

## Organisationsspezifisches Kompetenzmodell bei der BITMARCK Holding GmbH als Grundlage für eine strategische Personalentwicklung

BITMARCK<sup>®</sup>

Kurz nach der Gründung von BITMARCK stand die Personalentwicklung vor der Herausforderung ein Angebot zu entwickeln, das den individuellen Bedürfnissen im Unternehmen gerecht wird, gemeinsame Standards in den Business Units etabliert und Alignment zwischen den Unternehmenszielen und Personalinstrumenten fördert.

Ein BITMARCK-spezifisches Kompetenzmodell erlaubt es diese divergenten Anforderungen zu vereinen. Als Grundlage für unterschiedliche Instrumente bildet es den „roten Faden“ für eine nachhaltige, strategische Personalentwicklung. In einem intensiven Prozess haben BITMARCK und meta | five gemeinsam ein Kompetenzmodell entwickelt, das der Situation des Unternehmens

gerecht wird und die Personalarbeit langfristig unterstützt.

### Der Hintergrund

BITMARCK ging 2008 als eigenständiges Unternehmen aus der IT-Allianz hervor. Um einen unabhängigen Full-Service-Anbieter im IT-Markt der gesetzlichen

## Infobox

### Die Unternehmen

(zum Zeitpunkt der Projektdurchführung)

BITMARCK wurde 2008 aus einem Zusammenschluss unterschiedlicher Organisationen aus dem Umfeld der gesetzlichen Krankenversicherungen (GKV) gegründet und besteht aus einer Holding und fünf operativen Tochtergesellschaften. Mit über 1.200 Mitarbeitern und ca. 250 Mio. Euro Jahresumsatz ist der BITMARCK-Konzern der größte Full-Service-Anbieter im IT-Markt der GKV.

### Das Ziel

Als Unternehmen, das im laufenden Betrieb gegründet wurde, stand BITMARCK vor der seltenen Herausforderung das konzernweite Personalmanagement als Zentralfunktion der Holding in kürzester Zeit komplett neu zu gestalten. Dabei galt es strategische Ziele sowie bestehende Praxis zu berücksichtigen und eine unternehmensweit einheitliche Ausrichtung sicherzustellen.

### Der Weg

Die zwei Komponenten des Kompetenzmodells – gelebte Werte und strategische Kompetenzen – sorgen dafür, dass Bestehendes und Zukünftiges gleichermaßen gewürdigt werden. Der kontinuierliche Einbezug von Vertretern aus unterschiedlichen Sparten, Funktionen und Hierarchieebenen in die Entwicklung des Modells stellt die Integration verschiedener Perspektiven zu einem Gesamtbild sicher und fördert die Akzeptanz.

### Der Nutzen

Das Kompetenzmodell bildet eine einheitliche Basis für die unterschiedlichen Prozesse im Personalmanagement. Nach und nach implementierte Instrumente erhalten eine klare Ausrichtung und greifen ineinander. Darüber hinaus kommuniziert BITMARCK über das Kompetenzmodell klare Erwartungen an seine Mitarbeiter und schafft so Transparenz.

Krankenversicherungen (GKV) zu gründen, brachten verschiedene Verbände und Krankenkassen sich, respektive ihre IT-Organisationen, in den Konzern ein. Die so vorgenommene Bündelung von Kapazitäten und Know-How war ein beispielloser Schritt zu mehr Wettbewerbsfähigkeit.

5 Business Units (BU) bieten den Kunden von BITMARCK nun unterschiedliche Dienstleistungen an. Dabei werden sie in übergreifenden Themen wie zum Beispiel Unternehmensstrategie, Marketing und auch Personal durch eine Holding unterstützt. Während die Business Units im operativen Geschäft zu großen Teilen auf erfolgreich etablierte Strukturen zurückgreifen konnten, wurden die Zentralfunktionen neu etabliert. Daraus ergab sich für diese die Herausforderung, den BU zeitnah notwendige Leistungen anzubieten und gleichzeitig überzeugende Strategien und Konzepte für einen nachhaltigen Aufbau zu entwickeln.

Eine zentrale Aufgabe der Holding ist dabei das Zusammenwachsen der ehemals unterschiedlichen Unternehmen mit ihren individuellen Kulturen zu einer Gesellschaft zu fördern.

## Ziel

Die Personalentwicklung bei BITMARCK agiert als Kompetenzzentrum, das konzernweit einheitliche Instrumente konzipiert und implementiert. Gleichzeitig ist sie Dienstleister für die BU und stellt individuelle Lösungen für deren spezifischen Bedarf bereit.

Um beide Rollen miteinander zu vereinen, hat die Personalentwicklung sich entschieden eine konsistente Basis für ihre Prozesse zu definieren: ein unternehmensweit gültiges Kompetenzmodell. Durch diesen einheitlichen Rahmen wird das Zusammenwirken unterschiedlicher Maßnahmen in der Personalentwicklung sichergestellt. Zudem wird Alignment zwischen den BU hergestellt, während gleichzeitig Raum für Individualität bleibt.

## Das Konzept

Aus der Vielzahl von Möglichkeiten ein Kompetenzmodell zu gestalten, galt es eine für BITMARCK optimale Kombination zu finden. Die Entscheidung fiel auf ein

zweiteiliges Modell, das einerseits strategische Kompetenzen und andererseits gelebte Werte beinhaltet:

Die **strategische Komponente** stellt sicher, dass die Personalarbeit Kompetenzen in den Fokus nimmt, die den zukünftigen unternehmerischen Erfolg von BITMARCK garantieren. Die verhaltensorientierte Beschreibung der Kompetenzen vermittelt klare Erwartungen, zeigt Entwicklungsperspektiven auf und knüpft an der Aufbruchstimmung im Unternehmen an.

Die Integration **gelebter Werte** zielt darauf ab, im Zuge der weitreichenden Veränderungen Gutes zu bewahren und bestehende Gemeinsamkeiten im Unternehmen zu verdeutlichen. Die Definition als Werte vermittelt als Gegenpol zu den Kompetenzen Kontinuität und betont positive Elemente bestehender Unternehmensidentitäten.

## Das Vorgehen

Der Nutzen eines übergreifenden Kompetenzmodells steht und fällt mit seiner Akzeptanz und seinem Verwendungsgrad im Unternehmen. Folglich war ein zentraler Aspekt bei der Erstellung des Kompetenzmodells, möglichst unterschiedliche Perspektiven zu erfassen und buy-in für das Modell zu generieren. Dafür wurden in den verschiedenen Phasen Mitarbeiter aus allen Unternehmensteilen einbezogen.

## Strategische Kompetenzen

Für die Identifikation und Ausgestaltung der strategischen Kompetenzen (Abb. 1) führte meta | five insgesamt 40 Interviews. Dabei wurden Mitarbeiter aus unterschiedlichsten Positionen und Standorten sowohl bei

Abb. 1  
Bsp. „Strategische Kompetenz“

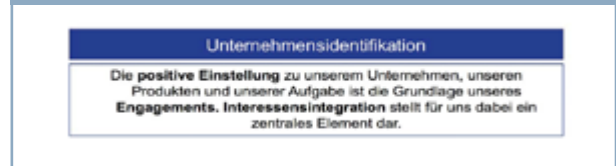
| Flexibilität und Offenheit für Neues  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir begegnen neuen Aufgaben unvoreingenommen und konstruktiv</li> <li>• Wir reagieren positiv auf Veränderungen und Fortschritt</li> <li>• Wir stellen uns schnell auf neue Rahmenbedingungen ein</li> <li>• Wir vertiefen und erweitern eigene Fähigkeiten und Kenntnisse entsprechend sich verändernder Anforderungen</li> <li>• Wir blicken über den Tellerrand und übertragen gute Ideen auf unseren Alltag</li> <li>• Wir nutzen Freiräume für die Umsetzung eigener Ideen</li> <li>• Wir hinterfragen Bestehendes konstruktiv und entwickeln Verbesserungsvorschläge</li> <li>• Wir fordern Feedback aktiv ein und ziehen daraus Konsequenzen</li> </ul> |

den BU als auch aus der Holding befragt, um möglichst viele diverse Sichtweisen einfließen lassen zu können und ein hohes Maß an Involvement sicherzustellen.

Im Rahmen der Interviews wurden die zukünftigen Herausforderungen für BITMARCK beleuchtet und die für deren Bewältigung relevanten Fähigkeiten, Einstellungen und Motive aller Mitarbeiter. Als Strukturierungshilfe dienten im Vorfeld aus Interviews mit den 7 Geschäftsführern abgeleitete Dimensionen.

Die Aussagen aller Interviewpartner wurden geclustert und häufige Nennungen bzw. Überschneidungen priorisiert. Dieses Vorgehen macht einerseits gemeinsame Prioritäten transparent, ohne dass die Interviewpartner sich gegenseitig beeinflussen. Darüber hinaus erlaubt der gleichmäßige Einbezug aller Gruppen im Unternehmen eine möglichst breite Identifikation der Mitarbeiterschaft mit dem Ergebnis. Dies wiederum fördert die wahrgenommene Relevanz des Modells und somit dessen Nutzung im Arbeitsalltag.

Abb. 2 | Bsp. „Gelebter Wert“

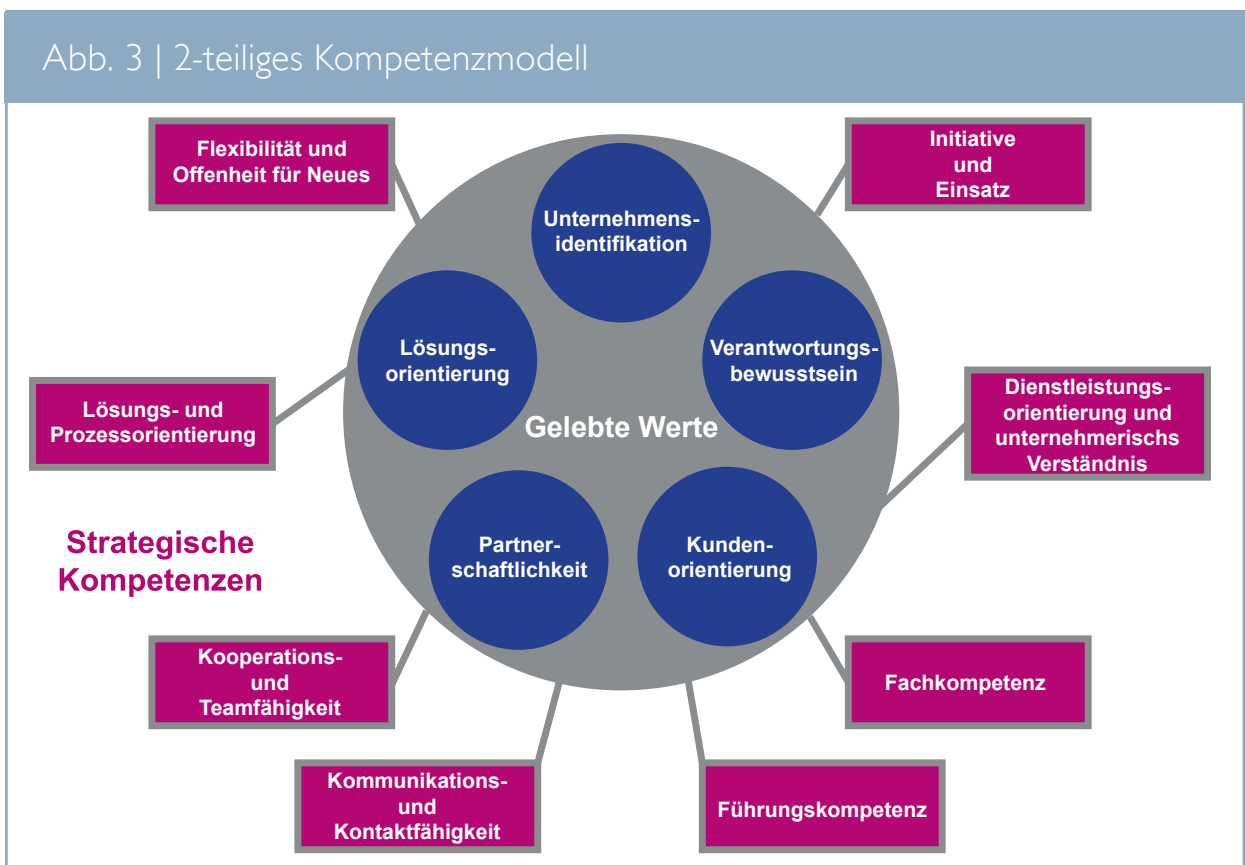


### Gelebte Werte

Die gelebten Werte (Abb. 2) wurden in einem gemeinsamen Workshop mit Vertretern aller Unternehmensteile erarbeitet. Bei der Auswahl der Teilnehmer spielte insbesondere deren Kenntnis des eigenen Unternehmens eine Rolle sowie gleichermaßen deren Eignung, die Mitarbeiterschaft ihres Unternehmensteils zu repräsentieren.

Fokus des Workshops war die Betrachtung der aktuellen Identität der Unternehmensteile und ihrer zentralen Werte als wichtige Ergänzung zu den zukünftigen Anforderungen, die im Rahmen der strategischen Kompetenzen fixiert wurden.

Abb. 3 | 2-teiliges Kompetenzmodell



Aus den Schnittmengen der Wertvorstellungen der Unternehmensteile wurde ein gemeinsames Wertegerüst entwickelt.

Die Gestaltung dieses Schrittes als Workshop intensivierte die Auseinandersetzung der Teilnehmer mit der aktuellen Wertekultur des Unternehmens und zeigte große Parallelen zwischen den Unternehmensteilen auf. So konnte die Veranstaltung mit einem Konsens beschlossen und wichtige Vertreter der Unternehmensteile als Multiplikatoren für das Kompetenzmodell gewonnen werden. Gleichzeitig förderte der intensive und thematisch ungewöhnliche Austausch das Verständnis der Unternehmensteile füreinander.

## Das Ergebnis

Abschließend führte meta | five die Interview- und Workshop-Ergebnisse zusammen. Im Rahmen einer Nachbefragung wurde dem Modell von Schlüsselpersonen und Entscheidungsträgern im Unternehmen eine gute Passung und hohe Augenscheinvalidität bescheinigt. In Folge dessen entschied die Personalentwicklung zunächst auf eine weitere Verfeinerung im Sinne einer Anpassung für unterschiedliche Funktionen und Unternehmensteile zu verzichten und somit die Alignment-Funktion des Instrumentes in den Vordergrund zu rücken.

Das finale zweiteilige Modell bietet den Mitarbeitern bei BITMARCK nun Orientierung auf zwei Ebenen (Abb. 3). Es würdigt gleichermaßen bereits Erreichtes, wie es zur kontinuierlichen Weiterentwicklung aufruft. Die Formulierungen der Kompetenzen und Kompetenzdefinitionen spiegeln dabei explizit den Wortgebrauch bei BITMARCK. So stellen sie einen persönlichen Bezug her und erleichtern die Identifikation mit den Inhalten.

## Die Folgen

Die Erarbeitung aller Inhalte des Kompetenzmodells durch Mitarbeiter bei BITMARCK garantiert dessen Alltagsbezug. Die hohe Relevanz für die Arbeit bei BITMARCK macht das Modell zu einer wertvollen Unterstützung, zum Beispiel in der Mitarbeiterführung, beim Feedback-Geben oder in der Kommunikation von

## BITMARCK Holding GmbH Abteilungsleitung Personalentwicklung

*„Mit Hilfe des BITMARCK-spezifischen Kompetenzmodells kommt Personalentwicklung seinem Ziel näher, unternehmensweit für den gezielten Auf- und Ausbau der für BITMARCK erfolgsrelevanten Kompetenzen zu sorgen und die erforderlichen Führungsinstrumente anforderungs- und praxisgerecht zu gestalten. In der Erstellung waren für uns zwei Dinge besonders wichtig: Die konsequente Ausrichtung aller Aktivitäten an den Unternehmenszielen, um unsere noch junge gemeinsame Unternehmenskultur entsprechend zu prägen. Sowie die Aufmerksamkeit und Rücksichtnahme gegenüber den bestehenden Kulturen der Unternehmensteile. Hier hat meta | five stets eine sehr gute Balance gefunden und ist durch konsequenten Einbezug aller Unternehmensteile von BITMARCK auf hohe Zustimmung gestoßen...“*

Anforderungen. Das im Entstehungsprozess generierte buy-in stellt sicher, dass bei Mitarbeitern und Führungskräften die Bereitschaft besteht, diese Unterstützung anzunehmen und das Modell selbst zu nutzen. Darüber hinaus hat die Personalentwicklung das Kompetenzmodell in der Zwischenzeit erfolgreich in verschiedene Instrumente bei BITMARCK integriert und treibt die Implementierung weiterhin kontinuierlich voran.

So bietet sie den Mitarbeitern des Konzerns zum Beispiel ein nachfrageorientiertes 360° Feedback zur individuellen Förderung an, dessen Fragebogen das Kompetenzmodell abbildet. Auch für die Interviewleitfäden zur Personalauswahl und die strukturierten Feedback-Gespräche stellt das Kompetenzmodell eine wichtige Grundlage dar. Die definierten Werte aus dem Modell sind im Rahmen einer Neu-Strukturierung in 2010 in das Unternehmensleitbild eingeflossen und werden auch in der Mitarbeiterbefragung zum Tragen kommen.

## 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](http://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.