

Nachwuchs-Förderung im GB IT-Services der Deutsche Angestellten-Krankenkasse



Unternehmen Leben

Im Zuge der Führungskräfteentwicklung in der DAK – Unternehmen Leben hat meta | five in Kooperation mit der Abteilung Personalentwicklung ein spezifisches Nachwuchs-Führungskräfte-Programm (NFP) für den Geschäftsbereich IT-Services konzipiert und durchgeführt.

Zentraler Anlass und somit auch ausschlaggebend für Zielsetzung und Ausgestaltung des Programms war die bevorstehende Ausgründung des Geschäftsbereichs IT-Services in die BITMARCK, einem Full-Service-Anbieter technologischer Lösungen für gesetzliche Krankenversicherungen. Hauptziel des Programms war die gezielte Förderung und Bindung von Potenzialträgern. Darüber hinaus wurde die nachhaltige Etablierung einer einheitlichen, zukunfts- und dienstleistungsorientierten Führungskultur durch eine unmittelbare Verzahnung

des Programms mit der Führungskräfteentwicklung im Geschäftsbereich gefördert. Der Fokus des Programms lag darauf, methodische Grundlagen zu schaffen und im Verlauf die Selbstreflexion wie auch die Feedbackkompetenz der Teilnehmer stetig zu vertiefen und ihre Verantwortung für die eigene Entwicklung auszubilden. Dabei galt es, einen langfristigen Effekt zu generieren, der auch die weitere Entwicklung der Teilnehmer in Abhängigkeit von den individuellen und situationalen Umständen begünstigt.

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. Der Geschäftsbereich IT-Services ist am 1.1.2009 in die BITMARCK ausgegründet worden, die als IT-Dienstleister mit den Schwerpunkten Software-Entwicklung, Technik, Beratung und Service etwa 200 Krankenkassen mit insgesamt ca. 26 Millionen Versicherten unterstützt.

Das Ziel

Bindung von Potenzialträgern; gezielte Qualifizierung für die Übernahme einer Führungsposition; Optimierung

der Voraussetzungen für den Übergang in die BITMARCK; Förderung einer einheitlichen Führungskultur.

Der Weg

Analyse individueller Stärken und Entwicklungsbereiche; Vermittlung zentraler Management-Skills; Förderung der Selbstreflexion; Schulung in den Bereichen persönliche und Führungskompetenzen; Erweiterung des Erfahrungsschatzes; Unterstützung im Networking; Aufzeigen und Ermöglichen von Gestaltungsspielräumen.

Der Nutzen

Stärkung der Selbstverantwortung zukünftiger Führungskräfte für die eigene Entwicklung, Aufbau eines Pools an Nachwuchskräften, die für die Übernahme einer Führungsfunktion qualifiziert sind.

Der Hintergrund

Mit der Einführung des Gesundheitsfonds **verändert** sich das Geschäftsumfeld der gesetzlichen Krankenkassen radikal. Der Wandel zu wettbewerbsorientierten Unternehmen erfordert ein grundlegendes Umdenken der gesamten Branche und verlangt neue Geschäftsmodelle. Gemeinsam mit anderen Krankenkassen übernimmt die DAK – Unternehmen Leben – hier eine Vorreiterrolle und gründet ihren Geschäftsbereich IT-Services in die BITMARCK aus. So werden Ressourcen gebündelt, Synergien genutzt und Servicequalität wie auch Kostenbelastung für die einzelnen Krankenkassen optimiert.

Die Zielsetzung

Zentrale Zielsetzungen des NFP waren die **Bindung** und gezielte Förderung von Potenzialträgern im Veränderungsprozess, sowie die optimierte **Vorbereitung** auf die Übernahme einer Führungsposition in einem neuen Arbeitsumfeld. Darüber hinaus sollte die Entwicklung einer einheitlichen, zukunfts- und dienstleistungsorientierten **Führungskultur** nachhaltig gesichert werden, nachdem ein entsprechender Prozess im Rahmen der Führungskräfteentwicklung bereits angestoßen wurde (nähere Informationen hierzu finden Sie in unserer Case Study „Organisationsentwicklung durch gesamtheitliche Personalentwicklung“).

Ein Hauptaugenmerk des NFP lag darauf, Grundlagen zu schaffen und die **Eigenverantwortung** der Teilnehmer für

ihre Weiterentwicklung zu fördern; nicht zuletzt, um die Adaption an ein zukünftig veränderlicheres Arbeitsumfeld zu erleichtern. So standen **Selbstreflexion** und das Geben und Einholen von Feedback stets im Mittelpunkt.

Die Vorbereitung

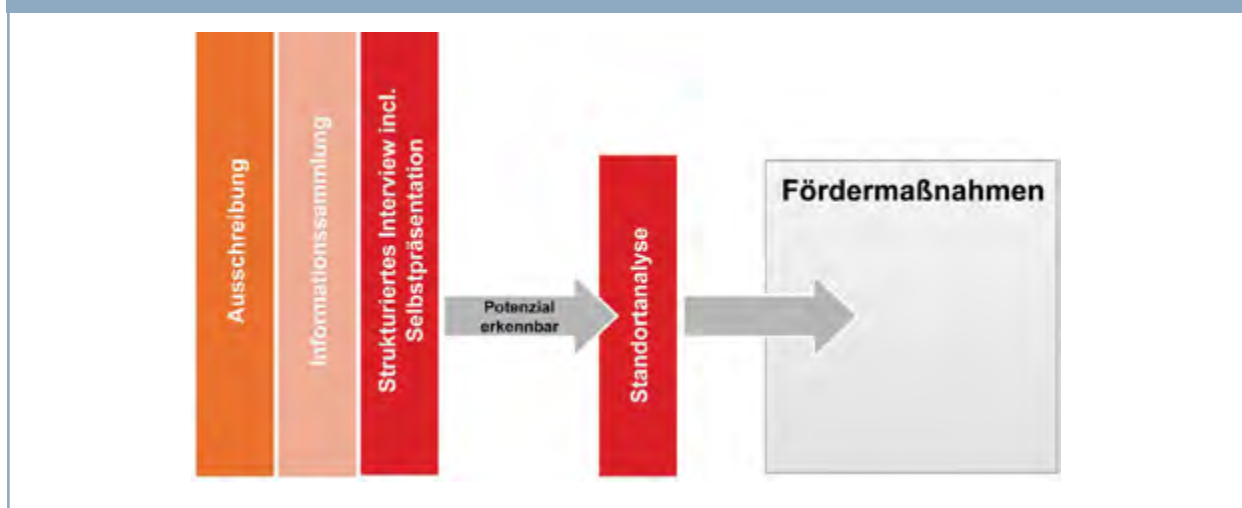
Nach der Einreichung einer schriftlichen Bewerbung sowie einer entsprechenden Stellungnahme der Führungskraft wurden 34 Personen eingeladen, an der **Vorauswahl** für das NFP teilzunehmen. Entscheidend für die Aufnahme von letztlich 12 Bewerbern und Bewerberinnen in das NFP waren neben Führungspotential vor Allem Eigeninitiative und die Motivation für ein kontinuierliches Engagement im Programm.

Im nächsten Schritt nahmen alle Teilnehmer an einer Standortanalyse teil, um ihre aktuelle Ausprägung erfolgsrelevanter Fähigkeiten unter Beweis zu stellen. In Abhängigkeit von den Ergebnissen der Standortanalyse wurden die folgenden Bausteine des NFP definiert. So konnten Entwicklungsmaßnahmen passgenau am Bedarf der Teilnehmer ausgerichtet werden (Abb. 1).

Das Programm

Auf Basis der Teilnehmerprofile und in Hinblick auf die klar formulierten Ziele des NFP wurde ein ehrgeiziges Programm für die folgenden 14 Monate aufgesetzt (Abb. 2). Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die intensive Verzahnung des Programms mit dem Ar-

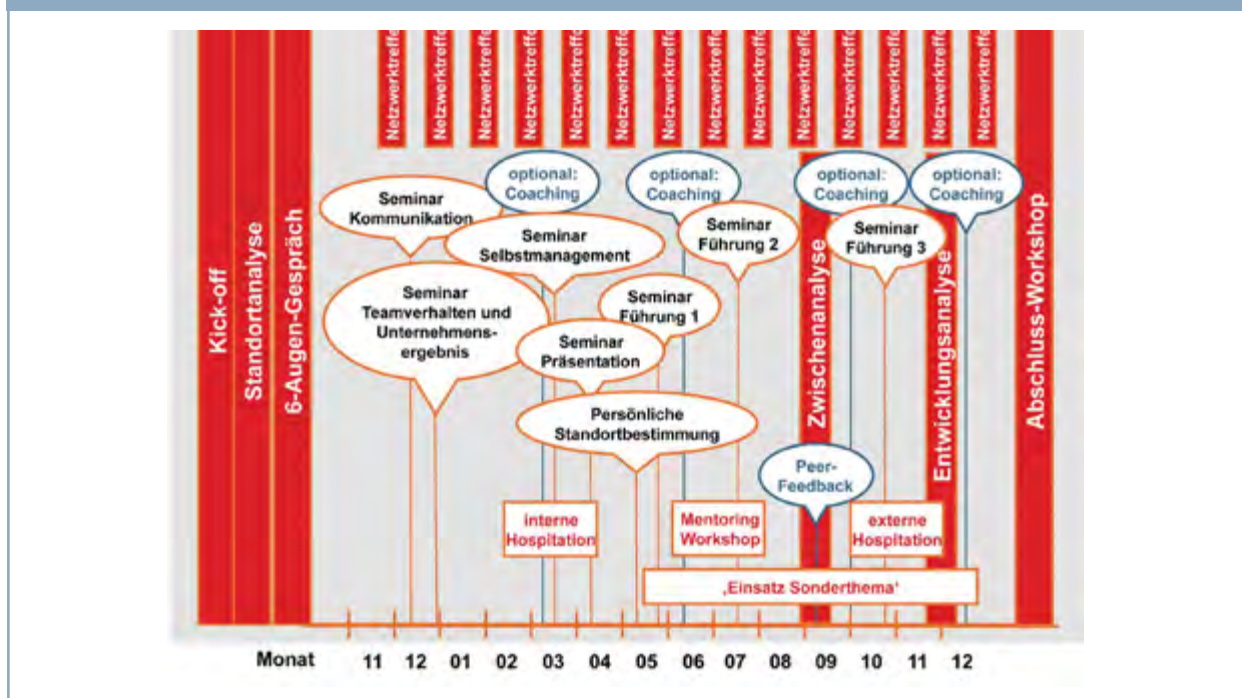
Abb. 1 | die Vorbereitung



beitsalltag der Teilnehmer gelegt. Zentraler Aspekt war der enge **Einbezug der Führungskräfte**, die explizit die Rolle des Personalentwicklers on-the-job übernahmen. Ausgangspunkt hierfür waren die **6-Augen-Gespräche**. In moderierten Dialogen diskutierte jeder Teilnehmer sein Gutachten, das auf Basis der Ergebnisse aus der Standortanalyse erstellt wurde, mit seiner Führungskraft. So erfolgte ein direkter Bezug der Ergebnisse auf den Alltag

und eine umfangreiche Basis für die individuelle Auseinandersetzung mit dem Thema Führung zu schaffen bildeten **Seminare** und Workshops das Gerüst des NFP. Als Beispiel sei hier das Seminar „Teamverhalten und Unternehmensergebnis“ angeführt. Dies basierte auf einem PC-gestützten Planspiel, im Rahmen dessen die Teilnehmer in Kleingruppen miteinander in Wettbewerb traten. So wurde das Gespür für die Auswirkungen

Abb. 2 | das NFP



und individuelle Entwicklungsmaßnahmen on-the-job wurden identifiziert. Auch im weiteren Verlauf des Programms waren die Führungskräfte kontinuierlich erster Ansprechpartner für offenes Feedback zum Arbeitsverhalten und wenn es darum ging, Gelerntes umzusetzen. Zum Beispiel definierten die Teilnehmer des NFP gemeinsam mit ihren Führungskräften den „**Einsatz Sonderthema**“, der die Option bot, im Programm Gelerntes praktisch anzuwenden. Unterstützt wurde der Bezug des Programms zum individuellen Alltag durch eine persönliche, **kontinuierliche Dokumentation** von Inhalten und Erfahrungen im Rahmen des NFP, sowie das Angebot **Coaching-Sitzungen** wahrzunehmen. Um Grundlagen und Management-Skills zu vermitteln

unternehmerischer Entscheidungen und die Erfolgsfaktoren von Teamarbeit durch persönlich geprägte Erfahrungen geschärft. Als roter Faden zog sich das **Thema Feedback** durch die Veranstaltungen, um schrittweise in seiner Intensität gesteigert zu werden. So ermöglichte die **Standortanalyse** zu Beginn, ein Feedback auf Basis von Verhaltensbeobachtung nach der Assessment-Center-Methode. Diese strukturierte Erhebung von Stärken und Lernfeldern stellte für jeden Einzelnen die Basis dar, auf der die weitere Entwicklung aufsetzte.

Im Rahmen der „**persönlichen Standortbestimmung**“ wurden die Teilnehmer und ihre jeweiligen Persönlichkeiten in den Mittelpunkt gerückt. Zentraler Fokus lag

auf dem gegenseitigen Geben und Nehmen von Feedback wodurch nicht zuletzt der Gruppenzusammenhalt dauerhaft gestärkt wurde.

Die **Zwischenanalyse** griff den Ansatz der Standortanalyse – die Assessment-Center-Methode – wieder auf. Ausgehend von selbst definierten Lernzielen wandten die Teilnehmer Gelerntes im Rahmen von Simulationen erfolgsrelevanter Arbeitssituationen an. Zu verschiedenen Herangehensweisen erhielten sie unmittelbares Feedback - sowohl von geschulten Beobachtern als auch von anderen Teilnehmern. (Nähere Informationen zu diesem Konzept finden Sie in unserer Case Study „Bootcamp“.) Im Rahmen des **Peer-Feedbacks** erhielten die Teilnehmer die Möglichkeit, ihre Arbeitspartner mit Hilfe des meta | five Online-Befragungstools (meta | 360) um anonymes Feedback zu ihren Arbeitsleistungen zu bitten. In einem eintägigen Seminar gestaltete jeder Teilnehmer mit Unterstützung von meta | five einen individuellen Fragebogen. Anschließend luden die Teilnehmer ihre Feedback-Geber über meta | 360 persönlich ein ihnen anhand der spezifischen Fragebögen zielgerichtetes Feedback zu geben.

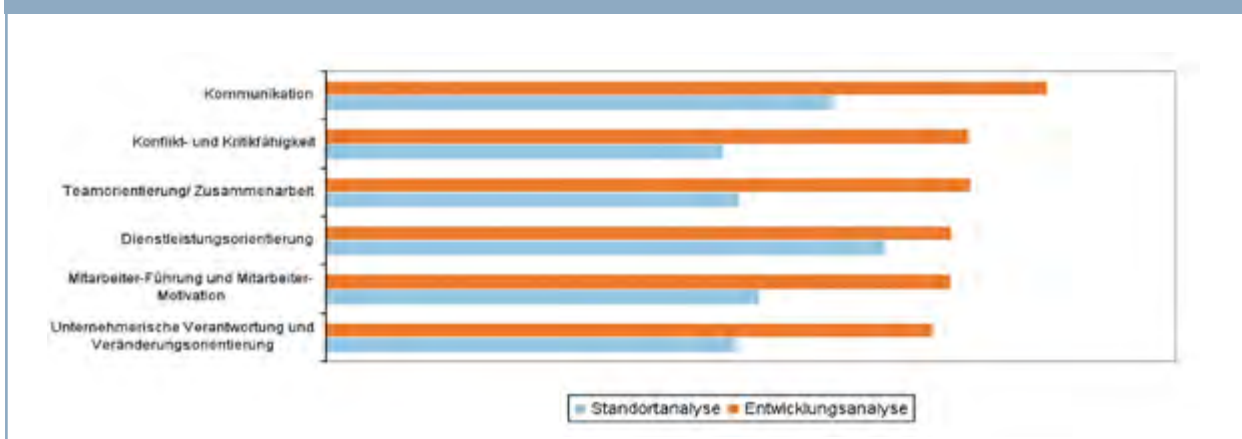
Die Teilnehmer erhielten individuelle Ergebnisberichte, die ihnen Einblicke in die Sichtweise ihrer Arbeitspartner bezüglich von ihnen selbst als zentral erlebten Aspekten gaben. So konnten wichtige Anregungen für eine Weiterentwicklung on-the-job gewonnen werden. Die **Entwicklungsanalyse** zum Ende des Programms knüpfte an die Standortanalyse an und ermöglichte abschließend

ein fundiertes und professionelles Feedback zu konkreten Lernerfolgen und weiteren Entwicklungspotenzialen.

Weiterer zentraler Faktor im Rahmen des NFP war die Förderung übergreifender **Netzwerke**. Beispielsweise begleiteten alle Teilnehmer des NFP während ihrer **internen Hospitation** den Arbeitsalltag eines Bereichs innerhalb der DAK, der sie besonders interessierte. So konnten sie, unter der Prämisse ihren zukünftigen Kunden DAK intensiver kennenzulernen, ihr Verständnis für interne Abläufe, Wechselwirkungen und Notwendigkeiten schärfen und persönliche Beziehungen zu Ansprechpartnern aufbauen.

Der **Mentoring Workshop** bot die Möglichkeit neueingesetzte Führungskräfte aus verschiedenen Bereichen der DAK kennenzulernen und an deren Erfahrungen bezüglich der Übernahme einer Führungsfunktion teilzuhaben. Ein besonderes Highlight des Programms war die **externe Hospitation**. Hier erhielten die Teilnehmer des NFP die Chance, eines der Unternehmen Microsoft, IBM oder Cisco, sowie deren Arbeitsweise und Kultur intensiver kennenzulernen und so Anregungen für den eigenen Arbeitsalltag mitzunehmen. Nicht zuletzt spielte der Zusammenhalt der Teilnehmer des NFP eine entscheidende Rolle in Bezug auf den Aufbau tragfähiger Netzwerke. So fanden neben den Maßnahmen und Veranstaltungen regelmäßige **Netzwerktreffen** statt um Raum für einen persönlichen Austausch zu bieten.

Abb. 3 | das Ergebnis



Die Ergebnisse

Die Entwicklungsanalyse, nach dem Abschluss der Maßnahmen im Rahmen des Programms, zeigt enorme Lernfortschritte der Teilnehmer gegenüber der Standortanalyse zu Beginn. Bezogen auf die gemessenen Kriterien beträgt die durchschnittliche Verbesserung etwa 0,65 Skalenpunkte (Abb. 3). Das entspricht einer relativen Steigerung von 44 %. Die Verbesserungen sind für alle Kriterien hoch signifikant – es kann für jedes einzelne zu mehr als 99 % ausgeschlossen werden, dass es sich um einen zufälligen Effekt handelt. Über die reinen Lerneffekte hinaus hat das NFP einen deutlichen Beitrag

in Richtung einer Kulturveränderung in der DAK-IT geleistet. Durch die enge Einbindung der Führungskräfte wurde eine offene Feedbackkultur ins Leben gerufen, von welcher der gesamte Geschäftsbereich auch in Hinblick auf eine erfolgreiche Gestaltung des aktuellen Veränderungsprozesses profitiert.

So wurde das zentrale Ziel erreicht, eine Grundlage für langfristige und selbstverantwortliche Weiterentwicklung zu schaffen und somit die Voraussetzungen für einen Übergang der DAK-IT in die BITMARCK zu optimieren.

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.