

Organisationsentwicklung durch gesamtheitliche Personalentwick- lung bei der Deutschen Angestell- ten-Krankenkasse



Unternehmen Leben

In Reaktion auf radikale Veränderungsprozesse im Umfeld der gesetzlichen Krankenkassen, stellt sich die DAK der Herausforderung sich auch intern neu auszurichten. Insbesondere in einem nicht produzierenden Gewerbe hat dies zentrale Implikationen für die Mitarbeiter und ist untrennbar verbunden mit der Notwendigkeit, die Führungskräfte des Unternehmens auf den Umgang mit anstehenden Neuerungen vorzubereiten.

Um dieser Anforderung zu begegnen, beauftragte die DAK die meta | five gmbh, in enger Zusammenarbeit mit der Abteilung Personalentwicklung, einen Prozess zu gestalten, der sich explizit an der Unternehmensstrategie ausrichtet. Hauptziele des Prozesses sind, der Führungsmannschaft künftige Veränderungsprozesse nahe zu bringen und sie in die Lage zu versetzen, selbstgesteuert Verantwortung für den langfristigen Unternehmenserfolg zu übernehmen

Der Hintergrund

Der Gesundheitsfonds und die generelle Stärkung des Wettbewerbs der gesetzlichen Krankenkassen stellen neue Anforderungen an die DAK und damit insbesondere an deren Mitarbeiter. Der Wandel von einer klassischen Körperschaft des öffentlichen Rechts zu einem wettbewerbsorientierten Unternehmen erfordert von den Mitgliedern der Organisation ein neues Rollenverständnis – vom Verwalter zum Gestalter.

Infobox

Die Unternehmen

(zum Zeitpunkt der Projektdurchführung)

Die gesetzliche Krankenversicherung DAK – Unternehmen Leben – ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts mit Selbstverwaltung und wurde bereits 1774 gegründet. Als moderner Gesundheitsdienstleister ist die DAK mit gut 800 Geschäftsstellen bundesweit vor Ort und zählt rund 4,6 Millionen Mitglieder, sechs Millionen Versicherte und 14.000 Mitarbeiter.

Das Ziel

Aktive Beteiligung der Führungskräfte am Veränderungsprozess und Ausschöpfung von Handlungsspielräumen; Ausbau der Flexibilität und Innovationskraft im Unternehmen; Stärkung der Marktorientierung

Der Weg

Anstoß gemeinsamer Lernprozesse durch enge Verzahnung verschiedener Entwicklungsmaßnahmen über unterschiedliche Ebenen hinweg; ausgehend von einer differenzierten Analyse individueller und übergreifender Stärken und Entwicklungsbereiche.

Der Nutzen

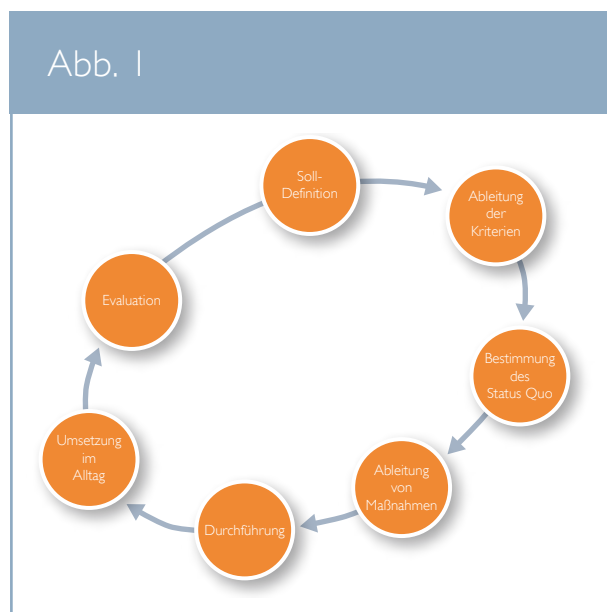
Stärkung der Selbstverantwortung der Führungskräfte für die eigene Entwicklung, wie auch der Verantwortung der jeweiligen Vorgesetzten die Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu unterstützen. In Folge dessen nachhaltige Leistungssteigerung der Gesamt-Organisation und langfristige Etablierung einer offenen Feedbackkultur.

Zentral für einen solchen Veränderungsprozess ist, dass er durch die Führungskräfte getragen und vorangetrieben wird. Es liegt auf der Hand, dass den Führungskräften wiederum Unterstützung angeboten werden muss, um sie in die Lage zu versetzen, entsprechendes Commitment zu erzeugen. Im Geschäftsbereich (GB) IT-Services wurde diese Tatsache durch eine konkret anstehende Reorganisation forciert. Darüber hinaus zeigten die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung generelles Verbesserungspotenzial in Hinblick auf Führungskompetenzen auf.

Unter der Prämisse eine ganzheitliche Betrachtung vorzunehmen, um an Ursachen anzusetzen, nicht an Symptomen, wurde ein Personalentwicklungskonzept aufgelegt, das sich an den Zielen der DAK ausrichtet und somit Alignment schafft. Dabei stand im Mittelpunkt, zunächst zu identifizieren, an welchen Stellen die größten Hebelwirkungen entstehen, um dort mit gezielten Maßnahmen anzusetzen.

Der Prozess

Grundlage für die Konzeption war die Überlegung, einen Prozess (Abb. 1) zu schaffen, der eine nachhaltige

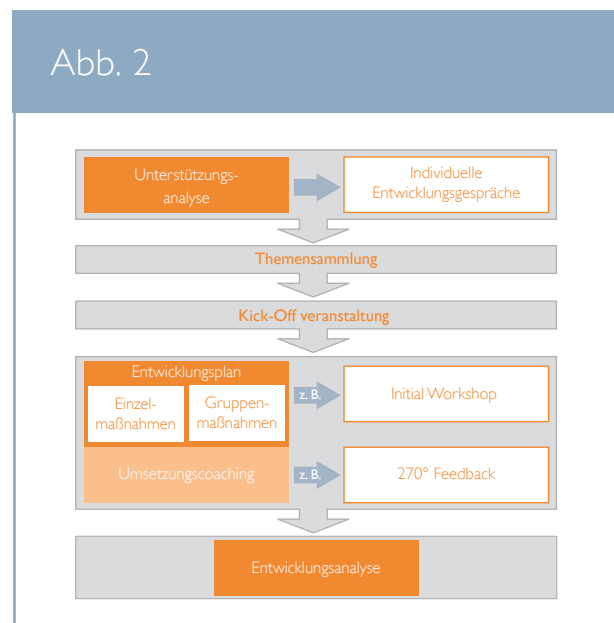


Wirkung zeigt und im Sinne der „Hilfe zur Selbsthilfe“ die eigenverantwortliche Identifikation von Handlungsfeldern fördert.

Die Pilotierung im GB IT-Services

Im ersten Schritt wurden unter Einbezug aller projektbeteiligten Parteien, auf Basis des DAK-Leitbildes und unter Betrachtung zukünftig relevanter Kompetenzen, konkrete Anforderungen für Führungskräfte des GB IT-Services abgeleitet. Diese wurden in konkrete Verhaltensbeispiele übersetzt, um den Praxisbezug herzustellen, Messbarkeit zu erleichtern und Inhalte so transparent wie möglich zu gestalten.

Das folgende Verfahren (Abb. 2) wurde in der Durchführung zeitversetzt nach Hierarchieebenen (Top-Down) initiiert – vom Geschäftsbereichsleiter (GBL)



über die Abteilungsleiter (AL) bis zu den Gruppenleitern (GRL). Dieses Vorgehen ermöglichte eine enge Einbindung der jeweiligen Führungsvorgesetzten. So wurde einerseits die Kompetenz der Vorgesetzten geschult, die Entwicklung ihrer Mitarbeiter voranzutreiben. Andererseits wurden eine offene Kommunikation gefördert und eine Feedback-Kultur initiiert, welche die Grundlage für eine kontinuierliche Entwicklung jedes Einzelnen bilden. Um eine konkrete Ausgangsbasis für zukünftige Entwicklung zu schaffen, erfolgte eine Erhebung des Status Quo. Unterstützungsanalysen, nach der Assessment Center-Methode, ermöglichten den Führungskräften im GB IT-Services ihr Verhalten in erfolgskritischen Situationen zu zukünftigen Anforderungen in Relation zu setzen. Als

Beobachter im Rahmen der Unterstützungsanalysen fungierten die jeweiligen Führungsvorgesetzten, externe Experten, Mitarbeiter aus der Personalentwicklung, Gleichstellungsbeauftragte und Vertreter des Personalrates.

Durch die Integration der Beobachtungen wurde ein multiperspektivisches Profil jeder Führungskraft generiert. Die umfangreichen Erkenntnisse in Hinblick auf Stärken und Entwicklungsbereiche jedes Einzelnen wurden verschriftlicht und als Grundlage für die anschließenden Entwicklungsgespräche herangezogen. Diese wurden maßgeblich durch den jeweiligen Vorgesetzten, unter Beteiligung eines Personalentwicklers geführt, um verbindliche Entwicklungsziele und -maßnahmen zu vereinbaren, die mit den persönlichen Zielen des Teilnehmers und den Anforderungen des Geschäftsbereichs einhergehen. Um die zielführende Gestaltung dieser Gespräche zu garantieren erfolgte im Vorfeld eine eigens konzipierte Qualifizierungsmaßnahme „Personalentwicklung als Führungsaufgabe“. Diese bereitete die Führungskräfte intensiv darauf vor, die Ergebnisse der Unterstützungsanalysen ihrer Mitarbeiter in Relation zu ihren Beobachtungen aus dem Alltag zu setzen, professionelles Feedback zu geben und gemeinsam mit ihren Mitarbeitern relevante Folgemaßnahmen zu definieren.

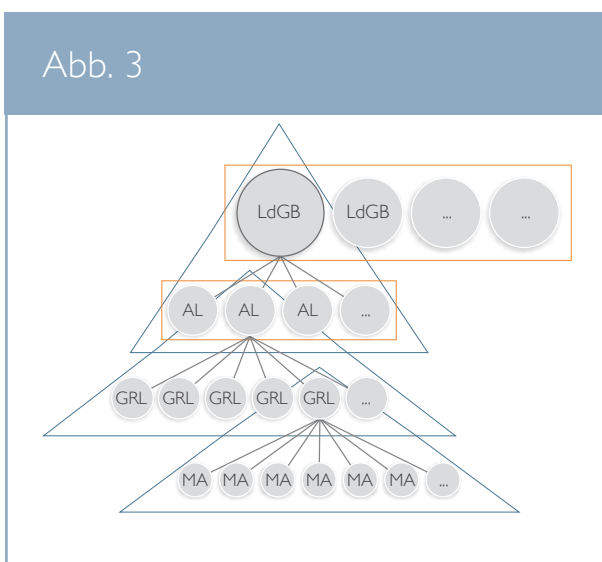
Aus den individuellen Profilen, die sich im Rahmen der Unterstützungsanalysen ergeben haben, wurden Gesamtauswertungen nach Führungskreisen (Abb. 3) erstellt. Diese Bereichs- bzw. Abteilungsprofile wurden

innerhalb der Führungskreise als Diskussionsgrundlage für Prozessverbesserungen genutzt. Das Gespür für die enge Verknüpfung von Mikro- und Makro-Ebene im Unternehmen und deren Bedeutung wurde vertieft. Die resultierende Stärkung des Dialogs in den Führungskreisen, wie auch deren punktuelle Begleitung durch unabhängige Moderatoren stellten einen zentralen Aspekt der Entwicklungsmaßnahmen im Sinne des Teamlernens dar.

Zusätzlich zu den Gesamtauswertungen wurden individuell definierte Entwicklungsziele und -maßnahmen zentral gesammelt und zusammengeführt, um etwaige Synergien optimal zu nutzen. Auf Basis dieser Themensammlung und damit explizit auf den aktuellen Bedarf der Führungskräfte im GB IT-Services zugeschnitten, wurde eine Reihe von Input-Workshops konzipiert. Die Teilnahme richtete sich nach den individuell im Vorfeld definierten Entwicklungszielen und wurde von den Führungskräften selbst-verantwortlich entschieden. Entsprechend basierte auch der Inhalt der Seminare in großen Teilen auf dem Bedarf und den Erfahrungen der Teilnehmer. Somit konnte ein unmittelbarer Bezug zum Arbeitsalltag hergestellt und die Anwendbarkeit der Workshopinhalte garantiert werden. Weiter unterstützt wurde der Lerntransfer durch die Kombination von den off-the-job durchgeführten Input-Workshops und gezieltem Umsetzungscoaching on-the-job. Auch bezüglich der Coachings wurde Eigenverantwortung eingefordert, indem ein Angebot zur Unterstützung in der Anwendung der Workshop-Inhalte grundsätzlich bestand, aber erst in Reaktion auf konkrete Nachfrage tatsächlich realisiert wurde. So wurde die Nachhaltigkeit des Programms entscheidend gefördert, indem es am Bedarf des Einzelnen ansetzte.

Im Rahmen der individuellen Umsetzungscoachings wurde thematisiert, was die Anwendung erlernter Inhalte im Arbeitsalltag beeinflusst und angemessene Reaktionsweisen diskutiert. Zentraler Aspekt hierbei waren intra-organisationale Wechselwirkungen, die den Einzelnen in unterschiedlichem Maße betreffen und beeinflussen. Nach Abschluss der aus dem Prozess heraus definierten Input-Workshops und einer anschließenden intensiven Umsetzungsphase folgte eine erneute Stuserhebung. Zunächst wurde ein 270° Feedback durchgeführt.

Abb. 3



Dieses bezog sich inhaltlich auf die Anforderungen, die im Vorfeld auf Basis des Leitbildes definiert wurden und auch der Unterstützungsanalyse zu Grunde lagen. Die konkreten Fragestellungen des Feedbacks wurden aus den Kompetenzprofilen der DAK generiert. Durch dieses Vorgehen unterstützt das 270° Feedback den Gesamtprozess in Hinblick auf verschiedene Kernziele.

Es gibt Aufschluss darüber, inwiefern Gelerntes im Alltag Anwendung findet. Bezogen auf die dem Prozess vorangegangene Mitarbeiterbefragung können erfolgte Verbesserungen identifiziert werden. Durch die Befragung relevanter Arbeitspartner innerhalb der DAK (Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter) wird der gegenseitige Dialog weiter gestärkt. Darüber hinaus wird das Alignment des Prozesses zu anderen zentralen Prozessen im Unternehmen, wie auch dessen Zielen erneut in den Vordergrund gerückt. Anschließend wurde eine Entwicklungsanalyse, in Anlehnung an die Unterstützungsanalyse nach der Assessment Center-Methode, durchgeführt. Dies ermöglicht einen direkten Vergleich der Ergebnisse mit denen der Unterstützungsanalyse und gibt detailliert Aufschluss über eine Erweiterung des Verhaltensrepertoires. Die Integration der Ergebnisse der Entwicklungsanalyse und des 270°-Feedbacks bildeten die Grundlage für ein erneutes intensives Rückmeldegespräch. Beobachtungen aus der Entwicklungsanalyse konnten mit direkten Alltags-Beobachtungen relevanter Arbeitspartner in Bezug gesetzt werden. Jede Führungskraft erhielt so die Chance, ihre Wirkung auf andere differenziert kennenzulernen und einen konkreten Abgleich zwischen

Selbst- und Fremdbild vorzunehmen.

Dieser Abschluss des Prozesses diente einerseits der Evaluation. Andererseits bildet er eine weitere Hilfestellung für das individuelle Vorantreiben der eigenen Qualifizierung durch die Führungskräfte des Geschäftsbereichs IT-Services.

Nachwuchsführungskräfte

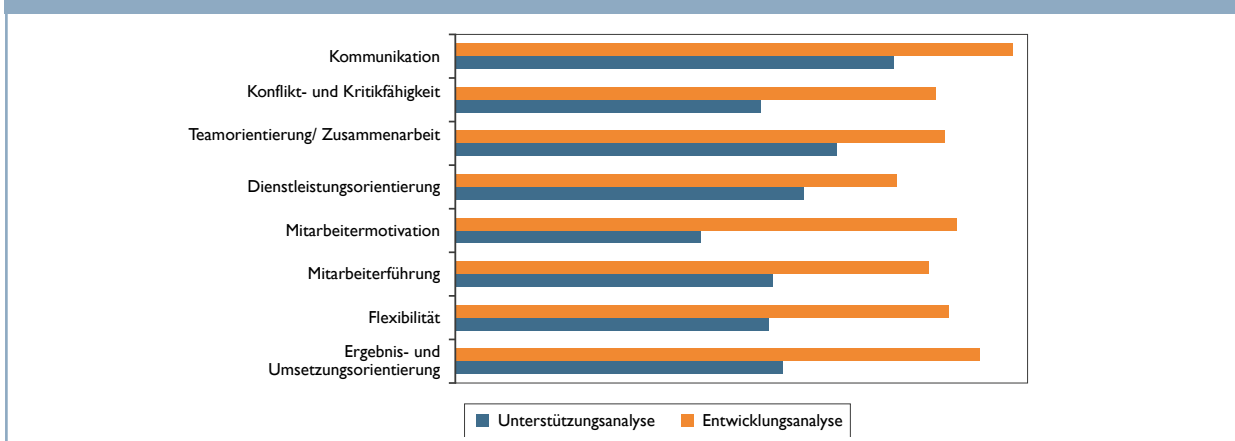
Um die Entwicklung einer einheitlichen, zukunftsorientierten Führungskultur nachhaltig zu sichern, wurde als Ergänzung zu dem Entwicklungsprozess für etablierte Führungskräfte des Geschäftsbereichs IT-Services ein Nachwuchs Führungskräfte Programm (NFP) initiiert. (Nähere Informationen hierzu finden Sie in unserer Case Study „Nachwuchs-Förderung“.)

Im Rahmen dessen übernahmen die etablierten Führungskräfte eine tragende Rolle und waren für Entwicklung der Teilnehmer des NFP on-the-job maßgeblich mitverantwortlich. Diese Verantwortung wahrzunehmen, zum Beispiel in Form von fundiertem Feedback zu Arbeitsverhalten, wurde auch Bottom-up eingefordert und hatte somit direkte Auswirkungen auf die Zusammenarbeit innerhalb der Arbeitsgruppen und Abteilungen.

Ergebnisse

Die Evaluation zeigt eine Steigerung der Ergebnisse in der Entwicklungsanalyse im Vergleich zur Unterstützungsanalyse um durchschnittlich 0,8 Skaleneinheiten (Abb. 4). Das entspricht einer relativen Steigerung von

Abb. 4



51 %. Die Verbesserungen sind, mit Ausnahme eines Kriteriums, hoch signifikant. Das bedeutet, es kann zu mindestens 97 % ausgeschlossen werden, dass es sich um einen zufälligen Effekt handelt. Das 270° Feedback demonstriert mit einer durchschnittlichen Zustimmung von 75 % bis 85 % über alle Kriterien hinweg (Abb. 5), im Gegensatz zum initialen Stimmungsbild, eine deutliche Zufriedenheit der Arbeitspartner mit dem Verhalten der Führungskräfte im GB IT Services der DAK.

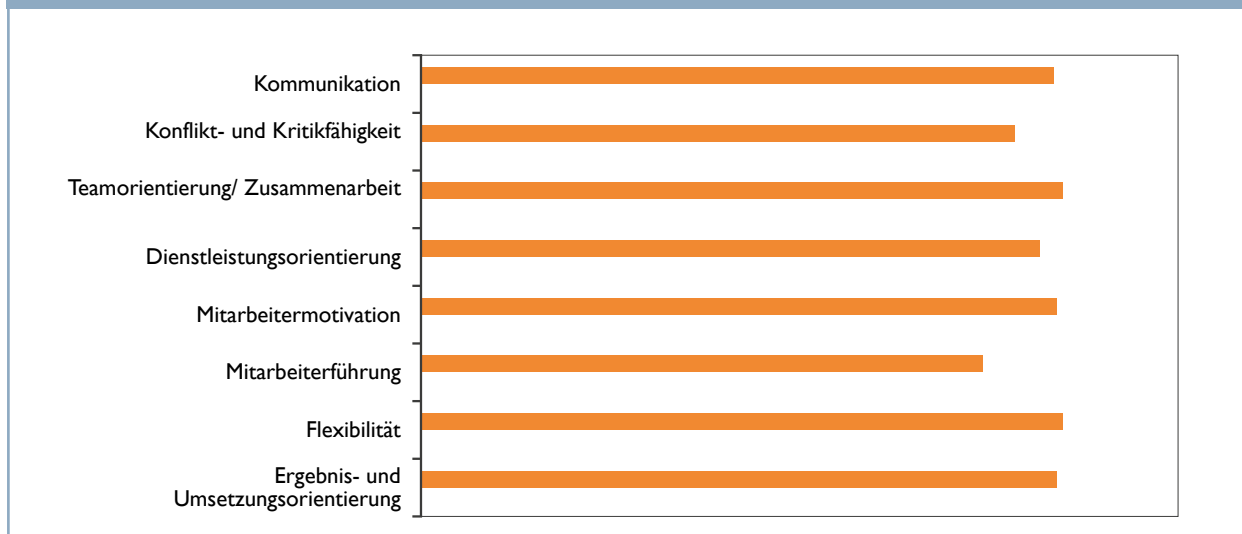
Folgen

Seit das Personalentwicklungskonzept für Führungskräfte aus dem GB IT-Services initiiert wurde, sind Veränderungen im Umfeld der DAK vorangeschritten und haben sich konkretisiert. Der systemisch ausgerichtete und passgenau zugeschnittene Entwicklungsprozess hat den

Geschäftsbereich in die Lage versetzt, diesen neuen Anforderungen als Einheit zu begegnen und eventuell damit verbundene Schwierigkeiten aus sich heraus zu lösen.

Der Ausspruch „Vom Verwalter zum Gestalter“ ist kein Bonmot mehr, sondern wird mit Leben gefüllt, indem die Eigenverantwortung jeder Führungskraft – und durch diese auch jedes Mitarbeiters – Veränderungen pro aktiv zu begegnen, kontinuierlich gestärkt wird. Die bedarfsorientierte Konzeption des Prozesses und sein Erfolg, bestärken die DAK gemeinsam mit meta | five diesen Weg weiter zu beschreiten. So fungiert das Vorgehen im GB IT-Services als „Leuchtturmprojekt“, um einen entsprechenden Prozess für alle Zentralfunktionen der DAK zu etablieren.

Abb. 5



Infobox

Ihr Kontakt zu uns:

||| meta | five | gmbh
human performace consulting
deutz-mülheimer str. 183
d | 51063 köln

fon +49 | 221 | 71615 | 0
info@meta-five.com

Weitere Informationen:

www.meta-five.com

Über uns:

meta | five ist ein Beratungsunternehmen mit einem interdisziplinären Team aus Psychologen, Wirtschaftswissenschaftlern und IT-Spezialisten.

Unser Leistungsspektrum reicht von der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Prozessen über die Konzeption und Implementierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung bis hin zu Analysen „weicher“ Erfolgsfaktoren und Aspekten der Organisationsentwicklung. Diese Aufgaben führen wir immer im Hinblick auf die konkreten Zielsetzungen und spezifischen Rahmenbedingungen unserer Kunden durch. Alle Trainer und Berater von meta | five verfügen über langjährige Erfahrung durch vielfältige Projekte für unsere Kunden aus den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen.