

Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative VERWALTUNG“, Ausgabe 4/2016. Weitere Infos unter:  
 iV-Redaktion, Postfach 11 30, 27722 Worpswede, Tel. (0 47 92) 95 52-77, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com,  
 Internet: www.innovative-verwaltung.de. ©2016 Springer Gabler/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

# Neue Formen der Zusammenarbeit durch laterales Management

Anders führen und entscheiden bei der AOK Baden-Württemberg

**Um die Kultur einer stärkeren Zusammenarbeit in der Organisation zu verankern und die Beschäftigten auf die Zukunft vorzubereiten, setzt die AOK Baden-Württemberg auf das Modell des lateralen Managements mit veränderten Entscheidungsstrukturen.**

Die Verantwortlichen der AOK Baden-Württemberg haben bereits 2012 erkannt: Die Anweisungshierarchie, wie sie in vielen öffentlichen Organisationen immer noch verbreitet ist, steht quer zu den Erfordernissen in einem modernen Dienstleistungsunternehmen. Während Mitbewerber auf dem Krankenversicherungsmarkt vor Ort massiv abbauen, intensiviert die AOK Baden-Württemberg ihre Kundennähe und Beratungsqualität. Mit dem Begriff „Gesundnah“ bringt die AOK im Südwesten ihre Identität auf einen Nenner. Er ist mit einem Leitbild hinterlegt, das den Wesenskern des Unternehmens, Gesundheit und Nähe, intern beschreibt. Aus ihm leiten die Mitarbeiter ihre eigene Grundhaltung ab. So wird „Gesundnah“ auch zu einem Versprechen nach außen, das es einzulösen gilt. Gleichzeitig entstehen damit Erwartungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter, denen die AOK mit dem neuen Kompetenzmodell breit gefächerte Weiterbildungsangebote zur Seite stellt.

Was den Kulturprozess betrifft, wurden Beschleunigung und Verbesserung von Entscheidungsabläufen, aber auch die bessere Vernetzung der Entscheider als Hauptziele definiert. Es war der AOK-

Spitze mit Blick auf die Praxis klar, dass mehr Schnelligkeit und Qualität nur erreichbar sind, wenn in den entsprechenden Runden nicht nur das komplexe Für und Wider beraten, sondern gleich auch entschieden werden kann. Die zudem gewollte Effizienzsteigerung ergibt sich insbesondere dadurch, dass nachgelagerte Hierarchieebenen am Entscheidungsprozess beteiligt sind und im Folgenden den Umsetzungsprozess mit befördern.

## Entscheidung mit Verantwortung .....

Weil die Frage, wer Entscheidungen verantwortet, maßgebend ist, wurden im Zuge der Verankerung des lateral ausgerichteten Managements auch die dafür notwendigen Strukturen geschaffen. Damit sollte es bei der AOK Baden-Württemberg – einer Körperschaft des öffentlichen Rechts mit mehr als vier Millionen Versicherten, rund 10.000 Mitarbeitern und einem Marktanteil von rund 43 Prozent – zeitnah zu einer wesentlich verbesserten Kooperation von zentralen und dezentralen Managementbereichen auf Augenhöhe kommen (laterales Management).



**Dr. Christopher Hermann** ist Vorstandsvorsitzender der AOK Baden-Württemberg



**Dr. Martina Nieswandt** ist Geschäftsführerin der Denkwerkstatt für Manager



**Dr. Roland Geschwill** ist Geschäftsführer der Denkwerkstatt für Manager

## Merkmale des lateralen Managements

- Der Wettbewerbs- und Innovationsdruck, der unter anderem durch die Digitalisierung erzeugt wird, zwingt Organisationen, Arbeit, Wissen, Daten und Management neu zu organisieren. Laterales Management ist das Modell, das zur digitalen Wirtschaft und ihren Anforderungen passt.
- Laterales Management bedeutet, Vielfalt an Zielen und Prozessen zuzulassen, Organisationen zu flexibilisieren, auf die Kreativität der Einzelnen und kleiner Gruppen zu setzen, und vor allem, die Möglichkeitssinne für die Zukunft zu schärfen. Das Prinzip der Selbstverantwortung soll nachhaltig in Organisationen verankert werden.
- Laterale Organisationen dürfen nicht langsamer entscheiden als klassische Managementorganisationen – sie müssen sogar schneller sein.
- Laterales Management besagt, dass die Gestaltung des Miteinanders und die Initiative für Leistung und Innovation vom Einzelnen ausgehen, nicht vom Kollektiv, von einer Gruppe oder einem Team.
- Laterales Management baut auf das Ich, dessen Aufgabe es ist, das Wir in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen. Damit ist gewährleistet, dass komplexe Entscheidungsprozesse zeitnah, fachlich fundiert und vernetzt getroffen werden. Das Ergebnis ist der konsultative Einzelentscheid und damit eine breite Verantwortungsübernahme der Führungskräfte.
- In lateralen Organisationen gilt der Grundsatz: Entschieden wird vor Ort durch einzelne Verantwortliche, die über Fachkompetenz verfügen. Sitzen im klassischen Management die Entscheider immer an der Spitze, werden in einer Verantwortungshierarchie Entscheidungen von vielen getroffen.
- In lateralen Organisationen braucht es Manager, die bereit sind, sich weiterzuentwickeln und permanent zu lernen. Lernen heißt besonders, eigenes Verhalten zu reflektieren. Damit steht und fällt die Idee des lateralen Managements mit dem subjektiven Faktor. Führung erfolgt durch Kompetenz, Verantwortungsübernahme und Entscheidungsverantwortung.

Und es gelang: Gab es vorher einen Führungskreis mit den 14 Geschäftsführern der regionalen AOK-Bezirksdirektionen, wurde nun ein Leitungsgremium mit den 50 Topführungskräften geschaffen. In diesem Gremium sind alle obersten Führungskräfte der Zentrale und die der dezentralen Einheiten vertreten. Wichtige Themenfelder werden in gemeinsamen Ausschüssen und Projekten bearbeitet. Zudem erhielt die Intensität der Zusammenarbeit der zentralen und dezentralen Einheiten einen Schub, damit es vermehrt beispielsweise zu wertschöpfenden Innovationen kommt.

Das laterale Managementmodell ist aufgrund seiner Praxisorientierung besonders zielführend, wenn zentrale Organisationseinheiten als basisfern und damit wenig praxisnah erlebt werden. Der frühere Daimler-Benz-Chef, Jürgen

Schrempp, hatte vor Jahren die Zentrale in Stuttgart-Möhringen wohl auch aus diesen Gründen drastisch als „Bullshit-Castle“ bezeichnet. Im umgekehrten Fall besteht die Herausforderung darin, dass dezentrale Organisationseinheiten nur schwer mit strategischen Impulsen oder Veränderungsanstößen im Hinblick auf die Gesamtorganisation durchdringen (siehe Kasten).

### Zentral und lateral

Die AOK ließ im Projekt bei den einzelnen Schritten keine verzögernden Umstände gelten, sondern trieb das Ganze von der Top-Ebene aus stetig voran, ohne in Hektik und Aktionismus zu verfallen. So wurde die Umstrukturierung der Zentrale gleich in die Startphase im Jahr 2013 integriert. Dafür wurden schriftliche Entscheidungsvorlagen

im hierarchischen Prozess vorbereitet, die von der Basis ausgingen und über Zwischen-ebenen ganz oben ankamen.

Einen wesentlichen Schritt hin zu einer neuen Entscheidungsstruktur kam die AOK Baden-Württemberg durch die Vorstandsentscheidung voran, operative Entscheidungen durch nachfolgende Managementebenen verantworten zu lassen. Es ging also um einen Vertrauensvorschuss für die dortigen Manager, selbstverantwortlich handeln und vernetzt arbeiten zu wollen und zu können. Damit einher ging die Aktivierung des Prinzips der Federführung und der Schaffung klarer Verantwortungshierarchien für die zweite und dritte Ebene. Zielvereinbarungen und zu verantwortende Budgets waren dann die logische Konsequenz, wie sie für die Geschäftsführungen der AOK-Bezirksdirektionen bereits seit längerem galten.

### Gut Ding braucht Weile, aber nicht zu lange

Oft wird in Organisationen vor allem dann etwas verändert, wenn es Ereignisse gibt, die diese Veränderungen unausweichlich machen. Diese Notwendigkeit gab es bei der AOK Baden-Württemberg nicht, weil die Gesamtentwicklung positiv war. Die Verantwortlichen wussten um die lange Anlaufstrecke von Kulturveränderungen, aber auch um die notwendige Stringenz bei der Umsetzung. So kam es zu einem balancierten Vorgehen, das immer wieder Antworten auch auf die Frage „Bewahren oder erneuern?“ geben musste und den notwendigen Zeitaufwand durch die Klarheit im Vorgehen verkürzte. Zielorientiert, mit Bedacht, aber nicht behäbig und vor allem mit einem breiten Radius der Neuorientierung wurde die Managementkultur „step by step“ durch folgende Aktivitäten systematisch weiterentwickelt:

- Einführung von Zielgesprächen im Topmanagement mit 180°-Feedback (durch Vorgesetzte, Mitarbeiter) als Selbstreflexion
- Veränderung der Zeichnungspflichten im Organisationshandbuch, um rechtlich verbindliche Vereinbarungen treffen zu können

- Neuausrichtung von Ausschüssen in gemeinsamer zentraler und dezentraler Besetzung mit Entscheidungskompetenzen für die verschiedenen Geschäftsfelder
- Für alle Fachthemen gibt es eine „Federführung“. Diese haben Personen inne, die die Verantwortung für die Entscheidung tragen. Sie entscheiden nach Konsultation von Kollegen (konsultativer Einzelentscheid).
- Alle 720 Führungskräfte wurden in großen Gruppen in lateralem Management und Führen geschult. In den Veranstaltungen wurde mit organisationsspezifischen Fallstudien gearbeitet, wie sie häufig auch in MBA-Studiengängen in den USA eingesetzt werden.
- Der Managementkulturprozess wird seit 2013 jährlich quantitativ und qualitativ evaluiert. Die Befragungsergebnisse werden im Management ausgewertet und dienen dazu, den Projektfortschritt zu analysieren und zu lernen. Als Konsequenz kommt es zu Veränderungen im Projekt. Weiter gibt es seit Jahren ein Mitarbeiterbarometer, mit dem gemessen wird, wie die Mitarbeiter konkret Führung und Zusammenarbeit erleben.
- Das Projekt wird intern gesteuert. In verschiedenen Projektphasen waren circa 50 Manager der ersten drei Ebenen der Organisation an der Projektarbeit und -steuerung beteiligt. Als externer Partner unterstützen den Projektprozess die Organisationsentwickler, Trainer und Moderatoren der Denkwerkstatt für Manager.

### Zwei Schritte vor und auch zurück?

Die heute erforderliche Flexibilität kann nicht verordnet werden, sondern bedarf der Selbst-Überzeugung jedes Einzelnen. Es gab bei der AOK vereinzelt Vorbehalte gegenüber dem Veränderungsprozess. Wer sich jedoch darauf einließ, konnte Neues lernen und sich leichter vom Überholten verabschieden. Führungskräfte setzten ihre Überzeugungskraft dafür ein, Mitarbeiter auf den neu-

en Weg mitzunehmen. So entstand nicht nur eine größere Dynamik, sondern vor allem ein Sog hin zu Kulturfragen auf allen Ebenen. Das half, Vorbehalte abzubauen – „zwei Schritte vor“ klappte; „einen zurück“ fiel aus.

Aufgrund der nicht unterschätzten Komplexität des Gesamtvorhabens wurden die Beteiligten zudem regelmäßig zum Projektfortschritt befragt. Die Zustimmung des Top- und des oberen Managements zur neuen Qualität der Zusammenarbeit ist in den vergangenen zwei Jahren

bei. Es unterbreitet, ausgehend von den Unternehmenserwartungen, Managern und Mitarbeitern Angebote, wie sie diesen am Besten gerecht werden können. Im Fokus stehen dabei Selbstführung und Eigenverantwortung. Dadurch werden sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter befähigt,

- die eigene tägliche Arbeit und die Handlungen in der Organisation als sinnvoll zu verstehen und selbstverantwortlich eine Verbindung der eigenen Aufgaben mit der Unternehmens-

### Checkliste zur Einführung des lateralen Managements

- Die erste Führungsriege muss es aus Überzeugung für richtig und wichtig halten, nachhaltig in laterales Management und damit in Kulturprozesse zu investieren.
- Entwicklung einer Zielprojektion, die Lateralität und Kultur definiert
- Zu klären ist: In welchen Bereichen soll laterales Management künftig greifen? Im Management, bei Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten ...?
- Die Managementebene soll der wesentliche Träger der Entwicklung sein: weg von der Anweisungshierarchie hin zur Verantwortungshierarchie.
- Die Führung sollte den Neuanfang glaubwürdig vorleben, damit das mittlere Management zum Katalysator der Kulturänderung werden kann. Vor allem sollte sie die Alles-im-Griff-Mentalität loslassen.
- Zudem bedarf es begleitender Evaluationen, die den jeweiligen Status ermitteln und – bei Bedarf – ein Nachjustieren ermöglichen.
- Ein Kompetenzmodell, das die Erwartungen an verantwortliche Führungskräfte formuliert, muss Grundlage der Managementkultur/-struktur sein.
- Eine Entwicklung der Managementkultur wird am Besten als Projekt realisiert, in dem Projektverantwortliche die Führung beraten.
- Zu beachten: Jede Organisation hat eine eigene Geschichte, einen eigenen Zweck und ein individuelles Aufgaben-/Geschäftsmodell.
- Die veränderte Unternehmenskultur muss passgenau für die Organisation entwickelt werden.

kontinuierlich gewachsen. Auf einer (zum besten Wert ansteigenden) Skala von 1 bis 5 lag der Anfangswert bei 2 und nach zwei Jahren in 17 von 20 untersuchten Kategorien bei deutlich über 4. Die jüngste Messung bestätigte die Konstanz des hohen „Lateral Culture Index“ (LCI) bei der AOK Baden-Württemberg.

### Neu und nachhaltig

Zur nachhaltigen Verankerung der Kulturentwicklung bei der AOK Baden-Württemberg trägt ganz entscheidend das bereits erwähnte umfassende Kompetenzmodell

strategie herzustellen: Sinnorientierung als Leitgedanke für alles Tun;

- selbst zu entscheiden, was den Organisationsinteressen am Besten entspricht: Eigeninitiative als Grundhaltung des Unternehmergeistes;
- möglichst angstfrei und aus ihrer eigenen inneren Sicherheit heraus zu agieren: Mut als notwendiges Gefühl zur Überwindung des Status quo;
- auf dieser Basis eine Art motivierenden Stolz zu empfinden und auszustrahlen.

Alle Schlüsselkompetenzen wurden auf diese Grundhaltung hin ausgerichtet.

Darüber hinaus enthält das Kompetenzmodell Angebote, die bei der eigenen Umsetzung helfen.

### Wertschätzung und Streitkultur

Ein besonderes Augenmerk legt die AOK auf Wertschätzung und Streitkultur. Das geht auf den ersten Blick in Richtung Paradoxon, weil viele Organisationen durch Konformität und bürokratische Absicherungsstrategien auf der Managementseite geprägt sind. Fehlern, die im Management gar nicht erst als Lernchancen betrachtet werden, folgen Bestrafungsrituale. Wertschätzend streiten ist in hierarchiegeprägten Kulturen alles andere als erste Wahl.

Mit der AOK Baden-Württemberg hat ein Non-Profit-Unternehmen den Lösungsweg über das laterale Management erfolgreich beschritten. Denn durch den zunehmenden Push der digitalen Ökonomie und die Notwendigkeit des Nachholens an Infrastruktur wird das Gesundheitswesen in Zukunft besondere Herausforderungen zu bewältigen haben und sich immer wieder verändert positionieren müssen.

Vor diesem Hintergrund wurde klar, dass die AOK Baden-Württemberg die Einführung des lateralen Managements mit ausdauernder Konsequenz ohne Verordnungscharakter voranbringen musste – was es in knapp zweieinhalb Jahren auch geschafft hat. Dass sich eine solch große Organisation in dieser Zeit und in den wesentlichen Kulturbereichen erfolgreich wandeln konnte, war keine Einzelleistung vom Vorstand oder der Top-Ebene, sondern die Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters.

### Rahmen schwierig – Ergebnis top

Gesetzliche Krankenkassen unterliegen zudem vielen Parametern, die das Management kaum beeinflussen kann. Dazu zählt ein Gesetzgeber, der mit verbindlichen Vorgaben die Zielplanungen eines Jahres deutlich verändern kann und in den allermeisten Fällen vor allem die Kostenseite belastet. Gleichzeitig gilt es, die Beiträge angemessen zu gestalten, ein kundenfreund-

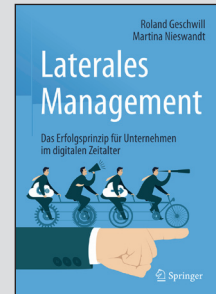
liches Leistungsangebot und die Versorgung auf qualitativ hohem Niveau weiterzuentwickeln. Die AOK Baden-Württemberg unterliegt zudem erheblichen Dokumentationspflichten wie jedes öffentliche Unternehmen. Gleichzeitig stehen verschiedene

haben sich alle Werte auch aus kritischen Feldern deutlich ins Positive gewandelt. So stiegen neben den Bewertungen des Managements auch die Zufriedenheitsergebnisse in den regelmäßig durchgeführten Mitarbeiterbefragungen der vergan-

### Buchtipps: Laterales Management

**Laterales Management – Das Erfolgsprinzip für Unternehmen im digitalen Zeitalter, Roland Geschwill/Martina Nieswandt, Springer, Wiesbaden 2015, 270 Seiten, 24,99 Euro, ISBN 978-3-658-11131-1.**

Die Digitalisierung wird in den kommenden Jahren vieles verändern. Waren Führung und Zusammenarbeit im 20. Jahrhundert noch hierarchisch organisiert, wird die digitale Zukunft durch laterales Management – durch Führen auf Augenhöhe – geprägt sein. Im Buch wird analysiert, was das künftig für die Arbeitswelt heißen kann. Es zeigt auch, welche Chancen der Prozess der Digitalisierung bietet: die Chance auf mehr Freiheit, mehr Individualität, spannendere Jobs, mehr Kreativität und mehr Innovationskraft.



Interessengruppen zur Mitsprache bereit. Wenn eine nachhaltige kulturelle Veränderung in einer solchen Organisation gelingt, sind sie in weniger komplexen oder geringer reglementierten (öffentlichen) Bereichen noch leichter möglich.

### Unterschiedliche Lerngeschwindigkeiten

Die Einführung des lateralen Managements wurde durch quantitative und qualitative Befragungen begleitet, die allesamt zeigen: Manager aller Ebenen wollen nicht mehr zurück in die vorlaterale Anweisungswelt. Mehr eigene Entscheidungsmöglichkeiten, verbesserte Zielklarheit, verbesserte Konfliktkultur und besonders: verbesserte Vernetzung werden von ihnen durchweg als nachhaltig positiv bewertet. Ähnliche Wirkungen in Richtung Selbstverantwortung und Entscheidungsprozesse sind ebenso deutlich erkennbar.

Es ist plausibel, dass es bei 14 dezentralen Organisationseinheiten und einer Zentrale unterschiedliche Lerngeschwindigkeiten gibt. Das führt an der einen oder anderen Stelle zu Rückschlägen. Doch in etwas mehr als zwei Jahren

genen drei Jahre – bei mehr als gleichbleibend hohen Kundenzufriedenheitswerten. Management, Mitarbeiter und Kunden bewerten die Leistungen der AOK Baden-Württemberg in unterschiedlichen Feldern positiv. Das ist insofern beeindruckend, als Arbeitsplätze in den vergangenen Jahren verdichtet wurden.

Mittlerweile kommen in Gesprächsrunden, in Gremiensitzungen und Tagungen auch immer häufiger „weiche Faktoren“ zur Sprache. Das spürt jeder in der Organisation. Das umfassende Mitarbeiterbarometer und der „Lateral Culture Index“, ein von der Denkwerkstatt für Manager entwickeltes Messverfahren für Organisationskulturen, liefern zudem neue Erkenntnisse darüber, wo die AOK Baden-Württemberg im Kulturprozess jeweils steht. Das ist nicht nur Erkenntnisgewinn, sondern bringt auch Themen für den weiteren Austausch und die Weiterentwicklung des lateralen Managements zur Sprache. Auch damit wird der Vertrauensvorschuss des Vorstandes für die Managementebenen belohnt.

Weitere Infos erhalten Sie bei der **Denkwerkstatt für Manager, Dr. Martina Nieswandt oder Dr. Roland Geschwill, E-Mail: [info@denkwerkstatt-manager.de](mailto:info@denkwerkstatt-manager.de)**. ●