

Projektbericht

Organisationsuntersuchung eines führenden deutschen Health-Care-Konzerns mit Blick auf die Effektivität und Effizienz der internen Dienstleister (Organisationsberatung und -entwicklung, Full-Service-IT-Dienstleistungen sowie allgemeine Verwaltung) mit über 600 Mitarbeitern.



Die deutsche Krankenversicherungslandschaft ist ständigen Veränderungen ausgesetzt. So ergeben sich allein im Jahr 2009 aus der geplanten Einführung der elektronischen Gesundheitskarte, der Morbiditätsorientierung im Risikostrukturausgleich und dem Start des Gesundheitsfonds große Herausforderungen für die erfolgreiche Positionierung eines Health-Care-Konzerns. Um vor dem Hintergrund der gestiegenen Herausforderungen weiterhin die Leistungsbereiche erfolgreich im Wettbewerb zu positionieren, werden hohe Anforderungen an alle Querschnittsabteilungen gestellt.

Der interne Organisationsbereich beispielsweise muss schnelle und zielgerichtete Anpassungen der fachlichen Geschäftsprozesse gemeinsam mit den Leistungsbereichen konzipieren und deren Umsetzung begleiten, der interne IT-Dienstleister die Unterstützung an die neuen Fachprozessen anpassen, parallel hierzu aber auch völlig neue technische Geschäftsprozesse (z.B. im Umfeld der elektronischen Gesundheitskarte) ermöglichen und dies wiederum muss integriert werden mit der Anpassung der Verwaltungsabläufe.

Dass sich die verschiedenen internen Dienstleister dabei an der Unternehmensstrategie und den internen Kunden ausrichten müssen, ist nichts Neues. Im Rahmen des Projektes wurde hierzu gemeinsam mit dem Kunden die Rolle der Abteilung hinterfragt und die organisatorische Einbettung in den Gesamtkonzern optimiert. Ein mögliches Rollenbild für die interne Organisationsberatung und -entwicklung ist z.B. „der Organisator für alle Themenstellungen, welche die Effizienz des Konzerns beeinflussen“. Der Berater-Mehrwert lag hierbei zum einen in der Rolle des Sparring-Partners, der mit dem Gegenüber sprichwörtlich „in den Ring steigt“, um Schwachstellen zu erkennen und gemeinsam mögliche und notwendige Optimierungsansätze und die daraus resultierenden Anforderungen an Verhaltensveränderungen der Akteure zu diskutieren. Zum anderen wurde durch die systemische Betrachtungsweise nicht nur die organisatorisch-strukturelle Zusammenarbeit zwischen den Querschnittsabteilungen und den Kunden sondern auch die übergreifende Rollenklärung und Verantwortlichkeitsabgrenzung zwischen den verschiedenen Dienstleistern optimiert.

Die Erfahrung zeigt zudem, dass gerade bei grundlegenden Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit ebenfalls deutliche Effektivitätspotentiale liegen: Durch die regelmäßige Hinterfragung der gelebten Abstimmungsprozesse und der Zusammenarbeit insbesondere im Abgleich mit den zukünftigen Herausforderungen kann der Mehrwert für den Konzern deutlich gesteigert werden. Zudem wird hierüber auch die eigene Rolle des internen Dienstleisters im Gesamtkonzern weiter geschärft. Die Berater übernahmen hierbei u.a. die objektive Spiegelung von Selbst- und Fremdbild sämtlicher Beteiligten und die neutrale Bewertung von Abstimmungen und der Zusammenarbeit vor dem Hintergrund der zukünftigen Anforderungen. Die Neutralität und die Integration von inhaltlich-fachlicher und organisatorisch-systemischer Perspektive waren besondere Erfolgsfaktoren der Organisationsuntersuchung.