

Was ist aus den Organisationsrebelln geworden?

Von Stefanie Hornung



Pim de Morree, einer der Mitbegründer der „Corporate Rebels“ warnt davor, sich einseitig auszurichten.

Sie sind angetreten, die Arbeitswelt zu verändern: die Organisationsrebellin. Frédéric Laloux gilt mit seinem Buch „Reinventing Organizations“ als einer der Vorreiter. Als Reformen ritten einige auch hierzulande die New-Work-Welle. Nun herrscht Krisenstimmung. Doch genau das könnte eine Chance für radikalere Umbrüche sein. Ein internationales Stimmungsbild.

● „Wer mit der traditionellen Arbeitswelt unzufrieden ist, muss nicht mehr ohne klare Vision dastehen“, sagte Frédéric Laloux im November – in einer bewirtschafteten Brauerei mit Industriecharme im Herzen Barcelonas. „Als ich mit der Recherche für mein Buch begann, das 2014 erschien, war es schwer, überhaupt zwölf Beispiele zu finden“, erinnert sich der Autor von „Reinventing Organizations“. Der etwas andere Managementvordenker ist gefragt an diesen zwei Tagen in verschiedenen hippen Locations der Stadt. Nicht nur als Selfie-Motiv, auch als Leitfigur. Als jemand, der eine Antwort darauf hat, wie es mit der Bewegung der Organisationsrebellin weitergehen kann, wenn „starke Führung von oben“ und das Prinzip „Command and Control“ wieder angesagt sind.

Die Corporate Rebels haben zum Summit geladen. Das niederländische Netzwerk ist international aktiv und betreibt in 15 Ländern sogenannte Rebel Cells – die Datenbank aus festen und losen Mitgliedern zählt rund 1.000 Unternehmen. Die Idee: Akteure aus „progressiven Organisationen“ unterstützen sich gegenseitig, tauschen Erfahrungen aus, probieren neue Arbeitsweisen. Mehr als 200 Aktive aus aller Welt sind nach Barcelona gekommen.

Hier wird genetzt, was das Zeug hält. „Du hast dieses Problem? Dann sprich mit XY.“ Viele Pausen, zig Gespräche, ständig: „Kennst du schon ...?“ oder: „Den und die musst du treffen.“

Eine heterogene Bewegung

Wer sind diese Organisationsrebellin – und was treibt sie an? Eine einfache Antwort gibt es nicht. Sie arbeiten in Geschäftsführung, Bereichsleitung, Organisationsentwicklung, Beratung oder HR. Sie kommen aus kleinen Unternehmen und NGOs, aber auch aus Mittelstand und Großkonzernen – etwa von Bayer, BMW, BNP Paribas Bank, Fujitsu, GE Appliances (eine Haier-Tochter), Jenoptik, Kraft Heinz, Roche und Targobank. Viele von ihnen scheinen sinngetrieben. Frédéric Laloux schlägt einen Selbsttest vor: Was würde mit dem Umsatz passieren, wenn Werbung verboten wäre? Wenn Kunden vor dem Kauf ein fünfminütiges Video über die Herstellung eigener Produkte sehen müssten? Wenn der Preis alle gesellschaftlichen Kosten enthielte – etwa für Gesundheit und Umwelt? Viele der vertretenen Organisationen würden durchfallen. Was ist also der Kit, der die Rebels zusammenhält?

„Die erfolgreichsten Modelle verbinden Menschlichkeit mit wirtschaftlichem Erfolg“, sagt Pim de Morree, Mitbegründer von Corporate Rebels. Er warnt davor, sich einseitig auszurichten. „Transformationen scheitern oft, wenn sie entweder nur auf Kostensenkung zielen oder ausschließlich wertgetrieben sind, ohne Rücksicht auf den Geschäftserfolg.“ Also beides. Das ist anspruchsvoll. Aber vielleicht ist es genau das: das Gefühl, Teil von etwas Besonderem zu sein. „Allgemeine Frameworks wie Agile oder Holacracy als starre Dogmen taugen wenig“, meint Jochen Goesser, Koordinator der Corporate Rebels Cell in Deutschland. „Die Stärke der Bewegung liegt darin, keine Schritt-für-Schritt-Baupläne oder Zertifizierungen zu verkaufen, sondern Lösungen zu finden, die zur Organisation, zum Lebensstil und zur Situation passen.“

Vor einigen Jahren sahen viele das etwas anders. 2019 zeigte das Personalmagazin zum Schwerpunkt „Organisationsrebellin“ das Konterfei Che Guevaras – ohne Gesicht, als Bastelanleitung mit dem Hinweis „Dein Gesicht hier.“ Die Botschaft: Jeder und jede kann ein Rebell sein – gewusst, wie. Unternehmen können die „brauchbaren Illegalität“ steuern und von Rebellin profitieren, die sich in neue Gefilde vorwagen, nicht nur Dienst nach Vorschrift machen, Verantwortung übernehmen. War diese Sicht zu naiv, beflügelt von der damaligen New-Work-Stimmung? Eines der Erfolgsbeispiele, die schon Laloux anführte, trug womöglich wider Willen dazu bei, die Aufgabe zu unterschätzen: Burtzorg, ein holländischer ambulanter Pflegedienst, der mehr als 10.000 Pflegekräfte in selbstorganisierten Teams beschäftigt. Wer dem Gründer Jos de Blok lauscht, wird das Gefühl nicht los, Selbstorganisation sei wie Atmen: der natürlichste Prozess der Welt. Sein Vergleich auf dem Summit in Barcelona: „Es ist wie ein Gespräch mit einem Freund bei Bier und Nüssen – gestresst funktioniert es nicht.“ Statt langer Meetings über Kultur, empfiehlt er Partys oder gemeinsames Essen. Das bringe Kommunikation auf eine menschlichere Ebene. Die eigentlichen Hürden sieht er nicht intern, sondern außerhalb: Ministerien und Aufsichtsbehörden, die das Modell wegen seiner Andersartigkeit bekämpfen.

Inzwischen hat sich allerdings eine andere Meinung durchgesetzt: dass es doch interne Regeln braucht. „Das größte Missverständnis der Selbstverwaltung ist die

Annahme, sie komme ohne Strukturen und Prozesse aus“, konstatiert Laloux. Selbstverwaltung erfordere genauso viel Struktur wie Hierarchie – nur in anderer Form. Selbstkritisch gibt er zu, unterschätzt zu haben, dass Frauen oder Menschen aus bestimmten sozialen Schichten sich kulturell bedingt seltener äußern – oder weniger Gehör finden. Formalisierung sei sinnvoll, damit nicht die Macht der Stärkeren regiert und alle wissen, wie Entscheidungen entstehen oder Leistung bewertet wird. Abstrakte Konzepte wie „Teal“ zu propagieren – was er in seinem Bestseller selbst tat –, könne Widerstand oder Unverständnis hervorrufen. Auch Begriffe wie „flache Hierarchien“ seien irreführend: Sie suggerierten, alle hätten gleich viel Mitspracherechte.

Warum Hierarchieabbau oft scheitert

Szenenwechsel: Ein paar Wochen zuvor in Wien auf dem Global Peter Drucker Forum. Auf der Bühne Michael Lee, Assistant Professor an der Business School INSEAD. Er erforscht, warum radikale Enthierarchisierung oft scheitert. Anders als Laloux hält er solche Organisationsformen für selten. Die Idee, dass Autorität der Funktion und nicht der Position folgt, stammt schon von Managementdenkern wie Mary Parker Follett in den 1930er-Jahren. „Der Traum lebt, doch hat sich noch nicht durchgesetzt.“ Führungskräfte könnten den Ansatz nicht einfach einführen und dann sich selbst überlassen. „Es erfordert gemeinsame Absicht, ständige Anstrengung und tägliche Arbeit.“ Ein weiteres Problem: Auch dezentrale Systeme brauchen zentrale Entscheidungen – etwa bei Strategiewechseln oder in Krisen. Zentralisierung untergrabe jedoch das Vertrauen in Selbstorganisation. Viele Unternehmen machten dann einen Rückzieher, zu beobachten etwa während der Corona-Krise. Chefs und Chefinnen entscheiden wieder im Alleingang.

Ausnahmen bestätigen die Regel: Etwa, wenn Führungskräfte erst Gespräche über notwendige Zentralisierung führen, die Zustimmung der Mitarbeitenden dafür einholen, den Prozess transparent machen. Ein solches Beispiel gibt es auch beim Corporate Rebels Summit: „Zinssteigerungen bei weiterhin hohen Immobilienpreisen brachten uns ab 2022 eine schwere Liquiditätskrise“, berichtet Tom van der Lubbe, Mitgründer der niederländischen Hypo-

thekenberatung Visii. Den Bankrott konnte das Unternehmen abwenden – durch harte Einschnitte bei Kosten und Personal. Doch es gab keine Abstriche bei Kultur und Werten wie Offenheit und rollenbasierte Zusammenarbeit. „Ohne unsere Erfolgsbilanz mit fast acht Jahren Vertrauensbasis und Selbstorganisation hätten wir das nicht überstanden.“ Kristina Stoiber, Postdoc an der Technischen Universität München, analysierte anhand aufgezeichneter Team-Meetings die Erfolgsfaktoren. Weil die einzelnen Teams die Verantwortung für Entlassungen nicht dezentral tragen wollten, richtete Visii einen Krisenstab ein. Dieser entschied zentral – besetzt nach Fachwissen, etwa in Finanzen oder HR. Tom van der Lubbe war ein halbes Jahr gewählter Leiter. Ein Learning: Zahlentransparenz allein genügt nicht. Visii führte Methoden ein, um Finanzdaten gemeinsam zu deuten. Etwa mit einer Art Alarmknopf, der kritische Liquiditätsgrenzen anzeigte, die Maßnahmen wie Einstellungsstopps oder Kostensenkungen erforderlich machten. „Der Erfolg lag darin, die Prinzipien der Selbstorganisation so weiterzuentwickeln, dass sie auch unter extremem Druck erhalten bleiben“, so Stoiber.

Rebellentum im Großversuch

„Das geht nur in kleinen Unternehmen“, hört man oft. Aber in Großbetrieben oder gar Konzernen? Undenkbar! Alle blicken deshalb gespannt auf den Großversuch bei Bayer. Der US-Amerikaner Michael Lurie, Chief Catalyst für „Dynamic Shared Ownership“, beschreibt in Wien die Transformation als Reaktion auf eine existenzielle Krise Anfang 2023. Auslöser waren Rechtsstreitigkeiten beim Tochterunternehmen Monsanto, hohe Schulden und jahrelange Unterperformance. „Das herkömmliche



STEFANIE HORNUNG ist freie Journalistin und beobachtet für das Personalmagazin die New-Work-Szene.

Managementsystem hat das Potenzial der Mitarbeitenden erstickt.“ Es sei bürokratisch, kostspielig und ineffektiv.

Eine Vorstellung des Bürokratiewahnsinns bekommt man, als Katharina Peters, eine enge Mitarbeiterin von CEO Bill Anderson, in Barcelona erzählt, wie ein rund 1.300 Seiten starkes Compliancebuch durch einen zehnteiligen Verhaltenskodex ersetzt wurde – in einem symbolischen Akt. Die neue Anleitung basiert auf Vertrauen. 95 Prozent der Entscheidungen sollen bei denen liegen, die die Arbeit machen. Rund 17.000 Führungspositionen fielen weg, vor allem im mittleren Management. Der Pharma- und Agrarkonzern baut dafür ein Netzwerk aus rund 5.000 selbstständigen Kunden- und Produktteams auf. Der jährliche Planungs- und Kontrollzyklus wurde durch 90-tägige Betriebszyklen ersetzt. Geld und Personal sollen dorthin fließen, wo der größte Wert entsteht – nicht mehr fest gebunden sein an Abteilungen. „Die Teams entscheiden selbst, wie sie sich um den Kunden herum organisieren.“ Das bringe Geschwindigkeit. Ein brasilianisches Team etwa brachte ein Produkt dreimal schneller auf den Markt als früher. Die andere Seite der Medaille: Zahlreiche Teams sind verunsichert. Mitarbeitende können alle drei Monate in andere Teams wechseln – über eine interne Talentplattform. „Viele Führungskräfte stecken in einer Identitätskrise“, sagt Peters. Sie müssten lernen, Macht abzugeben. Auch Mitarbeitende tun sich schwer mit der neuen Verantwortungs- und Selbstorganisation selbst nach mehrmaliger Erklärung nicht geheuer.“

Wer vorher schon eigeninitiativ arbeitete, kommt besser mit weniger hierarchischen Vorgaben zurecht. Das zeigt auch ein Experiment, ein A/B-Test von Michael Lee: Eine Gruppe arbeitete dabei ohne Vorgesetzte. Es profitierten hauptsächlich diejenigen, die bereits hohe Arbeitsleistungen erbrachten und die ihre Vorgesetzten als proaktiv einstuften. Der Insead-Forscher hat herausgefunden, dass die strukturelle Präferenz Beschäftigter einem umgekehrten U folgt: Extreme Zentralisierung lehnen sie im Durchschnitt genauso ab wie völlige Autonomie. „Menschen wünschen sich Freiheit, aber innerhalb einer hierarchischen Struktur“, so Lee. Das sei tief im Bewusstsein verankert, wie eine Art Muskelgedächtnis. Dahinter stecke der Wunsch nach Mentorenschaft, Unter-



New-Work-Vorreiter
Frédéric Laloux (links),
im Gespräch mit Jos de
Blok (rechts), Gründer
des ambulanten Pflege-
dienstes Burtzorg, der
auf radikale Selbstorga-
nisation setzt.

stützung und Entwicklungsmöglichkeiten. Entscheidend für den Erfolg ist demnach nicht die Teamgröße, sondern der Support bei der Umstellung. Doch intensive Begleitung kostet – Ausgaben, die sich Unternehmen gerne sparen. Bayer etwa hat ungefähr 100 Coaches für etwa 90.000 Mitarbeitende im Einsatz. Das Führungsmodell VACC (Visionary, Architect, Catalyst, Coach) sieht vor, dass Führungskräfte auch als Coaches agieren und Hindernisse für Teams aus dem Weg räumen. Doch dafür müssen sie erst den Rollenwechsel vollziehen. Wie man es dreht und wendet: Mit internem Bürokratieabbau agiler und wettbewerbsfähiger werden ist eine Mammutaufgabe.

Nach der Welle ist vor der Welle

Der Fall ist trotz aller Hürden ein Meilenstein. „Bayer macht mit der Transformation einen immensen Job – mit großer Signalfunktion“, ist Pim de Morree überzeugt. Der chinesische Küchen- und Hausgerätehersteller Haier galt lange als einziges Großunternehmen mit vollständig dezentraler Struktur. Gründer Zhang Ruimin führte 2005 das „Rendanheyi“-Modell ein: ein wettbewerbsgetriebener Ansatz, der den Konzern in einen Inkubator für Mikro-Unternehmen verwandelt. Alle werden zu Unternehmerinnen und Unternehmern – mit

voller Eigenverantwortung. Wer scheitert, muss sich selbst neue Chancen und Projekte suchen. „Bayer muss eine eigene, westliche Antwort auf radikale Dezentralisierung finden“, meint de Morree. Die Erwartungen sind hoch: Scheitert das Experiment, droht ein Imageschaden für das Prinzip Selbstverantwortung – auch wenn die Ursachen im Geschäftsmodell liegen. Oft hängt der Erfolg neuer Arbeitsformen an Führungskräften, die Experimente schützen. Fehlen Ergebnisse, müssen sie gehen. Explorierende Ansätze der Zusammenarbeit brechen zusammen wie ein Kartenhaus.

Doch letztlich gilt das für jede Art von Managementsystem. Laloux Rat für Rebellen in großen Organisationen, in denen radikale Veränderungen schwierig sind oder werden: experimentelle Blasen bilden, trotz aller Fragilität. Die Corporate Rebels gehen einen anderen Weg. Als Mitinhaber der Firma Krisos kaufen sie kriselnde Betriebe, sofern 80 Prozent der Belegschaft dem Wandel zur Selbstorganisation zustimmen. In Spanien haben sie erste Erfolge erzielt – höhere Margen, bessere Produktivität, mehr Motivation, und das schon nach wenigen Monaten. Um das Modell nachhaltig über Besitzerwechsel hinweg zu erhalten, setzen sie auf Verantwortungseigentum. Und drauf, die Macht rasch zu verteilen – auf Spezialteams oder alle Beschäftigten. „Die Umstellung kann eine krisenbedingte Verzweiflungstat sein.

Unternehmen wagen dann eher radikale Veränderungen, die sie in guten Zeiten gescheut hätten“, so de Morree.

Man fühlt sich an die Deutsche Bahn erinnert. Evelyn Palla, die neue Vorstandsvorsitzende, will in der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands die Zahl der Topmanager halbieren und eine weitere Zwischenebene ganz streichen. Entscheidungen sollen dezentral fallen, die Verantwortung klar bei den operativen CEOs liegen – näher am Geschäft. Evonik geht noch weiter: Der Essener Chemiekonzern hat drei Hierarchieebenen ersatzlos gestrichen und die Verantwortung auf weniger Manager verteilt. Auch andere Unternehmen schlagen diesen Kurs ein. Weitere könnten unter wirtschaftlichem Druck folgen. „Bürokratieabbau ist mehr als Kostenmaßnahme“, gibt jedoch Jochen Goesser zu Bedenken. Da ist er wieder, der hohe Anspruch. Die Mitglieder der deutschen Rebell Cell verbindet ein positives Zukunftsbild für innovative Zusammenarbeit. Sie bringen ihre individuellen Fragen in monatliche Online-Formate und vierteljährliche Vor-Ort-Treffen ein. Die Flughöhe variiert: Eine Organisation sucht Rat für ihren OKR-Prozess, eine andere arbeitet am fließenden Übergang zwischen Selbstorganisation und zentraler Steuerung. „Die Innovation der Arbeitswelt läuft in der öffentlichen Wahrnehmung gerade unter dem Radar. Aber die nächste Welle kommt bestimmt.“ ■