



© pixel_dreams - Fotolia.com

Führung in der Sozialversicherung – wie Träger voneinander lernen können

Ausgangssituation und Herausforderungen

„Es sind nicht die Stärksten, die überleben, auch nicht die Intelligentesten, sondern diejenigen, die sich am schnellsten an einen Wandel anpassen können!“ (Konfuzius)



Dr. Werner Chromecek ist Personalentwickler in der Wiener Gebietskrankenkasse.

Die Unternehmensleitung der Versicherungsanstalt für Eisenbahnen und Bergbau (VAEB, vorm. Versicherungsanstalt des österreichischen Bergbaues) suchte bereits Ende der 1990er-Jahre nach probierten Mitteln, um für sich abzeichnende Entwicklungen in der österreichischen Sozialversicherungslandschaft (u. a. Einführung der Deckelung des Verwaltungsaufwandes gem. § 588 ASVG, Auflösungen von Betriebskrankenkassen, politische Forderungen nach Kassenzusammenlegungen etc.) gerüstet zu sein.

Ziel der gesetzten Entwicklungsschritte – von der Planung strategischer Geschäftseinheiten, der Einführung adäquater Zielevaluierungsinstrumente, der Umstrukturierung des Unternehmens bis hin

zum Eingehen von Kooperationsmodellen – war die Erhöhung der Handlungsfähigkeit, der Effektivität sowie der Effizienz.

Neben den bekannten Ansätzen der Organisationsentwicklung im herkömmlichen Sinne, welche mit vielen unterschiedlichen Methoden und Techniken nicht nur die Produktivität steigern, sondern auch die Lebens- und Arbeitsqualität und die Fähigkeit zur Problemlösung innerhalb der Organisation verbessern, berücksichtigte man in der Versicherungsanstalt für Eisenbahnen und Bergbau bereits frühzeitig die Tatsache, dass sich eine Organisation nur dann verändern kann, wenn sich ihre Mitarbeiter und Führungskräfte ändern. Um die Herausforderung eines permanenten Innovations- und



Veränderungsprozesses auf allen Ebenen des Unternehmens zu bewältigen, war daher der Einsatz neuer Lernkonzepte unabdingbar. Erst durch die Einbeziehung aller Mitarbeiter konnten fortlaufende Anpassungen an die sich schnell verändernden Umfeldbedingungen erfolgreich realisiert werden. Grundsätzlich muss jedes Unternehmen daran interessiert sein, die Lernfähigkeit und das Wissenspotenzial seiner Mitarbeiter zu steigern, denn dadurch erhöht sich nicht nur deren Wert (Humankapital bzw. Mitarbeiterwert), sondern das Unternehmen bleibt auch in einer sich schnell verändernden Umwelt innovativ und konkurrenzfähig. Dabei darf nicht übersehen werden, dass die „lernende“ Organisation sehr hohe Anforderungen an die Lernmotivation und Lernfähigkeit ihrer Mitarbeiter stellt. Darüber hinaus benötigen Führungskräfte eine große Motivationskraft, um das Konzept tatsächlich überzeugend einzuführen und umzusetzen.

In unserem Verständnis ist unter organisationalem Lernen der Prozess der Veränderung der Wissensbasis und des Wertesystems sowie der Erhöhung der Handlungsfähigkeit der Organisation zu verstehen. Das organisationale Lernen zielt auf eine Übereinstimmung interner und externer Veränderungen ab und leistet damit einen wesentlichen Beitrag zur Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit der Organisation.

Zur Unterstützung der Sozialversicherungsträger

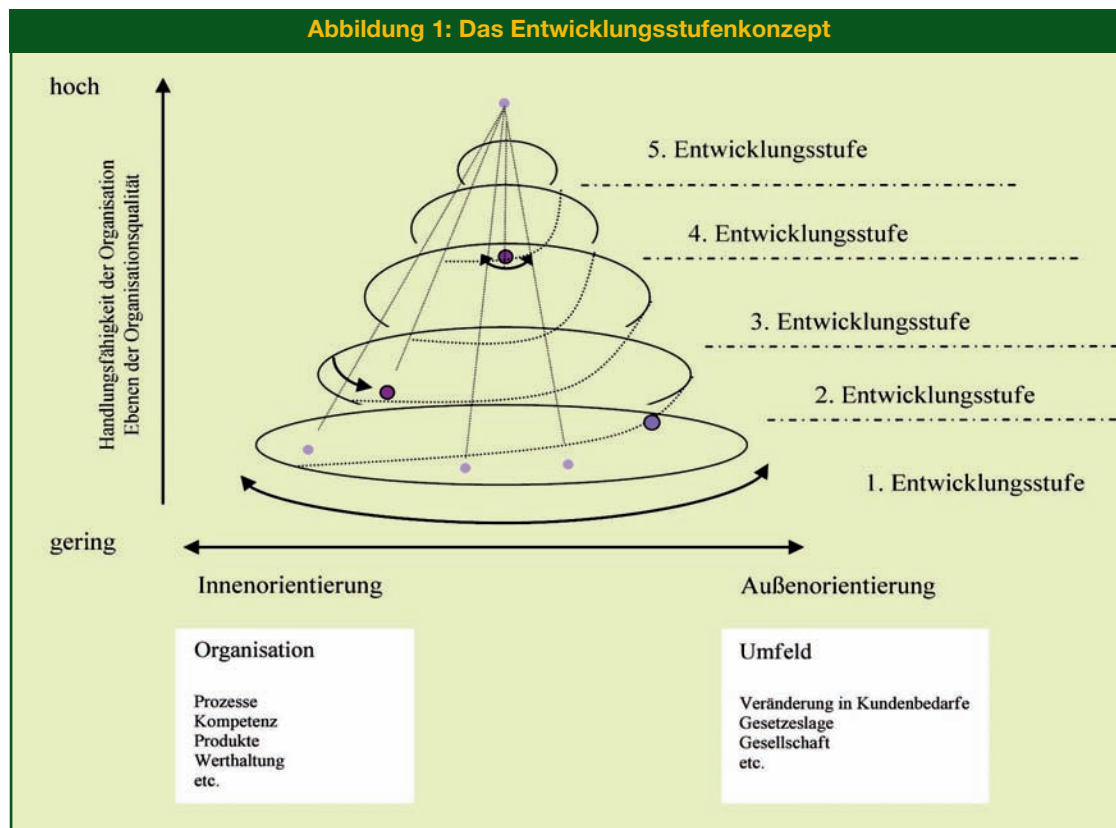
bei der Entwicklung zur „Lernenden Organisation (LO)“ wurde durch Beschluss des Verwaltungsrates des Hauptverbandes der österreichischen Sozialversicherungsträger (HVB) in der Sitzung vom 24. Juni 2003 u. a. entschieden, die Versicherungsanstalt für Eisenbahnen und Bergbau mit dem Innovationsprojekt – Zielfeld 13 „Lernende Organisation in der Sozialversicherung (LORG-SV)“ – zu betrauen.

Das Basiskonzept LORG-SV baut auf wesentlichen Grundlagen unterschiedlicher Entwicklungsstufen der Personalentwicklung auf und ermöglicht es somit, die verschiedenen „Entwicklungs- und Reifegrade“ der einzelnen Organisationen zu berücksichtigen (Abb. 1).

Der evolutionäre Wandel setzt dabei auf ein „sanftes“ Vorgehen: Es wird davon ausgegangen, dass sich Organisationen nur schrittweise weiterentwickeln können und damit ein abgestimmtes Interventionsbündel auch auf den gegenwärtigen Entwicklungsstand der Organisation Rücksicht nehmen muss.

Die überwiegende Anzahl der theoretischen Perspektiven zum organisationalen Lernen streichen primär die kognitive Komponente heraus und verzichten weitgehend auf kultur- oder handlungsrelevante Aspekte. Das für die Sozialversicherung weiterentwickelte Konzept berücksichtigt jedoch alle Komponenten, da diese unseres Erachtens ineinander fließen (Abb. 2).

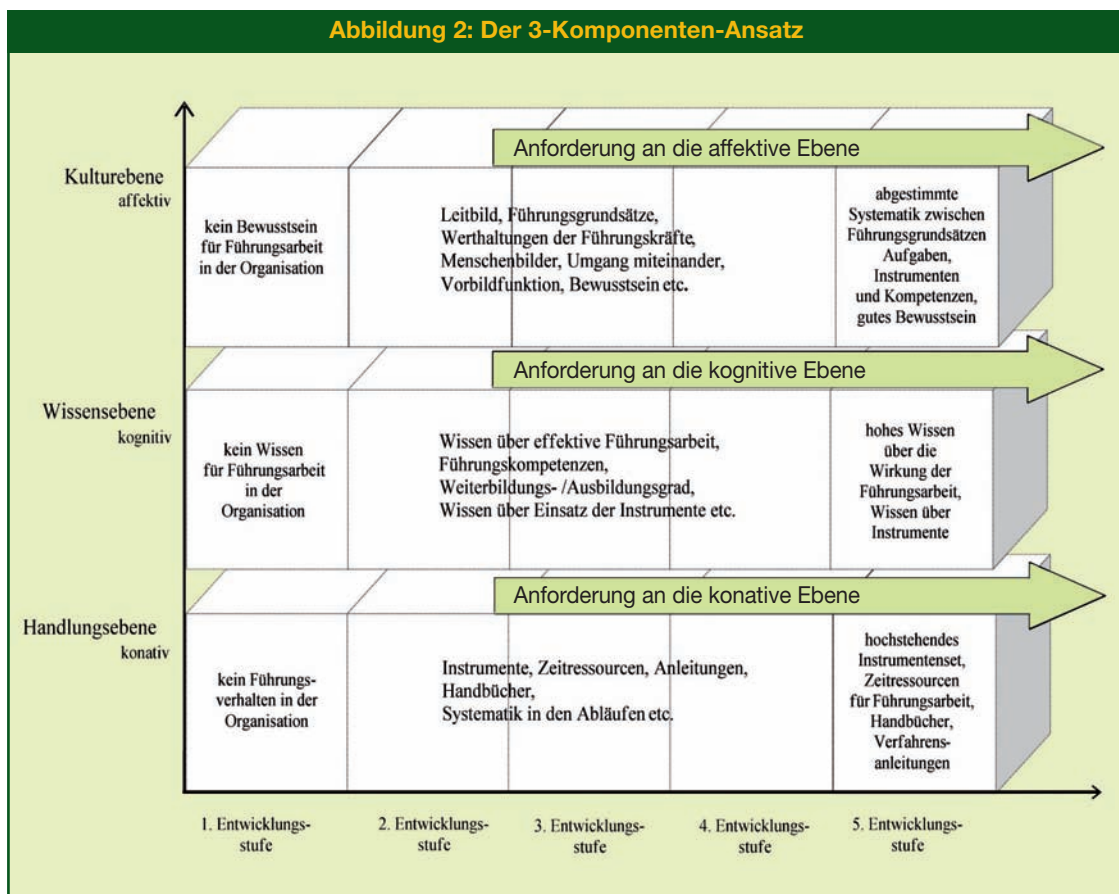
Abbildung 1: Das Entwicklungsstufenkonzept



Mag. Heidrun Draxl ist Personalentwicklerin in der Niederösterreichischen Gebietskrankenkasse.



Michaela Schlojer ist Personalentwicklerin in der Versicherungsanstalt für Eisenbahnen und Bergbau.



Selbsteinschätzung auf drei Betrachtungsebenen.

Die **affektive Komponente (Kulturebene)** der organisationalen Lernorientierung umfasst dabei die gemeinsamen Werthaltungen und Einstellungen bzw. Orientierungsmuster eines Unternehmens (individuell und kollektiv) und leitet sich aus dem Begriff der Organisationskultur ab.

Die **kognitive Komponente (Wissensebene)** wiederum spiegelt einerseits das Können, Wissen und die Kreativität, Probleme zu lösen, wider (individuell und kollektiv) und basiert auf der Wissens- und Fähigkeitsstruktur im Unternehmen, und andererseits wird damit die Lernfähigkeit des Unternehmens erfasst.

Die **konative Komponente (Handlungsebene)** ist der handlungsrelevante Teil der organisationalen Lernorientierung und zeigt sich in der Lernbereitschaft des Unternehmens (individuell und kollektiv, Umgang mit Wissen, organisatorische Rahmenbedingungen etc.).

Im Rahmen der Einstellungs- und Wertforschung ist das diesem Projekt zugrunde gelegte Verständnis des organisationalen Lernens als „Attitüdenkonzept“ bekannt. Zentrale Schlussfolgerungen aus dieser Begriffsbestimmung sind, dass Einstellungen einerseits aus einer affektiven und kognitiven Komponente bestehen und erlernbar sind (mentaler und neutraler Bereitschaftszustand, der durch die Erfahrung strukturiert ist), andererseits

auch eine gewisse Handlungsorientierung beinhalten („steuernder und/oder dynamischer Einfluss auf Reaktionen“).

Als logische Weiterentwicklung des LORG-SV-Konzeptes kamen Anfang des Jahres 2009 vier Sozialversicherungsträger (Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger/HVB, Versicherungsanstalt für Eisenbahnen und Bergbau/VAEB, Niederösterreichische Gebietskrankenkasse/NÖGKK und Wiener Gebietskrankenkasse/WGKK) überein, im Rahmen eines interorganisationalen Wissensmanagements als Team trägerübergreifende, relevante Themenstellungen zu bearbeiten, bestehende Lösungsansätze und erreichte Wirkungen abzugleichen und neue relevante Denkansätze zu entwickeln. Der innovative Charakter liegt darin, dass auf gemeinsamen Problemstellungen basierende Lösungen durch ganzheitliches Lernen erarbeitet werden.

Die Umsetzung dieser Lösungsansätze soll dazu beitragen, eine stärkere Verankerung der Managementphilosophie der „lernenden Organisation“ im Sozialversicherungssystem zu erreichen, um in weiterer Folge durch die Verbesserung der Handlungsfähigkeit die Kundenzufriedenheit auf allen Ebenen zu erhöhen mit dem Ziel, die Akzeptanz für das System der österreichischen Sozialversicherung in der Bevölkerung zu steigern.

Das LOWI-Team – HVB, VAEB, NÖGKK, WGKK: ein trägerübergreifender Ansatz

Prozessgewinn in Gruppen liegt vor, wenn durch das Zusammenwirken individueller Leistungen in Gruppen mehr Energie (z. B. Anstrengung), eine höhere Produktivität oder qualitativ neuartige Ideen, Fertigkeiten und neues Wissen entstehen, als durch jedes einzelne Gruppenmitglied allein oder durch eine aufgaben-angemessene Kombination der individuellen Leistungen aller Gruppenmitglieder. Collins und Guetzkow prägen hierfür den Begriff „assembly effect bonus“.¹

HVB, VAEB, NÖGKK und WGKK arbeiten seit rund zwei Jahren in etwa vierteljährlich stattfindenden Arbeitsteammeetings intensiv an den Aufgabenstellungen, die sich aus dem Projekt „Lernende Organisation – Wissensmanagement (LOWI)“ ergeben (Abb. 3).

In diesem Team sind Personalverantwortliche und Personalentwickler vertreten, im Falle des Hauptverbandes zusätzlich unterstützt durch ein Mitglied der Direktion und einen Abteilungsleiter, um auch die Perspektive von in der Linien-Führung und im Management praktisch Tätigen in die Konzeptentwicklungen mit einbeziehen zu können.

Als ideal für den konstruktiven Gesprächsprozess hat sich erwiesen, diesen von Beginn an von einem externen Moderator (Universität Graz) als unabhängigen Außenstehenden mit hohem Experten-

wissen begleiten zu lassen. Im Jahre 2010 wurde auf diese bewährte kleine Gruppe zurückgegriffen, um das Teilprojekt 3.3 aus dem Konsolidierungspaket („TP 3.3: Weitere Professionalisierung des Führungssystems“) auszuarbeiten. In dieser Phase wurde das Team stark erweitert, weil der Wunsch bestand, durch Zuziehung weiterer Träger in Folge eine breitere Zustimmung des Outputs zu sichern. Fallweise bestand in dieser Phase das Team aus Vertretern von bis zu neun SV-Trägern, deren Aufgabe sinngemäß lautete: „Entwerfe Standards, wie Führung in der Sozialversicherung bis zum Jahre 2013 zu gestalten ist.“ Als Resultat der Kooperation in diesem großen Kreis konnte im September 2010 ein konsensual erarbeiteter 29-seitiger „Projektstrukturplan Führung“ präsentiert werden.

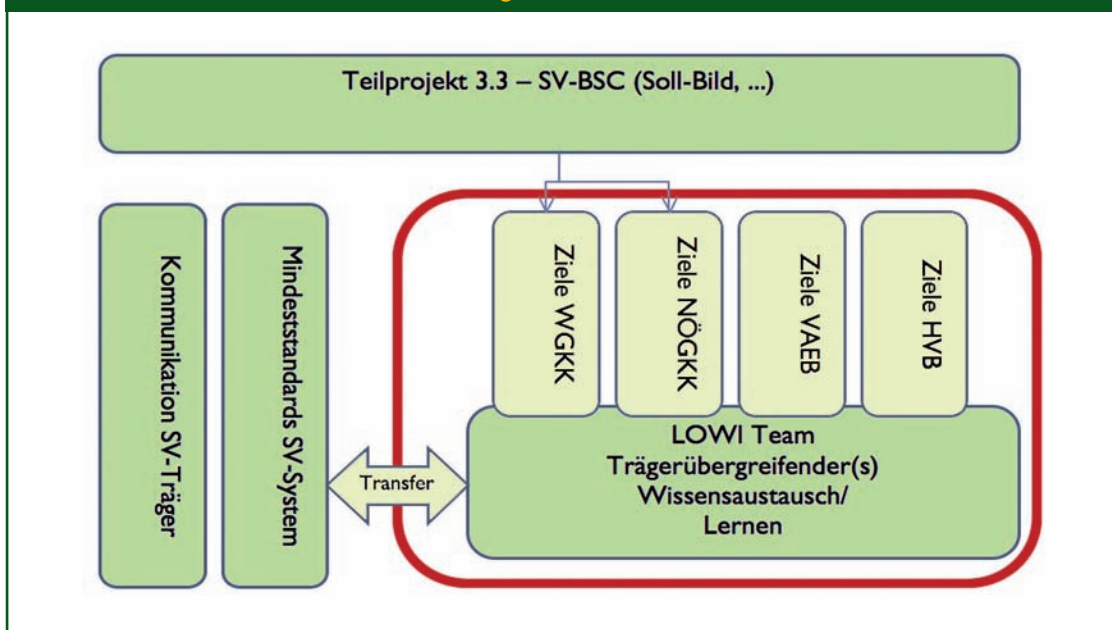
Die hohe Bedeutung des Themas „Führung“ wurde von der Organisation anschließend dadurch unterstrichen, dass das Ergebnis dieser Teamarbeit für eines der SV-BSC-Ziele 2011 ausgewählt wurde – mit der Ausprägung: „Definition des SV-Sollbildes zum Führungssystem in der Sozialversicherung liegt vor.“

Sowohl im kleinen „Kern-Team“ als auch in der oben beschriebenen erweiterten Gruppe erfolgte rasch die Einigung darauf, dass eine bindende „Norm“ mit akribischen Vorgaben, wie in der gesamten Sozialversicherung „Führung“ einheitlich zu gestalten wäre, von vornherein geringe Chancen hätte, von vielen oder gar allen SV-Trägern akzeptiert zu werden.

Diese Skepsis resultierte nicht aus der Furcht vor möglicher mangelnder Kooperationsbereitschaft

Definition eines Sollbildes zum Führungssystem in der Sozialversicherung.

Abbildung 3: Das LOWI-Team



¹ Human Communication Research, Volume 29, Issue 4, S. 600–606, Oktober 2003.



© chagin - Fotolia.com

Die Sozialversicherung als komplexes System.

der SV-Träger untereinander, sondern ist aus Sicht der Organisationsentwicklung einsichtig – jede Organisation (jeder SV-Träger) ist als komplexes System zu betrachten, das jeweils zahlreichen Umwelt- und Inneneinflüssen unterliegt. Darüber hinaus verfügt jeder SV-Träger/jedes System selbstverständlich über seine eigene, spezielle Historie und spezifische „Kultur“, was im Fall der Sozialversicherung vermutlich noch dadurch verstärkt wird, als es sich bei ihr um eine bundesweite Institution handelt. Von Systemikern wird angezweifelt, dass man Probleme in komplexen Systemen mit simplen Interventionen lösen könne bzw. die Folgen solcher Interventionen immer komplexe Folgen nach sich ziehen müssen.

Nun lautete aber der Auftrag, ein „Sollbild“ (also in gewisser Weise doch eine Norm) zu entwerfen, das künftig für die gesamte Sozialversicherung gelten wird. Die Lösung dieser ambivalenten Aufgabenstellung hatte das Team relativ rasch gefunden: den Entwurf eines Sollbildes, das Empfehlungen und Mindeststandards auflistet und in möglichst unterstützender (vs. reglementierender) Weise wirksam zur Verfügung gestellt werden soll. Dabei wurde als wesentlich erachtet, den selbstverständlich heterogenen Entwicklungsstand der einzelnen SV-Träger hinsichtlich Personalentwicklung zu berücksichtigen – was wiederum unterschiedlich aufwendige Interventionen zur Erreichung der definierten Standards in der jeweiligen Organisation mit sich bringt. Gleichzeitig sollte der ökonomische Nutzen von Wissensaustausch und transparenter Information aller Beteiligten an vorderster Stelle stehen.

Wie sich in den Teamsitzungen gezeigt hat, war

diese Ziel-Formulierung nicht nur außerordentlich förderlich für den Output (siehe unten: Führung als gemeinsames Thema – inhaltliche Schwerpunktsetzungen), sondern auch für die unmittelbare Entwicklung der einzelnen beteiligten SV-Träger im laufenden Prozess.

Es ergaben sich abseits der oben erwähnten Teammeetings bereits fruchtbringender trägerübergreifender Wissensaustausch und Kooperationen, z. B. in den Bereichen Stellenbeschreibungen, Mitarbeitergespräche und Kundenmanagement.

Es hat sich gezeigt, dass in der Sozialversicherung ein weitgehend einheitliches Menschenbild und auch viele analoge Ansichten bezüglich der Anforderungen an „Führung“ bestehen. Trotzdem wurden in der Vergangenheit in mannigfaltigen Bereichen wie z. B. Mitarbeitergespräch oder Kundenmanagement von den einzelnen SV-Trägern autonom und nur selten im Austausch mit anderen SV-Trägern isoliert Konzepte entwickelt.

Wir haben den Weg gewählt, unser Wissen zu verbinden und gemeinsam Mindeststandards im Sinne von Empfehlungen zu erarbeiten. Die offene Kommunikation und transparente Information zum Nutzen aller Beteiligten steht dabei eindeutig an erster Stelle. Es ist zu hoffen, dass über den bewährten trägerübergreifenden Ansatz im LOWI-Team noch oftmals in der Sozialversicherung der oben zitierte *assembly effect bonus* wirken kann.

Führung als gemeinsames Thema – inhaltliche Schwerpunktsetzungen

„Eine Reise von tausend Meilen beginnt mit dem ersten Schritt.“ (Laotse)

Dynamik und Komplexität sind die dominierenden Faktoren bei der Beschreibung der aktuellen Situation in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen. Die voranschreitende Entwicklung zur Informations- und Wissensgesellschaft verlangt kontinuierliches Lernen aller Mitarbeiter auf allen hierarchischen Ebenen.² Das Erfordernis der Lernfähigkeit für Mitarbeiter und Organisationen gewinnt somit immer stärker an Bedeutung. Die Generierung von Wissen ist einer steten Beschleunigung unterworfen und heutzutage kann– da das Wirtschafts- und Politikumfeld laufend neue Kenntnisse einfordert – niemand mehr ausschließlich mit dem in der Schule und der Berufsausbildung Gelernten die aktuellen – ganz zu schweigen die zukünftigen – Anforderungen bewältigen.³ Unternehmen sind angehalten, am Puls der Zeit zu agieren, sich auszutauschen und zu vernetzen, um

² Vgl.: Becker: Die neue Rolle der Personalentwicklung, in: Thom/Zaugg (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung, 2006, S. 43.

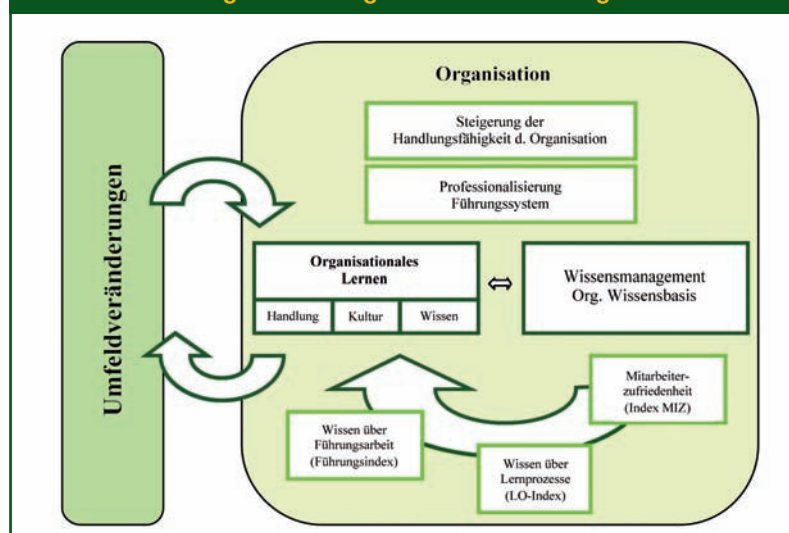
³ Vgl.: Wegerich: Strategische Personalentwicklung in der Praxis, S. 13.

Kompetenzen zur adäquaten Bewältigung der angesprochenen Dynamik und Komplexität aufzubauen.⁴

In Literatur und Praxis hat der Begriff der „lernenden Organisation“ in den vergangenen zehn bis fünfzehn Jahren eine weite Verbreitung erfahren. In der Tat gibt es für moderne Unternehmen und Verwaltungen keine wichtigere Anforderung, als ständig zu lernen: lernen von den Wünschen und Erwartungen der Kunden, lernen von den Mitbewerbern, lernen aus den eigenen Erfahrungen.⁵ Demnach kann die Entwicklung zu einer lernenden Organisation gleichermaßen als Voraussetzung und Ziel angesehen werden. Unter dem Schlagwort „lernende Organisation“ wird u. a. die Herausbildung „sensibler Antennen“ und offener, vor allem flexibler Organisationsstrukturen verstanden, um externe und interne Veränderungen beobachten, verarbeiten und umsetzen zu können. Die hierfür erforderlichen Problemlösungsverfahren müssen entwickelt oder von außen beschafft und institutionalisiert werden, um sich in einem ständigen Prozess von *trial and error* unter Einsatz laufender Rückkopplungsschleifen selbst korrigieren zu können.⁶ Wenn ein Unternehmen die Bedeutung des Organisationslernens erkannt hat, gestaltet es unweigerlich auch seine Personalpolitik und Personalentwicklung anders. Lernformen, die sich möglichst nahe an den Geschäftsprozessen befinden, werden eingerichtet, damit die Kluft zwischen Gelerntem und Angewandtem klein bleibt.⁷ Eine lernende Organisation weckt das kreative Potenzial ihrer Mitarbeiter, reagiert aktiv auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen, redefiniert sich immer wieder neu und schafft so die Bedingungen, die Zukunft selbstbestimmt zu gestalten.⁸

Zwar ist das Entwicklungskonzept zur lernenden Organisation mittlerweile seit mehreren Jahren im Sozialversicherungssystem ein integrierter Bestandteil des Veränderungsmanagements, jedoch konnte im Zuge der intensiven trägerübergreifenden Zusammenarbeit festgestellt werden, dass Führungsarbeit in den einzelnen SV-Trägern bislang weitestgehend sehr uneinheitlich wahrgenommen wird. Entwicklungsschritte werden zu meist trägerindividuell in Angriff genommen, Instrumente individuell erarbeitet und Erfahrungen gar nicht oder nur zum Teil ausgetauscht. Zugleich stellen die gegenwärtigen und künftigen Herausforderungen aber immer höhere Anforderungen an unsere Führungskräfte. Dem steht wiederum ge-

Abbildung 4: Grundlage für die Umsetzungsarbeit



genüber, dass Führungskräfte im Sozialversicherungssystem zumeist über eine qualifizierte Facharbeit ihre Karriere beschränkt haben.

Zur Steigerung der Effektivität der Führungsarbeit macht eine Mindeststandardisierung in Fragen der Führungskultur, der Führungsaufgaben, der Führungsinstrumente sowie der daraus ableitbaren Anforderungen an Führungskräfte der Sozialversicherung absolut Sinn. Ein gemeinsames Verständnis zur Führungsarbeit erleichtert überdies den kommunikativen Austausch untereinander und schafft die Grundlage für eine wesentlich effizientere Zusammenarbeit. Damit wird zugleich die Systemeffektivität gesteigert. Es sei an dieser Stelle nochmals betont, dass das Ziel nicht die völlige Vereinheitlichung der Führungsarbeit, sondern vielmehr die gemeinsame Professionalisierung sowie Steigerung der Effektivität der Führungsarbeit ist, da die Organisationsmuster in den Trägerorganisationen tendenziell vergleichbar sind – dies gilt sowohl für die organisationalen Herausforderungen als auch für die organisationalen Handlungs- und Verhaltensweisen. Erfolgskritische Organisationsthemenstellungen (wie z. B. Kultur, Mitarbeiterführung, Umgang mit Veränderungen, Personal und Wissensmanagement) sind in nahezu allen SV-Trägern von gleich hoher Relevanz bzw. stellen diese vor die gleichen Herausforderungen (Abb. 4).

Unsere Idee des organisationalen Lernens setzt am bestehenden Wissenssystem der einzelnen Trägerorganisationen an, welches sich auf Basis bisheriger Erfahrungen gebildet hat. Eine sozialversiche-

Nicht Vereinheitlichung, sondern gemeinsame Professionalisierung ist das Ziel.

4 Vgl.: Becker: ebenda, in: Thom/Zaugg (Hrsg.): ebenda, S. 43.

5 Vgl.: Pieler: Neue Wege zur lernenden Organisation, 2003, S.1.

6 Vgl.: Engelhardt/Graf/Schwarz: Organisationsentwicklung, 2000, S. 77–80.

7 Vgl.: Glasl: Die Führungs- und Organisationslehre in Entwicklung, in: Glasl/Lievegoed: Dynamische Unternehmensentwicklung, 2004, S. 59.

8 Vgl.: Falk: Personalentwicklung, Wissensmanagement und Lernende Organisation in der Praxis, 2007, S. 39.



© RTimages - Fotolia.com

Vielfältige Wirkungen einer effektiven Führungsarbeit.

rungsweite Professionalisierung der Führungsarbeit geht zwangsläufig mit einer höheren Effizienz und Effektivität der Führungskraft selbst einher. So kann eine effektive Führungsarbeit folgende Wirkungen haben:

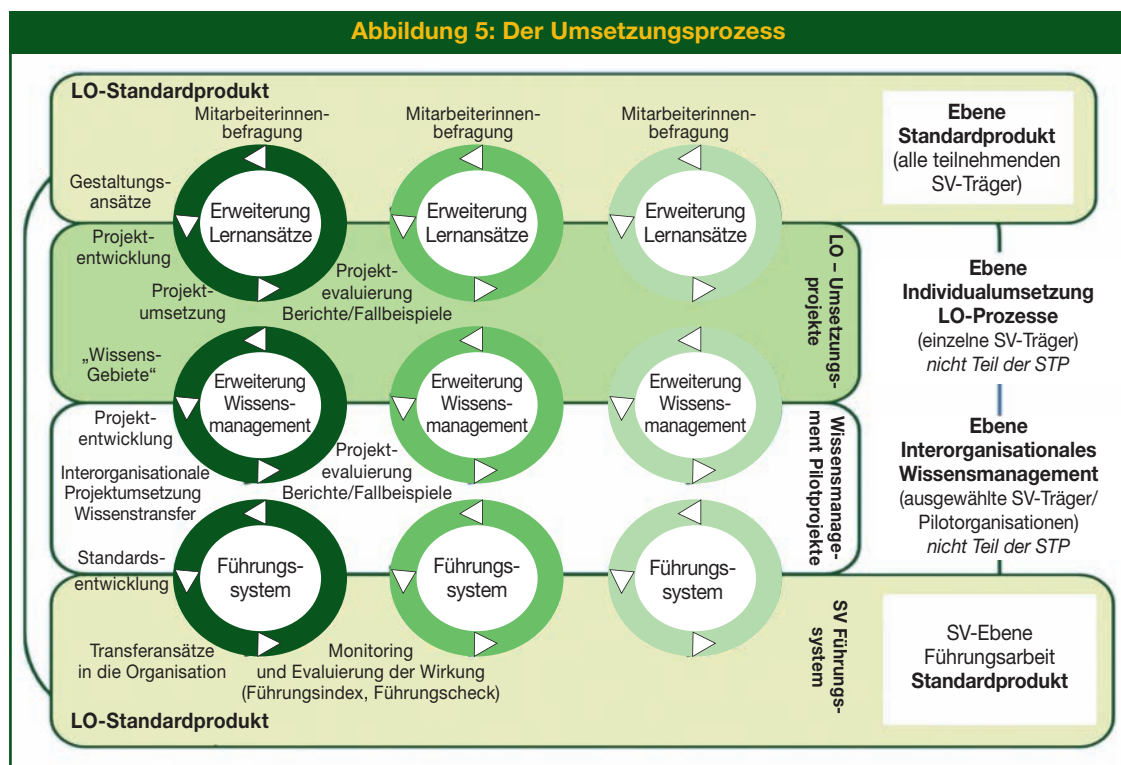
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und damit indirekt positive Wirkungen auf die Kundenzufriedenheit, Arbeitsleistung und Arbeitsqualität;
- Erhöhung der Wirksamkeit der Führungsarbeit durch eine Konzentration auf das Wesentliche – damit erhöht sich die Lösungs- bzw. Entscheidungsqualität und es passieren weniger Führungsfehler;

- positive Veränderung des Leistungsverhaltens und des Engagements der Mitarbeiter;
- Verringerung von Fehlzeiten – dies führt wiederum zu Kosteneinsparungen;
- Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber – damit gelingt es, die besten potenziellen neuen Mitarbeiter anzusprechen bzw. zu gewinnen, was in weiterer Folge positive Effekte auf das Leistungsniveau sowie die Leistungsbereitschaft ausübt.

Der erklärte Fokus liegt generell auf der Steigerung der Handlungsfähigkeit der Organisation durch die Professionalisierung der Führungsarbeit. Ein wichtiger Baustein ist dabei die Nutzbarmachung gesammelten expliziten und impliziten Wissens in den einzelnen Trägerorganisationen für das Gesamtsystem der Sozialversicherung auf Basis trägerübergreifender Lernprozesse. Damit werden auf einer trägerübergreifenden Ebene zugleich entsprechende Entwicklungsansätze eingeleitet, indem beispielhaft von anderen SV-Trägern gelernt werden kann (Abb. 5).

Die erwähnten Herausforderungen der gemeinsamen Professionalisierung der Führungsarbeit lassen sich nur durch ein umfassendes, ganzheitliches „human resource management“-Konzept bewältigen, welches die einzelnen personalwirtschaftlichen Teilfunktionen systematisch integriert und aufeinander abstimmt. Anstelle voneinander losgelöster Einzelmaßnahmen müssen die personalwirtschaftlichen Prozesse in Zusammenhang zueinander gebracht und mit den erforderlichen Instrumenten und Methoden in den Mittelpunkt der Betrachtung

Abbildung 5: Der Umsetzungsprozess





tung gestellt werden. Sämtliche Ansätze des *human resource management* gehen davon aus, dass unternehmerische Effektivität nur unter der Voraussetzung erreicht werden kann, dass Strategie-, Struktur- und Personalmanagemententscheidungen im Sinne eines *external fit* aufeinander abgestimmt sind. Der bislang eher kurzfristig-reaktive Aktivitätshorizont wird zugunsten einer langfristig-proaktiven Sichtweise aufgegeben (Abb. 6).

Das abgebildete Modell zeigt das Zusammenspiel der Erfolgskomponenten, um Effektivität in einer Verwaltung zu erreichen. Zum einen benötigt sie eine Strategie, aus der sich ihre Daseinsberechtigung und die Rechtfertigung für den Ressourcenverzehr ergeben. Zum anderen müssen die von der Strategie abgeleiteten Ziele mit Unterstützung eines ausgereiften Personalmanagementsystems zur Umsetzung gebracht werden. Die relevanten personalwirtschaftlichen Teilbereiche reichen dabei von der Personalauswahl über die Einsatzplanung mittels Zielvereinbarungen, die Leistungserbringung und -beurteilung, die Personalentwicklung, die Ent- und Belohnung bis hin zur Freisetzungspolitik. Dabei wird sowohl auf die individuelle Leistung eines Mitarbeiters als auch auf die aggregierte Leistung des gesamten Unternehmens abgestellt.

Verknüpft man die Ansätze der lernenden Organisation mit dem Entwicklungsstufenkonzept, so ergibt sich daraus der dem „Führungs-Check“ für die Evaluierung der Führungsarbeit zugrunde liegende konzeptionelle Rahmen.

Der nachfolgend beschriebene „Führungs-Check“



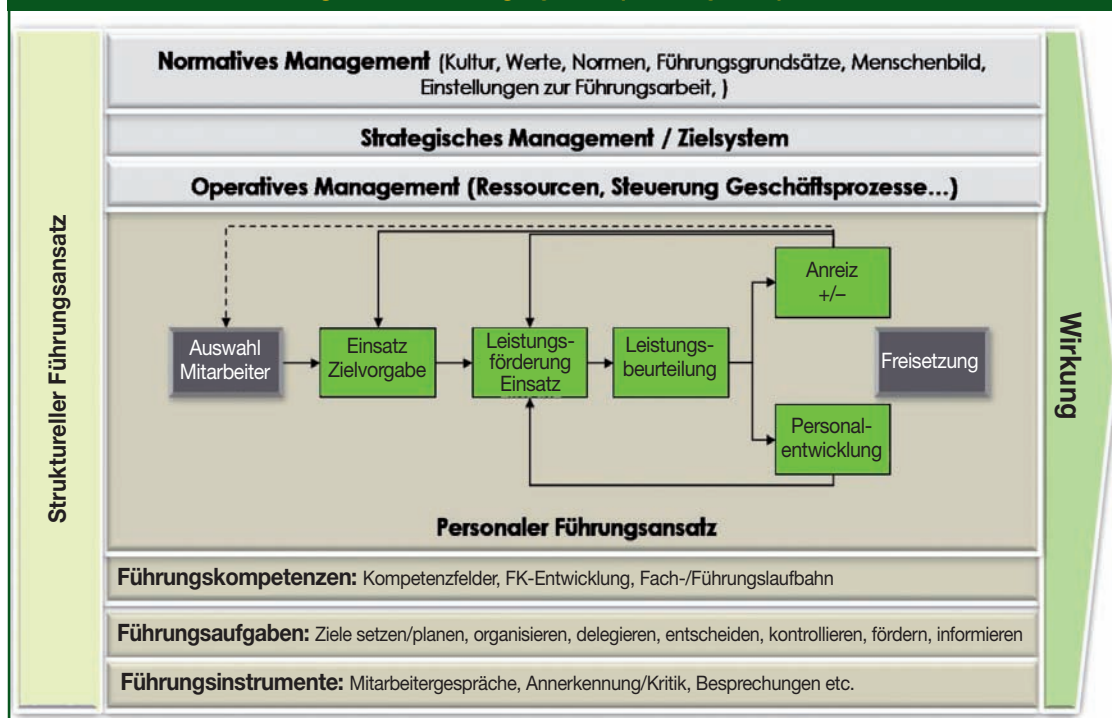
steht allen interessierten SV-Trägern zur Verfügung und kann – unabhängig davon, ob eine Befragung im Rahmen des STP LORG durchgeführt wurde oder nicht – individuell nach Bedarf als „Selbstevaluierungsinstrument“ eingesetzt werden.

Der „Führungs-Check“ steht allen Trägern zur Verfügung.

Der Führungs-Check im Überblick

Eine erste Grobeinschätzung der Arbeitsgruppe macht deutlich, dass „Führung“ im gesamten Sozialversicherungssystem als Potenzialthema einzustufen ist. Der Vergleich einzelner SV-Träger zeigt gleichzeitig aber auch Entwicklungsunterschiede auf. Instrumentelle Ansätze (konative Ebene) überwiegen – trotzdem ist die Handlungsebene nicht

Abbildung 6: Das Führungssystem (HRM-System) als Ganzes



entsprechend entwickelt. Handlungsfelder bilden die Führungskultur und das Wissen über eine wirksame Führungsarbeit. Zur Erreichung eines gewissen Entwicklungsniveaus ist es jedoch erforderlich, dass alle Ebenen entsprechend ausgeprägt sind.

Vor diesem Hintergrund wurde entschieden, gemeinsam ein standardisiertes Analysetool zur Bestimmung des Entwicklungsgrades der jeweiligen Führungsarbeit zu entwickeln und allen SV-Trägern des Sozialversicherungssystems als **Selbstevaluierungsinstrument** zur Verfügung zu stellen. Damit sollen Stärken und Schwächen der eigenen Führungsarbeit aufgezeigt und gleichzeitig Impulse sowie konkrete Ansatzpunkte zur Einleitung von Lern- und Entwicklungsprozessen gegeben werden.

Wie und was wird evaluiert?

Evaluierung des eigenen Entwicklungsstandes anhand vorgegebener Aussagen.

Zu definierten Analyseebenen sind im Zuge der Selbstevaluierung vorgegebene Aussagen jeweils für die

- Handlungsebene (konativ),
- Wissensebene (kognitiv)
- und Kulturebene (affektiv)

zu bewerten und im dazu vorgesehenen Bewertungsfeld einzutragen.

Die Bewertung der Aussagen erfolgt entlang einer Fünferskala:

- von 1 = *trifft überhaupt nicht zu*
- bis 5 = *trifft vollkommen zu*

Die Summe der einzelnen Bewertungen von 1 bis 5 bildet bei der Auswertung der Analyse die Basis für die Einstufung nach dem Entwicklungsstufen-

konzept (Entwicklungsstufe 1 bis 5). Insgesamt sind im Zuge der Selbstevaluierung 78 Einzelaussagen (26 je Handlungsebene, Wissensebene, Kulturebene) zu bewerten. Beispielsweise wird die Personalbedarfsplanung als Bestandteil des personalen Führungsansatzes mit obigen Aussagen je Ebene beschrieben (Abb. 7). Die Bewertung im Zuge der Selbstevaluierung (in den eingerahmten Feldern einzutragen) ergab in diesem Fall auf der Handlungsebene den Wert „3“, auf der Wissensebene „2“ und auf der Kulturebene den Wert „1“.

Auf Basis der Bewertungen der einzelnen Aussagen ergibt sich über alle Aussagen hinweg eine Bewertung entlang des Entwicklungsstufenkonzeptes der Führungsarbeit je Ebene (Handlung, Wissen, Kultur) als Durchschnittswert.

Im angeführten Beispiel (Abb. 8) erreicht die Organisation auf der Handlungsebene einen Wert von 2,9, auf der Wissensebene 2,4 und auf der Kulturebene 2,3.

Die in Abb. 8 gewählte Darstellungsform der Ergebnisse kann auf Basis der Selbstevaluierung für das Führungssystem als Ganzes, aber auch für einzelne Teilansätze des Führungssystems sowie für einzelne personalwirtschaftliche Teilbereiche durchgeführt werden. Durch die abgestufte Analyse und Ergebnisdarstellung können dementsprechend auch Ansatzpunkte zur Verbesserung auf unterschiedlichen Interventionsebenen identifiziert werden.

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass mit dem Führungs-Check eine aussagekräftige Selbstanalyse des Führungssystems in Form einer

Abbildung 7: Personalbedarfsplanung

	Handlungsebene	Wissensebene	Kulturebene
Personalbedarfsplanung	<p>Für die Personalbedarfsplanung liegt zur Unterstützung ein Formular für die Personalbedarfsmeldung vor bzw. erfolgt die Personalbedarfsmeldung entlang einer vordefinierten Routine. Arbeitsplatzbeschreibung und Anforderungsprofile stehen als vordefinierter Standard zur Verfügung. Für jede Stelle im Unternehmen gibt es eine aktuelle Arbeitsplatzbeschreibung und ein Anforderungsprofil.</p>	<p>Die Führungskräfte sind darin geschult, wann und wie sie das Formular zur Personalbedarfsmeldung benutzen und ausfüllen müssen. Außerdem wissen die Führungskräfte über Funktion und Rolle von Arbeitsplatzbeschreibungen und Anforderungsprofilen im Rahmen der Personalarbeit Bescheid. Durch interne Schulungen und aufbereitete Beispiele ist ihnen bekannt wie diese Instrumente zu benutzen und zu bearbeiten sind.</p>	<p>Die Führungskräfte verwenden von sich aus für jede Personalbedarfsmeldung den vordefinierten Standard und setzen dieses Instrument laufend ein. Sie achten besonders auf den „FIT“ zwischen Personalbedarf und strategischer Ausrichtung des Unternehmens. Ob bei der Suche und Auswahl neuer Mitarbeiter/-innen, als unterstützendes Instrument bei der Optimierung des Personaleinsatzes oder als Basis für die Durchführung von Mitarbeiter/-innen/gesprächen und Leistungsbeurteilungen – Arbeitsplatzbeschreibungen und Anforderungsprofile werden von den Führungskräften als lebendiges Instrument des HRM gesehen und aktiv als Führungsinstrument eingesetzt.</p>
	3	2	1

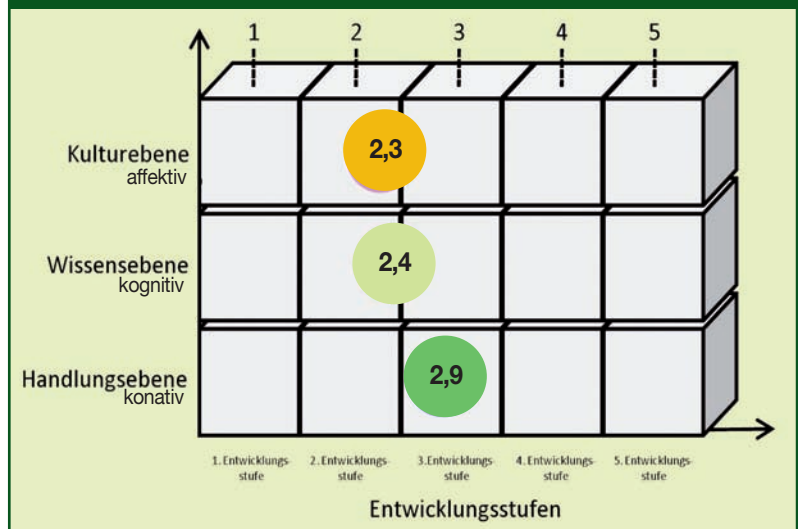
Vollerhebung aus sämtlichen Organisationsebenen durchgeführt werden kann.

Bisherige Erkenntnisse – Mehrwert durch trägerübergreifende Zusammenarbeit

„*Einzel*n sind wir Worte – *zusammen*
ein Gedicht.“ (unbekannt)

Im Zuge der trägerübergreifenden Zusammenarbeit ist das Bewusstsein für organisationale Lernprozesse bei den am Projekt beteiligten SV-Trägern sukzessive gestiegen. Durch den geleisteten Vertrauensaufbau konnte überdies festgestellt werden, dass in vielen Handlungsfeldern bereits umfassende Erfahrungen – im positiven wie auch im negativen Sinn – vorhanden sind. Jedoch war der Austausch dieses Wissens und des praktisch Erlebten bislang kaum gegeben – fast jeder kochte, in der Hoffnung, das richtige Rezept gefunden zu haben, sein eigenes „Süppchen“. Das LOWI-Team hat es durch gelebte Kooperation geschafft, offen über relevante Handlungsfelder zu sprechen, angebotene Unterstützung in Anspruch zu nehmen und das Gemeinsame vor das Trennende zu stellen. Die trägerübergreifende Interaktion hilft Betriebsblindheit zu vermeiden und ist Basis für eine sukzessive Professionalisierung der Führungsarbeit. Dieser Weg wird von allen bislang Beteiligten konsequent beschritten, der Austausch – insbesondere außerhalb der regelmäßigen Projektteamtreffen – funktioniert und soll gemäß dem Prinzip der Freiwilligkeit weiteren interessierten Akteuren angeboten werden.

Abbildung 8: Auswertungsbeispiel im Entwicklungsstufenkonzept



SV-Träger können eine Menge lernen, wenn sie die Bereitschaft aufbringen, über den eigenen Tellerrand zu blicken, und sich ansehen, wie andere sozialversicherungsinterne Unternehmen funktionieren und welche Erfahrungen dort gemacht wurden. Der Aufwand, mit anderen Trägerorganisationen in Kontakt zu kommen bzw. etablierte Netzwerke aufrechtzuerhalten, lohnt sich allemal. Erkenntnisse, die dabei gewonnen werden können – bei gleichzeitiger Bereitschaft, eigene Erfahrungen weiterzugeben – können von großem Nutzen für die eigene Verwaltungspraxis sein.

Es ist jedenfalls angezeigt, das „Voneinander-Lernen“ weiter zu forcieren, viele zusätzliche Projektpartner zu gewinnen und das trägerübergreifende Lernen über den internen Wettbewerb zu stellen.



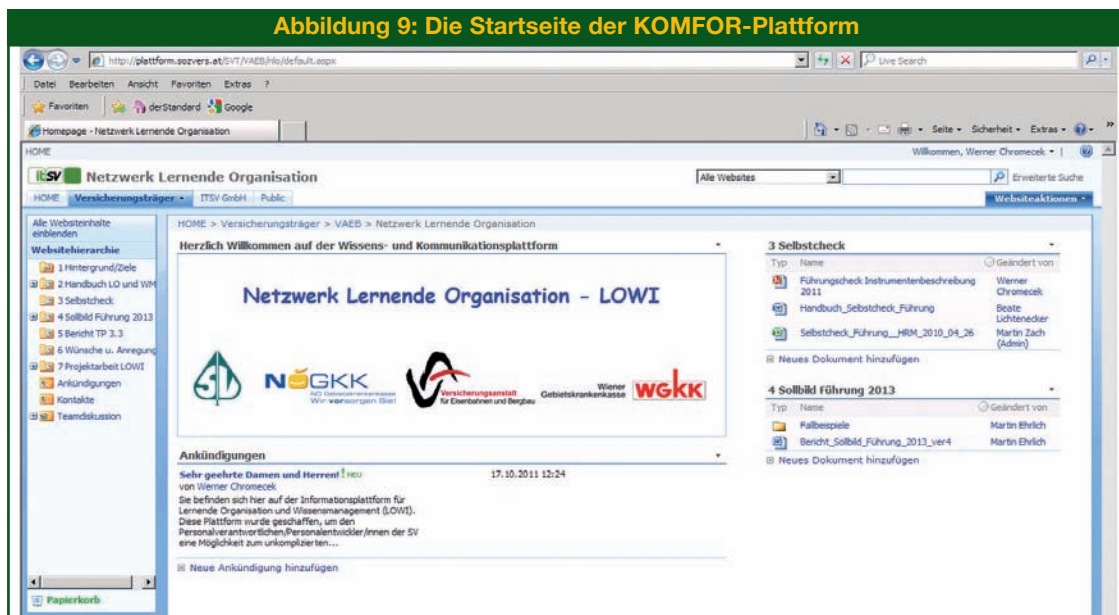


Abbildung 9: Die Startseite der KOMFOR-Plattform

Ansätze für einen sozialversicherungsweiten Transfer

KOMFOR-Plattform

Das entwickelte Handbuch LO steht allen SV-Trägern zur Verfügung und zeigt anschaulich anhand konkreter Fallbeispiele die Philosophie des Ansatzes. Darüber hinaus wurde intensiv an der Etablierung einer Kommunikationsplattform (KOMFOR-Plattform) gearbeitet, in der erfolgreich eingesetzte Führungsinstrumente, im Sinne einer Sammlung von *good-practice*-Beispielen, den jeweils anderen Akteuren als Basis für die Implementierung in der eigenen Organisation zur Verfügung gestellt werden. Die Plattform (Abb. 9) unterliegt einem dynamischen Wandel – sie wird laufend um neueste Erkenntnisse bzw. Fallbeispiele ergänzt. D. h., sie ist selbst als permanent lernendes System ausgestaltet. Derzeit sind *good-practice*-Beispiele des HVB, der NÖGKK, der VAEB sowie der WGKK abrufbar. Bei tiefergehendem Interesse besteht darüber hinaus die Möglichkeit, den jeweiligen Autor des Fallbeispiels per E-Mail oder telefonisch zu kontaktieren und weitere Informationen einzuholen.

Auch der zuvor beschriebene Führungs-Check, das dazu verfasste Handbuch sowie das Sollbild zur Führung u. v. m. finden sich auf der KOMFOR-Plattform. Werden neue Beiträge auf der Plattform gespeichert, erfolgt – bei entsprechender Einstellung des Benachrichtigungssystems – über E-Mail-Benachrichtigung ein Hinweis darauf. Das LOWI-Team selbst arbeitet bereits seit geraumer Zeit mit dieser Plattform und steht so trotz räumlicher Distanzen stets in einem zeitnahen Informations- und Wissensaustausch. Mit Ende 2011 wird die „Probephase“ der KOMFOR-Plattform durch das LOWI-Team abgeschlossen sein. Auf Grund

der ausschließlich positiven Rückmeldungen aller Beteiligten, des intuitiven Handlings, der laufenden Erweiterbarkeit sowie der festgestellten Benutzerfreundlichkeit wird die KOMFOR-Plattform spätestens mit Beginn 2012 allen interessierten Personalverantwortlichen bzw. Personalentwicklern der Trägerorganisationen zur Verfügung gestellt. Damit verbindet sich gleichzeitig die Einladung, weitere, trügerspezifische *good-practice*-Beispiele anzudeuten und für die Veröffentlichung auf der Plattform vorzubereiten. Schriftliche Detailinformationen dazu folgen zeitgerecht durch die Projektleitung.

Transfer-Workshops

Ein weiterer Ansatz zur Verbreiterung der Akteure im Bereich „Lernende Organisation und Wissensmanagement“ zeigt sich in der Idee, sogenannte „Transfer-Workshops“ ins Leben zu rufen und in regelmäßigen Zeitabständen gemeinsam durchzuführen. Der Fokus liegt dabei auf dem angestrebten Erfahrungs- und Wissensaustausch, dem Schaffen von Synergien und Emergenz. Inhalte des ersten Workshops – der voraussichtlich im Frühjahr 2012 stattfinden wird – werden die Vorstellung der KOMFOR-Plattform sowie der bislang aufbereiteten Analyseinstrumente (z. B. Führungs-Check) sein. In weiterer Folge sind quartalsweise stattfindende Workshops angedacht, die an wechselnden Veranstaltungsorten in Österreich angeboten werden. Zur Themenbereitstellung und -aufbereitung sind alle interessierten Trägerorganisationen aufgerufen – die Moderation übernimmt im Bedarfsfall gerne jemand aus dem LOWI-Team. Die abschließende Abbildung der Workshopergebnisse erfolgt wiederum auf einem eigens für diese Zwecke eingerichteten Bereich auf der KOMFOR-Plattform.

Die KOMFOR-Plattform als permanent lernendes System.