



# 1

## Einleitung: Die Kraft der Graswurzel

Sind Sie Mitarbeitende eines großen, traditionellen Unternehmens? Wie viele Veränderungsprojekte haben Sie bereits erlebt? Und wie viele davon, würden Sie sagen, waren wirklich erfolgreich? Welcher Anteil jedoch versandete im Ungefähren, Unvollendeten, Unbefriedigenden?

Sind Sie Entscheider in einem klassischen Konzern? Möglicherweise gar Vorstand? Wie viele Change-Programme haben Sie Ihrer Organisation schon verordnet? Und wie viele davon haben tatsächlich bei den Menschen in Ihrer Organisation verfangen – und für alle weithin erkennbar, Entscheider wie Betroffene und Beteiligte – Abläufe, Zusammenarbeit, Produktivität und Ergebnisse verbessert?

Wenn Sie zu einer dieser beiden Gruppen gehören, wissen Sie vermutlich: Solange Menschen den Nutzen einer Veränderung nicht schnell und unmittelbar erkennen, ist sie kaum effektiv umzusetzen. Stattdessen bleiben bei jedem neuen Change-Prozess weitere Mitarbeitende auf der Strecke, die die Veränderung nicht mitgehen können oder wollen und protestierend oder in innerer Emigration und nicht selten dauerhafter Unproduktivität versunken zurückbleiben. Die Folgen sind dramatisch – für den Einzelnen, für die Organisation, für unsere Wirtschaft, allem voran jedoch für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Glaubt man dem sogenannten Engagement Index Deutschland des Beratungsunternehmens Gallup, das einmal jährlich in einer repräsentativen Studie die Zufriedenheit von Mitarbeitenden mit ihrem Arbeitsplatz abfragt, sieht es in den Betrieben düster aus.

Lediglich **15 Prozent** der befragten Arbeitnehmer fühlten sich in ihren Betrieben **wohl**, etwa genauso viele, wie **innerlich** bereits **gekündigt** haben.

Und 71 Prozent gaben an, nur noch Dienst nach Vorschrift zu machen.

### **Veränderungsturbo Demokratisierung**

Gerade etablierten Unternehmen bleibt damit gar keine andere Wahl, als sich radikal zu erneuern. Das liegt ganz wesentlich an den Auswirkungen der Individualisierung und des demokratischen Reifegrades unserer Gesellschaft. Als Folge erleben wir zunehmend (potenzielle) Mitarbeitende, die heute nur noch wenig Lust verspüren, ein Berufsleben lang als Rädchen im Unternehmensgetriebe zu agieren. Viele haben ganz andere Vorstellungen von Organisation, Struktur und dem Sinn ihrer Arbeit, als Generationen vor ihnen.

### **Veränderungsturbo Digitalisierung**

In Unternehmen jeder Branche löste und löst die Digitalisierung unserer Arbeitswelt einen unentrinnbaren Veränderungsdruck aus. Denn sie erleben wir als einen gewaltigen Wandlungsmotor, der propellergleich Märkte, Wettbewerbsumfelder und Geschäftsmodelle durcheinanderwirbelt und Organisationen zwingt, sich mit bislang ungekannter Geschwindigkeit und Konsequenz anzupassen, um jenem Sturm zu trotzen, der da draußen tobt. Für viele Firmen geht es ums Überleben. Und ob ihnen dies gelingt, hängt allein von ihrer Veränderungsbereitschaft und -kompetenz als Or-

ganisation ab. Und dazu brauchen sie ein Set von Fähigkeiten, die etablierten Firmen eher fremd sind: Selbstorganisation, Anpassungsfähigkeit, Eigenverantwortung der Mitarbeitenden, Vertrauen und höchste Flexibilität zum Beispiel.

Wir, die Autoren dieses Buches, sind als Organisationsgestalter fast jede Woche in solchen Unternehmen unterwegs. Wir erleben, wie enorm schwer sich die meisten Organisationen, bzw. die dort zugehörigen Menschen, mit dieser Häutung tun. Es ist, als verlangte man von einem 18-Tonner, sich wendig und mit hoher Geschwindigkeit durch die engen Nebenstraßen einer quirligen Großstadt zu kämpfen: früher oder später bleibt er unweigerlich stecken.

Dringt man jedoch tief in diese scheinbar starren Großorganisationen vor, entdeckt man in ihren Verästelungen vielerorts umtriebige Keimzellen der Veränderung: Mitarbeitende, die aus Unzufriedenheit mit den Verhältnissen oder der schlichten Einsicht, dass es so nicht weitergehen kann, selbsttätig die Initiative ergreifen. Sich mit Gleichgesinnten vernetzen und für sich, für einen bestimmten Unternehmenszweig oder für die ganze Firma eine neue Perspektive entwickeln. Gruppen, die eigenständig an neuen Arbeitsformen, veränderten Geschäftsmodellen, mitunter sogar der Neuerfindung ihres Unternehmens arbeiten. Und zwar ohne Auftrag, häufig genug auch ohne Wissen, geschweige denn Segen von Vorgesetzten und Entscheidungsträgern. Und nicht selten auch gegen ihren hierarchisch verordneten Arbeitsauftrag – oder aber in eigenverantwortlicher, man möchte sagen, eigenmächtiger Veränderung desselben.

So war es beispielsweise beim traditionsreichen Siemens-Gasturbinenwerk in Berlin-Moabit, wo 2014 mit dem Budget von zwölf Millionen Euro eine neue Fertigungslinie geplant werden sollte – selbstverständlich und unhinterfragt nach der klassischen Prozessstruktur, was bedeutet: Mit hochgradig durchdachten Budget- und Kostenplänen, klar definierten Meilensteinen, sogenannten Quality Gates zur Definition des Projektfortschritts im Rahmen des Standard-Reporting und damit äußerst akkurat geplanten Arbeitspaketen für die jeweiligen Projektverantwortlichen. An alles hatten die beiden erfahrenen, prozesssicheren Fertigungsplaner Dr. Robert Harms und Ronny Großjohann gedacht. Doch die Lust, die Energie der betroffenen Menschen mitzugestalten, kam in all diesen tau-

sendfach praxiserprobten und unternehmensweit etablierten Plänen nicht vor. Und so trat das Projekt auf der Stelle, bis – ja bis die beiden Verantwortlichen daraufhin eigenmächtig entschieden, alle ausgetretenen Pfade zu verlassen und ganz neue Wege zu beschreiten. Die beiden unkonventionellen Macher, denen es auf diese Weise gelang, nicht nur Leben, Lust und Leidenschaft in die Werkhalle zu zaubern, sondern die neue Fertigung mit dem Potenzial aller Beteiligten gleichzeitig hochproduktiv und kosteneffizient zu gestalten, lernen wir in späteren Kapiteln noch etwas besser kennen. Für den Augenblick bleibt zu sagen: Hätten sie sich an alle geschriebenen und ungeschriebenen Regeln sklavisch gehalten: Dieser Erfolg wäre ausgeblieben und es wäre niemals denkbar gewesen, dass die beiden heute in vielen Werkshallen des Konzerns und außerhalb unterwegs sind, um mit klugen und zeitgemäßen Ideen von Arbeits- und Selbstorganisation für mehr Mitgestaltung, Verbundenheit und letzten Endes auch für messbar mehr Produktivität zu sorgen.

Solche Initiativen findet man heute nicht nur bei Traditionskonzernen wie Siemens, Evonik und BMW. Vermutlich gibt es mittlerweile kein deutsches Großunternehmen mehr, in dem nicht zumindest eine selbstinitiierte Gruppe von Mitarbeitenden an der organisatorischen und/oder kulturellen Veränderung arbeitet. Schaut man genauer hin, erkennt man das enorme Potenzial, das diese Graswurzelinitiativen in sich tragen. Denn weil sie sich naturgemäß nahe an der Basis – also nahe an Mitarbeitenden, Kunden und Markt – bewegen, wissen sie sehr viel genauer, woran es dem Unternehmen fehlt, was die Firma braucht, wie und wer sie in Bewegung setzen könnte. Ein weiterer Vorteil: Weil die Graswurzel-Aktivisten aus der Mitte der Mitarbeiterschaft kommen und aus eigenem Antrieb (Fachleute sagen: intrinsischer Motivation) heraus agieren, sind sie zudem sehr viel glaubwürdiger und überzeugter von der Richtigkeit der Veränderung, als es jedes von Strategieabteilung oder Vorstand eingesetzte Projektteam sein könnte. Und weil sie ihr Anliegen zudem ohne offiziellen Auftrag und häufig unter hohem persönlichen Einsatz voranbringen, sind sie zudem enorm überzeugend.

„Wenn wir es schaffen, alle Potenziale unseres Unternehmens zu nutzen und künftig unser Wissen zusammenbringen, um bessere Lösungen für unsere Kunden zu entwickeln – wer soll uns dann eigentlich noch aufhalten?“ fragte Peter Schwarzenbauer, bis Oktober