

# Organisations- rebellien: Veränderung braucht Störung

Marcus Raitner arbeitet als Agile Transformation Agent und Agile Coach bei der BMW Group IT. In seinem Blog „Führung erfahren!“ schreibt er seit über sieben Jahren über die Themen Führung, Agilität, neue Arbeit, Digitalisierung und vieles mehr.



**A**ristoteles schrieb einst: „Ein ein guter Mensch ist nicht immer ein guter Bürger.“ Entsprechend ist ein guter Mitarbeiter nicht immer ein angepasster Mitarbeiter. Organisationsrebellien sorgen für Störung und halten die Organisationen damit lebendig.

Der zivile Ungehorsam ist eine Form des Widerstands innerhalb einer bestehenden Ordnung. Er lehnt die bestehenden Strukturen nicht ab und zielt nicht auf eine Auflösung des Systems. Wer zivilen Ungehorsam übt, stellt sich nicht außerhalb der Ordnung, sondern nimmt ganz bewusst eine Bestrafung seines öffentlich zelebrierten Ungehorsams in Kauf. Bekannt wurde der Begriff 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.

Den redlichen Bürger zeichnet also gerade nicht absoluter Gehorsam aus, sondern ein qualifizierter Rechtsgehorsam (Jürgen Habermas). Das schließt den Widerstand in Form zivilen Ungehorsams ein. Daraus resultiert auch der moralische Auftrag für Organisationsrebellien. Ihr Regelbruch ist nie gegen die Organisation gerichtet, sondern als Beitrag zu ihrer Verbesserung zu verstehen. Organisationsrebellien identifizieren sich mit der Organisation und ihrem eigentlichen Zweck, aber nicht mit allen damit nicht kohärenten Regeln oder einer als hinderlich empfundenen Organisationskultur. Ihr Regelbruch ist die notwendige Störung, um die Organisation vor Selbstgefälligkeit und Trägheit zu bewahren.

Gifford Pinchot III stellte 1986 in seinem Buch „Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur“ zehn Gebote für Intrapreneure auf. Angelehnt daran und angereichert mit einer Prise Working Out Loud und Effectuation halte ich die folgenden Prinzipien für das Wirken von Organisationsrebellien 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 Stellen-

beschreibung unternehmen könnt, um eurer Vision näherzukommen.

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.
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.

Wer als Führungskraft Rebellen fördern will, braucht eine Kultur, in der Vielfalt und Dissens gut gedeihen. Es braucht einen geschützten Raum, in dem der Status quo hinterfragt werden darf. Im Dschungel der Politik in der Organisation gibt es genügend Fallstricke, die eine sofortige 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.

Richtig gut wird es, wenn nicht nur wenige auserwählte Rebellen diesen Freiraum zum Hinterfragen des Status quo haben, sondern möglichst viele, sodass 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 Beschäftigtsein nicht mit Produktivität verwechselt wird.

Je länger man nun über diese Aufgaben nachdenkt, desto mehr erkennt man, dass das alles eigentlich gar nicht so viel mit Rebellen zu tun hat. Jeder Mitarbeiter sollte den 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.

Dr. Marcus Raitner

Foto: privat