

Die Ausgleichskasse als attraktiver Arbeitgeber

Studiengang: EMBA Innovation Management

Wie kann eine ‚eingestaubte und veraltete‘ Organisationsstruktur modern und innovativ werden? Wie müssen organisatorische Strukturen verändert und aufgebaut werden, damit ein Arbeitgeber gut vorbereitet in die Zukunft blicken kann? Wie können festgefahrene Abläufe verschlankt und modernisiert werden, damit eine Ausgleichskasse als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen und den Bedürfnissen der jungen Generation gerecht wird?

Ausgangslage und Zielsetzung

Kantonale Ausgleichskassen sind Dienstleistungsunternehmen, welche als Durchführungsstelle der Aufgaben der ersten Säule agieren. Weil Ausgleichskassen nicht direkt den Wettbewerbskräften ausgesetzt sind und keine gewinnorientierte Strategie verfolgen, werden Abläufe und strukturelle Aufbauorganisationen schnell träge und ineffizient. Die kantonalen Ausgleichskassen haben folglich Mühe, motiviertes und qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten.

Davon ist ebenfalls die untersuchte Ausgleichskasse betroffen. Durch veraltete Prozessabläufe und konservative organisatorische Strukturen sind Personen und Ämter an einer Zusammenarbeit mit der kantonalen Ausgleichskasse nicht interessiert. Zeitraubende Dienstwege, fehlende Entwicklungsmöglichkeiten und ausbleibende Innovation hinsichtlich Arbeitsbedingungen (z.B. in Form von Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung) sind nur einige Schwachpunkte. Zusätzlich hat die kantonale Ausgleichskasse in der Branche und bei vergleichbaren Unternehmen durch schlechte Bewertungen von ausgetretenen Mitarbeitenden sowie negative mediale Berichterstattungen ein schlechtes Image.

Basierend auf den obengenannten Gründen hat die Geschäftsleitung der Ausgleichskasse entschieden, die Arbeitgeberattraktivität systematisch zu untersuchen. Ziel war es, herauszufinden, ob und wie die kantonale Ausgleichskasse ein attraktiver Arbeitgeber werden kann und welche Risiken im Weiterbetrieb «status quo» bestehen. Zusätzlich ist ein Soll-Zustand beschrieben und ein dazugehöriger Massnahmenplan erstellt.

Vorgehen und Methodik

Mit Hilfe einer Umfeld- und Situationsanalyse wurden die Stakeholder der Ausgleichskasse analysiert und ein Fazit gezogen. Damit wurde die Basis für die nachhaltige Entwicklung der kantonalen Ausgleichskasse geschaffen. In der Umfeldanalyse wurden die Feed-

backs der ausgetretenen Mitarbeitenden sowie die Resultate der neusten Mitarbeiterumfrage evaluiert und zusammengefasst. Zusätzlich wurde ein Workshop mit den Kadermitarbeitenden durchgeführt, um die aktuelle Situation ganzheitlich erfassen zu können. Für den Einbezug der Konkurrenz wurde in einem letzten Schritt ein Marktvergleich mit den umliegenden kantonalen Ausgleichskassen durchgeführt.

Zusätzlich zur Analyse wurden die Grundelemente eines „Employer-Brandings“ definiert und die theoretischen Bauteile von „New-Work“ beschrieben. Diese beiden Elemente bilden zusammen mit der Analyse die Grundlage für eine neue organisatorische Struktur respektive für die Einleitung des notwendigen Kulturwandels.

Fazit und Ergebnis

Aus den Analyseerkenntnissen wurden insgesamt neun Handlungsfelder definiert, welche die Grundstruktur für die weiteren Arbeiten festlegen und der Organisation zu einem innovativen und modernen Image verhelfen sollen. Abschliessend konnte folgendes Fazit gezogen werden: Ja, eine kantonale Ausgleichskasse kann ein attraktiver Arbeitgeber sein. Um dieses Ziel zu erreichen, sind allerdings vordefinierte Grundelemente erforderlich, auf denen die Massnahmen entwickelt werden können. Diese Grundelemente wurden für die Ausgleichskasse definiert und in vier Phasen eingeteilt.

Basierend auf der erarbeiteten Master Thesis resultiert ein Antrag an die Geschäftsleitung. Darin wird empfohlen, die Phasen 0 und 1 freizugeben sowie die Phasen 2 und 3 vorzubereiten. Mit den definierten Massnahmen kann die kantonale Ausgleichskasse vorbereitet in die Zukunft blicken und zu einem attraktiven Arbeitgeber mit Vorbildfunktion in der Branche heranwachsen.



Alain Suter