

Nicht immer reichen kontinuierliche Anpassungen an das Wettbewerbs- und Marktumfeld aus, manchmal müssen radikalere Veränderungsmaßnahmen umgesetzt werden. Wie auch das gut gelingen kann, zeigt das Beispiel der Kassenärztlichen Vereinigung Hessen: Die Restrukturierung ist abgeschlossen, der Wandel geht weiter!

KV Hessen Veränderungsprozess

Auf zu neuen Ufern!

MitarbeiterInnen oder Führungskräfte, die mit radikalen Veränderungen konfrontiert werden, erleben eine Vielzahl von Emotionen, Ängsten und Widerständen:

1. Unsicherheit und Angst vor drohendem Arbeitsplatzverlust
2. Ärger und Trauer um den Verlust von ehemaligen Standorten, Arbeitsplätzen oder KollegInnen
3. Widerstände gegenüber neuartigen Aufgaben und Arbeitsplätzen oder neuen KollegInnen und Vorgesetzten

Diese und viele andere Emotionen erlebten die MitarbeiterInnen und Führungskräfte der KV Hessen in Deutschland, die von 2009 bis 2010 eine radikale Restrukturierung der gesamten Organisation durchlaufen mussten. Die KV Hessen ist eine kassenärztliche Vereinigung und Körperschaft des öffentlichen Rechts, die als Bindeglied zwischen PsychotherapeutInnen, Fach- und HausärzteInnen einerseits und den gesetzlichen Krankenkassen andererseits, die Versorgung und Zulassung der KassenärzteInnen und die Abrechnung der kassenärztlichen Leistungen in Hessen sicherstellt.

Verbunden mit dem Ziel, Verwaltungskosten zu reduzieren und den Erhalt der KV Hessen zu sichern, wurden mit Unterstützung verschiedener Unternehmensberatungen mehrere Standorte im Bundesland Hessen geschlossen und in den beiden Jahren bis zu 400 MitarbeiterInnen freigesetzt.

Mitten in der Restrukturierung im April 2010 kam der neue Bereichsleiter für Innere Dienste, Herr Alexander Bender, an Bord der KV Hessen. In seiner damaligen Funktion

als Personalleiter musste Alexander Bender nicht nur die Umsetzung der Strukturveränderungen und die Freisetzung des Personals begleiten, sondern er verfolgte drei Ziele bei der Veränderung und Weiterentwicklung von Personal, Organisation und Kultur.



Anna Roth und Alexander Bender, KV Hessen und Sascha Maurer, ARGO überqueren die fertiggestellte Seilbrücke

1. Vertrauensvolle und offene Zusammenarbeit im Führungskräfte-Team
2. Kompetente Führungskräfte in der Steuerung und Führung ihrer Teams und im Umgang mit Veränderungen
3. Engagierte und motivierte MitarbeiterInnen und Teams in der neuen Organisationsstruktur

„In der neuen Geschäftsführung und erweiterten Geschäftsleitung war uns sehr bewusst, dass wir die MitarbeiterInnen und Führungskräfte bei der Verarbeitung und Umsetzung

Fortsetzung >>



Fortsetzung >> THEMA

der radikalen Veränderungen unterstützen müssen und gleichzeitig neue Impulse, Fähigkeiten und Energien für die erfolgreiche Neuausrichtung der KV Hessen benötigen“, erläutert der Bereichsleiter Alexander Bender. Er fügt hinzu: „Dabei war es uns wichtig, einen strategischen Partner für die Personal- und Kulturentwicklung zu finden, der vier zentrale Kriterien erfüllt: Kompetenz, Konzept, Kreativität und Klarheit. Mit der ARGO in München, unter der Verantwortung des Geschäftsführers Johannes Neuner und der Projektleitung von Sascha Maurer, haben wir den richtigen Partner gefunden.“

Gestartet wurde im Februar 2011 mit einer grundlegenden Qualifizierung aller Führungskräfte, die ca. 55 TeilnehmerInnen aus der Geschäftsführung, Bereichs-, Abteilungs- und Teamleitung in den Themen „Grundlagen effektiver Führung“ und „Konstruktiver Umgang mit Veränderungen“ qualifizierte. Parallel dazu wurden die ÄrzteberaterInnen der KV Hessen zu den „Grundlagen effektiver Beratung“ in mehreren Einheiten qualifiziert und begleitet.



Alexander Bender, Bereichsleiter Innere Dienste der KV Hessen

Gepaart mit umsetzungsbegleitenden Transferworkshops und einer Abschlusskonferenz aller Führungskräfte in 2011 stand im Führungskräfte-Team neben der Vertrauensbildung und der Aufbau der Führungskompetenz auch die Reaktivierung des bestehenden KV Hessen Leitbildes im Vordergrund.

Darauf aufbauend erleben die Führungskräfte in 2012 einen zweiten Führungskräfte-Entwicklungsprozess, der den Fokus auf den Ausbau des Kommunikations- und Konfliktmanagement, der Präsentations- und Moderationsfähigkeiten richtete. Durch diesen vertiefenden Prozess erweiterten sich nicht nur die Führungs- und Veränderungskompetenzen der KV Hessen Führungskräfte, sondern auch die vertrauensvolle Zusammenarbeit im Führungskräfte-Team entwickelte sich kontinuierlich weiter.

Bereichsleiter Alexander Bender erläutert dazu: „Im Vergleich zu Beginn meiner Tätigkeit und dem Start der Führungskräfte-Entwicklung gehen wir heute viel offener, wertschätzender und vertrauensvoller in der Geschäftsleitung und dem Führungsteam miteinander um – und gleichzeitig ist die Führungskompetenz unserer Führungskräfte gestiegen.“

Um das Ziel zu erreichen, engagierte und motivierte MitarbeiterInnen und Teams in der neuen Organisation zu erleben, startete im Zeitraum von März bis Juli 2012

die systematische Mitarbeiterqualifizierung mit Kick-off-Veranstaltungen für alle 600 MitarbeiterInnen der KV Hessen. Die Veranstaltungen fanden in einem exklusiven Ambiente in Bad Orb/Spessart statt und wurden von den MitarbeiterInnen der Personalentwicklung aus dem Team von Evelyn Christoph hervorragend organisiert und vor Ort begleitet.

In den Großgruppen-Veranstaltungen wurden unter dem Motto „Auf zu neuen Ufern!“ allen MitarbeiterInnen die aktuelle Situation der KV Hessen durch ausgewählte BereichsleiterInnen erläutert, sowie zentrale Modelle und Instrumente zur effektiven Kommunikation, Zusammenarbeit und zum konstruktiven Umgang mit Veränderungen durch die ARGONauten vermittelt.

Kernelement jeder Kick-off-Veranstaltung war der gemeinsame Bau einer Brücke im Wald durch alle TeilnehmerInnen – unterstützt und begleitet vom Outdoor-Spezialisten und Kooperationspartner der ARGO rund um das Team von Rüdiger Rader. In der anschließenden Reflexion des Brückenbaus in der Großgruppe und

den drei Teilgruppen wurden die Zusammenarbeit und Kommunikation, die Umsetzung des KV Hessen Leitbildes sowie Eigen- und Mitverantwortung für den gemeinsamen Erfolg thematisiert.

„Es war beeindruckend zu sehen, wie sich die MitarbeiterInnen eingesetzt haben, wie innerhalb kürzester Zeit eine stabile Brücke gebaut wurde, über die wir Bereichsleiter sicher gehen konnten.“, würdigt Alexander Bender die Leistung der MitarbeiterInnen der KV Hessen.

Anna Roth, Bereichsleiterin Honorar ergänzt zufrieden, dass "nach den zehn Veranstaltungen viel Energie und Motivation, sich auf die veränderten Rahmenbedingungen und die Neuausrichtung der KV Hessen einzulassen, in der gesamten Belegschaft erlebbar ist. Es macht wieder richtig Spaß und mich stolz in der KV Hessen zu arbeiten!"

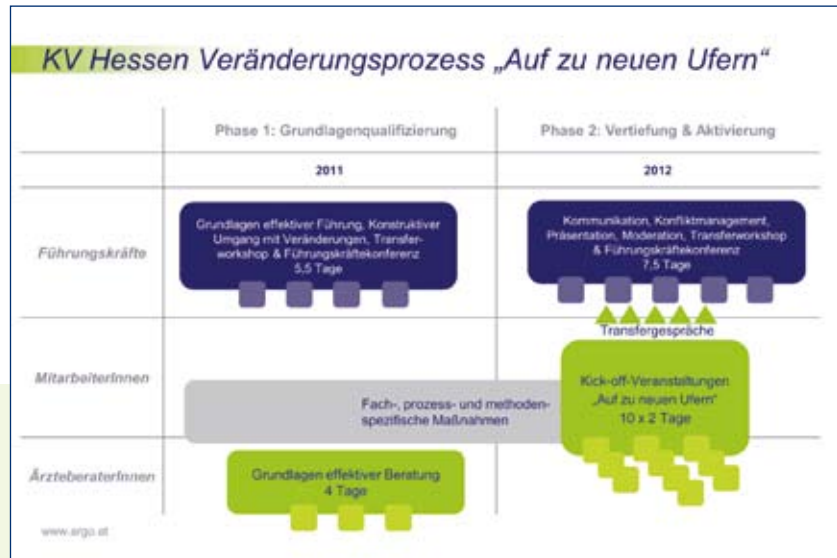
Verzahnt wurden die im gesamten KV-Verbund einmaligen Kick-off-Veranstaltungen mit dem Entwicklungsprozess der Führungskräfte, die verpflichtet wurden, mit jedem/r TeilnehmerIn nach dessen Veranstaltung ein individuelles Transfergespräch zu führen und dabei zu klären, inwieweit der Vorgesetzte dem/der TeilnehmerIn bei der Umsetzung des Gelernten unterstützen kann.



Fortsetzung >> THEMA

Für das Jahr 2013 plant die KV Hessen eine Fortführung der systematischen Mitarbeiterqualifizierung, eine Vertiefung der Führungskräfte-Entwicklung durch individuelle und bedarfsorientierte Entwicklungs- und Coaching-Maßnahmen, sowie eine Intensivierung der Zusammenarbeit im Führungsteam und zwischen den Schnittstellen in der Verwaltung.

Abschließend erläutert Alexander Bender zufrieden: „Die Restrukturierung ist abgeschlossen, der Wandel geht kontinuierlich weiter und unsere MitarbeiterInnen und Führungskräfte sind motiviert und engagiert, die täglichen Herausforderungen konstruktiv und aktiv zu bewältigen.“



Wir sind auf einem wirklich guten Weg, wir sind – auch dank der ARGO aus München - **auf dem Weg zu neuen Ufern!**“



ARGO talktime 2012

Die ARGO talktime 2012 zum Thema Talent Management war auch heuer wieder ein spannender Austausch von Human Resources ManagerInnen, bei dem Wissensvermittlung um Erfahrungsberichte, Anregungen und Tools ideal ergänzt wurden.

Talent Management als erfolgskritische Aufgabe wurde begrifflich gefasst und systematisiert. Die Herausforderung, als HR darin die Position zu beziehen, die Umsetzung ermöglicht, und alle anderen verantwortlichen und nötigen Kräfte einzubinden, war Gegenstand reger Diskussionen. Einzelne Umsetzungsaspekte wurden im Detail durchgearbeitet.

Der Input und der Erfahrungsaustausch war auch diesmal wertvoll, neue Netzwerke sind entstanden – viel Erfolg in den Umsetzungsschritten!

Aboard



Anne Tschida verlässt die ARGO nach 11 Jahren als Consultant. Nach dieser langen Zeit neue Ufer kennenzulernen und sich auch dort zu versuchen, ist ein Wunsch, den wir gut verstehen und wofür wir ihr alles Gute wünschen!



Oliver Bender verstärkt als Junior Consultant seit 1. September die ARGOnauten. Als Psychologe mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie kann er unmittelbar an unserer Arbeit anknüpfen – die Zukunft wird zeigen, ob seine Kompetenz in Pferdegestütztem Managementtraining Einzug in der ARGO hält!

ARGO studie 2012

Dialog der Generationen: Die XY Challenge

Immer wieder tauchen Themen und Schlagworte auf, gewinnen Wichtigkeit, bleiben aber wenig greifbar.

Diese Themen aufzugreifen und in überschaubare und umsetzbare Form zu bringen ist Anliegen der ARGO studien. „Corporate Social Responsibility“ war in 2004 das Thema, „Work Life Balance“ in 2005 und „Corporate Culture“ in 2008.

Das Thema des Eintritts einer neuen Generation in die Arbeitswelt, die Unterschiede in der Werthaltung und Arbeitseinstellung, und die daraus resultierende teaminterne Dynamik – das ist das was wir alle erleben.

Dass es da zu Déjà-vus aus dem eigenen privaten Umfeld kommt, persönliche Betroffenheit ausgelöst wird, eigene Werte und die Reflexion des eigenen Arbeitslebens angestoßen werden, steigert die Komplexität des Themas. Die demografische Entwicklung erhöht die Dringlichkeit, attraktiver Arbeitgeber für diese junge Generation zu sein.



Mit der ARGO studie zu diesem Thema werden wir 3 Anliegen abdecken:

Orientierung:

Die Generationen werden beschrieben und die Erkenntnisse vorliegender Studien verdichtet dargestellt.

Verstehen:

In einer Umfrage werden wir zu resultierenden Fragestellungen nachfassen: Was wird bereits getan um diesem Thema Rechnung zu tragen? Was muss die bestehende Organisation von den Nachkommenden lernen, was muss die junge Generation realisieren und anpassen? Strebt die neue Generation Führungsverantwortung an und wenn ja, von welchen Vorbildern wollen sie lernen?

Umsetzung:

Auf Basis aller Ergebnisse werden wir Umsetzungstipps ableiten.

Wir freuen uns über Ihre Teilnahme an der Studie (November 2012), die Ergebnisse werden im Jänner 2013 präsentiert. Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte direkt an office@argo.at.

Gratulation!

ARGOnautin Beatrice Piontek hat ihr Diplom für einen ausgezeichneten Erfolg bei dem Abschluss der Berufsschule für Bürokaufleute überreicht bekommen. Wir freuen uns, dass sie uns weiterhin als Assistenz im Finanzbereich erhalten bleibt!



Ausblick

- Am **19. & 20. November** veranstaltet die Gesellschaft für Prozessmanagement zum 10. Mal die größte Veranstaltung im deutschsprachigen Raum mit dem Schwerpunkt **„State of the Art“-Prozessmanagement**. Nach bewährtem Muster ist die Veranstaltung in einen Seminartag (rund 10 Expertenworkshops am 19.11.) und einen Kongresstag (20 Best Practice Vorträge) aufgeteilt. Zum 10-jährigen Jubiläum sind natürlich auch einige Highlights eingepplant.

Wie in den letzten Jahren gestaltet ARGO einen Expertenworkshop zum Thema **„Führung in Veränderungsprozessen“**, Schwerpunkt wird heuer der Umgang mit Konflikten sein.

Impressum



Barbara Thoma
ARGO Personalentwicklung GmbH
Cobenzlgasse 32
1190 Wien
Tel +43-1-369 77 00
mail b.thoma@argo.at

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung!