

DAK-Gesundheit digitalisiert Personalentwicklungsgespräche

Parallel zur digitalen Transformation modernisiert sich die DAK-Gesundheit intern. Das Unternehmen setzt seit 2017 einen ehrgeizigen Reorganisationsprozess um und hat zeitgleich einen Kulturentwicklungsprozess in Gang gesetzt. Eine Webanwendung für Personalentwicklungsgespräche soll die Change Prozesse ab sofort mit unterstützen.

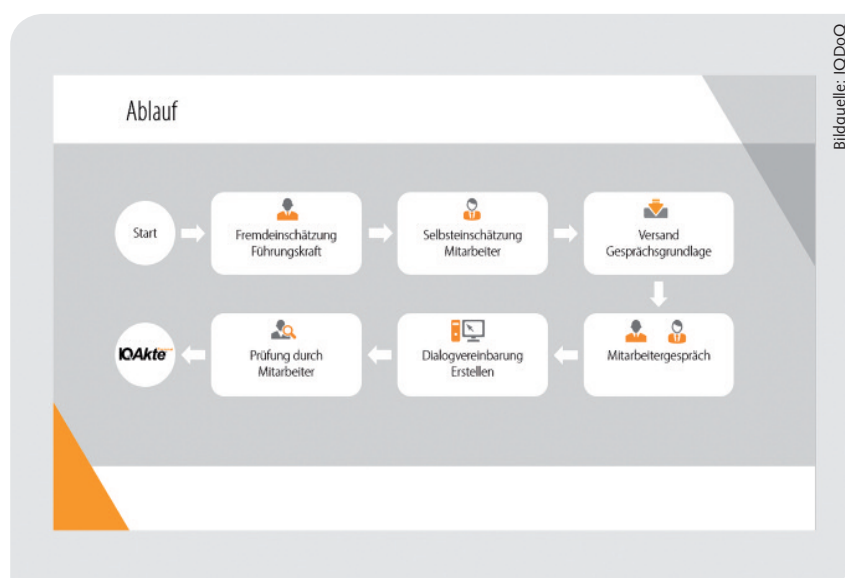
Von Katja Dippel*

„E in Großteil der Mitarbeiter ist bereits seit 20 Jahren oder länger für das Unternehmen tätig“, sagt Jörg Geßner, verantwortlicher Mitarbeiter des Bereichs Personalentwicklungssysteme und Organisationsentwicklung der DAK-Gesundheit. „Unser Kulturentwicklungsprozess begleitet die Reorganisation und schafft für alle Angestellten Orientierung an definierten Kernwerten.“

War die Krankenkasse bis dahin in regionalen Geschäftsstellen organisiert, die ortsansässigen Kunden alle Leistungen anboten, wurden die Kompetenzen in den vergangenen Jahren nach und nach in zentralen Fachzentren gebündelt. Mit dem Ziel, Hierarchien aufzubrechen und einen Dialog auf Augenhöhe zu führen, dürfen und sollen die Mitarbeiter darin mehr Verantwortung übernehmen. Dies bedeutet nicht nur mehr Selbstbestimmung, sondern verlangt von jedem einzelnen auch unternehmerisches Denken und Handeln. Gleichzeitig soll die Nähe zu den Kunden aufrechterhalten werden – „einen Balanceakt“, nennt es Geßner.

Die Mitarbeiter für diesen Balanceakt zu sensibilisieren und mit ihnen zusammen die nötigen Kompetenzen zu entwickeln, ist die zentrale Aufgabe der Personalentwicklung der DAK-Gesundheit.

„Dies und der Wunsch der Generationen Y und Z nach modernen Arbeitsbedingungen, führten 2016 zu der Entscheidung, unsere Personalentwicklungsgespräche zu digitalisieren“, erläutert Geß-



Bildquelle: IQDoQ

ner. Da die Personalabteilung SAP HCM als führendes HR-System einsetzt, hatte er sich mit seinem Projektteam dafür anfangs kurzzeitig nach einer fertigen SAP-Lösung umgeschaut. Die eigenen Anforderungen seien allerdings zu individuell gewesen.

„Außerdem haben wir darauf gesetzt, dass eine Lösung von Kollegen für Kollegen besser akzeptiert werden würde“, so Geßner. Mit einem Excel-Prototypen ist er dann auf den Softwarehersteller IQDoQ zugekommen: „Schließlich hatte unser Geschäftsbereich Organisation und IT-Steuerung das Unternehmen als verlässlichen Kooperationspartner empfohlen, der für neue Ideen offen ist.“ Dazu kam, dass zeitgleich auch die digitale Personalakte von IQDoQ eingeführt wurde, die sich über eine bidirektionale Schnittstelle einfach an SAP HCM anbinden ließ.

Mit IQDoQ sei der Funke dann auch gleich beim ersten Kontakt übergesprungen. Spätestens das Ende 2016 vor-

gestellte Pflichtenheft überzeugte die Personalentwickler, dass IQDoQ die aus dem Kompetenzmodell der DAK-Gesundheit resultierenden Anforderungen würde umsetzen können. Daher gaben sie zum Jahreswechsel den Startschuss für das Projekt.

Das Kompetenzmodell der DAK-Gesundheit

In der Lösung sollte für jeden Mitarbeiter und die dazugehörige Führungskraft ein Fragebogen zur Selbst- sowie zur Fremdeinschätzung hinterlegt werden, der das für die jeweilige Stelle geforderte Kompetenzprofil abbildet.

Die insgesamt 32 unterschiedlichen Kompetenzprofile hatte die DAK-Gesundheit bereits 2005 definiert, als sie gemeinsam mit Werner Sarges, Professor für Psychologie an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, ein neues unternehmensweites Kompetenzmodell erarbeitet hat. Dieses basiert auf dem von Paul Helwig entwickelten Werte- und Entwicklungs-

*Katja Dippel ist Marketing Communications Manager bei IQDoQ.

Jörg Geßner, verantwortlicher Mitarbeiter des Bereichs Personalentwicklungssysteme und Organisationsentwicklung der DAK-Gesundheit:

„Während wir früher eher zurückgeschaut und vergangene Leistungen bewertet haben, steht heute der zukünftige Erfolgsbeitrag jedes Mitarbeiters im Fokus des Gesprächs.“



Bildquelle: DAK-Gesundheit

den würde“, erläutert Schäfer die technischen Hintergründe. Die Stammdaten der Mitarbeiter hat IQDoQ über eine Schnittstelle aus SAP HCM übernommen. Täglich findet früh morgens zudem automatisiert ein Datenabgleich zwischen den Systemen statt. Der implementierte Prozess wird durch die Personalentwicklung aus dem Lösungsadministrator angestoßen und berücksichtigt das Rollen- und Rechtekonzept der Anwendung. Außerdem ist er mit Fristen und Wiedervorlagen versehen, damit die Personalentwicklungsgespräche nicht nur effizient, sondern auch pünktlich abgeschlossen werden.

Die Kompetenzprofile wie auch die Einzelkompetenzen lassen sich selbständig in PEG anlegen und pflegen. Dies war eine zentrale Anforderung der DAK-Gesundheit, nicht zuletzt weil durch die Re-

quadrat und legt für alle Beschäftigten spezifische und konkrete Anforderungen fest. Es beschreibt aber auch, welche Verhaltensweisen ausdrücklich nicht gewünscht sind. Der Idealzustand besteht darin, die Balance zwischen zwei Schwesterkompetenzen zu finden. Die Kompetenzprofile beinhalten alle unterschiedliche Kompetenzen zu vier Erfolgsfaktoren, die die DAK-Gesundheit für sich identifiziert hat: „Für unsere Kunden“ bezieht sich auf das Verhalten gegenüber Kunden, „Für uns als Mitarbeiter“ auf das Verhalten gegenüber Kollegen, „Für unsere Arbeit“ auf die eigene Arbeitsweise und „Für unsere Ergebnisse“ auf das unternehmerische Denken.

2015 wurden alle Kompetenzprofile aktualisiert und grundlegend überarbeitet. Bis heute sind darin eine Vielzahl von Einzelkompetenzen definiert, die in die bestehenden Kompetenzprofile einfließen oder in neuen kombiniert werden können – beispielweise dann, wenn sich die Anforderungen an eine Stelle ändern oder ein neuer Stellentyp hinzukommt. „Um die Balance mit den Abweichungen nach oben oder unten darzustellen, wäre ein Ziffernsystem, zum Beispiel nach Schulnoten, zu starr gewesen“, erläutert Roland Schäfer, Director Professional Services und Projektleiter bei IQDoQ.

„Deshalb haben wir uns gemeinsam mit dem Kunden für Schieberegler entschieden.“ Anhand von vier Fragen zu jedem Erfolgsfaktor der DAK-Gesundheit bewertet die Führungskraft damit zunächst die Kompetenzausprägungen der einzelnen Beschäftigten, bevor sich der Mitarbeiter selbst einschätzt. Im anschließenden Personalentwicklungsgespräch werden beide Sichten dann übereinandergelegt, besprochen und Entwicklungsziele vereinbart. Diese werden in einer digitalen Dialogvereinbarung festgehalten, welche nach der abschließenden Prüfung des Dokuments durch die Mitarbeiter in dessen digitaler Personalakte archiviert wird.

Umsetzung in eine digitale Lösung

„Da die Lösung als Service für Mitarbeiter und Führungskräfte über das Intranet zugänglich sein sollte, war von Anfang an klar, dass unsere Personalentwicklungslösung ‚PEG‘ eine Webanwendung wer-

Personalentwicklungsgespräch - Ernst Kaiser

Potenzial BGM-Berater 5/7

Potenzial besagt, ob jemand künftig in einer Position mit mehr Verantwortung erfolgreich sein wird.

Für die Einschätzung des Potenzials können folgende Fragen hilfreich sein:

- Können Sie sich Ihre Mitarbeiter/Innen Mitarbeiter auf einer völlig anderen Stelle vorstellen?
- Stellen Sie sich Ihre Mitarbeiter/Innen Mitarbeiter in einigen Jahren vor – wo sehen Sie sie/Ihn?
- Trifft Ihre Mitarbeiter/Innen Mitarbeiter gerne Entscheidungen?
- Hat das Handeln Ihrer Mitarbeiter/Innes Mitarbeiters eine gute Balance zwischen Kundenwunsch und unternehmerischem Denken?
- Sucht Ihre Mitarbeiter/Innen Mitarbeiter Optimierung auch bereichsübergreifend?
- Welche „Risiken und Nebenwirkungen“ sehen Sie bei ihr/Ihm in einer Rolle mit mehr Verantwortung?

Nehmen Sie nach gedanklicher Beantwortung dieser Fragen Ihre Potenzialeinschätzung vor:

geringes Potenzial im Hinblick auf eine Position mit mehr Verantwortung

hohes Potenzial im Hinblick auf eine Position mit mehr Verantwortung

Geben Sie hier bitte die Gründe für Ihre Potenzialeinschätzung an:
Die Stärken überwiegen die Schwächen. Durch Trainingsmaßnahmen sollte eine positive Entwicklung möglich sein.

Bildquelle: DAK-Gesundheit

Personalentwicklungsgespräch - Ernst Kaiser

Für unsere Kunden BGM-Berater 1/7

Hinweis
Ziehen Sie den Schieberegler entsprechend Ihrer persönlichen Einschätzung entweder nach rechts (stark ausgeprägt) oder nach links (gering ausgeprägt).

Bitte achten Sie darauf, dass Sie sich nur auf konkret beobachtbares bzw. wahrgenommenes Verhalten beziehen.
Sollte Ihnen eine Einschätzung im Einzelfall nicht möglich sein, kreuzen Sie bitte das entsprechende Feld unter dem Schieberegler an. Diese Fragestellung fließt dann nicht in die Ergebnisse ein.
Im Feld Notizen (s.u.) können Sie ggf. persönliche Anmerkungen ergänzen. Diese Notizen können ausschließlich von Ihnen eingesehen werden.

1
versucht selbst dann Kundenbedürfnisse zu erfüllen, wenn sie die Möglichkeiten der verfügbaren Produkte/Dienstleistungen übersteigen

gering ausgeprägt stark ausgeprägt
 keine Einschätzung möglich

2
setzt Ressourcen wirtschaftlich ein

gering ausgeprägt stark ausgeprägt
 keine Einschätzung möglich

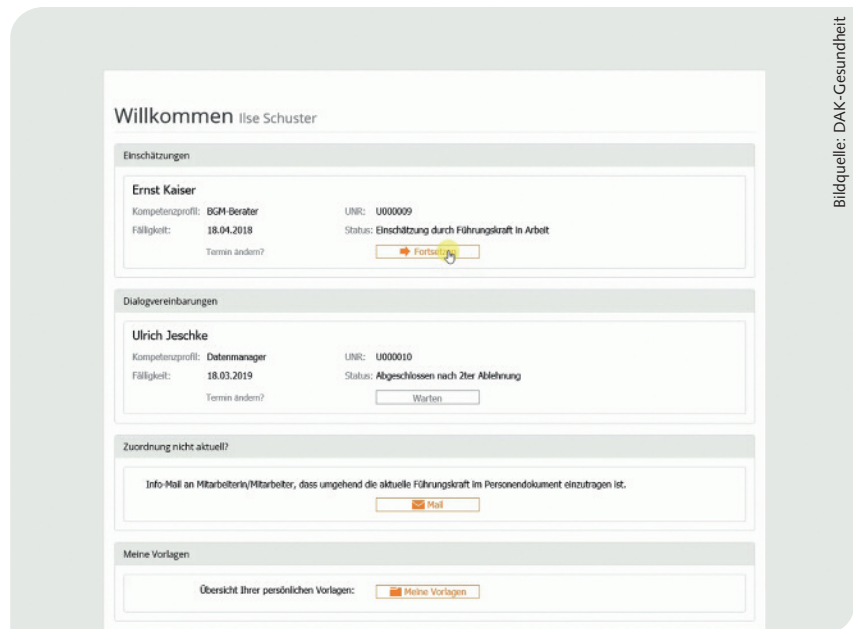
3
informiert die/den Kundin/Kunden umfassend

Bildquelle: DAK-Gesundheit

organisation immer noch vieles im Fluss sei: „Wir tauschen uns regelmäßig mit unseren Mitarbeitern aus, ob die definierten Kompetenzprofile zu den operativen Prozessen passen beziehungsweise was geändert werden sollte“, sagt Geßner. „So wird Personalentwicklung für uns alle erlebbar und ist am Ende weitaus mehr als ein Dokument in der Personalakte.“

Im April 2017 lieferte IQDoQ seine PEG genannte Lösung an den Kunden aus. Dort hat sie sich bis heute im Testbetrieb bewährt. Dabei haben sie rund 100 der insgesamt 11.343 Mitarbeiter erfolgreich getestet.

„Die beteiligten Führungskräfte zeigten sich bei der Evaluation begeistert von der selbsterklärenden Anwendung“, bestätigt Geßner. „Nach und nach sollen jetzt auch alle anderen ihre Erfahrung mit dem neuen digitalen Workflow sammeln können.“ Dazu soll PEG im nächsten Schritt in das Mitarbeiterportal der DAK-Gesundheit integriert werden. Das unternehmensweite Kompetenzmodell und dessen transparente Umsetzung in einer Softwarelösung haben die Jahresgespräche laut Geßner positiv verändert: „Während wir früher eher zurückgeschaut und vergangene Leistungen bewertet haben, steht heute der zukünftige Erfolgsbeitrag jedes Mitarbeiters im Fokus des Gesprächs“, erklärt Geßner. Die



Bildquelle: DAK-Gesundheit

Dialogeinschätzung, die teilweise auch unterjährig reflektiert wird, gäbe ihnen dafür Orientierung. „Dies ist enorm wichtig, um sie bei unserem Kulturwandel mitzunehmen.“

Natürlich berührt ein solches Verfahren verschiedene Mitbestimmungsrechte. Daher war es für die DAK-Gesundheit von Anfang an wichtig, den Personalrat in den Entwicklungsprozess einzubeziehen. Fragen des Datenschutzes, nach Berechtigungskonzepten und Umgang

mit den gewonnenen Daten konnten zur Zufriedenheit aller geregelt werden. Am Ende standen eine Dienstvereinbarung und die positive Begleitung durch den Personalrat.

Nach den positiven Erfahrungen mit PEG ist die DAK-Gesundheit aktuell mit IQDoQ zusätzlich zu einer 270-Grad-Feedback-Lösung im Gespräch. Dies wäre ein weiterer Hebel für eine erfolgreiche digitale Transformation der unternehmensinternen Change-Prozesse. (ch) @