

## Wandel ohne Kulturschock



- **Copyright und Erstveröffentlichung:**  
Personalwirtschaft Sonderheft  
Ausgabe 12/2012, S. 18-20
- **Autoren:**  
Daniela Gehring, AOK Systems  
Anton Stockhausen, Lurse AG

# Wandel ohne Kulturschock

Die AOK Systems musste mit ihrer Ausgliederung von der AOK auch personalpolitisch neue Wege gehen und entwickelte mit Hilfe externer Unterstützung ein nachhaltiges Personalentwicklungskonzept.



Mit Ausgründung der IT aus dem größten Krankenversicherer Deutschlands begann eine neue Zeitrechnung: Akquisition von Aufträgen, Kalkulationen, Preisverhandlungen und Positionierung im Wettbewerb auf der einen Seite, andererseits Gestaltungsmöglichkeiten bei Team- und Führungsstrukturen, Arbeitszeit- und Vergütungsregelungen sowie dem Einsatz branchenspezifischer Personalinstrumente. Eine Mammutaufgabe für die HR-Arbeit, umso mehr, da parallel die AOK Systems als Arbeitgebermarke im Markt etabliert werden musste.

Mitte 2009 wurden mit der Rahmenvereinbarung zum „PE-Konzept“ die Eckpunkte einer neu gestalteten Personalpolitik gesetzt. Was sind – nach mehreren Jahren Erfahrung und mit hinreichender Distanz – die Erfolgsfaktoren bei einem solch grundlegenden Veränderungsprozess? Wir fokussieren drei Themen, die sehr unterschiedliche Dimensionen beleuchten und gerade deshalb die umfassende Literatur zu Change-Prozessen trefflich konkretisieren: Beteiligungsstrukturen und Vermarktung, Veränderbarkeit des Systems, Beraterauswahl und Projektsteuerung.

Das PE-Konzept der AOK Systems ging mit den Elementen Rollen und Laufbahnstufen, Fachkarriere, Gehaltssystematik, Zielvereinbarung und variable Vergütung, Muster Karrierewege, Kompetenzmodell und neues Mitarbeitergespräch an den Start. Auf dieser Basis werden Folgeprozesse wie

Nachfolgeplanung, Talentmanagement oder Nachwuchsförderung initiiert.

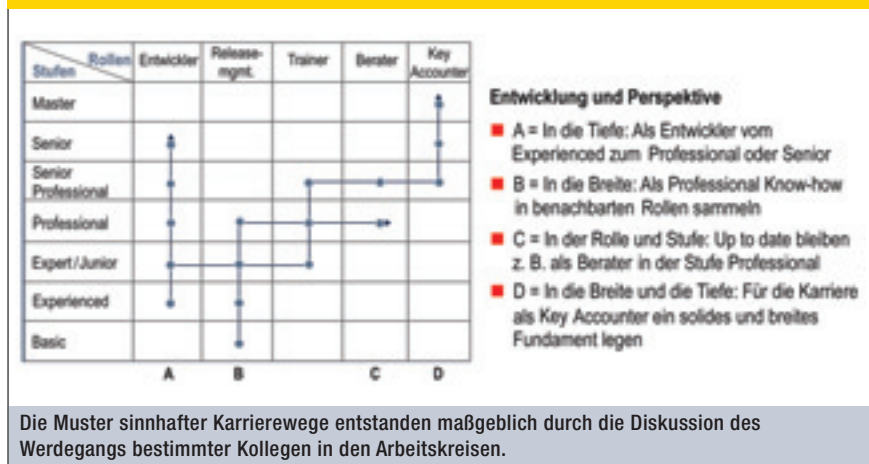
## Beteiligungsstrukturen

„Betroffene zu Beteiligten machen“ ist einer der Kernsätze im Change Management. Zur Passgenauigkeit und Akzeptanz des Konzepts haben in hohem Maße die vielfältigen Beteiligungsmöglichkeiten im Vorfeld beigetragen. In unterschiedlichen Arbeitsteams wurden die Konzepte für Rollendefinitionen, Anzahl und Abgrenzung von Laufbahnstufen, geeignete Indikatoren für Zielvereinbarungen oder erfolgskritische Kompetenzen mit Verhaltensankern erarbeitet. Dabei galt der Grundsatz: Organisation und Moderation durch Berater und interne Projektleiterin, Teamzusammensetzung mit je zwei Mitarbeitern, Führungskräften und Betriebs-

räten. So entstanden zum Beispiel die Muster sinnhafter Karrierewege maßgeblich durch die Diskussion des Werdegangs bestimmter Kollegen in den Arbeitskreisen. Ein „PE-Beirat“, bestehend aus Mitarbeitern und Führungskräften und regelmäßiger Beteiligung des Betriebsrats fungierte als kritischer Feedback- und Ideengeber. Die Ergebnisse der Arbeitsteams wurden im Zwei-Monatsrhythmus im Steuerungsteam beraten (Geschäftsführung, BR-Vorsitzender, interne Projektleiterin, Berater). Regelmäßige Statusinformationen auf Betriebsversammlungen gaben einen Einblick in den aktuellen Stand der Erarbeitung und ließen auch Raum für unterschiedliche Ansätze von Geschäftsleitung und Arbeitnehmervertretung. Als weiteres wichtiges Podium erwies sich das etablierte Führungskräfteforum,

## Stationen einer Fachkarriere

Abbildung 1



das zweimal jährlich als Informations- und Austauschplattform stattfindet. So stand in einer Veranstaltung die neue Gehaltssystematik im Fokus, die die Bandbreite des Zielinkommens für bestimmte Funktionen und Stufen definiert und sich zur direkten Korrespondenz von Leistung und Vergütung bekennt. Auch das grundlegend neu gestaltete Führungsinstrument Zielvereinbarungen mit der daraus abgeleiteten variablen Vergütung wurde hier vorgestellt.

Die Führungskräfte diskutierten intensiv, wie und mit welchen Begleitmaterialien sie die neue transparente Systematik in den anstehenden Mitarbeitergesprächen vermitteln können. Dabei konnten sie sich auf Basisinformationen stützen, die ins Intranet eingestellt wurden. Unter anderem ein Glossar, welches die im Konzept verwendeten Begriffe definiert sowie eine ganze Reihe von FAQ's (häufig gestellte Fragen), deren breit zugängliche Beantwortung einerseits die Mitarbei-

tergespräche entlastete, andererseits die konsistente Umsetzung unterstützte. Nicht nur neue Mitarbeiter, die bisher nicht im Umfeld der Krankenkasse tätig waren, profitieren von den anschaulichen beispielhaft dargestellten Karrierewegen und können schnell den roten Faden in ihrer persönlichen Karriereplanung finden und verfolgen. Als hilfreich erwiesen sich ferner die zahlreich angebotenen Workshops zur Einführung des PE-Konzepts.

War anfangs noch deutliche Skepsis zu spüren, ob die beschlossenen Veränderungen nicht auch nachteilige Auswirkungen haben könnten, war spätestens im zweiten Jahr der Umsetzung deutlich, dass die Belegschaft das Konzept angenommen hat. Insbesondere die transparenten Kriterien zur Differenzierung der Laufbahnstufen, die Faktoren wie Ausbildung und Erfahrung, Handlungsspielraum, Komplexität sowie Qualität beziehungsweise Erfolg berücksichtigen, sind zu einer wichtigen Orientierungshilfe gewor-

den. Führungskräfte und Mitarbeiter können ihre jeweiligen Wahrnehmungen anhand dieser Kriterien objektivieren.

### **Veränderbarkeit des Konzepts**

„Nichts ist beständiger als der Wandel“. Die grundlegende Neugestaltung wesentlicher Arbeitsbedingungen ist natürlich eine große Herausforderung für ein ausgegründetes IT-Unternehmen und die Erwartungen sind groß, wenn die Vereinbarungen unterschrieben sind und die neuen Prozesse zu greifen beginnen. Allerdings verändern sich die Anforderungen des Marktes und der Technologie in kurzen Zyklen, und auch die Werthaltungen nachrückender Generationen sind nicht identisch mit denen der heutigen Leistungsträger. Das heißt, das PE-Konzept selbst muss in seiner Ausgestaltung und Handhabung flexibel sein, muss sich anpassen, neue Bedarfe abbilden und integrieren können.

Die Veränderungen können sowohl vom Unternehmen initiiert sein (Strukturänderungen, Prozesse und Geschäftsabläufe, Technologien) als auch von Mitarbeiterseite (Wertewandel, Einstellungen und Haltung); ferner spielen auch gesellschaftliche und technische Entwicklungen eine Rolle (Social Media, rechtliche Gegebenheiten, Demografie, digitale Kommunikation).

Die Etablierung der Fachkarriere ist zum Beispiel ein Element, das den Strukturänderungen an eine bestimmte Zahl von Führungsebenen (flache Hierarchien) und dem Wunsch nach Entwicklungsperspektiven gerecht wird. Qualifizierten Mitarbeitern mit Potenzial steht neben der klassischen Führungslaufbahn auch der attraktive Weg in Experten- oder Projektlaufbahnen offen. Aktuell arbeitet die Personalentwicklung der AOK Systems intensiv an den Themen Wissenstransfer, Nachwuchsförderung sowie duale Studiengänge und Nachfolgeplanung, um damit den Effekten der demografischen Entwicklung frühzeitig begegnen zu können. Das PE-Konzept ist einem Haus vergleichbar, das sich mit den Bedürfnissen der Bewohner verändern lässt.

**Projektsteuerung**

„Sag’ mir, wie ein Projekt beginnt und ich sage dir, wie es endet.“ Ist der Entschluss gefasst, ein solches Projekt mit externer Unterstützung anzugehen, beginnt die Suche nach dem geeigneten Geschäftspartner. „Er muss hellhörig und sensibel die Vorstellungen, Bedenken und rollenspezifischen Zielsetzungen von Führungskräften, Betriebsräten und Unternehmensleitung aufnehmen und in Lösungsideen verdichten“, betont Rüdiger Bräuling, Geschäftsführer der AOK Systems. Der Nachweis der fachlichen Expertise gilt als Eingangsvoraussetzung.

Aber auch die andere Perspektive ist wichtig: Was hat der Auftraggeber geliefert, damit die externe Beratung erfolgreich agieren konnte? Hier kommt man sehr schnell zu den allseits bekannten Aspekten klare Projektstruktur, saubere Terminplanung, interne Projektverantwortung – alles notwendige, letztlich aber nicht hinreichende Maßnahmen. Den Unterschied machen

**Leistungsgerechtigkeit der Vergütung**

Abbildung 2



Mitarbeiter, die im unteren Drittel des Bandes liegen und eine sehr gute Leistung bringen, erhalten eine überproportionale Erhöhung. Mitarbeiter, die im oberen Drittel des Bandes liegen und eine unterdurchschnittliche Leistung bringen, erhalten keine oder wenig Erhöhung.

Aspekte wie: Wird die Rückendeckung der Geschäftsführung bei getroffenen Entscheidungen sichtbar? Wird der Reifegrad des eigenen Unternehmens in der Umsetzung solcher Veränderungsprozesse realistisch eingeschätzt? Billigt man Mitarbeitern, Führungskräften und Betriebsräten angemessene Zeit für Informationsaufnahme, -verarbeitung und Erkenntnisgewinn zu? Immer noch erwarten viele Unternehmensleitungen, dass Belegschaften bei Vorstellung neuer Konzepte sofort laut „Hurra“ rufen, obwohl sie selbst mehrere intensive Diskussionsschleifen mit hinreichender Reflexionszeit für sich beansprucht haben.

**Erfolgsfaktoren guter PE**

Schauen wir abschließend auf die inhaltliche Gestaltung: Was macht letztlich ein gutes Personalentwicklungskonzept aus? Die Erfahrungen aus den grundlegenden Veränderungen bei der AOK Systems weisen auf drei Erfolgsfaktoren:

1. Fokussieren auf das Wesentliche, das was die weitere Unternehmensentwicklung spürbar unterstützt. Das bedeutet Priorisieren nach Nutzen und Wertbeitrag, Entschlacken: Weniger ist oft mehr, keine PE-Instrumente nach dem Muster „nice to have“.
2. Die PE-Elemente miteinander vernetzen. Karrierewege und Vergütungsstrukturen korrespondieren miteinander, Per-

formance- und Potenzialbewertungen liefern Input, Nachfolgeplanung führt zu Entwicklungsmaßnahmen et cetera.

3. Flexibilität des Konzepts sicherstellen. Verständigung über die Zielsetzungen und angestrebten Ergebnisse; diese in Vereinbarungen und Guidelines verbindlich festhalten. Details und Einzelparameter so definieren, dass sie flexibel auf Änderungen in Technologien, Strukturen, Marktentwicklungen oder Werthaltungen nachrückender Generationen angepasst werden können.

Kunde und Berater müssen von Anfang an offen insbesondere die kritischen Punkte ansprechen und dürfen sich nicht vor unternehmensindividuellen Lösungen scheuen. Das Ergebnis dieser Arbeit kann dann langfristig das Unternehmen begleiten und immer wieder mit einem „Update“ den aktuellen Bedürfnissen angepasst werden.



Autorin  
**Daniela Gehring**,  
Leiterin Personal &  
Organisationsentwicklung,  
AOK Systems GmbH, Bonn,  
personal@sys.aok.de



Autor  
**Anton Stockhausen**,  
Vorstand, Lurse HR  
Consultants AG, Troisdorf,  
astockhausen@lurse.de