

# Zwischen Agilität und Hierarchie

## Neue Formen der Steuerung in komplexen Organisationen

Katrin Glatzel, Verena Heinz und Hellmut Santer

*Die drei Autor\*innen zeigen anhand des Beispiels der Betriebskrankenkassen, welche Stärke aus der Bereitschaft entstehen kann, ungewohnte Wege des Organisierens zu gehen, die präzise auf die jeweiligen Handlungsbedarfe ausgerichtet sind. Soviel vorweg: Man muss Unternehmen nicht völlig neu erfinden oder gesamthaft jenseits klassischer Strukturen positionieren, um ihre Innovations- und Steuerungsfähigkeit zu verbessern.*



Dr. Katrin Glatzel

Partnerin osb international

**Kontakt:**  
katrin.glatzel@osb-i.com



Verena Heinz

Leiterin Strategische Unternehmenspolitik  
BKK Dachverband

**Kontakt:**  
verena.heinz@bkk-dv.de



Dr. Hellmut Santer

Vorstand und Partner osb international

**Kontakt:**  
hellmut.santer@osb-i.com

Wenn wir an die Anfänge der Übertragung agiler Frameworks auf klassische Organisationen und Unternehmen zurückdenken, wundern wir uns vielleicht über die damalige Euphorie. Etwas zu blauäugig erhoffte man sich von der Einführung neuer Mechaniken die rasche Überwindung der als hinderlich empfundenen, hierarchischen und von traditionellen Führungsansätzen geprägten Organisationsprinzipien. Man wollte näher am Kunden agieren, schneller werden, weniger abhängig von einzelnen Entscheidungsträger\*innen sein und die Verantwortung breiter verteilen, um die im Unternehmen vorhandenen Expertisen besser nützen zu können. Nach wenigen Jahren musste man sich allerdings die Grenzen der Übertragbarkeit agiler Prinzipien aus der Softwareentwicklung auf jede Art von Unternehmen eingestehen. Der Bedarf an besserer Antwortfähigkeit auf neue Herausforderungen, an Innovationsfähigkeit, Kundennähe, Entscheidungsgeschwindigkeit und flexibler strategischer Aufstellung aber ist geblieben. Der Druck auf die Innovationsfähigkeit von Produkten, Dienstleistungen und ganzen Geschäftsmodellen ist nach wie vor hoch und fordert die Unternehmen in ihrer organisationalen Kompetenz, Kooperationen quer über Fachbereiche, Hierarchieebenen und Organisationsgrenzen hinweg zu ermöglichen. Netzwerkförmige Zusammenarbeit und temporäre Teamarbeit jenseits formaler Linienverantwortlichkeiten wird

vielerorts als Gebot der Stunde gesehen. Ein Ansatz ist die Verheiratung der formalen klassischen Unternehmensstruktur mit anderen Formen der Kooperation, die flexibel angepasst werden können und jeweils dort Aktivitätsschwerpunkte setzen, wo gerade der größte Bedarf existiert. Dabei werden die vorhandenen rechtlichen und disziplinarischen Strukturen nicht aufgelöst, sondern bleiben weiter in Kraft, treten aber nur dann in den Vordergrund, wenn die anderen Kooperationsvereinbarungen nicht funktionieren.

Ein bemerkenswertes Beispiel dieser Herangehensweise stellt die in den Jahren 2021 bis 2022 entwickelte «Netzwerkstruktur 4.0» der im Dachverband organisierten deutschen Betriebskrankenkassen dar, die wir hier vorstellen.

**Case for Action**

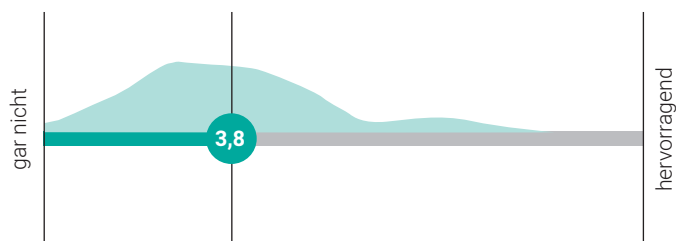
66 Betriebskrankenkassen sind mit Stand Januar 2023 im BKK Dachverband als eigene Kassenart organisiert. Sie sind unternehmerisch unabhängig und stehen untereinander ebenso im Wettbewerb wie mit Kassen anderer Kassenarten. Während andere Kassenarten in den letzten Jahrzehnten weitreichende Fusions- und Konzentrationsprozesse hinter sich gebracht haben, gibt es die Betriebskrankenkassen noch in großer Vielfalt. Manche haben ihren engen Bezug zum Trägerunternehmen gewahrt, andere haben diesen Bezug zugunsten regionaler Stärke getauscht und wieder andere agieren bundesweit und weitgehend ohne Unternehmensbezug. Es eint sie ihre betriebsbezogene Herkunft und historische Verbundenheit. Strategische Versuche, sich gemeinsam den Herausforderungen der Zukunft zu stellen, hatte es bis dato allerdings nur in Ansätzen und so lange gegeben, wie sie mit eigenen unternehmerischen Entscheidungen kompatibel waren.

Wie so vieles änderte sich dies 2021 mit der Corona Pandemie. Damals gelangten die Betriebskrankenkassen zur selbstkritischen Erkenntnis, dass zwischen der Notwendigkeit zu grundlegenden Veränderungen im BKK System und der Bereitschaft für diese Veränderungen eine große Diskrepanz herrscht (vgl. Abbildung 1). Damit begann unter reger Beteiligung der Vorstände der Mitgliedskassen ein von *osb international* begleiteter systemischer Changeprozess. Bereits neu war der Ansatz, sich gemeinsam die Frage zu stellen, warum es einer Veränderung bedürfe. Da die Vielfalt der Betriebskrankenkassen an sich für die politischen Entscheidungsträger keinen Mehrwert darstellt, steht sie regelmäßig zur Disposition unter dem populistischen Motto «30 Krankenkassen reichen». Zentralistische Eingriffe in die Autonomie und Selbstverwaltung der gesetzlichen Krankenversicherung gab es ja bereits (s. a. die Auflösung der neun österreichischen Gebietskrankenkassen in eine gesamthafte «ÖGK»). Doch auch der Anpassungsdruck durch die digitale Transformation und die sich rasch ändernden Kundenerwartungen führten zur Einsicht, dass selbst die größten Betriebskrankenkassen alleine auf Dauer zu klein sind und Kräfte gebündelt werden müssten.

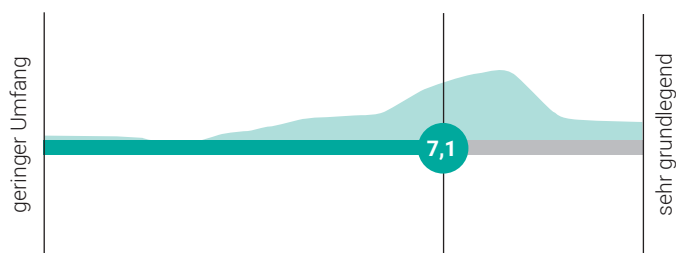
**Abbildung 1**

**Veränderungsbereitschaft zum Prozessbeginn**

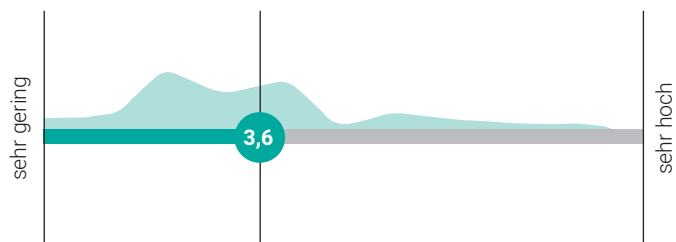
**Wie gut ist das BKK System derzeit für grundlegende Entwicklungen gewappnet?**



**Wie grundlegend muss ein Veränderungsprozess im BKK System sein?**



**Wie schätze ich die Veränderungsbereitschaft des BKK Systems ein?**



**Franz Knieps, Vorstand des BKK Dachverbandes, zum Case for Action, Herbst 2020, virtueller Mitgliederworkshop**

«Betriebskrankenkassen sind ein Mehrwert für unser Gesundheitswesen. Den müssen wir trotz Gegenwind der Politik erhalten, die sich wenig um Mehrwerte einzelner Kassenarten und Erhalt der Selbstverwaltung der GKV schert, sondern einzig um ihre eigene Zukunftssicherung. Daher der Appell an uns alle: Wir müssen uns verändern, sonst werden wir verändert. Die Gestaltung sollten wir selbst in die Hand nehmen.»

Ein «weiter so» wurde als nicht zukunftsfähig erkannt. Eine Abfrage bei der Mitgliederversammlung 2021 ergab: 64,4 Prozent der Vorstände wollte sich persönlich engagieren, 89,3 Prozent der Vorstände wollten die Veränderung gemeinsam mit anderen angehen.

Schnell wuchs die Erkenntnis, dass es nicht um eine radikale Organisationsreform gehen konnte oder sollte. Vielmehr sahen die Vorstände eine Chance, die Vorteile des bestehenden Miteinanders im Verbundnetzwerk herauszuarbeiten und zu heben. Gemeinsam mit der osb-i begab man sich auf den Weg einer «vorausschauenden Selbsterneuerung».

### Die Ausgangssituation

War gemeinschaftliche Strategiearbeit im BKK Dachverband bislang nicht zuletzt an organisatorischen Hürden gescheitert, so brachte der pandemiebedingte Zwang zur virtuellen Arbeit neue Dynamik in den Prozess.

Viele Vorstände wollten die Veränderung inhaltlich konkret angehen und bildeten Arbeitsgruppen zu sogenannten robusten Handlungsfeldern, beispielsweise zu Fragen der Digitalisierung. Praktisch wurde erprobt, was andere Vorstände zeitgleich in einem Zielbild erarbeiteten. Es entstand ein reger Austausch, in kleinen Gruppen wurde an Formulierungen gearbeitet. Ein Koordinationskreis fungierte als Klammer. Das Zurückspielen in größere Runden bot jedem eine Beteiligungsmöglichkeit.

Einfach war dieser Weg vor allem zu Anfang nicht. Schon die Sinnhaftigkeit einer gemeinsamen Vision für das BKK System wurde in Frage gestellt: Warum etwas gemeinschaftlich tun, was jeder Vorstand für seine Kasse schon längst getan hatte? Wie etwas finden, das nicht den 66 bereits bestehenden Visionen der Mitglieder konträr läuft? Sich von der unternehmerischen Sichtweise zu lösen und gesamtsystemisch zu denken, fiel verständlicherweise schwer. Es galt zu beschreiben, was die Betriebskrankenkassen außer der gemeinsamen Herkunft an Werten und Visionen eint (vgl. Abbildung 2).

Doch die größte Hürde kam mit der Suche nach einer Zielstruktur. Ein ungeliebter, konzertierter Fusionsprozess, wie er

Abbildung 2

## Formulierung der Vision

**VISION**  
(BKK – Ihr Gesundheitspartner)

**Wir sorgen für Gesundheit –  
Persönlich, individuell, digital und nachhaltig**

**Die Betriebskrankenkassen:** Mit Freude gemeinsam für die Gesunderhaltung und Erreichen hoher Lebensqualität! Wir verstehen unser Netzwerk von Betriebskrankenkassen als Basis und identitätsstützenden Rahmen, um die Stärken im Sinne unserer Kunden zu nutzen und miteinander lösungsorientiert zu arbeiten. Dadurch überzeugen wir Kunden aktiv von unseren Mehrwerten. Die wichtigste Grundlage hierfür sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

**Unsere Kunden:** Wir versorgen unsere Kunden nach deren individuellen Bedürfnissen und auf deren Lebensphasen angepasst mit ganzheitlichen, kreativ neuen, maßgeschneiderten Versicherungs-, Präventions- und Versorgungsangeboten. Im privaten, wie im beruflichen Umfeld. Wir sind nah, persönlich und einfühlsam für Versicherte und Unternehmen. Wir stehen sicher und verlässlich an ihrer Seite.

**Versorgung:** Wir wollen die Versorgung proaktiv weiterentwickeln, um kundenorientiert die bestmögliche Gesundheitsversorgung zu bieten und innovative Lösungen voranzutreiben. *Die wichtigste Ressource für die Gesundheit ist der Mensch.* Mit diesem Verständnis nutzen wir Technologie und gestalten Versorgung.

**Nachhaltigkeit:** Wir arbeiten ressourcenschonend, weitsichtig und nachhaltig im Sinne unserer Mitarbeiter und Kunden.

**Wettbewerb:** Wir verstehen Wettbewerb als Treiber unseres Innovationsmanagements, gestalten überzeugt kooperativ im Netzwerk und arbeiten mit Partnern zusammen, damit überregional und auch lokal, schnelle, kundenorientierte Gesundheitsversorgung verfügbar ist. Dabei setzen wir Trends durch unsere kundenorientierte Haltung, sind Lösungsfinder und angesehener Player im Gesundheitssystem.

### Dr. Gertrud Prinzing, Vorstandin Bosch BKK

«Wir, die Bosch BKK, können uns weder in der Breite noch in der Tiefe mit allen für uns relevanten Zukunftsthemen befassen und für unsere Versicherten und möglichst für die GKV nachhaltige Verbesserungen erzielen. Das geht allen anderen BKKn auch so und ist nicht nur BKK-spezifisch. Daher ist es nicht nur sinnvoll, sondern notwendig, dass wir bei systemrelevanten Handlungsfeldern und Herausforderungen die Kräfte bündeln und systemisch

handeln. Das ist eine Veränderung für das BKK System und damit für jeden Stakeholder im System; also auch für uns. Zusammenarbeit in der Netzwerkstruktur erfordert Vertrauen, Verbindlichkeit und Konsequenz. Durch das arbeitsteilige und agile Vorgehen in der Netzwerkstruktur haben wir Erfolge erzielt, die wir alleine nicht hätten erreichen können und die uns als BKK System deutlich gestärkt haben.»

Abbildung 3  
Vorgehen im Transformationsprozess



von vielen verlangt und von politischer Seite wohl erwartet wurde, schien von Beginn an als Ergebnis festzustehen. Misstrauen zwischen den Blöcken (kleine vs. große Kassen, bundesweit geöffnete vs. betriebsbezogene Kassen) musste ausgeräumt werden. Erst die Abkehr von einem strategischen Fusions- und Organisationsweg brachte Bewegung in den Prozess. Zusammenarbeit war im BKK-System zwar nichts Neues, die systemischen Potenziale hierfür waren aber nie wirklich mobilisiert worden. Kooperationen hatte man lediglich auf Grundlage unternehmerischer Entscheidungen aus dem Blickwinkel der jeweiligen Kasse gepflegt. Aus systemischer Perspektive wurden daher erstmals Grundannahmen, sogenannte Designkriterien, für eine zukünftige Netzwerkstruktur erstellt und breit konsentiert.

**«Erst die Abkehr von einem strategischen Fusions- und Organisationsweg brachte Bewegung in den Prozess.»**

Mit diesem Ziel vor Augen übernahm eine kleine Projektgruppe für drei Monate die weitere Ausarbeitung. Im Koordinationskreis wurden die wachsenden Erkenntnisse regelmäßig reflektiert (vgl. Abbildung 3).

Die Projektgruppe bediente sich agiler Arbeitsweisen und stellte das Learning vor die Ausarbeitung: Kleine Teams analysierten Kooperationen der Vergangenheit, interviewten Vorstände, die sich bisher nicht beteiligt hatten und kamen mit vergleichbar strukturierten Unternehmen ins Gespräch. Daraus wurden wichtige Erkenntnisse für eine zukünftige Netzwerkstruktur gewonnen.

Im September 2021 stellte die Projektgruppe allen Vorständen in einem ersten Mitgliederworkshop in Präsenz strukturelle Ansätze und Eckpunkte zur Weiterentwicklung vor: Kollaboration in einer neuen Netzwerkstruktur 4.0 brauche organisatorische Unterstützung, Engagement auf höchster Ebene, klare Rollen und Aufgabendefinitionen, finanzielle Spielräume, Kommunikation, Kriterien für Vorhaben mit Zielerarbeitung, Bedarfserkundung und permanente Reflexion. Visualisiert wurde der damalige Arbeitsstand anhand eines Wimmelbildes (vgl. Abbildung 4).

In den folgenden Wochen arbeitete ein erweiterter Personenkreis in diversen Sprints und mit sportlichem Tempo arbeitsteilig die Netzwerkstruktur 4.0 aus, die im November 2021, ein Jahr nach Beginn des Prozesses, von den Mitgliedern des BKK Dachverbandes einstimmig beschlossen wurde.

**Das Ergebnis**

Seit Januar 2022 kollaboriert das BKK System in neuer Qualität in der Netzwerkstruktur 4.0 mit neuen Designelementen. Mit großem Vertrauensvorschuss wurde ein «Netzwerk-Board», bestehend aus sieben Kassenvorständen, einem Landesverbandsvorstand und einer Vertretung des Vorstands des Dachverbandes ernannt. Mit Unterstützung des im Aufbau befindlichen «Netzwerkbüros» übernahmen die Boardmitglieder die Treiberrolle, koordinierende Rolle, transparenzschaffende Rolle und sich weiterentwickelnde Rolle.

In der ersten Phase stand die inhaltliche Konkretisierung von Themen, Initiativen und Projektideen für die Netzwerkstruktur 4.0 im Mittelpunkt. Es wurden zentrale Kriterien und Ziele formuliert.

Abbildung 4  
Wimmelbild zur Unterstützung der Kommunikation



### Die Netzwerkstruktur 4.0 soll das BKK System stärken und die Gestaltungskraft für die Zukunft verbessern

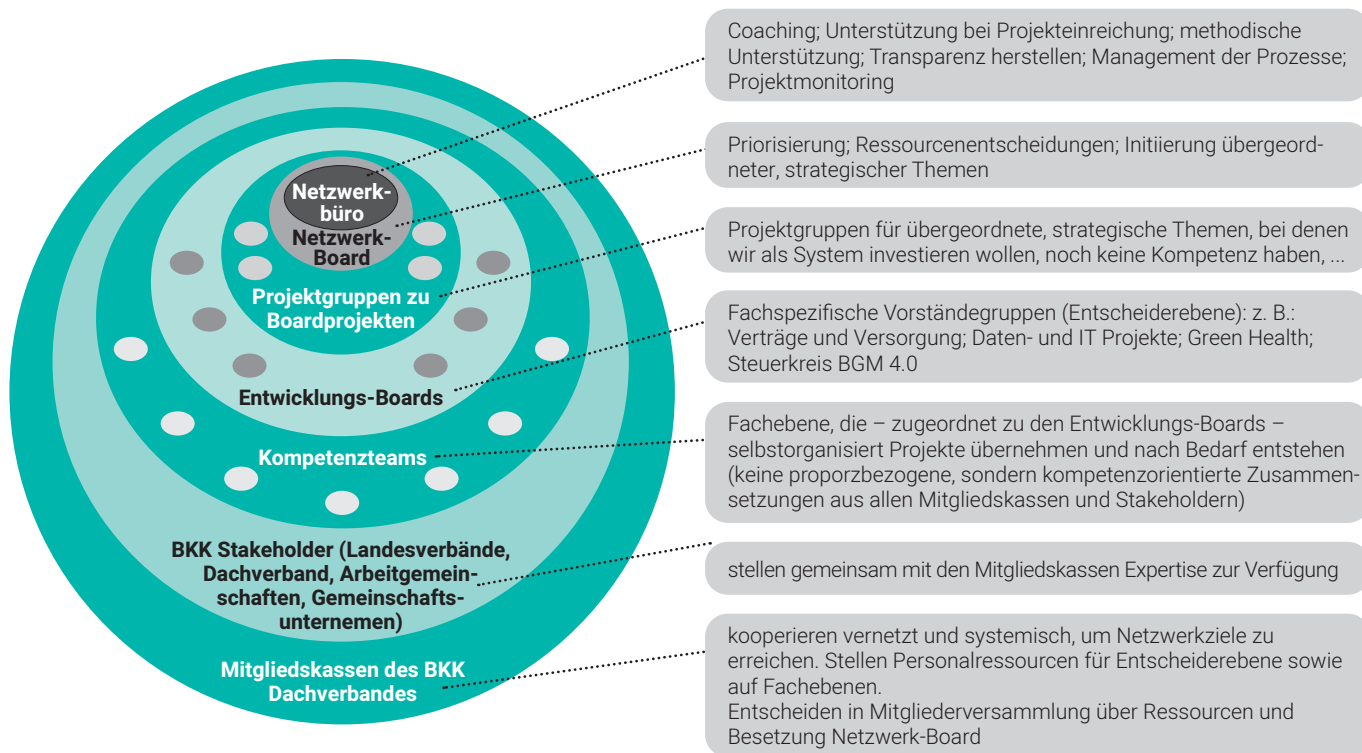
- **Unter Stärkung des BKK Systems wird u. a. die Fähigkeit verstanden**
  - marktrelevante Ergebnisse zu erzielen
  - die BKK-Positionierung am Markt auszubauen
  - Effizienz, Agilität und Resilienz systemisch zu heben
- **Initiativen und Projekte, die über das Netzwerk-Board priorisiert und gesteuert werden, unterstützen immer strategische, systemrelevante Ziele:**
  - nachhaltige Verstärkung der Kundenzentrierung
  - nachhaltiges Handeln im Interesse unserer Kunden
  - Verstärkung unserer Wirkung im Markt als Treiber, Gestalter und Teilnehmer
  - Kollaboration im Gesamtsystem als zentraler Baustein

Daneben brauchte es eine Verständnisschärfung und Grundstrukturierungen der im Netzwerk aktiven Initiativen, die sich aus den robusten Handlungsfeldern entwickelt hatten. In neuen Themenfeldern wurden Kompetenzen, Ideen und Projekte gebündelt. Diese Aktivitäten unter einer gemeinsame Klammer zu strukturieren, dabei Funktionen und Rollen zu klären, ohne den Elan zu bremsen, war besonders herausfordernd.

Entstanden ist die Visualisierung von konzentrischen Kreisen (vgl. Abbildung 5). Ermöglicht wurde die rasche Umsetzung nicht zuletzt durch ein der Netzwerkstruktur zur Verfügung gestelltes Sonderbudget. Um die Mitarbeitenden der einzelnen Betriebskrankenkassen mit ihren unverzichtbaren Kompetenzen von der Netzwerkstruktur zu überzeugen und ins Boot zu holen, setzte man auf intensive Kommunikation und neue digitale Veranstaltungsformate.

Für alle diese Aktivitäten fungierte das Netzwerkbüro als Coaching- und Koordinierungsinstanz. Es füllte ein in der Lernphase identifiziertes Vakuum und ersparte den Akteuren das lange Suchen nach Zuständigkeiten und Ansprechpartner\*innen in der neuen Netzwerkstruktur.

**Abbildung 5**  
Die Arbeitsstruktur im Netzwerk



**Die Umsetzung**

Nach einem Jahr Arbeiten in der neuen Netzwerkstruktur 4.0 fällt die erste Bilanz positiv aus: Wichtige Themen werden in neuen Arbeitsweisen vorangetrieben, der Elan und die Begeisterung sind aufrecht.

Etwa 300 Beteiligte aus 43 Mitgliedskassen, Landesverbänden, Dachverband und Dienstleisterunternehmen sind derzeit im Netzwerk auf verschiedenen Ebenen und inhaltlich breit gefächert unterwegs.

**Jürgen Matkovic, Vorstand WMF BKK**

«Die Netzwerkstruktur 4.0 ist für mich DIE BKK-Kooperationsplattform, die perspektivisch unverzichtbar ist, um die Wettbewerbsfähigkeit (insbesondere) der kleineren/mittleren Betriebskrankenkasse zu sichern und möglichst weiter auszubauen. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit der Betriebskrankenkasse zu Zukunftsthemen hat bereits zu Ergebnissen geführt, die für jede einzelne Betriebskrankenkasse in dieser Qualität und im Themenumfang kaum realisierbar wären.»

Profilieren konnte sich das BKK-System bereits in Fragen von «Green Health», einem idealen Feld für die Erprobung kollaborativer Arbeitsweisen. Während man in der Vergangenheit für ein gemeinsames Vorgehen nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner gesucht hätte, werden nun Wissen und Ideen geteilt und getauscht.

Um den Mehrwert der Kollaboration gegenüber hierarchisierten Organisationsformen weiter zu heben, muss das Netzwerk noch stärker in die Breite und Tiefe der Organisationen getragen werden. Es braucht dafür die Bereitschaft, auf allen Ebenen neue Arbeitsweisen und -formen zu erproben. Kollaboration erfordert immer Zielorientiertheit. Selbstorganisiertheit, als Grundprinzip der Netzwerkarbeit, braucht ein gemeinschaftliches Mindset aller Akteure. Dieses zu entwickeln, zu verankern und immer wieder anzupassen, wird eine elementare Aufgabe der Zukunft sein.

**Das methodische Handwerk der Organisationsdesignentwicklung**

**Aufbruch im BKK-System.** Der externen Begleitung war von Beginn an klar, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit ein explizit auf den Organisationstypus «Verbundnetzwerk» (vgl. hierzu Glatzel, 2012 und 2019) zugeschnittenes Vorgehen benötigt.

Das BKK-System basiert auf unternehmerischer Eigeninitiative der Kassenvorstände, Selbständigkeit der Akteure und demokratieähnlichen, stufenförmig aufgebauten Entscheidungsstrukturen, welche durch den Dachverband moderiert werden. Zunächst wurde ein erstes Narrativ für den so bezeichneten «Aufbruch» entworfen. Der Spannungsbogen beschreibt sowohl die Notwendigkeit des «weg von» – warum können wir nicht so weitermachen wie bisher, als auch die Richtung des «hin zu» – wie sieht eine attraktive Zukunft für das BKK-System aus.

**Ein starkes Narrativ** muss durch die beteiligten Akteure immer wieder mit Aufmerksamkeit versehen, vorbereitet, diskutiert und an den relevanten Stellen des Prozesses explizit eingesetzt werden, wie zum Beispiel durch die wiederkehrende Nutzung des so entstandenen «Wimmelbildes». Wichtig sind prägnante Statements der Mitglieder der Projektgruppe in den entscheidenden Synchronisierungssituationen, aber auch ein Set an Begrifflichkeiten, die rund um den «Aufbruch» und die Arbeit an der «Netzwerkstruktur 4.0» entworfen wurden.

Von Beginn an war klar, dass der anstehende Prozess nicht als «Strategieentwicklung» daherkommen dürfe, da dieser Begriff aus «historischen» Gründen «verbrannt» war. Deshalb wurde konsequent eine **Transformations-Logik** genutzt, welche den erforderlichen identitätsbildenden Kern in Form von Vision, Purpose und Werten en passant entstehen lässt.

Verbundnetzwerke ticken ganz anders als klassische, eher top-down orientierte Organisationen. Sie liefern spannende Einblicke in die Funktionsweise von zunehmend netzwerkförmigen Organisationen, die als Teil eines übergeordneten Ecosystems (hier: das Gesundheitswesen) agieren. Sie sind Beispiel für das zunehmend zu beobachtende Verblässen von Hierarchie in Organisationen und Gesellschaft. Verbundnetzwerke sind damit per se komplex (vgl. Snowden, 2020). Sie wissen um die eigene Komplexität, was es in dem gemeinsamen Prozess ungemein erleichtert hat, sich auf ein iteratives Vorgehen und ein kollaboratives Mindset als Grundhaltung für den Aufbruch zu verständigen (vgl. Glatzel & Lieckweg, 2022, 129).

Seit zwei Jahren wird intensiv auf verschiedenen Ebenen gleichzeitig gearbeitet, was großes Vertrauen in die parallel arbeitenden Initiativen, Handlungsfelder und Teams voraussetzt. Während die Projektgruppe in verteilten Rollen die neue Kooperationsstruktur erarbeitet, Erfahrungen auswertet und Ideen entwickelt, treiben andere Vorständ\*innen und Kolleg\*innen so genannte robuste Handlungsfelder (vgl. Glatzel & Santer, 2022) und ergänzende Projekte voran, die für die Zukunftsfähigkeit des Systems unabdingbar sind. Der Prozess macht sich die Komplexität der eigenen Organisation im Sinne eines **Einlassens auf die Komplexität** zu Eigen. Man verzichtet darauf, alles bis ins Letzte zu planen und fertig zu stellen, sondern rechnet immer mit dem Überraschenden, das man durch Kommunikation integriert und aussteuert (vgl. Schumacher & Schmid, 2022, 15f). Die großen virtuellen Synchronisierungsanlässe werden dabei

von allen Beteiligten genutzt, um gestärkt durch ein breites Feedback die eigenen Themen weiter voranzutreiben. Auf diese Weise entsteht in enger, nur in der digitalen Zusammenarbeit möglicher, Taktung ein Sog, welcher den Aufbruch vorantreibt.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Aufbruch-Prozesses ist das Lernen – von anderen Organisationen und aus eigenen Erfahrungen. Das Format, das hierfür gewählt wird, sind **Learning Journeys**. In internen wie externen Interview- und Gruppenformaten werden dabei Erfahrungen zu erfolgreichen wie gescheiterten Kooperationen ausgetauscht. Die Journeys finden kompakt digital und zeitgleich statt und werden anschließend systematisch ausgewertet.

### «Selbstorganisiertheit, als Grundprinzip der Netzwerkarbeit, braucht ein gemeinschaftliches Mindset.»

Spätestens zu diesem Zeitpunkt im Prozess haben die Beteiligten erste Lösungen vor Augen, wie die künftige Organisation aussieht, was sie ermöglichen und können sollte. Doch statt nun direkt in die Formulierung des neuen Organisationsdesigns einzusteigen, lässt man sich auf den aus Sicht der externen Begleitung so wichtigen «Umweg» der Formulierung von **Designkriterien** ein (vgl. Nagel, 2017, 124ff). Diese Kriterien, an denen sich die künftige Organisation messen lassen soll, zielen nicht auf schnelle Lösungen sondern auf ein Denken in Optionen. Auf diese Weise wird die formale Entscheidung über die Netzwerkstruktur 4.0 im Rahmen der Mitgliederversammlung im Herbst 2021 fast zu einer (immer noch mit Spannung versehenen) Formsache.

Dem Kernteam, bestehend aus der externen Beratung und der internen Projektleitung, war von Tag 1 an klar, dass es sich bei diesem Prozess um eine explizite Kulturentwicklung handelt. Wenn es nicht gelänge, eine neue Kultur des Vertrauens, der Transparenz und der Kooperation zu entwickeln, wäre das Vor-

#### Dr. Gertrud Demmler, Vorständin SBK

Verstehen, dass der Beitrag aller zu einer besseren Lösung führt. Und nicht: Wer weiß mehr, bzw. wer hat sich am Ende durchgesetzt? Das sind ja auch alte Begrifflichkeiten: «Durchsetzen», «Mehr Wissen». Es geht darum, es möglich zu machen, dass wir über Hindernisse sprechen, die im Zweifel nichts mit einer guten Lösung zu tun haben. Dafür braucht es Vertrauen. Vertrauen, Fragen stellen zu können... Es funktioniert nur, wenn wir gemeinsam vertrauensvoll sprechen».

(Gertrud Demmler, Vorständin SBK, in Glatzel & Lieckweg, 2022:129)

### Zusammenfassung der Interventions-Methodik in neun Aspekten:

1. Starkes Narrativ
2. Logik von Aufbruch und Transformation
3. Iteratives Vorgehen und Einlassen auf Komplexität
4. Vielfältige Learning-Journeys
5. Designkriterien für die künftige Organisation
6. Kulturentwicklung als impliziter Hebel
7. Virtualität und Präsenz in einem ausdifferenzierten Mix
8. Führung durch Überzeugung
9. Enges und vertrauensvolles Zusammenspiel von interner Projektleitung und externer Beratung

haben «Aufbruch» gescheitert. Gleichzeitig durfte die notwendige **Kulturentwicklung als** solche nicht zu sehr im Vordergrund stehen – sie war und ist **der implizite Hebel** dieses Projektes. Vertrauen wird in den verschiedenen (überwiegend digitalen) Interventionen gestärkt, Transparenz ist eine der zentralen Maximen des Projektes und eine Kultur der Kooperation wird dezidiert über eine Kultur der herrschenden Machtverhältnisse gesetzt.

Die Beteiligten des Prozesses sind sich einig, dass der Aufbruch erst möglich geworden war durch den Zwang zur virtuellen Zusammenarbeit und die Nutzung neuer virtueller Kollaborationsformate (z. B. Miro, Break-out-Sessions in Teams). Nicht mehr vorstellbar ist, dass die Kassen-Vorständ\*innen für ihre Abstimmungen zu Präsenz-Terminen durch die Republik reisen. Die wenigen verbleibenden Präsenz-Anlässe werden jedoch zu

### Selbstkritische Learnings aus dem Prozess:



**1. Lernkurve virtuelle Tools:** Die hohe Dezentralität des Kundensystems sowie die notwendig enge Taktung des Projektes hat die virtuelle Zusammenarbeit zum Schlüsselfaktor werden lassen. Am Beginn war die notwendige Lernkurve aller Beteiligten herausforderungsvoll und war nicht zu unterschätzen.

**2. Hinreichende Kommunikation und Einbindung:** An einigen Stellen verführte die intensive und vertrauensvolle Zusammenarbeit in den kleineren Gruppen dazu, die Kommunikationsanlässe im größeren Kontext zu vernachlässigen. Ohne die Investition in die Bemühungen, immer wieder die Gesamtheit des Netzwerkes kommunikativ zu erreichen, wären das Fundament der Transparenz und das Vertrauen gefährdet gewesen.

**3. Überzeugtheit Schlüsselspieler\*innen:** Im gesamten Aufbruchsvorhaben wurde sehr bald deutlich, dass die beste Architektur und Beratungsmethodik davon abhängig war, dass erstens der Hauptsponsor des Projektes voll hinter dem Thema stand, dass zweitens einige Schlüsselspieler\*innen mit voller Überzeugung und unglaublichem Arbeitseinsatz Verantwortung übernommen haben und es sich gleichzeitig zur Aufgabe gemacht haben, ihre Kolleg\*innen zu überzeugen, und dass drittens die interne Projektleitung ihre ganze Organisationserfahrung in die Kooperation mit der externen Beratung eingebracht hat.

**4. Kenntnis über den Organisationstyp:** In dem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass die externe Beratung in besonderer Weise

gefordert war, sich inhaltlich tief mit dem besonderen Organisationstyp des BKK-Systems (Stichwort Verbundnetzwerk) zu beschäftigen und sich in der Beratung inhaltlich und methodisch darauf einzulassen.

**5. Enge Taktung der Steuerung:** Als extrem wichtig erwies sich zudem, in einer permanenten Spannung zum Projekt mit seinen vielen Dimensionen zu bleiben. Dies erforderte eine intensive wöchentliche Taktung der Abstimmung sowohl innerhalb des externen Beratungssystems als auch in der Steuerung mit der internen Projektleitung. Sobald hier Lücken entstanden, konnten feine Töne überhört oder unscheinbare Fäden nicht aufgegriffen werden, und schnell zu Irritationen führen, welche das notwendige Vertrauen gefährdeten.

**6. Kulturdimension in anschlussfähiger Form mit prozessieren:** Zum Thema Kulturentwicklung gab es an einigen Stellen kontroverse Diskussionen: Wie explizit sollte die erwünschte neue Kultur der Zusammenarbeit adressiert und explizit bearbeitet werden oder wie sehr konnte man sich auf die Setzung neuer Formen der Zusammenarbeit und ihrer konstruktiven Impulse und verändernden Wirkung verlassen? Aufgrund ambivalenter Erfahrungen mit Kulturreflexionen der Vergangenheit fiel die Entscheidung für die zweite Variante. In der laufenden Umsetzungsphase darf der sich ereignende Kulturwandel aber nicht unkommentiert und unbearbeitet bleiben, um die Qualität der Kooperation langfristig und in der Breite zu festigen.



extrem wichtigen Momenten der Begegnung, des persönlichen Austauschs, der Verbindung und des offenen Wortes, die niemand missen möchte. Sie werden zu Großgruppen-Veranstaltungen orchestriert, die Verständigung und Commitment erzeugen und auch diejenigen Kolleg\*innen ins Boot holen, die weiter weg sind vom Geschehen. Der Erfolg des Projektes liegt nicht zuletzt auch in der gekonnten **Verbindung virtueller Formate mit Präsenz-Anlässen**.

In netzwerkförmigen dezentralen Organisationen ist Führung nicht weniger wichtig, sie gewinnt sogar an Bedeutung, nimmt aber andere Formen an als in stark hierarchischen Formationen. Relativ schnell im Prozess kristallisierten sich Schlüsselspieler\*innen heraus, die den Prozess bis heute nicht nur mental unterstützen, sondern auch aktiv vorantreiben. Ihnen kommt eine zentrale Führungsrolle in der Netzwerkstruktur zu. Sie agieren als schlagkräftiges Team, das **kollaborative Führung** lebt (vgl. Glatzel & Lieckweg, 2022).

Wesentlicher Erfolgsfaktor für diesen Prozess war zweifellos das **vertrauensvolle und enge Zusammenspiel** zwischen der internen Projektleitung und der externen Begleitung.

### Ausblick

Das Beispiel der «Netzwerkstruktur 4.0» des BKK-Systems zeigt anhand einer sehr komplexen Organisation, welche Stärke aus der Bereitschaft entstehen kann, ungewohnte Wege des Organisierens zu gehen, die präzise auf die jeweiligen Handlungsbedarfe ausgerichtet sind. Man muss Unternehmen nicht völlig neu erfinden oder gesamthaft jenseits klassischer Strukturen positionieren, um ihre Innovations- und Steuerungsfähigkeit zu verbessern. Wichtig ist der Mut, sich anhand konkreter Designkriterien auszurichten und diese, aufbauend auf bisherigen Kernkompetenzen, kreativ in neue Prozesse und Gefäße zu gießen. An manchen Stellen ergänzen neue Prozesse das bisherige Arbeiten, an anderen Stellen ersetzen informelle Steuerungsstrukturen bisherige formale Strukturen, solange die damit verbundenen Absprachen funktionieren. An wieder anderen Stellen werden völlig neue Kooperationsformen etabliert, welche die Zukunftsfähigkeit im Sinne erforderlicher Ambidextrie sicherstellen.

Wir konnten vergleichbare Prozesse bereits in Industrieunternehmen, Wissenschaftsorganisationen und bei Dienstleistern begleiten. Die Ergebnisse waren jeweils spezifisch auf diese Unternehmen zugeschnittene Organisationsdesigns. Besonders Augenmerk legen wir dabei auf die Kreation einer Organisationsgestalt, welche die neue Intention auch grafisch sichtbar macht, um das neue Anliegen breit und nachhaltig kommunizieren zu können.

Solange im Entstehungs- und Entwicklungsprozess eine hinreichende mehrdimensionale Involvierung weiter Teile der Organisation gelingt, wird das dazugehörige Mindset, die Identifikation und die dazugehörige Kooperationskultur mit entwickelt und stellt die spätere Umsetzung sicher.



## Literatur

- **Glatzel, K. (2012)**. Weder Organisation noch Netzwerk. Struktur, Strategie und Führung in Verbundnetzwerken. Carl-Auer.
- **Glatzel, K. & Lieckweg, T. (2022)**. Collaborative Leadership. Entscheidungswege beschleunigen, Arbeit effektiver machen. Haufe Fachbuch.
- **Glatzel, K. & Santer, H. (2022)**. Robuste Handlungsfelder. <https://www.osb-i.com/de/publikationen/web-beitraege/robuste-handlungsfelder/>
- **Haas, O. (2022)**. Transformation – Tiefgreifende Veränderungen verstehen, ermöglichen und gestalten. Vahlen.
- **Kliner, K., Rennert, D. & Richter, M. (2019)**. Netzwerke(n) für Ge sundheit: Gesundheitsatlas 2019. Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft. Interview mit Glatzel, K. S. 99 ff.
- **Knieps, F. & Reiner, H. (2015)**. Gesundheitsreformen in Deutschland, Geschichte – Intentionen – Kontroversen. Verlag Hans Huber.
- **Nagel, R. (2017)**. Organisationsdesign. Modelle und Methoden für Berater und Entscheider. Schäffer-Poeschel.
- **Schumacher, Th. & Schmid, T. (2022)**. Wettbewerbsvorteil Kooperationsfähigkeit. Von der Zusammenarbeit in komplexen Welten. Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, Heft 1, 10-16.
- **Snowden, D. et al. (2020)**. Cynefin - Weaving Sense-Making into the Fabric of Our World, Cognitive Edge - The Cynefin Co.; 2. Edition (26. Juli 2022).
- **Wimmer, R., Glatzel, K. & Lieckweg, T. (Hrsg.) (2015)**. Beratung im Dritten Modus. Die Kunst, Komplexität zu nutzen. Carl-Auer.