



issa

INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION
ASSOCIATION INTERNATIONALE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE
ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL
INTERNATIONALE VEREINIGUNG FÜR SOZIALE SICHERHEIT

Gute Praxis in der sozialen Sicherheit

Gute Praxis umgesetzt ab: 2015

Adaptives Human Resources Management – Motivationssystem mit Kompetenzmodell

Eine Praxis der Sozialversicherungsanstalt

Sozialversicherungsanstalt

Polen

Erscheinungsjahr: 2030

www.issa.int

Zusammenfassung

Angesichts des turbulenten, ständig sich wandelnden Umfelds muss die Sozialversicherungsanstalt, wenn sie ihre Ziele erreichen will, unter anderem die Arbeitskultur innerhalb der Organisation verändern und die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen. Zu diesem Zweck wurde ein kohärentes Human Resources Management eingeführt, das auf den Mitarbeiterkompetenzen aufbaut.

Dank genau formulierter Vorgaben, eines Plans für Weiterbildungen und für Mitarbeiterentwicklung und der Festlegung der Aufstiegsmöglichkeiten sind die Mitarbeiter in der Lage, äußeren Veränderungen sicherer zu begegnen, wodurch auch der Modernisierungsprozess innerhalb der Institution konsolidiert werden kann.

Die Lösungen im Rahmen der Projektumsetzung führen auch zu einer höheren Motivation der Mitarbeiter.

Ziel des Projekts ist es, innerhalb der Sozialversicherungsanstalt Lösungen und Instrumente zu bereitzustellen, mit denen die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit verbessert und ihr Engagement für die Aufgabenerledigung sowie eine kundenfreundlichere Haltung gefördert werden können.

Das Motivationssystem beruht auf einem Kompetenzmodell für Mitarbeiter, das im Oktober 2015 in ersten Workshops zum neuen Einstellungsverfahren erstmals angewendet wurde. Die Umsetzung des gesamten Projektes wird voraussichtlich einige Jahre dauern (etwa 3 bis 5 Jahre).

KRITERIUM 1

Auf welche Frage/Problematik/Herausforderung geht Ihre gute Praxis ein?

Die Sozialversicherungsanstalt hat ein Prozessmanagementsystem eingeführt. Die Verantwortungsbereiche und Aufgaben wurden je nach Spezialisierung der verschiedenen Abteilungen innerhalb der Organisation neu festgelegt, und es wurden besondere Geschäftsbereiche geschaffen.

Im technologischen Bereich wurde eine Einheit für elektronische Kundendienstleistungen entwickelt, die im Rahmen der Plattform für elektronische Dienstleistungen (*Platforma Usług Elektronicznych* – PUE) einen aufwendigen Service bereitstellt.

Im Bereich der Arbeitsqualität wurde ein Zielmanagement eingeführt. Die Mitarbeiter der Zweigstellen werden nun vierteljährlich bezüglich der Fortschritte bei der Umsetzung der Strategie beurteilt.

Langjährige Mitarbeiter der Sozialversicherungsanstalt standen plötzlich vor völlig neuen Arbeitsbedingungen und Herausforderungen. Unter den neuen Arbeitsbedingungen werden vor allem folgende Eigenschaften und Kompetenzen verlangt: schneller Erwerb neuer Kenntnisse und Fähigkeiten, neue Arbeitseinstellung, neue Haltung und neue Denkmuster. Es wurde offensichtlich, dass Instrumente nötig sind, mit denen die Mitarbeiter in diesem Wandel begleitet werden können. Gleichzeitig gehen die von der Sozialversicherungsanstalt benötigten Mitarbeiterkompetenzen und #eigenschaften aus den Ergebnissen des Kompetenzmodells in das Belohnungssystem ein, und die Mitarbeiter werden aufgefordert, diese Eigenschaften zu entwickeln: Sie sollen neue Instrumente bedienen lernen, Wissen über die neusten Gesetzesänderungen erwerben, eine kundenfreundliche Haltung entwickeln usw. Dieser letzte Punkt war die schwierigste Herausforderung innerhalb des gesamten Projekts, denn Menschen halten sich stets an alte Muster und schrecken vor Neuerungen zurück. Es ist deshalb entscheidend, sie von den neuen Arbeitsbedingungen zu überzeugen und neue Denkmuster und Arbeitsmethoden zu entwickeln, die sich klar von den bisherigen unterscheiden.

KRITERIUM 2

Was waren die Hauptziele und die erwarteten Ergebnisse?

Mit dem Human Resources Management System, das auf den Kompetenzen aufbaut, erhofften wir uns folgende Ergebnisse:

- Kohärente Prozesse innerhalb des Human Resources Management;
- Eine höhere Effizienz der HR-Prozesse, unter Berücksichtigung des Potenzials und der Erwartungen der Mitarbeiter der Sozialversicherungsanstalt;
- Einheitliche Regeln für die Beurteilung und Beförderung von Mitarbeitern, um ihnen faire Perspektiven und klare berufliche Entwicklungsperspektiven zu bieten;
- Transparentere Regeln der Mitarbeitervergütung, unter Berücksichtigung der beruflichen Kompetenzen und des gezeigten Engagements;
- ein Mitarbeiterstamm, sodass an jedem Arbeitsplatz der Mitarbeiter mit dem passendsten beruflichen Profil sitzt.

Das Adaptive Human Resources Management dient auch dem Erreichen weiterer Ziele der Sozialversicherungsanstalt. Die HR-Politik ist eines der wichtigsten Instrumente, um der Herausforderung einer Anpassung an ein sich wandelndes Geschäftsumfeld zu begegnen. Diese Anpassung ist sowohl im Interesse der Mitarbeiter (die sich innerhalb der Institution sicherer fühlen, wenn sie gut auf neue Aufgaben vorbereitet werden) als auch im Interesse der Institution (die zuverlässig bleibt und bereit ist für neue Herausforderungen).

Mit dieser HR-Politik auf der Grundlage eines Kompetenzmodells können noch weitere Ziele der Strategie der Sozialversicherungsanstalt erreicht werden.

Mit diesem Kompetenzmodell ist es möglich, kohärente und umfassende Kriterien für die Bewertung der Mitarbeitereffizienz zu entwickeln. Der kompetenzbasierte Ansatz betont die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter an sich verändernde Arbeitsbedingungen und ihre Fähigkeit, persönliche Kompetenzen zu entwickeln (permanenter Lernprozess).

Die Kompetenzen sind die Grundlage für die Verbesserung der Arbeitseffizienz und der Arbeitsqualität.

KRITERIUM 3

Welche/r innovative Ansatz/Strategie wurde zum Erreichen der Ziele verfolgt?

Das Kompetenzmodell beruht auf spezifischen Kompetenzen, die je nach der Art der Aufgaben definiert werden. Für die Sozialversicherungsanstalt wurden 23 spezifische Kompetenzen festgelegt, die sich in drei Gruppen unterteilen lassen:

- allgemeine Kompetenzen (zum Beispiel Kundenfreundlichkeit);
- spezialisierte Kompetenzen (zum Beispiel Problemlösungsfähigkeit);
- Management-Kompetenzen (zum Beispiel Fähigkeit zur Entscheidungsfindung).

Im Rahmen des Projekts wurde ein neues Musterformular für Stellenbeschreibungen erarbeitet, das hauptsächlich aus Kompetenzanforderungen besteht. Die Stellenbeschreibungen sind die Grundlage für Ausschreibungen, für die regelmäßigen Mitarbeiterbewertungen und für die Nachbeurteilungen. In der ersten Projektphase wurden neue Instrumente für die Bewerberauswahl eingeführt wie etwa standardisierte Bewerbungsgespräche und Kompetenztests, die allesamt auf dem Kompetenzmodell beruhen.

Das Kompetenzmodell für Mitarbeiter wurde von einem externen und unabhängigen Beratungsunternehmen in Zusammenarbeit mit der Sozialversicherungsanstalt entwickelt. An dieser Entwicklung waren Mitarbeiter aller Stufen der Sozialversicherungsanstalt beteiligt, die so auch die Einführung der Neuerungen unterstützen konnten, indem sie sich mit der Institution und mit den eingeführten Innovationsmaßnahmen identifizierten.

Die Schaffung eines integrierten Kompetenzmanagementsystems innerhalb der Sozialversicherungsanstalt beruhte auf einem allgemeinen Kompetenzmodell für alle Funktionen des Human Resources Management:

- die primäre Arbeitsbeurteilung;

- die MitarbeiterEinstellung und Bewerberauswahl;
- die Zwischenbeurteilungen;
- die Planung der beruflichen Laufbahn.

Die Entscheidungen der Personalpolitik in verschiedenen Phasen der Laufbahn eines Mitarbeiters innerhalb der Institution (von der Einstellung bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses) sollten auf klar definierten Prinzipien beruhen.

Das integrierte Kompetenzmanagementsystem berücksichtigt auch die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Mitarbeitermotivation und der Arbeitskultur innerhalb der Organisation mit ein. Die Mitarbeiter erwarten klare Beurteilungs- und Beförderungskriterien, und das Kompetenzmodell kann genau dies leisten.

KRITERIUM 4

Wurden Ressourcen und Inputs optimal eingesetzt, um die Ziele und erwarteten Ergebnisse zu erreichen? Bitte geben Sie an, welche internen oder externen Evaluationen der guten Praxis durchgeführt wurden und welche Auswirkungen/Resultate bisher erkannt/erzielt wurden.

Das Projekt wurde vom Projektteam der Sozialversicherungsanstalt zusammen mit externen Experten umgesetzt. Das Projektteam der Sozialversicherungsanstalt bestand aus Mitarbeitern des Hauptsitzes und von drei Zweigstellen (einer kleinen, einer mittleren und einer großen Zweigstelle), damit eine gerechte Vertretung der Organisationsstruktur der Sozialversicherungsanstalt und der Mitarbeiterbedürfnisse aller Einheiten gewährleistet ist.

Der Zeitplan des Projekts umfasste eine Entwicklungsphase und sodann ein Pilotprojekt. Durch diesen Ansatz war auch eine Überarbeitung des Kompetenzmodells, des Systems der regelmäßigen Mitarbeiterbeurteilungen usw. möglich. Das Pilotprojekt wurde in fünf Zweigstellen sowie im Hauptsitz umgesetzt. Annähernd 500 Menschen nahmen daran teil, und es umfasste einen Zeitraum von 46 Tagen. Der Pilotversuch am Hauptsitz wurde innerhalb der Buchprüfungsabteilung durchgeführt, die von der Materie her bereits mit dem Thema vertraut war und sich offen zeigte für neue Lösungen. Zudem war es aufgrund der Größe der Abteilung möglich, die Gefahren und Risiken des Projekts für die gesamte Organisation abzuschätzen.

Eine der regelmäßigen Beurteilungen wurde Ende September und Anfang Oktober 2015 als Versuch durchgeführt. Die Beurteilungsergebnisse erlaubten es, Informationen über den Beurteilungsprozess zu sammeln und die Beurteilung für die Mitarbeiter zu validieren. Nach der Beurteilung wurden einige Anpassungen vorgenommen, die mit dem Beurteilungsprozess und mit dem Wortlaut der Beschreibungen im Kompetenzmodell zu tun hatten. Die Mitarbeiter gaben durchwegs positive Rückmeldungen zum Beurteilungsgespräch. Sie

erachteten das Gespräch als wichtig, da es eine klare Bestimmung der wichtigsten Aufgaben und Ziele ihrer Arbeitseinheit erlaubt. Sie schätzten zudem die wertvolle Standortbestimmung und Wertschätzung ihrer Arbeit sowie die Bemerkungen zu ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und zu den Zielen und Aufgaben, die sie im kommenden Jahr zu bewältigen hatten.

KRITERIUM 5

Welche Lehren wurden gezogen? Inwieweit eignet sich Ihre gute Praxis für die Replikation durch andere Institutionen der sozialen Sicherheit?

Die öffentliche Verwaltung Polens kann wie in vielen anderen Ländern auch in punkto Vergütung nicht mit der Privatwirtschaft mithalten. Andererseits wird von ihr verlangt, mehr mit weniger zu erreichen sowie mit begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen zu operieren.

Deshalb sind neue Motivationsinstrumente nötig, die sowohl auf die Bedürfnisse der Institution als auch der Kunden zugeschnitten sind und zugleich die Erwartungen der Mitarbeiter der Institution erfüllen.

Durch die Einführung eines integrierten Kompetenzmanagementsystems ist es uns gelungen, ein einziges Kompetenzmodell für alle Funktionen des Human Resources Management zu verwenden, das für jeden Arbeitsplatz und für jede Phase einer beruflichen Laufbahn von der Einstellung bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses Gültigkeit hat.

Das Adaptive Human Resources Management ist ein zentraler Bereich der modernen Verwaltungsführung, der die allgemeinen strategischen Ziele einer Institution unterstützt. Denn es ist entscheidend, über engagierte und unterstützende Mitarbeiter zu verfügen, und zwar von Beginn weg, das heißt, bereits in der Vorbereitungsphase, damit im sensiblen Bereich der HR-Politik innovative Maßnahmen eingeführt werden können.

Ein derartiger adaptiver Ansatz des Human Resources Management kann leicht von allen Verwaltungen der sozialen Sicherheit auf der ganzen Welt angewendet werden, da viele Verwaltungen mit sehr ähnlichen Herausforderungen zu kämpfen haben.