

# **Nagelt den Pudding an die Wand!**

Wie man die Kultur der eigenen  
Organisation analysiert, bespricht –  
und erfolgreich beeinflusst

**Metaplan®**  
**brand eins**



# Warum sich überhaupt mit Kultur beschäftigen?

Kein Thema wird in Organisationen so gerne und häufig diskutiert wie die eigene Kultur. Wenn sich etwas ändern soll, man an einer strategischen Neuausrichtung arbeitet oder es einen Führungswechsel gibt und all das nicht reibungslos funktioniert – wird die Kultur beschworen. Noch öfter: an eine neue Kultur appelliert.

Kultur dient als Produkt, eine ganze Industrie lebt davon. Kultur dient als Begründung – für die Notwendigkeit von Veränderungsprozessen, für deren Erfolg oder auch deren Scheitern. Kultur dient als strategisch eingesetztes Wortvehikel im Managementdiskurs, um eigene Anliegen voranzubringen und – noch häufiger – als Joker, den man schnell mal zieht, wenn man sonst gerade nicht so recht weiter weiß.

All diese Funktionen kann der Begriff erfüllen, weil er sich watteweich in Bedeutungslücken schmiegt, dabei irgendwie alles meint – und deshalb aber auch nichts so richtig. Das mag kein Problem sein – oder sogar hilfreich –, solange man sich ohnehin nicht ernsthaft mit der eigenen Kultur beschäftigen muss oder möchte. Doch sobald man eine Organisationskultur tatsächlich gründlich verstehen und vielleicht sogar effektiv beeinflussen will, reicht das nicht mehr.

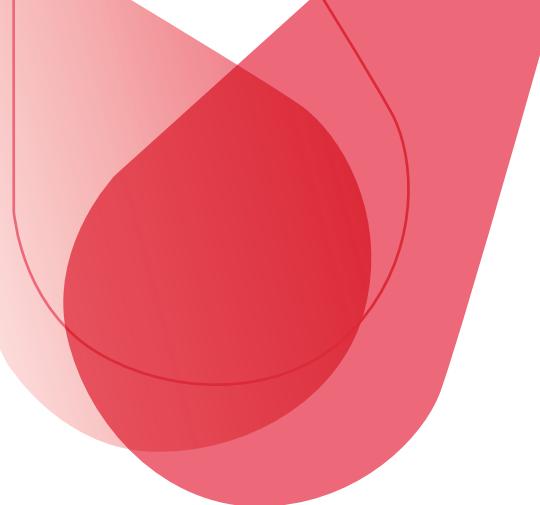
Dann muss man den Pudding an die Wand nageln.

*Dafür braucht es:*

- 1. eine scharfe Definition des Begriffs, die ins Handeln führt,*
- 2. ein Instrumentarium zur Analyse der jeweils spezifischen Organisationskultur (und ihrer Folgen),*
- 3. einen klaren Blick darauf, warum man für eine Veränderung gar nicht unbedingt bei der Kultur selbst ansetzen sollte.*

All das wird dieses Whitepaper liefern, organisationssoziologisch informiert und von brand eins redaktionell betreut sowie um Beispiele aus der Praxis ergänzt – als Handreichung für das eigene Tun. Wir wünschen viel Vergnügen bei der Lektüre!

Dr. Judith Muster, Dr. Kai Matthiesen und Dr. Sebastian Barnutz  
für das Metaplan-Team



# Inhalt

**Nagelt den Pudding an die Wand!**

**Wie man die Kultur der eigenen Organisation analysiert, bespricht und erfolgreich beeinflusst**

## **1. WAS VERSTEHEN WIR UNTER EINER ORGANISATIONSKULTUR?**

Die Schauseite

Die Formalstruktur

Die Informalität

*„Die Tonspur muss zum Video passen“*

*Wie führt man ein 350 Jahre altes Unternehmen in die Zukunft? Ein Gespräch mit Khadija Ben Hammada und Markus Kropf über die Initiative „High-Impact-Culture“ bei Merck.*

## **2. WARUM DIE SUCHSCHEINWERFER – UND WELCHE SIND ES?**

### **2.1. Brauchbare Illegalität**

2.1.1 Was zeichnet das Phänomen aus?

2.1.2 Welche Funktion erfüllt es für die Organisation?

2.1.3 Welche Folgeprobleme bringt es mit sich?

### **2.2 Tausch**

2.2.1 Was zeichnet das Phänomen aus?

2.2.2 Welche Funktion erfüllt es für die Organisation?

2.2.3 Welche Folgeprobleme bringt es mit sich?

### **2.3. Kollegialität**

2.3.1 Was zeichnet das Phänomen aus?

2.3.2 Welche Funktion erfüllt es für die Organisation?

2.3.3 Welche Folgeprobleme bringt es mit sich?

## *Das Ziel: E hoch drei*

*Die AXA Schweiz hat ihre Unternehmensstrukturen von Grund auf umgebaut.*

*Was das in der Praxis bedeutet, erzählt die Leiterin Human Responsibility, Daniela Fischer.*

### **2.4. Kontaktstruktur**

- 2.4.1 Was zeichnet das Phänomen aus?
- 2.4.2 Welche Funktion erfüllt es für die Organisation?
- 2.4.3 Welche Folgeprobleme bringt es mit sich?

### **2.5 Informale Rollen**

- 2.5.1 Was zeichnet das Phänomen aus?
- 2.5.2 Welche Funktion erfüllt es für die Organisation?
- 2.5.3 Welche Folgeprobleme bringt es mit sich?

### **2.6 Cliquenbildung**

- 2.6.1 Was zeichnet das Phänomen aus?
- 2.6.2. Welche Funktion erfüllt es für die Organisation?
- 2.6.3 Welche Folgeprobleme bringt es mit sich?

## *Von Systemen, Subkulturen und Stellschrauben*

*Was es heißt, einen diversifizierten Konzern mit mehr als 26.000 Beschäftigten umzubauen, erklärt die Präsidentin der DRV Bund, Gundula Roßbach, im Gespräch mit brand eins.*

## **3. ORGANISATIONSKULTUR BEEINFLUSSEN**

## **4. SCHLUSS**

## **5. SUCHSCHEINWERFER-FRAGEN**

Literatur





Die Welt der Organisationen ist eine wilde Welt, in der Strukturen zu Verhalten führen, das außerhalb von Organisationen völlig unverständlich scheint.

# 1. Was verstehen wir unter einer Organisationskultur?

Organisationen sind komplexe soziale Systeme. Sie prägen Erwartungsstrukturen, die mal formal – also qua offizieller Entscheidung – festgelegt, mal informal – also qua inoffizieller Praxis – eingeschliffen sind, und die von ihren Mitgliedern tagtäglich befolgt, interpretiert oder unterlaufen werden. Das geschieht oft ohne Absicht: Bisweilen scheint einfach nicht klar zu sein, ob die etablierte Routine zum Umgang mit Reisekosten tatsächlich formal definiert, informal historisch gewachsen oder schlicht ein Gewohnheitsrecht derer ist, die es auf diese Weise gelernt haben, bevor auf Druck der Aktionäre und Anteilseignerinnen eine Compliance-Abteilung eingeführt wurde. Kurzum: Die Welt der Organisationen ist eine wilde Welt, in der Strukturen zu Verhalten führen, das außerhalb von Organisationen völlig unverständlich scheint, in der Akteure und ihre Interessen beständig neu ausgehandelt werden. Und in denen Menschen immer auch Menschen bleiben.

Angesichts einer solchen Gemengelage liegt es nahe, all diese Phänomene, Irrungen und Wirrungen unter einem weit gefassten Kulturbegriff zu subsumieren. Schließlich trägt all das auch dazu bei, dass Organisationen – selbst dann, wenn sie in derselben Branche und mit identischen Organigrammen und Produkten agieren – stets einzigartig wirken. Kultur ist dann ein Sammelbegriff, der versucht, anfassbar zu machen, was sich dem unmittelbaren Zugriff entzieht: DIE Organisation in ihrer gesamten komplexen Eigenheit.

Für eine Reihe von Gelegenheiten in der Praxis mag ein derartiges Vorgehen auch vollkommen ausreichen. Etwa, um der Freundin zu erklären, warum man immer noch in diesem Unternehmen arbeitet, obwohl der Job wenig aufregend und die Aufstiegschancen gering sind. Oder um potentiellen Neumitgliedern im Bewerbungsprozess ein Gefühl dafür zu vermitteln, wie das neue Arbeitsumfeld gestrickt ist. Es taugt sogar als Begründung für den Anstoß eines gewaltigen Veränderungsprozesses, der nötig ist, weil die Kultur der Organisation als Bremsklotz für all jenes herhalten muss, was strategisch angeblich dringend geboten ist.

Für einen ganz zentralen Zweck hingegen ist ein weit gefasstes Verständnis von Organisationskultur nur sehr bedingt geeignet: dafür nämlich, tatsächlich eine Veränderung derselben herbeizuführen.

Wer nicht nur eine schnelle Diagnose sucht, sondern wirklich eine Transformation der Organisationskultur anstrebt, der muss konkrete Hebel für sein Ziel identifizieren. Der braucht einen näher bestimmten, spezifischeren Kulturbegriff, der eine präzise Beschreibung ermöglicht – und dann auch konkrete Ansatzpunkte zur Beeinflussung in den Blick nehmen kann.

Ein solcher Begriff lässt sich anhand der drei Seiten einer Organisation (Schauseite, Formalstruktur, Informalität) entwickeln (*Kühl 2011*). Bei allen drei Seiten handelt es sich um Orientierungspunkte, die das Handeln in Organisationen prägen – sie folgen dabei aber ganz unterschiedlichen Logiken. Jede der drei Strukturebenen hat dabei ganz eigene Spielregeln.

## **Die Schauseite**

Organisationen sind stets mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen in ihrer Umwelt konfrontiert. Investorinnen interessieren sich für Renditen, Kunden für Produktqualität, Wettbewerber dafür, wie man es schon wieder geschafft hat, beim Lieferanten bessere Preise auszuhandeln als man selbst. Und auch Mitarbeitende haben Erwartungen an ihre Organisationen, die über Fragen der Arbeitsausgestaltung und des Gehalts hinausgehen. Nicht umsonst wird die Frage der Arbeitgeberattraktivität zunehmend als Frage der Passung von Normen und Werthaltungen zwischen Organisation und Mitarbeitenden diskutiert. Die Liste der unterschiedlichen Erwartungen verschiedener Akteure ließe sich fortführen. Deutlich wird aber schnell: Nicht allen relevanten Gruppen kann und sollte man dieselben PowerPoint-Folien zur Darstellung des eigenen Unternehmens zeigen – es wäre zumindest mit Irritationen zu rechnen.

Daher geben sich Organisationen Schauseiten. Das sind die offiziellen Darstellungen nach außen und nach innen. Das kann die Unternehmenswebsite sein, der Nachhaltigkeitsreport, ein Purpose Statement oder auch die LinkedIn-Kampagne der CEO. Man zeigt sich, wie man gern gesehen werden will.

Die Schauseite bietet so erste Anhaltspunkte dafür, woran man sich bei der jeweiligen Organisation orientieren kann. Sie dient als Fassade nach außen, damit man im Inneren der Organisation möglichst ungestört der eigenen Arbeit nachgehen kann. Sie schafft aber auch intern Erwartungssicherheit: Steht das Unternehmen für aggressives Wachstum oder doch eher nachhaltiges Wirtschaften? Die Schauseite weist die Richtung, besteht aber in der Regel zunächst aus Werten, zu denen man sich bekennt.

Dabei werden häufig eher abstrakte Formulierungen und Richtigkeitsbekundungen gewählt, an denen man das eigene Handeln ausrichten kann, von denen man aber nicht erwarten sollte, dass sie für Mitarbeitende bereits klare und handlungsleitende Orientierung im konkreten Einzelfall vermitteln. Diese Abstraktheit auf der Schauseite erfüllt für Organisationen eine wichtige Funktion: Man kann sich zunächst zu ganz unterschiedlichen Werten und Umweltanforderungen bekennen, ohne schon konkret sagen zu müssen, wie sie sich im Konfliktfall zueinander verhalten. Dem Kunden kann man beispielsweise eine schnelle Lieferung bei hoher Qualität zusagen – und dann operativ entscheiden, worauf man im Einzelfall den Schwerpunkt legt, wenn – wie so oft – beides gleichzeitig nicht leistbar ist.

## **Die Formalstruktur**

Die Formalstruktur einer Organisation besteht aus Entscheidungen darüber, wie entschieden werden soll. Man legt fest, wer welche Position und Kompetenzen einnehmen und ausüben kann und soll, welche Ziele und Abläufe gelten und nach welchen Kriterien Personal ausgewählt und qualifiziert wird. So wie die Schauseite vielfach schon Organisationsexternen zugänglich ist (für sie wurde sie schließlich mühsam hergestellt!), erschließt sich auch die Formalstruktur verhältnismäßig einfach – zumindest dann, wenn man Mitglied der Organisation ist oder mit einem soliden Beratungsmandat ausgestattet wurde. Denn formale Regelungen basieren auf expliziten Entscheidungen, die meist auch rückwirkend rekonstruiert werden können. Sie sind protokolliert, in Anweisungen und Handbücher übersetzt, in maschinelle Routinen einprogrammiert, in Software-Masken eingeschrieben – oder zumindest als mündlich vermittelte Setzung von Managementvertretern oder anderweitig zuständigen Akteuren erinnert. Kurzum: Auf formale Erwartungen

kann man sich explizit beziehen oder ihre Existenz nachweisen, wo nötig. Dadurch sind sie in der Regel auch eindeutiger und klarer formuliert als Positionen auf der Schauseite einer Organisation – und stifteten mehr Orientierung für das Verhalten ihrer Mitglieder.

Gleichzeitig lässt sich durch die Formalstruktur nicht alles regeln, nicht jede Situation vorhersehen und jeder Zielkonflikt bis zur vollständigen Auflösung ausbuchstabieren. Es braucht also zusätzliche Spielräume, kluge Abwägungen und gut erprobte Abweichungen. Genau dafür bildet sich stets noch eine dritte Erwartungsstruktur in Organisationen aus, die sich dem direkten Zugriff der Organisation entzieht.

## Die Informatilität – oder: die Organisationskultur

Jedes neue Mitglied in einer Organisation lernt schnell, dass Schauseiten und formale Vorgaben bestenfalls die halbe Miete sind. Was das eigene Handeln maßgeblich mitorientiert, sind die informalen Routinen und Abläufe, die zwar nie entschieden wurden, die aber mindestens so viel Orientierungskraft besitzen wie Vorstandsbeschlüsse oder rechtliche Vorgaben. In der Managementliteratur werden sie gerne „geheime Spielregeln“ genannt. Soziologischer formuliert handelt es sich um „informale Erwartungsstrukturen“, also Praktiken, die sich im Schatten der formalen Organisation über die Zeit einschleifen und die – im Gegensatz zu den anderen Seiten der Organisation – nicht so einfach erschlossen werden können.

Dabei entstehen informale Erwartungen nicht einfach im luftleeren Raum. Sie sind eng verwoben mit den formalen Strukturen einer Organisation. Weil sie in Regelungslücken springen und dort Orientierung schaffen. Weil sie helfen, starre Vorgaben flexibel zu interpretieren. Weil sie bei widersprüchlichen Vorgaben die nötige Sicherheit geben, um zu priorisieren. Die Liste ließe sich fortsetzen. Deutlich wird: Es sind Erwartungsstrukturen, die einen gänzlich anderen Charakter haben als die anderen beiden Seiten der Organisation. Sie sind nicht durch formale Entscheidungen abgesichert, man kann sich meist nicht offiziell auf sie berufen. Und trotzdem braucht es sie jeden Tag in Organisationen: die kurzen Dienstwege, die Prozessabkürzungen, die heimlichen Herrscher und Herrscherinnen, die eigentlich keine Führungskräfte sind, aber dennoch in Verantwortung gehen. Sie sind der Schmierstoff, der jeden Laden am Laufen hält.

Es sind genau diese Erwartungsstrukturen, die wir als Kultur einer Organisation bezeichnen. Wir schließen damit an die Erkenntnisse der neueren systemtheoretischen Organisationssoziologie an (*Luhmann 2000, Kühl 2018, Kuhl/Muster 2016*). Diese Einführung des Begriffs birgt zwei Vorteile: Erstens bleibt Kultur kein diffuses Phänomen, das sich in beliebigen Beschreibungen verliert, weil man ihm alle möglichen Elemente und Eigenarten einer Organisation zuschreiben kann. Zweitens lassen sich bei der Analyse und Beeinflussung der eigenen Kultur ganz konkrete Phänomene in den Blick nehmen. So kann der Blick gezielt auf bestimmte Verhaltensweisen gerichtet werden, die es zu verändern oder auch erst einmal zu verstehen gilt.

Doch auch mit einem engen Kulturbegriff bleibt die Herausforderung groß. Wo anfangen? Wie bekommt man die Organisationskultur in den Blick? Was zeichnet sie im Einzelfall aus? Und wonach muss man schauen, wenn man sie beschreiben und beeinflussen möchte?

Zunächst bietet es sich an, typische Phänomene des faktischen Verhaltens (*Luhmann 1995: 268*) zu betrachten, die abseits der formalen Regeln – sozusagen im Hintergrund – das Zusammenleben in Organisationen prägen und die als Suchscheinwerfer fungieren können, um die eigene Kultur auszuleuchten.

## **Mit Blick auf die Schauseite ...**

- ➡ Was wird der Außenwelt präsentiert?
- ➡ Welche Werte werden wiederholt adressiert?
- ➡ Welche Selbstdarstellung sollte nicht beschädigt werden?
- ➡ Welches Image soll stabilisiert oder entwickelt werden?

## **Mit Blick auf die formale Seite ...**

- ➡ Wie ist es formal geregelt?
- ➡ Wer hat offiziell die Verantwortung?
- ➡ Welcher Prozess muss befolgt werden?
- ➡ Wer muss sich verantworten, wenn etwas schiefgeht?

## **Mit Blick auf die informale Seite ...**

- ➡ Was ist die gelebte Praxis?
- ➡ Wer kümmert sich um Dinge außerhalb der eigenen Verantwortung?
- ➡ Welche Schlupflöcher und Abkürzungen werden benutzt?
- ➡ Wer sind die heimlichen Herrscherinnen und Herrscher?



# „Die Tonspur muss zum Video passen“

Das deutsche Unternehmen Merck kann auf eine über 350-jährige Geschichte zurückblicken. In den vergangenen Jahrzehnten hat die Firma, die in den Bereichen Gesundheit, Biowissenschaften und Elektronik tätig ist, ein starkes internationales Wachstum erlebt. Das ist einer der Gründe, warum die Initiative „High-Impact-Culture“ ins Leben gerufen wurde. Was verbirgt sich dahinter? Was verspricht sich das Unternehmen davon? Und wie gelingt es, die Mitarbeitenden mit ins Boot zu holen? Ein Gespräch mit Khadija Ben Hammada (Chief Human Resources Officer) und Markus Kropf (Head of Global Alliance Management).

Interview: Christoph Koch



*Markus Kropf kennt den Konzern aus unterschiedlichen Positionen und Perspektiven. Das hilft auf dem Weg zu einer neuen Unternehmenskultur.*

Merck befindet sich mitten in einem Transformationsprozess hin zu dem, was das Unternehmen „High-Impact-Culture“ nennt. Können Sie erklären, was für eine Art von Kultur das ist und was sie charakterisiert?

Khadija Ben Hammada: Lassen Sie mich zunächst sagen, dass wir mit dieser Initiative nichts reparieren, was kaputt ist. Aber die Welt entwickelt sich schneller als je zuvor und wir müssen uns ebenfalls weiterentwickeln, wenn wir aktuell und relevant bleiben wollen. Die Anfänge der High-Impact-Culture, oder kurz „HIC“, gehen auf das Jahr 2020 zurück und wurden nicht von oben vorgegeben, sondern entstanden organisch. Die wichtige Idee dahinter ist, dass wir uns nicht nur auf die finanzielle Performance des Unternehmens konzentrieren. Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, einen positiven Beitrag für unsere Kunden, Patienten und die Gesellschaft als Ganzes zu leisten!

**Was war der Auslöser für die Entwicklung dieses Konzepts und welches Problem sollte damit gelöst werden?**

Markus Kropf: Ich bin jetzt seit mehr als 20 Jahren bei Merck, und in dieser Zeit ist das Unternehmen nicht nur gewachsen, sondern auch viel internationaler geworden. Es gab auch eine große Anzahl von Übernahmen und viele neue Mitarbeiter, die zum Unternehmen kamen, von denen viele an ihre eigene Unternehmenskultur gewöhnt waren.

KBH: Wir haben jetzt mehr als 60.000 Mitarbeiter in der ganzen Welt. Als wir eine Bestandsaufnahme machten, fanden wir 64 verschiedene interne kulturelle Frameworks vor. Einige dieser Unterschiede sind auf nationale Besonderheiten zurückzuführen, andere auf die Integration verschiedener Firmen in das Unternehmen Merck und wieder ande-

*Khadija Ben Hammada ist seit 2010 bei Merck – als oberste Personalerin treibt sie den Kulturwandel seit Anfang 2023 im Haus voran.*



re auf die drei großen Sparten, in denen wir tätig sind. So kann es zum Beispiel Unterschiede zwischen der Kultur unseres Healthcare-Bereichs und der unseres Electronics-Bereichs gegeben haben.

**Wie haben Sie es geschafft, diese 64 verschiedenen Ansätze zur Unternehmenskultur in einem einzigen zu vereinen?**

KBH: Wir wollten Klarheit schaffen, statt Verwirrung zu stiften. Wir haben uns bemüht, ein Gefühl der Einheit und eine gemeinschaftliche Erfahrung für unsere Mitarbeitenden zu erreichen, unabhängig von ihrem Standort, ihrem Arbeitsbereich oder ihrer Position im Unternehmen.

Die High-Impact-Culture bietet einen Rahmen, der es den Mitarbeitenden ermöglicht, gemeinsame Erwartungen, Werte und Verhaltensweisen besser zu verstehen und anzunehmen. Wir wollten ein Gefühl der Zugehörigkeit fördern, unseren Mitarbeitenden und Teams aber gleichzeitig auch die Freiheit geben, sich ein Gefühl der Individualität zu bewahren. Um dies zu erreichen, haben wir eine Reihe von Workshops durchgeführt, denn wir glauben, dass unsere Kultur von unseren Mitarbeitenden für unsere Mitarbeitenden gestaltet werden sollte.

**Am Ende dieses Prozesses haben Sie alles auf sechs Verhaltensweisen heruntergebrochen. Können Sie diese ein wenig näher erläutern? >**

KBH: Bei Merck handeln wir nach den drei Grundmaximen „Care, Pioneer und Outperform“, und unser Handeln richtet sich danach aus. Wir wollen zum Beispiel „obsessed with our customers and patients“ sein, und wir ermutigen jede einzelne Person bei Merck, „to act as the owner“. Also voller Fokus auf Kunden und Patienten und so handeln, als gehöre einem das Unternehmen. Diese beiden Verhaltensweisen werden unter dem Titel CARE zusammengefasst.

Wir fordern bei Merck immer „be curious and innovate boldly“ und „simplify and act with urgency“. Diese Neugier und Dringlichkeit fallen unter den Begriff Pioneer. Und schließlich die beiden letzten Ziele: „raise the bar“ und „disagree openly, decide and deliver“. Dadurch, dass wir die Messlatte höher legen und uns erlauben, offen zu widersprechen, wollen wir bessere Entscheidungen erzielen und das beste Ergebnis erzielen – Outperform.

Diese insgesamt sechs Verhaltensweisen wurden nicht vom Vorstand oder einer Gruppe von Top-Führungskräften auferlegt. Vielmehr wurden sie kollektiv entwickelt und spiegeln wider, wie unsere Belegschaft arbeiten will. Wir haben Mitarbeitende von Arizona bis Jakarta, von den Produktions- bis zu den Forschungsteams einbezogen. Ich glaube, dass die Einbeziehung so vieler unserer Mitarbeitenden zu diesem positiven Ergebnis und der hohen Akzeptanz unserer High-Impact-Culture geführt hat. Jeder bei Merck weiß, was HIC bedeutet.

Aber wie genau haben Sie diese 64 verschiedenen kulturellen Frameworks in ein neues zusammengeführt? Wie sind Sie vorgegangen?

KBH: Zuerst haben wir eine umfassende Bestandsaufnahme unserer Lösungen durchgeführt, ich mag den Begriff lieber als „Prozesse“. Wir sind also von der Talentakquise bis zur Personalabteilung und vom Einkauf bis zum Marketing alle unsere Lösungen durchgegangen. Anschließend haben wir mehrere Hackathons veranstaltet, um herauszufinden, wie die Kultur diese Lösungen prägt und welches kulturelle Framework am hilfreichsten ist.

Es war unsere erklärte Absicht, dass diese Initiative nicht in einem abgeschotteten Elfenbeinturm entwickelt werden sollte. Deshalb haben wir auch nicht nur fortgeschrittene

Führungskräfte, sondern auch viele Kolleginnen und Kollegen am Anfang ihrer Karriere aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens eingeladen, an den Hackathons teilzunehmen.

Wir haben sie gefragt: „Wenn Sie über Anerkennung nachdenken, was ist für Sie wichtig? Wenn Sie das Thema Feedback betrachten, was ist für Sie am wichtigsten? Wie können wir Sie am besten unterstützen?“ Aus diesen Hackathons haben wir viele erstaunliche Ideen erhalten und konnten unsere Arbeitsweise in einer Vielzahl von Bereichen optimieren und verbessern.

MK: In einigen der anderen Unternehmen, für die ich gearbeitet habe, gab es jedes Jahr eine neue Kulturinitiative. Sie verschwanden oft ebenso schnell wieder, wie sie gekommen waren – deshalb wurden sie oft nicht sehr ernst genommen. Hier konzentrieren wir uns schon seit langem auf die High-Impact-Culture. Es ist noch nicht alles in Stein gemeißelt, wir feilen noch an kleinen Dingen. Aber die Leute bekommen nicht jedes Jahr eine neue Broschüre mit einem neuen schicken Titel in die Hand gedrückt.

Fast jedes Unternehmen hat drei verschiedene Seiten: Eine Schauseite, wie sie sich der Welt präsentiert. Eine formale Seite, die durch offizielle Regeln definiert ist. Und eine informelle Seite, die die meisten Menschen meinen, wenn sie von „Unternehmenskultur“ sprechen. Wie passt das Konzept der High-Impact-Culture zu diesen drei verschiedenen Seiten?

MK: Es geht definitiv nicht um die Schauseite. Niemand von uns rennt bei Konferenzen herum und zeigt Folien über High-Impact-Culture. Das ist etwas, das wir für uns selbst tun. Für das Unternehmen und seinen Weg in die Zukunft.

KBH: Die informelle Seite spielt eine wichtige Rolle. Unsere Mitarbeitenden sind alle erwachsen, und alle haben auch außerhalb der Arbeit große Verantwortung. Sie kümmern sich erfolgreich um sich selbst, um ihre Familien und um ihr soziales Umfeld. Deshalb halte ich nichts davon, ihnen ihr Verhalten und ihre Handlungen bis ins kleinste Detail zu diktieren. Sie kennen ihre Arbeit besser als wir.

Was wir im Rahmen der High-Impact-Culture anstreben, ist eine sichere und inspirierende Umgebung zu schaffen, die das Beste aus unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern heraustrahlt.

## Wir ermutigen jede einzelne Person, „to act as the owner“.

### Welche Rolle spielt die formale Seite?

MK: Wir haben unter anderem formale Anerkennungsstrukturen geschaffen, um erwünschtes Handeln zu fördern und zu belohnen. Lassen Sie mich Ihnen ein Beispiel geben: Ein „Spot Award“ ist eine Form der Anerkennung bei Merck, die ich als Führungskraft buchstäblich an Ort und Stelle vergeben kann, wenn ich jemanden dabei „erwische, wie sie oder er etwas richtig macht“.

Vor Kurzem hatte ich ein persönliches Gespräch mit einem Kollegen aus meinem Team. Er hat die Initiative ergriffen und eine Lösung eingeführt, die dem Unternehmen etwa 700.000 Euro einspart. Er hat nicht um Erlaubnis gebeten, er hat es einfach getan. Das zeigte, dass er gedacht hatte, als wäre es sein Unternehmen. Bei der anschließenden Teambesprechung zeichnete ich ihn als Anerkennung für seine Eigeninitiative mit einem monetären „Spot Award“ aus. Aber ich glaube nicht, dass es für diese Person um das Geld ging. Entscheidend ist die Anerkennung seiner Entscheidung und das schnelle Feedback unmittelbar nach seiner Handlung – sofort, nicht erst drei Monate später. Diese schnelle Rückmeldung ist wiederum nur möglich, weil ich als sein Vorgesetzter nicht erst die Zustimmung mehrerer Gremien einholen muss, bevor ich diese Anerkennung aussprechen kann. Stattdessen war dieser Vorgang mit drei Mausklicks erledigt.

Zusammenfassend würde ich also sagen, dass unsere High-Impact-Culture das Ergebnis einer Kombination aus formellen und informellen Elementen ist.

**Um es noch besser zu verstehen: Fördert die High-Impact-Culture also ein Verhalten, das über die formell beschriebene Rolle eines Mitarbeitenden hinausgeht?**

KBH: Das tut sie definitiv. Ich beschreibe es immer gerne mit der Formulierung ‚die Tonspur muss zum Video passen‘. Es reicht nicht aus, abstrakt über Kultur zu sprechen. Es ist wichtig, sie zu demonstrieren. Es funktioniert nicht, die Belegschaft anzusehen, so zu handeln, als sei es ihr eigenes Unternehmen oder Dinge zu vereinfachen und stets mit Dringlichkeit zu handeln, während sie gleichzeitig zahlreiche Formulare ausfüllen und 50 verschiedene Genehmigungen einholen müssen, nur um einen Workshop abzuhalten.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass Kultur nicht nur durch das, was gesagt wird, oder durch die ausgehändigten

Onboarding-Handbücher definiert wird. Kultur entsteht auch dadurch, dass bestimmte Verhaltensweisen im Unternehmen toleriert werden und andere nicht. Dies zeigt noch einmal, wie wichtig die Kultur eines Unternehmens ist.

**Merck ist in den vergangenen Jahren nicht nur enorm gewachsen, sondern auch internationaler geworden. Wie hat dies dazu beigetragen, dass so etwas wie High-Impact-Culture notwendig wurde?**

KBH: Die Definition unserer wichtigsten Verhaltensweisen war ein schwieriger Prozess, da alle ihre eigenen Vorstellungen davon hatten, was dazu gehören sollte. Um das, was wir unser „Manifest“ nannten, auf Herz und Nieren zu prüfen, holten wir das Feedback einer breit gefächerten Gruppe aus verschiedenen Bereichen und Ländern ein. Wir schickten es einem Fahrer, einem Assistenten und dem CEO – denn es ist nicht für eine bestimmte Art von Person gedacht, sondern für alle. Alle bei Merck müssen das Gefühl haben, dass sie dazugehören. Wir haben uns auch an Mitarbeitende aus verschiedenen Ländern gewandt, um die Vielfalt der Perspektiven zu gewährleisten.

## Das Unternehmen hat Priorität. „One Merck“ steht an erster Stelle.

Ist das Konzept auch ein Versuch, verschiedene Varianten der Kultur zu vereinheitlichen, die zum Beispiel in den verschiedenen Bereichen, in denen Merck tätig ist – Life Science, Healthcare und Electronics – existieren könnten?

KBH: Die Unterschiede zwischen diesen Bereichen sind in der Tat ziemlich ausgeprägt. Deshalb war es wichtig, bestimmte Elemente für jeden Bereich fein abzustimmen. Aus diesem Grund haben wir Personas entwickelt und dabei eng mit den Mitarbeitenden vor Ort zusammengearbeitet.

Bei der Betrachtung der Halbleiter- und Elektronikindustrie mussten wir den Ansatz auf den spezifischen Kontext zuschneiden. Anstatt Dinge zu diktieren, ermutigten wir die Teams zu formulieren, was die jeweiligen Konzepte im Rahmen ihrer Branche bedeuten. Außerdem erkannten wir, dass der Personalmarkt der Halbleiterindustrie sich stark von dem des Gesundheitssektors unterscheidet und man diese Märkte unterschiedlich navigieren muss, weil sie jeweils ihre eigene Dynamik und ihre eigenen Anforderungen haben. Das Unternehmen hat immer Priorität, „One Merck“ steht immer an erster Stelle. >

Dennoch gibt es eine gewisse Flexibilität in den verschiedenen Sektoren. Wenn es zum Beispiel um die Vergütungsrahmen geht, müssen wir flexibel sein, um wettbewerbsfähig zu sein.

MK: Das ist vielleicht noch mal ein guter Rückbezug auf das, was wir über die formelle und informelle Seite besprochen haben. Auf der einen Seite haben wir diese sechs Handlungsweisen und die verbindenden Oberthemen – und ich denke, wir alle können jedes davon zu hundert Prozent unterschreiben. Gleichzeitig ist es aber auch in Ordnung, in der Elektronikbranche anders zu arbeiten als im Gesundheitswesen, einfach weil es sich um sehr unterschiedliche Geschäftsbereiche handelt.

Ich habe früher für ein großes amerikanisches Unternehmen gearbeitet, das eine sehr starke Unternehmenskultur hatte. Wir sagten oft halb im Scherz: „Es gibt zwei Arten, Dinge zu tun: unsere und die falsche.“ Und das ist bei Merck ganz anders. Hier hatte ich nie das Gefühl, dass ich mich einfügen muss, sondern vielmehr, dass ich dazugehören kann. Das Zusammenführen der unterschiedlichen Stärken aus diesen verschiedenen Unternehmen und unterschiedlichen Hintergründen ist äußerst hilfreich, um neue Lösungen zu finden – sowohl für alte Herausforderungen als auch für eine neue.

Die drei Säulen der High-Impact-Culture sind Care, Pioneer und Outperform. Wie können Sie diese drei Säulen der Merck-Kultur durch organisatorische Maßnahmen stärken?

KBH: Die wichtigste Komponente ist Glaubwürdigkeit. Wenn Sie nicht selbst vorleben, was Sie predigen, wird Ihnen niemand glauben und niemand wird sich Ihnen anschließen. Wenn wir „Care“ sagen, also Fürsorge, dann meinen wir, dass wir uns gegenseitig durch schwierige Zeiten helfen. Als Unternehmen bedeutet das auch, dass wir uns sehr um unsere Mitarbeitenden kümmern. So hat Merck im Oktober 2023 den Global Fertility Benefit eingeführt und ist das erste Unternehmen im DAX, das Mitarbeitenden und ihren Partnern umfassende finanzielle Unterstützung für Fruchtbar-

keitsbehandlungen bietet. Eine Vielzahl von Leistungen wie Fruchtbarkeitstests, In-vitro-Fertilisationsbehandlungen und Hormonbehandlungen sind abgedeckt, und der Fertility Benefit steht anspruchsberechtigten Mitarbeitenden und ihren Partnern unabhängig von Familienstand und sexueller Orientierung zur Verfügung. Wir unterstützen unsere Mitarbeitenden bei ihrem Wunsch, eine Familie zu gründen – finanziell, aber auch emotional durch Beratungsleistungen, die sie jederzeit in Anspruch nehmen können.

Der Pioniergeist hinter dem Begriff „Pioneer“ bedeutet für uns, dass wir eine Kultur schaffen, in der Menschen scheitern können und dann wieder durchstarten. Denn war-

um sollten sie sich sonst trauen, Risiken einzugehen? Und „Outperform“ bedeutet, dass wir uns selbst übertreffen wollen, die Messlatte innerhalb des Unternehmens als Ganzes ständig höher legen müssen.

Als ONE Merck sind wir in der Lage, uns gegenseitig zu helfen, bei Bedarf einen anderen Gang einzulegen und unsere Leistungen so zu erbringen, dass wir für die Patienten und Kunden, denen wir dienen, die größtmögliche Wirkung erzielen können.

Die Aufforderung „act as the owner“ scheint viele Aspekte der High-Impact-Culture zusammenzufassen. Könnten Sie diesen Satz ein wenig erläutern?

KBH: Es geht wirklich um Ermächtigung. Was würden Sie tun, wenn es Ihr Unternehmen wäre? Ihr Geld? Wie würden Sie entscheiden? Wir wollen den Menschen das Selbstvertrauen geben, über ihr Silo hinaus zu denken. Wenn man so lange in der Personalabteilung arbeitet wie ich, neigt man dazu, sich auf Klarheit zu konzentrieren: „Wir müssen uns über die Erwartungen und Ziele im Klaren sein.“ Aber wenn man nicht aufpasst, ist man am Ende so klar, dass die Leute vergessen, über ihren eigenen Tellerrand hinauszuschauen. Wir wollen, dass sie über ihren eigenen Bereich hinausgehen. Dass sie, wenn sie sehen, dass das Haus ihres Nachbarn brennt, die Feuerwehr rufen – auch wenn das nicht aus-

## Was würden Sie tun, wenn es Ihr Unternehmen wäre? Ihr Geld?

drücklich in ihrer Stellenbeschreibung steht. Bei Merck sind wir alle Führungspersonen, und als Führungspersonen übernehmen wir Verantwortung.

**Sie sagen, der Wandel zur High-Impact-Culture ist noch nicht abgeschlossen. Gibt es Dinge, die nicht wie geplant funktioniert haben oder die Sie nach einer Weile überarbeitet haben?**

KBH: In Bezug auf die Freiheiten, die mit der Idee von „act as the owner“ einhergehen, kann ich kein einziges Beispiel nennen, dass diese Freiheiten missbraucht wurden oder völlig gedankenlose Risiken eingegangen wurden. Wenn jemand ein angemessenes Risiko eingeht und es am Ende nicht klappt, lernen wir daraus. Niemand wird beschuldigt, aber wir setzen uns zusammen und versuchen zu verstehen, was falsch gelaufen ist. Wenn Sie diesen Geist abtöten und Fehler bestrafen, wird in Zukunft niemand mehr Risiken eingehen. Aber natürlich bewerten wir das gesamte Programm ständig neu und nehmen Änderungen vor, wenn wir feststellen, dass etwas nicht funktioniert.

Wir haben zum Beispiel herausgefunden, dass unsere Führungskräfte ihre Anerkennungsbudgets nicht ausreichend genutzt haben, also haben wir Feedback eingeholt, um die Gründe dafür zu verstehen, und entsprechende Änderungen vorgenommen.

MK: In der Vergangenheit war Merck manchmal ein sehr deutsches Unternehmen, was seinen Perfektionismus angeht. Aber heute kann ein solcher Perfektionismus einen ausbremsen. Und genau hier kommt „disagree openly, decide and deliver“ ins Spiel.

Unsere Kultur war lange Zeit sehr konsensorientiert. Wenn jemand eine Idee für eine Einlizenzmöglichkeit hatte, konnte die Debatte über das Für und Wider monatelang zwischen verschiedenen Abteilungen hin und her gehen. Heute müssen wir nicht mehr diskutieren, bis auch die oder der Letzte überzeugt ist: Es reicht, eine Person zu haben, die wirklich dafür ist, um loszulegen und zumindest einen Due-Diligence-Prozess zu

starten. Diese Änderung haben wir eingeführt und wir haben bereits die Vorteile gesehen. Der Prozess wurde vereinfacht und ist agiler – ganz im Sinne unseres Ziels „simplify and act with urgency“ – vereinfachen und mit Dringlichkeit handeln.

**Wenn Sie in die Zukunft blicken, wie stellen Sie sich die Entwicklung der High-Impact-Culture in den nächsten Jahren vor? Was sind die langfristigen Ziele für diese Initiative?**

KBH: Wir sind nicht so arrogant zu behaupten, dass wir diese Art der Transformation von Grund auf erfunden haben. Sie baut auf mehreren wichtigen Veränderungen am Arbeitsplatz auf. Nach Covid haben sich zum Beispiel die Erwartungen der Mitarbeitenden an ihren Arbeitgeber und ihren Arbeitsplatz dramatisch verändert. Die Mitarbeitenden stellen häufiger als früher die Sinnfrage.

Wir haben uns auch sehr von der Transformationsreise des Unternehmens Microsoft unter Satya Nadella inspirieren lassen. Er nimmt auch die Unternehmenskultur sehr ernst und hat sich der Aufgabe verschrieben, Microsoft von

einer „Besserwissen“-Kultur zu einer „Besserlerner“-Kultur zu verändern, wie er es nennt. Er hält diesen Kurs nun schon seit zehn Jahren – aber nur so erzielt man wirklich tiefgreifende Veränderungen, und das ist es, was wir auch mit High-Impact-Culture planen.

Merck gibt es seit mehr als 350 Jahren und wir wollen, dass es das Unternehmen auch noch mindestens die nächsten 350 Jahre gibt.



Es reicht,  
eine Person  
zu haben, die  
wirklich  
dafür ist, um  
loszulegen.



Wer nicht weiß,  
welche Informalität  
in einer Organisation  
herrscht, läuft  
Gefahr, mit seinem  
Vorhaben an ihr  
vorbei oder gar  
gegen sie zu laufen.

## 2. Warum Suchscheinwerfer – und welche sind es?

Zwischen der Formalstruktur und der Informalität entsteht eine unausweichliche Dynamik. Als Organisation kann man zwar über die Ein- und Austrittsbedingungen der eigenen Mitglieder entscheiden und auch Prämissen setzen, nach denen entschieden werden soll. Über informale Erwartungen hingegen kann man nicht entscheiden. Und das, obwohl sie maßgeblich mitprägen, wie der Hase wirklich läuft – trotz eigentlich anderslautender oder auch gerade wegen fehlender formaler Regeln. Sie zeigen sich zum Beispiel beim kurzen Dienstweg, der die eigentlich vorgeschriebenen Abstimmungswege tunnelt, bei der Prozessabkürzung im Einkauf, die formal eigentlich vorgesehene Prozessschritte elegant umschifft. Oder auch durch das mächtige Wort der heimlichen Herrscherin in der HR, die formal keine Vorgesetzte ist, aber faktisch dennoch das Sagen hat. Solche Informalitäten entstehen als Reaktion auf die formale Seite – und formale Entscheidungen werden als Reaktion auf die Informalität getroffen. Das bedeutet: Will man Organisationen klug gestalten, muss man zwischen der formalen und informalen Erwartungsstruktur differenzieren können. Man muss also zuerst einmal verstehen, was die Informalität kennzeichnet.

Informalität ist übrigens kein Mangel der Organisation: Erstens kann man das faktische Leben innerhalb einer Organisation gar nicht vollständig formalisieren. Nicht für jede Situation findet sich im Regelwerk ein entsprechender Passus, und manche Regeln sind aus gutem Grund nur vage formuliert. Von allen Erwartungen können formale Erwartungen deshalb immer nur einen geringen Teil ausmachen. Zweitens kompensieren informale Praktiken nicht selten Schwächen der Formalstruktur. Zum Beispiel werden Entscheidungen oft informal beschleunigt, wo ein Konzern sich durch sein über die Jahrzehnte angewachsene rigide Regelwerk selbst lähmt. In einem Start-up wiederum wird das kreative Chaos überhaupt erst steuerbar, weil Mitarbeitende anfangen, sich an Routinen zu orientieren, die sich wie Trampelpfade durchs Dickicht bilden, obwohl sie faktisch nie entschieden wurden.

Richtig ist aber auch: Wer nicht weiß, welche Informalität in einer Organisation herrscht, läuft Gefahr, mit seinem Vorhaben an ihr vorbei oder gar gegen sie zu laufen. Die Organisationssoziologie liefert die Einsicht, Informalität nicht als ein Zurückbleiben hinter einer Idealvorstellung einer reibungslos aufgesetzten Organisation zu verstehen.

Die faktische Zusammenarbeit ist also vielfach von informalen Erwartungen geprägt. Das heißt auch: Nimmt man die informalen Erwartungen in den Blick, ist es möglich, eine realistischere Planung formaler Strukturanpassungen vorzunehmen. Denn so zeichnet man nicht nur „richtige“ Handlungen vor, sondern zieht die Informalität mit ins Kalkül.

Kluge Organisationsgestaltung geht deshalb dem faktischen Verhalten auf den Grund: Wie ist es formal geregelt? Welche formalen Ziele sind gesetzt? Und wie wird es informal „gelebt“?

Informale Erwartungen liegen im Dickicht der Organisation. Man kann sie nicht einfach entscheiden, deshalb können Mitglieder sie auch nicht öffentlich besprechen – sonst laufen sie Gefahr, den

Bedingungen der Mitgliedschaft (nämlich der Akzeptanz der formalen Vorgaben!) zu widersprechen. Das macht es schwer, der Kultur einer Organisation auf den Grund zu gehen.

Zum Glück liefert die Organisationssoziologie eine Heuristik, die hilft, den relevanten Phänomene nachzugehen. Wir nennen sie die Suchscheinwerfer der Organisationskultur. Denn sie leuchten die informalen Erwartungen aus: brauchbare Illegalität, Tausch, Kollegialität, Kontaktstruktur, informale Rollen und Cliquenbildung. Sie sind typische Phänomene informaler Erwartungsbildung und eignen sich gut dafür, sich einen ersten Überblick über die Kultur einer Organisation zu verschaffen.

Um die Suchscheinwerfer nutzen zu können, muss man ihre Funktionalität für die Organisation verstehen. Denn jede Organisation bildet Erwartungsstrukturen aus, um ihre spezifischen Probleme zu lösen – und handelt sich dabei stets auch etwas ein.

Ein Beispiel. Ein Unternehmen schafft zwei spezialisierte Abteilungen zur Entwicklung und Produktion von hochtechnisierten Produkten. In beiden Abteilungen ist eine hohe Expertise gefragt und auch gegeben. Formal eine klare Sache, die Funktionen in jeder Abteilung können sich spezialisieren, aber es entstehen möglicherweise auch Folgeprobleme: So könnte beispielsweise die Entwicklung nicht unbedingt mitdenken, ob das neue Produkt auch nahtlos in die Fertigungs-routinen passen wird. Dann zieht der Effekt der Spezialisierung (Funktion) problematische Effekte nach sich (Folgeproblem).

Das Problem der notwendigen Expertise könnte man auch durch andere Strukturen lösen. Zum Beispiel durch ein umfassendes Schulungsprogramm aller Mitarbeitenden oder durch eine Automatisierung der relevanten Prozesse. Die Strukturen sind mit Blick auf das jeweilige Bezugsproblem funktional äquivalent. Aber auch sie erzeugen Folgeprobleme: Das umfassende Schulungsprogramm wäre teuer und zeitaufwendig. Die Automatisierung erforderte eine ständige Aktualisierung der Anforderungen an die Entwicklung.

Organisationen können ein Problem also auf ganz unterschiedliche Arten lösen – diese Problemlösungen sind funktional äquivalent. Bei der Suche nach funktionalen Äquivalenten hilft die funktionale Analyse (*Luhmann 1995*). Mit ihr richtet sich der Blick weniger auf die konkrete Lösung, sondern eher auf die Abwägung ihrer Folgen für die Organisation. Wenn Lösungen die gleiche Funktion erfüllen, die Folgeprobleme jedoch unterschiedlich sind, stellt sich am Ende die Frage: Mit welchen Folgeproblemen lebt es sich am besten?

Für die eigene Organisationskultur lässt sich also die Funktion der Informalität genau erfassen: Welches Problem bekommt man damit in den Griff? Welche Schwächen von Regelungen werden ausgeglichen? Welches faktische Verhalten wird damit erreicht, das sich formal vielleicht nicht durchsetzen lässt?

Betrachten wir die typischen Phänomene und gehen wir den Suchscheinwerfern nach.

## 2.1. Brauchbare Illegalität

### 2.1.1. Was zeichnet das Phänomen aus?

Allein die Kombination der beiden Wörter brauchbar und Illegalität erweckt Unbehagen: Wie kann etwas brauchbar sein, wenn es nicht den Regeln entspricht? Genau in dieser Kombination liegt der Charme dieses Suchscheinwerfers. Es ist beides: Unter brauchbarer Illegalität werden Regelabweichungen verstanden, die zwar gegen die formalen Erwartungen verstößen, dabei aber gleichzeitig eine Funktion für die Organisation erfüllen, der Verstoß also im Sinne der Organisation erfolgt (*Kühl 2020*).

Die Gründe dafür können sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation liegen. Die „interne Illegalität“ ist hausgemacht: Jede Organisation bildet eine Arbeitsteilung nach Funktionen oder einer anderen Ordnung aus und legt Regeln fest, nach denen die unterschiedlichen Einheiten (nicht) kooperieren sollen. Damit konformes und abweichendes Verhalten nicht gleichermaßen erlaubt ist, braucht es formal zunächst eine widerspruchsfreie Erwartungsordnung. Organisationen sind jedoch permanent mit Widersprüchen konfrontiert – sei es, weil interne Prozesse Zielkonflikte erzeugen, sei es, weil beispielsweise Anforderungen von Kundinnen und Kunden nicht zu den internen Routinen und Regeln der Vertriebsorganisation passen. Deshalb kann es im Einzelfall gute Gründe dafür geben, die Regeln zu brechen, um eine gute Lösung im Sinne der Organisation zu finden.

In der Praxis herrscht daher ein pragmatischer Umgang mit den Regeln, obwohl die Formalität eigentlich ein eindeutiges Regelwerk verlangt. Sonst könnten die Mitglieder nicht zuverlässig gebunden werden. Das heißt: Offiziell müssen sich Organisationen zur Regelkonformität bekennen – und können doch gleichzeitig nicht auf Regelabweichungen verzichten.

Für die Mitglieder in der Organisation bedeutet das: Brauchbare Illegalität ist immer nur im geschützten Rahmen der Mitwissenden wirklich gut besprechbar. Und selbst wenn sie einem größeren Kreis oder gar Führungskräften bekannt ist, kann man sie offiziell nicht anerkennen, sondern nur stillschweigend dulden.

### 2.1.2. Welche Funktion erfüllt es für die Organisation?

Würde in der Organisation Dienst nach Vorschrift (also streng nach dem formalen Regelwerk) geleistet werden, könnte ein Stillstand die Folge sein. Kommt es aber zu „brauchbar“ illegalen Handlungen (und deren Duldung), liegt im Verstoß eine positive Funktion – die Organisation bleibt anpassungsfähig an Erwartungen: Die Nachbarabteilung ist glücklicher, wenn man ihr das Dokument vor seiner Freizeichnung zur Verfügung stellt. Der Großkunde bleibt zufrieden, wenn man ihm zusichern kann, dass er in der Priorisierung entgegen der eigentlich geltenden Regeln natürlich weit oben steht.

Das Dulden der Regelabweichungen macht die Handlung erst möglich. So werden auch solche Probleme lösbar gemacht, die sich formal nicht lösen ließen. Man umgeht zeitaufwendige Abstimmungen und bleibt im eigentlich viel zu ambitionierten Zeitplan. Man füllt die Regelungslücken der jeweiligen Organisation und ist so auch ohne formale Vorgaben handlungsfähig.

Statt das Laufband abzustellen und damit einen größeren Produktionsausfall zu riskieren, führt man etwa – offiziell nicht erlaubt – eine leichte Korrektur bei laufender Maschine durch. Oder aber man kompensiert unsinnige Regelungen und findet alternative Wege für das Lösen von Problemen. So ist die Regelabweichung eine Quelle für Neues: Innovationen für die Organisation.

### 2.1.3. Welche Folgeprobleme bringt es mit sich?

Dass Regelabweichungen dysfunktionale Konsequenzen mit sich bringen, bedarf vermutlich keiner Erläuterung. Diese Konsequenzen sind in Organisationen jedoch besonders pikant, denn die brauchbare Illegalität bleibt in aller Regel latent und ist somit nicht offen besprechbar. Angesprochen auf routinierte Regelverstöße, die zum Beispiel zu Vorgesetzten durchgedrungen sind, reagieren Mitarbeitende nicht selten mit dem Verweis, dass es sich dabei um einen Irrtum handeln müsse: Es laufe schließlich alles nach Handbuch!

Es ist daher notwendig, das Schützen und Verstecken des Illegalen irgendwie ohne Störung in den normalen Betrieb zu integrieren. Wer von den formalen Erwartungen abweicht, braucht also nicht nur den Mut, eine Regel zu brechen. Man darf sich dabei auch nicht erwischen lassen oder tut gut daran, für eine Duldung des Verhaltens zu sorgen; sozusagen den persönlichen Kredit für die Abweichung abzusichern. Denn grundsätzlich gilt: Die Abweichung wird in jedem Fall als individuelles Verhalten gehandhabt – und das hat Folgen.

Dass Mitarbeitende im Sinne der Organisation die Regeln brechen, schützt sie nicht vor den Folgen, wenn das auffliegt, zum Beispiel, weil etwas sichtbar schiefgeht. Wenn man etwa auf dem Dienstgelände zu schnell fährt, um ein Schichtziel zu erreichen, und dann einen Unfall verursacht, wird einem das persönlich zugerechnet – und nicht der Organisation, die überzogene Schichtziele setzt. Die Abweichung haftet der Person an, nicht der Rolle. Mitarbeitende gehen also für die Organisation ein hohes persönliches Risiko ein. Denn geht es darum, Schaden von der Organisation abzuwenden, wird im Zweifel ganz schnell mit dem Finger auf „die Schuldigen“ gezeigt. Ob die eigentlich im Sinne der Organisation handelten (oder das zumindest versuchten) oder nicht, spielt dann meist keine Rolle mehr. Und auch für den Fall, dass man Gründe dafür sucht, sich von bestimmten Mitarbeitenden zu trennen, wird man bei der Suche nach formalen Regelabweichungen gerne und leicht fündig.

Eine weitere Herausforderung rund um brauchbar illegale Arbeitsweisen ist, dass man sie von neuen Mitarbeitenden kaum verlangen – und sie ihnen auch nur sehr behutsam beibringen kann. Teil des formalen Onboardings können sie nicht sein und dürfen auch nicht in der formalen Dokumentation auftauchen, was sowohl das Lernen aus Fehlern als auch das Verbreiten guter neuer Ideen erschwert. Denn was nirgendwo steht, kann auch schlecht in einer größeren Öffentlichkeit geteilt werden. Das Auseinanderfallen formaler Prozesse und faktischer, brauchbar illegaler Handlungen lässt Bemühungen, formale Prozesse zu optimieren, dadurch oft ins Leere laufen.

**Brauchbare Illegalität: Verhalten, das nicht von der Formalstruktur gedeckt ist, aber Funktionen für die Organisation erfüllt.**

- ➡ Welche Regelbrüche kommen immer wieder vor?
- ➡ Welches Problem lösen sie für die Organisation?
- ➡ Ohne welche Workarounds käme man kaum voran?

## 2.2. Tausch

### 2.2.1. Was zeichnet das Phänomen aus?

Als Tausch verstehen wir in Anlehnung an Niklas Luhmann einen „bewusst erstrebten Leistungsaustausch“ (Luhmann 1995: 338) zwischen Organisationsmitgliedern, um Kooperation sicherzustellen. Was zunächst trivial und alltäglich klingt, hat es auf den zweiten Blick in sich: Denn genau genommen sollte Tausch in Organisationen gar nicht vorkommen. Man sollte sich ja nicht auf den Basar begeben müssen, um mit Organisationsmitgliedern jene Leistungen auszuhandeln, zu deren Erfüllung sie sich eigentlich schon per Arbeitsvertrag verpflichtet haben. Und wenn das doch erforderlich ist, wäre laut reiner Lehre der vorgesehene Lösungsweg die Beschwerde nach oben – auf dass die Hierarchie das regele.

So weit, so naiv. Denn dass man mit der reinen Lehre nicht unbedingt weit kommt in Organisationen, wird einem spätestens dann schnell klar (gemacht), wenn man das einmal mutig versucht hat. Obwohl sie durch ihre Arbeitsteilung, Zuständigkeiten und Befugnisse eigentlich tauschfeindlich gebaut sind, wird in Organisationen permanent getauscht, gedealt und gehandelt. Das weiß jeder, der schon einmal eine besonders unangenehme Schicht loswerden wollte, ein spannendes Projekt übernehmen oder eine interne Bühne hat erklimmen wollen. Auch das Go für die teure Weiterbildung oder der halbe freie Tag, den die Chefin außer der Reihe genehmigt, sind häufig nichts anderes als Tauschgeschäfte. Die Währungen, in denen getauscht wird, sind dabei so bunt und vielfältig wie Organisationen selbst.

### 2.2.2. Welche Funktion erfüllt es für die Organisation?

Tatsächlich erfüllen diese Tauschbeziehungen eine wichtige Funktion in Organisationen – und zwar nicht, obwohl sie quer laufen zu den eigentlich formal angelegten Strukturen, sondern gerade deshalb. Man könnte sogar sagen, dass die informalen Tauschbeziehungen die Formalstruktur stützen. Denn sie kann schlicht nicht alle sinnvollen und notwendigen Handlungen in einer Organisation vorgeben und erwartungssicher machen – schon gar nicht jene, die über das formal Erwartbare hinausgehen. Deshalb braucht es den Tausch, um all jene informalen Bedürfnisse zu befriedigen und Notwendigkeiten zu bedienen, die über die formalen Möglichkeiten und Anforderungen hinaus den Laden am Laufen halten.

So ließe sich zwar vielleicht noch formal anweisen, dass der Praktikant eine eilige Präsentation doch bitte zügig übersetzen möge. Dass er das notfalls allerdings bis spät in den Abend hinein tut, hingegen nicht. Der IT-Service mag formal dazu verpflichtet sein, den implodierten Arbeitslaptop zu reparieren, aber ob das jetzt sofort geschieht oder doch erst übermorgen, ist nicht geregelt. Und ob Ausfälle auf der Schicht durch die Bereitschaft der Kolleginnen, kurzfristig einzuspringen, kompensiert werden können, ist häufig im Rahmen der Arbeitsordnung nicht formal erwartbar.

In Fällen wie diesen hilft es, wenn man ein Tauschmittel anzubieten hat – sei es ein ausschweifendes Lob im nächsten Meeting, erhöhte Flexibilität bei der Urlaubsfreigabe in eigentlich schon knapp besetzten Sommerwochen oder die Zusicherung, nur angenehme Aufgaben übernehmen zu müssen, damit überhaupt jemand da ist. Kurz gesagt: Ohne Tausch läuft nicht viel oder zumindest nicht genug in Organisationen, um wirklich leistungsfähig zu sein. Umgekehrt kann man all das, was da täglich auf den informalen Basaren und in den persönlichen Tauschbeziehungen geschieht, nicht einfach formalisieren.

### **2.2.3. Welche Folgeprobleme bringt es mit sich?**

Um ihre motivierenden und beweglich machenden Funktionen zu erfüllen, müssen sich Tauschgänge oft im Verborgenen abspielen, weil sie sonst mit der formalen Logik der Organisation in Konflikt geraten. Denn selbst wenn jede Einzelleistung eines Tauschs vielleicht noch regelkonform wäre – spätestens deren Verknüpfung zu einem Komplex wechselseitiger Bedingtheit ist es nicht mehr.

Das hat einen hohen Preis: Je stärker sich eine Organisation entlang solcher informaler Tauschbeziehungen ausrichtet, desto fragiler wird das gesamte Konstrukt. Das Tun der Organisationsmitglieder entzieht sich der rationalen Steuerbarkeit, schließlich basieren Tauschgeschäfte immer auf persönlichen Beziehungen und wechselseitigen Abhängigkeiten. Und das erweist sich als besonders problematisch, wenn zentrale Akteure des Tauschspiels das Spielfeld verlassen.

Deshalb lohnt es sich immer, den Tauschhandeln in der eigenen Organisation genau nachzuspüren und ihren Funktionen und Folgen auf die Schliche zu kommen. Ist beispielsweise der informale Schichttausch auf dem Busbahnhof funktional, weil er Busfahrern und Busfahrerinnen ermöglicht, sich flexibel entlang der eigenen Bedürfnisse die Arbeit einzuteilen – um sich etwa den Geburtstag der Tochter freizutauschen?

Oder ist er eher dysfunktional, weil nur langjährige Mitarbeitende mit gewachsenem Netzwerk an diesem informalen Tauschring teilnehmen – was dann dazu führt, dass die neueren Kolleginnen und Kollegen nur miese Schichten abbekommen, weshalb sie schnell wieder kündigen? Im zweiten Fall braucht es vielleicht einen besseren – formalen – Mechanismus, um allen Mitarbeitenden eine möglichst flexible und faire Schichtwahl zu ermöglichen. Das ist dann kluges Organisieren.

### **Tausch: bewusst erstrebter Leistungsaustausch zwischen Organisationsmitgliedern, um Kooperation sicherzustellen.**

- ➡ Welche Hilfeleistungen werden untereinander getauscht?
- ➡ Wo muss man etwas anbieten können, um ans Ziel zu gelangen?
- ➡ Welche Ressourcen sind die harten Währungen im Tauschgeschäft?
- ➡ Wofür werden sie gebraucht?

## 2.3. Kollegialität

### 2.3.1. Was zeichnet das Phänomen aus?

Das Phänomen der Kollegialität umfasst die latenten Normen und Erwartungen, die zwischen Organisationsmitgliedern gelten. Es geht also im Kern um Umgangsweisen, die zwischen Mitgliedern (in der Regel allen!) erwartet werden, und zwar auch dann, wenn persönliche Bekanntschaft oder gar Sympathie keine Rolle spielt. Sie gelten für die neue Kollegin der Nachbarabteilung genauso wie für die Mitarbeitenden in der regionalen Niederlassung – selbst wenn man mit ihnen im Arbeitsalltag kaum oder gar nichts zu tun hat.

Kollegialität ist dadurch ein prägender Faktor für den Umgang miteinander. Wer neu in eine Organisation kommt, merkt sehr schnell, was man von Kolleginnen und Kollegen erwarten darf und was nicht. Dazu gehört, welche Themen man untereinander klärt und welche in Anwesenheit der Hierarchie, aber auch: Welche gegenseitigen Unterstützungsleistungen bewegen sich noch im Rahmen der kollegialen Normen – und gilt die Erwartung auch dann, wenn die eigenen Aufgaben darunter leiden?

Als informales Phänomen wird Kollegialität schnell gelernt (oder das Nicht-Gelernt-Haben wird im Arbeitsalltag schnell durch Friktionen bewusst), aber meist nicht explizit vermittelt. Doch sind sie einmal durch Beobachtung, persönliche Gespräche und das Durchschreiten von Fettnäpfchen verinnerlicht, bilden Kollegialitätsnormen einen festen Orientierungspunkt für Organisationsmitglieder.

Dabei steht zunächst die Rolle der Beteiligten im Vordergrund. Selbstverständlich lassen sich persönliche Gefälligkeiten – etwa die Bereitschaft, Erfolge trotz eigener Beteiligung anderen zuzurechnen zu lassen oder auch das spontane Einspringen für andere – nahezu beliebig in ihrer Erwartbarkeit steigern, je mehr persönliche Sympathie vorhanden oder je größer die persönliche Bekanntheit (und damit häufig das Vertrauen) untereinander ist (siehe dafür Cliquenbildung).

Der Fundus kollegialer Normen einer Organisation ist im Grundsatz jedoch allen Mitgliedern zugänglich – zumindest mit Blick auf ähnliche Hierarchieebenen oder Arbeitszusammenhänge. Freundschaften bieten Chancen für exklusive Vorteile – Kollegialität hingegen ist Allgemeingut und verpflichtet daher auch nicht zu besonderer Dankbarkeit.

Wer vor Kundinnen oder Vorgesetzten die Fehler von Kolleginnen und Kollegen deckt, wird am Folgetag in der Regel keinen Blumenstrauß auf dem eigenen Schreibtisch wiederfinden. Viel wichtiger noch: Man kann dafür nur begrenzt Gegenleistungen einfordern, ohne die persönliche Beziehung zu irritieren.

### 2.3.2. Welche Funktion erfüllt es für die Organisation?

Wozu dient dieses Phänomen also, wenn es einerseits unterhalb der formalen Regelungsschwelle und andererseits unabhängig von vertieften persönlichen Beziehungen stattfindet?

Zunächst fungieren kollegiale Normen als eine Art Puffer, um problematische Idealvorstellungen der Organisation abzusichern. Man (also die Organisation) geht davon aus, dass Teamfähigkeit

möglich ist. Und zwar auch dann, wenn geteilte Ressourcen knapp sind. Eine solche Erwartung lässt sich nicht sachlogisch begründen, schließlich führt Ressourcenknappheit in aller Regel eher zu verschärfter Konkurrenz. Wenn begehrte Einzelarbeitsplätze im Großraumbüro knapp sind oder wenn nur einige und nicht alle guten Projektideen des Teams finanziert werden können, ist es wenig verwunderlich, wenn die Strategien Einzelter, ihre Interessen durchzusetzen, eher nicht einer ausgewogenen Teamchemie zuträglich sind. Kollegialität fungiert hier als Mechanismus, der potenzielle Konflikte durch geteilte Normen begrenzt.

Das gilt im Übrigen nicht nur für knappe Projektbudgets. Auch die Konkurrenz um notorisch knappe Aufstiegsmöglichkeiten wird durch kollegiale Verhaltenserwartungen entschärft. Die Förderung des unerfahreneren Kollegen mag für die Mitbewerberinnen persönlich ärgerlich sein, dem Ausdruck der Verärgerung sind durch Regeln der Kollegialität allerdings Grenzen gesetzt. Der Unmut äußert sich deshalb in der Regel nicht durch offene Sabotage vor gemeinsamen Vorgesetzten oder Kunden.

Ausnahmen mögen die Regel bestätigen, sie haben aber stets zur Folge, dass der Verstoß gegen die Kollegialitätsnormen auch von Dritten informal sanktioniert wird – selbst dann, wenn man die persönliche Kränkung nachvollziehbar finden mag.

Die Normen der Kollegialität können zudem auch ohne formale Gültigkeit eine soziale Kontrollfunktion erfüllen. Man mag es der üblicherweise rein positiv beschriebenen Kollegialität kaum zutrauen, aber zu ihren Funktionen gehört es auch, die formale Kontrolle durch die Hierarchie zu ersetzen. Kollegialitätserwartungen können unter Stress setzen – zum Beispiel, weil klar ist, dass man sich trotz dünner Personaldecke, unzureichender Arbeitsmittel oder völlig überzogener zeitlicher Anforderungen an die eigene Arbeit nicht gegenseitig hängen lässt. Stattdessen bügelt man gemeinsam die Defizite der Formalstruktur, die hanebüchenen Erwartungen des Kunden oder die unfairen Deadlines der Vorstandsvorsitzenden aus, um Kolleginnen oder das eigene Team nicht schlecht dastehen zu lassen – über den formal erwartbaren und vielleicht sogar erlaubten Rahmen des persönlichen Einsatzes hinaus.

Für die Organisation ist das häufig funktional (siehe auch brauchbare Illegalität), weil strukturelle Mängel oder fehlender Realismus durch Überengagement kaschiert werden. Für Mitarbeitende können solche Formen der Kollegialität aber schnell auch zur persönlichen Belastungsprobe werden.

### **2.3.3. Welche Folgeprobleme bringt es mit sich?**

Damit ist auch schon angedeutet, dass trotz aller Funktionen auch Kollegialität Folgeprobleme nach sich zieht, die es zu verstehen gilt, will man die eigene Organisationskultur ausleuchten. Welche es genau sind und wie sie sich konkret äußern, lässt sich nur am konkreten Fall beschreiben. Die grundlegenden Mechanismen aber zeigen sich über ganz unterschiedliche Organisationen hinweg.

Kollegiale Verhaltenserwartungen können leicht Loyalitätskonflikte erzeugen. Mitarbeitende kommen immer wieder in Situationen, in denen sie eine Entscheidung darüber treffen müssen, welche Verhaltenserwartung sie enttäuschen wollen: die formale, die durch die Organisation entschieden wurde, oder die kollegiale, die sich auf der informalen Seite ausgebildet hat.

Wann und unter welchen Umständen meldet man beispielsweise das Fehlverhalten des Kollegen, der ohne vorgeschriebene persönliche Schutzausrüstung an der Maschine steht? Wann weist man in der Vorstandssitzung auf inhaltliche Fehler der Kollegin bei der Präsentation hin? Beteiligt man sich an der obligatorischen informal verlängerten Mittagspause in der Kantine – oder ist man die Spielverderberin, die den Projektbericht noch am frühen Nachmittag ans Steering Committee senden will?

Auf solche Fragen gibt es keine allgemeingültigen Antworten, zumindest dann, wenn man von normativen Wertungen absieht. Denn die Welt der Organisationen ist eine Welt der Grauzonen, in der die Beteiligten immer wieder abwägen müssen, ob die formalen oder informalen Konsequenzen ihres Verhaltens schwerwiegender sind.

### **Kollegialität: latente Normen des allgemeinen Umgangs zwischen Organisationsmitgliedern, die über formale Erwartungen hinausgehen.**

- ➡ In welchen Fällen gibt man sich gegenseitig Rückendeckung?
- ➡ Welche ungeschriebenen Gesetze bestimmen den Umgang miteinander?

02

---

# Das Ziel: E hoch drei

Mit Schwung hat die AXA Schweiz ihre Unternehmensstrukturen umgebaut. Verantwortlich dafür ist die Leiterin Human Responsibility Daniela Fischer. Ein Gespräch über Stoppschilder, Durchlässigkeit und ganz neue Haltungsfragen.

*Interview: Dorit Kowitz*



*Sie kommt aus der Kultur, wechselte ins Consulting – und schiebt bei der AXA als Personalchefin den gewaltigen Kulturwandel voran:  
Daniela Fischer*

**Die Nachricht sorgte Anfang des Jahres für Aufsehen: Die AXA Schweiz krempelt ihr Vergütungssystem um und entledigt sich auch gleich noch sämtlicher bisheriger Statustitel. Wie kam es dazu?**

**Daniela Fischer:** Zu Beginn, vor knapp vier Jahren, hatten wir uns eigentlich nur einen Baustein vorgenommen. Die Job-Architektur sollte neu aufgestellt werden. Doch wir haben schnell gemerkt: Wenn wir an einem Rädchen drehen, drehen wir andere Rädchen automatisch mit. Insbesondere betraf das unser Hierarchieverständnis und das Vergütungssystem. Titel wie Director oder Vice President abzuschaffen, was uns ja in die Schlagzeilen gebracht hatte, war eigentlich erst das dritte Thema, das sich aus den ersten beiden ergab.

**Warum wollten Sie die bisherigen Strukturen bei der AXA überhaupt verändern?**

Es gab Unzufriedenheiten mit der alten Jobstruktur, das war der Hauptgrund. Die bisherigen Bewertungsprozesse wurden als unzureichend empfunden, besonders angesichts neuer Arbeitsweisen. Unser Unternehmen hat in den vergangenen Jahren immer mehr agile Teams aufgebaut, die sich selbst Ziele setzen und deren Leistung als Team bewertet wird. Die alten Strukturen konnten das nicht mehr abbilden, Leistungen waren kaum mehr vergleichbar, das System war intransparent. Das stellte wiederum den Beförderungsprozess infrage, und so war die Abschaffung der

Titel nur ein logischer Schritt, aber bei Weitem nicht der größte. Allein die Job-Architektur eines Unternehmens zu verändern, ist ein weites Feld.

**Wie war das, als die zwei anderen Rädchen der Personalentwicklung sich plötzlich gleich mit drehten: die Titel und die Boni? Schließlich geht es hier um Status, um Karrieren, um Freunde.**

Als wir gemerkt haben: Okay, da kommt eins zum andern, haben wir uns den nächsten Baustein vorgenommen und noch den nächsten. Doch etwa eineinhalb Jahre nach dem Start des Projekts haben wir uns selbst ein Stoppschild gesetzt. Denn gerade bei Kultur- oder Mitarbeiterthemen hängt so vieles miteinander zusammen, dass man nie ganz fertig wird. Plötzlich fällt einem auf: Jetzt bräuchte es noch ein neues Wertschätzungssystem oder ein neues Talentmanagementsystem und so weiter. Doch alles auf einmal anzupassen und einzuführen, war schlicht zu viel. Deshalb haben wir uns gesagt, den neuen Rahmen, den wir jetzt haben, füllen wir erst mal mit Inhalt.

#### Wie sind Sie vorgegangen?

Wir haben einen Kommunikations- und Change-Plan erstellt und darin zwei Phasen unterschieden. Während wir einerseits weiter an neuen Strukturen arbeiteten, haben wir im Herbst 2022 parallel erste Änderungen kommunikativ vermittelt. Wir haben unsere Mitarbeitenden und Führungskräfte langsam an das Thema herangeführt. Dafür haben wir eine People Change Story entwickelt.

#### Was ist eine People Change Story?

Das ist ein Werkzeug in der Personalentwicklung, in der Umstrukturierung oder im Change Management. Letztlich bedeutet es, über die interne Kommunikation den Boden für die anstehenden Veränderungen zu bereiten, noch bevor alles bis ins letzte Detail ausgestaltet ist: Indem du so offen und ehrlich kommunizierst wie möglich, versuchst du, die Leute auf deinen Weg mitzunehmen, auch wenn du selbst noch nicht genau weißt, welche Kurven und Abzweigungen du künftig nehmen musst.

#### Wie kündigt man etwas an, ohne Genaues zu sagen?

Unter dem Schlagwort E<sup>3</sup> haben wir ein kommunikatives Dreieck eingeführt. Die drei E stehen für Empowerment, Entwicklung und Entlohnung. Das ist ein in der Schweiz üblicher Ausdruck für Vergütung. Ich nenne es ein Dreieck, weil die drei E miteinander zusammenhängen. Zum ersten E, Empowerment, konnten wir damals schon Konkretes mitteilen. Denn zu dem Zeitpunkt hatten wir bereits unser

Empowering-Leadership-Programm für die Führungskräfte gestartet, um sie für die neuen Zuständigkeiten und das neue Hierarchieverständnis zu schulen.

Zu den anderen beiden E, Entwicklung und Entlohnung, hatten wir dagegen noch nichts Genaues. Das hat natürlich die Neugier geweckt und viele Fragen aufgeworfen. Der positive Nebeneffekt war, dass wir gleich viel Feedback bekamen und im Prozess berücksichtigen konnten. Im Frühjahr 2023, also genau zu dem Zeitpunkt, den wir im Change-Plan immer benannt hatten, haben wir die Neuigkeiten zur Vergütung kommuniziert.

#### Wer genau ist „wir“?

„Wir“ waren sehr viele. Es gab ein Kernteam aus dem Human-Resources-Bereich, das mit den Change- und Kommunikations-Expertinnen und -Experten bei uns kooperierte. Aber ich glaube, einer der großen Erfolgsfaktoren war, dass wir das Projekt ganz breit über das Unternehmen aufgesetzt hatten. Die Geschäftsleitung war von Anfang an stark involviert – mit Workshops und Projekten.

Nach etwa einem Jahr haben wir zusätzlich Vertreterinnen und Vertreter aus allen Ressorts eingebunden. Denn wir haben gemerkt, das braucht es, um die Veränderungen nicht nur in einem kleinen Expertenkreis zu erarbeiten. Unsere zehn Ressorts sind es ja am Ende, in denen die Ergebnisse kommuniziert, umgesetzt und gelebt werden müssen. Jeder dieser Geschäftsbereiche war mit je einer Person vertreten. Sie durfte für ihre Kolleginnen und Kollegen sprechen und mitentscheiden. Von Anfang an dabei war auch unsere Personaldelegation. Das ist so etwas Ähnliches wie der Betriebsrat in Deutschland, jedoch mit geringeren Mitbestimmungsrechten. Da es um völlig neue Arbeitsverträge und Stellenbeschreibungen ging, waren ab einem gewissen Zeitpunkt schließlich auch die Rechtsabteilung und unser IT-Team involviert.

**Namen zu ändern, ändert noch nichts an der Sache. Was haben Sie erarbeitet, um nicht nur neue Etiketten zu kleben, sondern tatsächlich andere Strukturen zu etablieren?**

Die alten Titel hatten bloß hierarchische Stufen benannt, aber keine Funktion beschrieben und auch nicht viel über den Job selbst gesagt. Doch wir hatten ja diversifizierte Auf-

gaben. Wir hatten Positionen mit unterschiedlich großen Verantwortlichkeiten. Wir mussten also nicht etwa einzelne Tätigkeitsfelder neu zuschneiden, sondern wollten ihnen die Bedeutung geben, die ihnen zusteht – oder diese Bedeutung erstmals definieren. Jetzt legen wir den Fokus auf die konkrete inhaltliche Aufgabe und die Verantwortung, die eine Person trägt. So haben wir Stellenbezeichnungen geschaffen, die die jeweiligen Funktionen und ihre Qualifikationsstufen festlegen. Das macht das Ganze viel transparenter.

#### Können Sie das anhand eines Berufsbildes beschreiben?

In einem Versicherungsunternehmen gibt es die Underwriter, die entsprechend der Risikobewertungen und Versicherbarkeit den Preis einer Versicherung festlegen. Da gibt es verschiedene Senioritätsabstufungen, weil die Aufgaben unterschiedlich groß und komplex sind. In der alten Welt hätte der eine Underwriter vielleicht den Status „Mitarbeiter“ gehabt und mit der Beförderung den Status „Assistant Vice President“ erhalten. Jetzt gibt es im Underwriting sieben Stufen, vom Professional Underwriting mit verschiedenen Abstufungen zum Specialist und Senior Specialist und schließlich den Expert und den Senior Expert. Ist jemand Senior Expert, weiß ich, da betreibt jemand mit sehr hoher Expertise und viel Erfahrung Underwriting.

## Das neue Dreieck: Empowerment, Entwicklung, Entlohnung

#### Was bewirkt die neue Differenzierung im Unternehmen?

Wir sind weg vom reinen Statustitel, der kaum mehr aussagt als etwas über die Gehaltsklasse, hin zur Funktionsbeschreibung. Das schafft neue Transparenz für alle. Das ist der eine Effekt. Wir haben bei der AXA Schweiz rund 450

Funktionen, und ich kann jederzeit nachlesen: Was ist die Aufgabenbeschreibung? Wie groß ist die Verantwortung? Welches Wissen und wie viel Erfahrung muss ich mitbringen, wenn ich so eine Rolle einnehmen möchte? Das ist der große Gewinn für die Mitarbeitenden, weil sie jetzt viel mehr Information bekommen, was es gibt, was für sie möglich ist und wo sie vielleicht noch draufsatteln müssen, um auf eine gewisse Position zu wechseln oder aufzusteigen.

#### Wie sieht die Hierarchie der AXA heute aus?

Früher gab es vier verschiedene Titelstufen, jetzt haben wir 13 Verantwortungsstufen. Unsere Mitarbeitenden >

können jetzt zum Beispiel erfahren, auf welcher der 13 Stufen ein Senior Expert Underwriting steht, und sie können sehen, ob das mehr, gleich viel oder weniger Verantwortung bedeutet als auf der eigenen Position. Wir wollen weg von diesem klassischen Hierarchieverständnis. Natürlich müssen Vorgesetzte auch mal schwierige Entscheidungen treffen, aber sie sollen in erster Linie ihre Mitarbeitenden unterstützen und Sparringspartner oder -partnerin sein.

### Warum sind die neuen Karrierestufen wichtig für den Kulturwandel im Unternehmen?

Bei den früheren vier Stufen waren in der Vergütung sehr große Sprünge nach oben drin. Das war einerseits ein verlockender Anreiz. Es hatte aber den Nachteil, dass ich, wenn ich mal eins zurückmuss, sehr viel zu verlieren habe. So einen Status wollte man nicht mehr aufgeben, selbst wenn einem die Aufgabe nicht lag, die Verantwortung zu viel wurde oder sich die Lebensplanung änderte. Das stellte ein großes Hindernis für die interne Mobilität und Flexibilität dar. Heute macht man nicht mehr diesen einen großen Satz nach oben, sobald man eine Stufe höher geht und mehr Verantwortung übernimmt. Dafür kann man schneller aufsteigen – oder fällt nicht mehr so tief, wenn man zum Beispiel kürzertreten möchte. Eine Idee dahinter ist also, dass sich mehr Durchlässigkeit in beide Richtungen ergibt.

Sie sagten einmal, Sie würden sich vom Wandel auch mehr Diversität versprechen. Wie meinen Sie das?

Die neue Transparenz und Durchlässigkeit ermöglicht eine vielfältigere Personalentwicklung. Unsere Mitarbeitenden können sich jetzt selbst ein Bild verschaffen: Was ist die Job-Landkarte der AXA Schweiz? Welche Jobs sind von der Verantwortung her vergleichbar? Es können Aha-Effekte entstehen, weil diese Anforderung und jene Aufgabe einem viel näher liegen, als man es ohne das neue System geahnt hatte.

Doch es gilt: Den Beweis, dass das auch wirklich so ist, müssen die nächsten Jahre noch erbringen.

Die Akzeptanz scheint auf jeden Fall groß: Bis auf eine verschwindend geringe Zahl haben alle Mitarbeitenden die neuen Verträge unterzeichnet. Vermutlich hat das auch damit zu tun, dass niemand auf seine bisherigen Ansprüche verzichten musste.

Ich bekomme viel positives Feedback, gerade weil wir im Vergütungssystem jetzt eine einheitliche, nachvollziehbare Logik anwenden. Das sorgt einerseits für Ruhe, fördert andererseits eine neue kritische Art und Weise, darüber zu sprechen. Das finde ich gut. Denn jetzt gibt es Mitarbeitende, die ihre Teams und Vorgesetzten klarer herausfordern. Sie sagen: Jetzt kenne ich die Beschreibung meiner Funktion – und finde sie lückenhaft. Oder sie fragen: Moment, wenn nur das meine Funktion ist, wieso mache ich eigentlich diese andere Arbeit auch noch? Es führt also auch zu einer gewissen Qualitätssicherung.

### Wie gehen Sie damit um?

Wir überprüfen uns: Haben wir die Aufgaben korrekt verteilt und beschrieben? Sind die Erwartungen klar und haben wir die Verantwortlichkeiten gut verglichen? Ich denke, ja. Dahinter steckt nicht umsonst ein fast einjähriger Kalibrierungs- und Qualitätssicherungsprozess. Nichtsdestotrotz lernen wir die ganze Zeit dazu.

Aber was mich vor allem freut, ist, dass wir weggekommen sind von diesem Aufsteigerdenken und hin zum Dialog mit der Führungskraft: Warum stehe ich da, wo ich bin? Warum ist mein Jobprofil nicht höher bewertet worden? Manche sehen, sie können viel mehr und könnten längst auf einer anderen Karrierestufe stehen. Dadurch haben wir eine viel bessere Grundlage für Entwicklungsgespräche.

## Wir wollen heute Verantwortung in die Breite geben.

Das könnte auch zu Neiddebatten führen oder in endlosen Diskussionen enden. Wieso sehen Sie darin einen Vorteil?

Wir wollen „Best in Collaboration“ sein. Wirklich so gut wie nur möglich zusammenzuarbeiten ist für uns deshalb so wichtig, weil wir glauben, dass dies der Schlüssel für unseren künftigen wirtschaftlichen Erfolg ist. Dafür brauchen wir viel mehr Eigeninitiative, als wir sie in der Vergangenheit hatten.

Auf Augenhöhe sein und hierarchische Titel passen nicht zusammen. Wenn es kritisch wurde, war damit immer die Haltung verbunden: Ja, dann soll es halt der Director entscheiden! Wir wollen heute aber die Verantwortung in die Breite geben und das Mitdenken fördern. Entscheidungen sollen von den Expertinnen und Experten im jeweiligen Fachbereich getroffen werden.

### **Empowerment klingt immer gut – wie geht es auch gut?**

Es braucht Führungspersonen, die bereit sind, Verantwortung abzugeben und loszulassen. Und es braucht Mitarbeitende, die bereit sind, diese Verantwortung zu übernehmen. Deswegen haben wir vor zwei Jahren unser Programm Empowering Leadership gestartet und alle unsere Führungskräfte in eine Standortbestimmung geschickt.

Darin waren zwei Elemente besonders wichtig: sich selbst entwickeln und andere entwickeln. Dieses Loslassen und Zulassen wurde in einem Zweitagestraining geübt, wo wir bewusst nicht an den klassischen Führungskompetenzen gearbeitet haben, sondern an der Haltung: Wie komme ich als Führungskraft dahin, dass ich meinen Mitarbeitenden Raum lasse, sie auch scheitern lasse und nicht gleich steuernd eingreife?

Das lief über das Programm PLAY!: P für Präsenz, L für Loslassen, A für Adaptiveness, also das Akzeptieren der Umstände, wie sie sind. Und das Y steht für „Yes, and“. Statt dauernd „Ja, aber …“ das hat noch nie funktioniert“, sagt man „Ja, und …“. Dadurch verändert sich das Mindset. Diese Arbeit an der Haltung mittels PLAY! haben wir jetzt auch mit allen Mitarbeitenden gestartet.

**Gab es in den vergangenen zweieinhalb Jahren, seit Vertreterinnen und Vertreter aller Ressorts eingebunden waren, Momente, in denen es schwierig wurde, in denen alles auf der Kippe stand?**

Ja, die gab es. Einmal haben wir uns sogar in der Geschäftsleitung gefragt, ob wir das Projekt jetzt einfach beenden. Denn der Status quo, bevor wir den Kulturwandel angestoßen hatten, war zwar vielleicht nicht zufriedenstellend für alle, aber auch nicht furchtbar schlecht. Wir waren nie in einer totalen Krise. Es gab immer die Option, zu stoppen und einfach weiterzumachen mit dem, was wir hatten. Trotzdem wollten wir als Unternehmen den Schritt gehen und haben weitergemacht.

**Waren Sie als Führungsteam überfordert oder dachten, es ist zu verkopft, zu ambitioniert – oder zu gefährlich im Wettbewerbsumfeld?**

Es gab zwei Schmerzpunkte. Der eine war im ersten Jahr des Prozesses, als immer noch mehr dazukam, das man hätte verändern wollen, um es nicht nur gut, sondern perfekt zu

machen. Zum Glück haben wir rechtzeitig gemerkt: Es wird viel zu groß. Wir durchblicken es nicht mehr. Es überfordert uns und unsere Organisation womöglich massiv.

Unser Ausweg war, es einzugrenzen und damit zu leben, dass eben noch nicht alle Dinge geregelt sind und noch nicht alles optimal zueinander passen wird.

**Und welches war der zweite heikle Moment?**

Als es ums Vergütungssystem ging. Da hatten wir lange die Diskussion, ob wir mehr die individuelle Leistung honorieren möchten oder mehr die Teamleistung über einen Kollektivbonus – wenn ich eben nicht verstärke, dass jeder sich selbst optimiert. Das zu entscheiden, war deshalb so schwierig, weil es zahllose wissenschaftliche Studien gibt, die erklären, warum das eine für die Gesamtleistung eines Unternehmens besser ist oder das andere.

So wird es zur Glaubensfrage: Was motiviert Menschen zu Leistung oder dazu, einem Unternehmen treu zu bleiben? Da haben wir viele Runden gedreht, monatelang. Bis wir irgendwann am Punkt waren, dass wir die Entscheidung mehrheitlich und demokratisch treffen konnten.

**Sie sagten eingangs, Sie mussten nach dem ersten Jahr innehalten, um fokussiert arbeiten zu können. Steht das Stopp-schild noch, oder treiben Sie den Kulturwandel voran?**

Wir machen uns jetzt an das dritte E, nämlich E wie Entwicklung. Dabei sind wir wieder in einer ähnlichen Situation wie vor drei Jahren und haben die Qual der Wahl: Kreieren wir unterstützende Maßnahmen in der agilen Führung? Geht es um mehr Durchlässigkeit, um Wissens- und Kompetenzaufbau angesichts des Einzugs der künstlichen Intelligenz in unsere Arbeit? Oder braucht es jetzt vor allem ein neues Talentmanagement? Wir müssen jetzt entscheiden, was wir priorisieren.





Was im Arbeitsalltag  
sinnvoll erscheint,  
ist aus Sicht der  
Organisation nicht  
selten ein Problem.

## 2.4. Kontaktstruktur

### 2.4.1. Was zeichnet das Phänomen aus?

Unter der Kontaktstruktur verstehen wir die faktische Verteilung von Kontakten zwischen Organisationsmitgliedern, die sich unabhängig von den formalen Erwartungen im Zuge der eigenen Arbeit ausbilden. Mit diesem Suchscheinwerfer beleuchten wir also, wann und wie Mitarbeitende zu bestimmten Themen Informationen austauschen, Entscheidungen vorbereiten oder auch die Tragfähigkeit von Ideen verproben. Denn allzu häufig führt der Weg von Entscheidungen nicht entlang entschiedener Prozesse, Organigramme oder Gremienstrukturen. Er verläuft im Zickzack, einen Schritt vor und dann wieder zwei zurück durch die Organisation, bevor eine Entscheidungsvorlage in die offiziellen Kanäle eingespeist oder das neue Projekt im dafür zuständigen Gremium vorgestellt wird.

### 2.4.2. Welche Funktion erfüllt es für die Organisation?

Wer in einer Organisation seine Aufgabe gut erfüllen möchte, wird Wege dafür finden. Sind die formalen Wege nicht oder nur teilweise geeignet, einen guten Job zu machen, werden neue Schneisen in das Kommunikationsdickicht geschlagen. Oft sind das einmalige oder nur selten vorkommende Pfade, die der Neuartigkeit der Situation, der verkorksten Urlaubsplanung der Nachbarabteilung oder auch der konkreten Überforderung einer Person geschuldet sind.

Und doch bilden sich auf diese Weise immer wieder auch gut ausgetretene Trampelpfade und inoffizielle Routinen, die sich fest etablieren und als Erwartungen in das Zusammenwirken der Akteure einprägen. Dann hat man es mit faktischen Kontaktstrukturen zu tun, die die Kultur einer Organisation mit prägen.

Informationen aus dem Steering Committee werden dann nicht mehr zufällig auch in der Kaffeeküche weitergegeben, sondern gezielt an Stellen in der Organisation verteilt, die formal nicht involviert, für den Erfolg des Projekts aber dennoch relevant sind. Entscheidungsvorlagen für die Vorstandssitzung werden dann routinemäßig auch mit anderen Abteilungen vorbesprochen, so dass individuelle Eskalationen vermieden und erwartbare Konflikte schon im Vorfeld umschifft werden können.

Diese Praktiken des Vorbesprechens oder auch „Anteigens“ in wiederkehrenden Konstellationen wird man in vielen Organisationen zu ganz unterschiedlichen Themen finden. Sie sind Paradebeispiele für Kontaktstrukturen, die sich aus den faktischen Notwendigkeiten der Arbeit ergeben – aber in keiner Dienstanweisung oder PowerPoint-Vorlage gefunden werden können.

Ein weiterer Vorteil: Die faktische Kontaktstruktur kann Abläufe, für die es unter Umständen komplizierte formale Regularien gibt, enorm beschleunigen. Man bereitet Entscheidungen mit den relevanten Akteuren vor, bevor sie den formal zuständigen Personen zur Entscheidung vorgelegt werden – und reduziert damit die anschließende Diskussionszeit in der Umsetzung. Man gibt Kolleginnen einen Informationsvorsprung, damit sie in der Gremiensitzung überzeugend argumentieren und sich ihre Meinung nicht erst bilden müssen. Oder man fragt bei komplizierten Fertigungsschritten einfach den erfahrenen Kollegen, ob das Bauteil die Qualitätskontrolle wohl trotz leichter Abweichungen passieren wird und vermeidet so umständliche Konsultationen von Qualitätssicherung und Ingenieuren.

### **2.4.3. Welche Folgeprobleme bringt es mit sich?**

Was im Arbeitsalltag sinnvoll erscheint, ist aus Sicht der Organisation nicht selten ein Problem. Sinn und Zweck von Regelungen zu Informationsflüssen und Entscheidungsbeteiligungen ist es ja gerade, Erwartungssicherheit darüber herzustellen, welche Informationen in welchen Teilen der Organisation (vielleicht sogar zu welchem Zeitpunkt) bekannt sein sollten und wer qua formaler Rolle Einfluss auf die Entscheidungsfindung haben sollte.

Faktische Kontaktstrukturen stehen dieser formalen Definition oft konträr gegenüber. So können zum Beispiel Stellen vom Informationsfluss abgekoppelt werden, die zwar formal zuständig, bei der Bearbeitung ihrer Themen aber in der Regel kaum involviert sind. Eine Qualitätsmanagerin, die nur jedes fünfte zweifelhafte Bauteil zu Gesicht bekommt, wird regelmäßige Mängel der neuen Maschine erst spät erkennen können.

Bei der Analyse der Organisationskultur lohnt sich der Blick auf faktische Kontaktstrukturen deshalb gleich in zweifacher Hinsicht: So lassen sich nicht nur informale Abläufe entdecken, die den formal festgeschriebenen in Sachen Geschwindigkeit und Stakeholdermanagement schon weit voraus sind (und die damit im Zweifel geplante Prozessoptimierungsprojekte von vornherein überflüssig machen). Es zeigt sich auch, wo die faktischen Arbeitsprozesse dafür sorgen, dass eigentlich gut durchdachte Verantwortlichkeiten und Informationsflüsse ins Leere laufen und so immer wieder für Friktionen sorgen.

### **Kontaktstruktur: die faktische Verteilung von Kontakten zwischen Organisationsmitgliedern.**

- ➡ Welche kurzen Dienstwege sind etabliert?
- ➡ Welche Expertinnen und Experten sind auch außerhalb ihrer formalen Rollen gefragt?
- ➡ Welche Umwege nehmen Informationen immer wieder?

## **2.5. Informale Rollen**

### **2.5.1. Was zeichnet das Phänomen aus?**

Unter informalen Rollen verstehen wir Rollen, die in der formalen Mitgliedsrolle nicht vorgesehen sind, die es aber trotzdem braucht und die sich daher vielfach in der Informativität etablieren.

Während formale Rollen zum Beispiel durch offizielle Dokumente wie Stellenbeschreibungen, Organigramme und Arbeitsverträge definiert sind und also einmal entschiedene Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Erwartungen umfassen, entstehen informale Rollen aus den faktischen Interaktionsmustern und Verhaltenserwartungen zwischen den Mitgliedern einer Organisation. Diese Rollen sind also nicht offiziell festgelegt, spiegeln aber die Verhaltensmuster, Beziehungen und Einflussstrukturen wider, die das tägliche Tun (auch) strukturieren.

Etwa die Figur der heimlichen Herrscherin: eine Person, die wie eine Führungskraft Einfluss nimmt und entscheidet, ohne formal mit diesen Aufgaben betraut oder für sie mandatiert zu sein. Solche informalen Rollen bilden sich in Reaktion auf die formale Struktur aus – etwa, wenn in einer jungen, schnell wachsenden Organisation unterhalb des Gründungsteams formal keine Führungsebene existiert, es im täglichen Tun aber ständig zu kritischen Momenten kommt, in denen Orientierung fehlt.

Das geschieht, weil man mit dem Nachziehen von Strukturen schlicht nicht hinterherkommen ist, oder im Glauben an den Zauber der Selbstorganisation nicht hinterherkommen wollte. Dann fragt man sich vielleicht, ob der polternde Großkunde den geforderten Rabatt bekommen soll oder nicht, ob das Produktportfolio lieber in die eine oder andere Richtung erweitert werden soll oder wo das Teambudget besser angelegt ist – in Sales-Trainings oder in Online-Ads. Wenn es dann immer wieder dieselbe Person ist, die in diesen Momenten in Führung geht, Vorschläge macht und dafür auch Unterstützung mobilisiert, bildet sich nach und nach deren informale Führungsrolle aus. Das kann große Vorteile haben, weil das Team so orientiert und entlastet wird, birgt aber auch Gefahren – womit wir bei den Funktionen und Folgen wären.

### 2.5.2. Welche Funktion erfüllt es für die Organisation?

Die Funktion formaler Rollen ist das Aufrichten von und das Sich-Ausrichten an der formalen Struktur, die eine Organisation für sich entschieden hat. Klar formulierte formale Rollen erleichtern die Koordination und Steuerung innerhalb einer Organisation, weil sie den Mitarbeitenden einen Rahmen dafür geben, was von ihnen erwartet werden kann und wird – und was nicht. Dieser Rahmen wird gesetzt durch die formalen Mitgliedschaftsbedingungen, wie sie zum Beispiel im Arbeitsvertrag formuliert sein können und die man zu erfüllen hat, um die eigene Mitgliedschaft nicht zu gefährden.

Je mehr sich eine Organisation formalisiert, je rigider also der Rahmen wird, in dem sich der Einzelne bewegt, desto stärker kommt es zu einer Ausdifferenzierung von informalen Rollen. Und umso wichtiger wird das, denn auch die informalen Rollen erfüllen eine bedeutende Funktion in Organisationen: Sie erhalten oder erhöhen die Elastizität des Systems im Ganzen und die Verhaltensflexibilität der Mitarbeitenden im Einzelnen – und zwar innerhalb der formalen Struktur, ohne sie dabei direkt infrage zu stellen oder zu untergraben. So kann etwa ein Assistent der Vorständin im richtigen Moment ein mutiges Papier zur Zukunft der Organisation zuschieben und damit die Agenda des nächsten Vorstandsmeetings beeinflussen, obwohl die Unternehmensstrategie formal eigentlich in einem ganz anderen Ressort aufgehängt ist – und der Weg für neue strategische Ideen also eigentlich sehr viel gewundener. Tut er das regelmäßig und hat damit Erfolg, werden andere ihre Ideen zu ihm bringen: eine informale Rolle (nennen wir sie „Strategieflüsterer“) ist geboren.

Wenn informale Rollen entstehen, ist das häufig ein Zeichen für Lücken in der Formalstruktur. So entstehen Adressen, wo Zuständigkeiten unklar sind, weil jemand als „Kümmerer“ oder als „Jack of all trades“ einspringt. Oder man etabliert eine informale Arbeitsteilung – „Du managst die Kundenerwartungen, ich mache das interne Stakeholdermanagement“ –, wo eigentlich gemeinsame Verantwortlichkeit vorgesehen war, weil man so effizienter oder spezialisierter arbeiten kann.

### **2.5.3. Welche Folgeprobleme bringt es mit sich?**

Formale und informale Rollen befinden sich permanent in einem dynamischen Wechselverhältnis und können in Spannung geraten oder sogar zu Konflikten führen, wenn sie in ihrer jeweiligen Dynamik nicht gut genug verstanden und/oder gemanagt werden. Konflikte entstehen zum Beispiel dann, wenn die durch die formalen Strukturen vorgegebenen Rollen und Erwartungen und die davon abweichenden faktisch gelebten Rollen in einen zu starken Widerspruch zueinander geraten. Das kann geschehen, wenn eine neue formale Führungskraft in einer Abteilung auf eine schon lange etablierte informale Führungskraft stößt. Wenn jemand situativ eine flapsige Bemerkung macht, die in einem informalen Setting mit einem Kollegen in der Kneipe vielleicht tolerabel wäre, in der formalen Organisationsöffentlichkeit aber nicht. Oder auch, wenn für Einzelne oder Gruppen aus informalen Zuständigkeiten und Zugängen Machtressourcen entstehen, die quer laufen zur eigentlichen formal vorgesehenen Verteilung von Führungsmitteln – und das in der Zusammenarbeit spürbar wird.

Um dieses Spannungsfeld produktiv zu machen, lohnt es sich, den jeweiligen spezifischen Funktionen von informalen Rollen oder Verhaltensweisen in bestimmten Situationen und Kontexten nachzuspüren: Wofür ist das jeweils eine Lösung oder welchem Bedürfnis trägt das jeweils Rechnung? Je nachdem, wie gut oder schlecht man mit den Folgen leben kann, gilt es dann, dafür eine andere äquivalente Lösung zu finden – oder eben auch nicht.

### **Informale Rolle: Rolle, die in der formalen Mitgliedsrolle nicht vorgesehen ist, die aber wichtige Systemfunktionen erfüllt.**

- ➡ Welche informalen Herrschenden gibt es?
- ➡ Wer sorgt für Führungsimpulse jenseits eigener Zuständigkeit?
- ➡ Welche „Hierarchieflüsterer“ können Entscheidungen auf den Weg bringen?
- ➡ Wer wird auch abseits seiner/ihrer Zuständigkeit konsultiert?

## **2.6. Cliquenbildung**

### **2.6.1. Was zeichnet das Phänomen aus?**

Auch wenn Organisationen formal festlegen, innerhalb welcher Kommunikationswege man sich bewegen kann, besteht ein gewisses Maß an Freiheit, die eigenen Kontakte zu wählen. Und selbst, wo man Kontakt pflegen muss, bleibt die Wahl: Schreibt man eine kurze Mail? Greift man zum Hörer? Oder geht man sogar kurz ins Büro und plaudert noch eine Weile? Diese Phänomene gibt es nicht nur bei einzelnen Kontakten – wir kennen alle diese Grüppchen in Organisationen, die eine vertrauensvollere Aura umgibt. Jenseits der formal festgelegten Begegnungen und abseits von formal erwartbaren Informationsständen entstehen in der Informalität „Gruppen besonderen Vertrauens“ (Luhmann 1995: 324). Sie bilden einen geschützten Raum, in dem man sich in besonderem Maße persönlich involviert.

Kollegin kann jede sein, Cliques hingegen stehen nicht jedem Organisationsmitglied offen. Cliques sind also keine losen Gruppen, sondern weisen einen besonderen Zusammenhalt auf. Denn davon leben sie: Man spielt sich Informationen zu, ermöglicht wechselseitig Karrierechancen oder nutzt den geschützten Raum, um dem Unmut über die eigene Organisation freien Lauf zu lassen und dafür Unterstützung zu erfahren.

Besondere Gruppen bilden sich immer dort, „wo das Verhältnis zur formalen Organisation besonders distanziert und problematisch wird, wo man nicht unmittelbar nach der Berufsnorm lebt“ (Luhmann 1995: 324). Cliques fangen die Spannung aus der formalen Situation auf und bieten Bahnen, die formal nicht möglich sind. Aber sie hängen auch an der formalen Organisation. Verlässt man die Organisation, würde man auch die Mitgliedschaft der Clique verlieren.

### **2.6.2. Welche Funktion erfüllt es für die Organisation?**

Cliques können unterschiedliche Funktionen erfüllen – im Wesentlichen unterscheidet man jedoch zwei: die Konversationsclique und die strategische Clique.

Im ersten Fall können sich Mitarbeitende in einer geschützten Runde kritisch äußern – so kritisch, wie es formal und selbst im Rahmen üblicher Kollegialitätsnormen nicht möglich wäre. Nach dem Meeting reflektiert man kritische Entscheidungen, lästert über die Gepflogenheiten von Chefinnen und Chefs oder bespricht gemeinsam die strategischen Leitplanken fürs nächste Jahr und heckt vielleicht schon einen Plan aus, sie zu umgehen. Kernfrage für so eine Clique: In welchen Gruppen bilden sich Meinungen über die Organisation aus?

In strategischen Cliques wird die kollektive Energie mobilisiert. Den Einzelnen soll die Zugehörigkeit zur Clique als Vorteil dienen, weil man strategische Ziele gemeinsam besser verfolgen kann oder Informationsvorsprünge gewinnen kann. Man tauscht Gefälligkeiten in wichtigen Gremien oder spricht sich gut für das Fortkommen in der Hierarchieleiter aus. Mitglieder solcher Cliques müssen aber auch Leistungen beitragen können. Manche Mitglieder werden sogar umworben, damit man sich ihre Qualitäten sichert. In solchen Cliques bilden sich nicht selten auch Führungsstrukturen aus, damit man nach außen verhandlungsfähig ist: Die Interessen der Cliques werden gebündelt vertreten. Die Leitfrage für solche Cliques lautet: Welche Seilschaften lassen sich beobachten?

### **2.6.3. Welche Folgeprobleme bringt es mit sich?**

Offensichtlich verfolgen insbesondere strategische Cliques Ziele, die nicht allein an der Formalstruktur orientiert sind, sondern an den eigenen Interessen. Dabei können die Ziele der Organisation ins Hintertreffen geraten. Wechselseitige Karrierförderung mag für Einzelne ein Vorteil sein – dem formal festgelegten Karriereraster entsprechen sie jedoch nicht.

Und auch bei Konversationscliquen kann die (meist negativ gefärbte) Meinungsbildung über die eigene Organisation organisationale Vorhaben untergraben. Man denke nur an ambitionierte Veränderungsvorhaben, die von Grüppchen der Meinungsführenden schon vor ihrem Start zum Scheitern verurteilt werden.

Formal ergeben sich also offensichtliche Folgeprobleme – und auch für einzelne Mitglieder nicht selten spürbare Konsequenzen: Cliques sind darauf angewiesen, informale Sanktionen zu verhän-

gen, da ihr Zusammenschluss nicht formal legitimiert werden kann. Mitgliedern von strategischen Cliques etwa, die keine Leistungen mehr bieten, werden Kontakte, Unterstützung oder die Vorteile der Zugehörigkeit versagt. Es wird intrigiert und gegebenenfalls gar gegen die Karrierepläne von ehemaligen Mitgliedern gearbeitet. So vorteilhaft eine Clique also sein kann, so schwierig ist der Ausschluss aus dem Verbund für Einzelne.

### **Cliquenbildung: Entstehung kleinerer Gruppen besonderen Vertrauens jenseits formaler Strukturen.**

- ➡ Wer unterstützt sich dabei, eigene Interessen zu verfolgen?
- ➡ Welche Seilschaften lassen sich beobachten?
- ➡ In welchen Gruppen bilden sich Meinungen über die Organisation aus?





Wer eine Orga-  
nisation wirklich  
verändern will,  
darf bei der  
Analyse nicht  
stehen bleiben.



# Von Systemen, Subkulturen und Stellschrauben

Die Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV Bund) organisiert mit gut 26.000 Beschäftigten die circa 10 Millionen Altersbezüge der Republik – und ist zudem Reha-Klinikbetreiber, Politikberater und Riester-Zulagenstelle. Metaplan hat über eine Kulturanalyse der Leistungsabteilung – der mit Abstand größten Einheit – entscheidende Handlungsfelder für Reformen in der Organisation identifiziert. Hier wie in der gesamten DRV Bund einen Wandel in der Personalführung, bei den Arbeitsabläufen und in der Rekrutierung von Nachwuchs anzustoßen, ist eine immense Herausforderung. Präsidentin Gundula Roßbach hat sie mit zwei Kolleginnen in der Geschäftsführung und 30 Top-Führungskräften angenommen. Im Interview erzählt sie, wie man Hürden nimmt, ohne sie umzureißen.

Interview: Dorit Kowitz



*Die Juristin Gundula  
Roßbach leitet die DRV  
Bund als Präsidentin  
seit Anfang 2017 –  
und hat mit ihren  
Kollegen vor vier Jahren  
einen tiefgreifenden  
Kulturwandel auf den  
Weg gebracht.*

**Frau Roßbach, Sie kennen die Deutsche Rentenversicherung Bund in- und auswendig. Sie sind quasi in dieses Haus hineingewachsen, haben früh Verantwortung übernommen. Als Sie 2017 Präsidentin wurden, wussten Sie bestimmt gleich, was Sie verändern wollen, oder?**

Gundula Roßbach: Zumindest wussten wir, als wir hier zu dritt im neuen Direktorium starteten, wo wir genau hinschauen müssen. Deshalb analysierten wir als erstes die Lage für Mitarbeiter und Führungskräfte. Wie sind da die aktuellen Bedingungen? Was erwartet uns in naher Zukunft und auf mittlere Sicht? Wir blickten 15 Jahre voraus und erkannnten eine große Personallücke, sollten wir nicht entschlossen handeln. Das führte uns zur Frage: Wie wollen wir das, gemeinsam mit der Selbstverwaltung, angehen? Stellschrauben gab es sehr viele, in den Bereichen Personal, Prozesse, Organisation sowie Automatisierung und Digitalisierung. Uns wurde dabei klar, dass wir nicht nur schnell handeln, sondern auch globaler bei unseren Strukturen ansetzen müssen, da sich die digitale Welt rasant entwickelt.

#### **Wie sind Sie mit der Erkenntnis umgegangen?**

Wir sahen: Wenn wir als Arbeitgeberin attraktiv bleiben wollen und den prognostizierten Fachkräftemangel berücksichtigen, müssen wir uns entsprechend aufstellen. Wir entschieden deshalb zügig, die Ausbildungszahlen zu verviel-

fachen und rekrutieren nun fast 900 Nachwuchskräfte pro Jahr. Denn nur wir bilden genau in dem Beruf aus, den wir für unsere Hauptleistungen in der Rentenversicherung brauchen. Zusätzlich suchen wir Personal von außen, besonders im IT-Bereich.

Aber das ist nicht der einzige Sektor, in dem seitdem große Veränderungen passieren. Wo haben Sie weiteren Handlungsbedarf entdeckt?

Eine große Organisation wie unsere steht vor der Aufgabe, ihre gewachsenen IT-Strukturen so zu transformieren, dass sie den digitalen Anforderungen der Kunden gerecht werden. Wir streben das Ideal an, dass sich eine Rentenantragsstellerin ein einziges Mal mit einem Konto anmeldet und dann aller Datenaustausch, jede weitere Kommunikation genau über dieses eine Konto läuft und zwar reibungslos, stressfrei und benutzerfreundlich. Zudem erfordern unsere Produkte wie Rentenbescheide und Rehabilitationen eine große Stabilität und Sicherheit im täglichen Betrieb.

Bei uns gehen bundesweit 500.000 Rentenanträge pro Jahr ein. Eine weitere Herausforderung war daher die Integration digitaler Daten in unsere kritische Infrastruktur, als die wir vor einigen Jahren klassifiziert wurden. Es ging aber um viel mehr als nur um die IT. Wir wollten und mussten gleichzeitig mehr Flexibilität und neue Agilität in unser Haus bringen, um moderne Weiterentwicklungen zu ermöglichen. Diesen nur scheinbar gegensätzlichen Tendenzen galt es, eine gemeinsame Stoßrichtung zu geben. >

Die Beratung durch Metaplan hat auch zur Erkenntnis geführt, dass der Kulturwandel in einer so großen Körperschaft wie der DRV Bund unterschiedlicher Geschwindigkeiten bedarf, Sie hie und da das Tempo mitunter verlangsamten müssen.

Ja, denn wir können unsere Leistungen nicht allein bestimmen, da der Gesetzgeber oft plötzlich neue Prioritäten setzt. Solche Vorgaben müssen wir schnell und immer prioritätär umsetzen – und das in einer großen Organisation mit Kollegen aus verschiedenen Regionen. Das erschwert die Planung erheblich. Zeitpläne geraten oft durcheinander. Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen helfen uns zwar, den Stand der Dinge und unsere Schwerpunkte zu erkennen. Wir arbeiten auch mit Kennziffern, um Ziele zu verfolgen. Die Digitalstrategie etwa hat klare Meilensteine. Doch Kulturveränderungen sind schwieriger zu messen. Der Wandel zu einer agilen Welt ist eine Herausforderung – und in den verschiedenen Abteilungen der DRV überall eine andere.

#### Welche Hürden galt es zu überwinden?

Unsere Systeme waren bereits darauf ausgelegt, intern eine zuverlässige Verwaltung zu gewährleisten und einen großen Datenaustausch mit anderen Sozialversicherungs trägern und der Finanzverwaltung zu ermöglichen. Nur mal als Beispiel: Wir bekamen noch bis vor Kurzem bis zu 70.000 Blatt Papier per Post, täglich. Wir haben bis zu 1.700 verschiedene Vordrucke, und jeder hat wohl seine Berechtigung. Wir konnten und können nicht per E-Mail mit Versicherten und Rentnern kommunizieren, weil die Versicherungsnummer dem Datenschutz unterliegt und nicht in eine offene Kommunikation gebracht werden kann. Versuche mit E-Post oder De-Mail fruchten nicht.

Als Sie wussten, dass Sie die Geschwindigkeit erhöhen und Prozesse grundlegend ändern müssen, welches waren da Ihre ersten Schritte?

Wir haben unsere eigene Unternehmensentwicklung gegründet. Ihre erste Aufgabe war es, alle Baustellen mit der Führungsmannschaft – das sind in etwa 30 Personen – zu besprechen, um so Prioritäten zu setzen. Viel lernen konnten wir da schon bei der Umstellung unserer IT. Wir sind von zwei großen Systemen auf ein gemeinsames neues umgestiegen und mussten dabei alle Daten transferieren. Ein

immenses Vorhaben. Das Gute daran: Schon der technische Umstieg wurde zu einem Organisations- und Kulturprojekt. Es wurde uns klar, dass wir den Prozess begleiten, Austauschmöglichkeiten schaffen und Vorschläge aufnehmen müssen. Denn bei einer größeren Transformation sind nicht nur die Prozesse, sondern die Menschen wichtig, die sie umsetzen werden.

Die DRV Bund mit ihren rund 26.000 Mitarbeitenden ist sehr heterogen, mit all ihren Subkulturen in den Abteilungen. Bei einem Wandel muss man diese Besonderheiten berücksichtigen. Die Beschäftigten müssen verstehen, was vor uns liegt, und ihre Ideen einbringen.

#### Was meinen Sie mit Subkulturen?

Unsere Abteilungen haben unterschiedlichste Profile, von den Leistungsabteilungen für alles rund um die Rente und Reha, eine Prüfabteilung mit Außendienst, bis hin zu Servicebereichen. Allein im Renten- und Versicherungsbereich arbeiten mehr als 10.000 Menschen. Eine ganze Abteilung kümmert sich nur um Rehabilitation und steuert 22 Rehazentren. Der Prüfdienst kontrolliert bundesweit die ordnungsgemäße Abführung der Beiträge und berät die Betriebe. Nicht zuletzt erfüllen wir seit 2005 zusätzliche Aufgaben wie die einheitliche Anwendung des Rentenrechts in Deutschland und die Beratung der Politik, weil der Verband deutscher Rentenversicherungsträger aufgelöst und in die DRV Bund integriert wurde.

Das klingt nach vielen kleinen Königreichen.

Zumindest hat jeder Bereich andere Anforderungen und damit zwangsläufig seine eigene Arbeitskultur entwickelt. Während etwa im Außendienst seit jeher auf Distanz geführt wird, musste das Gros der Führungskräfte anderer Abteilungen das in der Pandemie erst lernen. Auch deshalb haben wir unsere eigene kleine Führungsakademie gegründet, den Next Campus. Sie bringt Führungskräfte zusammen, damit sie voneinander lernen können.

Einmal im Jahr veranstalten wir einen Führungskongress, bei dem die Abteilungen ihre Projekte präsentieren. Da kommen 300 Menschen zusammen. Es gibt Keynotes, Workshops, Panels und geradezu liebevoll gestaltete Infostände. Das fördert die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, ermutigt, regt zur Nachahmung an und baut Skepsis ab.

## Spannend zu fragen: Was heißt agile Führung eigentlich?

### **Was können die Abteilungen voneinander lernen?**

Es gab einen glücklichen Umstand: Wir haben innerhalb der DRV Bund die erste digitale Behörde Deutschlands, nämlich die Zentrale Zulagenstelle für Altersvermögen (ZfA), landläufig „Riester-Verträge“ genannt. Vor über 20 Jahren digital konzipiert, hat sie mehrere Zyklen durchlaufen und arbeitet heute sehr agil. Die Mitarbeitenden verhandeln die benötigten Prozesse direkt mit der IT. Die Führungskräfte haben schon seit zehn Jahren Homeoffice-Lösungen und eine andere Art der Führung etabliert, sie sind vom Push- zum Pull-Prinzip übergegangen, also weg von der Direktive hin zur Kollaboration. Diese Erfahrungen sind unheimlich wertvoll, da sie zeigen, dass unter bestimmten Bedingungen vieles möglich ist.

### **Sie hatten also intern Ihr eigenes Role Model?**

Genau. Mitarbeitende aus den Rentenabteilungen besuchten die Zulagenbehörde und sahen, wie die Arbeitsverteilung dort funktioniert. Sie waren zuvor skeptisch, erkannten aber, dass die ZfA mitarbeiterorientierter und agiler arbeitet, gerade was die Verteilung von Arbeit betraf. Daraus entstand ein Projekt, bei dem Mitarbeitende aus der Leistungsabteilung überlegten und ausprobierten, wie sie Methoden übernehmen könnten.

### **Die Riester-Abteilung wurde in ein Kooperationsmodell mit der Leistungsabteilung überführt. Wie vertragen sich die beiden Subkulturen miteinander?**

Es ist für die Verantwortlichen spannend zu fragen: Was heißt agile Führung eigentlich? Warum gibt es diese Unterschiede in der Art, wie sie in diesen beiden Abteilungen, die jetzt zu einer geworden sind, gelebt wird? Und vor allen Dingen: Wie machen wir das in Zukunft zusammen?

Man setzt aufs selbe Fundament auf, hat aber die Organisation von Arbeit und Verantwortung bisher jeweils anders gestaltet. Das neu auszuhandeln, ist genau das, worüber die neue Kultur entsteht. Dafür ist es jedoch notwendig, dass die Abteilungsleitung ihre Erwartungshaltung klar formuliert. Nur so kann man Stück für Stück tiefer bohren und auf neue Schmerzpunkte stoßen – wie vielleicht die Erkenntnis, dass bestimmte Gegebenheiten geändert werden müssen. Meine These ist, dass wir wahrscheinlich mehr an den Rahmenbedingungen ändern können, als viele im Moment denken. Genau dafür sind Praxisbeispiele wie diese Kooperation so wichtig, denn Theorie allein hilft nicht weiter. Auch das hat uns die Kulturanalyse gezeigt.

### **Auf welchen anderen Wegen finden Sie in der DRV Bund zu neuen Arbeitsweisen? Und wie vermitteln Sie diese?**

Wir haben unter anderem ein Innovation-Lab gegründet, um neue Umgangsweisen mit den digitalen Gegebenheiten zu stärken. Wenn ich zurückblicke: Vor Corona fragten sich bei uns viele, ob wohl alles digital geht. Und sein muss. Es wurde teils heftig diskutiert, die Skepsis war immens. Doch mit Corona kam der Wunsch nach der elektronischen Akte sofort. Es ging dann alles sehr schnell.

Gleichzeitig haben wir die Telefon- und Videoberatung unserer Kunden, die manchen vorher als undenkbar galt, in einem Pilotprojekt gestartet und gemerkt – das funktioniert. Diese Beratungen hatten vorher alle in persönlichen Gesprächen stattgefunden. Der Druck durch die Pandemie war ein echter Gamechanger für unsere Digitalisierung.

### **Wie arbeitet die Belegschaft heute?**

Etwa 60 Prozent arbeitet hybrid. Dabei gilt für die DRV Bund: Wer mehr als drei Tage zu Hause ist, hat dort seinen Arbeitsplatz, wer mehr als drei Tage im Büro ist, eben da.

### **Sie und Ihr Leitungsteam haben im Zuge der Reform auch die Führung anders strukturiert.**

Ja, wir haben die zuvor bis zu elf Hierarchieebenen pro Abteilung auf vier reduziert, die anders geclustert sind, unter anderem, um eine bessere und stringenter Kommunikation zu ermöglichen.

### **Und das ging ohne Schmerzen vonstatten?**

Natürlich wächst für die einen die Verantwortung, während andere sie abgeben müssen. Da in letzterem Fall keine weiteren Einbußen damit verbunden waren und wir unsere Entscheidungen in Gesprächen begründet haben, konnten wir das ganz gut umsetzen. Reibungspunkte gab es eher dort, wo der Wunsch nach mehr Verantwortung und die Bereitschaft, sie auch zu tragen, auseinanderklafften. Es war manchen zu viel.

Die eigentliche Frage ist ja, wie Führung ausgestaltet wird. Die für uns größte Veränderung bestand nicht in den neuen Hierarchien, sondern darin, dass wir in der Besetzung von Positionen auf ein Kompetenzmodell umgestellt haben. Das ist im öffentlichen Dienst gar nicht so einfach, gerade was das Rechtliche betrifft. Wir haben die Führungsrollen neu beschrieben und ihre Gewichtung für die verschiedenen Ebenen angepasst. Das gelingt besser, wenn die Anforderungen klar bekannt und benannt sind.

Dafür war die Kulturanalyse durch Metaplan essenziell. Wir haben dadurch erkannt, dass wir Veränderungsbereitschaft, Talent und Fachlichkeit benötigen. Jede Führungskraft in unserem Haus hat dafür an einem sogenannten Explorer-Trip teilgenommen. >

## Was bedeutet das?

Wir haben fünf Werte definiert, die gute Führung braucht. Sie wurden durch eine Mitarbeiterbeteiligung von unten ermittelt. Es gab tolle Menschen, die sich dafür als Wertebotschafter zur Verfügung gestellt haben. Sie identifizierten mit den Mitarbeitern die Werte und ihre Bedeutung, klärten, was den Teams wichtig ist und natürlich auch, was sie vermissen.

## Welche Werte sind das?

Flexibilität, Fürsorge, Transparenz, Wertschätzung und Teamgeist. Die Erkenntnisse darüber wurden wiederum auf die erste Führungsebene zurückgespiegelt und mit daraus abgeleiteten Kompetenzen verbunden. Während des Explorer-Trips, der berufsbegleitend stattfand, wurden diese Kompetenzen vermittelt. Für die Funktion einer Talentmanagerin hieß es etwa zu klären: Was verstehen wir eigentlich darunter? Wie ist Förderung von Mitarbeitenden gemeint? Da gab es verschiedene Tools, und die ermöglichen es den Führungskräften, neue Ansätze für ihre Arbeit zu erkunden.

## Da Sie nun anders rekrutieren und befördern: Wie haben Sie gelöst, dass die Ansprüche aus den bisherigen Karrieren berücksichtigt wurden?

Wir setzen auf einen Mix im Auswahlprozess und führen jetzt viel mehr Gespräche. Früher wurden Stellen eher formal besetzt, basierend auf Beurteilungsnoten und Rankings. Aber wir benötigten zusätzliche Kriterien. Eine Neuerung ist, dass Ausschreibungen immer parallel intern und extern geschaltet werden, um schneller Fachkräfte zu gewinnen und den Pool an Bewerbern zu vergrößern. Das ermöglicht eine Vergleichbarkeit zwischen externen und internen Bewerbern und stellt einen Quantensprung in der Auswahl dar. Jetzt haben wir die Möglichkeit, durch Gespräche und durch die Gewichtung der Kompetenzen für die neue Stelle einen zweiten Schwerpunkt zu setzen. Die Dienstvereinbarung wurde mit der Personalvertretung abgestimmt.

## Wie ist das im Team aufgenommen worden?

Unterschiedlich. Die Kulturanalyse von Metaplan hat uns gezeigt, dass einigen Führungskräften Fähigkeiten fehlen, um mit den sich verändernden Gegebenheiten umzugehen. Sie fragten sich, ob und wie sie im veränderten Umfeld agieren können. Verschiedene Strömungen wurden

sichtbar: Einige finden die neuen Rahmenbedingungen klasse und gestalten aktiv mit, während andere Stabilität suchen und sich auf die tägliche Arbeit konzentrieren.

In unserem Community Lab probieren wir neue Ansätze aus und zeigen, welche Veränderungen in der Führung und Zusammenarbeit notwendig sind. Die Analyse hat gezeigt, dass das neu definiert werden muss. Abteilungsleitungen formulieren klare Erwartungen und identifizieren formelle Hindernisse, die es zu ändern gilt. Wir haben dabei gelernt, dass Praxisbeispiele da mehr helfen als theoretische Ansätze.

## Haben Sie auch die Ausbildung verändert?

Die haben wir komplett umgestaltet und sind zu einer Lernberatung übergegangen. Das war nötig, weil wir unter unseren 900 Nachwuchskräften pro Jahr eine hohe Abbrecherquote hatten. Deshalb haben wir uns von einem Lernforscher darin beraten lassen, wie wir die Ausbildung für die jungen Menschen so organisieren können, dass sie das komplexe Renten- und Sozialversicherungsrecht lernen und gleich anwenden können. Dafür

haben wir auch ein neues Umfeld geschaffen – und unsere Großraumbüros zu Lerninseln umgebaut. Die sind jetzt richtig schön designt, jede Gruppe hat ihre eigenen Farben. Je sechs oder sieben Auszubildende teilen sich einen Lernberater. Die jungen Leute finden das super. Wir rollen dieses Konzept jetzt bundesweit aus.

## Sie sind 2018 in den Prozess gestartet. Gab es Zeiten, wo Sie gerne mal einfach alles hingeworfen hätten?

Nein. Aber als unsere Führungskräfte zu ihrem Explorer-Trip aufgebrochen und erste Stationen geschafft waren – kam Corona. Eben erst war die Skepsis ob der neuen Strukturen und Methoden der Begeisterung gewichen, da wurden wir im vollen Lauf gestoppt. Doch sofern man überhaupt etwas Positives über die Pandemie sagen will, dann dass sie uns alles andere als aufgehalten hat. Sie hat uns einen enormen Push versetzt, nicht nur in der Digitalisierung, sondern auf allen Ebenen unserer Arbeit. Zwar sind viele unserer internen Fahrpläne durcheinandergeraten, manches musste zurückgestellt werden. Aber gerade in dieser Zeit ist uns klar geworden, welche Fähigkeiten wir in unseren Teams in Zukunft brauchen – und auch, wer sie schon mitbringt.

## 3. Organisationskultur beeinflussen

Die Suchscheinwerfer helfen dabei, die eigene Organisationskultur konkret zu durchleuchten. Mit ihnen lernt man schnell, zwischen Sein und Schein zu unterscheiden und zu erkennen, wie der Hase fernab von offiziellen Wertbekundungen tatsächlich läuft. Doch damit ist es in der Regel nicht getan. Zwar hilft die Analyse zunächst dem Verständnis – und mag sogar schon entlastende Wirkung haben, weil das auf den ersten Blick merkwürdige Verhalten der anderen plötzlich nachvollziehbar wird oder man feststellt, dass der Handlungsbedarf (oder der antizipierte Erfolg) formaler Restrukturierung geringer ist als angenommen. Wer eine Organisation jedoch wirklich verändern will, darf bei der Analyse nicht stehen bleiben. Der braucht ein Vorgehen, das hilft, die Kultur zu beeinflussen, auch dann, wenn man sie nicht qua Entscheidung herbeiführen kann.

### Dazu empfiehlt es sich, in vier Schritten vorzugehen:

#### a) Das Problem definieren

Vor dem gründlichen Blick auf die eigene Kultur steht immer die Frage: Wofür? Um welche anstehende Veränderung oder bestehende Herausforderung der Organisation geht es? Was genau soll hinterfragt und ins Licht der Suchscheinwerfer geschoben werden? Und wie lauten die entsprechenden Hypothesen und Suchfragen, denen man in der Analyse nachgehen will? All das gilt es, im kleinen Kreis zu diskutieren und zu entscheiden.

#### b) Die Phänomene ausleuchten

Sobald die Zielrichtung geklärt ist, gilt es, die Suchscheinwerfer auf die relevanten Organisationsteile auszurichten. Hierfür sollte man eine kritische Zahl von relevanten Akteuren innerhalb der Organisation benennen. Sie bilden den Pool an Interviews, mit denen man das Gespräch sucht – in Einzelinterviews oder auch in Gruppensettings. Dabei gilt es nicht nur zu beachten, mit wem man spricht, sondern auch, wer die Gespräche führt. Letztere sollten in der Regel nicht aus der direkten Hierarchie stammen (Stichwort: Latenzen!) und mit einem klaren und nachvollziehbaren Mandat ausgestattet sein, um die Relevanz der Gespräche auch für die Interviewten zu verdeutlichen (wie Metaplan solche Kulturanalysen unterstützt, findet sich auf Seite 42).

Sinnvoll zum Start sind wenige und möglichst offene Fragen: Was in unserer Kultur könnte das Zusammenwachsen der Abteilungen X und Y behindern? Was sollte sich mit Blick auf die Fusion ändern? Was scheint für den neuen Bereich auch weiterhin förderlich und sollte bewahrt werden?

Im Dialog kann es dann sinnvoll werden, entlang der einzelnen Suchscheinwerfer zu konkretisieren und nachzuhaken. Dabei kann man sich von den Fragen der Heuristik inspirieren lassen (siehe Seite 54).

#### c) Das Wechselspiel mit der Formalstruktur verstehen

Schon in den Gesprächen, spätestens aber in der Auswertung kommt es darauf an, die Informalitäten nicht nur zu beschreiben, sondern vor allem ihre Funktion zu verstehen und zu diskutieren: Für welches Problem beispielsweise ist der informale Tausch der Arbeitsschicht oder die strategische Cliquenbildung eine Lösung? Was sind die Folgen davon? In welche Lücke der formalen

Erwartungen springt die informale Lösung? Welche Widersprüche in der Formalstruktur werden durch das Phänomen abgefedert?

Wenn die Informativität einen Zweck erfüllt und man mit ihren Folgen gut leben kann, dann kann es das Beste sein, die Dinge genau so weiterlaufen zu lassen. Hat man es aber mit Folgeproblemen zu tun, die zu dysfunktional für die Organisation sind, um sie weiter zu (er-)tragen, dann lohnt es sich, konkret zu schauen: Lässt sich etwas ändern? Wie genau? Welche andere funktional äquivalente Lösung könnte man entwickeln für das Problem, für das die folgenreiche Informativität bislang eine Lösung bietet?

Und: In welchem Verhältnis steht die Informativität mit der Formalstruktur? Sobald man verstanden hat, genau welche Elemente der Formalstruktur zu dem beobachteten Kulturphänomen führen, eröffnet sich das Spielfeld zur Veränderung.

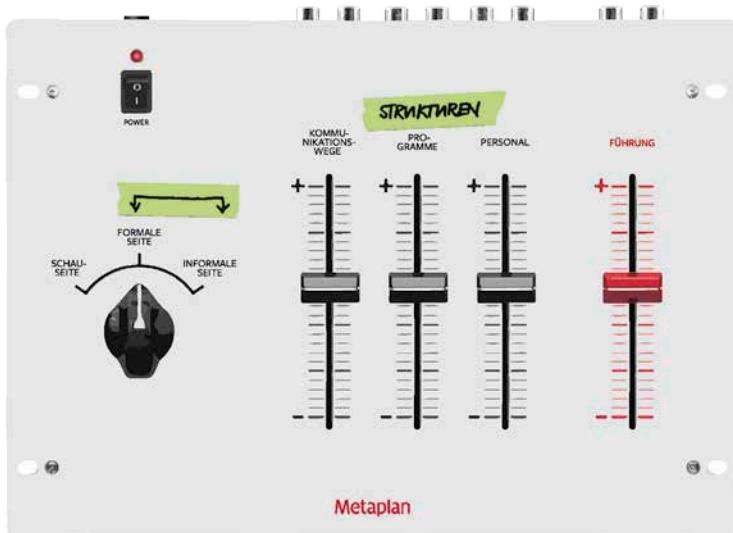
#### **d) Die Formalstruktur anpassen und/oder die richtigen Diskurse führen**

Wie wir in Kapitel 2 und 3 bereits ausgeführt haben, entwickelt sich die Kultur in Reaktion auf die Formalstruktur. Gleichzeitig lässt sich eine Änderung des informalen Verhaltens nicht einfach entscheiden. Also muss man im Umkehrschluss an der formalen Seite der eigenen Organisation ansetzen, um an der informalen Seite etwas zu verändern. Man kann zum Beispiel formal ein neues und faires Schichtsystem entscheiden, um dem bisherigen diskriminierenden Schichttauschsystem etwas entgegenzusetzen. Oder formal neue Karrierepfade für junge Talente einrichten, damit sie nicht erst Cliques bilden müssen, um im Unternehmen voranzukommen. Worauf es dabei jeweils ankommt, lässt sich entlang der drei Dimensionen von Organisationsstrukturen nachvollziehen: Kommunikationswege, Programme, Personal (*Luhmann 2000*).

Man kann sich diese drei Strukturelemente wie Regler auf einem Mischpult vorstellen. Natürlich wissen wir: Organisationen sind keine Maschinen. Es handelt sich also um ein Bild von begrenzter Reichweite. Aber es ist sehr brauchbar, wenn man sich der eigenen Gestaltungsmöglichkeiten mit Blick auf die Organisationsstruktur gewahr werden möchte.

Mit dem Schalter links auf dem Mischpult wird eingestellt, ob man den Fokus auf die Schauseite, die formale Seite oder die informale Seite richtet. Weil die formale Struktur in der Regel den besten Ansatzpunkt für Veränderungen in der Organisation bietet, weist der Hebel auf sie. Auf der rechten Seite befinden sich Regler, die definieren, wie stark die formalen Erwartungen über Kommunikationswege, Programme und Personal beeinflusst werden. Bei einem Regler weit oben spielt dieser Strukturtyp bei der Orientierung des Verhaltens eine große Rolle, steht er hingegen unten, eine geringe.

Mit einem Führungsregler wird das Mischpult des Managements ergänzt. Er zeigt an, wie ausgeprägt die Führungsanforderungen in einer Organisation sind – wie stark es also darauf ankommt, dass zusätzliche Orientierung in kritischen Momenten geschaffen wird, in denen die Handlungsunsicherheit sehr groß ist (*Muster et al. 2020*). Wenn die formalen Erwartungen über Kommunikationskanäle, Programme und Personal sehr genau spezifiziert sind, sind die Anforderungen an Führung niedrig und der Regler geht in den Minusbereich. Sind die formalen Erwartungen hingegen nur wenig oder sehr ungenau spezifiziert, werden die Erwartungen an die Führungsanforderungen deutlich stärker sein – und der Regler geht nach oben.



*Mehr Struktur heißt: weniger offene Entscheidungen.*

Der Regler Kommunikationswege definiert, wer wem in der Organisation Aufgaben geben darf und wie über Entscheidungen entschieden wird. Je weiter der Regler aufgezogen ist, desto genauer ist begrenzt, wer mit und für wen arbeitet.

Der Programme-Regler bündelt die Kriterien, nach denen entschieden werden muss. Je höher der Regler eingestellt ist, desto mehr Bedingungen gilt es bei Entscheidungen zu beachten. Die Extrempunkte markieren traditionelle Ämter und Start-ups: Während die Entscheidungsfindung in einem Amt typischerweise sehr stark reguliert ist, zählt in Start-ups vor allem das Ergebnis. Der Weg zum Ziel aber ist offen.

Der Personal-Regler bestimmt, wie differenziert vorgegeben ist, welche Personen in der Organisation welche Stellen besetzen können. Auf Maximum steht dieser Regler zum Beispiel bei manchen Familienunternehmen: Wer dort Karriere machen will, hat als Kind des aktuellen Chefs die besten Chancen. Erst in Abstufungen zählen dann Qualifikationen, die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit oder die Erfahrungen im entsprechenden Bereich.

*Was passiert, wenn man die Regler bewegt?*

Um das Mischpult nutzbringend einzusetzen, helfen einige Fragen: Wie sind die Regler in meiner Organisation eingestellt? Ist klar, wer mit wem zusammenarbeiten soll oder variiert das stark? Gibt es Richtig-oder-Falsch-Schemata für die Erfüllung von Aufgaben oder woran sonst orientieren wir uns?

Nach der Bestandsaufnahme kommt die für Veränderungsvorhaben zentrale Frage: Welche Regler lassen sich überhaupt bewegen – und von wem? Kann man zum Beispiel die Bedingungen der Programme lockern und neue Wege zulassen, wie Aufgaben gelöst werden? Oder wurde gerade erst eine neue Strategie ausgerollt, die einer Änderung im Wege steht?

Eine weitere, zentrale Frage lautet: Was passiert, wenn man die Regler bewegt? Oder anders gefragt: Wie wird die Organisation reagieren? Wer wird das begrüßen und unterstützen? Mit welchem Widerstand muss man rechnen? Wie kann man ihm begegnen? Wer das vordenkt, hat später weit bessere Chancen, rasch und wirksam zu reagieren!

Das Mischpult des Managements zeigt außerdem an, wie neben der Arbeit an Strukturen Orientierung in der Organisation gestiftet werden kann. Der vierte Regler, Führung, verweist darauf, dass es trotz aller formalen und informalen Strukturen immer auch darauf ankommt, situativ anzuzeigen, wo vorne ist, wenn diese Orientierungsleistung nicht durch die Organisationsstrukturen selbst geleistet wird. Anders gesagt: Wo Strukturen fehlen, nicht zur Realität passen oder widersprüchlich erscheinen, braucht es jemanden, der in Führung geht – das können, müssen aber nicht zwingend Hierarchinnen oder Hierarchen sein. Führung findet vielmehr in alle Richtungen des Organigramms statt: von oben nach unten, lateral zur Seite oder auch – als Unterwachung (*Luhmann 2016*) – von unten nach oben.

Wer typischerweise in Führung geht, ist dabei auch durch die Kultur einer Organisation geprägt (siehe informale Rollen). Ihr Wechselspiel mit den etablierten Erwartungsstrukturen – zu denen die informale Seite gehört – zeigt an, dass Veränderungen in der Organisationskultur auch Veränderungen von Führungsbedarfen und -chancen mit sich bringen können. So können Widersprüche zwischen formalen Regeln und informalen Praktiken es nötig machen, sie in Situationen, wo diese Divergenz offensichtlich wird, über Führung temporär aufzulösen. Oder die neue Initiative zu verteilter Führung in der Organisation scheitert, weil zwar neue formale Rollenprofile und Befugnisse definiert werden, die Neuorientierung aber an den etablierten informalen Rollengeflechten abgleitet.

Doch unabhängig davon, was konkret die Veränderung beabsichtigt und bewirkt – eine Änderung der Erwartungsstrukturen wird immer mit dem Bedarf einhergehen, diesen Übergang zu führen und im Übergang ein besonderes Auge darauf zu haben, dass die neue Orientierung auch tatsächlich Einzug in die Organisation hält. Schließlich ist das, so sollte im Verlauf dieses White-papers deutlich geworden sein, angesichts der Gleichzeitigkeit der drei Seiten einer Organisation und ihrer unterschiedlichen Orientierungen keine Selbstverständlichkeit.

Im Idealfallbettet man die Veränderungen in einen Diskurs, der die Notwendigkeiten klar macht, das Ziel verständlich und den dafür eingeschlagenen Weg plausibel.

Aber selbst ohne das Mandat oder die Möglichkeit, an den Dimensionen der formalen Struktur etwas zu verändern, ist ein Diskurs möglich. Man kann immer eine kommunikative Kette bilden, die für das Thema sensibilisiert und mobilisiert – und gegebenenfalls dazu führt, dass eine hinreichend große Gruppe relevanter Akteure die Herausforderungen erkennt und Veränderungsnotwendigkeiten daraus ableitet.

So entstehen dann eben doch noch die Möglichkeiten, an der formalen Struktur anzusetzen, um so die informale Seite – also die Kultur – erfolgreich zu beeinflussen.

## 4. Schluss

Nun haben Sie intensiv verfolgt:

1. Was ist Organisationskultur genau?
2. Wie lässt sich die Kultur der eigenen Organisation analysieren?
3. Welche Möglichkeiten gibt es, die Organisationskultur zu beeinflussen?

Jetzt gilt es, neu auf Ihre eigene Organisation zu schauen und die Suchscheinwerfer anzuknipsen.

Wir wünschen Ihnen dabei gutes Gelingen und spannende Einsichten.

Und wir sind jederzeit offen für Ihre Fragen und Wünsche!

Ihr Autorenteam von Metaplan



Jetzt gilt es, neu  
auf Ihre eigene  
Organisation zu  
schauen und die  
Suchscheinwerfer  
anzuknipsen.

## 5. Suchscheinwerfer-Fragen

**Brauchbare Illegalität:**  
eine Verhaltensweise,  
die nicht von der Formal-  
struktur gedeckt ist,  
aber dennoch Funktio-  
nen für die Organisation  
erfüllt.

► Welche Regelbrüche  
kommen immer wieder vor?

---

---

---

---

► Welches Problem lösen  
sie für die Organisation?

---

---

---

---

► Welche Regelungslücken  
werden gefüllt?

---

---

---

---

► Ohne welche Work-  
arounds käme man kaum  
voran?

---

---

---

---

**Tausch:**  
bewusst erstrebter  
Leistungsaustausch  
zwischen Organisations-  
mitgliedern, um Koope-  
ration sicherzustellen.

► Welche Hilfeleistungen  
werden untereinander  
getauscht?

---

---

---

---

► Wo muss man etwas  
anbieten können, um ans Ziel zu  
gelangen?

---

---

---

---

► Welche Ressourcen  
sind die harten Währungen im  
Tauschgeschäft?

---

---

---

---

► Wofür werden sie  
gebraucht?

---

---

---

---

**Kollegialität:**  
latente Normen des  
allgemeinen Umgangs  
zwischen Organisations-  
mitgliedern, die über  
formale Erwartungen  
hinausgehen.

► In welchen Fällen gibt  
man sich gegenseitig Rücken-  
deckung?

---

---

---

---

► Welche ungeschriebenen  
Gesetze bestimmen den Um-  
gang miteinander?

---

---

---

---

**Kontaktstruktur:**  
**die faktische Verteilung**  
**von Kontakten zwischen**  
**Organisationsmit-**  
**gliedern.**

► Welche kurzen Dienstwege sind etabliert?

---

---

---

---

► Welche Expertinnen und Experten sind auch außerhalb ihrer formalen Rollen gefragt?

---

---

---

---

► Welche Umwege nehmen Informationen immer wieder?

---

---

---

---

**Informale Rolle:**  
**Rolle, die in der formalen**  
**Mitgliedsrolle nicht**  
**vorgesehen ist, die aber**  
**wichtige Systemfunktionen**  
**erfüllt.**

► Welche informalen Herrschenden gibt es?

---

---

---

---

► Wer sorgt regelmäßig für Führungsimpulse jenseits eigener Zuständigkeit?

---

---

---

---

► Welche Hierarchieflüsterinnen und -flüsterer können Entscheidungen auf den Weg bringen?

---

---

---

---

► Wer wird auch abseits seiner/ihrer Zuständigkeit konsultiert?

---

---

---

---

**Cliquenbildung:**  
**Entstehung kleinerer**  
**Gruppen besonderen**  
**Vertrauens jenseits**  
**formaler Strukturen.**

► Wer unterstützt sich dabei, eigene Interessen zu verfolgen?

---

---

---

---

► Welche Seilschaften lassen sich beobachten?

---

---

---

---

► In welchen Gruppen bilden sich Meinungen über die Organisation aus?

---

---

---

---

## Literatur

- Kühl, Stefan (2011). Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, Stefan (2018). Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, Stefan (2020). Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen. Frankfurt a. M.: Campus.
- Kühl, Stefan; Muster, Judith (2016): Organisationen gestalten. Eine kurze organisations-theoretisch informierte Handreichung. Wiesbaden: Springer VS.
- Luhmann, Niklas (1995). Funktionen und Folgen formaler Organisation (4. Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (2000). Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (2016). Der neue Chef. Berlin: Suhrkamp.
- Muster, Judith; Büchner, Stefanie; Hoebel, Thomas; Koepp, Tabea (2020). Führung als erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Momenten. In: Barthel, Christian (Hrsg.) Managementmoden in der Verwaltung. Wiesbaden: Springer Gabler.

An dieser Veröffentlichung haben zahlreiche Metaplanerinnen und Metaplaner mitgewirkt:  
Sebastian Barnutz, Finn-Rasmus Bull, Lars Gaede, Jens Kapitzky, Kai Matthiesen,  
Judith Muster und Simon Weber.

Über diskurse@metaplan.com kann man mit ihnen direkt ins Gespräch kommen.

Wir freuen uns, von Ihnen zu hören!

[www.metaplan.com](http://www.metaplan.com)  
[www.brandeins.de](http://www.brandeins.de)

**Konzept:** brand eins Medien AG / Redaktion Corporate Publishing  
© brand eins Medien AG, Hamburg 2024





**Metaplan®**  
brand eins