

„VIELE UNTERNEHMEN BEHANDELN IHRE MITARBEITER WIE KLEINE KINDER“

Wie kann Arbeiten mehr Spaß machen? Dieser Frage geht der Niederländer Pim de Morree zusammen mit seinen Kollegen Joost Minnaar, Freek Ronner, Catelijne Bexkens und Mireille Brook auf den Grund. Bei ihrer Suche lassen sich die fünf „Corporate Rebels“ von fortschrittlichen Unternehmen auf der ganzen Welt inspirieren.

Von Nicole Pollakowsky

Pim, wie seid Ihr zu „Corporate Rebels“ geworden?

Die Jobs in den großen Unternehmen, den „corporates“, in denen wir gearbeitet haben, waren sehr frustrierend: Das Arbeitsumfeld war völlig uninspirierend und geprägt von Trägheit, Bürokratie und Kontrolle. Deshalb haben wir uns entschlossen zu kündigen. Das war vor etwa zwei-einhalb Jahren. Seitdem halten wir weltweit Ausschau nach Firmen, in denen das Arbeiten mehr Spaß macht. Wir wollen die Art und Weise verändern, wie in Unternehmen gearbeitet wird. Wir setzen uns dafür ein, dass die Arbeit die Menschen motiviert und inspiriert.

Aber ist es nicht auf die Dauer etwas kostspielig, um die Welt zu reisen und coole Unternehmen zu besuchen? Was ist Euer Geschäftsmodell?

Wir sind gestartet, ohne zu wissen, wie wir mit unserer Idee Geld verdienen könnten. Wir wollten ganz unvoreingenommen an die Sache rangehen und erst einmal tief eintauchen in das Thema. Daher haben wir in den ersten Monaten von unseren Ersparnissen gelebt und uns sehr eingeschränkt, um reisen zu können und interessante Unternehmen zu entdecken. Glücklicherweise haben wir dann Wege gefunden, Geld zu verdienen: Heute halten wir Präsentationen und bieten Workshops an, bei Konferenzen und auch direkt bei Unternehmen. Und als Berater helfen wir Unternehmen ganz konkret dabei, ihre Arbeitsweise zu verändern. Dabei setzen wir das, worüber wir so viel sprechen und schreiben, in die Praxis um.

Nach welchen Kriterien wählt Ihr die Unternehmen aus, die Ihr besucht und auf Eurer Website vorstellt?

Für die Auswahl gibt es keine wirklich strengen Kriterien. Wenn ein Unternehmen aus unserer Sicht interessante Sachen macht, fügen wir es zu unserer Liste hinzu und beginnen, es zu untersuchen. Interessant bedeutet für uns, dass die Arbeit dort in einer neuen Art und Weise organisiert ist. Das kann beispielsweise heißen, dass eine Organisation die Chefbüros abgeschafft hat, dass die Beschäftigten ihre Arbeits- und Urlaubszeiten selbst bestimmen oder dass jeder Mitarbeiter unternehmerische Verantwortung übertragen bekommt. Wir sind gestartet mit einer Liste mit etwa 35 Pionieren, heute sind es mehr als 100. Immer wenn wir neue Beispiele finden, informieren wir uns über das Unternehmen, besuchen es, sprechen mit den Beschäftigten.

Was kennzeichnet Unternehmen, in denen das Arbeiten Spaß macht?

Eines der wichtigsten Merkmale ist, dass die Beschäftigten dort wie Erwachsene behandelt werden. Viele traditionell organisierte Unternehmen schreiben ihren Mitarbeitern wie kleinen Kindern ganz genau vor, was sie wie und wann zu tun haben. Die Firmen, die wir in den vergangenen zwei-einhalb Jahren besucht haben, vertrauen ihren Mitarbeitern viel stärker, geben ihnen viel Entscheidungsfreiheit und auch Verantwortung – ganz einfach, weil sie davon überzeugt sind, dass ihre Mitarbeiter



Die Corporate Rebels (Mireille Brook fehlt im Bild) suchen nach den fortschrittlichsten und inspirierendsten Unternehmen weltweit.

Foto: Bram Berkien

selbst am besten wissen, wie sie die besten Ergebnisse erzielen.

Welches von den Unternehmen, die Ihr besucht habt, war das interessanteste?

Schwer zu sagen, jedes Unternehmen hat andere interessante Aspekte. Zwei Beispiele: Patagonia hat mich mit der sehr kraftvollen Mission überzeugt, die das Unternehmen verfolgt (Anm. d. Red: Der Outdoorausrüster hat sich zum Ziel gesetzt, die besten Produkte herzustellen und dabei die Umwelt so wenig wie möglich zu belasten). Am chinesischen Unternehmen Haier (Anm. d. Red: einer der weltweit größten Hersteller von Haushaltsgeräten) beeindruckt mich die Organisationsstruktur: Der Konzern mit 70.000 Mitarbeitern wurde aufgesplittet in über 4.000 selbstorganisierte Mikrounternehmen, an denen die Mitarbeiter Anteile erwerben können und so selbst zu Unternehmern werden.

Was ratet Ihr einem Unternehmen, das ein motivierendes Arbeitsumfeld für seine Mitarbeiter schaffen will?

Wichtig ist es, die Beschäftigten selbst zu fragen, was sie wollen, und sie in den Veränderungsprozess mit einzubeziehen. Denn sie sind es, die an vorderster Front arbeiten und wissen, was nötig ist. Viele der Unternehmen, die wir besucht haben, stehen genau dafür: Sie bestärken ihre Mitarbeiter kontinuierlich darin, die Organisation weiterzu-

entwickeln und ein Teil davon zu sein. Bevor wir einen Beratungsvertrag mit einem Unternehmen abschließen, lassen wir immer erst die Mitarbeiter dort abstimmen, ob sie einen Wandel wollen oder nicht. Stimmen weniger als 75 Prozent mit Ja, arbeiten wir nicht mit diesem Kunden, weil wir denken, dass dann die Veränderungsbereitschaft nicht groß genug ist.

Die Corporate Rebels haben eine Liste mit über 100 Workplace Pioneers zusammengestellt, die „Arbeit“ anders definieren. Aber was zeichnet die Arbeitsplätze dort aus? Für Pim de Morree und seine Kollegen sind es im Wesentlichen acht Trends, die den Unterschied machen:

- 1 Weg vom Profitdenken hin zu gemeinsamen Zielen und Werten
- 2 Weg von hierarchischen Pyramiden hin zu vernetzten Teams
- 3 Weg vom anordnenden hin zum unterstützenden Führungsstil
- 4 Weg vom Planen und Vorschreiben hin zum Experimentieren und Anpassen
- 5 Weg von Regeln und Kontrolle hin zu Freiheit und Vertrauen
- 6 Weg von der zentralen Autorität hin zur dezentralisierten Entscheidungsfindung
- 7 Weg von der Geheimniskrämerei hin zu radikaler Transparenz
- 8 Weg von der Jobbeschreibung hin zum Talent und zum Können