

HR-Trends 2020

Karlheinz Schwuchow / Joachim Gutmann (Hrsg.)

HR-Trends 2020

Agilität, Arbeit 4.0, Analytics, Prozesse

Schwuchow
Gutmann (Hrsg.)

Über 100
**Management-
Studien**
zum Download

HAUFE.

human
resources

HAUFE.

Transformationsreise vom Wollen zum Wirken



Bianca Nunnemann,
Bereichsleiterin, LVM
Versicherung a. G. .,
Münster



Jan Oßenbrink, Mana-
ging Director, Eigenland
GmbH, Haltern am See

In Form einer Transformationsreise startete der Bereich IT der LVM Versicherung die Entwicklung hin zu einer neuen IT-Vision. Das Ziel: Das immense Know-how der etwa 600 IT-Mitarbeiter mit einem starken und gemeinsamen Know-why zu verbinden. Diese Vision sollte die Wirksamkeit der Organisation erhöhen und so auch in die Gesamtorganisation der LVM Versicherung ausstrahlen. Denn wer sich heute aktiv seinen eigenen Weg sucht, kann ein attraktives Übermorgen erreichen.

Vom Träumen zum Tun: Start einer Entdeckungsreise

Mit 3,5 Millionen Kunden ist die LVM ein erfolgreicher Rund-um-Versicherer. Das IT-Ressort und die mehr als 600 Mitarbeiter spielen für den Erfolg des Unternehmens gerade im Zeitalter der Digitalisierung eine zentrale Rolle. Um für die Zukunft gerüstet zu sein, entwickelten die Führungskräfte gemeinsam mit allen Kollegen ein Leitbild. Im partizipativen Zusammenspiel entstand so innerhalb der IT@LVM eine Idee für ein Übermorgen, bei dem alle dabei sein wollen. Fest steht: Nie war ein attraktives Bild der Zukunft, das von der Führungs- bis zur Fachkraft alle emotional mittragen und umsetzen, wichtiger für eine erfolgreiche Entwicklung, als heute. Genau diese Entwicklungsreise haben die Führungskräfte der IT@LVM gestartet. Es entstand ein struk-

Lessons Learned

- Die Vision als ein gemeinsames und attraktives Bild der Zukunft ist der unverzichtbare Startpunkt der Transformation.
- Selbstführung und die Beziehung zu sich selbst muss von jeder Führungskraft bewusst gestaltet werden.
- Neue Perspektiven und Wirklichkeiten können durch Wahrnehmung und Erlebnisse geschaffen werden.
- Emotion und Ratio müssen gleichermaßen als Erfolgsfaktoren erkannt und einbezogen werden.
- Spielerische Ansätze können genutzt werden, um das Potenzial und die Kreativität von Menschen zu entfalten.

turierter und gleichzeitig kreativer Prozess, der bereits bis jetzt zu einer ganzen Reihe von Erkenntnissen und Ergebnissen führte – materieller und immaterieller Art.

Die Reise begann Ende 2018. Die Gründe für diesen neuen Weg waren vielfältig. Neben externen Marktfaktoren und einer Steigerung der Präsenz als Top-Arbeitgeber in der IT-Welt, sowie der Übergabe der IT-Verantwortung an einen neuen IT-Vorstand, war die IT@LVM von dem Wunsch getrieben, die Ausrichtung der IT als wichtigen Ankerpunkt für alle IT-Mitarbeiter weiter zu entwickeln. Parallel sollte eine offene Kommunikation aufgebaut und das aktive Gestalten von Veränderungsprozessen ausgebaut werden. Aus diesem Zusammenspiel, so die Idee, entwickelt sich dann idealerweise eine neue und ergebnisreiche Art des Zusammenwirkens, die Zusammenarbeit innerhalb der IT blüht auf und schlussendlich rücken auch die Fachabteilungen näher zusammen.

Ganz praktisch ging es in der Visionsentwicklung um die Schärfung der Identität, die zukünftigen Kernaufgaben der eigenen Organisation und die gemeinsam verbindende Motivation. Folgende Fragen begleiteten die IT@LVM auf dieser Entdeckungsreise:

- Wofür stehen wir als IT?
- Welchen Mehrwert generieren wir als IT?
- Was wollen wir unseren Kunden zukünftig anbieten?
- Welche Fähigkeiten brauchen wir heute und in Zukunft?
- Welche strategischen Aussagen wollen wir erarbeiten und treffen?
- Wie lassen wir unsere Ideen Wirklichkeit werden?

Zu Beginn war bereits klar: Die Menschen und ihre Grundbedürfnisse stehen im Fokus dieses Wandels. Nur so lassen sich die Geschwindigkeit und die Qualität der Transformation möglichst hoch halten.

Die Transformations-Reise wurde in drei »Zeitzone« unterteilt: Auf Basis der Vergangenheit und der Gegenwart sollte ab dem Morgen das Denken und Handeln auf das Übermorgen (Vision der IT@LVM) ausgerichtet sein (siehe Abb. 1).

Hierfür haben sich gleichzeitig die Führungskräfte als Paten unter Beteiligung der eingeladenen 600 IT Mitarbeiter auf den Weg gemacht, die IT Strategie neu zu schreiben und Leitlinien zu 23 Kerngebieten der IT zu definieren, um sie Wirklichkeit werden zu lassen.

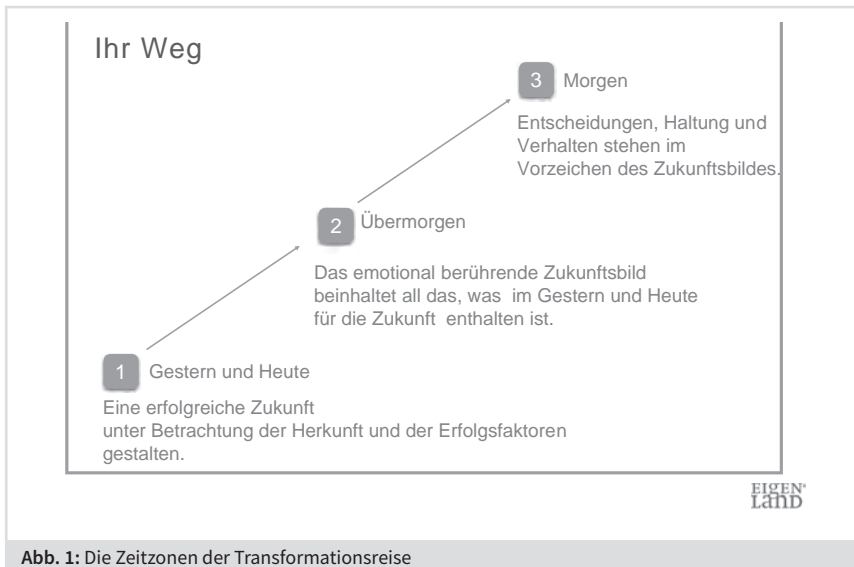


Abb. 1: Die Zeitzonen der Transformationsreise

Die Reise – einzelne Vorgehensschritte und Erfahrungen

Üblicherweise verbinden wir einen IT-Bereich nicht direkt mit dem Kontext »Träumen«. Aber genau damit ist die IT@LVM gestartet, um sich von einem klassischen, serviceorientierten Dienstleister hin zu einem Innovationspartner zu entwickeln, der in der Zukunftsgestaltung neue Rollen übernimmt und in der Gegenwart Effizienz und Effektivität ermöglicht (Ambidextrie). Folgende sechs Entwicklungsschritte plante die IT, hin zu einer für sich und andere erlebbaren, neuen Unternehmenswirklichkeit:

1. Bewusst-Sein und neues Entdecken des gemeinsamen »Warum«: Die auf die Zukunft gerichtete Frage nach dem »Warum und dem Sinn« als Startpunkt des Transformationsprozesses;
2. Entwicklung der IT-Vision als attraktives und emotionales Bild der Zukunft;
3. Entwicklung von gemeinsamen Leitsätzen, um Orientierung für das Verhalten in der täglichen Praxis zu geben;
4. Ermöglichung des Emotional Change, um alle Emotionen auf den Tisch zu bekommen und mit Fokus und Zufriedenheit schneller Wirkung zu erzielen;
5. Partizipation und Mitgestaltung aller IT-Mitarbeiter, um durch Identifikation, Eigeninitiative und Verantwortung die IT-Vision und die Leitsätze konkret und schnell auf den Praxisalltag zu übertragen;
6. Umsetzung und Lernen: In einem strukturierten, kreativen und emotionalen Prozess Erfahrungen sammeln, voneinander lernen und gestalten.

Das Fundament – Bewusst-Sein und neues Entdecken des gemeinsamen »Warum«

Starke Ressorts und Teams brauchen ein gemeinsames »Warum«, das alle antreibt. Um die Mitglieder in der IT zu aktivieren und das volle Potenzial der Organisation zu nutzen, musste jedem Teammitglied klar sein, welcher Antrieb hinter der IT@LVM Mission steckt. Diese Passion, dieses »Warum« weist den Weg zu dem gemeinsamen Zukunftsbild der IT-Vision. Gleichzeitig ist wichtig, dass möglichst viele IT-Mitarbeiter ein gemeinsames »Warum« als sinnstiftendes und verbindendes Element besitzen und dieses entweder (neu) entdecken und gemeinsam leben.

Diese Vorgehensweise erreicht und berührt die Menschen. Mitarbeiter verbinden sich selten mit dem »Was«, dem Produkt- oder Leistungsangebot ihres Arbeitgebers. Das »Warum«, gewissermaßen der Sinn eines Unternehmens oder Ressorts, bietet dagegen einen starken Orientierungspunkt. Durch die Entwicklung und das »Bewusst-Sein« für das gemeinsame »Warum«, gelang es bereits im ersten Schritt, dass auch die vielen langjährigen Führungskräfte und Mitarbeiter mit ihren kognitiven, kreativen und sozialen Fähigkeiten die Veränderungen nicht nur mittragen, sondern mit einem emotionalen »Ja, ich will« aktiv mitgestalten.

Die Entwicklung des »Warum« und der IT-Vision

Um erfolgreich zu bleiben und den Transformationsprozess wirksam werden zu lassen, war nicht nur eine neue Zusammenarbeit in Projekten und eine andere Umgangsweise im Gesamtteam wichtig. Eine inhaltliche Klammer und ein gemeinsames Bild für die Zukunft, also die Vision der IT@LVM, war zusammen mit der Entwicklung des »Warum« der Startschuss auf der Transformations-Reise. Einer der ersten Schritte dabei: Die Führungskräfte wagten einen »Blick in den Spiegel«.

In dem »Bewusst-Sein«, dass die eigene Führungsrolle und die Organisationsfähigkeiten zentrale Erfolgsfaktoren sind, erfolgte eine Selbstreflexion der Führungskräfte. So überprüften sie sich und ihr Tun kritisch hinsichtlich Fragen wie

- »Welche Rolle habe ich zukünftig?«
- »Was ist sinnvoll für mich, meine Kollegen und mein Team?«
- »Welches Verhalten will ich zukünftig umsetzen, um diese Rolle zu leben?«

Der Punkt: »Ich entscheide, weil ich will, auch wenn ich Unsicherheit über die Zukunft habe«, ist dabei wichtig. Denn ein rein kognitives »Ja« bedeutet meistens eher Dienst nach Vorschrift – und nicht die Aktivierung und Potenzialentfaltung von Menschen und Organisationen. Zum Start des ersten Workshop-Tages mit 24 Führungskräften der obersten Ebenen, inklusive des Vorstandes, wählte jeder aus einem Stapel von Postkarten intuitiv eine Postkarte mit dem Bild aus, welches nach seinem Empfinden für Führung im Sinne der IT@LVM Zukunft steht. Die herausgesuchten Bilder stellten sich die Führungskräfte dann gegenseitig vor. Dieses ganz einfache Vorgehen erzeugte sofort ein gemeinsames Bild für den Ist-Zustand und den Wunsch-Zustand.

Als wichtiger Schritt auf dem Weg zur Vision und zur Verwirklichung derselben wurde als nächstes die multisensorische Eigenland-Methode, als innovativer Mix aus Workshop und Think-Tank, im Workshop eingesetzt. Ein solcher Workshop dauert maximal einen Tag. Die Eigenland-Methode als spielerisches, intuitives und digitales Element sorgte für einen gemeinsamen, partizipativen und offenen Austausch. So gelang es, Kreativität zu entfalten, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und gemeinsam neue Erkenntnisse zu erzielen. Dies führte direkt zu Beginn der Entwicklungsreise zu ganz konkreten Ideen und Maßnahmen.

Das Führungsteam hat dazu als Erstes spielerisch, multisensorisch und intuitiv Thesen in dem Kontext des vorher entwickelten »Warum« und eines möglichen Zukunftsbildes beantwortet. Das bildete die Emotion für diesen komplexen Transformationsprozess ab. Anschließend stand die Ratio im Vordergrund: Die automatisiert mit der Eigenland®-App generierten Auswertungen wurden im Team diskutiert und Maßnahmen und Ideen für das Übermorgen entwickelt.

Dieser Prozess der abwechselnden Nutzung von Emotion & Ratio wurde für die relevanten Handlungsfelder (Erfolgsbild, Kultur, Organisation, Leistung) zur Entdeckung des »Warum« und zur Entwicklung der IT-Vision durchgeführt. Die Inhalte und Thesen bildeten ganzheitlich die Erfolgsfaktoren der IT@LVM ab. Zu denen gehören zum Beispiel:

- **Erfolgsbild:** Wir wollen branchenübergreifend als Denkfabrik für die besten Versicherungslösungen bekannt sein.
- **Kultur:** Statt Command-and-Control sollten Führungskräfte zu Coaches und Mentoren werden.
- **Organisation:** Es gibt schon heute alle Fähigkeiten und Kompetenzen in unserem Team, die wir für morgen brauchen.
- **Leistung:** Wir wissen genau, auf welche Themen unsere Kunden abfahren werden und auf welche nicht.

Am Ende des ersten Workshop Tages wurden von den Teilnehmern das »Warum«, die Vision und die Erfolgsfaktoren (»How«) mit ersten Formulierungen aufgeschrieben. Im Nachgang wurden dieses umfangreiche Erfahrungswissen gebündelt und erste Kernmaßnahmen definiert. Anschließend wurde auf Basis der Erkenntnisse des Workshops ein erster Entwurf für die Formulierung der IT@LVM-Vision formuliert.

Immer weiter, immer konkreter – die Entwicklung der Leitsätze

Ungefähr zwei Wochen nach dem ersten Workshop trafen sich alle Führungskräfte zu einem weiteren Workshop. Die ersten Ergebnisse (»Warum«, Vision, Erfolgsfaktoren) waren in der Zwischenzeit reflektiert und mögliche Änderungswünsche notiert worden. Ziele des zweiten, ebenfalls eintägigen Workshops waren

- die Verschriftlichung des »Warum«,

- die Formulierung einer ersten Version der Vision der IT@LVM und
- die Formulierung von Leitsätzen.

Diese weiter konkretisierten Punkte sollten bei der Orientierung helfen und dienen in der nächsten Phase als Grundlage der Entwicklung von Verhaltensweisen, um die Vision zu erreichen. Folgende Methoden wurden dafür genutzt:

- Eigenland-Methode zur schnellen (Weiter-)Entwicklung, Konkretisierung und Multiplizierung der bereits im ersten Workshop entstandenen Visionen, Leitsätze und Werte.
- Wetterkarte (Sonne, Bewölkung, Regen) zur einfachen Darstellung der emotionalen Beziehung der Teilnehmer zu einzelnen Themen der Transformation und für die Zuordnung und Priorisierung von Inhalten.
- Working out loud zum Bewusstwerden der eigenen Stärken und der Stärken des Teams.
- Fishbowl zur schnellen Klärung von zentralen Fragen in Bezug auf das »Warum« und hinsichtlich des Weges zur Verwirklichung der IT-Vision.
- Scoreboard Management, um Menschen zu aktivieren.

Im Sinne der Thesen »Wir sind uns unserer Stärken bewusst« und »Wir nutzen die Stärken in unserem Team« hat mit einer kleinen Working-out-loud-Übung jede Führungskraft aufgeschrieben, welche 30 Fähigkeiten sie besitzt, die aus ihrer Sicht wichtig für das Team sind und interessant für andere sein könnten. Dabei wurden sich die Teilnehmer ihrer eigenen Stärken und Wünsche noch einmal bewusst. Die Fishbowl-Methode wurde am gleichen Tag direkt nach der Eigenland-Session durchgeführt. Dabei wurden die sich aus dem Prozess des Tages ergebenden Kernfragen zur weiteren Gestaltung in einer 45-minütigen Fishbowl-Session diskutiert.

Durch die Anwendung der verschiedenen Methoden, konnten unterschiedliche Sichtweisen gebündelt, Fragen geklärt und Einigkeit und Zustimmung erzielt werden. So entstanden erste Formulierungen für Leitsätze, die die Vision in den Arbeitsalltag tragen sollten. So hielt die Führungsmannschaft fest, dass von allen Mitarbeitern der IT erwartet wird, auch Unliebsames direkt und offen anzusprechen. Verdeutlicht wurde dies mit dem Bild des »Fisches, den man nicht unter dem Tisch lassen sollte, weil er auf lange Sicht gesehen auch dort anfängt zu stinken.« – der daraus entstandene Leitsatz war: »Put the fish on the table!«.

Am Ende des Tages sind gemeinsame Werte – wie Vertrauen, Verantwortung und Sicherheit – deutlich sichtbar geworden und ein für alle motivierendes und verbindendes »Warum«. Und darüber hinaus: Ein gestärktes Team, das noch enger zusammengewachsen ist und mit viel Offenheit gemeinsam den Weg in die Zukunft gestaltet, hatte sich gefunden.

Ehrlichkeit bringt alle weiter – Ermöglichung des Emotional Change

Hindernis und gleichzeitig wichtiger Erfolgsfaktor zur Beschleunigung von Transformation und Entwicklung sind die Emotionen aller Beteiligten. Alles, was wir in Organisationen machen oder nicht machen, löst Emotionen bei den Menschen aus. In vielen Unternehmen herrscht – bewusst oder unbewusst – ein Klima, in dem viele ihre Emotionen unterdrücken. Damit verschenken Unternehmen erhebliches Potenzial. Um Emotionen als Erfolgsfaktor nutzen zu können, wurden in den nächsten Führungskräfte-Workshops – in Anlehnung an Daniel Goleman – die folgenden Dimensionen der emotionalen Intelligenz betrachtet:

- **Selbstreflexion und -entwicklung:** Die Fähigkeit, die eigenen Gedanken und Gefühle, Handlungen wahrzunehmen, zu verstehen und zu beeinflussen.
- **Soziales Bewusstsein:** Die Fähigkeit, die Gefühle und Emotionen anderer zu erkennen, zu verstehen und zu lernen, damit umzugehen. Dazu gehört die Fähigkeit »Empathie« als Fundament zwischenmenschlicher Beziehungen.
- **Beziehungsmanagement:** Die Fähigkeit, die Emotionen für gelingende Beziehungen zu nutzen und dabei Herz und Verstand miteinander zu verbinden.

Ziel war, ein ehrliches Feedback der Führungskräfte zu den erarbeiteten Visionen und Leitsätzen zu erhalten. Dies sollte in dem Bewusstsein der Veränderungen geschehen – und erforderte von den Führungskräften auch, ihre eigene Komfortzone zu verlassen, um in die Wachstumszone zu gelangen. Allen Beteiligten wurde so die Möglichkeit gegeben, mögliche Sorgen oder Wünsche in einer offenen Atmosphäre mitzuteilen. Die Teilnehmer haben den Leitsätzen durch das intuitive Bewerten und Diskutieren gemeinsam den Feinschliff verpasst. Am Ende dieser Phase wurde die IT@LVM-Vision inklusive fünf erklärender Missionssätze und die 17 Leitsätze wurden von allen Führungskräften durch Unterschrift faktisch und emotional besiegelt. Beispiele daraus sind:

- **Vision:** Wir verschaffen der LVM und den Vertrauensleuten einen spürbaren Wettbewerbsvorteil. Dies erreichen wir als strategischer Partner mit Herz und Verstand.
- **Leitsätze:** Wir strahlen Mut und Zuversicht aus. Empathie ist die Basis unseres Miteinanders. Unsicherheit meistern wir gemeinsam.

Ergebnisse und Erfahrungen

Im Idealfall entwickeln/verändern sich in einem Transformationsprozess die Systeme und die Menschen. Um Führungskräfte zu aktiven Gestaltern zu machen, die sich selbst auch zurücknehmen und eine neue Rolle annehmen können, sind Selbstreflexion sowie gute Beziehungen zum Team und zur Organisation unverzichtbar. Früher langwierige Entwicklungsprozesse zu Leitsätzen und Visionen können durch den Einsatz humanzentrierter Methoden, die die emotionalen Aspekte von Transformationsprozessen mit einbeziehen, deutlich verkürzt werden. Das gemeinsame »Warum« aller Beteiligten, ist das verbindende und unverzichtbare Element zur Aktivierung und Potenzialentfaltung.

Gemeinsam mit allen gestalten

Die nächsten Schritte des Transformationsprozesses sind auf die Verwirklichung der Vision fokussiert. Alle Mitarbeiter werden in einen systematischen, kreativen Prozess einbezogen und motiviert, die Entwicklung selbst mitzugestalten und die Leitsätze auf die tägliche Arbeit zu übertragen.

Information ist dabei der erste Schritt: Alle Führungskräfte haben ihre Teams in mehrstündigen Infoveranstaltungen in die Thematik eingeführt. Antworten auf das »Warum«, das »Wer« und »Wie« halfen der Belegschaft, die bislang absolvierten Schritte nachzuvollziehen – und sie für das Kommende zu begeistern. Die einzelnen Teams arbeiten dabei mit der Eigenland-Methode selbstständig aus, was ihre Interpretation der Vision ist und was jeder Einzelne sowie das jeweilige Team künftig im täglichen Handeln ändern wird, um die Leitsätze gelebte Unternehmenswirklichkeit werden zu lassen.

Diese Session wird weitestgehend von den Führungskräften selbst durchgeführt. Die in der Führungsmannschaft erarbeiteten Leitsätze waren hierbei die Inhalte der intuitiven Bewertung und des anschließenden gemeinsamen und auf die Zukunft gerichteten Denk- und Gestaltungsprozesses. Gleichzeitig wurden alle IT-Mitarbeiter eingeladen, einen gemeinsamen Slogan zu entwickeln. Dadurch werden die Vision und die Haltung innerhalb und außerhalb der LVM kommunizierbar.

Wirkung erzielen – Umsetzung und Lernen nimmt Fahrt auf

Mit einem strukturierten Prozess (siehe Abb. 2) ist sichergestellt, dass Transparenz, Eigenverantwortung und Lernen im Sinne der gemeinsamen Zielerreichung erlebbar sind. Im Zentrum steht auch hier die Haltung der einzelnen Person und des Teams. Ziel ist, durch Orientierung, Sinn und Partizipation zu

- Wissen, Verstehen, emotionalem Wollen; (Ich-Ebene)
- Können und Dürfen (Unternehmensebene);
- Machen und Wirken

mit Freude und Zufriedenheit zu kommen.

Wie bei den Führungskräften wurde auch bei den Teammitgliedern als Erstes am Bewusstsein gearbeitet und die Möglichkeit zur Selbstreflexion und Mitgestaltung geboten. Hierfür werden die Eigenland-Methode, die Scoreboard-Management-Methode und Feedbackmethoden eingesetzt.



Die spielerische und emotionalisierende Scoreboard-Management-Methode von GoGREAT beruht unter anderem auf der Annahme, dass jeder Mensch zwingend seine eigene Wirkung kennen muss, um das eigene Potenzial und infolgedessen das Potenzial der Organisation voll zu entfalten. In diesem Umsetzungsschritt lag der Fokus darauf, Transparenz herzustellen, was die Teamkollegen in anderen Bereichen machen, wie der Stand auf der Transformationsreise und des Entwicklungsprozesses ist und welche Erfahrungen dabei gewonnen und geteilt werden können.

Scoreboard Management – der Fitnesstracker für die IT@LVM

Über Scoreboard Management werden ausgewählte Ideen und Maßnahmen spielerisch als Ziel definiert und im Rahmen des Erfahrungs- und Umsetzungsprozesses mit einem Höchstmaß an Transparenz und Teamgeist miteinander geteilt. Konkret sieht dies so aus, dass die Teams der IT

- die Erfolgsfaktoren zur Verwirklichung der Vision kennen;
- in diesem Kontext ein erlebbares und messbares Verhalten zur Realisierung der Erfolgsfaktoren entwickeln und durch
- das Scoreboard Management die Ergebnisse selbst spielerisch gestalten, messbar und sichtbar machen.

Die transparenten Prozesse und die partizipativen Methoden machen es für jeden Mitarbeiter in der IT@LVM spannend, die Erfolgsgeschichte mitzugestalten und daran teilzuhaben. Das Scoreboard Management versetzt die gesamte Belegschaft in die Lage, direkt wirksam zu sein. Und das geschieht nicht als lästige zusätzliche Arbeitsaufgabe, sondern aus der Freude, wirksam und sinnvoll handeln zu können. Mit der Zeit kann sich diese Eigendynamik zur Selbstgestaltung in den Teams verstärken.

Sinnvoller Nebeneffekt: Die Führungskräfte gewinnen Zeit, um neue Rollen übernehmen zu können.

Die Verantwortlichen haben sich hier bewusst zu einer spielerisch, emotionalen und transparenten Vorgehensweise als Alternative zu einem sachlichen Management Vorgehen entschieden. Nur so ist in dem Mix aus Emotion und Ratio neben einem »Warum«, einer Vision und Leitsätzen eine neue Art der Zusammenarbeit und Wirksamkeit möglich. Ganz im Sinne des neu entwickelten Leitsatzes der IT@LVM: »mit Herz und Verstand«.

Was haben wir gelernt und was empfehlen wir?

Die IT@LVM hat den Menschen in den Mittelpunkt der Transformation gestellt. Durch die Verbindung von Kompetenz, Haltung und Methode ist es in einem spielerischen, partizipativen und emotionalisierenden Prozess gelungen, in kurzer Zeit das gemeinsame »Warum«, eine Vision und Leitsätze zu entwickeln und umsetzbar zu machen. Die Umsetzung konnte dabei strukturiert und kreativ gestartet und weitergeführt werden. Die inhaltliche entscheidende Basis und Klammer ist das gemeinsame »Warum« aller IT-Mitarbeiter.

Ein grundlegender Erfolgsfaktor ist, dass die Führungskräfte mit der eigenen Rolle und dem »Blick in den Spiegel« gestartet sind. Dieser anspruchsvolle Prozess ist über mehrere Wochen angestoßen und unbewusst vollzogen worden. Dabei ist es wichtig, die Aufgaben und Ideen gemeinsam zu leben, damit das Alltagsgeschäft die Umsetzung nicht spürbar behindert.

Eine wichtige Feststellung und Empfehlung ist, hier nicht dem »Entweder oder«-Prinzip zu folgen. Die klassische Arbeits- und Organisationspsychologie macht den Führungserfolg stark am menschlichen Verhalten fest, und die systemischen Rahmenbedingungen werden nur geringfügig berücksichtigt. Die IT@LVM hat auf ein »sowohl als auch« gesetzt und so den Mitarbeitern eine eigene Entwicklung und Potenzialentfaltung ermöglicht. Die Kraft des Wollens muss durch Wissen und Verstehen im Kontext der Vision und der Vorgehensweise entwickelt werden. Die Überzeugung dahinter: Jeder Mensch möchte von Grund auf Leistung bringen und sich weiterentwickeln. Die Wertschöpfung wird erlebbar und messbar gesteigert, wenn Menschen sich ihrer Wirkung bewusst sind und ein transparentes Bild hinsichtlich des Status quo, der gemeinsamen Ziele, der Erfahrungen und Vorgehen der anderen Teammitglieder haben. Diese Klarheit hinsichtlich der eigenen Wirkung erzielen und die Wirksamkeit von Maßnahmen müssen erlebbar gemacht werden.

Hinweise zu den Autoren

Bianca Nunnemann

Bianca Nunnemann ist seit über 25 Jahren für die LVM Versicherung a. G. in Münster tätig. Aktuell ist sie Bereichsleiterin DV Server in der IT der LVM. Sie verantwortet den gesamten Bereich der Open-Server- und Storage-Infrastruktur sowie den z/OS Bereich inklusive der Systemprogrammierung sowie das Kapazitätsmanagement. Zusätzlich ist sie in übergreifenden Projekten aktiv, wie der IT-Strategie 2030, der IT-Vision und dem Projekt »digital zusammen arbeiten«. Ein Schwerpunkt neben den technischen Aspekten ist für sie das begleitende Kultur- und Change-Management.

Kontaktdaten:

LVM Versicherung, Kolde-Ring 21, 48126 Münster, Tel.: +49 251 702-3201, Mail: b.nunnemann@lvm.de, Internet: www.lvm.de

Jan Oßenbrink

Jan Oßenbrink ist Co-Gründer und Geschäftsführer der Eigenland GmbH, einem Unternehmen mit mehr als 500 zertifizierten Partnern, die die Eigenland®-Methode weltweit für Workshops, Veranstaltungen und Trainings einsetzen und als Community Praxiserfahrungen und -konzepte austauschen. Er verfügt über umfangreiche (Transformations-)Erfahrung in der Geschäftsleitung bei internationalen Unternehmen. Zusätzlich ist er als Beirat tätig und teilt als Dozent an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und bei Impulsvorträgen Ideen und Erfahrungen.

Kontaktdaten:

Eigenland® GmbH, Managing Director, Markt 8, 45721 Haltern am See, Tel.: +49 (0)2364 505 29 40, Mail: jo@eigenland.de, Internet: www.eigenland.de