

Effizienzkriterien zur Beurteilung organisatorischer Alternativen in öffentlich-rechtlichen Anstalten

Organisationsüberprüfung am Beispiel der Ausgleichskasse Basel-Stadt

Projektarbeit eingereicht bei der Universität Bern
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Adrian Ritz**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasser: **Mike Oberholzer**
aus Basel (BS)
Liesbergerstrasse 19
4053 Basel

Basel, 30. November 2012

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichten Arbeiten liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Vorwort

Der Druck auf öffentliche Dienstleister wird immer stärker. So haben beispielsweise wirtschaftsliberale Kreise gerade in diesen Tagen vorgeschlagen, staatliche Monopolaufgaben bzw. -betriebe zu versteigern. Klar ist dies für Institutionen vorgesehen, die neben ihrer staatlichen Kernaufgabe Dienstleistungen und Produkte anbieten, welche ebenso von der freien Marktwirtschaft feilgeboten werden können. Insofern haben die periodisch wiederkehrenden Liberalisierungsinitiativen ihre Berechtigungen.

Dieser Versuch einer Liberalisierung staatlicher Tätigkeiten zeigt einmal mehr, wie eminent wichtig es ist, dass staatsnahe Betriebe sich immer wieder selbstkritisch hinterfragen.

Geänderte Anforderungen der Gesellschaft an den heutigen Gewährleistungsstaat zwingen öffentliche Institutionen, ihre Prozesse der Dienstleistungserbringung zu überdenken, bzw. anzupassen. Aber nicht nur der gesellschaftliche Wandel zwingt zur Selbstreflektion. Auch Wandel im Staat und in der Politik und vor allem revolutionäre Änderungen im technischen Umfeld prägen unsere Zeit.

Für die einen ist diese Reflektion ein Zwang, für die Ausgleichskasse Basel-Stadt eine Chance.

Der Autor überprüft mit vorliegender Arbeit kritische, organisatorische Aspekte um potentielle Verbesserungen auszuloten.

Ein besonderer Dank geht an meine Kolleginnen und Kollegen der Ausgleichskasse Basel-Stadt für ihre konstruktive und offene Mitarbeit.

Bern, im November 2012

Mike Oberholzer

Zusammenfassung

Die Ausgleichskasse Basel-Stadt hat seit 1998 mehrere Reorganisationen hinter sich. Veränderte Anforderungen des neuen Kassenleiters, Kostendruck und veränderte Anforderungen von Mitarbeitenden an ein modernes, anspruchsvolles Arbeitsumfeld zwangen zum Handeln. Im Fokus der Entwicklung standen die prozessorientierte und die selbstlernende Organisation. Verschiedene Teilreorganisationen waren nötig, da die früher streng funktional, nach den Führungsmodellen des Direktorialprinzips und der Portefeuillegebundenheit, organisierte Ausgleichskasse Schritt für Schritt an die prozessuale Organisationsform herangeführt werden sollte.

Weitere externe Einflüsse wie die neue CO₂-Abgabe, die Einführung der Mutterschaftsentschädigung, das neue Kinderzulagengesetz des Bundes und anstehende Pensionierungen als interne Änderungen drängen eine Überprüfung der Organisationsform und der Organisation der Entscheidungsorgane auf.

Im Fokus der Untersuchungen stehen die Anwendungen des Effizienzkonzepts nach Thom/Wenger und die Gestaltungsempfehlungen nach von Werder und Hackman.

Die Organisations-Kriterien decken folgende Aspekte ab:

- Zielorientierung
- Begrenzung Koordinationsaufwand
- Schnelligkeit Informations- und Entscheidungsprozesse
- Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit
- Organisatorische Lernfähigkeit
- Soziale Effizienz und individuelle Lernfähigkeit

Bei Kriterien der Organisation der Entscheidungsorgane spielen die Aspekte

- Entscheidungskompetenz der Organmitglieder
- Verantwortungsbereich der Organmitglieder
- Aufgabenbezogene Leistungsanstrengung
- Am Stand der Aufgabenerfüllung eingesetzte Fähigkeiten und Kenntnisse
- Aufgabenangemessenheit der angewandten Problemlösungsstrategie

wichtige Rollen.

Die erfolgreiche Anwendung dieser Konzepte setzt die Mitarbeit der Entscheidungsträger, Führungskräfte und auch der Mitarbeitenden voraus. Anlässlich der Strategietagung 2012 und in speziellen Workshops wurden die Entscheidungsträger und Führungskräfte eingeladen, die Bewertungskriterien den Gegebenheiten der Kasse anzupassen und die Gewichtung vorzunehmen. Basis dazu bildeten Vision, Strategie und kulturelle Werte der AK BS. 18 Mitarbeitende und Führungskräfte beurteilten in einer Umfrage Entscheidungsverhalten, Regelung der Verantwortlichkeit, Zielgerichtetheit und Schnittstellenbearbeitung. Das Ergebnis der Umfra-

ge bestätigte, dass die Mitarbeitenden wie die Führungskräfte mit den aktuell herrschenden Gegebenheiten im Grossen und Ganzen zufrieden sind.

Die Entscheidungsträger beurteilten 6 verschiedene alternative Organisationsvorschläge mit einer verbalen Bewertung und einer Nutzwertanalyse und 4 verschiedene Führungsmodelle mit Hilfe einer Bewertungsmatrix. Als weiteres Beurteilungskriterium dienten die Erkenntnisse aus Gesprächen und Interviews mit den Benchmarking-Partner-Ausgleichskassen.

Die Bewertung der Kriterien und Beurteilung der weiteren Faktoren hat ergeben, dass die heutige Organisation leicht geändert werden sollte. Die Supportprozesse (Rechnungswesen, Logistik, Unternehmensentwicklung und Kundenempfang) sollen zusammengefasst werden und die Familienzulagen werden ein eigenständiger Prozessbereich. Die Grösse des Entscheidungsorgans bleibt mit 8 Personen unverändert, am Modell der Personalunion wird festgehalten.

Punktuelle Veränderungen im Bereich der Informationspolitik der Geschäftsleitung sollen geprüft und wenn möglich verbessert werden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Zusammenfassung	II
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Anhangverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Methodisches Vorgehen	2
2 Theoretische Grundlagen.....	3
2.1 Organisation.....	3
2.1.1 Funktionale Organisation	3
2.1.2 Spartenorganisation	4
2.1.3 Matrixorganisation	4
2.1.4 Prozessorganisation	5
2.2 Corporate Governance	6
2.3 Führungsspanne	9
2.4 Effizienzkriterien	9
2.5 Referenzmodell der Effizienzkriterien.....	9
2.6 Der Bewertungsprozess	10
2.7 Bewertung von alternativen Entscheidungsgremien.....	11
2.7.1 Exkurs: effektiv und effizient.....	11
3 IST-Zustand der AK BS	12
3.1 Ausgangslage	12
3.2 Prozessorganisation	12
3.3 Interne Organisation der Unternehmensleitung	13
3.4 Organisation von Ausgleichskassen im schweizerischen Vergleich	15
4 Lösungsvarianten.....	16
4.1 Variante 1 „Dienste“	16
4.2 Variante 2 „Konsolidierung“	16

4.3	Variante 3 „Stab & Direktorial“	17
4.4	Variante 4 „Cost-Center“	18
4.5	Variante 5 „Wertschöpfung“	19
4.6	Variante 6 „Key-Account“	19
5	Bewertung der Lösungsvarianten	21
5.1	Bewertung Organisations- und Entscheidungsstruktur.....	21
5.2	Bewertung von alternativen Organisationsstrukturen.....	22
5.2.1	Spezifische Ausgestaltung der Effizienzkriterien.....	22
5.2.2	Nutzwertanalyse	23
5.3	Bewertung interne Organisation der Unternehmensleitung.....	24
5.4	Einschätzung gezielt ausgewählter Effizienzkriterien	25
6	Beurteilung der Varianten	27
6.1	Organisation.....	27
6.2	Entscheidungsgremium.....	28
7	Schlussfolgerungen und Gestaltungsempfehlungen.....	29
	Literaturverzeichnis.....	X
	Anhang	XI
	Selbständigkeitserklärung.....	XXVIII
	Über den Autor	XXIX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wertschöpfungskette der AK BS	13
Abbildung 2: Struktur der Prozessorganisation der AK BS	13
Abbildung 3: aktuelles Organigramm AK BS.....	14
Abbildung 4: Vorschlag „Dienste“.....	16
Abbildung 5: Vorschlag „Konsolidierung“	17
Abbildung 6: Vorschlag „Stab & Direktorial“	18
Abbildung 7: Vorschlag „Cost-Center“.....	18
Abbildung 8: Vorschlag „Wertschöpfung“	19
Abbildung 9: Vorschlag „Key-Account“	20

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Modelle der internen Organisation der Unternehmensleitung	7
Tabelle 2: Eigene Darstellung in Anlehnung an	7
Tabelle 3: Zusammenstellung der Aspekte von Informationen, Wissen und Bereichsneutralit	8
Tabelle 4: Zusammenstellung der Aspekte der Effizienz von Gruppenarbeit	8
Tabelle 5: Effizienzkriterien nach Thom & Wenger	10
Tabelle 6: Zusammenstellung Führungsmodell andere AK	15
Tabelle 7: Prozess der Entwicklung und Beurteilung der Bewertungskriterien.....	21
Tabelle 8: Effizienzkriterien der AK BS	22
Tabelle 9: Nutzwertanalyse der Effizienzkriterien der AK BS	23
Tabelle 11: Konstruktionselemente und Gestaltungsempfehlungen nach Hackman	24

Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scorecard
AGK	Arbeitgeberkontrolle
AHV	Eidg. Alters- und Hinterlassenenversicherung
AHVG	Bundesgesetz über die Alters- und Hinterlassenenversicherung
AHVV	Verordnung zum Bundesgesetz über die Alters- und Hinterlassenenversicherung
AKIS	Ausgleichskassen-Informationen-System
AK BS	Ausgleichskasse Basel-Stadt
ArG	Arbeitgeber
BSV	Bundesamt für Sozialversicherung
EFQM	European Foundation for Quality Management
EO	Erwerbsersatzordnung
FAK	Familienausgleichskasse
FLG	Familienzulagen in der Landwirtschaft
IKS	Internes Kontrollsystem
IV	Eidg. Invalidenversicherung
IVT	Taggelder der Invalidenversicherung
GL	Geschäftsleitung
KEF	Kritische Erfolgsfaktoren
KL	Kassenleiter
MSE	Mutterschaftsentschädigung
NE	Nichterwerbstätige
nP	Natürliche Personen
NPM	New Public Management
PM	Prozessmitarbeitende
PV	Prozessverantwortliche
PS	Prozessspezialisten
SE	Selbständigerwerbende
SWOT	Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren
RW	Rechnungswesen
TQM	Total Quality Management
UE	Unternehmensentwicklung
VA/IK	Versicherungsausweis / Individuelles Konto
WSU	Departement für Wirtschaft, Soziales und Umwelt BS

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Vision, Leitbild und Strategie.....	XI
Anhang 2: Prozesslandkarte der AK BS	XIII
Anhang 3: Interview andere Ausgleichskassen.....	XIV
Anhang 3: Benchmarkingergebnis anlässlich Kundenbefragung 2008	XVI
Anhang 4: Teilnehmer Workshop an Strategietagung und Umfrage	XX
Anhang 5: Gegenüberstellung Effizienzkriterien.....	XXI
Anhang 6: Mitarbeiterbefragung	XXII

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung und Zielsetzung

Die Ausgleichskasse Basel-Stadt (AK BS) begann im Jahr 2000 mit einer systematischen Reorganisation. Bis zu diesem Zeitpunkt war die Kasse funktional und aufgabenorientiert organisiert. Ziel war, das Image eines verstaubten Amtes abzulegen und die Kasse als modernen Versicherungsbetrieb zu etablieren. Die als öffentlich-rechtliche Anstalt organisierte Institution mit ungefähr 80 Mitarbeitenden war damals nicht in das NPM-Projekt¹ des Kantons eingebunden, weshalb sich die Kasse seither am EFQM-Modell² orientiert. Der Fokus der Neuerungen erstreckte sich auf die Einführung einer nach den Prozessen ausgerichteten Organisation. Die alten Abteilungsstrukturen sollten sich fortan an der Wertschöpfungskette orientieren und Tätigkeitsbereiche, Know-how und Kompetenzen einzelner Mitarbeitender wurden erweitert und in den Prozessen neu organisiert. Die Erfahrungen waren durchwegs gut. Im Jahr 2005 wurde die AK BS mit Unterstützung einer externen Beratungsfirma einer umfassenden Organisationsüberprüfung unterzogen. Als Ergebnis dieser Arbeiten wurde den prozessualen Aspekten noch mehr Rechnung getragen und eine Hierarchieebene wurde abgebaut.

Seit damals hat sich einiges geändert im Umfeld der Sozialversicherungen. So wurden der Kasse u.a. neue Aufgaben übertragen (CO²-Abgabe, Mutterschaft, BVG-Kontrolle) und das neue Bundesgesetz über die Familienzulagen brachte fundamentale Änderungen mit sich. Kleinere Prozesseinheiten wuchsen zu grossen, andere gingen verloren. So wurden zusätzliche Teams geschaffen oder Kleinsteinheiten zusammengelegt.

All die Änderungen führten dazu, dass die ökonomische Wertschöpfung der Kernprozesse nicht mehr sichergestellt ist, Schnittstellen sind nicht optimal gestaltet, und mittlerweile wurden zusätzliche Hierarchieebenen geschaffen.

Zudem stehen im Kader in den nächsten Jahren einige Pensionierungen an. Es soll daher überprüft werden, ob die bestehende Kaderstruktur im Hinblick auf die personellen Änderungen noch adäquat ist und bestimmte Stabsaufgaben neu zuzuordnen sind.

Die aktuelle Organisation der AK BS soll auf folgende Punkte überprüft werden:

- Sind die Prozesseinheiten und Stabs- bzw. Supporteinheiten am richtigen Ort integriert, bzw. sollten Prozesseinheiten getrennt oder zusammengeführt werden?
- Sind die Hierarchieebenen noch adäquat zu den Anforderungen an eine schlanke, schlagfertige und innovative Organisation?

¹ New Public Management

² European Foundation for Quality Management

Die Arbeit soll Aufschluss darüber geben, wie sich die AK BS in Zukunft organisieren soll (Prozesseinheiten, Stäbe, hierarchische Regelung, Geschäftsleitung). Nicht Gegenstand der Arbeit ist, wie die operativen Arbeitsabläufe im Detail organisiert werden sollen.

1.2 Methodisches Vorgehen

- Erarbeitung der Grundlagen: Die theoretischen Grundlagen wurden zu Beginn mit Literaturstudium bewährter und aktueller Werke auf den neuesten Stand gebracht. Aufgrund der Erkenntnisse der Literatur werden verschiedene Alternativen mit ihren Vor- und Nachteilen als Entscheidungsgrundlage formuliert.
- Erhebung bei den Entscheidungsträgern: In die Diskussionen möglicher Alternativen wurden anlässlich der Strategietagung alle Führungskräfte eingeladen. Die Befragung der Prozessspezialisten und Prozessverantwortlichen der Kasse hat nach dem qualitativen Ansatz in geschlossenen und offenen Fragen in schriftlicher Befragung stattgefunden.
- Analyse: Auswertung der Interviews, verbale Bewertung, Fragebogen und Informationssammlung zu vergleichbaren Ausgleichskassen und gezielte Literaturrecherche zu den relevanten Themenbereichen
- Lösungsmodellierung: Definition der Lösungsvarianten aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse. Die verbale Bewertung der Effizienzkriterien wurde, nach vorgängiger Schulung, durch die Entscheidungsträger und den Autor vorgenommen.
- Beurteilung und Lösungswahl: Definition und Gewichtung der Beurteilungskriterien aufgrund theoretischer Modelle und der spezifischen Anforderungen der AK BS. Bewerten der Lösungsvarianten aus Sicht der Entscheidungsträger und Autors.
- Fazit und Lösungsvorschläge durch den Autor

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Organisation

Der Begriff "Organisation" ist sehr vielschichtig. Er reicht vom Organisieren einer normalen Tagesstruktur eines Menschen bis hin zum Führen von komplexesten Projekten (z.B. Raumfahrt). Der Begriff Organisation wurde aus dem Griechischen mit "Bewerkstelligung" übersetzt. Heute gibt es keine einheitliche Auffassung über den Begriff „Organisation“, was die Analyse der breiten Auswahl an Literatur belegt. Max Weber als Begründer der Organisationslehre führte als Hauptargument für die Installation formaler Organisation die Rationalisierung ins Feld. Aufgrund dieser Grundtheorie folgten viele weitere; sie reichen von der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie bis zur Strukturierungstheorie (Kieser & Walgenbach, 2010, S. 35 - 60).

2.1.1 Funktionale Organisation

Die Autoren N. Thom und A. Ritz (2008, S. 269) definieren die funktionale Organisation als "Bei der funktionalen Organisation sind die auf der zweiten Hierarchieebene angesiedelten Einheiten nach gleichartigen Funktionen (Verrichtungen) zusammengefasst". Unterschieden wird zwischen Versorgungsbereich (z.B. Mittelbeschaffung) und Vollzugsbereich (leistungsbezogene Prozesse). Müller & Stevens (2011, S. 543) sehen die funktionale Organisation - analog der Wertschöpfungskette - von den zentralen Funktionen einer unternehmerischen Einheit aus (z.B. Beschaffung, Produktion etc.), welche gemäss dem Verrichtungsprinzip sequentiell aneinander gereiht sind.

Gegenwärtig ist ein beträchtlicher Teil deutschsprachiger Unternehmen funktional organisiert. Funktionale Organisationsformen sind vor allem in homogenen Produktionsformen wie z.B. der Automobilindustrie vorherrschend, jedoch auch in Handelsunternehmen oder in der Energiewirtschaft verbreitet anzutreffen. In öffentlichen Institutionen ist die funktionale Organisationsform ebenfalls öfters anzutreffen, da die Weisungsbefugnis strikt nach dem Einliniensystem funktioniert und daher grosse Ähnlichkeit mit den Charakteristika der Weberschen Bürokratie besteht (Frese & Graumann & Theusen, 2012, S. 424; Thom & Ritz, 2008, S. 270).

Obwohl – dank der begünstigten Rationalität der funktionalen Struktur - eine höhere Produktivität (durch Spezialisierung und Aufbau funktionsspezifischer Fähigkeiten) erzielt wird, erzeugen Koordinations- und Motivationseffizienz negative Wirkungen. Denn die funktionale Struktur erschwert wegen des Einliniensystems die Koordination (übergreifende Entscheidungen werden von der GL gefällt) um die vielen Prozessinterdependenzen abzustimmen. Entsprechend hoch ist der Aufwand der übergeordneten Stellen (Installation von Stäben, Matrixorganisationen, Ausschüssen usw.). Thom & Ritz (2008, S. 271) bezeichnen das Phänomen der Entscheidungs- und Koordinationszentralisation mit dem "Flaschenhalseffekt".

Für Organisationen bestehen zurzeit keine empirischen Studien über Motivationswirkungen (Frese et al.. 2012, S. 429). Verschiedene Autoren gehen jedoch davon aus, dass durch positiv wahrgenommene Autonomie die Motivation positiv wirkt, im Gegensatz jedoch der erhöhte Koordinationsaufwand, insbesondere in funktionsorientierten Strukturen, das „Gärtchendenken“ und der „Ressortegoismus“ störend wirken. Müller & Stevens (2011, S. 545) führen zudem an, dass Anreizsysteme, welche strikt auf die Ergebnisse der einzelnen Funktionen ausgerichtet sind, den Blickwinkel von Führungskräften auf ihren eigenen Führungskreis verengen .

2.1.2 Spartenorganisation

Diese Organisationsform gliedert sich nach Sparten oder Divisionen. Im Vordergrund steht die Steigerung der Markteffizienz, dies im Gegensatz zur funktionalen Organisation, in welcher der Fokus auf die Produktionseffizienz gelegt wird. Thom & Ritz (2008, S. 271) definieren die divisionale bzw. Spartenorganisation als "Auf der zweiten Hierarchieebene erfolgt eine Gliederung der Organisationseinheiten nach Objekten. Die Diversifikation kann sich auf Objekte wie Produkte, Produktgruppen, Kundengruppen oder Regionen beziehen". Der grosse Unterschied zur funktionalen Organisation liegt darin, dass die (sachzielorientierten) Entscheidungskompetenzen bezüglich Ressourceneinsatz und weiteren Aktivitäten (sprich alle wesentlichen unternehmerischen Aufgaben) den jeweiligen Spartenleitern zugeordnet werden und somit eine grössere Autonomie zum Tragen kommt und weniger Entscheidungs- und Koordinationsaufwand nötig wird. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass sich Ressourceninterdependenzen zwischen den Sparten dadurch vermeiden lassen. Aber eben diese produktbezogene Trennung von Ressourcen kann die Ressourceneffizienz negativ beeinträchtigen. Denn wer möchte den grossen Koordinationsaufwand für den ungewissen Effizienzgewinn auf sich nehmen? Wer garantiert, dass diese Ressourceneffizienz der eigenen Sparte zu Gute kommt? Dies hätte je nach Grösse der Institution die Führung eines Costcenters zur Folge, was jedoch einen differenzierten Aufbau eines Rechnungswesens und klar definierte Leistungsziele voraussetzen würde.

Managementressourcen können bei der Spartenorganisation dann besser genutzt werden, wenn der Manager spezielle Kompetenzen benötigt, welche in einer funktionalen Struktur nicht in einer Person aufgebaut werden können. Infolge der grösseren Autonomie kann in der Praxis eine stärkere Motivationseffizienz festgestellt werden, was jedoch empirisch noch nicht belegt ist. Als gewichtiger Nachteil sehen Thom & Ritz die Gefahr einer zu weit reichenden Verselbständigung der divisionalen Einheiten und dadurch ein Steuerungsverlust auf der obersten Managementebene. (Frese et al.. 2012, S. 449; Thom & Ritz, 2008, S. 275).

2.1.3 Matrixorganisation

Die Wahl dieser Organisationsform setzt voraus, dass die Erfüllung einer unternehmerischen Aufgabe von zwei oder mehreren Gliederungskriterien abhängig ist, ansonsten sich der erheb-

liche Koordinationsaufwand und das Potential an Konflikten (unterschiedliche Interessen) nicht lohnt.

Thom & Ritz sehen die Matrixorganisation wie folgt: "Die Organisationseinheiten innerhalb einer Rahmenstruktur nach dem Matrixprinzip unterliegen den spezifischen Weisungsbefugnissen von zwei übergeordneten Stellen und werden nach einem zweidimensionalen Gliederungsprinzip strukturiert". Die Matrixorganisation ist aufgeteilt in eine Verrichtungsdimension (Funktionen) und Objektdimension, was zwar sehr koordinationsaufwändig ist, jedoch die Selbstregelung von Problemen zwischen den horizontalen und vertikalen Dimensionen fördert. Ein weiterer Vorteil dieses Mehrliniensystems liegt in den direkten Informations- und Weisungsbeziehungen und im damit verbundenen tiefen Koordinationsaufwand sowie in einer teamorientierten (divergierende Sichtweisen werden zusammengeführt) und relativ hierarchiefreien Zusammenarbeit. Nachteilig wirken können widersprüchliche Weisungen und unklare Verantwortlichkeiten, da mehrere übergeordnete Stellen vorhanden sind (Thom & Ritz, 2008, S. 281 - 282).

2.1.4 Prozessorganisation

Im Gegensatz zur funktionalen Organisation, bei welcher die Ablauforganisation die Potentiale der Aufbauorganisation nutzen sollte, werden die an der Wertschöpfung und am Kunden orientierten Prozesse zum organisatorischen Strukturierungsmerkmal. Aus Sicht des Public-Managements eignet sich die Prozessorganisation gut für Institutionen des öffentlichen Bereichs, da drei dafür wichtige Schwerpunkte verfolgt werden (Thom & Ritz, 2008, S. 285):

- a) Aufhebung der funktionsbezogenen Arbeitsteilung durch Bündelung einer Tätigkeitsfolge
- b) strikte Ableitung der Prozessinhalte aus den strategischen Zielen
- c) klare Prozessverantwortlichkeiten vom Lieferanten bis zum Kunden (die Wertschöpfung orientiert sich am Kundennutzen)

Ziele sind die Verminderung von Schnittstellen und unnötigen Informationsverlusten, die Installation eindeutiger (Prozess)-Verantwortlichkeiten und, wie bereits erwähnt, die strategische Zielorientierung mittels definierten Messgrößen. Wichtig ist daher die Identifikation der kritischen (strategischen) Erfolgsfaktoren (KEF) und damit einhergehend der wichtigen Kernprozesse. Durch dieses Vorgehen lässt sich die Strategie kongruent operationalisieren. Thom & Ritz (2008, S. 286) sprechen in diesem Zusammenhang von strategischer Geschäftsfeldanalyse. Weiter empfehlen die Autoren, neben der Entwicklung von Kern- und Supportprozessen, eigenständige operative und strategische Führungsprozesse als ein zwingendes Element der Prozessorganisation zu installieren. Als Antwort auf die Frage, wie der Koordinationsaufwand (Ressourcen für Planungs-, Steuerungs-, Informations- und Kontrollsysteme) gesenkt werden kann, wird im amerikanischen TQM-Model die prozessorientierte Organisation gefordert, die u.a. einen Abbau der Hierarchiestufen und traditionell verstandener Funktionsbereiche im Sinne der Arbeitsteilung vorsieht (Malorny, 1999, S. 303).

Ein weiterer Aspekt für die Prozessorientierung liefert Papendieck (2010, S. 30): Ab einem bestimmten Grad von Arbeitsteilung kommen Fehler und damit Nacharbeiten so häufig vor,

dass der Aufwand pro Stück – in unserem Kontext „Fallbearbeitung“ - wieder steigt. Heutige Workflowsysteme erlauben auch bei Dienstleistungsprodukten eine hohe Arbeitsteilung, indem sie die zu bearbeitenden Dokumente als Zwischenprodukt von einem Sachbearbeiter zum nächsten senden. Diese Aussage kann die AK BS aufgrund ihrer Erfahrung im Rahmen der Rentenkontrollen bestätigen; der Kontrollaufwand nahm zu, die Qualität infolge Routine und Blindvertrauen nahm ab. Die routinemässigen Kontrollen wurden inzwischen kassenweit durch zufallsbedingte Stichprobenkontrollen abgelöst und werden mit Prozesskennzahlen gesteuert. Weitere gewichtige Vorteile der Prozessorientierung sind die Strategie- und Kundenausrichtung, Qualitätsverbesserung und erhöhte Innovationsfähigkeit durch Integration der Kundenperspektive. Demgegenüber stehen Nachteile wie die Gefahr der Doppelbearbeitung von Kundenanliegen und die Vernachlässigung der permanenten Förderung von Spezialistenwissen (Thom & Ritz, 2008, S. 295).

2.2 Corporate Governance

Corporate Governance beschreibt die Grundsätze der Unternehmensführung bzw. bezeichnet den Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung von Unternehmen. Obwohl sich die Frage nach der organisatorischen Ausgestaltung der höchsten hierarchischen Ebene vor allem für grosse Unternehmen stellt, spielt sie doch auch für KMU und öffentliche Institutionen (Public Management) eine wichtige Rolle. Die strategische Führung im Sinne einer "Unternehmensleitung" öffentlicher - auch kleinerer - Institutionen ist demnach ebenso ein Schlüsselfaktor.

Die Ausgestaltung des Gremiums, welches als Unternehmensleitung die höchste legitimierte Unternehmenshierarchie darstellt, wirft verschiedene a) juristische und b) betriebswirtschaftliche Fragen auf. Zum Leitungsorgan zählen Personen, die a) zu diesem Amt berufen wurden - z.B. durch spezialgesetzliche Bestimmungen - und b) Handlungsträger, welche mit der Wahrnehmung der Kernaufgaben betraut sind.

Personen können Verantwortung auf ihrer hierarchischen Ebenen und gleichzeitig die Unternehmensleitung in Personalunion wahrnehmen (Ebenso ist möglich, dass Personen, welche mit Leitungsaufgaben betraut sind und somit zum Leitungsorgan gehören, aber nicht zur Unternehmensleitung. Bei der Ausgestaltung der Alternativen zur internen Leitungsorganisation stellt deshalb von Werder die Frage nach der *Arbeitsteilung* der einzelnen Organmitglieder. Bei der portfeuillegebundenen Unternehmensführung bereitet das Mitglied des Leitungsorgans für bestimmte Bereiche Entscheide vor, besitzt jedoch keine individuellen Entscheidungskompetenzen, dies im Gegensatz zur ressortgebundenen Unternehmensführung, bei welcher dem Mitglied Entscheidungskompetenzen übertragen werden, für die es selbst verantwortlich ist (Frese et al., 2012, S. 523 – 525, zit. N. v. Werder [Organisation] 176; Thom & Ritz, 2008, S. 52)

Zu unterscheiden ist zudem die Ausgestaltung der Kompetenzunterschiede: Beim Kollegialprinzip besitzen alle Organmitglieder gleiches Stimmrecht, Beschlüsse werden mit dem Mehrheits- oder Einstimmigkeitsprinzip gefällt.

Anders sieht es das Direktorialprinzip vor: Entscheidungskompetenzen sind hierarchisch abgestuft, was dazu führt, dass Entscheidungen unabhängig von anderen Organmitgliedern gefällt werden können und Mitglieder gegenüber anderen Leitungsorganmitgliedern weisungsbefugt sind oder frei nach Brinkkötter (2007, S. 95): „Von einem Direktorialprinzip wird gesprochen, wenn ein Mitglied auch gegen den Willen Anderer Entscheidungen fällen kann“. Je nach Ausgestaltung des Status der Mitglieder und der Arbeitsteilung im Leitungsorgan kommen nach von Werder vier idealtypische Modellalternativen zur Anwendung. Das Sprechermodell führt die Prinzipien des Kollegialprinzips mit denen der portfeuillegebundene Unternehmensführung zusammen, während bei dem Hierarchiemodell eine Ressortbindung und das Direktorialprinzip vorherrschen. Die Modelle Direktorial- und Kollegialprinzip sind selten in Reinform vorzufinden sind, um mögliche Schwächen abzumildern (Frese et al., 2012, S. 526; Brinkkötter 2007, S. 95, zit. n. Rühli, 1996, S. 173).

Status der Mitglieder Arbeitsteilung	Kollegialprinzip	Direktorialprinzip
Portfeuillebindung	Sprecher-Modell	Stabs-Modell
Ressortbindung	Modell der Personalunion	Hierarchie-Modell

Tabelle 1: Modelle der internen Organisation der Unternehmensleitung (Frese 526 nach von Werder)

Wie bereits erwähnt, lassen sich mehrpersonalige Leitungsorgane in zwei Dimensionen „Arbeitsteilung“ und „Kompetenzverhältnis“ differenzieren. Die verschiedenen Modelle nach von Werder werden geprägt von unterschiedlicher Entscheidungskompetenz und Verantwortung (Frese et al., 2012, S. 526 – 527):

	Entscheidungskompetenz Organmitglieder	Verantwortung Organmitglieder
Sprechermodell	Gemeinsam	Keine operative
Stabs-Modell	Ausgewählte Mitglieder oder Gruppen. Übrige Mitglieder übernehmen entscheidungsvorbereitende Arbeiten.	Ausgewählte Mitglieder oder Gruppen
Personalunion	Gemeinsam für Unternehmensführung und individuell auf der zweiten Hierarchieebene	Für Unternehmen und eigenen Unternehmensbereich „Zwei-Hüte-Prinzip“
Hierarchie-modell	Individuell auf der zweiten Hierarchieebene	Hierarchisch abgestuft. Unterstehen Weisungen der U-Leitung

Tabelle 2: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Frese et al., 2012, S. 526 – 527 nach von Werder)

Praxisfenster

Die Portfeuille- und Ressortbindung lassen sich nicht immer trennscharf definieren. Deshalb spielen auch kulturelle Kriterien bei der Wahl der Arbeitsteilung eine entscheidende Rolle.

Arbeitsteilung und der Mitarbeiterstatus im Leitungsorgan beeinflussen die Gestaltungsbedingungen und damit die Effizienz der vier aufgezeigten Modelle, da mit der Arbeitsteilung festgelegt wird, ob die Mitglieder des Gremiums zusätzlich zur Unternehmensleitung noch nachgelagerte Bereiche führen. Im Hinblick auf die Effizienz der Gruppenarbeit sind nach Frese bei ressort- oder portfeuillegebundenen Unternehmensführungen die Aspekte der *"Informationsbasis und Aktualisierung von Wissen"* und *„Bereichsneutralität“* näher zu betrachten (Frese et al., 2012, S. 528):

Ressortgebunden	Portfeuillebindung / ressortlos
<ul style="list-style-type: none"> - Nähe der Gruppenmitglieder zum laufenden Geschäft bringt Wissen und verbessert Informationsstand - Wissen und Fähigkeiten werden laufend aktualisiert - Bereichsegoismus und Interessenkonflikte zwischen Unternehmens- und Bereichsziel 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Einbindung in konkrete Fragestellungen der Bereichsleitung - Bereitschaft, etablierte Handlungsmuster aufzugeben und sich dem Risiko des Neuen zu stellen - Bessere Allokation von Ressourcen

Tabelle 3: Zusammenstellung der Aspekte von Informationen, Wissen und Bereichsneutralität (Frese, 2012, S. 259)

Auswirkungen von Statusdifferenzierung auf die Entscheidungskompetenz und –vorbereitung haben Implikationen insbesondere auf die *„Potentialausschöpfung & Koordination der Gruppenarbeit“* (Frese et al., 2012, S. 529):

Kollegialprinzip	Direktorialprinzip
<ul style="list-style-type: none"> - Unvoreingenommene Berücksichtigung des Know-hows aller Gruppenmitglieder - Vermeidet unangemessene Gewichtung der Beiträge - Günstige Voraussetzungen für kollektive Lernvorgänge - Entscheidungsprobleme werden intensiver aber langwieriger diskutiert - Aufwändig, je nach Formalisierungsgrad 	<ul style="list-style-type: none"> - Durch rangmässige Abstufung Verschwendung von Talent, Energie und Motivation - Weniger zeitliche Reibungsverluste

Tabelle 4: Zusammenstellung der Aspekte der Effizienz von Gruppenarbeit (Frese, 2012, S. 527 - 529)

2.3 Führungsspanne

Die Literatur definiert die optimale Führung- oder Leitungsspanne sehr unterschiedlich. Nach Kieser & Walgenbach (2010, S. 149) lassen sich keine generellen Aussagen bezüglich der Grösse der Leitungsspanne machen, da sie von verschiedenen Bedingungen abhängig ist (z.B. Gleichförmigkeit der Aufgaben, Art der Koordinationsinstrumente, Belastungsfähigkeit der Vorgesetzten).

2.4 Effizienzkriterien

Das Ziel einer jeder Organisation ist die Erfüllung ihrer individuellen Vision und Strategie. Nur mit einer optimalen Organisation lässt sich mit einem für die Organisation vernünftig erscheinenden Aufwand die Zielerreichung bewerkstelligen. Durch die sich ständig ändernden internen und externen Einflüsse sollten Institutionen periodisch hinterfragen, ob die aktuelle Organisationsform mit ihren Strukturen den Anforderungen an eine effiziente und effektive³ Erfüllung der strategischen Ziele genügt. Thom & Ritz (2008, S. 267) setzen hierfür eine Grundstruktur (Zusammenfassung von zusammengehörenden Ressourcenbündeln, Stellenprofilen oder Leistungsprozessen) voraus, welche sich in die Funktionen Steuerung, operative Funktionen und Servicefunktionen gliedert. Durch die Abstimmung dieser drei Funktionen lässt sich die Effizienz einer organisatorischen Lösung beurteilen.

Frese et al. (2012, S. 424 - 478) postulieren die Beurteilung insbesondere der Koordinations- und Motivationseffizienz für die Evaluation von alternativen Entscheidungsgremien. Wichtige Kriterien wie die Zielorientierung und organisatorische Lernfähigkeit werden beim Vorgehensmodell Frese jedoch wenig berücksichtigt. Daher werden in dieser Arbeit die Bewertung der Effizienzkriterien von Organisationsalternativen von Thom/Wenger sowie das Basismodell nach von Werder mit den Effizienzkriterien von Gruppenarbeiten gemäss Hackman angewendet.

2.5 Referenzmodell der Effizienzkriterien

Zur Beurteilung von alternativen Organisationsformen entwickelten Norbert Thom und Andreas P. Wenger ein Effizienzkonzept (Thom & Wenger, 2010, S. 143 - 144), welches sich an 6 Effizienzkriterien orientiert. Die Kriterien berücksichtigen interne Prozesse, externe Umweltfaktoren und technische und ökonomische Einflüsse, damit gewährleistet ist, dass im Sinne einer Systemanalyse bzw. Umweltmonitoring sämtliche massgebenden Einflüsse, Anforderungen und Ansprüche bei der Wahl der Organisationsform berücksichtigt werden.

Das Raster dient im Sinne eines Referenzmodells zur Unterstützung bei der Definition der individuellen Effizienzkriterien, welche für jede Organisation angepasst und in der jeweiligen „Unternehmenssprache“ abgefasst sein sollten.

³ Siehe Exkurs in Kapitel 2.7.1.

Zum besseren Verständnis und für den besseren Vergleich von Organisationsformen sind die Kriterien noch in Unterkriterien gegliedert:

Kat.	Nr.	Effizienzkriterien	Unterkriterien
Ökonomisch-technisch	1	Zielorientierung der Organisation	- Eindeutiger Zielbezug aller Stellenaufgaben - Einhaltung des Kongruenzprinzips - Aufgabenerfüllung: sach-/problemnah, zielbezogen
	2	Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes	- Aufwandsgünstige Gliederungstiefe und -breite - Optimierte Anzahl, Art und Ebene von Schnittstellen mit Kooperationsnotwendigkeit, angepasste horizontale Koordinationseinrichtungen
	3	Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse	- Für Zeitbedarf und Problemlösungsumsicht gleichermaßen günstige Zahl beteiligter Aktionseinheiten - Eindeutige Regeln zur Prioritätensetzung und zielbezogenen Konfliktlösung
Flexibilitätsorientiert	4	Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation	- Fähigkeit zur anforderungsgerechten, friktionsarmen Aktion und Reaktion auf Änderungen - Optimaler Zentralisierungsgrad von Aktions- und Reaktionsentscheidungen - Angemessene Offenheit der Primärstruktur für Sekundär- und temporäre Ergänzungsstrukturen
	5	Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit (Kompetenzbündelungseffizienz)	- Einfache ebenen-, bereichs- und funktionsübergreifende Informations-, Kommunikations-, und Kontaktmöglichkeiten - Durchlässigkeit der Strukturen (personelle Mobilität) - Fähigkeit zur Bündelung spezifischer Wissenspotentiale
Intern anspruchsgruppenorientiert	6	Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit	- Abschliessende, ganzheitliche integrierte Bearbeitung einer Aufgabe innerhalb eines Subsystems - Eindeutigkeit der personellen Zuordnung - Günstige stellenbezogene Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte - Ausreichende Kompetenz- und Verantwortungsspielräume (Autonomie) mit angemessener Fehlertoleranz

Tabelle 5: Effizienzkonzept im Überblick nach Thom & Wenger (2010, S.143 - 144)

2.6 Der Bewertungsprozess

Die Bewertung und Auswahl einer neuen Organisation sollte bewusst in einen Gesamtprozess eingebunden werden, denn es handelt sich um eine bedeutende organisationspolitische Entscheidung. Thom/Wenger (2010, S. 40) empfehlen deshalb folgende Kernschritte zur Bewertung und Auswahl effektiver und effizienter Organisationsformen:

1. Bestimmung der Gestaltungsprinzipien
2. Beschreibung organisatorischer Alternativen
3. Festlegen der Bewertungskriterien
4. Verbale Bewertung der Alternativen
5. Gewichtung der Kriterien
6. Realisierbarkeitsstudien

2.7 Bewertung von alternativen Entscheidungsgremien

Frese beurteilt in seiner Theorie die Leistungsfähigkeit und Gefahren hinsichtlich der Gestaltungsmöglichkeiten des Spitzenorgans. Zur Bewertung wurden Prinzipien effektiver Gruppenarbeit von Hackman (Frese 2012, S. 527 zit. N Hackman [Teams] 324 ff) herangezogen. Gruppenarbeit muss sich danach an drei prozessbezogenen Effizienzkriterien messen, nämlich an

- a) der aufgabenbezogenen Leistungsanstrengung,
- b) am Stand der Aufgabenerfüllung eingesetzten Fähigkeiten und Kenntnisse sowie
- c) der Aufgabenangemessenheit der angewandten Problemlösungsstrategie.

Diese Effizienzkriterien (Gestaltungskriterien) lassen sich den Konstruktionselementen der vier Modelle nach Von Werder gegenüberstellen.

Mit dieser Bewertungsmöglichkeit lässt sich feststellen, wie sich Gestaltungsempfehlungen auf die Konstruktionselemente auswirken. So lässt beispielsweise das Kollegialprinzip die Minimierung von Motivationsverlusten am besten zu. Für Frese verfügen das Sprecher- und Stabsmodell die grössten Vorteile, da bei diesen Modellen die Bereichsegoismen am besten unterbunden werden. Die Anwendung des Modells siehe Kapitel 5.3 (Frese et al., 2012, S. 530).

2.7.1 Exkurs: effektiv und effizient

Mit Effektivität wird die grundsätzliche Eignung einer organisatorischen Lösung zur Erreichung der Sachziele einer Unternehmung beurteilt. Gemäss der Definition von Thom/Wenger (2010, S. 53) befähigt eine *effektive* Organisation die Unternehmung, strategische Ressourcen und Kompetenzen zu entwickeln, mit denen sie nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufbauen und sichern kann. Eine *effiziente* Organisation ist dann gegeben, wenn sie das „Beste“ aus den verfolgten Zielen macht:

- Erreichung eines Zieles mit minimalem Mitteleinsatz
- Erreichung des maximalen Zieles mit einem gegebenen Mitteleinsatz
- Ergebnis und Mitteleinsatz befinden sich im bestmöglichen Verhältnis
- (doing the right things / doing the things right)

Effektivität und Effizienz sind gleichrangig. Die Effektivitätsziele haben in bestimmten Situationen Vorrang (z.B. bei Krisen).

3 IST-Zustand der AK BS

3.1 Ausgangslage

Verschiedene externe Einflüsse, strukturelle Änderungen, Gesetzesänderungen, Ergebnisse aus Kundenumfragen und kontinuierliche Verbesserungsprozesse der letzten Jahre veranlassen die AK BS, ihre Organisations- und Leitungsstruktur zu überprüfen:

- Neues Bundesgesetz über Kinderzulagen, MSE
- Neues Bundesgesetz über die CO₂-Abgabe
- Fortgeschrittene Implementierung eines elektronischen Workflowsystems
- Scannen der gesamten Post ab Posteingang (papierloses Büro)
- Ablösung der bisherigen IT-Infrastruktur (3 Bildschirme pro Person)
- Einbezug der Kunden in die Fallbearbeitung (B2B) durch das Partnerweb
- Geänderte Anforderungen der Kundschaft an die Kommunikation (Internet, E-Mails)
- Geändertes und gefestigtes Verständnis der Führungskräfte und Mitarbeitenden der Prozessorientierung gegenüber
- Ergebnisse aus Kundenumfragen und Benchmarking
- Ergebnisse aus internen Verbesserungsprojekten
- Geänderte Anforderungen junger, neuer Mitarbeitenden

3.2 Prozessorganisation

Zu Beginn der Reorganisation im Jahre 2000 war die AK BS in einer Matrixorganisation strukturiert (Prozessverantwortliche als Führungsvorgesetzter und Prozesseigner als fachliche Vorgesetzte). Diese Organisationsform wurde jedoch nach 2 Jahren wieder aufgegeben. Hauptgründe dafür waren die unklaren Verantwortlichkeiten und der dadurch entstandene Koordinationsaufwand.

Mit der Initiierung der Prozessorganisation wurde der Prozessgedanke weitergeführt. Ziel war, dass insbesondere im Prozess der Beitragserhebung die Prozessmitarbeitenden das ganze Tätigkeitsgebiet abdecken können. Dies scheiterte jedoch an den umfangreichen und komplexen Teilprozessen (Überforderung Mitarbeitende) und das Vorhaben musste wieder aufgegeben werden.

Aktuell ist die AK BS mit rund 80 Personen in einer Prozessstruktur mit 6 Kernprozessen, 3 Support- und 3 Managementprozessen organisiert (Prozesslandkarte siehe Anhang 1). Die Namensgebung und Struktur der Prozessorganisation wurden derjenigen des IT-gestützten Workflowsystems angepasst, damit ein einheitliches Verständnis der Prozessorganisation herrscht.

Die Teilprozesse sind so strukturiert, dass

- a) dem Kunden der höchstmögliche Service geboten werden kann (so wenig Ansprechpartner wie möglich und einwandfreie Servicequalität) und
- b) die Mitarbeitenden im Rahmen ihrer Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen alle gestellten Aufgaben erfüllen können.

Die Kernprozesse orientieren sich an der Wertschöpfungskette und kritischen Erfolgsfaktoren der Kasse der Kasse:

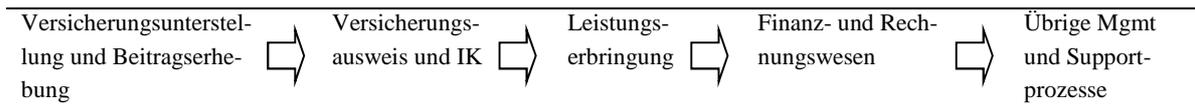


Abbildung 1: Wertschöpfungskette der AK BS

Die KEF orientieren sich an der Vision, dem Leitbild und der Strategie (siehe Anhang 2), welche durch das Leitungsteam anlässlich der jährlichen Strategietagung validiert werden. Die Operationalisierung und Überwachung der Ziele wird mit der Balanced Scorecard (BSC) sichergestellt. Wie in Abbildung 2 ersichtlich, enthält die Struktur mit den Prozessverantwortlichen zwei Hierarchieebenen. De facto sind es jedoch deren drei: Kassenleiter (KL), Prozessverantwortliche (PV) und Prozessspezialisten (PS) bzw. Prozessmitarbeitende (PM).

Prozessdomäne	Geschäftsprozesse	Supportprozesse	Managementprozesse
Prozessbereiche			
Prozessgruppe			
Prozessverantwortliche			
Prozessspezialisten			
Prozessmitarbeitende			

Abbildung 2: Struktur der Prozessorganisation der AK BS

3.3 Interne Organisation der Unternehmensleitung

Die Organisation der Unternehmensleitung richtet sich grundsätzlich nach dem Modell der Personalunion (Kollegialprinzip und Ressortbindung) gemäss. Die PV bilden zusammen mit dem Kassenleiter die Geschäftsleitung (GL) und führen gleichzeitig eigene Prozessbereiche (Ressortbindung). Die PS unterstützen die PV fachlich und organisatorisch (Coaching, Schulung, Test der IT-Anwendungen). Entscheidungen in der GL werden im Kollegium getroffen, Meinungsverschiedenheiten werden im Mehrheits- oder Einstimmigkeitsprinzip gelöst (Frese et al., 2012, S. 526 zit. n. von Werder).

Die Regelung des AHV-Gesetzes (Art. 59 Abs. 1 AHVG in Verbindung mit Art. 106 Abs.2 AHVV) sieht vor, dass der Kassenleitende die alleinige Verantwortung für die Geschäfte der Kasse trägt, d.h. die Verantwortung kann nicht allein im Sinne des Kollegialprinzips und des Sprecher-Modells dem ganzen Gremium übertragen werden. Nach Monioudis (2000, S. 55) und Fleiner (ZBL 1984, S. 193 - 206) ergibt sich dies aus der Notwendigkeit des Bundes, ei-

nen direkten Adressaten für seine Weisungen zu haben. So sieht dazu § 3 des Kassenreglements⁴ der AK BS vor: "Die Kassenleiterin oder der Kassenleiter trifft alle Massnahmen, die zur wirtschaftlichen und zweckmässigen Erfüllung der Ausgleichskasse übertragenen Aufgaben erforderlich sind, und ist für die Planung, Organisation und Leitung des Aufgabenvollzugs verantwortlich".

Die Organisationsstruktur der AK BS verfügt aktuell über 8 Prozessbereiche. Mit Ausnahme der Leiter Arbeitgeberkontrolle (AGK) und Familienausgleichskasse (FAK) sind alle 7 Personen im Entscheidungsorgan vertreten, welchem der Kassenleiter vorsteht.

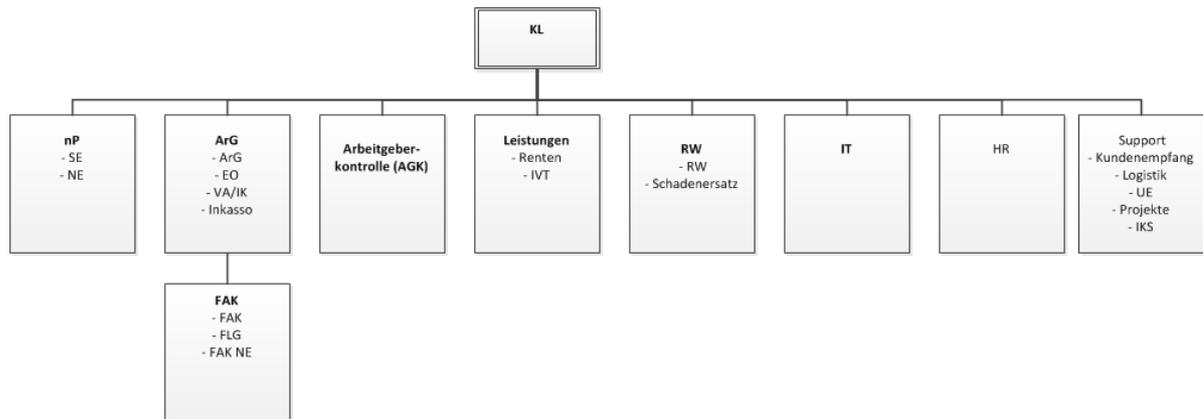


Abbildung 3: aktuelles Organigramm AK BS

Die Erfahrungen mit dem Kollegialprinzip sind grundsätzlich gut. Es stellt sich jedoch die Frage, ob die Geschäftsleitung mit derzeit 9 Mitgliedern in Anbetracht der Grösse der ganzen Organisation bezüglich Effektivität und Effizienz optimal installiert ist. Die aktuell praktizierte Arbeitsteilung nach dem Ressortprinzip und Kollegialprinzip wird von allen Entscheidungsträgern bzw. Führungskräften sehr geschätzt.

⁴ Kassenreglement der AK BS vom 11.10.2010, genehmigt vom Vorsteher des Departements für Wirtschaft, Soziales und Umwelt des Kantons Basel-Stadt sowie vom Bundesamt für Sozialversicherungen

3.4 Organisation von Ausgleichskassen im schweizerischen Vergleich

Die Hierarchie- und Personalunion-Modelle sind bei ausgesuchten kantonalen Kassen (Benchmarkingpartner) gleichermassen vertreten. Auffällig ist, dass die Kassen mit dem Personalunion-Modell bei Kundenumfragen die besten Ergebnisse erzielen (siehe Interview vom 9.7.2012 und Auswertung der Kundenumfrage 2008 in Anhang 3).

Kanton	Modell
BL	Hierarchie-Modell
BS	Personalunion-Modell
AG	Hierarchie-Modell
LU	Personalunion-Modell

Tabelle 6: Führungsmodelle ausgewählter Ausgleichskassen

Praxisfenster

Der Austausch mit Institutionen von gleichen, ähnlichen oder fremden Branchen ermöglicht die realistische Wahrnehmung der eigenen Leistung, verbunden mit der Chance, Verbesserungspotential oder auch Bestätigung der guten Leistung zu gewinnen.

4 Lösungsvarianten

Nicht Gegenstand dieser Arbeit sind Untersuchungen betreffend dem Outsourcing bestimmter Tätigkeiten oder Prozesse, die Zusammenarbeit mit anderen Kassen und eine mögliche Aufgabenreduzierung.

Die Lösungsvorschläge wurden anlässlich der Strategietagung im Mai 2012 mit allen Führungskräften andiskutiert und im Rahmen eines eintägigen Workshops durch die Entscheidungsträger erarbeitet, diskutiert und verbal bewertet (Teilnehmende siehe Anhang 4).

Während

4.1 Variante 1 „Dienste“

Die Prozessverantwortlichen führen ihre Bereiche und sind Mitglieder der Geschäftsleitung nach dem Modell der Personalunion (Kollegialprinzip und Ressortbindung). Das Entscheidungsorgan wird verringert auf 6 Personen, da die Supportprozesse Personal, IT, RW, QM und Logistik in einen Prozessbereich zusammengefasst und unter eine Führung gestellt werden. Die Prozessgruppe „Arbeitgeberkontrolle“ (AGK) wird in den Prozessbereich Arbeitgeber (ArG) integriert. Die Prozessgruppe Kinderzulagen (FAK) wird aufgrund ihres Wachstums in den letzten Jahren ein eigenständiger autonomer Prozessbereich. Vorteile dieser Struktur sind die weiterhin flache Hierarchie, die kurzen Entscheidungswege und die auf Konsens ausgerichtete Kultur. Die Reduzierung der Anzahl der Mitglieder der GL kann eine schnellere Entscheidungsfindung nach sich bringen. Nachteilig auswirken kann sich der Ausschluss der IT und HR aus dem Entscheidungsgremium, denn der Koordinationsaufwand wird dadurch verstärkt und die Motivation der betroffenen Leitungspersonen kann leiden. IT und HR sind hinsichtlich der Kosten, der Investitionen und auch ambitionierten Projekte (Workflowsystem) kritische Erfolgsfaktoren. In der Mitarbeiterumfrage (siehe Anhang 6) wird immer wieder darauf hingewiesen, welche wichtige Rolle die IT in ihrem Arbeitsalltag spielt.

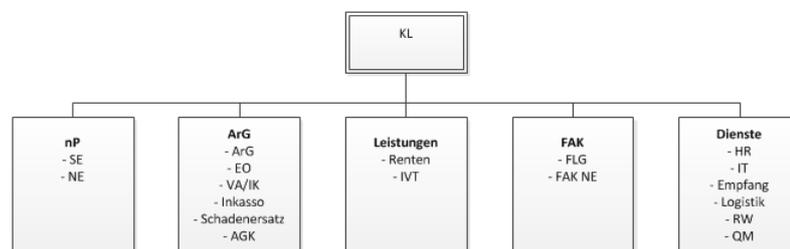


Abbildung 4: Vorschlag „Dienste“

4.2 Variante 2 „Konsolidierung“

Die Prozessverantwortlichen führen ihre Bereiche im Rahmen ihrer gewährten Autonomie und sind Mitglieder der Geschäftsleitung nach dem Modell der Personalunion (Kollegialprin-

zip und Ressortbindung). Eine Vereinfachung in der Koordination bringt die Integration der AGK in den Prozessbereich ArG. Die Grösse des Entscheidungsgremiums verbleibt trotz der Integration des Rechnungswesen in den Prozessbereich „Dienste“ bei 7 Personen, da die FAK neu als Prozessbereich funktioniert.

Der grösste Vorteil dieser Organisationsform liegt beim geringeren Koordinationsbedarf und der Beibehaltung der autonomen Ressortbindung mit ihrer grossen Akzeptanz und guten Erfahrungen. Die flache Hierarchie und kurzen Entscheidungswege unterstützen die Innovationsfreudigkeit (Thom & Wenger, 2010, S. 131), was die Stellung der AK BS im Informatik-Pool der Ausgleichskassen (IGAKIS⁵) als innovative und moderne Kasse weiter stärkt. Die IT und das HR würden aufgrund ihrer strategischen Relevanz weiterhin im Entscheidungsgremium verbleiben. Durch die flache Hierarchie sind Aufstiegsmöglichkeiten rar, dafür steht begabten Mitarbeitenden der Weg zum Prozessspezialisten offen.

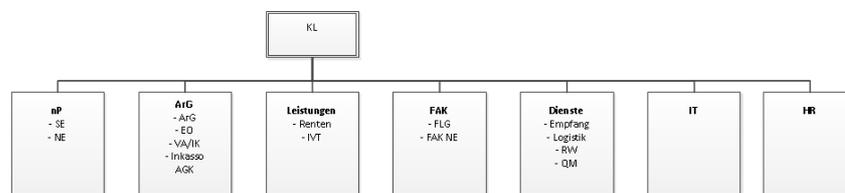


Abbildung 5: Vorschlag „Konsolidierung“

Praxisfenster

Aspekte wie flache Hierarchie, schnelle Entscheidungsfähigkeit, Vertrauen in Mitarbeitende, angemessene (und vertretbare) Risikofreudigkeit, kleiner Koordinationsaufwand und Kultur der offenen Türen unterstützen die Innovationsfähigkeit stark.

4.3 Variante 3 „Stab & Direktorial“

Das Entscheidungsgremium wird vom Führungsteam getrennt und die Arbeitsteilung nach dem Hierarchie-Modell bzw. Stabs-Modell definiert (Direktorialprinzip mit Ressort- bzw. Portfeuillebindung). Vorteile dürften die klaren Verantwortlichkeiten in der verkleinerten Geschäftsleitung bringen, obwohl gemäss den Interviews dafür kein Handlungsbedarf besteht. Um die Unabhängigkeit des internen Kontrollsystems und der Unternehmensentwicklung sicherzustellen, werden diese Bereiche in einem Stab zusammengefasst. Die Implementierung einer zusätzlichen Hierarchiestufe wirkt den kurzen Entscheidungswegen und dem Kollegialprinzip (Akzeptanz von Entscheiden) entgegen. Die „Degradierung“ bestehender Mitglieder des Entscheidungsorgans wäre motivationshinderlich und die zielorientierte Arbeitsweise (Gefahr von Bereichsegoismus) wäre in Frage gestellt (Frese et al., 2012, S. 528).

⁵ Die IGAKIS (Interessengemeinschaft für Ausgleichskassen-Informationssystem) ist eine Interessengemeinschaft von 40 privaten und kantonalen Ausgleichskassen mit dem Zweck, den Mitgliedern eine effiziente und effektive Informatik-Branchenlösung anzubieten (www.igakis.ch).

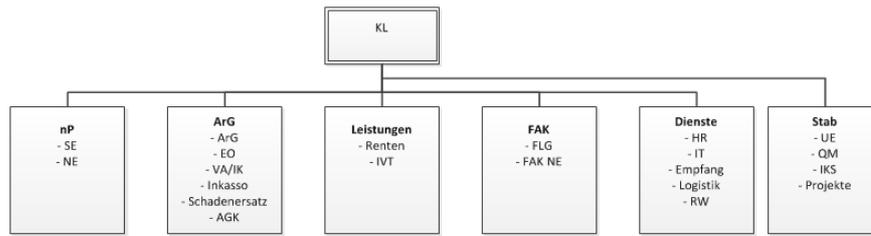


Abbildung 6: Vorschlag „Stab & Direktorial“

4.4 Variante 4 „Cost-Center“

Das Entscheidungsgremium wird vom Führungsteam getrennt und die Arbeitsteilung nach dem Hierarchie-Modell bzw. Stabs-Modell definiert (Direktorialprinzip) mit Ressort- bzw. Portfeuillebindung. Die Prozessbereiche werden auf 3 reduziert (Beiträge, Leistungen, Dienste) und mit Teamstrukturen bzw. mit einer zusätzlichen Hierarchieebene versehen. Das Entscheidungsorgan mit 4 Personen könnte schnell entscheiden, jedoch ohne die restlichen Führungskräfte mit im Boot zu haben.

Die Distanz zwischen Entscheidungsträgern und Führungskräften könnte Wissensdefizite und schlechten Informationsstand zum laufenden Geschäft ergeben. Der Koordinationsaufwand durch die zusätzlichen Hierarchieebenen und die einzuführenden Kostenabgrenzungen und –rechnungen würde sich massiv erhöhen. Auch bei dieser Struktur wäre die massive Anzahl „Degradierungen“ (5 Personen) nicht motivationsförderlich und der Koordinationsaufwand würde sich verstärken. Weiter wäre eine Abstufung im Status mit Verschwendung von Talent und Energie verbunden. Erhebliche Anforderungen an das Change-Management wären die Folge (Frese, 2012, S. 529; Thom & Wenger, 2010, S. 57).

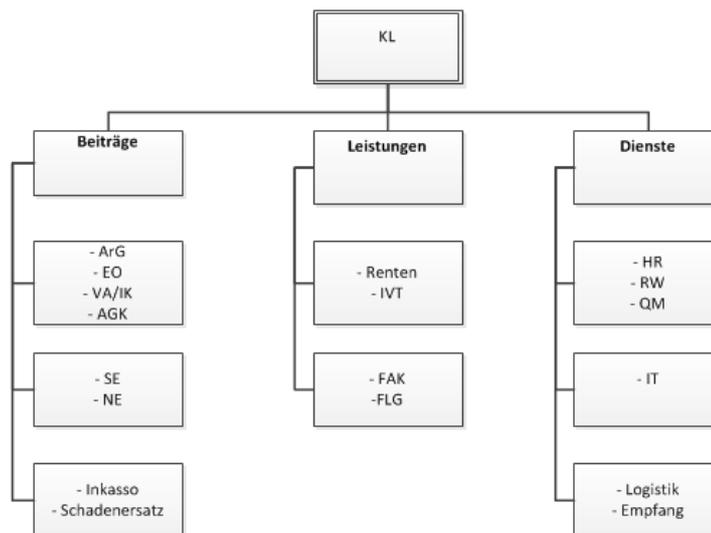


Abbildung 7: Vorschlag „Cost-Center“

4.5 Variante 5 „Wertschöpfung“

Bei diesem Organisationsmodell steht die Wertschöpfungskette im Vordergrund. Es bestehen noch 4 Prozessbereiche (Bereiche Logistik, Unterstellung, Leistungen und Dienste). Die Arbeitsteilung geschieht nach dem Hierarchie-Modell, d.h. die Entscheidungskompetenz der PV beschränkt sich auf ihren Bereich, die Verantwortung ist hierarchisch abgestuft und die PV unterstehen den Weisungen der Kassenleitung mit entsprechend eingeschränkter Autonomie. Vorteilhaft zeigt sich hier die Reduzierung auf 4 Prozessbereiche und die damit im Vordergrund stehende Steigerung der Wertschöpfung für die Kunden. Gefahren bergen jedoch die zentrale Daten- und Subjektverwaltung, da sie – wie bei der funktionalen Organisation – nachfolgende Prozesse behindern können (Wartezeiten, schlechte Stellvertreterregelung usw.). Durch den Zusammenschluss aller Leistungsprozesse würde die Erwerbsersatzordnung (EO) vom Arbeitgeberprozess losgelöst, was nicht im Sinne des angestrebten Kundennutzens wäre. Als weiterer nachteiliger Aspekt gilt der grosse Koordinationsaufwand, denn die strikte Trennung der Tätigkeiten nach dem Wertschöpfungsprinzip hätte neue Schnittstellen und damit neue Koordinationsgefässe zur Folge.

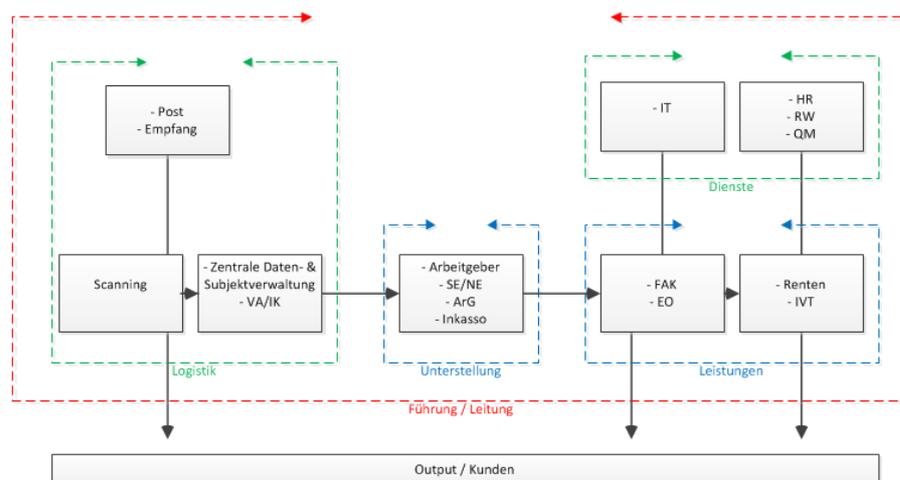


Abbildung 8: Vorschlag „Wertschöpfung“

4.6 Variante 6 „Key-Account“

Die Wertschöpfung für den Kunden und die Kundenbetreuung stehen im Mittelpunkt. In drei Kompetenzzentren werden die Prozessgruppen Beiträge, Leistungen und Arbeitgeberkontrolle konsolidiert. Die Arbeitsteilung und Kompetenzen des Entscheidungsorgans geschehen nach dem Modell der Personalunion. Jeder Sachbearbeitende zeigt sich für das ganze Aufgabenspektrum kompetent und verantwortlich. Die Kunden (Arbeitgeber und Leistungsempfänger) haben für alle ihre Anliegen jeweils gleichbleibende Ansprechpartner. Die Supportprozesse Führung, HR, IT und Dienste sind als Querschnittsfunktionen organisiert. Grosse Herausforderungen stellen die Ausbildung der Mitarbeitenden und vor allem der Erhalt und die Aktualisierung des Wissens dar. Wie bereits erwähnt wurde vor 13 Jahren in der AK BS diese ausgeprägte Prozessstruktur gewählt, musste jedoch wieder verworfen werden, weil die Mitarbei-

tenden überfordert waren und dadurch die gewünschte Dienstleistungsqualität nicht mehr erreicht werden konnte.

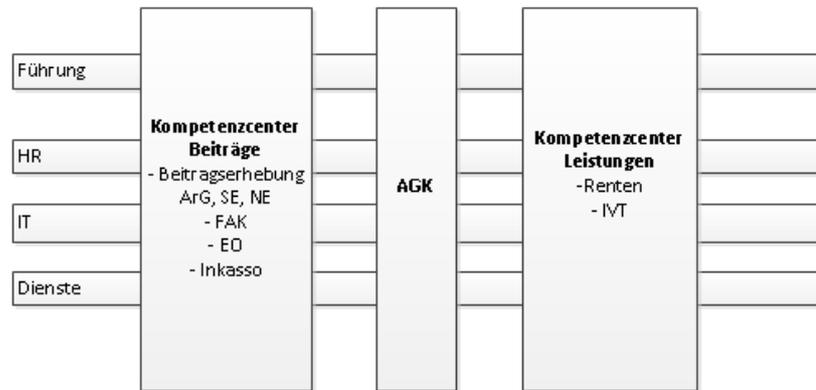


Abbildung 9: Vorschlag „Key-Account“

5 Bewertung der Lösungsvarianten

5.1 Bewertung Organisations- und Entscheidungsstruktur

Entscheidungsträger, Führungskräfte und Mitarbeitende wirkten bei der Entwicklung der Beurteilungskriterien und Beurteilung der Kriterien in unterschiedlicher Weise mit. Der Prozess gestaltete sich im Detail wie folgt:

Thema	Mitwirkende	Inhalt
Geschäftsfeldanalyse	Alle PV und Kassenleiter	Workshop anlässlich Strategietagung 2012; Strategieüberprüfung (SWOT, KEF)
Bestimmen der Gestaltungsprinzipien I	Alle PV und Kassenleiter	Workshop anlässlich Strategietagung 2012
Bestimmen der Gestaltungsprinzipien II	René Vogel, Kassenleiter René Roth, Stv. Kassenleiter Monika Schmutz, Leiterin HR Mike Oberholzer, Leiter UE	Schulung & Workshop
Beschreiben der organisatorischer Alternativen		Diskussion der Vorschläge mit Abwägung Vor- und Nachteile
Festlegen der Bewertungskriterien		Workshop
Gewichtung der Kriterien		Workshop
Umfrage	Alle PV und PS	18 Personen wurden zu den Kriterien - Entscheidungsverhalten - Verantwortlichkeiten - Zielgerichtet - Schnittstellen befragt.

Tabelle 7: Prozess der Entwicklung und Beurteilung der Bewertungskriterien

Praxisfenster

Die Gestaltungsprinzipien lassen sich gut bottom-up und top-down definieren. Dies fördert die Akzeptanz und die unterschiedlichen Sichtweisen der Hierarchieebenen lassen sich gut zusammenführen.

5.2 Bewertung von alternativen Organisationsstrukturen

5.2.1 Spezifische Ausgestaltung der Effizienzkriterien

Die Entscheidungsträger definierten und gewichteten die Effizienzkriterien, wobei immer die Zuordnung zum Grundmodell von Thom/Wenger hergestellt wurde. Die Vision, Strategie, KEF, Leitbild sowie kulturelle Gegebenheiten der Kasse waren Basis für die Erarbeitung der Kriterien.

Effizienzkriterium	Präzisierung	Effizienzkonzept	Gewichtung
Prozessübergreifendes Arbeiten	<ul style="list-style-type: none"> - Wir arbeiten prozessorientiert im Dienste unserer Kunden - Unsere Prozesse gewährleisten eine effiziente Verwaltung und einen hohen Qualitätsstandard - Die Führungskräfte schaffen sich Freiräume durch Verlagerung des operativen Geschäftes auf Prozessspezialisten und Effizienzsteigerung bei AKIS, um sich vermehrt dem Coaching zu widmen. Voraussetzung ist, dass die Prozessspezialisten ihre Rolle wahrnehmen können. - Wir arbeiten lösungsorientiert 	1, 4	20
Qualität der Dienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> - Unsere Dienstleistungen werden in einwandfreier Qualität erstellt - Wir orientieren uns an einem effizienten und effektiven Kontrollverfahren - Wir bekennen uns zu einer Fehlerkultur 	4, 5, 6	20
Anpassungsfähigkeit bei Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> - Die Motivation unserer Mitarbeitenden erreicht einen Stand, der sich in grosser Kundenorientierung, Effizienz, Zufriedenheit und gegenseitigem Vertrauen ausdrückt - Die Führungskräfte stellen sich gemeinsam den zukünftigen Herausforderungen. Sie sind dafür verantwortlich, dass die Mitarbeitenden transparent und situationsgerecht informiert werden 	2, 4, 6	15
Wirtschaftlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Das Coaching unserer Mitarbeitenden erhöht die Wertschöpfung unserer Prozesse - Die stetige Messung der Leistung, die Wirksamkeit der Führung und die daraus folgenden Massnahmen führen zu Verbesserungen der Ergebnisse. - Durch den effizienten Einsatz unserer Ressourcen können wir die Verwaltungskosten für unsere Schlüsselkunden tief halten. - Kurze Informations- und Entscheidungswege prägen unser Handeln und Wirken 	1, 2, 3	15
Verantwortlichkeit der Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> - Die Führungskräfte treten nach aussen als Einheit auf. Sie tragen die getroffenen Entscheidungen solidarisch und setzen sie konsequent um. Dabei unterstützen sie sich gegenseitig. - Wir haben klare Zuständigkeiten und kurze Entscheidungswege - Die Führungskräfte nehmen ihre Verantwortung und Kompetenzen im Rahmen der ihnen übertragenen Freiräume wahr - Wir delegieren wo vertretbar Verantwortung und Kompetenzen 	2, 3, 6	10
Zielorientiert im täglichen Handeln	<ul style="list-style-type: none"> - Strategische Zielerreichung ist oberste Priorität und liegt im Verantwortungsbereich der Prozessverantwortlichen. - Führungskräfte leiten das operative Geschäft und den Verbesserungsprozess mit einheitlichen Führungskennzahlen. 	1	10
Kompetentes Handeln	<ul style="list-style-type: none"> - Wir befähigen unsere Mitarbeitenden zu Trägern unseres Kompetenzzentrums - Explizites und implizites Wissen geben wir weiter 	4, 5	10

Tabelle 8: Effizienzkriterien der AK BS

5.2.2 Nutzwertanalyse

Die Bewertung der Alternativen (verbal und mit Nutzwertanalyse) erfolgte nach dem Modell von Thom/Wenger in zwei Schritten. Im ersten wurden die für die AK BS spezifischen Kriterien aus den strategischen Erfolgspositionen und Grundsätze abgeleitet und gewichtet, im zweiten nach den Kriterien nach Thom/Wenger:

Nr.	Effizienzkriterium	Gewichtung	A0		A1		A2		A3		A4		A5		A6	
			P	G*P												
1	Prozessübergreifendes Arbeiten	20	4	80	4	80	4	80	4	80	2	40	4	80	4	80
2	Qualität der Dienstleistung	20	2	40	2	3	3	60	3	60	3	60	4	80	2	40
3	Anpassungsfähigkeit bei Veränderungen	15	2	30	2	30	4	60	2	30	2	30	2	30	2	30
4	Wirtschaftlichkeit	15	4	60	4	60	2	30	3	45	2	30	2	30	3	45
5	Verantwortlichkeit der Führungskräfte	10	3	30	4	40	4	40	2	20	3	30	2	20	3	30
6	Zielorientiert im täglichen Handeln	10	3	30	4	40	4	40	4	40	4	40	3	30	4	40
7	Kompetentes Handeln	10	3	30	4	40	4	40	4	40	4	40	3	30	2	20
	Total	100		300		293		350		315		270		300		285

1 = gar nicht geeignet, 2 = eher nein, 3 = neutral, 4 = gut geeignet, 5 = sehr geeignet

Tabelle 9: Nutzwertanalyse der Effizienzkriterien der AK BS

Das Grundlagenmodell von Thom/Wenger war für die Entscheidungsträger ein ebenso verwendbares Bewertungsraster, wie das von den Entscheidungsträgern selber entwickelte. Dies, da die Effizienzkriterien von Thom/Wenger mit Kriterien wie Koordinationsaufwand oder soziale Effizienz wichtige Werte beinhalten, die in den Grundsätzen der AK BS zu wenig berücksichtigt wurden. Für die Bewertung des Effizienzkonzepts von Thom/Wenger wurde die Gewichtung mittels Gegenüberstellen der Grundsätze der AK BS vorgenommen (siehe Anhang 5).

Nr.	Effizienzkriterium	Gewichtung	A0		A1		A2		A3		A4		A5		A6	
			P	G*P												
1	Zielorientierung der Organisation	15	4	60	4	60	4	60	4	60	4	60	4	60	4	60
2	Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes	10	2	20	2	20	3	30	2	20	4	40	4	40	2	20
3	Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse	10	2	20	2	20	3	30	2	20	2	20	2	20	2	20
4	Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation	20	4	80	4	80	3	60	4	80	3	60	2	40	3	60
5	Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit (Kompetenzbündelungseffizienz)	25	3	75	3	75	3	75	3	75	2	50	2	50	3	75
6	Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit	20	3	60	3	60	4	80	3	60	4	80	4	80	4	80
	Total	100		315		315		335		315		310		290		315

1 = gar nicht geeignet, 2 = eher nein, 3 = neutral, 4 = gut geeignet, 5 = sehr geeignet

Tabelle 10: Nutzwertanalyse nach Thom/Wenger

Das Resultat erstaunt insofern, als in beiden Effizienzkonzepten die Alternative 2 die höchste Punktzahl erreicht hat, jedoch mit dem Unterschied, dass im AK BS-Konzept die Alternative 2 deutlicher bevorzugt wird. Dies kann daran liegen, dass die Entscheidungsträger mit „ihren“ Kriterien besser umgehen können und liefert ein Beleg der von Thom/Wenger (2010, S. 142) vertretenen Theorie, dass Kriterien durch die Organisierenden ergänzt/oder substituiert werden können bzw. sollen.

Praxisfenster

Sehr bewährt hat sich, die Kriterien durch die Verantwortlichen kritisch hinterfragen zu lassen und sie in die Unternehmenssprache zu übersetzen und schlussendlich so zu beurteilen, wie sie für die Organisation am besten stimmen.

5.3 Bewertung interne Organisation der Unternehmensleitung

Neben den Effizienzkriterien für die Prüfung verschiedener alternativen Organisationsformen nach Thom/Wenger haben sich die Entscheidungsträger mit den Effizienzkriterien für die Beurteilung der internen Organisation der Unternehmensleitung nach von Werder und Hackman auseinandergesetzt. Weiter wurden die Vor- und Nachteile in Bezug auf den Status des Leitungsorgans und seiner Arbeitsteilung beurteilt.

		Konstruktionselemente	Status Lei- tungsorgan		Arbeitsteilung	
			Direk- torial	Kolle- gial	Res- ort	Porte- feuille
		Gestaltungsempfehlungen				
Kriterien effizienter Gruppenarbeit nach Hackman	Aufgabenbezogene Leistungsanstrengungen	Minimierung von Koordinationsverlusten	+	-		
		Minimierung von Motivationsverlusten	-	+		
		Gefühl der Verpflichtung gegenüber der Gruppe und ihrer Aufgaben			-	+
	Stand bei der Aufgabenerfüllung eingesetzter Kenntnisse und Fähigkeiten	Hoher aufgabenbezogener Wissensstand der Gruppenmitglieder			+	-
		Vermeidung unangemessener Gewichtung der Beiträge von Gruppenmitgliedern	-	+		
		Förderung kollektiven Lernens	-	+		
	Aufgabenangemessenheit der angewandten Problemlösungsstrategie	Vermeidung von Reibungsverlusten bei der Strategieumsetzung	-	+		
		Generierung innovativer Aufgabenerfüllungs- und Problemlösungsstrategien			-	+

Tabelle 11: Konstruktionselemente und Gestaltungsempfehlungen nach Hackman (Frese 530) (vgl. Hackmann [Team] 324)

Das Ergebnis erstaunt. Rein rechnerisch wäre das Sprechermodell nach von Werder (Portfeuillebindung und Kollegialprinzip) die optimale Organisation der Unternehmensleitung.

Das Ergebnis ist darauf zurückzuführen, dass – je nach strategischer Tragweite und Sichtweise – sowohl die Ressort- als auch die Portfeuillebindung zur Anwendung kommt.

5.4 Einschätzung gezielt ausgewählter Effizienzkriterien

Neben den Führungskräften sollten auch die Mitarbeitenden Stellung zu den Effizienzkriterien nehmen können. Anlässlich der Beratung der Beurteilungskriterien des Effizienzkonzepts haben sich vier Kriterien im Zusammenhang mit dem „Koordinationsaufwand verschiedener Organisationsarten“ herauskristallisiert, welche die Entscheidungsträger für die AK BS als sehr relevant betrachten. 18 Mitarbeitende, was einem Mitarbeiteranteil von 23.7 % entspricht, wurden zum Aspekt „Koordinationsaufwand“ befragt. Ziel war zu evaluieren, wie der heutige Koordinationsaufwand der Führungskräfte und Mitarbeitenden bzw. Spezialisten empfunden wird. An der anonymen Umfrage – unterteilt in 4 Themenbereiche mit geschlossenen und je einer offenen Frage – nahmen 7 Prozessverantwortliche und 11 Prozessspezialisten teil (siehe Anhang 6). Die Umfrage wurde auf die beiden Mitarbeitergruppen beschränkt, da diese den Koordinationsaufwand am besten beurteilen können. Eine Fremdbeurteilung dieser Fragen ist nicht Gegenstand dieser Untersuchung.

Entscheidungsverhalten

Das Entscheidungsverhalten wird im Grossen und Ganzen als unkompliziert (teilweise *zu* unkompliziert) und rasch empfunden und die Mehrheit sieht die Entscheide mit eindeutigen Regeln untermauert. Die Prioritäten erscheinen den meisten Personen als richtig definiert. Ein Fünftel der Befragten findet den Koordinationsaufwand bei Entscheidungen zu hoch, obwohl der Einbezug von Mitarbeitenden geschätzt wird. Ebenfalls wird die Informationspolitik bei der Kommunikation von Entscheiden bemängelt. Ein Diskussionspunkt ergibt die Feststellung, dass bilateral auf gefällte Entscheide zurückgekommen wird. Dies würde in der Tat eine Aushebelung des Kollegialprinzips bedeuten.

Regelung der Verantwortlichkeiten

Für die grosse Mehrheit der Befragten sind die Verantwortlichkeiten in genügender Weise geregelt, wobei nur zwei Personen der Meinung sind, dass die Verantwortung ganz klar festgelegt ist. Es bestehen Tendenzen, dass die Verantwortung nicht von allen Führungskräften gleichermassen wahrgenommen oder delegiert wird. Mitarbeitende wie auch Vorgesetzte sagen aus, die Regelung der Verantwortlichkeit „stimme für sie“. „Ganz klar“ geregelt sind die Verantwortlichkeiten nur für einen Bruchteil der Befragten.

Zielgerichtet

Alle Befragten bestätigen, ihren Beitrag an die Zielerreichung der AK BS zu kennen und haben das Gefühl, dass sie im Grossen und Ganzen zielgerichtet arbeiten. Ziele werden ausserhalb des Mitarbeitendengesprächs zu wenig prominent dargestellt und vermarktet. Eine Tendenz zu abgeschotteten Bereichsgrenzen ist spürbar, was das Risiko nicht optimaler Schnittstellen wesentlich erhöhen würde.

Schnittstellen

Problematische Schnittstellen werden im Hinblick auf Verbesserungspotentiale besprochen und wenn nötig optimiert. Ein Verbesserungspotential liegt bei der einheitlichen Anwendung des IT-gestützten Workflow-Systems, insbesondere im elektronischen Dokumentenbereich.

Fazit

Die Umfragewerte zeigen ein erfreuliches Ergebnis in Bezug auf die definierten, wichtigen Effizienzkriterien. Die offen angesprochenen Punkte gelte es jedoch unbedingt anzugehen und die daraus resultierenden Massnahmen zu kommunizieren.

Praxisfenster

Der Einbezug des erweiterten Kreises hat sich bewährt. Voraussetzung ist, dass die Fragen stufengerecht gestellt werden. Positiv aufgenommen wurde die browsergestützte und anonyme Umfrage mit der Möglichkeit, freie Bemerkungen anzubringen.

6 Beurteilung der Varianten

6.1 Organisation

Die in Variante 1 vorgesehene Zusammenführung aller Supportprozesse in einen Bereich „Dienste“ hätte die Degradierung wichtiger Prozessgruppen HR und IT zur Folge, was Motivationsdefizite mit sich bringen kann und mit dem Führungsmodell der Personalunion schlecht zu vereinbaren wäre. Einzig die Entlastung des Kassenleiters, im Sinne einer Reduzierung seiner Führungsspanne, könnte als Argument gelten. Dies widerspricht jedoch den Grundsätzen, den Koordinationsaufwand tief zu halten und die Bereiche HR und IT strategisch weiter zu stärken.

Die Variante 2 „Konsolidierung“ wurde in der verbalen Beurteilung als die am besten geeignete Organisationsform bewertet, was mit den beiden Nutzwertanalysen auch bestätigt wurde. Als Hauptargument ins Feld geführt wird die Gewährung von grosser Autonomie verbunden mit der Möglichkeit, weiterhin prozessorientiert zu arbeiten. Dies, weil die flache Hierarchie und dem dadurch geringen Koordinationsaufwand das schnelle Lösen von Schnittstellenproblematiken an den Prozessgrenzen ermöglicht. Es ist jedoch darauf zu achten, dass der in der Umfrage bemängelte Punkt betreffend dem teilweise zu pragmatischen Vorgehen, Rechnung getragen werden kann.

Als Ergänzung zu Variante 2 wird in Variante 3 der Bereich Dienste aufgespalten in zwei Bereiche „Dienste“ und „Stab“. Die so gewährte Unabhängigkeit des Stabes wird als nicht notwendig erachtet, da durch die bereits bestehende hohe Autonomie eine gewisse Unabhängigkeit gegeben ist. Weiter würde die Einrichtung eines Stabes der gewünschten Prozessorganisation entgegenwirken.

Variante 4 hat radikale Änderungen zur Folge. Zum einen würde das Hierarchiemodell das Entscheidungsgremium auf 4 Mitglieder reduzieren und zum anderen die Einführung eines Cost-Centers vereinfachen. Das mit dem schlankeren Entscheidungsgremium geschaffene Gefäss für schnellere Entscheidungen der Unternehmensspitze mag nicht zu überzeugen, da der durch die neu geschaffene Hierarchieebene erzeugte Koordinationsaufwand die gewonnene Zeit mindestens kompensieren würde. Bedenken bestehen bezüglich dem radikalen Wandel mit seinen Nebenwirkungen (Change-Management) und dem dabei resultierenden (fraglichen) Mehrwert.

Die Orientierung der AK BS an der Wertschöpfungskette der Kasse in Variante 5 unterstützt den Prozessgedanken, doch ist der damit verbundene Koordinationsaufwand beträchtlich. Gerade die zentralisierte Daten- und Subjektverwaltung und VA/IK als wichtige Prozesse sollten aus ihrer (halb-)funktionalen Struktur gelöst und in die täglichen Prozessabläufe integriert werden. Die vorgeschlagene Variante würde diese Datenverwaltung noch mehr zentrali-

sieren bzw. isolieren. Die Nachteile bezüglich der Reduzierung des Entscheidungsgremiums sind identisch mit denjenigen der Variante 4.

Der Fokus auf den Kunden und ausgeprägte Prozessorganisation spielen in Variante 6 die zentrale Rolle. Zusammen mit dem Führungsmodell der Personalunion könnte eine schlagfertige Organisation geschaffen werden. Wie bereits erwähnt, musste der Versuch abgebrochen werden, da Mitarbeitende grösstenteils überfordert waren. Auch aufgrund Erfahrungen anderer Kassen steht man dieser Alternative mit Skepsis gegenüber.

6.2 Entscheidungsgremium

Im Gremium ist man sich einig, dass das Modell der Ressortbindung und Kollegialprinzip die für die AK BS am besten geeignete Struktur darstellt. Obwohl gemäss den Effizienzkriterien nach von Werder und Hackmann eher das Sprecher-Modell (Kollegialprinzip & Portefeuillegebunden) für die AK BS in Frage kommt, wird das Modell der Personalunion in Anlehnung an das Hierarchie-Modell (Direktorialprinzip & Ressortbindung) als geeigneter betrachtet. Auch wenn die spezialgesetzliche Regelung des AHVG eine Ausweitung und Delegation an die untere Hierarchieebene oder gar aussenstehende Instanzen verbietet, soll das Modell der Personalunion mit der Einschränkung der endgültigen Entscheidungskompetenz durch den Kassenleiter angewendet werden. Die mit der Mitarbeitendenumfrage gewonnenen Verbesserungspotenziale bezüglich der Entscheidungsfindung und –kommunikation sollen geprüft und allenfalls umgesetzt werden. So sollen Entscheidungen aufgrund fundierter Grundlagen und Fakten gefällt werden. Dies, um Entscheide zu untermauern und bilaterales Zurückkommen auf im Gremium gefällte Entscheide zu verhindern. Weiter sollen Gefässe für die Koordinationsaufgaben effizienter gestaltet werden.

Bemängelt wird zudem die Informationspolitik des Entscheidungsgremiums bzw. der Geschäftsleitung. Durch die gewährte grosse Autonomie und der damit verbundenen übertragenen Verantwortung an die PV kommt es zu wenigen Entscheidungen, welche die Mitarbeitenden direkt betreffen und somit zu entsprechend geringem Informationsbedarf.

Eine Änderung zur Portefeuillegebundenheit der einzelnen Organmitglieder hätte eine „Degradierung“ und damit verbunden ein Motivationsverlust der Führungskräfte zur Folge und die Vorteile der bisher gewährten Autonomie wären zunichte gemacht. Weiter wäre ein grösserer Koordinationsaufwand notwendig. In einer Änderung zum Sprecher- oder reinen Hierarchiemodell wird keine Steigerung der Wertschöpfung für die Kasse gesehen. Zudem ist die Einbindung in die GL lohnrelevant und erhöht die Chancen der AK BS, geeignete Kaderpersonen zu finden.

7 Schlussfolgerungen und Gestaltungsempfehlungen

In Abwägung der theoretischen Grundlagen, dem Ergebnis der Umfragen und der Workshops resultieren folgende Vorschläge für die Organisation der AK BS:

- Der Bereich FAK ist als Prozessbereich zu organisieren und der Leiter FAK wird zum PV befördert und nimmt als Entscheidungsorgan Einsitz in die Geschäftsleitung.
- Der Bereich RW wird zusammen mit dem Kundenempfang, Logistik und QM zusammengefasst.
- Die Prozessgruppen IT und HR verbleiben angesichts ihrer hohen strategischen Relevanz eigene Prozessbereiche im Sinn von Supportprozessen.
- Gemäss der Beurteilung durch die Entscheidungsträger ist die breite Gliederung der Organisation gemäss der Variante 2 die optimalste Organisationsform. Obwohl der Prozessgedanke bei den Führungskräften im Vordergrund steht, kann bei dieser Organisationsform nicht von einer reinen Prozessorganisation gesprochen werden. Trotzdem sind die entscheidenden Punkte (siehe Thom & Ritz, 2008, S. 285) im Wesentlichen erfüllt.
- Die Führung der Prozessbereiche wird durch 8 PV mit ihren PS sichergestellt. Mit der Unterstützung der PV durch die PS und der hohen Verantwortungsdelegation an Sachbearbeitende wird eine Führungsspanne in der bisherigen Grösse von bis zu 12 Personen als ideal angesehen.
- Die Geschäftsleitung ist nach den Modellen der Ressortgebundenheit und dem Hierarchiemodell (Personalunion) nach von Werder organisiert. Die Führungskräfte geniessen hohe Autonomie in ihren verantworteten Prozessbereichen, entscheiden bei unternehmensweiten Entscheidungen mit, unterliegen jedoch aus regulatorischen Gründen dem Vetorecht des Kassenleiters. Durch die Anwendung beider Modelle (Personalunion und Direktorial) können die Stärken beider Strukturen genutzt und die Schwächen minimiert werden. Insbesondere kann der Gefahr einer zu weit reichenden Verselbständigung entgegengewirkt werden (Frese et al., 2012, S. 449; Thom & Ritz, 2008, S. 275).
- Dem Personal ist anlässlich einer Personalinformation zu erklären, aus welchen Gründen Entscheidungsinformationen aus der Geschäftsleitung spärlich ausfallen.
- Es ist zu evaluieren, welche Gefässe der Koordination effizienter gestaltet werden können.
- Es ist zu überprüfen, inwiefern Entscheide ihrer Grundlagen entbehren oder es sich hier um ein Informationsproblem handelt.
- Es ist sicherzustellen, dass das Workflowsystem – insbesondere im Bereich von Schnittstellen – einheitlich angewendet wird.

Literaturverzeichnis

- Frese E., Graumann M., Theuvsen L. (2012). *Grundlagen der Organisation* (10. Auflage) Wiesbaden: Gabler.
- Günter Müller-Stewens, Lechner Christoph (2011). *Strategisches Management* (4. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Kieser A., Walgenbach P. (2010). *Organisation* (6. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Malorny Christian (1999). *TQM umsetzen* (2. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Monioudis H. (2003). *Die Organisation ausgewählter Sozialversicherungszweige und die rechtliche Stellung der Sozialversicherungsträger*. Zürich: Schulthess Juristische Medien AG
- Papendieck Axel J. (2010). *Praktische Organisation*. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag GmbH
- Thom, Norbert & Ritz, Adrian (2008). *Public Management* (4. Auflage). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler
- Thom, Norbert & Wenger, Andreas P. (2010). *Die optimale Organisationsform*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler
- Fleiner Thomas (1984). *Die Rechtsstellung der kantonalen Ausgleichskassen im Bund und in den Kantonen*. ZBL 1984 S. 193 - 206
- Brinkkötter Christian (2007). *Rating im Mittelstand. Eine empirische Analyse qualitativer Kriterien*. Köln: Josef Eul Verlag

Anhang

Anhang 1: Vision, Leitbild und Strategie

Leitbild



Engagement der Führung (1)

Die Führungskräfte stellen sich gemeinsam den zukünftigen Herausforderungen. Sie sind dafür verantwortlich, dass die Mitarbeitenden transparent und situationsgerecht informiert werden. Führungskräfte leiten das operative Geschäft und den Verbesserungsprozess mit Führungskennzahlen. Strategische Zielerreichung ist oberste Priorität und liegt im Verantwortungsbereich der Prozessverantwortlichen. Die stetige Messung der Leistung, die Wirksamkeit der Führung und die daraus folgenden Massnahmen führen zu Verbesserungen der Ergebnisse.

Die Führungskräfte treten nach aussen als Einheit auf. Sie tragen die getroffenen Entscheidungen solidarisch und setzen sie konsequent um. Dabei unterstützen sie sich gegenseitig.

Wissen der Mitarbeitenden (2)

Das Coaching unserer Mitarbeitenden erhöht die Wertschöpfung unserer Prozesse.

Unsere Kultur und die eingesetzte Technologie unterstützen uns auf dem Weg zur lernenden Organisation.

Wir befähigen unsere Mitarbeitenden zu Trägern unseres Kompetenzzentrums; Grundlage ist unser Wissens- und Ausbildungskonzept.

Engagement der Mitarbeitenden (3)

Die Kompetenz und Leistung unserer Mitarbeitenden führt zu grosser Kundenorientierung, Effizienz, Zufriedenheit und gegenseitigem Vertrauen.

Prozessqualität und Prozesseffizienz (4)

Unsere Prozesse gewährleisten eine effiziente Verwaltung und einen hohen Qualitätsstandard; dafür engagieren wir uns persönlich im Projekt AKIS/Net. Wir stellen entsprechende Ressourcen zur Verfügung.

Kostenziele sind erfüllt (5)

Wir bilden Reserven in der Höhe einer Jahresausgabe.

Konkurrenzsituation und Schlüsselkunden (6)

Durch den effizienten Einsatz unserer Ressourcen können wir die Verwaltungskosten für unsere Schlüsselkunden tief halten.

Wir informieren unsere Kunden aktiv und pflegen unser Image.

Unsere kompetenten Dienstleistungen führt zur Kundenbindung.

Anhang 3: Interview andere Ausgleichskassen

Am 9.7.2012 interviewte Personen zu den Fragen:

Wie sind Sie organisiert in Bezug auf die Unternehmensleitung?

<p>Jeannette Niederhauser, Leiterin UE, Sozialversicherungsanstalt BL</p> <p>Die Geschäftsleitung der SVA BL ist nach dem Hierarchie-Modell (Ressortbindung und Direktorialprinzip) organisiert. Sie setzt sich zusammen aus Leiter Ausgleichskasse, welcher den Vorsitz der innehat, dem Leiter der IV-Stelle und der Leiterin Dienste (HR, IT, Logistik).</p> <p>In der unteren Hierarchieebene führen Abteilungsleitende ihre Teamleitenden. Ab Herbst 2012 wird eine zusätzliche Hierarchieebene eingeführt. Hierarchieebenen dann:</p> <p>GL der SVA Bereichsleiter Abteilungsleiter in Personalunion Teamleiter Teamleiter</p>
<p>Karsten Poppe, Generalsekretär Direktion, Sozialversicherungsanstalt SVA AG</p> <p>Die Ausgleichskasse Aargau hat etwa das doppelte Arbeitsvolumen sie die AK BS. Die Geschäftsleitung der SVA AG ist ebenfalls nach dem Hierarchie-Modell (Resortbindung und Direktorialprinzip) organisiert. Sie ist wie folgt organisiert. Sie setzt sich zusammen aus Leiterin Ausgleichskasse, welcher den Vorsitz der innehat, dem Leiter der IV-Stelle und der Leiterin Dienste (HR, IT, Logistik).</p> <p>In der unteren Hierarchieebene führen Abteilungsleitende ihre Teamleitenden. Ab Herbst</p> <p>GL der SVA Bereichsleiter Abteilungsleiter Teamleiter</p>
<p>Marcel Nussbaum, Direktionsadjunkt, Ausgleichskasse Luzern</p> <p>Die Ausgleichskasse Luzern ist wie die AK BS keine SVA, hat also keine IV-Stelle. Organisiert ist sie nach dem Modell der Personalunion, auch mit relativ hoher Autonomie der Abteilungsleitenden.</p> <p>Direktor Abteilungsleiter Teamleiter</p>

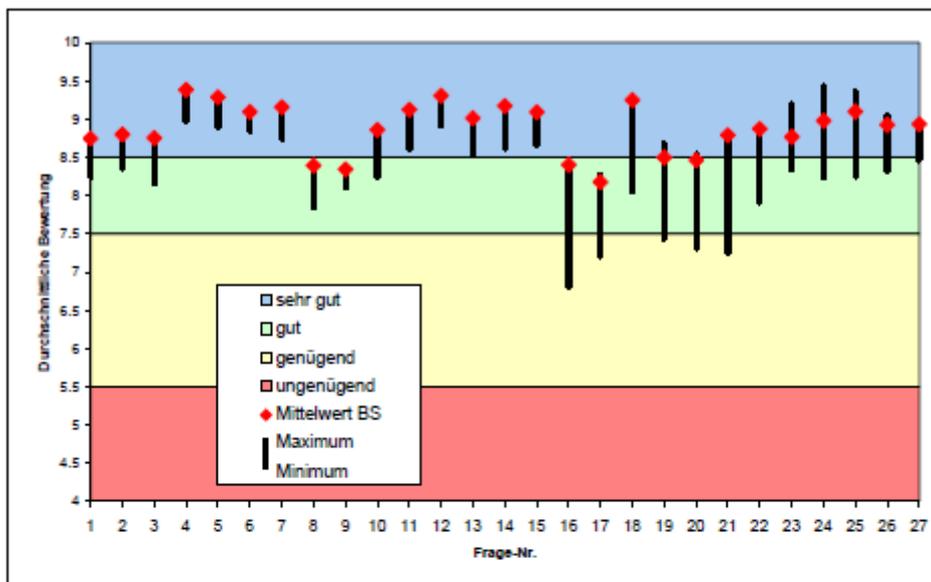
Wie sind Sie organisiert in Bezug auf die Organisationsform?

Jeannette Niederhauser, Leiterin UE, Sozialversicherungsanstalt BL
Die Struktur der Kasse ist funktional organisiert. Die einzelnen Abteilungen bzw. Teams sind prozessual organisiert. Die Mitarbeitenden decken alle Bereiche ab und verantworten ein festes Portefeuille. Die AK BL ist ISO-Zertifiziert.
Karsten Poppe, Generalsekretär Direktion, Sozialversicherungsanstalt SVA AG
Die Struktur der Kasse ist funktional organisiert. Die einzelnen Abteilungen bzw. Teams sind prozessual organisiert. Die Mitarbeitenden decken alle Bereiche ab und verantworten ein festes Portefeuille. Die AK AG ist ebenfalls ISO-Zertifiziert und Gewinnerin des Esprix-Award der EFQM.
Marcel Nussbaum, Direktionsadjunkt, Ausgleichskasse Luzern
Die Struktur der Kasse ist ebenfalls funktional organisiert. Die einzelnen Abteilungen bzw. Teams sind prozessual organisiert. Die Mitarbeitenden decken alle Bereiche ab und verantworten ein festes Portefeuille. Die Luzerner arbeiten zur Zeit gerade an der ISO-Zertifizierung.

Anhang 4: Benchmarkingergebnis anlässlich Kundenbefragung 2008

Mit Ausnahme des Segments „SE“ spielt die AK BS zusammen mit der AK LU in der oberen Liga. Auffallend gut

Kundensegment: Rente AK BS

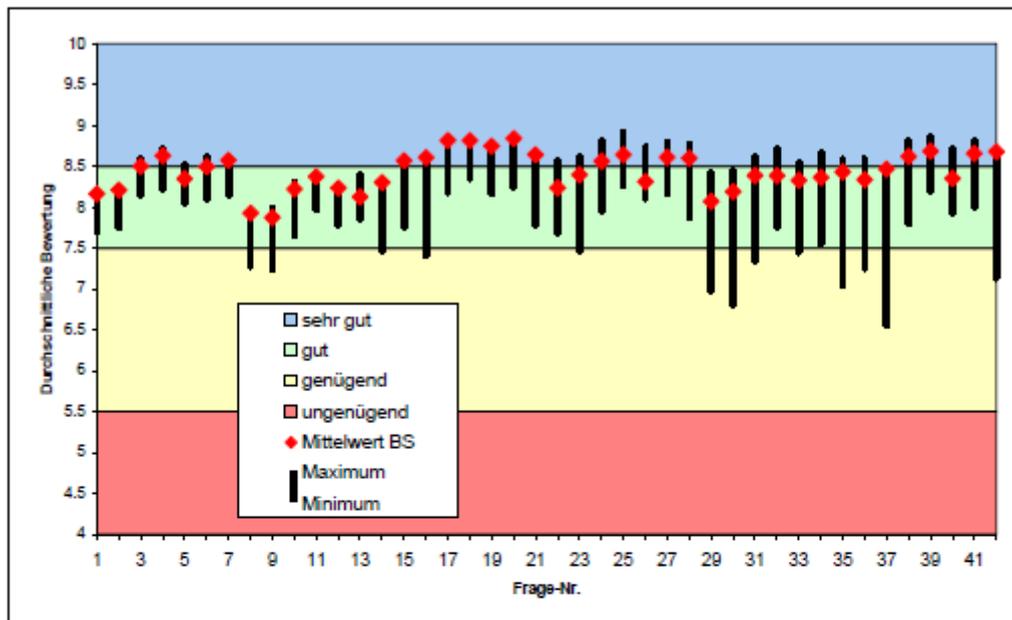


Fragen

1	Wie verständlich war das Anmeldeformular?	A.1
2	Wie einfach war die Anmeldung?	A.1
3	Hatten Sie aufgrund der Anmeldung telefonischen Kontakt mit uns? Wenn ja, wie gut war die Erreichbarkeit?	A.1
4	Wie freundlich war die Kontaktperson zu Ihnen?	A.1
5	Wie ernst wurden Sie genommen?	A.1
6	Wie vollständig wurden Ihre Fragen schliesslich beantwortet?	A.1
7	Alles in allem: Wie ist das Anmeldeverfahren für Sie abgelaufen?	A.1
8	Wie nachvollziehbar war dieser Entscheid?	B.1
9	Wie nützlich waren die beigelegten Berechnungsgrundlagen?	B.1
10	Auskunftserteilung: Schnelligkeit	C.1
11	Auskunftserteilung: Kompetenz	C.1
12	Auskunftserteilung: Freundlichkeit	C.1
13	Auskunftserteilung: Verständlichkeit	C.1
14	Auskunftserteilung: Verbindlichkeit	C.1
15	Auskunftserteilung: Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit der Auskunftserteilung?	C.1
16	Reklamationsbearbeitung: Schnelligkeit	C.2
17	Reklamationsbearbeitung: Kompetenz	C.2
18	Reklamationsbearbeitung: Freundlichkeit	C.2
19	Reklamationsbearbeitung: Verständlichkeit	C.2
20	Reklamationsbearbeitung: Verbindlichkeit	C.2
21	Reklamationsbearbeitung: Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit der Reklamationsbearbeitung?	C.2
22	Änderungsmeldung: Schnelligkeit	C.3
23	Änderungsmeldung: Kompetenz	C.3
24	Änderungsmeldung: Freundlichkeit	C.3
25	Änderungsmeldung: Verständlichkeit	C.3
26	Änderungsmeldung: Verbindlichkeit	C.3
27	Änderungsmeldung: Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit der Änderungsmeldung?	C.3

Kundensegment: ArG gesamt

AK BS

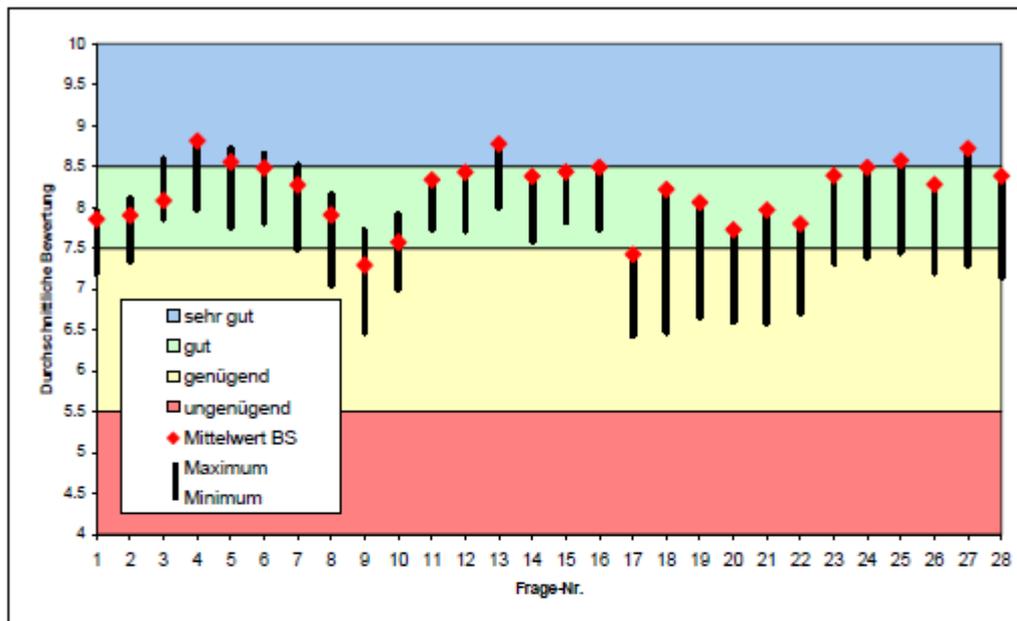


Fragen

	AHV		FAK	
	Block	Frage	Block	Frage
Auskunftserteilung: Flexibilität	A.1	1	B.1	22
Auskunftserteilung: Schnelligkeit	A.1	2	B.1	23
Auskunftserteilung: Kompetenz	A.1	3	B.1	24
Auskunftserteilung: Freundlichkeit	A.1	4	B.1	25
Auskunftserteilung: Verständlichkeit	A.1	5	B.1	26
Auskunftserteilung: Verbindlichkeit	A.1	6	B.1	27
Auskunftserteilung:	A.1	7	B.1	28
Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit der Auskunftserteilung?				
Reklamationsbearbeitung: Flexibilität	A.2	8	B.2	29
Reklamationsbearbeitung: Schnelligkeit	A.2	9	B.2	30
Reklamationsbearbeitung: Kompetenz	A.2	10	B.2	31
Reklamationsbearbeitung: Freundlichkeit	A.2	11	B.2	32
Reklamationsbearbeitung: Verständlichkeit	A.2	12	B.2	33
Reklamationsbearbeitung: Verbindlichkeit	A.2	13	B.2	34
Reklamationsbearbeitung:	A.2	14	B.2	35
Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit der Reklamationsbearbeitung?				
Änderungsmeldung: Flexibilität	A.3	15	B.3	36
Änderungsmeldung: Schnelligkeit	A.3	16	B.3	37
Änderungsmeldung: Kompetenz	A.3	17	B.3	38
Änderungsmeldung: Freundlichkeit	A.3	18	B.3	39
Änderungsmeldung: Verständlichkeit	A.3	19	B.3	40
Änderungsmeldung: Verbindlichkeit	A.3	20	B.3	41
Änderungsmeldung:	A.3	21	B.3	42
Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit der Änderungsmeldung?				

Kundensegment: NE

AK BS

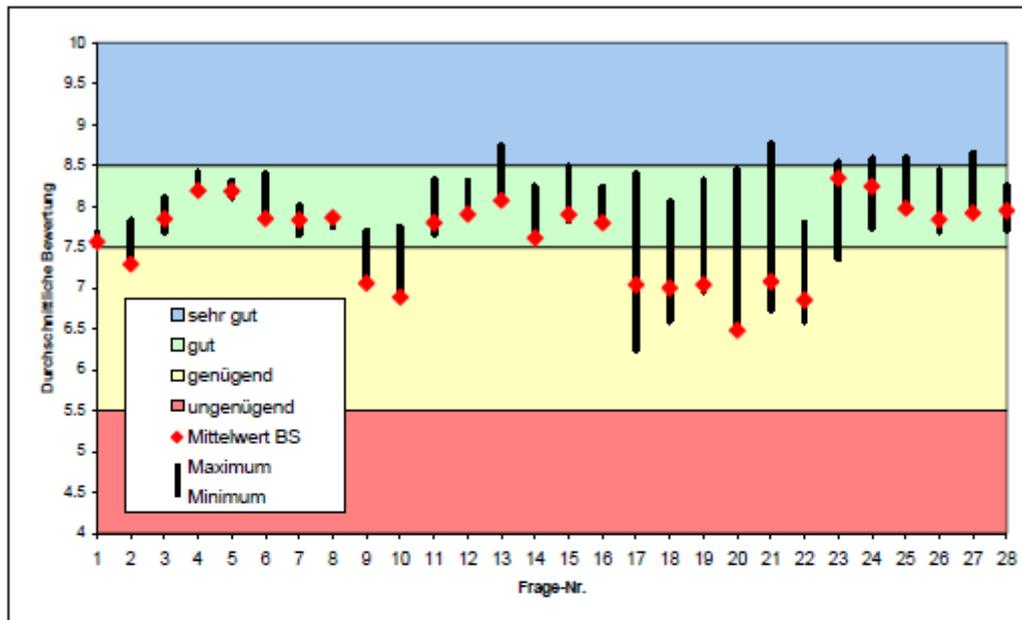


Fragen

1	Wie verständlich war das Anmeldeformular?	A.1
2	Wie einfach war die Anmeldung?	A.1
3	Hatten Sie aufgrund der Anmeldung telefonischen Kontakt mit uns? Wenn ja, wie gut war die Erreichbarkeit?	A.1
4	Wie freundlich war die Kontaktperson zu Ihnen?	A.1
5	Wie ernst wurden Sie genommen?	A.1
6	Wie vollständig wurden Ihre Fragen schliesslich beantwortet?	A.1
7	Alles in allem: Wie ist das Anmeldeverfahren für Sie abgelaufen?	A.1
8	Wie schnell war die Bearbeitung Ihrer Anmeldung?	B.1
9	Wie nachvollziehbar war die Berechnung Ihrer Beiträge?	B.1
10	Wie nützlich waren die beigelegten Informationsunterlagen?	B.1
11	Auskunftserteilung: Schnelligkeit	C.1
12	Auskunftserteilung: Kompetenz	C.1
13	Auskunftserteilung: Freundlichkeit	C.1
14	Auskunftserteilung: Verständlichkeit	C.1
15	Auskunftserteilung: Verbindlichkeit	C.1
16	Auskunftserteilung: Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit der Auskunftserteilung?	C.1
17	Reklamationsbearbeitung: Schnelligkeit	C.2
18	Reklamationsbearbeitung: Kompetenz	C.2
19	Reklamationsbearbeitung: Freundlichkeit	C.2
20	Reklamationsbearbeitung: Verständlichkeit	C.2
21	Reklamationsbearbeitung: Verbindlichkeit	C.2
22	Reklamationsbearbeitung: Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit der Reklamationsbearbeitung?	C.2
23	Änderungsmeldung: Schnelligkeit	C.3
24	Änderungsmeldung: Kompetenz	C.3
25	Änderungsmeldung: Freundlichkeit	C.3
26	Änderungsmeldung: Verständlichkeit	C.3
27	Änderungsmeldung: Verbindlichkeit	C.3

Kundensegment: SE

AK BS



Fragen

1	Wie verständlich war das Anmeldeformular?	A.1
2	Wie einfach war die Anmeldung?	A.1
3	Hatten Sie aufgrund der Anmeldung telefonischen Kontakt mit uns? Wenn ja, wie gut war die Erreichbarkeit?	A.1
4	Wie freundlich war die Kontaktperson zu Ihnen?	A.1
5	Wie ernst wurden Sie genommen?	A.1
6	Wie vollständig wurden Ihre Fragen schliesslich beantwortet?	A.1
7	Alles in allem: Wie ist das Anmeldeverfahren für Sie abgelaufen?	A.1
8	Wie schnell war die Bearbeitung Ihrer Anmeldung?	B.1
9	Wie nachvollziehbar war die Berechnung Ihrer Beiträge?	B.1
10	Wie nützlich waren die beigelegten Informationsunterlagen?	B.1
11	Auskunftserteilung: Schnelligkeit	C.1
12	Auskunftserteilung: Kompetenz	C.1
13	Auskunftserteilung: Freundlichkeit	C.1
14	Auskunftserteilung: Verständlichkeit	C.1
15	Auskunftserteilung: Verbindlichkeit	C.1
16	Auskunftserteilung: Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit der Auskunftserteilung?	C.1
17	Reklamationsbearbeitung: Schnelligkeit	C.2
18	Reklamationsbearbeitung: Kompetenz	C.2
19	Reklamationsbearbeitung: Freundlichkeit	C.2
20	Reklamationsbearbeitung: Verständlichkeit	C.2
21	Reklamationsbearbeitung: Verbindlichkeit	C.2
22	Reklamationsbearbeitung: Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit der Reklamationsbearbeitung?	C.2
23	Änderungsmeldung: Schnelligkeit	C.3
24	Änderungsmeldung: Kompetenz	C.3
25	Änderungsmeldung: Freundlichkeit	C.3
26	Änderungsmeldung: Verständlichkeit	C.3
27	Änderungsmeldung: Verbindlichkeit	C.3

Anhang 5: Teilnehmer Workshop an Strategietagung und Umfrage

Teilnehmende Strategietagung

Name	Funktion
Caroline Flückiger	Leiterin Arbeitgeber
John Newman	Leiter IT
Laurent Kanert	Leiter persönliche Beiträge
Marcos Rodriguez	Leiter Leistungen
Mike Oberholzer	Leiter UE
Monika Schmutz	Leiterin HR
René Roth	Leiter RW, Stv. Kassenleiter
René Vogel	Kassenleiter

Teilnehmende Mitarbeiterbefragung

Name	Funktion
Andreas Löhle	Prozessspezialist Arbeitgeber
Andreas Schiek	Prozessspezialist Arbeitgeber
Beat Jäger	Prozessspezialist IT
Caroline Flückiger	Leiterin Arbeitgeber
Claudio Buccafurni	Prozessspezialist NE
Constanze Salm	Prozessspezialistin RW
John Newman	Leiter IT
Laurent Kanert	Leiter persönliche Beiträge
Marcos Rodriguez	Leiter Leistungen
Mélanie Zangerl	Prozessspezialistin HR
Monika Schmutz	Leiterin HR
Philipp Siegrist	Prozessspezialist Leistungen
Philipp Stäheli	Prozessspezialist IT
René Roth	Leiter RW, Stv. Kassenleiter
René Vogel	Kassenleiter
Roland Kudelic	Prozessspezialist IT
Sandro Servadei	Prozessspezialist Leistungen
Van Somsai Nguen	Prozessspezialist Leistungen

Anhang 6: Gegenüberstellung Effizienzkriterien

		4	5	6	2	1	3
Leitsätze /Efff.Krit		zielorientierung	Führbarkeit Koordinationsauf wand	Informationsv erarbeitung	Handlungs- & Anpassungsf ähigkeit	Führbarkeit Lernfähigkeit	soziale Effizienz
prozessübergreifend	1	a, b, c	a, b	a, b	a, b	a, b, c	a, c
qualitätssicherung	2	c	b	a, b	a, b	a, b, c	a, c
anpassungsfähig	3	c	b, (a)		a, b, c	b	c
verantwortlich	4		a, b	a, b		c	a, b, c
zielorientiert	5	a, b, c			b	a, b	c
wirtschaftlich	6	b, c	a, b	a, b	b		
kompetent	7				a, b, c	a, b, c	
weiterbildung	8	b				a, b, c	b
engagiert							a, b, c
Kundenorientierung		c	a, b		a, b		
offenheit						a, b	c
partnerschaftlich (ext)		a, b, c			a		
vertrauen						a, b	c
vorbildfunktion						c	c
Die Grundsätze "Kompetent" (7) und "Weiterbildung (8) wurden in "Kompetent" zusammengefasst.							

Anhang 7: Mitarbeiterbefragung

Umfrageergebnisse zum Thema „Effizienzkriterien“

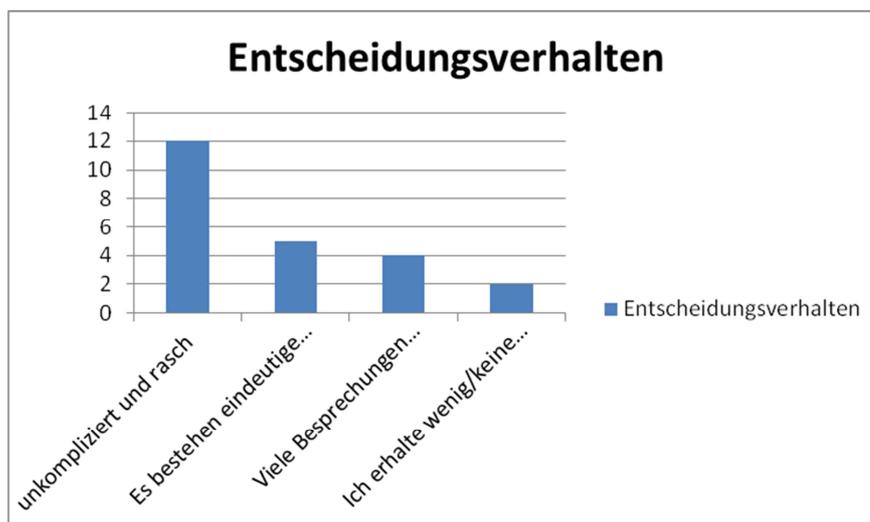
		T	V	S
Entscheidungsverhalten	unkompliziert und rasch	12	6	6
	Es bestehen eindeutige Regeln und Prioritäten	5	0	5
	Viele Besprechungen mit vielen Personen nötig	4	1	3
	Ich erhalte wenig/keine Infos über getroffene Entscheide	2	0	2
Verantwortlichkeiten	ganz klar	2	1	1
	Für mich stimmt es so	17	7	10
	Die Verantwortungen sind immer wieder anders geregelt	1	0	1
	Mir ist nicht klar, an wen ich mich wann wenden muss	0	0	0
	Ich brauche viel Koordinationsaufwand um die Verantwortlichkeiten abzuklären	0	0	0
Zielgerichtet	Ich weiss, was mein Beitrag an die Zielerreichung der AK ist	12	5	7
	Im Grossen und Ganzen arbeite ich zielgerichtet	7	2	5
	Die Struktur der AK erschwert eine zielgerichtete Zusammenarbeit	0	0	0
	Meine Arbeiten erhalte ich eher nach dem Zufallsprinzip	0	0	0
Schnittstellen	Wir haben keine unnötigen Schnittstellen	0		
	Schnittstellen werden immer wieder besprochen und optimiert	18	7	11
	Es gibt Arbeiten, die ich erledige, habe aber keine Ahnung, für wen und was	1	0	1
	Unnötige Schnittstellen behindern mich bei der Arbeit	0	0	0
	Wir sind ein bürokratischer Betrieb	0	0	0

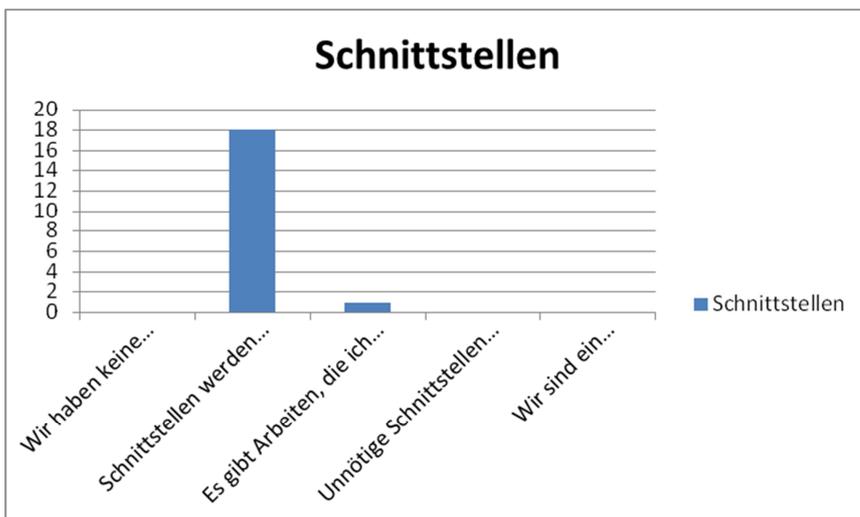
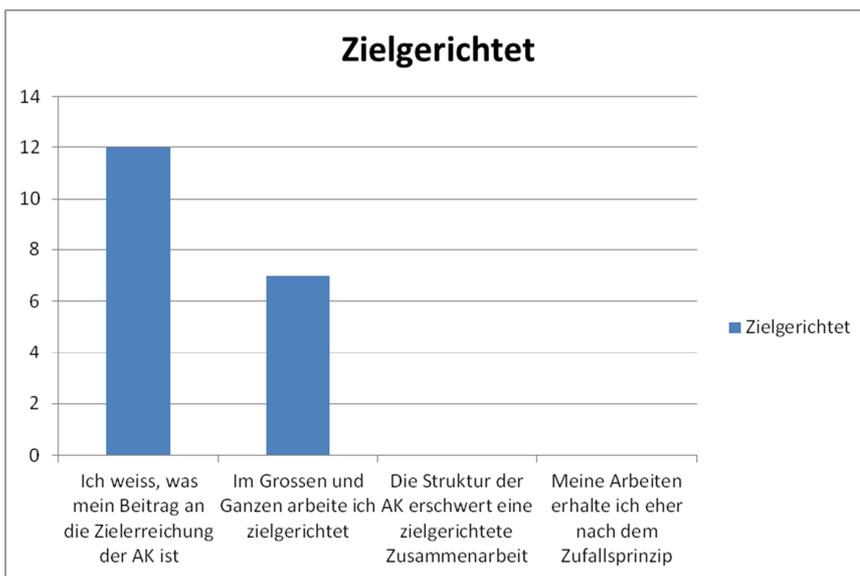
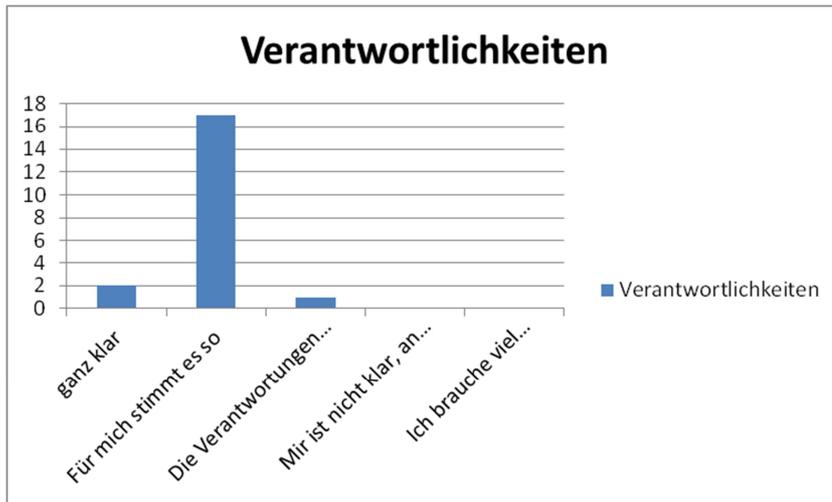
T= Total (n = 20)

V = Prozessverantwortliche (n = 7)

P = Prozessspezialisten (n = 13)

Mehrfachantworten möglich





Überlege mal: Triffst du auf überflüssige Schnittstellen oder Bürokratie? Wo?

	PV	PS
Papierloses Arbeiten wird in der Ausgleichskasse unterschiedlich ausgelegt, was zu unnötigen Schnittstellen führen kann. Subjektverwaltung (z.B. von Drittstellen wie Helsana usw.) wird unzureichend bewirtschaftet.		X
Sehr selten	X	
Nein		X
In meinen Abläufen treffe ich auf keine unnötigen Schnittstellen. Die Prozesse sind zwar auf 2 Teams verteilt, sollten aber abreibungslos laufen. Einzelfälle die durchs Raster fallen sind sowieso unvermeidbar.		X
Schnittstellendefinition, Übergabepunkte etc. wurden wohl im Rahmen des TQM ermittelt, jedoch zu wenig ausgewertet und überdacht. Viele Schnittstellen und Übergabepunkte wurden aus der alten Aufbauorganisation "vererbt".		X
Ja aber diese sind belanglos klein. Haben mit meiner täglichen Arbeit nichts zu tun.	X	
Die Schnittstelle, die am meisten "weh" macht, ist diejenige nach draussen zu unseren Softwarelieferanten. Hier besteht Verbesserungspotential.	X	
Nein.		X
Ich habe den Eindruck, dass wir über eine gute Sensibilität für unnötige Schnittstellen verfügen und versuchen, diese - wo möglich - laufend zu eliminieren. Auch hier ist AkisNet eine massgebende Grösse.	X	
Kann immer wieder passieren, wenn die Kommunikation nicht stimmt	X	
Konflikte gibt es bei Prozessen, welche elektronisch bei der einen Abteilung überwiegend behandelt wird und bei der anderen Abteilung nur teilweise bzw. der/die eine oder andere nicht mit der elektronischen Weiterverwaltung klar kommen, dabei entstehen unnötige lange Laufzeiten für den Kunden bzw. den eigentlichen Prozess.		X
Unglücklich, und das meine ich ernst, ist die Abhängigkeit im Bereich der Ausbildungserfassungen zwischen der FAK und der Rentenabteilung. Das erfordert immer wieder viel Zeit und Diskussionen da beide Abteilungen etwas Gleiches erfassen müssen aber völlig andere Prioritäten haben. Die momentane Lösung ist akzeptabel aber nicht befriedigend.		X
in meinem Prozess erlebe ich, dass wir uns entgegen kommen, wenn unnötige Schnittstellen verhindert werden sollen		X

Was fällt dir ein zu unserem Entscheidungsverhalten? Was könnte / sollte geändert werden?

	PV	PS
Hintergründe über Entscheidungen müssten auch mitgeteilt werden (Transparenz)		X
Zum Teil unkompliziert und zu rasch, Einzelne Personen überlegen manchmal nicht bevor sie antworten.	X	
Wir diskutieren ab und zu über Sachen wo es unnötig ist. Ich finde gut dass wir regelmässig Entscheidungsinformationen erhalten.		X
Viele Entscheide erhalte ich per Zufall von anderen Mitarbeitenden		X
Durch die unkomplizierte Entscheidungsart, fehlen manchmal die Infos und Protokolle für eine spätere Nachvollziehbarkeit.		X
Kann ich generell nicht beantworten. Es hängt wahrscheinlich auch stark davon ab, über was für eine Sache entschieden wird.		X
Generell dürfte die Information von Betroffenen besser gehandhabt werden hinsichtlich Zeitpunkt und Umfang. Möglichkeit, Fragen im Nachhinein so beantworten zu lassen, dass Sie wenn von allg. Interesse veröffentlicht/kommuniziert werden = Verhinderung "Latrinenweg - Ganggespräche". Ein für alle gleicher Informationsstand ist anzustreben z.B. Intranetplattform		X
Schnelle Entscheidungen durch kompetente Mitarbeitende haben folgende Vorteile: - Kundenfreundlichkeit - guter Ruf der Ausgleichskasse - Kundenbindung - weniger Verwaltungstätigkeit (Verwalten von Pendenzen etc.).		X
Mehr vorausdenkend entscheiden - (zbs.: Umbau nicht mal abgeschlossen schon wieder neue räumliche Änderungen) Oft versucht man die MA bei Entscheidungen mit einzubinden - die gebildeten Gruppen sind meiner Meinung nach zu gross und diese verrennen sich in Details		X
Die Entscheidungen passieren oftmals aus Diskussionen. Es gibt für die Entscheidungsfindung sehr viele Instrumente (Risiko/Chancenanalyse), diese basieren auf nüchternen Zahlen. Wir machen uns diese Hilfsmittel sehr wenig zu Nutzen.	X	
Entscheidungen werden in der Regel einstimmig getroffen, dann aber nicht als Entscheide "verkauft", an denen man mitgewirkt hat sondern die ändern haben halt so entschieden.	X	
Wie bereits erwähnt das schnelle und unkomplizierte Entscheidungsverhalten. Die Regeln sind nicht immer klar und es werden meistens keine Prioritäten gesetzt.	X	
Dass die Entscheidungen rasch und unkompliziert erfolgen.		X
Unkompliziert und rasch ist grundsätzlich gut, leider manchmal aber auf Kosten der Qualität und Nachhaltigkeit. Getroffene Entscheidungen werden gelegentlich im "stillen Kämmerchen" wieder verworfen oder geändert, ohne dass dies neu mit allen Betroffenen kommuniziert wird. Hier wären Regeln resp. Vereinbarungen hilfreich.	X	
Vorabinfos fehlen, dass etwas entschieden wird, damit man seine Ideen/Anliegen noch miteinbringen kann. Begründung zur Entscheidung könnte auch sehr hilfreich sein.		X
Dass alle PV's ihre Anliegen/Ideen einbringen können, obwohl die Entscheidungsbefugnis beim Kasernenleiter liegt.	X	
Nichts. Ist-Zustand - optimal.		X
Grundsätzlich denke ich, dass eindeutig und auch schnell entschieden wird. Ich finde aber, dass die Informationen / Änderungen / Neuerungen, welche die Mitarbeiter betreffen und kommuniziert werden, von nur einer Stelle aus koordiniert werden sollten. Manchmal erhält man eine Mailflut und jeder berichtet bröckchenweise. Ein Infopool wäre toll.		X
je nach Team unkompliziert und rasch dann aber wieder könnte es effizienter gestaltet sein: auf den Punkt kommen und das drumherum weglassen		X

Was fällt dir ein zu unseren Verantwortlichkeiten? Was ist toll, was weniger?

	PV	PS
Ich finde, man sollte immer den Dienstweg einhalten. Dies müsste aber allen klar sein.		X
Verantwortung selber übernehmen und nicht abgeben. - negativ Erlaubt meistens nach ein Entscheidung ein schneller Umsetzung - positiv	X	

Es ist für mich immer klar wer für was verantwortlich ist. Problem gibt nur wenn die verantwortliche Person seine Aufgabe nicht korrekt ausführt.		X
Nicht genau definiert		X
Die Verantwortlichkeiten sind für mich klar definiert. Ich weiss an wem ich mich wenden muss. Offene Gespräche sind möglich.		X
Grundsätzlich weiss jeder wohin er sich für was wenden muss.		X
Es scheint innerhalb der Abteilungen in der Ausgleichskasse Unterschiede zu geben. Diese äussern sich dann insbesondere bei Schnittstellenaufgaben, die mehrere Abteilungen betreffen (keine Fachverantwortlichen, keine Multiplikatoren zur Weitergabe von Fachwissen im Team, "das macht immer unser Chef" etc.)		X
Grundsätzlich sehr wenig Hierarchiestufen - dies lässt kürzere Entscheidungswege zu. Im Personalbereich sind die Auskünfte teils unbefriedigend weil auch notwendiges Wissen fehlt		X
In den grossen Prozessen ist die Verantwortlichkeit klar geregelt. In kleineren Prozessen ist das manchmal ein wenig schwieriger.	X	
Die Verantwortlichkeiten sind klar geregelt und es kommt in der Regel auch nicht zu Konflikten deswegen	X	
Das selbständige Arbeiten und die Verantwortung dafür zu übernehmen. Bei Problemen findet man auch immer wieder entsprechende Ansprechpartner.	X	
Weniger toll, dass gewisse Verantwortliche ihre Verantwortlichkeit nicht immer wahrnehmen.		X
Toll sind der grosse Handlungsspielraum und das Vertrauen. Bei so viel Freiraum muss aufgepasst werden, dass Verantwortung auch wirklich wahrgenommen wird und nicht zu laissez faire ausartet. Dies gilt für die ganze Hierarchie.	X	
Wenn dies unterschiedlich ist, "wer macht es - wer ist verantwortlich" gibt es immer wieder Unklarheiten. Wer ist der Stellvertreter...ist nicht klar. Rsp. der Stellvertreter kann häufig gar keine Auskunft geben.		X
Eigentlich alles klar geregelt. Wenn Unkenntnis vorliegt bezgl. Zuständigkeit der Verantwortung dann wurde nicht danach klar gefragt. Information ist eine Holschuld. Ich informiere mich, wenn ich etwas nicht weiss oder etwas wissen möchte. Sollte mir keine Auskunft oder Info gegeben werden dann ist das ein Problem, jedoch mir bis jetzt nicht passiert.		X
Rätsel gibt mir nur manchmal die Abteilung Beiträge auf. Da hat man das Gefühl, es ist jede Woche etwas anders geregelt. Aber ich glaube, dass hat sich jetzt mit dem letzten Umzug des Inkasso in den 1. Stock gelegt.		X
aber manche umgehen es, vor allem, wenn man bei der ersten Instanz nicht ankommt und man mit der Lösung nicht zufrieden ist, versucht man es auf Umwegen bei der nächst höheren - die Person in der ersten Instanz wir ja dadurch klar in Frage gestellt		X

Was müsste geändert werden, um das zielgerichtete Arbeiten zu verbessern

	PV	PS
Klare Ziele 'wiederholt' setzen und als Vorgesetzte vorleben.		X
Dem Ziel mehr Präsenz verleihen.	X	
Ich sehe nichts.		X
Nichts		X
Sofern klare Definitionen und Zielsetzungen mit den einzelnen Mitarbeiter bestehen, sollte ein zielgerichtetes Arbeiten möglich sein.		X
In meinem Aufgabengebiet gibt es eine klare Regelung in der Aufgabenzuweisung. Dies betrifft insbesondere auch Vertretungsregelungen und erforderliche Absprachen im Team bei kurzfristigen Aktionen (Listen/Meldungen abarbeiten etc.).		X
evtl. mehr Kommunikation unter den einzelnen Abteilungen		X
Ich bin eher ein machertyp und kein Problemwälzer. Dies kommt leider oft vor, dass man etwas nicht macht weil es nicht ganz 100 % korrekt läuft. Man wartet bis alles IT-mässig perfekt ist.	X	
Die Ziele werden gemeinsam gesetzt, was zu einer hohen Identifizierung mit den Zielen führt, zumindest auf der Ebene GL	X	
Für unsere momentane Zusammensetzung in der GL nichts.	X	

...	X	
Abläufe müssen laufend überprüft werden. Gerade bei Mitarbeitenden, welche seit Jahren in den gleichen Prozessen arbeiten, schleicht sich die Macht der Gewohnheit ein. Da ändert man nur ungern die Routine. Wie wäre es mit einem jährlichen Interview mit wenigen, aber gezielten Fragen, welche aufzeigen, was gut oder eben nicht so gut in den Prozessen läuft. Grösster Verhinderer für zielgerichtetes Arbeiten ist zurzeit aber AkisNet.	X	
Kommunikation verbessern innerhalb der Teams		X
Für meinen Bereich alles klar!		X
Ich kann nur über meinen Bereich sprechen. Da bin ich überzeugt, dass es derzeit keiner Änderungen bedarf. Wir sind ein eingespieltes Team und ergänzen uns ausgezeichnet.		X
die Ziele werden im MAG besprochen und überprüft - somit müsste in meinen Augen nichts geändert werden, in unserem Team wird auch offen kommuniziert		X
Meine Aufgaben erhalte ich von der ganzen AK		X
Konflikte gibt es bei Prozessen, welche elektronisch bei der einen Abteilung überwiegend behandelt wird und bei der anderen Abteilung nur teilweise.		X
Da gibt es bestimmt noch Verbesserungspotential, welche aber "versprochener weise" über AKIS Net kommen sollten. Warten wir mal ab...		X

Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Basel, 30. November 2012

Mike Oberholzer

Über den Autor



Mike Oberholzer, geboren am 22. Mai 1969 in Uster ZH. Nach Berufslehre zum Kaufmännischen Angestellten Studienabschluss zum eidg. dipl. Betriebswirtschafter HF. Weiterbildung zum eidg. dipl. in Unternehmensführung HF, eidg. dipl. Controller HF sowie Verwaltungsrecht MAS UniBs. Nach ersten Berufsjahren bei Ausgleichskassen als Leistungsspezialist und Projektleiter tätig, später Tätigkeit als Software-Engineer und Projektleiter in einem IT-Unternehmen. Seit 2000 tätig bei der Ausgleichskasse Basel-Stadt in der Geschäftsleitung als Verantwortlicher für Unternehmensentwicklung.

Adresse: Liesbergerstrasse 19, 4053 Basel