

Klein und kraftvoll

Das unterschätzte Potenzial eigen-williger Veränderung

GRASWURZEL-BEWEGUNG
Hat immer basisdemokratische, konsensorientierte Strukturen und ein Ziel: gesellschaftliche Veränderung.

Im Rahmen des Forschungs- und Buchprojekts »New Organizing« von Simon, Weber and Friends wurde die Einführung neuer, »agiler« Methoden und Organisationsformen in großen Unternehmen im deutschsprachigen Raum umfangreich untersucht. Ein unscheinbares Fundstück waren dabei kleine Veränderungsimpulse, die nicht von oben, sondern aus den Mitarbeiterreihen, also »von unten«, initiiert und vorangetrieben wurden (»Graswurzel-initiativen«).

Von den Unternehmen selbst wurden diese Ansätze von New Work teilweise als so wenig repräsentabel angesehen, dass sie sich in der Untersuchung zur Praxis dieses Trends damit nicht zeigen wollten. Meine Beobachtungen haben mich zu einem ganz anderen Schluss kommen lassen: Nicht die Initiativen an sich waren nicht vorzeigbar, sondern der Umgang damit. Für die Wirkung eines Veränderungsimpulses ist entscheidend, von welcher Energie er getragen wird; und wie sich eine Organisation dazu positioniert. Aus meiner Sicht werden solche Eigengewächse der Veränderung in der Praxis nach wie vor unterschätzt und teilweise schon deshalb argwöhnisch betrachtet, weil sie nicht vom obersten Management initiiert sind. Ihr eigentliches Problem ist also nicht das kleine Ausmaß der Veränderung, sondern die fehlende Rückendeckung von oben. Was also war zu beobachten:

Aus eigenem Impuls

Das Besondere der kleinen Vorstöße und Experimente mit New Work war, dass sie keinen Vorgaben von oben folgten und auch nicht von dort honoriert wurden. Sie wurden organisch von interessierten Mitarbeiter*innen dort eingebracht und mit erstaunlicher Hartnäckigkeit vorangetrieben, wo sie ihre Wirkung direkt entfalten konnten. Auch das methodische Know-how kam aus ihren Reihen. Dabei war das Interesse an der Veränderung, am Ausprobieren eines anderen Vorgehens, die Suche nach besseren Lösungen entscheidend – und nicht der Name der Methode. Der Wille aus den eigenen Reihen war deutlich spürbar.

Je nach untersuchtem Unternehmen nahmen die »betroffenen« Organisationen dabei eine abwehrende, ignorierende, gewährende oder unterstützende Rolle ein.

In mehreren Fällen war zu sehen, dass der Mut der Organisation – sprich ihrer Führung –, diesen Initiativen Spielraum und Rückendeckung zu geben, entscheidend für deren Gedeihen im Sinne einer Weiterentwicklung des Unternehmens war. Es gab auch den Fall, dass diese Initiativen nicht zur Entfaltung, sondern völlig zum Erliegen kamen – und Akteure sogar das Unternehmen verließen. Ich möchte dazu animieren: Entdecken Sie als Verantwortliche in Ihrer Organisation eigen-willige Ansätze von New Work, unterschätzen Sie sie nicht in ihrem Potenzial und machen Sie daraus »New Organizing«. Neben den sachlichen Lösungen, die so erarbeitet werden können, können sich daraus weitere positive Effekte ergeben:

1. Initiative und Verantwortungsbewusstsein

Jeder, der Führungserfahrung machen durfte, weiß, wie zäh es sein kann, ein Team für Veränderungen zu mobilisieren. Wie anders gestaltet sich gemeinsame Arbeit, wenn ein Team mitdenkt, mitzieht oder gar eigene Initiative einbringt. New Work liefert dafür Werkzeuge, Methoden und einen entsprechenden Spirit.

Werden Bottom-up-Initiativen aufgenommen und unterstützt, wird diese positive Energie nutzbar gemacht. So kann eine stärkere Identifikation mit dem eigenen Projekt entstehen, eine stärkere Wachsamkeit und echte Verantwortung für sein Gelingen.

2. Kultivierte Lern- und Veränderungsbereitschaft

Wer in einem Unternehmen Veränderungsimpulse nicht nur top down erlebt, sondern sie auch selbst ein- und voranbringen kann, wird ein anderes Verhältnis zum Thema Change bekommen:

Zur zwangsläufig mitzutragenden Steuerung von oben kommt eine gute Portion eigene Mitgestaltung hinzu. Und: Die Erfahrung der Mitarbeiter*innen, dass auch gute Entscheidungen oft schwer umzusetzen sind, kann dazu beitragen, dass schwierige Veränderungsprozesse loyaler mitgetragen werden.

3. Ein positives Change-Gefühl

Bei der Wahrnehmung von Veränderung spielt nicht nur eine Rolle, ob man den Impuls dazu gibt oder auf ihn reagieren muss; sondern auch deren Dimension. Kleine evolutionäre Veränderungen, die tatsächlich umgesetzt werden und ihre Wirkung entfalten können, geben dem Thema Veränderung »Menschenmaß« und eine positive Bewertung. Sie verursachen nicht die Ängste und den Widerstand, die in Organisationen entstehen, die umfassende Change-Prozesse durchlaufen. Fehlende Einblicke in die großen Zusammenhänge, Unsicherheit über Konsequenzen, Sorge vor persönlichen Nachteilen oder nicht zu bewältigenden Herausforderungen kosten viel Energie.

Bedenkt man zudem, dass solche Prozesse neben dem laufenden Alltagsgeschäft zu bewältigen sind, wird der Vorzug von überschaubaren Initiativen aus den eigenen Reihen noch manifester. Werden sie klar als Experimentierfeld benannt, kann hier getestet werden, was funktioniert, ohne dass Kollateralschäden zu befürchten sind. Fehler können gemacht, und es kann daraus gelernt werden.

4. Bindung und Förderung von Mitarbeiter*innen

Initiativen »von unten« Raum zu geben, heißt nicht nur, deren Potenzial zu nutzen. Man bindet so auch Mitarbeiter*innen mit Potenzial und sendet ein Signal in die Belegschaft: Es lohnt sich, mitzudenken. Werden hingegen Initiativen ausgebremst oder ignoriert, verzichtet man nicht nur auf deren positive Energie, sondern verkehrt sie mit hoher Wahrscheinlichkeit in eine negative – und riskiert, wertvolle Mitarbeiter*innen zu verlieren, die mehr können und wollen, als einfach so weiterzumachen.

Alles (auch) eine Sache der Führung

Die Konsequenz: Es wird immer Veränderungsimpulse von oben geben müssen. Aber den Initiativen aus den eigenen Reihen Raum zu geben, lohnt sich. Um deren Potenziale zu erschließen, braucht es ein anderes Verständnis von Führung – und zwar sowohl seitens der Mitarbeiter*innen als auch der

»Initiativen »von unten« Raum zu geben, heißt nicht nur, deren Potenzial zu nutzen. Man bindet so auch Mitarbeiter*innen mit Potenzial und sendet ein Signal in die Belegschaft: Es lohnt sich, mitzudenken.«

Führungskräfte. Statt »Ansagen von oben« ist das Moderieren und Gestalten von Entscheidungsprozessen gefragt, das Erkennen und Ansprechen von offenen Fragen, der kluge Umgang mit Gruppendynamiken und Konflikten. Dazu gehört auch, für Offenheit und Transparenz zu sorgen und klar zu benennen, wo die Grenzen von Spielräumen zeitlich und inhaltlich liegen.

Es geht um das Steuern eines Prozesses, bei dem Vorgehen und Ergebnis nicht von vornherein feststehen, sondern gemeinsam Schritt für Schritt erarbeitet werden. Das ist ein anderes Arbeiten und Führen als das, was viele Mitarbeiter*innen und Führungskräfte gelernt haben. Sich auf solche kleine Lösungsinitiativen einzulassen, heißt, sich gemeinsam auf ein Experimentierfeld zu begeben. Selbst wenn das eigentlich angedachte Ziel nicht erreicht wird, wenn es Misserfolge gibt, ist der offene und interessierte Umgang damit meist ein Lernerfolg und kann einen wichtigen Schritt hin zu einer kooperativeren Kultur bedeuten. Ein unsicheres Feld bewusst gemeinsam zu betreten, bindet und schafft Vertrauen.

Mag es noch so viele neue Methoden und Ansätze für große Changevorhaben geben – die Ambition und der Eigen-Wille der Mitarbeiter*innen sind die Energie, auf die Sie nicht verzichten können. Wir sollten sie sehen und fördern.

ANTJE WEIDLING, Dipl.-Ökonomin und M.A. Supervision, Coaching und Organisationsberatung, gestaltet und begleitet Prozesse der Führungskräfte-, Team- und Organisationsentwicklung, coacht und supervidiert.

Mehr zum Thema hier: Weidling, A.: Darkside of the moon – Über Unternehmen, die hier nicht porträtiert wurden. (K)eine Fallstudie, – Kap. II.14, in: Groth, T., Krejci, G., Günther, St. (2021) (Hg.): New Organizing. Wie Großorganisationen Agilität, Holacracy & Co. einführen – und was man daraus lernen kann. Heidelberg: Carl Auer