

# Versus #02

Quickborner Dialoge zum Führen von Organisationen



## Das Ende

**Wer organisiert, findet nie ein Ende.**

**Für den Erfolg muss man ein Ende setzen.**

Eines vorab: Es gibt kein Ende. Niemals. Wer sagt, es ist vorbei, weiß, dass es weitergeht. Auch wenn er es gerne anders hätte. Woran das liegt, ist klar. Eine Organisation steht immer unter Spannung. Widersprüche, Differenzen, Zielkonflikte machen sie aus. Organisation, verstanden als Versuch, gemeinsam zielorientiert zu handeln, bleibt ein Versuch. Der Grund dafür ist die Arbeitsteilung. Weil Beschäftigte und Abteilungen Aufgaben haben, haben sie auch unterschiedliche Ziele und Interessen. Das ist die Stärke von Organisationen. Alle können sich auf ihre Ziele und Interessen konzentrieren. Wehe jedoch, wenn man auf andere angewiesen ist. Arbeit, die einmal geteilt wurde, passt nie wieder zusammen. Diesen Schnitt kann keine Organisation heilen. Wer es doch versucht – wer also anfängt „zu organisieren“ –, muss sich klar darüber sein, wohin das führt. Überallhin, nur nicht zum Ende. Wer in Großorganisationen arbeitet, weiß, auf die eine folgt die nächste Reorganisation – und bleibt gelassen. Auch bei der Einführung neuer Prozesse, Regeln oder Arbeitsmittel: Es gibt kein Ende. →

### Schwerpunkthema

## Das Ende



2-3

**Erklärungsbedarf**  
Interview



4-5

**Organisationskultur**  
Die unentschiedene Unterwelt von Organisationen



6-7

**Change Management abschaffen!**  
Eine Polemik



8-9

**Das Management brauchbarer Illegalität**  
Was Organisationen aus dem VW-Skandal lernen könnten

**Alles hat ein Ende**

Es stellt sich aber die Frage, warum Organisationen doch ein Ende brauchen. Manchmal ist einfach nur das Budget aufgebraucht. Oder das Jahr ist zu Ende, und damit auch die Aufgabe. Oder der Auftrag für die Berater ist befristet. Oder man hat es so gelernt: Ein Projekt muss ein Ende haben. Das sind einfache Antworten.

Es gibt auch andere Motivationen. Die Organisation und ihre Stakeholder brauchen Platz für Neues. Neues, das vielleicht wichtiger ist, erfolgversprechender oder attraktiver. Da hat das mühsame, alte Thema, bei dem sich die Dinge nur noch in Nuancen bewegen, keinen Platz mehr auf der Agenda oder im Budget. An neue Themen können die Kollegen ihre Interessen anlagern. Am alten Thema hatten sie sich schon wund geschauert. Da ist es doch besser, wenn das Alte ein Ende findet.

**Gescheitert? Ein Erfolg!**

Organisationsprojekte verfehlen ihre Ziele aus vielerlei Gründen. Eines aber eint viele Neuausrichtungen: Weil sie lange gedauert haben und mit reichlich Versprechungen und Hoffnungen gestartet waren, müssen sie irgendwann für beendet erklärt werden. Erfolgreich, versteht sich.

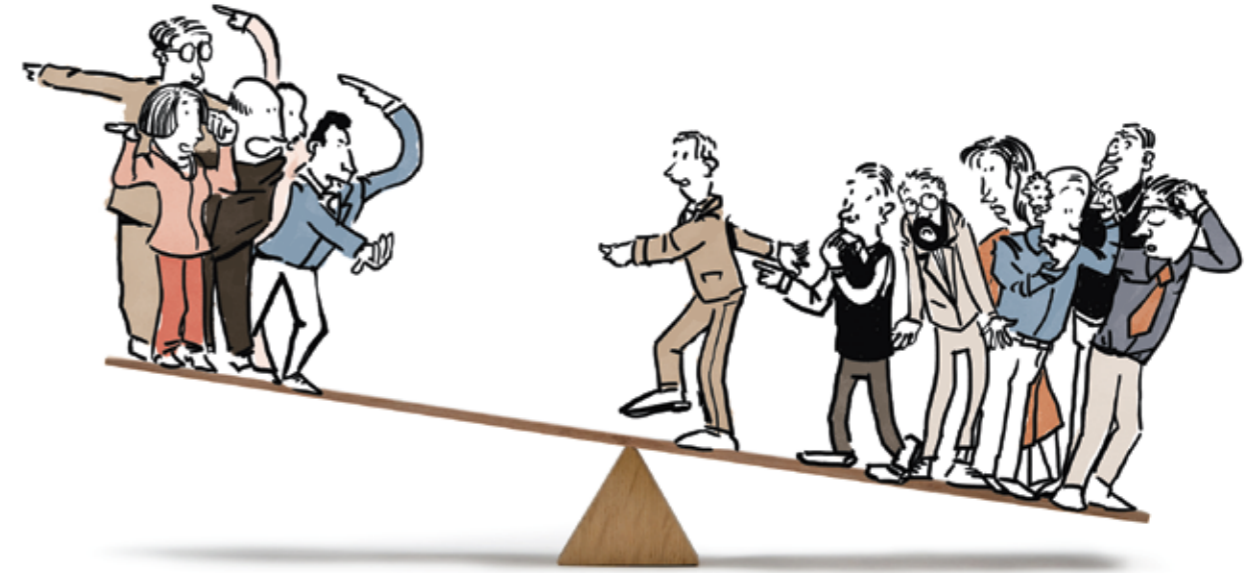
Ist nun alles gut? Jein. Denn die Gemengelage ist recht kompliziert. Dieselben Mächtigen etwa, die das Projekt damals durchgesetzt haben, sind ja meist weiter am Ruder. Zwar haben in der Zwischenzeit alle dazugelernt und mussten erkennen, dass es eben doch deutlich komplizierter ist als gedacht. Weil man aber am Anfang vorgeben musste, die Lösung sei ganz einfach und schnell zu erreichen, kann man am Ende nur schwer sagen, dass es ganz anders gekommen ist.

*Erfolg ist also ein deklarativer Akt, der so lange Gültigkeit hat, bis die nächste Reorganisation ansteht.*

— Kai Matthiesen, Metaplan

Der Schluss daraus ist klar: Wer Macht in der Organisation hat, kann ein Ende deklarieren. Auch wenn man die deklarierten Ziele weit verfehlt. Das kann durchaus sinnvoll sein – schließlich ist man hinterher immer klüger. Meistens erklärt dann der Mächtige, dass ein Projekt erfolgreich war und genau die angestrebten Ziele erreicht hat. Bei (zu) offensichtlichem Verfehlen der Ziele muss man Erfolgssurrogate schaffen, also erklären, was man stattdessen alles erreicht hat. Die Nebenbedingung: Die Sieger, die die Geschichte schreiben, müssen auch den Verlierern etwas bieten. Denn die Macht der Unterlegenen kann nur bis zu dem Punkt übergangen werden, an dem man sie – ob der Arbeitsteilung – eben doch wieder braucht. Nicht selten formuliert die Kommunikationsabteilung die Erfolgsmeldung für Stakeholder wie Mitarbeiterinnen oder Aktionäre. Wenn etwa eine Reorganisation für beendet erklärt wird, heißt es oft im Nebensatz, dass sich das neue Konstrukt erst noch einspielen muss. Das wird schon. Erfolg ist also ein deklarativer Akt, der so lange Gültigkeit hat, bis die nächste Reorganisation ansteht.

Nicht selten werden solche Projekte deswegen auch Horizon 2020 oder Vision 2025 genannt. Aber, hinterm Horizont geht's weiter. Immer. ☒



**KAI MATTHIESEN**  
ist geschäftsführender Partner von Metaplan und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen.



**BENNET VAN WELL**  
ist Partner bei Metaplan und berät Managementteams in Strategie- und Organisationsprozessen.

**Interview****Erklärungsbedarf**

**Die Hamburger Hafen und Logistik AG hat im Jahr 2012 einen neuen kaufmännischen Tarifvertrag samt Beurteilungssystem eingeführt. Klingt nach einem Standardprojekt, ist aber in der Wirklichkeit weitaus komplexer. Ein Gespräch zwischen Metaplaner Bennet van Well, der das Unternehmen bei der Umsetzung beraten hat, und Arno Schirmacher, Direktor Personal bei der HHLA, darüber, warum Vertragsunterschriften allein nicht ausreichen.**

**Bennet van Well**

Herr Schirmacher, warum war es für die HHLA notwendig, ein neues Tarifsysteem einzuführen?

**Arno Schirmacher**

Unsere Organisation ist über Jahrzehnte

gewachsen. In dieser Zeit haben sich in vielen Bereichen unterschiedlichste Strukturen entwickelt, die immer auch Rückwirkungen auf die Personalarbeit haben. Die HHLA arbeitete bis zu unserem Projekt mit einer schier unüberschaubaren Menge an Entlohnungs-

dellen. Die rund 200 Bezahlregeln bei 3.500 Mitarbeitern banden viele Ressourcen in der Personalabteilung. Bei den Beschäftigten führen diese Vielzahl an Regelungen und die damit verbundene Intransparenz bestenfalls zum Gefühl der Undurchschaubarkeit – meistens

jedoch zum Gefühl der Benachteiligung gegenüber den anderen Beschäftigten.

*Eine Einheitlichkeit dieser Bezahlregeln sollte also Ungleichgewichte und Ungerechtigkeiten abbauen – und natürlich Ressourcen im Personalbereich für wichtigere Aufgaben freimachen. Im Jahr 2012 hatten Sie das neue Tarifsysteem mit allen beteiligten Interessengruppen verhandelt. Der Übertritt in das neue System war freiwillig, durch den Bestandsschutz konnte sich kein Mitarbeiter verschlechtern. Also eigentlich ein gutes Ende, oder?*

Es war das Ende der Verhandlung. Jetzt galt es, die Ergebnisse in der Organisation zum Leben zu bringen. Uns war klar, die Einführung eines Beurteilungssystems mit Bottom-Up und Top-Down würde mit Emotionen verbunden sein. Und so kam es auch: Für viele war der Wechsel eine sehr emotionale Entscheidung. Entweder die Beschäftigten lehnten den Wechsel vehement ab oder sie akzeptierten ihn schnell. Dazwischen gab es wenig. Die Vorgesetzten hatten keine Wahl: Sie werden durch die Mitarbeiter beurteilt – egal ob sie dem neuen Tarifvertrag beitreten oder nicht.

*Emotionen sind immer ein Spiegel für gute Gründe. Welche Gründe hatten die Kollegen?*

Der Vertrag sieht variable Einkommensbestandteile vor. Diejenigen, für die das ein neuer Vertragsbestandteil war,

mussten sich entscheiden: Gibt es hier eher etwas zu gewinnen oder zu verlieren?

*Das ist eine Frage der Abwägung, aber sorgt doch nicht für Emotionen.*

Wirklich neu und für viele beunruhigend ist das Beurteilungssystem. Erstmals soll hier systematisch dokumentiert werden, wie Vorgesetzte die Leistung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewerten. Das steht dann schwarz auf weiß da und wird besprochen. Das ist für viele ein Kulturbruch.

*Der Vertrag an sich war ja nur eine verwaltungstechnische Verschriftlichung der Verhandlungsergebnisse. Die Unterschrift der Tarifparteien hat die Organisationskultur erst einmal nicht verändert. Als wir die Zusammenarbeit mit Ihnen starteten, ging es also um eine Kommunikations- und Umsetzungsstrategie.*

Genau, es ging darum, die Mitarbeiter gut zu informieren und aufzuklären. Mit dem Start der Kommunikation, die Metaplan mit uns im Diskurs entwickelt hat, wollten wir die Menschen auf den eingeschlagenen Weg mitnehmen und ermuntern sich über die Erwartungen und erzielten Ergebnisse miteinander auszutauschen.

*Nur so kann aus unserer Sicht ein Projekt auch funktionieren. Wir haben mit Ihnen gemeinsam die verschiedenen Ebenen des neuen Vertrages sortiert und einen Arbeitsplan zur Kommunikation und Umsetzung entwickelt.*

Entscheidend war dabei, dass wir den Vertrag auf die mikropolitischen Implikationen hin abgeklopft haben. Die Einführung hat dann auch gut geklappt.

*Und mit der Umsetzung war es dann zu Ende?*

Das Einführungsprojekt ist beendet, aber die Knackpunkte begleiten uns auch weiterhin. Wir haben nur die Grundlagen für ein Beurteilungssystem gelegt, aber bis es im Alltag funktioniert und von allen Beschäftigten getragen wird, müssen wir als Organisation noch viel lernen. Wir reden also von einem dauerhaften Organisationsentwicklungsprojekt, das aus der Einführung des Tarifvertrages hervorgeht.

*War das Projekt denn ein Erfolg?*

Im Tarifvertrag ist festgelegt, dass die Kolleginnen und Kollegen am Ende eines jeden Jahres entscheiden können, ob sie zu Beginn des folgenden Jahres in den neuen Tarifvertrag wechseln möchten. Mittlerweile sind fast 50% der Berechtigten in den neuen Tarifvertrag gewechselt. Viel wichtiger als die vollständige Umsetzung ist aber, dass wir heute einen funktionierenden Tarifvertrag haben, der für die Zukunft einheitliche Strukturen schafft. Wir beugen damit vielen Diskussionen hinsichtlich der Eingruppierung vor. Und damit sind wir einen sehr großen Schritt weiter als noch vor einigen Jahren. ☒

# Organisationskultur

## Die unentschiedene Unterwelt von Organisationen

**Organisationskulturen sind das, was in einer Organisation nicht per Entscheidung geändert werden kann. Sie sind jene wirkmächtigen und regelhaften Handlungsmuster, die nicht einfach zu beeinflussen oder gar vollständig zu ändern sind. Sie führen ein eigenes Leben, quasi ein „Unterleben“ von Organisationen. Es ist wichtig, anzuerkennen, dass es sie gibt, sie einen Wert haben und manchmal am besten vielleicht gar nicht thematisiert werden sollten. Die Wissensspuren kann man nachvollziehen.**

Ein Dienstleistungsunternehmen ändert in einer firmenweiten Restrukturierung die wesentlichen Kernprozesse für die Kundenberatung. Nach großer Verkündung und erfolgreichem Piloten stellt man fest: Die neuen Kernprozesse werden an allen neun Standorten von den Kundenberatern regelmäßig außer Kraft gesetzt – immer dann, wenn der Kunde die Daumenschrauben anlegt und Prozesstreue das Tempo verringern würde. Obwohl das Management stets auf saubere Prozesse pocht, ist allen Beteiligten klar: Im Zweifel für den Kunden! Und nicht nur die Kundenberater, nein, auch die sie führenden Key-Accounter und selbst die Standortleiterinnen halten sich im Fall der Fälle an dieses ungeschriebene Gesetz.

Die Zuwiderhandlungen im Kundenservice sind ein Beispiel dafür, wie sich neben dem offiziell Dargestellten einer Organisation im Alltag informale Regeln als Organisationskultur manifestieren. Nämlich als unentbehrliche Trampelpfade, stets kurze Dienstwege und eingeschiffene Prozesse, die in keiner offiziellen Darstellung und keinem Prozesshandbuch zu finden sind.

### Organisationskultur ist Teil der Struktur einer Organisation

Als Organisationskultur bezeichnen wir deshalb die Strukturen einer Organisation, die nicht offiziell verkündet werden können, die aber trotzdem gelten: die nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen. In Organisationen gibt es eben vieles worüber nicht entschieden werden kann, weil man darüber schlicht nicht entscheiden will, kann oder darf. Die einfache Logik dahinter: Das Dienstleistungsunternehmen kann nicht beides anweisen, die absolute Prozesstreue und die durchgehend flexible Kundenbetreuung mit schnellen und unbürokratischen Reaktionen auf allen Ebenen. So stützt die entstehende Informalität gleichzeitig die Formalstruktur, beide sind untrennbar miteinander verbunden.

Ein anderes Beispiel mit ganz anderer Tragweite soll das verdeutlichen: Bei einem Flugzeughersteller

müssen die Mitarbeiter bestimmte, sicherheitsrelevante Teile über vorgefertigte Gewinde befestigen. Die Teile unterliegen strengsten Qualitäts- und DIN-Vorgaben – die Luftfahrt nimmt das Flugzeug nur ab, wenn die Gewinde nicht verändert werden. Die Bohrungen passen oft, manchmal aber eben nicht. Deswegen haben die Arbeiter einen eigenen Gewindebohrer dabei, um nachjustieren. Das ist strengstens verboten – und dennoch schaut die interne Qualitätssicherung weg, weil sonst die Produktion der Flugzeuge nicht termingerecht funktionieren würde. Die Mitarbeiter – und die Qualitätssicherung gleich mit – müssen das ungelöste Problem ihrer Organisation tragen und riskieren damit ihren Job.

Die einfache Antwort darauf wäre: Gebt den Mitarbeitern offiziell einen Gewindebohrer. Das könnte funktionieren, würde aber an anderer Stelle für Probleme sorgen. Das Unternehmen muss jetzt die Gewährleistung dafür übernehmen, dass die heiklen Teile außerhalb der von der Luftfahrt vorgegebenen Fertigungsschritte montiert wurden. Zugleich entstehen rund um die formale Lösung immer auch neue Informalitäten: Wenn Gewindebohrer offiziell erlaubt sind, wer kontrolliert dann ihren Gebrauch? Wie stellt man sicher, dass sie nur in den vorgegebenen Prozessschritten eingesetzt werden?



„Obwohl das Management stets auf saubere Prozesse pocht, ist allen Beteiligten klar: Im Zweifel für den Kunden!“  
— Judith Muster, Metaplan

hängen lassen. Diese Gruppenkultur lässt sich nicht einfach von oben anweisen. Aber man kann dafür sorgen, dass ihre Entstehungsbedingungen optimal sind. Meistens wird Organisationskultur allerdings tatsächlich dann zum Thema, um das man sich in der Organisation kümmern sollte, wenn das informale Gelebte in einem spürbaren Spannungsverhältnis zu den formalen Regelungen steht. Das kann schon bei einer neu zu gestalten Schnittstelle zwischen zwei Abteilungen notwendig werden, weil eine Nichtberücksichtigung ggf. negativ auf die Leistungsfähigkeit der Organisation zurückwirken kann und damit dem Ziel der Neugestaltung entgegenläuft. „Die Organisation ist dafür noch nicht reif“, heißt es dann, der Ruf nach einem „Cultural Change“ und einem „Change Management“ wird laut. Aber dafür reichen weder Teambuilding noch Hochglanzbroschüren, die meist nach kurzer Zeit wieder in der Schublade landen.



### Für Veränderung braucht es klug initiierte Diskurse

Überhaupt ist der Wunsch, Organisationskulturen komplett beeinflussen zu können, ein frommer. Deswegen braucht es zunächst eine präzise Idee davon, was man überhaupt beeinflussen will. Man muss tief hinabsteigen in die Gefilde der Informalität, in die Unterwelt der Organisation, um zu verstehen, welche Hebel für Umgestaltung es überhaupt gibt. Diese Änderungen aber sind nicht einfach daherentschieden, sie stehen den ungeschriebenen Gesetzen der Organisation entgegen. Die hohe Kunst ist es, die Informalitäten so zu thematisieren, dass die Veränderungen gleichzeitig plausibel werden. Das ist nicht immer leicht.

Eine besondere Rolle kommt dabei dem Initiieren von Diskursen zu, in denen man Einblick darein gewinnt, was auf der informalen Seite geschieht, welchen Stellenwert sie hat, welche Akteure oder Abteilungen hier prägend sind und was deren Interessen und Machtmöglichkeiten sind.

Und am Ende muss man auch entscheiden, ob es den Plänen und Aufgaben hilft, wenn die Organisationen ihre Kulturen benennen und zur Sprache bringen – oder ob sie diese gerade nicht thematisieren sollten. Weil es manchmal eben auch so läuft. ☒

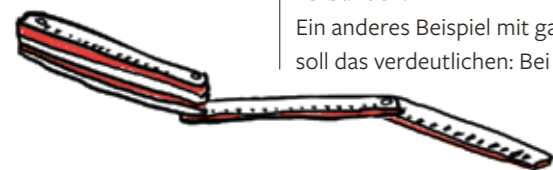
Denn das ist klar: Informalität als solche können Organisationen nicht abschaffen. Man kann aber antizipieren, was passiert, wenn an der Formalstruktur etwas verändert wird. Dafür müssen Organisationen ihre Organisationskultur kennen, analysieren und Folgen abschätzen können und gleichzeitig um die Abhängigkeiten und gegenseitigen Prägungen der eigenen formalen und informalen Strukturen wissen.

### Man kann Informalität nicht einfach abschaffen oder herentscheiden

Aber die Formen von Organisationskultur sind vielfältig und nicht immer stehen sie den offiziellen Regeln der Organisation entgegen. Ein weiteres Beispiel: Ein Autositzhersteller führt Gruppenarbeit ein. Jede Gruppe erhält eine Zielvorgabe. Die Gruppenmitglieder sollen theoretisch alle anfallenden Aufgaben gleichwertig ausführen können. De facto gibt es aber Leistungsunterschiede und schwankende Tagesformen. Innerhalb der Gruppen differenziert sich mit der Zeit eine inoffizielle Arbeitsteilung aus, die sogar die täglichen Schwankungen abfedert. Schließlich will man das Gruppenziel erreichen und die Kollegen nicht



**JUDITH MUSTER** ist Senior Consultant bei Metaplan. Sie berät Organisationen zu Reorganisationen und ihrem Zusammenhang mit der Organisationskultur.



# Change Management abschaffen!

## Eine Polemik

**Manche Wörter sind wie Unkraut\* im Kopf. Sie wuchern alles zu und verdecken, was darunter liegt. So ein Wort ist „Change Management“. Meist fängt es damit an, dass allerseits nach „Change“ gerufen wird. Man weiß nicht, was man verändern will, aber Veränderung muss her. Jedenfalls darauf kann man sich einigen. Und um die Verwirrung komplett zu machen, wird als Gegenstand der Veränderung die Unternehmenskultur nominiert, jenes scheue Reh, das es noch immer verstanden hat, sich dem direkten Zugriff zu entziehen. Aber Change Management – ein professionelles natürlich – wird es schon richten.**

Dabei hatte es eigentlich mal auf einem ganz anderen Gebiet angefangen: Kurt Lewin versuchte in den 1940er Jahren festzustellen, in welchen Phasen ein Wandel (vornehmlich in Gruppen) vonstattengehen kann. Er hatte u.a. die Umerziehung deutscher Eliten zur Überwindung des Nationalsozialismus vor Augen. Edgar Schein übertrug Lewins drei Phasen „Unfreezing – Moving – Freezing“ auf Veränderungsvorhaben in Unternehmen. So machte er die in der Gruppendynamik fußende „Re-education“ sozusagen salon- bzw. bürofähig in Organisationen.

Aber erst John P. Kotter schaffte Mitte der 1990er den Durchbruch für „Change Management“ oder „Leading Change“, wie er es lieber genannt haben wollte. Er schlug 8 Phasen vor, die ein gelingender Veränderungsprozess zu durchlaufen habe. Seitdem redet jeder jetzt zum Change Manager avancierte Organisationsentwickler, Trainer oder Personalreferent von „sense of urgency“, „change vision“, „quick wins“ und einer Verankerung der neuen Ideologie in der Unternehmenskultur. Die Manager, die derlei Wandel betreiben, werden zu heroischen „Leaders“ geadelt. Manche wurden gar dabei gesehen, wie sie über Wasser gingen und sich damit den Titel „Transformational Leader“ verdienten.

Warum passiert dann meist doch nichts?



\* Das Wort „Unkraut“ selbst ist auch so ein Wort, weil es nur sagt, „Das gehört hier nicht hin“, meist in Unkenntnis darüber, welche seltenen Kräuter man gerade ausrupft.



**Der Ruf nach Change ist ein Denk-Kurzschluss,** der von einem diffusen Gefühl der Veränderungsnotwendigkeit zum vermeintlichen Tool Change Management als Lösung führt. Dabei läge gerade Gewinn darin, das diffuse Gefühl ernst zu nehmen und zu analysieren: Was genau ist los, was denkt der eine, was die andere, sind Muster zu erkennen, woher kommen die, in welche Richtung führen sie...? Das große Unbehagen klein zu denken, ist die anstrengende und lohnende Aufgabe, der man sich temporär durch den Ruf nach Change entziehen kann.

**Change ist immer da und nicht erst, wenn man danach ruft.** „Freezing“ gibt es nicht. Alle Mitarbeiter erleben die stete Veränderung als Normalität und gehen damit um. Aufgabe der Führungskräfte ist es, die Verhältnisse, in denen sie und ihre Mitarbeiter dieser Veränderung ausgesetzt sind, immer wieder anzupassen. Sie müssen Entscheidungen über die Prämissen des organisierten Zusammenarbeitens treffen. Wer den stetigen Wandel verschläft, braucht dann den radikalen Change.

**Einsame Entscheidungen erzeugen Widerstand.** Im Hero-Modus der Unternehmensrettung und des Ruderrumreißen müssen schnell Konzepte her, die als „alternativlos“ durch die Gremien geboxt werden. Von Beratern werden sie gut plausibilisiert und gern garniert mit der neusten Management-Sau im Dorf (Sind Sie auch schon auf der Suche nach „Industrie 4.0“?). Die gewonnene Zeit verliert man dann gleich wieder, weil ganze Gruppen an sich kluger Menschen sich dem angezeigten Wandel verweigern. Weil sie es wohl noch nicht verstanden haben, muss man es ihnen dann doch mal erklären.



*„Statt nach Change Management zu rufen, sollte man lieber gute Entscheidungen treffen und große Ideen klein denken.“*

— Kai Matthiesen, Metaplan

### **Schlechte Entscheidungen lassen sich auch durch Change Management nicht heilen.**

Aufrechte Change Manager werden losgeschickt, als Erklärbären oder als Umerzieher zur neuen Ideologie. Wenn die Kämpfer der Résistance klug sind, lassen sie die Change Management-Maßnahme über sich ergehen und arbeiten weiter an einer aus ihrer Sicht sinnhaften Uminterpretation der Vorgaben. So kommt dann auch irgendetwas dabei heraus.

### **Kultur ist dem Wandel nicht direkt zugänglich.**

Innovation, Agilität, Vertrauen und all die anderen schönen Werte und Leitideen lassen sich nicht anordnen und antrainieren. Gute Entscheidungen über das Entscheidbare, klug herbeigeführt in der Auseinandersetzung mit denen, die beitragen können, lassen die Strukturen der Organisation in den Köpfen derer entstehen, die Organisation ausmachen. Erst in den Köpfen, nicht auf dem Papier, wird Struktur auch wirkmächtig und schließlich prägend für die Kultur, die als unentschiedene Prämisse das Organisieren ermöglicht oder eben nicht. Gute Entscheidungen sind Appetitzügler für die Kultur, die die Strategie gern zum Frühstück gegessen hätte.



**KAI MATTHIESEN**  
ist geschäftsführender Partner von Metaplan und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen.

**Ideologie kann gute Entscheidungen nicht ersetzen.** Gefolgschaft in der Veränderung wird erreicht, wenn der Einzelne versteht, was sie für ihn ungefähr bedeutet, was daraus folgt, was als Nächstes zu tun ist. Wenn das auch noch einen Sinn ergibt aus der jeweiligen Perspektive oder als Zugeständnis an das große Ganze, dann kann Veränderung geschehen. Dann wird eine Idee greifbar und bearbeitbar, erst dann. Sonst gerät die Ideologie schnell zum „Pfeifen im Walde“ derer, die sich an die Spitze des Wandels gesetzt haben.

Bei so viel Verwirrung und Misserfolg dessen, was heute als Change Management bezeichnet wird, fällt es schwer, diesem Begriff und dem Tun noch eine Rolle im Management-Theater zu geben.

Mögen sich die Führenden doch lieber darum bemühen, gute Entscheidungen über die konstituierenden Merkmale der Organisation herbeizuführen und große Ideen klein zu denken. Wenig heroisch verbleibt dann Führung als ein andauernder Versuch, auf das soziale System Organisation richtunggebend einzuwirken. ☒





# Das Management brauchbarer Illegalität

## Was Organisationen aus dem VW-Skandal lernen könnten

**Es fällt Beobachtern im Moment schwer zu verstehen, warum der Volkswagen-Konzern durch die Manipulation der Abgaswerte seine Existenz so leichtfertig aufs Spiel gesetzt hat. Wieswegen riskiert ein Unternehmen durch Trickereien bei der Messung von Abgaswerten Schadensersatzforderungen und Strafzahlungen, die es finanziell ruinieren könnten? Wie konnten elf Millionen Autos manipuliert werden, ohne dass in der Konzernspitze die Alarmglocken schrillten?**

### Volkswagen ist überall

Aus einer organisationssoziologischen Perspektive sind die Regelabweichungen und Gesetzesverstöße von Volkswagen alles andere als überraschend. Vergleichbares findet sich – wenn man nur genau hinsieht – in jedem Unternehmen, jeder Verwaltung, jedem

Ministerium. Organisationen werden mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert, die nicht alle durch Entscheidungen auf der Formalebene gelöst werden können. Deswegen bilden sich in Organisationen kleine Schleichwege jenseits des offiziellen Ablaufs. Der Fachbegriff für diese in jeder Organisation zu findende Form von Regelabweichungen lautet „brauchbare Illegalität“. Letztlich ermöglicht erst die brauchbare Illegalität, dass sich in Organisationen Regeln trotz ihrer Starrheit halten können. Nur indem Organisationsmitglieder permanent situativ ausbalancieren, ob sie den formalen Strukturen entsprechend handeln oder ob sie informale Wege gehen, erreichen Organisationen überhaupt erst ihre schnelle Anpassungsfähigkeit. Nicht umsonst gilt der Dienst nach Vorschrift als eine der effektivsten Streikformen in Organisationen. Im Fall von Volkswagen haben wir es mit einer besonders riskanten Form von Regelabweichung zu tun. Es ist extrem prekär, wenn durch Regelabweichungen nicht nur gegen die formalen Bestimmungen der Organisation verstoßen wird, sondern dabei auch staatliche Gesetze gebrochen werden. In solchen Fällen greifen bei Bekanntwerden nicht nur die Regeln der Organisation, sondern auch übergreifende staatliche Regelungen.

### Zielvorgaben setzen Kreativität frei

Angesichts des Ausmaßes der Manipulation bei VW wird immer wieder die Frage gestellt, wer die Manipulation angeordnet hat. „Ich wüsste zu gerne“, so zum Beispiel Niedersachsens ehemaliger Wirtschaftsminister Jörg Bode, „welcher Vollidiot entschieden hat, den Unternehmenserfolg von VW so leichtfertig aufs Spiel zu setzen.“ Aber informale Prozesse in Organisationen bilden sich nicht durch eine Entscheidung eines Top-Managers oder eines Gremiums aus. Sie schleichen sich langsam ein.

Der Prozess, der zur Manipulation der Abgaswerte an über elf Millionen Autos geführt hat, ist im Detail noch nicht rekonstruiert worden, aber es bedarf wenig organisationswissenschaftlicher Phantasie, um zu wissen, wie es dazu kommt. Die Ansage an die Motorenentwicklung lautet, dass bei der Prüfung der Motoren die zulässigen Abgashöchstwerte deutlich unterschritten werden sollen. In der Unternehmenssprache heißt dies „Management by Objectives“. Diese Zielvorgabe setzt Kreativität in den Entwicklungs- und Prüfabteilungen frei, Mittel zu entwickeln, um bei den Labormessungen möglichst gut abzuschneiden. Es werden schmale Reifen mit sehr guten Abrolleigenschaften eingesetzt und so der Rollwiderstand reduziert. Es werden Testfahrzeuge ohne Spezialausstattung eingesetzt, weil diese weniger Gewicht haben. Testfahrten werden bei optimalen Temperaturbedingungen und in hohen Gängen

„Organisationen werden mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert, die nicht alle durch Entscheidungen auf der Formalebene gelöst werden können.“ — Stefan Kühl, Metaplan

durchgeführt, weil der Motor dann verbrauchsärmer ist. Türschlitze werden abgeklebt, um die Aerodynamik zu verbessern und so den Verbrauch zu reduzieren. Der Einsatz einer Software, die erkennt, wenn sie auf dem Prüfstand steht, und dann den Motor so einstellt, dass optimierte Abgaswerte entstehen, ist aus dieser Perspektive ein weiteres innovatives Mittel, mit dem Autos als umweltfreundlich dargestellt werden können.

### Kleine Schritte statt großer Entscheidung

Dabei wird in der Regel nicht irgendwann bewusst entschieden, zur Erreichung der Ziele auch verbotene Mittel einzusetzen. Man experimentiert zuerst – völlig legal – in einer kleinen Testserie mit einer Software, die den Motor unter Laborbedingungen „optimiert“. Dann wird die Software in Ländern eingesetzt, deren Überwachungsbehörden solche Software-Optimierungen erlauben oder wenigstens dulden, und dann wird die Software auch in Ländern verwendet, wo die Optimierungen über die Manipulation beim Abgastest nur bei einer großzügigen Interpretation der gültigen Vorschriften legal erscheinen. So etablieren sich Routinen, ohne dass es jemals einen von oben absegneten Masterplan zum Austricksen der staatlichen Umweltbehörden durch Gesetzesverstöße gegeben hätte. Auf diese Weise entsteht in der Regel die „brauchbare Illegalität“ in Organisationen.

### Die Wissensspuren kann man nachvollziehen

Aber auch wenn sich diese illegalen Routinen langsam einschleichen, so ist das Wissen über die Regelabweichungen in der Organisation doch weit verbreitet und so ist es dann nur eine Frage der internen Recherche, ob die Wissensspuren bis zum Top-Management nachzuvollziehen sind. Die erste Reaktion auf aufgedeckte Skandale besteht immer darin, Verantwortliche zu identifizieren und abzustrafen. Top-Manager, die bis vor kurzem über den grünen Klee gelobt wurden, werden von einem Moment auf den anderen zum Abschuss freigegeben. Aber die Personalisierung von Problemen verbaut den Blick auf die strukturellen Schwierigkeiten, die Organisationen im Umgang mit Regelabweichungen haben.

### Schausseiten-Spezialisten interessieren sich für alltägliche Probleme

In der Regel führen Skandale wie der bei Volkswagen zu Wachstumsprogrammen für die Compliance-Abteilungen – den Spezialisten für Regeleinhaltung – in Unternehmen. Die gleichen Politiker, die sich über Jahre in zentralen verkehrspolitischen Fragen von der Automobilindustrie am Nasenring haben führen lassen, fordern jetzt in Talkshows, dass auch Automobilkonzerne gesetzeskonform handeln sollen. Lobby-Organisationen wie Transparency International beklagen öffentlich die Schwächen der bestehenden Compliance-Systeme und fordern, dass die Spezialisten für die Regeleinhaltung nicht nur die Annahme von Geschenken und die Abrechnung von Spesen überwachen sollten, sondern auch die Umweltschutzstandards und Produktionsbedingungen kontrollieren sollten. Und das skandalgeschüttelte Unternehmen kommt dieser Aufforderung zum Ausbau der Compliance-Abteilung gerne nach, weil dies kostengünstig ist und die Legitimität der Organisation damit schnell wieder aufgebaut werden kann. Aber dabei gibt es ein Problem. Die Mitarbeiter der Compliance-Abteilungen haben als Spezialisten für die Einhaltung von Regeln kaum Verständnis für die Funktionalität von alltäglichen Regelabweichungen. Compliance-Abteilungen sind für die Schauseite der Organisation notwendig, sie bekommen deswegen aber von den anderen Abteilungen auch immer nur eine Schauseite präsentiert.

### Auch Regelabweichungen müssen gemanagt werden

Die Herausforderung besteht darin, die brauchbaren Illegalitäten so zu managen, dass bei ihrem Bekanntwerden ein Konzern nicht daran zerbricht. Voraussetzung dafür ist aber auch, dass zugestanden wird, dass keine Organisation auf die alltäglichen Regelabweichungen verzichten kann und auch nicht jede beobachtete Regelabweichung sofort zu einer Bestrafung der Verantwortlichen und der Abschaffung der Regelabweichung führen muss. In den meisten Organisationen mangelt es jedoch am Wissen dazu, wie man in Einzelgesprächen und Beobachtungsinterviews die informale Prozesse erhebt, wie das Wissen so aufbereitet wird, dass es nicht gleich vom Immunsystem der Organisation abgestoßen wird, und wie man die Prozesse wenigstens teilweise in Workshops besprechbar und damit auch veränderbar macht. Das ist aber nötig, damit das Management signalisieren kann, welche „innovativen Wege“, „großzügigen Regelinterpretationen“ und „Ausnahmen von der Regel“ akzeptiert und erwartet werden und welche zu weit gehen. Letztlich ist die Führung von Volkswagen nicht an ihren alltäglichen Regelabweichungen gescheitert, sondern an dem unprofessionellen Management ihrer brauchbaren Illegalitäten. ☒



**STEFAN KÜHL** ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und arbeitet als Organisationsberater für Unternehmen, Verwaltungen und Ministerien.

# Springer-Buchreihe by Metaplan

## Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung

In Kürze erscheinen die ersten einer Reihe kleiner Fachbücher bei Springer VS. Prof. Dr. Stefan Kühl und die Metaplan Consultants bringen ihr Expertenwissen in dieser Buchreihe kompakt zur Darstellung. Die Essenz dessen, worauf es als State of the Art in der gegenwärtigen Fachdiskussion, in der Führungspraxis und in der Beratung ankommt – schnell, unkompliziert und verständlich!

### Management-Seminare

#### Metaplan-Akademie:

##### Organisationskulturen beeinflussen

Das Seminar „Organisationskulturen beeinflussen“ ist Teil des Qualifizierungsprogramms „Führen und Beraten im Diskurs“, das sich gezielt an Unternehmerinnen, Manager und Berater richtet, die gefordert sind, Projekte oder strategische Entwicklungen voranzutreiben. Sie lernen, komplexe Prozesse zu bewältigen, entwickeln die eigene Führungskompetenz und erweitern den Blick auf Themen wie Machtstrukturen, lokale Rationalitäten, Interessen, Vertrauen und Mikropolitik. All dies geschieht stets mit Blick auf den organisationalen Kontext, um Widersprüche erkennen und Spannungen in neue Dynamiken überführen zu können. Jedes Modul ist so konzipiert, dass Sie die Inhalte unmittelbar einsetzen können: Sie reflektieren Ausgangslage, Ziele, Stakeholderperspektiven sowie Erfolgchancen und entwickeln so Handlungsmöglichkeiten für das weitere Vorgehen.

#### PROGRAMM & TERMINE

SEPT. 2016 **Modul 1**  
14.–17. Organisations gestalten

NOV. 2016 **Modul 2**  
17.–19. Organisationskulturen beeinflussen

JAN. 2017 **Modul 3**  
25.–28. Strategien entwickeln

APRIL 2017 **Modul 4**  
27.–29. Kunden verstehen

JUNI 2017 **Modul 5**  
22.–24. Projekte führen

#### INFOS & ANMELDUNG

academy.metaplan.de

Charlotte Rosendahl

charlotterosendahl@metaplan.com

#### ORGANISATIONEN GESTALTEN –

Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung

Autoren: Stefan Kühl, Judith Muster

#### STRATEGIEN ENTWICKELN

Autor: Stefan Kühl

#### PROJEKTE FÜHREN

Autor: Stefan Kühl

#### LEITBILDER ERARBEITEN

Autor: Stefan Kühl

#### LATERALES FÜHREN

Autor: Stefan Kühl

#### MÄRKTE EXPLORIEREN

Autor: Stefan Kühl



## Beliebte Fachartikel

Artikel anfordern:  
feedback@metaplan.de



### VISION UND WIRKLICHKEIT: fünf Thesen zur praktischen Arbeit

Wie hängen Vision und Strategie zusammen – oder eben genau nicht? Und was sind die Konsequenzen daraus? „Kurz und gut: Visionen helfen, die Organisation zusammenzuhalten. Strategien zeigen an, wohin es gehen soll und was zu tun ist. Beides sollte hinreichend zusammenpassen, aber das eine folgt nicht aus dem anderen – weder inhaltlich noch zeitlich.“

Beitrag von Kai Matthiesen und Bennet van Well im German Council Magazin, Ausgabe 03/2015, „Vision“, Seite 16–17

### LEITBILDER RICHTIG ENTWICKELN

Wer sich nicht über Sinn und Zweck eines Leitbildprozesses im Klaren ist, kann viel Schaden anrichten – sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Lieferanten und Kunden. Eine Anleitung, wie Unternehmen die sieben häufigsten Fehler vermeiden können. „Die Mitarbeiter sind unsere wichtigste Ressource“ – wer solche Allgemeinplätze in das Leitbild seines Unternehmens schreibt, wird außer Zynismus bei der Belegschaft nicht viel bewirken.“

Ein Artikel von Stefan Kühl, Hansjörg Match und Christoph Nahrholdt, erschienen im Harvard Business Manager, Ausgabe Oktober 2015, Seite 56–65



### Neu bei Metaplan:

## Ines Vogel

Ines Vogel, Historikerin, Politikwissenschaftlerin und langjährige Pressesprecherin, ist seit August 2015 bei Metaplan.



#### Frau Vogel, wie haben Sie Metaplan kennengelernt?

Ich war sechs Jahre lang verantwortlich für das Stakeholdermanagement eines sächsischen Wohlfahrtsverbands mit 12800 Beschäftigten. Das prägt: Perspektiven wechseln, analytisch von außen schauen und nach innen Impulse setzen. Anders als mit polierten Hochglanzfassaden ermög-

#### Was ist Ihnen beim Unternehmen Metaplan als Erstes aufgefallen?

Die Haltung gegenüber dem Kunden. Wir finden gemeinsam Lösungen und liefern keine fertigen. Dieser Respekt gefällt mir.

#### Was bringen Sie aus Ihrer Zeit vor Metaplan mit?

Ich war sechs Jahre lang verantwortlich für das Stakeholdermanagement eines sächsischen Wohlfahrtsverbands mit 12800 Beschäftigten. Das prägt: Perspektiven wechseln, analytisch von außen schauen und nach innen Impulse setzen. Anders als mit polierten Hochglanzfassaden ermög-

licht man so Verständigung und Veränderung – gerade in hochsensiblen Bereichen.

#### Was finden Sie an der Beratung von Unternehmen spannend?

Zu meinen Aufgaben gehörte bisher, von vielfältigen Partnern getragene, sozialpolitische Kampagnen zu leiten. Ich empfand es immer als Königsdisziplin, das Zusammenspiel unterschiedlichster Organisationskulturen und -strukturen zu entwickeln. Das setzt sich jetzt auf noch breiterem Einsatzfeld fort. Spannender geht es nicht. ☒

## Fabian von Zelewski

Fabian von Zelewski ist Wirtschaftswissenschaftler mit Abschlüssen als MBA und Master of Science. Er arbeitet seit Dezember 2014 bei Metaplan.



#### Herr von Zelewski, was reizte Sie daran, bei Metaplan Ihre erste Festanstellung anzutreten?

Während meines Studiums habe ich von Strategie über Marketing und Vertrieb bis zum Healthcare Management viele Schwerpunkte belegt. Diese Interessen spiegeln sich bei Metaplan wider, wo ich wie schon während meines Studiums

international arbeiten kann. Auch die Methodik und die intellektuelle Stimulation finde ich spannend.

#### Was können Sie bei Metaplan als Young Professional lernen?

Meine Kollegen mit ihren interdisziplinären, interkulturellen und internationalen Herangehensweisen empfinde ich als Bereicherung. Ebenso setze ich mich intensiv mit den Metaplan-Methoden auseinander und kann damit mein Handwerkszeug als Berater erweitern.

#### Was können Sie in das Unternehmen einbringen?

Schon während meiner Studienzeit habe ich u.a. im

Healthcare-Bereich in Japan gearbeitet, Erfahrungen in Start-ups gesammelt und Kunden zu Strategiethematen beraten. Diese Vielfältigkeit und der berühmte „Blick über den Tellerrand“ zeichnen mich auch persönlich aus.

#### Sie sind im Bereich Life Sciences tätig. War das Ihr Wunschbereich?

Absolut. Ich bin schon seit Kindheitstagen mit dem Umfeld vertraut – meine Eltern sowie mein älterer Bruder sind als Ärzte tätig. Es macht darüber hinaus großen Spaß, sich mit zukunftsweisenden Pharmazeutika zu beschäftigen. ☒

### Trainings

#### Trainingsprogramm für Moderation und Diskursführung

Zentrale Interaktionstechniken, die nötig sind, um Meetings und Workshops effektiv zu führen

Wirkungsvolle Veränderungen und Lösungen entstehen nicht von selbst. Meist entwickeln sie sich in Besprechungen, Arbeitsgruppen oder Workshops – wenn diese richtig geführt werden: Unsere Interaktionstechniken unterstützen Sie dabei. Sie sorgen dafür, dass Diskussionen strukturiert verlaufen, setzen bei Bedarf steuernde Impulse und ermöglichen greifbare Ergebnisse.

#### PROGRAMM & TERMINE

Moderation – Gespräche strukturiert leiten  
26.–27. April 2016 — Frankfurt  
21.–22. Juni 2016 — Zürich  
06.–07. September 2016 — Quickborn  
11.–12. Oktober 2016 — Quickborn (Englisch)  
08.–09. November 2016 — München  
07.–08. Dezember 2016 — Paris (Englisch)

Workshop-Gestaltung – Interaktionen vorbereiten und gestalten  
24.–25. Mai 2016 — Quickborn

Kompakttraining – Essenzielle Interaktionstechniken an zwei Tagen  
06.–07. Dezember 2016 — Quickborn

Laterales Führen – Führen ohne Weisungsmacht  
05.–06. Juli 2016 — München  
20.–21. September 2016 — Frankfurt

#### INFOS & ANMELDUNG

trainings.metaplan.de

Marion Weiß

marionweiss@metaplan.com

Für attraktive Gruppen- und Inhousekonditionen rufen Sie uns an unter:  
T +49 (4106) 617-0

# Metaplan erweitert sein Asien-Engagement

Außer in Quickborn bei Hamburg, Princeton, Versailles, Zürich und Singapur ist Metaplan seit Juni 2015 auch in Shanghai vertreten. Eine Kerngruppe von Beraterinnen und Beratern wird von Metaplan ausgebildet und in ihrer Projektarbeit begleitet. Diese Kerngruppe wiederum wird die Vorbereitung weiterer Metaplan Consultants in China vorantreiben. Entstanden ist das Büro in Shanghai auf Initiative von Clement Woon, dem ehemaligen CEO von SATS, dem Pendant von Fraport in Singapur, mit dem Metaplan bereits in verschiedenen Projekten zusammengearbeitet hatte und der den Metaplan-Beratungsansatz jetzt in China etablieren möchte. Das

erste Kundenprojekt wurde bereits im Juli 2015 durchgeführt. Metaplan China verfolgt zwei Stoßrichtungen: Zum einen will man sich mit dem Programm „Mobilizing the human capital of your organization“ in den Fortbildungsakademien chinesischer Unternehmen etablieren. Zum anderen fokussiert man sich auf die Unterstützung mittlerer und oberer Führungskräfte in Hinblick auf „Leading in a participative manner, fostering cross-functional cooperation“. Eine Besonderheit soll den Marktzugang sichern: Die vier Kolleginnen und Kollegen werden zwar auf Englisch ausgebildet, werden aber die Projektarbeit auf Chinesisch leisten. ☒



## Metaplan Wörterbuch (11)

### Verantwortung

In Organisationen können Informationen nie vollständig sein. Dafür sind Organisationen zu komplex. Wer auf Grundlage dieser Ungewissheit dennoch entscheidet, übernimmt Verantwortung. Die Entscheidungsträger nehmen also bewusst die Lücke in Kauf, die zwangsläufig zwischen ihrer Entscheidung und ihrem immer vorhandenen Unwissen entsteht. Gleichzeitig entlasten sie die Empfänger davon, die Informationen erneut zu prüfen. So lösen sie das Dauerproblem ungewisser Entscheidungen. Eine Alternative dazu wären strenge Prozessvorgaben, bei denen Entscheidungsfreiheit gar nicht existiert. Eine andere, die Ungewissheit ins Unbewusste der Organisation zu verdrängen.

Verantwortung lebt also notwendigerweise von Überschätzung. Besonders deutlich wird das, wenn etwas schiefgeht: Verantwortungsübernahme kann dann als sanktionsfähige Regelabweichung gedeutet werden. In Organisationen bedeutet Verantwortung zu übernehmen also nicht, fehlerfrei zu handeln. Das Gegenteil ist der Fall: Verantwortliche setzen sich verstärkt dem Risiko aus, einen Fehler zu begehen.

**Metaplan®** Über 40 Jahre Erfahrung: Metaplan zählt zu den Pionieren der Strategie- und Organisationsberatung. Von Anfang an hat sich Metaplan auf die Führung von Organisationen und Interaktionen spezialisiert, im stetigen Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis.

#### Metaplan Hamburg

Goethestraße 16  
25451 Quickborn  
Deutschland

T +49 (4106) 617-0  
E quickborn@metaplan.com

#### Metaplan Princeton

101 Wall Street  
Princeton, NJ 08540  
USA

T +1 (609) 688 9171  
E princeton@metaplan.com

#### Metaplan Shanghai

401 Block E, 381 Pan Yu Road  
Shanghai 200030  
China

T +86 (21) 61 55 12 12  
E shanghai@metaplan.com

#### Metaplan Singapore

80 Ansons Road  
Singapore 079907  
Singapore

T +65 81 61 70 11  
E singapore@metaplan.com

#### Metaplan Versailles

85, Avenue de Saint-Cloud  
78000 Versailles Cedex  
Frankreich

T +33 1 39 20 80 20  
E versailles@metaplan.com

#### Metaplan Zürich

Zähringerstrasse 51  
8001 Zürich  
Schweiz

T +41 (44) 2 69 95 09  
E zuerich@metaplan.com

### Impressum

Herausgeber:  
Metaplan® – Thomas Schnelle Gesellschaft  
für Planung und Organisation mbH  
Goethestraße 16, D-25451 Quickborn

Redaktion: Judith Muster, Marc-Stephan Andres  
Lektorat: WIENERS+WIENERS GmbH  
Illustrationen: KIM&HIM, Nils Andersen  
Porträtfotos: Klaus Nather  
Gestaltung: TOM LEIFER DESIGN GmbH  
Druck: DIE PRINTUR Braun & Behrmann GmbH,  
Boschstraße 2, 24568 Kaltenkirchen

Beiträge sowie Internetadressen sind geprüft; für etwaige Fehler und daraus resultierende Folgen kann keinerlei Haftung übernommen werden.

Leserbriefe, Kritik und Wünsche bitte an:  
✉ [feedback@metaplan.com](mailto:feedback@metaplan.com)