

## **Führungspotentiale in Strukturveränderungen Personaldiagnostik und -auswahl bei der BKK VBU in Berlin**

Für Unternehmen ist es immer mehr von elementarer Bedeutung, (Führungs-) Potenzial zu erkennen und gute (Nachwuchs-) Kräfte zu binden. Werden an dieser Stelle die richtigen personaldiagnostischen Instrumente eingesetzt und qualitativ hochwertige Verfahren effizient kombiniert, steht einer erfolgreichen Personalauswahl und -entwicklung nichts mehr im Wege.

Diesen Weg ging in den letzten Monaten die BKK VBU aus Berlin. Im Rahmen einer Geschäftsprozessoptimierung und Strukturveränderung bei der Betriebskrankenkasse Verkehrsbau Union wurden alle Führungskräfte-Positionen neu ausgeschrieben.

Die personal-point GmbH aus Bonn, Unternehmensberatung für Personaldiagnostik, Personal- und Organisationsentwicklung begleitete die Maßnahme von der Planungsphase im Dezember 2009 bis zur Durchführung zwischen Januar und April 2010. Aus 84 Bewerbern konnten schließlich 43 Führungspositionen besetzt werden.

Die BKK VBU ist eine junge und moderne gesetzliche Krankenkasse. Wurden bei der Gründung 1993, zunächst als geschlossene Betriebskrankenkasse, von zwei Mitarbeitern gerade einmal 533 Versicherte betreut, sind es, nach der bundesweiten Öffnung 1996, inzwischen ca. 300 000 Versicherte bei 50 000 Arbeitgebern, die von über 550 Mitarbeitern begleitet werden. Eine rasante Entwicklung, die dem Unternehmen sowohl in der Organisations- als auch in der Personalentwicklung immer wieder einiges an strategischer Arbeit abverlangt. So stand im Jahr 2009 mit dem Gesamtprojekt Geschäftsprozessoptimierung eine spannende Aufgabe vor allen Beteiligten.

Nachdem die strategische Ausrichtung des Unternehmens Ende 2008 neu formuliert wurde, stellte sich die Frage, ob das Unternehmen auch richtig aufgestellt ist, um die formulierten Ziele zu erreichen. Aus diesem Grund wurden Aufgabe und Prozesse in den Blick genommen und ermittelt, wo in der Ablauf- und Aufbauorganisation Optimierungsbedarf besteht.

### **Führungskräfte müssen Veränderungen gestalten**

„Ein wesentlicher Punkt in einer solchen Strukturveränderung sind natürlich die Mitarbeiter und an erster Stelle die Führungskräfte, die diese Veränderungen nicht nur mittragen, sondern gestalten sollen“, erklärt Gilda Westermann, bei der BKK VBU Projektleiterin der Geschäftsprozessoptimierung und Strukturveränderung. „Nachdem der Vorstand entschieden hatte, die Führungskräfte-Positionen neu auszuschreiben, haben wir uns schnell nach einem kompetenten Partner für dieses Auswahlverfahren umgesehen. Die Auswahlkriterien waren äußerst anspruchsvoll“.

Die Wahl der Geschäftsleitung fiel auf die personal-point GmbH aus Bonn.

2002 vom geschäftsführenden Gesellschafter Dr. Dirk Volker Seeling gegründet, bietet inzwischen ein Kernteam von 20 fest angestellten und freien Mitarbeitern gemeinsam mit einem Netzwerk von TrainerInnen und BeraterInnen die Themen Managementdiagnostik und -entwicklung sowie Gestaltung von Veränderungsprozessen für Einzelpersonen, Teams und Gesamtorganisationen an. Zielgruppe dafür sind sowohl der qualitätsführende Mittelstand als auch Großunternehmen fokussiert auf die Branchen IT / Telekommunikation, Gesundheit, Versicherung / Finanzdienstleistung und Handel. Dazu Gilda Westermann: „Nach den ersten Gesprächen hat sich schnell herausgestellt, dass personal-point für unsere Aufgabenstellung genau die richtigen sind. Sehr erfahren nicht nur im Bereich Personaldiagnostik, sondern auch im Gesundheits- bzw. Krankenversicherungssystem, stiegen wir mit Regina Remy, der zuständigen Leiterin des Geschäftsfeldes Personaldiagnostik, schnell in die Planungsphase ein.“

Regina Remy erinnert sich: „Der zeitliche Rahmen des Projekts war sehr anspruchsvoll. Ende 2009 gestartet, sollten bereits im April 2010 die Führungskräfte-Positionen neu besetzt sein.“ Und Gilda Westermann ergänzt: „Ich hatte von Anfang an das Vertrauen, dass personal-point der Aufgabe nicht nur qualitativ, sondern auch quantitativ gewachsen ist.“

### **In neuen Strukturen Führungsverantwortung tragen**

Am Auswahlverfahren für 43 Führungspositionen nahmen schließlich 84 Personen teil. Da dieses ohne formale Zugangsvoraussetzungen ablief, bewarben sich sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter, um in der neuen Struktur Führungsverantwortung zu tragen. Parallel zu den Leistungseinschätzungen der Bewerber für das zurückliegende Jahr, fand ein Assessment-Center statt, dessen Anforderungskriterien zuvor von der BKK VBU beschrieben und von personal-point in entsprechende Übungen umgesetzt worden waren. Das 2-tägige Gruppen-Audit mit dem Fokus auf Führungskompetenz, komplexe Problemlösefähigkeit sowie unternehmerisches Denken wurde anschließend von personal-point mit ausschließlich externen Beobachtern durchgeführt. Danach wurden jeweilige Empfehlungen hinsichtlich der Übernahme einer Führungsaufgabe plus Entwicklungshinweise ausgesprochen. Zudem erhielt der Auftraggeber eine Gesamtübersicht (Portfolio) über alle Teilnehmer.

Im zweiten Schritt wurden halbstrukturierte Interviews zur Fachkompetenz geführt, um anhand einer systematischen Potenzialeinschätzung die zukünftigen Top Performer treffsicher zu erkennen. „Personal-point hat dazu mit der Geschäftsleitung die Interviews inhaltlich vorbereitet und Leitfäden entwickelt“, berichtet Gilda Westermann, „durchgeführt wurden diese jeweils von zwei Mitgliedern der Geschäftsleitung.“

### **Mitarbeiter mit Führungspotential erkannt**

Dass eine solche Maßnahme im Zuge einer Strukturveränderung durchaus sinnvoll ist, beweist die Tatsache, dass positive Empfehlungen sowohl auf Führungskräfte als auch auf Mitarbeiter entfielen. „Letztlich konnten nicht alle Führungskräfte bestätigt werden“, erklärt Regina Remy. „Umgekehrt entpuppte sich mancher Mitarbeiter als Potenzialträger.“ Und Gilda Westermann ergänzt: „Diejenigen Mitarbeiter, die es vielleicht dieses Mal noch nicht geschafft haben, eine Führungsposition zu erklimmen, bei denen aber Potenzial festgestellt wurde, haben nun die Möglichkeit, sich individuell weiterzuentwickeln. Auch wenn die Führungskräfte im Wesentlichen bestätigt wurden, gibt es bei einigen

Lernfelder, die aufgrund des Auswahlverfahrens festgestellt wurden und die jetzt anhand von konkreten Maßnahmen bearbeitet werden. Und den Führungskräften, die den aktuellen Herausforderungen nicht hinreichend gewachsen sind, bieten wir in unserem Haus natürlich auch andere Perspektiven an.“

Nach Abschluss des Projektes sind sich beide Seite einig: „Es war eine rundum professionelle Zusammenarbeit“, so Gilda Westermann, „unsere hohen Ansprüche an Qualität in denkbar kurzer Zeit wurden voll und ganz erfüllt. Das Team von personal-point versteht sein Fach und hat in enger Absprache mit unserem Vorstand auch einmal Dinge reflektiert, die vielleicht nicht immer so bequem waren, unsere Organisation aber in der Gesamtheit in jedem Fall einen gewaltigen Schritt nach vorne gebracht haben.“ Regina Remy ergänzt: „Mit Profis auf beiden Seiten macht es einfach Spaß. Wir haben voneinander profitiert und konnten, weil es fachlich und menschlich stimmte, alle Kraft und Energie in den erfolgreichen Ablauf des Prozesses stecken.“

Die Diplom-Psychologin **Regina Remy** ist Managing Partner bei der personal-point GmbH in Bonn und Leiterin des Geschäftsfeldes Personaldiagnostik. Mit ihrer langjährigen Erfahrung als interne Personalentwicklerin sowie Unternehmensberaterin, Trainerin und Coach unterstützt sie Unternehmen und Organisationen in den Bereichen Eignungsdiagnostik und Potentialerkennung. Weitere Informationen zum Thema Personaldiagnostik und Potentialerkennung unter [www.personal-point.de](http://www.personal-point.de)

Die Diplomvolkswirtin **Gilda Westermann** ist Leiterin der Projekte Geschäftsprozessoptimierung und Strukturveränderung bei der Betriebskrankenkasse Verkehrsbau Union (BKK VBU) in Berlin. Mit 300 000 Versicherten bei 50 000 Arbeitgebern, die von über 550 Mitarbeitern betreut werden, zählt die BKK VBU zu den größten gesetzlichen Krankenkassen in Deutschland. Weitere Informationen unter [www.meine-krankenkasse.de](http://www.meine-krankenkasse.de)