aufgabe es ist, neue Ideen, Sichtweise und Impulse in die Organisation zu tragen, in der Hoffnung, diese umsetzen zu können, sofern sie auf fruchtbaren Boden gefallen sind. Soweit meine Interpretation. Nun frage ich: ist es das, was Sie sich unter dem Begriff Organisationsrebell vorgestellt haben? Ganz ehrlich. Ich eher nicht.



AUTOR

Low Performer wurde laut Konzernkalender 2006 in der Zentrale geboren, im realen Leben schon früher. Er hat nie versucht, das richtige Leben im Falschen zu führen, ist trotzdem noch dort. Später ist er zum Tochterunternehmen gewechselt, hat den Bogen vom HR-Spezialisten (Recruiting, betriebliche Altersversorgung, Compensation & Benefits, HR Reporting) zum Generalisten (operatives HR) gespannt und steht jetzt da mit seinem Allroundwissen.



Wobei Sie mich bitte nicht falsch verstehen sollen: die Idee der Organisationsrebellin ist eine verdammt gute Idee! Allerdings hapert es an der Umsetzung und „Einbindung“. Es geht nicht weit genug. Ist zu brav. Nicht gerade das, was man von Rebellen erwarten darf, oder? Ich fühle mich eher an eine organisatorische Auslaufzone erinnert, innerhalb der man „mal gucken kann, was sich so ergibt.“ Im schlimmsten Fall bleibt es nichts anderes als ein Spielplatz für Organisationskinder, auf dem sie sich austoben können, bevor sie wieder in die „Erwachsenenwelt“ zurückkehren, in der die Dinge ebenso sind, wie sie schon immer waren. Das hat mehr mit „Rebellentum light“ zu tun, oder Arbeitswelt-homöopathie, an deren Wirkung man glauben kann oder auch nicht.

WAS MEINE ALTERNATIVE IST? WIR BRAUCHEN REBELLEN FÜR DIE ORGANISATION.

Und diese Unterscheidung hat nichts mit Wortklauberei zu tun. Sie geht ans Eingemachte, wenn Sie den Sinn des Begriffes wörtlich nehmen. Um zu verdeutlichen, was ich meine, will ich kurz von einer Begebenheit aus einer bierdurchtränkten Nacht berichten, in der ich mit einem Bekannten, der damals wie auch heute noch in der Verlagsbranche arbeitet, darüber diskutierte, wie Verlage Bestseller aufspüren können.

Bestseller, das sind jene Erfolgsgranaten der Buchbranche, die so völlig unvorhersehbar daherkommen, dass im Nachhinein ein Riesentamtam darum gemacht wird, den Erfolg zu erklären, um ihn zu wiederholen. Was in aller Regel nicht gelingt. Oftmals handelt es sich

um Geschichten, die vorher niemand auf dem Schirm hatte oder denen der Erfolg – aufgrund der jahrzehntelangen Erfahrung sogenannter Branchenkenner – abgesprochen wurde. Wie also solche Juwelen finden, die anfangs gar nicht als diese zu erkennen sind?

Unsere Idee: ein Team, das losgelöst von Lektoren, Bereichsleitern und Programmkonferenzen Ideen und Manuskripte sichtet, diese anschließend aufgrund zukünftiger Potentiale – anstatt der vergangenen Erfahrung – bewertet, seine Vorschläge direkt den Entscheidungsträgern vorlegt und sich vor niemandem innerhalb der Verlagsorganisation rechtfertigen muss. Weil sie nicht dazugehören.

Das ist für mich der Kern von Rebellen für die Organisation!

Einzelne oder Teams, die nicht nur die Freiheit haben, Dinge anders zu denken und auszuarbeiten, sondern, die losgelöst von der bestehenden Organisation sind. Eben nicht im Organigramm „irgendwo“ angebunden und sich gegenüber Vorgesetzten verantworten müssen. Eine Befehl- und Gehorsamkette kann es für Organisationsrebellin nicht geben. Sie brauchen den freien und gleichsam abgeschotteten Raum.

Und nein! Mit dieser Vorstellung meine ich keinesfalls, dass Sie sich Externe wie z.B. Berater ins Haus holen sollen, die für die Entscheidungsträger unangenehme Dinge vordenken und ausarbeiten. Das wären keine Rebellen für die Organisation, sondern Erfüllungsgehilfen für „business as usual“. Also allenfalls Rebellen gegen die Organisation.

...



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Low Performer

Rebellen für die Organisation kommen aus der Organisation, sind aber nicht deren Teil, um sie dem Zugriff und den Einschränkungen der Hierarchie bewusst zu entziehen. Sie genießen Narrenfreiheit, denken und arbeiten aber nicht im luft- bzw. organisationsleeren Raum, sondern sind umsetzungsorientiert, haben also eine Vorstellung davon, wie man das Neue in die Organisation einbinden kann.

Mir ist natürlich klar, dass manche, die sich schon viel länger mit diesem Thema befassen, meine Idee mit einem müden Lächeln abtun und als naiv kennzeichnen. Denn schon sehe ich am Argumentationshorizont die dunklen Wolken ihrer Gegenargumente auftauchen; einige inhaltsorientiert, andere als Totschlagargumente:

„Wenn diese „Rebellen für die Organisation“ nicht in der Organisation eingebunden sind, haben sie keine Fürsprecher oder Stakeholder, die ihre Ideen ernst nehmen. Also verpufft ihre Arbeit im Nichts.“

Falsch! Wer so denkt, würde nie auf die Idee kommen Rebellen für die Organisation einzurichten. Hier geht es auch um Einstellung und Bekenntnis zur Sache und natürlich auch den Mut, Ideen und Wahrheiten von Menschen

zu akzeptieren und diesen zu folgen, die man nicht per Befehl zum Schweigen bringen kann.

„Wenn ich irgendwelchen Rebellen die Freiheit gebe, zu tun was sie wollen, endet alles im Chaos“

Falsch! Woher will man das wissen? Hat das jemand schon mal ausprobiert? Natürlich nicht! Deshalb ist das auch Unsinn. Zudem ist es nicht der Auftrag der Rebellen, die Organisation ins Chaos zu stürzen. Sie sollen sie dorthin bringen, wo sie bisher nicht war, weil sich niemand getraut hat, in diese Richtung zu denken. Allenfalls spricht aus diesem Einwand die Angst, dass die Organisation irgendwo hinsteuert, wo man es nicht für möglich gehalten hat. Aber hey, genau das ist aus sehr erfolgreichen Unternehmen geworden, die jetzt in unserem alltäglichen Leben omnipräsent sind. Denken Sie an Google, Facebook, Apple oder Tesla! Aber wenn Sie da nicht hinwollen, weil es Ihren gedanklichen Horizont übersteigt, ist das auch ok. Nur brauchen Sie dann auch keine Rebellen für Ihre Organisation. Überlassen Sie das dann denen, die sich das zu trauen!



IST ES NOCH AN DER ZEIT FÜR EINZELNE ORGANISATIONSREBELLEN?

Nadja Forster

haufe.de hat mit ihrem Aufruf zur Blogparade # Organisationsrebelln eine interessante Diskussionsgrundlage gelegt zu der ich gerne einen Beitrag leisten möchte.

Organisationsrebelln hat es schon immer gegeben. Sie hinterfragen den Status quo, sind extrem engagiert und interessieren sich für das Wohl und das Fortkommen des Unternehmens. Sie kritisieren nicht nur sondern bringen auch die Lösungsvorschläge. Aus meiner Sicht ideale MitarbeiterInnen. Und doch ecken sie immer wieder an, weil sie den reibungslosen Ablauf stören. Weil sie unbequem sind. Weil sie immer wieder Sand ins Getriebe schütten und den alltäglichen Trott hinterfragen, um es noch besser zu machen. Störungen der Effizienz und Präzision, die wir durch die Industrialisierung bis zur Perfektion hin vorangetrieben haben.

UND DOCH HABEN SICH DIE ZEITEN IN DEN LETZTEN JAHREN GEÄNDERT.

Nicht, dass die Organisationsrebelln höheres Ansehen erhalten hätten. Nein. Die Welt ändert sich dramatisch. Und das nicht nur an einer Stellschraube. Die Märkte definieren sich jeden Tag neu. Branchenzuordnungen, die es in der gewohnten Form nicht mehr gibt, weil sich jeden Tag neue Geschäftsmodelle erfinden und dadurch mit der Tradition gebrochen wird. Unternehmen, die nicht mehr nur in eine Richtung unterwegs sind, sondern sich zum Teil komplett neu erfinden. Sogar müssen, um langfristig wirklich bestehen zu bleiben. Jeden Tag neue Technologien, die auf den Markt und in die Unternehmen drängeln. Gesellschaftliche

Umformungen aufgrund des demographischen Wandels der nun endlich an seinem Wendepunkt ist und kein Zukunftsmärchen mehr darstellt. Zuwanderungen aus allen Teilen der Erde. Gesellschaftliche und politische Umformierungen. VUCA eben. Mehr zu VUCA gibt es bei Melanie Vogel.

MitarbeiterInnen, die ihre eigenen Wege gehen und klar sagen, was sie möchten und ihnen wichtig ist. Kein hoffen und bangen mehr, ob sie bei den Unternehmen ihre Jobs auch wirklich bekommen. Nein. Sie suchen mittlerweile aus, wo sie arbeiten möchten. Unterschiedliche Bedürfnisse aus vier Generationen, die unterschiedlicher nicht sein können und zufriedengestellt werden müssen, um die Mitarbeiter überhaupt zu finden und auch wirklich langfristig zu halten. Da braucht es mittlerweile mehr als nur noch einzelne Organisationsrebelln. Es braucht die Rebellion im gesamten Unternehmen.

Was hilft dabei?

NEU DENKEN

Offen, neugierig und Lust auf neue Erfahrungen. Sich selbst und die eigenen Prozesse und Routinen zu hinterfragen. Was haben wir? Was wollen wir zukünftig machen? Wie passt das bisherige noch dazu? Was können wir anpassen? Was müssen wir neu denken?

Welche Bedürfnisse und Ansprüche gibt es mittlerweile in der Organisation? Wie kann ich diesen gerecht werden?

Was ich gelernt habe: **Denken und hinterfragen dürfen, bringt mehr Kreativität und Innovationen ins Unternehmen.** ...



AUTORIN

Nadja Forster ist Unternehmerin, Autorin von mehreren Büchern, Bloggerin, Podcasterin, YouTuberin und Dozentin an Hochschulen. Seit 2009 selbständig, unterstützt sie KMUs dabei, die Unternehmensnachfolge mit Leichtigkeit und Herz zu meistern und berät sie zudem bei Unternehmens-, Personal-, und Führungsfragen. Ihr Hauptfokus liegt dabei auf den Unternehmensnachfolgerinnen sowie der Zukunftsfähigkeit der Unternehmen.

WERTE UND VISIONEN DEFINIEREN

Ohne Wegweiser und Leitblanken gibt es keine klare Richtung. Nur wenn die Werte und die Zielrichtung der Organisation und der Mitstreiter zusammen passen, klappt es auch mit dem Wandel. Umso mehr die Beteiligten persönlich von der gewünschten Zielrichtung profitieren, umso leichter wird es andere für die eigenen Ideen zu gewinnen. Das Wichtigste dabei. Kenne die Bedürfnisse und Wünsche und wahren Antreiber Deines Gegenübers und bilde daraus die gemeinsame Basis.

Was ich gelernt habe: **Nur mit einer gemeinsamen Basis bleiben alle im Boot – auch bei Veränderungen.**

VORBILD SEIN UND MITSTREITER FINDEN

Will ich, dass sich was ändert, muss ich es selber vorleben. Wenn ich nur darüber rede, es selber jedoch nicht umsetze, dann kann es nichts werden. Selber TUN, Erfolge damit feiern und andere anstecken. Immer wieder darüber sprechen. Andere bei Interesse einbinden. Jeden Tag den für sich definierten Weg gehen. Ohne Wenn und Aber. Durchhalten. Bei Gegenwind eben nicht den Kopf in den Sand stecken. Nach Lösungen suchen, wenn es mal nicht so klappt wie es sollte. Andere um Hilfe bitten. Die Menschen mit ins Boot holen, die selber Lust auf die Ideen und Veränderung haben. Und vor allem wichtige Influencer aktivieren – die Personen, auf die die anderen hören. Und das sind

Foto: Daniel Cheung

nicht immer die Chefs. Was man selber nicht schafft, schaffen sie, wenn sie natürlich davon überzeugt sind.

Was ich gelernt habe: **Es muss nicht immer alles alleine gemacht werden.**

MIT KRITIKERN UMGEHEN

Auf die Zweifler, Gegner, Andersdenker und Veränderungsmuffel treffen wir bei jeder Rebellion. Schaut man allerdings hinter die Kulissen und versucht zu verstehen, warum sie einen davon abhalten wollen, wird das



Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Nadja Forster



Bild meistens um einiges klarer. Sind es die jeweiligen persönlichen Grenzen, die mit der Veränderung angestoßen werden? Wurden in vergleichbaren Situationen schon mal negative Erfahrungen gemacht und versucht einen die Person nur davor zu bewahren? Ist vielleicht doch was Wahres dran und es dient als Anstoß über die eigenen Argumente und eigene Richtung nochmal nachzudenken und nachzujustieren? Zuhören. Wirklich verstehen und darauf basierend einen gemeinsamen Nenner finden.

Was ich gelernt habe: **So lassen sich so manche Gegner zu Unterstützern umwandeln.**

EINFACH TUN

Wie sagt der Spruch so schön:

„Alle sagten: Das geht nicht.
Dann kam einer, der wusste
das nicht und hat es einfach
gemacht.“

Manchmal hilft es einfach nur zu machen und mit den Erfolgen zu überzeugen. Ist man von einer Möglichkeit, Idee oder Änderung überzeugt, dann einfach umsetzen. Hat früher auch immer wieder bei meinen Chefs funktioniert. Ein Nein habe ich meistens nicht akzeptiert, wenn ich davon überzeugt war, dass meine Idee gut ist. Ich habe es dann trotzdem gemacht und genau diese Ideen wurden zu großen Erfolgen.

Was ich gelernt habe: **TUN ist die Devise.**

Und doch braucht es dann auch immer wieder Ruhephasen, in denen die veränderten Situationen sacken dürfen. Zeit zum Ankommen und akklimatisieren für alle Beteiligten. Ruhephasen – bevor die nächsten neuen Ideen vor der Tür stehen. Keiner weiß, wohin uns die Wege führen und doch gibt es bei jedem Rebellen oder einer ganzen Rebellion immer einen gemeinsamen Antrieb – es soll für alle Beteiligten noch besser werden. Gibt es Verbesserungsvorschläge, Ideen für neue Lösungen und Wege, dann sollten sie angehört, wahrhaftig diskutiert und versucht werden. Gemeinsame Brainstormings, Think Tanks und regelmäßige Gesprächsrunden bieten dafür eine ideale Plattform. Und wenn etwas nicht klappt? Na und! Auch in Niederlagen entstehen oft weitere Lösungen und Richtungen, die vielleicht noch besser passen. Wir leben gerade VUCA – dazu gehört auch (ein wenig) Rebellion.

Viele Grüße
Nadja

HAUFE BLOGPARADE: ORGANISATIONSREBELLEN

Jan-Florian Kuhnke

**DER STOFF, AUS DEM REBELLEN
SIND: BLOGPARADE VOM
HAUFE BLOG.
#ORGANISATIONSREBELLEN**

*How many psychiatrists do
you need to change a light
bulb. One, but the light bulb
needs to want to change.*

Wie viele Organisationsrebelln brauche ich um eine Organisation zu verändern. Einen, aber die Organisation muss sich verändern wollen. Organisationsrebelln haben einen spannenden Job. Also gerade auch von dem Wert, den sie stiften können. Ein bisschen Unruhe in der Organisation, eine Person, die furchtlos immer wieder daran erinnert, was eigentlich das Ziel ist. Das kann eine Organisation unheimlich nach vorne bringen.

Aber wenn die Bemühungen nicht auf fruchtbaren Boden fallen, wenn die mahnenden Worte nur noch nerven? Dann ist der Organisationsrebell nur noch ein Fremdkörper ohne Wirksamkeit. Vielleicht auch aufgrund seiner Rastlosigkeit, die nicht zur Firma passt ist er auch nervig.

Die Wirksamkeit des Organisationsrebelln hängt also nur zum Teil von Ihr oder Ihm ab. Genau so wichtig ist es, die Saat in fruchtbaren Boden pflanzen zu dürfen. Der Grat zwischen



Mahnen und Warnen und Meckern und Motzen ist schmal.

Es gibt für mich ein großes Vorbild für die Organisationsrebelln. Das ist der mittelalterliche Hofnarr. Er durfte ungestraft alles sagen und auch am Lack der Herrschaft kratzen. Das ist eine wichtige Funktion für einen Herrscher, der von Ja-Sagern umgeben ist, die ihm nach dem Munde reden. Er hat einen Mahner und Warner, der nicht an die Konvention gebunden ist und dadurch auch Dissenz erlaubt.

Wenn der Hofnarr seine kritischen Botschaften überbrachte, dann mit einer Prise Humor und so, dass sie weggelacht werden konnte. Der Herrscher konnte laut lachen und die Frechheit des Narren dadurch belohnen. Dann war die Kritik vordergründig unbedrohlich. Das ermöglicht der Gesellschaft dann wieder zur Sache zu kommen. Der Hofnarr war nicht bedrohlich, die Botschaft kam trotzdem an, wenn auch etwas indirekter.

Eine wichtige Eigenschaft des Hofnarren muss aber gegeben sein. Er muss von Herrschers



Gnaden eingesetzt sein. Der Herrscher muss den Hofnarren akzeptieren, dulden und wollen. Er muss sich dem Gespött aussetzen und Widerspruch akzeptieren. Höfe an denen das nicht gegeben war, hatten keine Hofnarren. Das Vorhandensein eines Narren war gleichzeitig das Zeichen für einen selbstbewussten Herrscher. Es gab keinen Betriebsrat, der eine Person gewählt hat, der den Oberen mal so richtig den Spiegel vorgehalten hat. Es war keiner Entscheider von außen, der dem Herrscher einen Spötter in den Pelz gesetzt hat. Nein, der Herrscher hat ihn zugelassen oder gewollt. Und das ist entscheidend.

WENN SIE EIN NARR SEIN WOLLEN, ACHTEN SIE AUF DIE AKZEPTANZ VON OBEN.

Widerspruch alleine reicht nicht, Sie müssen gehört werden. Das heißt nicht, dass man Ihnen folgen muss, aber Sie brauchen Respekt

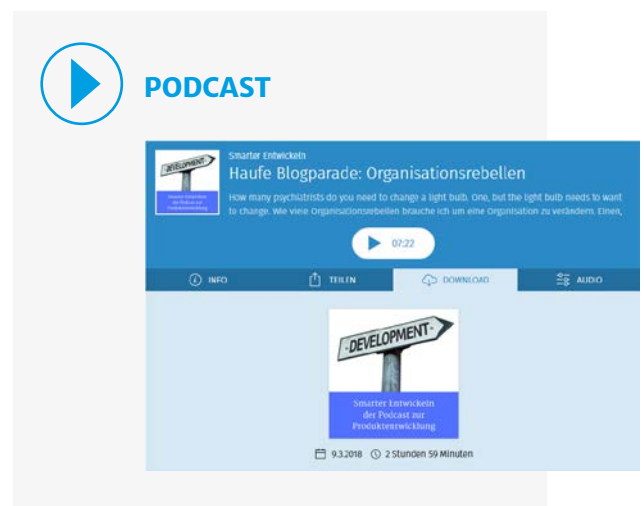
und Gehör. Holen Sie sich diesen Respekt egal wie. Ohne den Respekt sind Sie kein wirksamer Rebell.

Recht haben, Recht bekommen und rechthaberisch sein sind völlig unterschiedliche Dimensionen, die weniger miteinander gemein haben, als den Worten ansehbar wäre.

Wenn Sie eine gute Führungskraft sein wollen, dann laden Sie Dissenz ein. Das muss nicht immer der gleiche sein, aber lassen Sie den Rebellen Raum. Hören Sie zu. Nur, warum sollten Sie? Weil Sie betriebsblind werden, weil Sie durch den Apparat (gewollt oder ungewollt) abgeschirmt werden von den Geschehnissen weiter unten und weil Sie diesen Seitenkanal brauchen um Ihr Bild abzurunden.

Nicht selten passiert es, dass eine Organisation von Erfolg besoffen wird und glaubt, sie habe die Erleuchtung gefunden. Sie weiß, wie man erfolgreich wird, weil sie es ja am eigenen Leib spürt. Und alles, was vorhanden ist, ist auf einmal richtig, weil in Summe der Erfolg da ist. Auf einmal werden Compliance-Abteilungen und Berichtswesen wertschöpfend angesehen und nicht mehr hinterfragt.

Ein Beispiel: Der CEO von Nokia hat nach dem großen Crash gesagt: Wir haben doch alles richtig gemacht. Das muss man sich auf ...





Hier gelangen Sie direkt zum Blog des Autoren
Jan-Florian Kuhnke

der Zunge zergehen lassen. Es wirkt wahnsinnig naiv und dumm, nach dem Absturz so etwas zu sagen. Ich würde aber einiges dafür verwetten, dass Stephen Elop beides nicht ist. Aber er war betriebsblind. Nokia hat nicht auf die Narren gehört, die hätten helfen können aus dem Erfolgsrausch herauszukommen und der Realität früher ins Auge zu sehen.

Lasst uns von den Narren lernen: Die Organisation muss die Rolle wollen. Die Rolle muss auch Gehör haben.

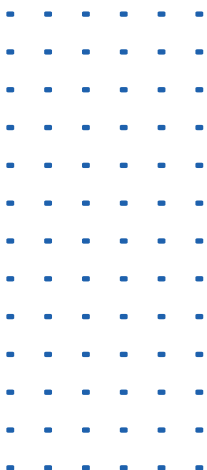
Das ist etwas, was der Organisationsrebell nicht selber entscheiden kann. Das heißt nicht, dass die Rolle explizit im Organigramm stehen muss oder nur einmal vorkommen darf. Aber die Rebellen die da sind, müssen sich entfalten dürfen.

Die Botschaft des Rebellen muss verdauulich sein. Die Narren haben das mit Humor gemacht, aber auch andere Methoden sind nutzbar. Gelegentliche Grenzübertritte sind ok, wenn das Respekt-Konto sie hergibt. Auch Organisationen haben eine Komfortzone. Wer

diese erweitern will muss sich auf dem Umfang bewegen und immer wieder raus und rein gehen. Zu weit vorpreschen zerreißt nur das Gummiband.

Der Rebell muss wollen. Risk to get fired heißt es so schön. Ohne Lust an der Grenzübertretung, ohne Akzeptanz des damit zusammenhängenden Risikos wird sich wenig bewegen. Die Motive des Rebellen müssen für alle klar sein. Der Narr hatte keinen Anspruch auf den Thron. Er war Helfer des Herrschers. Der Organisationsrebell muss so wahrgenommen werden, dass er sein Unwesen zu Gunsten der Firma treibt, nicht für eigenen Nutzen. Die Reinheit des Ziels lässt viele Grenzübertretungen tolerabel erscheinen. An dieser Wahrnehmung muss der Organisationsregell vorher arbeiten. Wie heißt es so schön: Spare bezeiten, dann hast Du in der Not.

In diesem Sinne wünsche ich allen Organisationsrebellen viel Spaß und Erfolg. Ich wünsche Euch ein Umfeld in dem Ihr gedeiht. Und wenn Ihr das nicht habt, dann wünsche ich Euch Erfolg auf der Suche nach fruchtbarem Boden.



AUTOR

Jan-Florian Kuhnke hat im Mittelstand und im internationalen Großkonzern gearbeitet, Lean-Luft geschnuppert und schlanke Fertigung und Prozesse verinnerlicht. Er ist Ingenieur, im Herzen aber Produktentwickler und sieht sich nach einer Zeit in unterschiedlichsten Bereichen wie Produktmanagement und Strategie, Fertigung, Supply Chain und Finanzwesen als Wanderer zwischen den Welten. Sein Ziel ist es, eigene Methoden der smarten Entwicklung in der Wissensarbeit zu entwickeln, einem breiten Publikum zugänglich zu machen und aus dieser Entwicklung den größten Hebel zu machen, um Unternehmen auf das nächste Level zu heben.

HAUFE.

WEBSEITE

—

<http://newmanagement.haufe.de>