



Wenn Elefanten tanzen lernen

Sabine Kluge / Alexander Kluge

Mitarbeiterinitiativen, die sich eigenständig – ohne Auftrag der Unternehmensleitung – formen, um Missstände in der Organisation anzuprangern oder nicht erkannte Potenziale zu heben, sind in den vergangenen Jahren sichtbarer geworden. Nicht selten bilden diese **Graswurzelninitiativen** die Grundlage für einen breiten Wandel in Organisationen. Sabine und Alexander Kluge haben zu diesem Phänomen viele Gespräche geführt und interessante Erkenntnisse dazu gewonnen.

Im Jahr 2018 sieht sich der erfolgsverwöhnte Internet-Gigant *Google* mit einer neuen Herausforderung konfrontiert. Diesmal ist es nicht eine Datenschutzinitiative der EU oder ein aggressiver Wettbewerber, es ist keine Bedrohung von außen, sondern es handelt sich um eine Initiative aus der Mitte der Organisation. *Google* hatte im Jahr zuvor begonnen, am Projekt Maven des US-Verteidigungsministeriums mitzuarbeiten. Dabei ging es um die Entwicklung von Algorithmen für die Kampfdrohnen-Steuerung – natürlich nur „zu Verteidigungszwecken“.

Vielen *Google*-Mitarbeitenden schmeckte diese Entwicklung nicht. Erste Einwände wurden schnell beiseitegeschoben mit dem Argument, dass auch andere Konzerne wie *Microsoft* oder *Amazon* an dem Projekt mitwirkten. Aber die *Google*-Mitarbeitenden ließen sich nicht abwimmeln. Während die ersten bereits mit Verweis auf das Projekt gekündigt hatten, taten sich tausende der verbleibenden Kollegen und Kolleginnen zusammen, um ihrem Widerspruch Nachdruck zu verleihen. Auf diese Weise traten sie intern eine Empörungswelle los, die ihren Höhepunkt mit der Veröffentlichung eines Brandbriefes an den CEO **Sundar Pichai** und *Google*-Gründer **Larry Page** erreichte. Es bedurfte wohl genau dieser sichtbaren Erinnerung an das alte *Google*-Motto *Don't be evil*, um ihr Ziel zu erreichen: den Abschied von *Google* aus diesem Projekt.

Abseits der Formalstruktur

Abseits der formalen Hierarchie – unabhängig von Kästchen im Organigramm – gab und gibt es schon immer informelle Strukturen und Kommunikation. Sie zeigen sich auf den Fluren und in Kaffeeküchen. Das kennzeichnet menschliches Miteinander und ist für Identifikation und Informationsfluss der Organisationen überlebenswichtig.

Bildeten sich aber in der Vergangenheit Interessengemeinschaften abseits der Formalstruktur, hatte dies in den wenigsten Fällen Effekte auf die herrschende Ordnung. So tauschen sich Menschen in Organisationen zwanglos über Wohl und Weh aus, schließen Freundschaften oder helfen sich gegenseitig auf dem kleinen, nicht offiziell vorgesehenen Dienstweg, während das Management davon unberührt bleibt. Der organisationssoziologische Fachbegriff dafür: **Entlastungscliquen**.

Doch die seit einigen Jahren bestehende Möglichkeit der sozialen (digitalen) Vernetzung scheint diesem Phänomen nun eine neue Relevanz

zu verleihen. In dem Maß, wie Entscheider und Entscheiderinnen höchstpersönlich immer öfter auf gesellschaftliche Entwicklungen reagieren, und kritische Einflüsse von außen eine zunehmend wichtigere Rolle bei der Ausrichtung der Organisation spielen, gewinnen in der Beobachtung auch Bewegungen aus der Mitte von Organisationen an Bedeutung.

Mut und technologische Entwicklungen

Die Suche nach möglichen Ursachen dafür führt zu einer Reihe von Erklärungsmodellen. Zum einen scheint die gesellschaftliche Entwicklung, eine zunehmende Individualisierung einerseits und ein größerer demokratischer Reifegrad andererseits, dazu zu führen, dass immer mehr Mitarbeitende den Mut haben, jenseits der Dienstvorschrift zu agieren. Sie sind immer weniger bereit, ein Berufsleben lang ein Rädchen im Unternehmensgetriebe zu sein oder haben im Vergleich zu früheren Generationen ganz und gar abweichende Vorstellungen von Organisation, Struktur und dem Sinn ihrer Arbeit.

Auf der anderen Seite stehen technologische Entwicklungen, die einerseits im Rahmen einer „digitalen Transformation“ ganze Branchen umkrepeln, andererseits aber durch die Vernetzungsmöglichkeiten de facto neue Machtverhältnisse schaffen können. Denn den alten, gut vernetzten Eliten in den Hinterzimmern der Macht stehen nun mächtige Konsumenten und Mitarbeitende gegenüber. Gut vernetzt, oft mit nicht mehr als einem Smartphone ausgestattet, scharen sich Follower um Menschen, die ihrem Anliegen auf digitalen Plattformen glaubhaft Ausdruck verleihen. Mit der zunehmenden Verfügbarkeit solcher Plattformen auch in Organisationen, einem wachsenden digitalen Reifegrad und einer Belegschaft, die mehr und mehr mitgestalten will und nicht mehr gestaltet werden möchte, baut sich hier eine spürbare Gegenmacht zur klassischen Hierarchie auf.

Engagement für ein besseres Zusammenleben

Was aber bewegt die Menschen in Organisationen konkret? Warum engagieren sich Mitarbeitende neben ihrem Job für ein anderes, besseres Zusammenleben in ihrer Organisation?

Wir haben bei unseren Recherchen ein breites Spektrum an Ideen gefunden, für die sich Mitarbeitende neben ihrem Job engagieren. Da sind auf der einen Seite die Streiter für mehr Augenhöhe beim Autobauer *Daimler*, die – im Windschatten der konzerninternen Transformationsinitiative – dafür sorgen wollen, dass mehr Kollegen und Kolleginnen in der Kommunikation das förmliche, als hierarchisch empfundene „Sie“ gegen das kollegiale „Du“ tauschen.

ERLÄUTERUNG

Eigenschaften einer Graswurzelbewegung

- *Sie entsteht in der Informalität und hat keine Entsprechung in der Formalstruktur.*
- *Ihre Mitglieder erkennen Defizite oder mögliche Potenziale, um die sich sonst niemand in der Organisation kümmert.*
- *Sie übernehmen Verantwortung für Themen, die von keinem anderen adressiert werden.*
- *Die Akteure handeln ohne Auftrag, nutzen Lücken in der Regelorganisation und handeln nicht selten auch gegen formale Regeln.*
- *Die Graswurzelorganisation kommt sehr lange ohne Struktur und Hierarchie aus.*
- *Sie verfügt meist weder über Budget noch Zeit, findet aber Wege, bestehende Kräfte „umzulenken“.*
- *Die Akteure nehmen sich ausreichend Zeit, sich intern zu vernetzen – erst wenn sie gut verwurzelt sind, kommen sie aus der Deckung.*
- *Die Lebenszeit der Graswurzel ist begrenzt: Sie löst sich irgendwann auf oder wird Teil der Formalstruktur.*

Graswurzelinitiativen machen damit Dinge besprechbar und sichtbar. Sie schaffen einen einigermaßen sicheren Raum für Experimente und entfalten so im Erfolgsfall Wirkung auf die Organisation.

Mit ihrem Hashtag **#gerneperDu** – sichtbar in E-Mail-Signaturen, im Social Intranet und offline an vielen Handgelenken aufgrund von selbstgedruckten Armbändern – erobern sie die Sympathien und freuen sich, wenn sogar ein Vorstand das Armband erbittet oder der Gesamtbetriebsrat den Hashtag in seine E-Mail-Signatur aufnimmt. Ein Anliegen, das nicht weh tut, aber Tausende Kollegen eint und spürbar das Miteinander verändert.

Ganz anders **die Zukunftsschwärmer** bei *Bosch*, eine Community kritischer Ingenieure, die sich zusammenfindet, um die Folgen ihres eigenen Verhaltens und das Handeln ihres Arbeitgebers zu hinterfragen. Sie machen ethische Konflikte in Bezug auf das Leistungsspektrum besprechbar und schaffen eine Plattform für ein sehr kritisches Thema: die Mitverantwortung am Dieselskandal.

Die Initiatoren der Gruppe suchen den Austausch mit den Entscheidern und debattieren – zumal ihr Unternehmen als Zulieferer mittelbar von der Thematik betroffen ist –, wo ihre gesellschaftliche oder auch ökologische Verantwortung als Ingenieure liegt, und das insbesondere auch mit dem Blick auf die wirtschaftlichen Interessen eines Herstellers. Ein kontroverses Handlungsfeld, das auch Einfluss auf persönliche Schicksale der Beteiligten hatte.

Viel Liebe für das eigene Unternehmen

Zwischen diesen beiden Polen, zwischen erkannten Potenzialen und angeprangerten Missständen, bewegen sich viele der von uns befragten Akteure. Es finden sich Menschen zusammen, die Lösungen für diejenigen Herausforderungen suchen, die sie als relevant ansehen, die von den bestehenden Institutionen aber ignoriert werden. Dabei stellen sie den Status Quo infrage, werben für neue Formen der Zusammenarbeit, der Kommunikation oder gar des Zusammenlebens. Und sie tun dies freiwillig, neben dem eigentlichen Job und mit viel Liebe und Leidenschaft für ihr Unternehmen.

Wir haben die **#WirSindAudi**-Protagonisten getroffen, gewerbliche Kollegen aus der Fertigung in Ingolstadt, die den angeknacksten Ruf ihres Unternehmens auf eigene Faust in den sozialen Medien reparieren wollen und Tausende Kollegen und Kolleginnen erreichen. Wir haben mit Telekom-Mitarbeitenden gesprochen, die schneller als ihre Entscheider erkannt hatten, dass neue, niedrigschwellige, partizipative und selbstorganisierte

Lernformate ein Gewinn für ihr Unternehmen sind – jenseits der ausgefeilt strukturierten Programme der hauseigenen Akademie. Es etablierte sich aus der Initiative einiger weniger Kollegen das **Netzwerk LeX** – Lernen von Experten, ein selbst entwickeltes, soziales Lernformat – und dies auf einer digitalen Plattform.

LeX hat mittlerweile etwa 18.000 Wissensarbeiter miteinander und untereinander vernetzt und den Weg zu Lernthemen frei gemacht, die – anders als in der klassischen Weiterbildung – plötzlich allen Mitarbeitenden zugänglich sind.

Auch das soziale Lernformat **Working Out Loud** findet in den meisten Unternehmen seinen Weg aus der Mitte der Organisation. Es sind begeisterte, neugierige Enthusiasten und nicht die Corporate Learning-Experten, die das Programm in das Unternehmen tragen. Sie sammeln Gleichgesinnte, berichten über Erfahrungen, vernetzen sich über Organisationsgrenzen hinaus, organisieren Informations-Veranstaltungen und werden oft erst dann sichtbar, wenn das Programm nicht mehr wegzudenken ist aus der Organisation.

Humus für Veränderungen

Solcherlei Initiativen – auch das kann man konstatieren – sind dann inhaltlich nachhaltig, wenn sie ab einem kritischen Punkt Zuspruch durch einen Entscheider bzw. eine Entscheiderin erhalten, der oder die die Chancen der Bewegung erkennt und sie schützt. Sie erhalten damit einen formalen Auftrag und treten aus der Phase der brauchbaren Illegalität heraus. Andere Initiativen lösen sich auf oder verlieren sich in Inaktivität, säen aber dennoch oft Sporen der Inspiration für neue Graswurzeln im Unternehmen.

Der Organisationsgestalter mag fragen: Sind solcherlei Bewegungen „nice to have“ und allenfalls zu erdulden? Oder tragen sie zur Entwicklung der Organisation Entscheidendes bei, sodass sie in den Kontext des Change-Modells eingebettet werden müssen, ja vielleicht sogar eine entscheidende Rolle zugewiesen bekommen sollten?

„Die Graswurzel ist“, so antwortet **Thomas Sattelberger**, ehemaliger Personalvorstand bei *Lufthansa*, *Continental* und *Telekom*, in unserem Podcast auf diese Frage, „eine der Ingredienzien für den notwendigen Wandel. Sie bildet den Humus für Veränderungen in Unternehmen“. Diese Erkenntnis scheint bei vielen Entscheidern in Unternehmen zu reifen, die auf die zunehmende Komplexität des



PRAXISBEISPIEL

Neues Lernen aus der Mitte der Telekom AG: LeX – Lernen von Experten

Shakil Awan, engagierter Telekom-Mitarbeiter und eigentlich Business Partner Manager, schlägt 2017 vor, diejenigen Kollegen und Kolleginnen, die ihr Wissen teilen wollen, für den Wissensaustausch „buchbar“ zu machen. Für diesen Vorstoß erhält er allerdings keine Unterstützung. Im sozialen Intranet You & Me gründet er eine geschlossene Community, eine Art „Gelbe Seiten“ und versammelt auf eigene Faust Gleichgesinnte, die kurze Lern-Sessions anbieten. „Mir ging es“, so formuliert er es heute, „im wahrsten Sinne des Wortes um das Voneinander-Lernen“.

Aus der privaten Initiative wird schnell eine breite Bewegung. Im November 2018 stellt Shakil Awan die Idee dem Telekom-Vorstand – und per Livestream – gleichzeitig Tausenden Mitarbeitenden vor.

Aus einer Community, die zum Zeitpunkt der Vorstandssitzung schon 1400 Mitglieder stark war, wächst schnell eine Gemeinschaft von etwa 18.000 Wissensarbeitern – und ein Ende ist nicht abzusehen. Heute ist LEX die größte Community im Telekom-Intranet. In dieser werden betriebsfremde Lernfelder wie Qi Gong und Selbstverteidigung ebenso angeboten wie Kurse zu agilen Organisationsformen in der Produktion. Was als Graswurzel ohne Auftrag begann, ist heute Teil der Regelorganisation der Telekom AG und hat das Lernen spürbar verändert.

Umfelds, eine abnehmende Vorhersehbarkeit von Marktentwicklungen und sich rasch wandelnden Werten von Kunden und Mitarbeitenden reagieren müssen.

Graswurzelinitiativen, die zunächst im Stillen gedeihen, Wurzeln schlagen und, wenn sie Sicherheit verspüren, ans Licht kommen, können erst ein Nukleus und schließlich die Basis für Veränderung aus der Mitte sein. So lautet auch die Empfehlung

der Wirtschaftswissenschaftler und Autoren **Gary Hamel** und **Michele Zanini**: „Build a change platform, not a change program!“ Das umfasst geradezu die Einbindung aller Kräfte, die Ermöglichung von Vernetzung sowie den Fokus auf Partizipation. Und es unterstreicht unsere Forderung, sich auch im Führungsprozess auf den Kontrollverlust einzulassen. Schließlich korrigiert diese Erfahrung den auch heute noch weit verbreiteten Irrglauben, dass Veränderungen stets durch Entscheider initiiert sind, man derlei Prozesse wie ein Software-Update einführt und der Wandel mit logischen Instrumenten designt, geplant und umgesetzt werden kann.

Wir glauben: **Veränderung ist heute in erster Linie ein Experimentierraum, in dem der Wandel aus der Mitte heraus – ohne die Metriken der alten Kontrollmechanismen – mitgestaltet werden kann und muss.** Unsere Analyse der Graswurzelbewegungen bestätigt unsere Forderung und zeigt die Notwendigkeit, die Zukunft des Unternehmens partizipativ zu gestalten. Wenn Organisationen überleben wollen, kommen sie um ein Loslassen, die Preisgabe vertrauter, Sicherheit simulierender Kontrollmechanismen nicht herum. Schaffen wir also Raum, in dem Initiativen gedeihen können. **c!**



Literatur- und Podcast-Tipp

Das Phänomen der Graswurzelinitiativen wird sowohl in einem Buch als auch in einem Podcast von Sabine und Alexander Kluge vertieft.

Sabine Kluge; Alexander Kluge (2020): Graswurzelinitiativen in Unternehmen: Ohne Auftrag – mit Erfolg!: Wie Veränderungen aus der Mitte des Unternehmens entstehen – und wie sie erfolgreich sein können, Vahlen

Der Podcast zum Thema trägt den Titel „Kluges aus der Mitte“ (<http://podcast.kluge-konsorten.de>)



Sabine Kluge

hat ihre Wurzeln in der Unternehmensstrategie für Technologiethemen und brennt heute für das Themenfeld „New Work in Organisationen“. Für das Personalmagazin gehörte sie 2019 zu den 40 führenden HR-Köpfen und im Jahr 2020 zu den Top 20 HR-Influencern. Mit ihrem Unternehmen Kluge + Konsorten begleitet sie Unternehmen auf dem Weg durch die digitale und kulturelle Transformation.



Alexander Kluge

ist als Gründer und technologiebegeisterter Berater und Begleiter seit mehr als 25 Jahren mit seinen Kunden auf der Suche nach neuen zeitgemäßen Antworten auf die Frage: Wie wollen wir morgen besser zusammenarbeiten, besser führen und bessere Entscheidungen treffen? Mit seinem Unternehmen Kluge + Konsorten begleitet er Unternehmen auf dem Weg durch die digitale und kulturelle Transformation.