

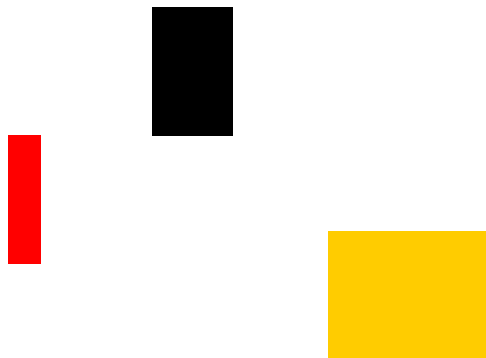
Controllerforum 2010/

Moderne Controllinginstrumente in der öffentl. Verwaltung

10.06.2010

Ziel- und Aufgabensteuerung im Bundesversicherungsamt (ZAS)

Systematische Steuerung als
Erfolgsfaktor in der Verwaltungspraxis



Thomas Seeger

Leiter Zentrale Steuerung

Bundesversicherungsamt

Friedrich-Ebert-Allee 38

53113 Bonn

TEL. 0228 619-1816

E-MAIL thomas.seeger@bva.de

Ziel- und Aufgabensteuerung im Bundesversicherungsamt (ZAS)



- **WARUM STEUERUNG?**
Anlass – Kernprobleme – Lösungsansatz
- **AUFBAU: PROJEKT ZAS**
... als Initialzündung systematischer Steuerung
Projektorganisation, Vorgehensmodell
Erste Zielbildung
Aufgabenanalyse inkl. Ressourcenzuweisung
Aufgabenkritik
Ergebnisse
- **AUSBAU: KONTINUIERLICHE ZAS**



Bundesversicherungsamt

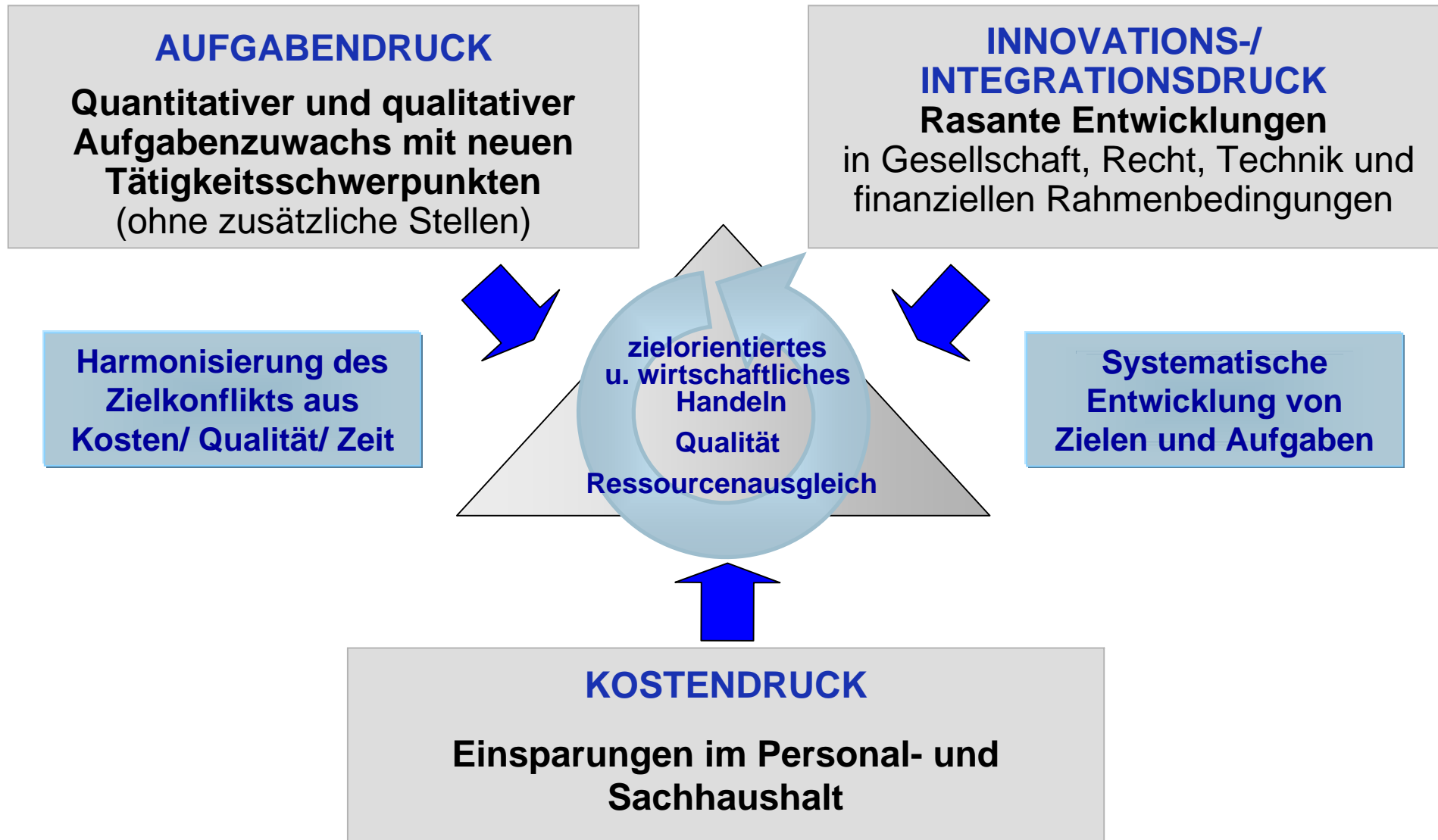
- 540 Mitarbeiter/-innen
- Sechs Standorte (Hauptsitz Bonn)
- 9 Abteilungen mit 50 Referaten

Zentrale Aufgabenfelder

- Aufsicht über bundesunmittelbare Träger und Einrichtungen der Sozialversicherung führen
u.a. Genehmigungs- u. Beratungsbefugnisse, Geschäfts-, Rechnungs- und Betriebsführung prüfen
- Gesundheitsfonds entwickeln und durchführen
- Ausgleichsfonds verwalten
- Finanzausgleich durchführen
- Disease-Management-Programme zulassen
- u.a.

WARUM STEUERUNG?

Ausgangssituation und Rahmenbedingungen



WARUM STEUERUNG?

Kernprobleme

Problemfeld: Organisation (Aufgabe)

- **Ziele und Ergebniserwartungen** werden nicht/ wenig abgestimmt/ kontrolliert
- Viele Aufgaben bedürfen **ganzheitlicher Lösungsansätze**
- **Bereichsegoismen** verhindern **Transparenz und Ergebnisentwicklung**
(insb. gemeinsame Informationsbasen, Prozessoptimierungen)
- **Punktuelle ORG-Untersuchungen greifen zu kurz**
(meist reaktiv, vergangenheitsorientiert, geringe Kompetenzentwicklung)

Problemfeld: Person (FK)

- **FK sind oft „Verwalter“** (reaktive Besitzstandsbewahrer) **weniger „Manager“** (ergebnisorientierte Entwickler) **ihrer Aufgaben**
- **Steuerungsverantwortung** (Ziele definieren und vermitteln, Aufgaben ziel- u. ergebnisorientiert bearbeiten und kontinuierlich optimieren) **wird durch FK häufig nicht wahrgenommen**

WARUM STEUERUNG?

Lösungsansatz/ „VISION“

- **Fördern und fordern durch Zielsetzung und –vereinbarung unterstützt durch ein kontinuierliches, umfassendes und ergebnisorientiertes Steuerungssystem**
Ziele, Aufgaben, Ergebnisse werden systematisch entwickelt
- **Controlling der Steuerungsprozesse**
Halb- bzw. jährliche Gesamtabstimmung der Ziele, Ergebnisse und Aufgabenentwicklung auf allen Steuerungsebenen (Transparenz/ Verbindlichkeit)
- **Übergreifende und bedarfsgerechte Personalsteuerung**
Einsatz, Einsparung, Anforderung aufgrund von Zielsetzungen und Steuerungsergebnissen (Optimierung vor Neuanforderung/ qualitativ orientierte Stelleneinsparung/ Personalmengenplanung)
- **Entwicklung zielorientierten Führungsverhaltens**
Entwicklung insb. der FK zu „Managern“ durch systematische Einforderung von Ziel- und Ergebnisvereinbarungen sowie kontinuierlicher Innovation
Steuerungsknöpfe:
Kompetenz (Wissen x Erfahrung) und **Engagement** (Ziele x Selbstvertrauen)

PROJEKT ZAS

Projektorganisation/ Vorgehensmodell, Zeitrahmen

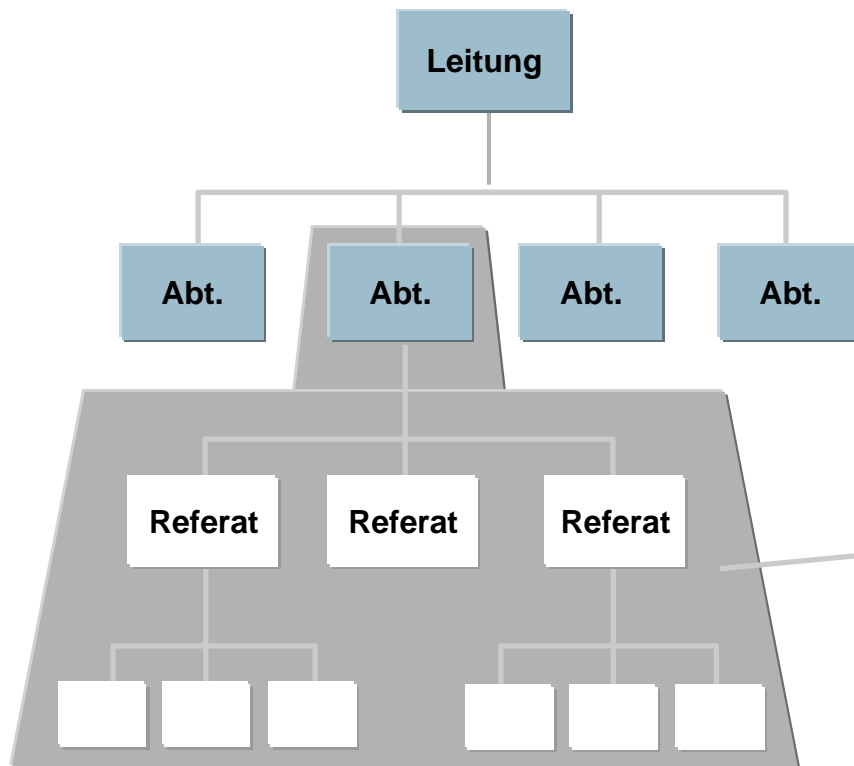
Projekt ZAS = Auftakt zur Etablierung eines systematischen Steuerungsansatzes

- **Projektorganisation außerhalb der Linienorganisation**
- **Betroffene zu Beteiligten/ Gestaltern machen**
- **Zwei Projektstränge**
„Erste Zielbildung“ und „Aufgabenanalyse und –kritik“ wurden parallel erarbeitet und in der Entscheidungsphase integriert
- **Mitwachsendes Steuerungsinstrument „Datenbank ZAS“**
Sämtliche Daten/ Entscheidungen des Zielprozesses, der Aufgabenanalyse und -kritik sowie der Steuerung werden seitdem dort erfasst
- **Umfassende Information und Dokumentation**
Präsentationen, Workshops, Methodenhandbuch ZAS, Nutzerleitfaden zur Datenbank
- **Definierte Projektzeiträume**

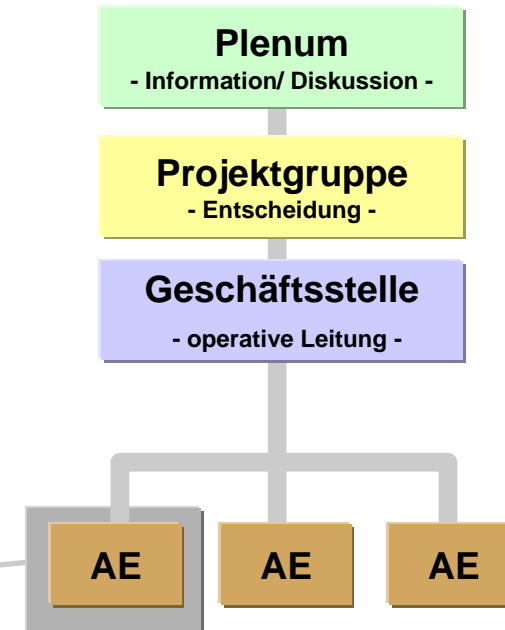
Formulierungsphase	6/ 2006 bis 12/ 2007
Umsetzungsphase	2008 – 2012

PROJEKT ZAS/ Schematische Projektorganisation

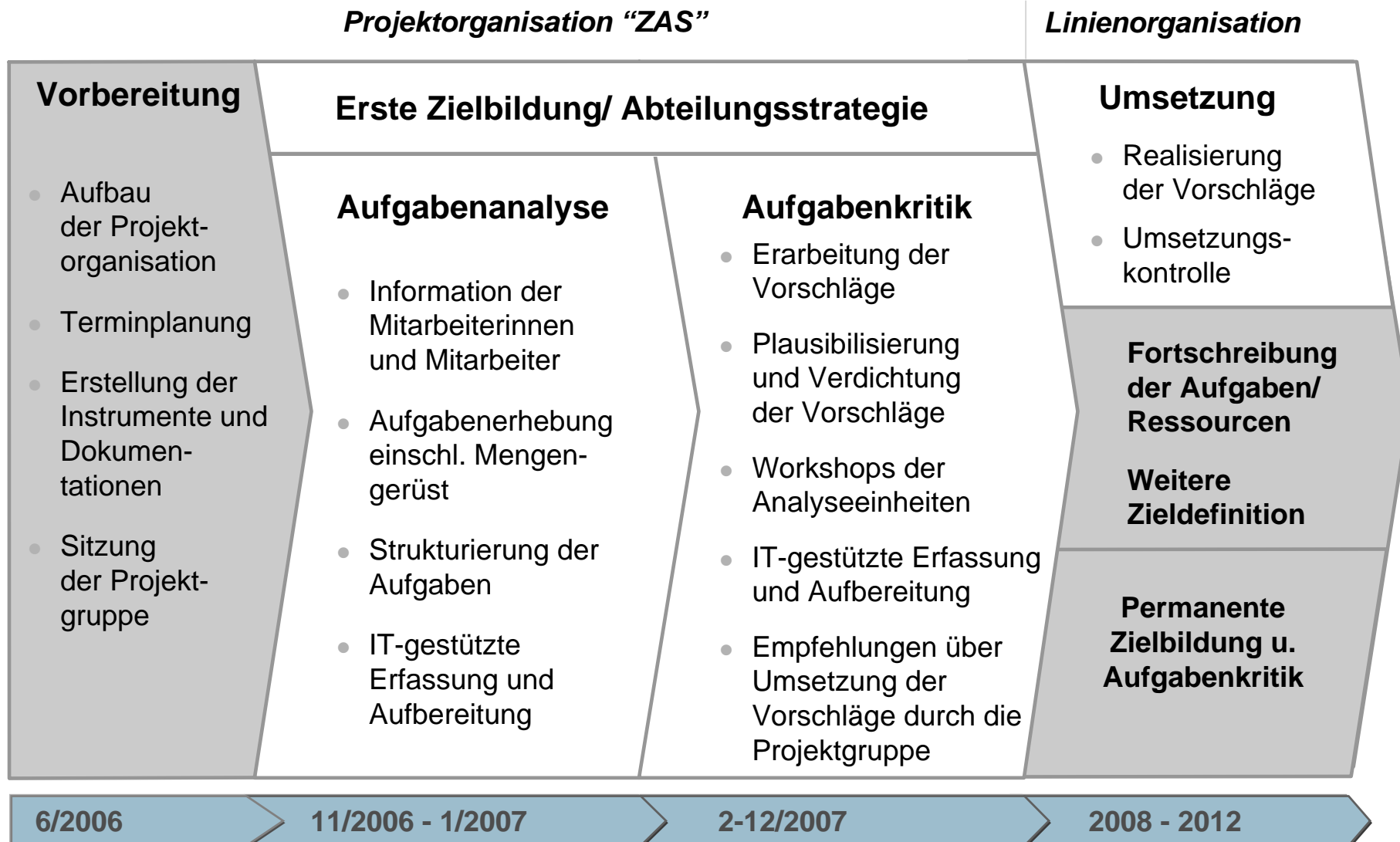
Verwaltungsstruktur
- unbefristet -



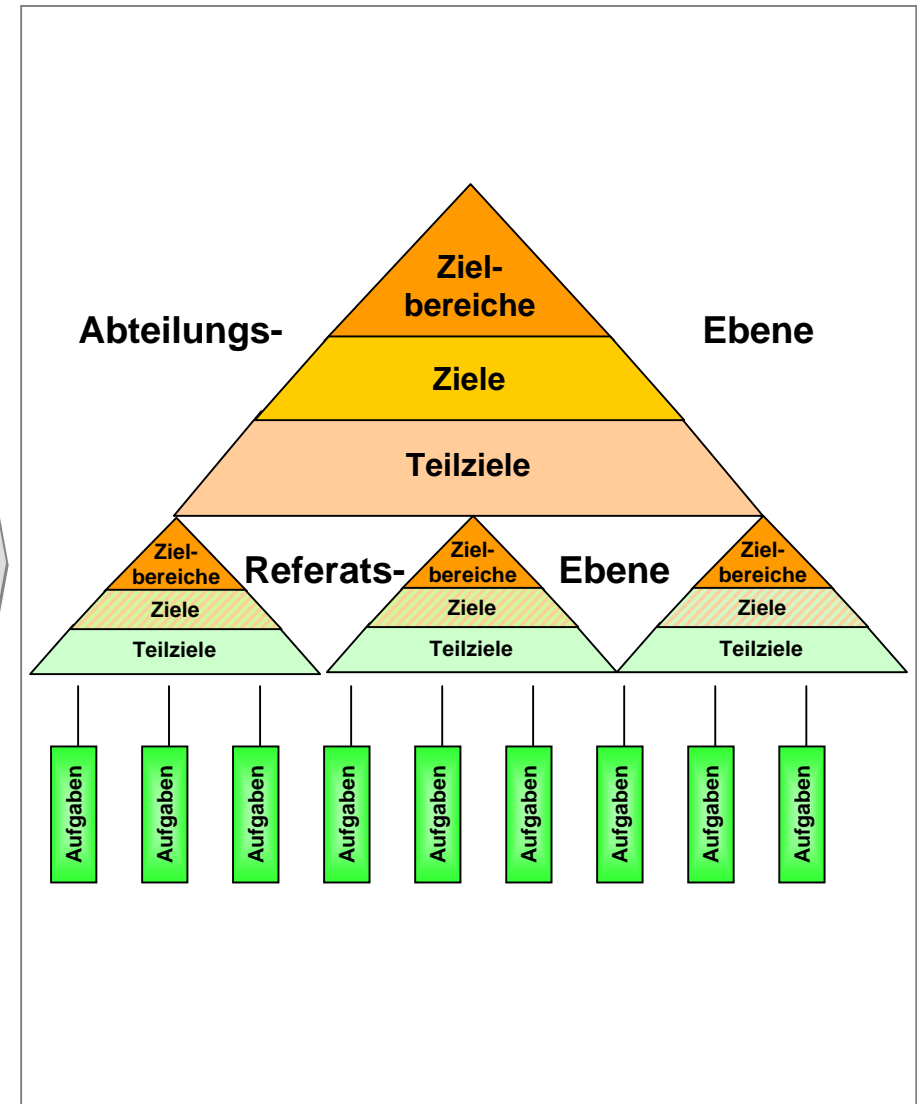
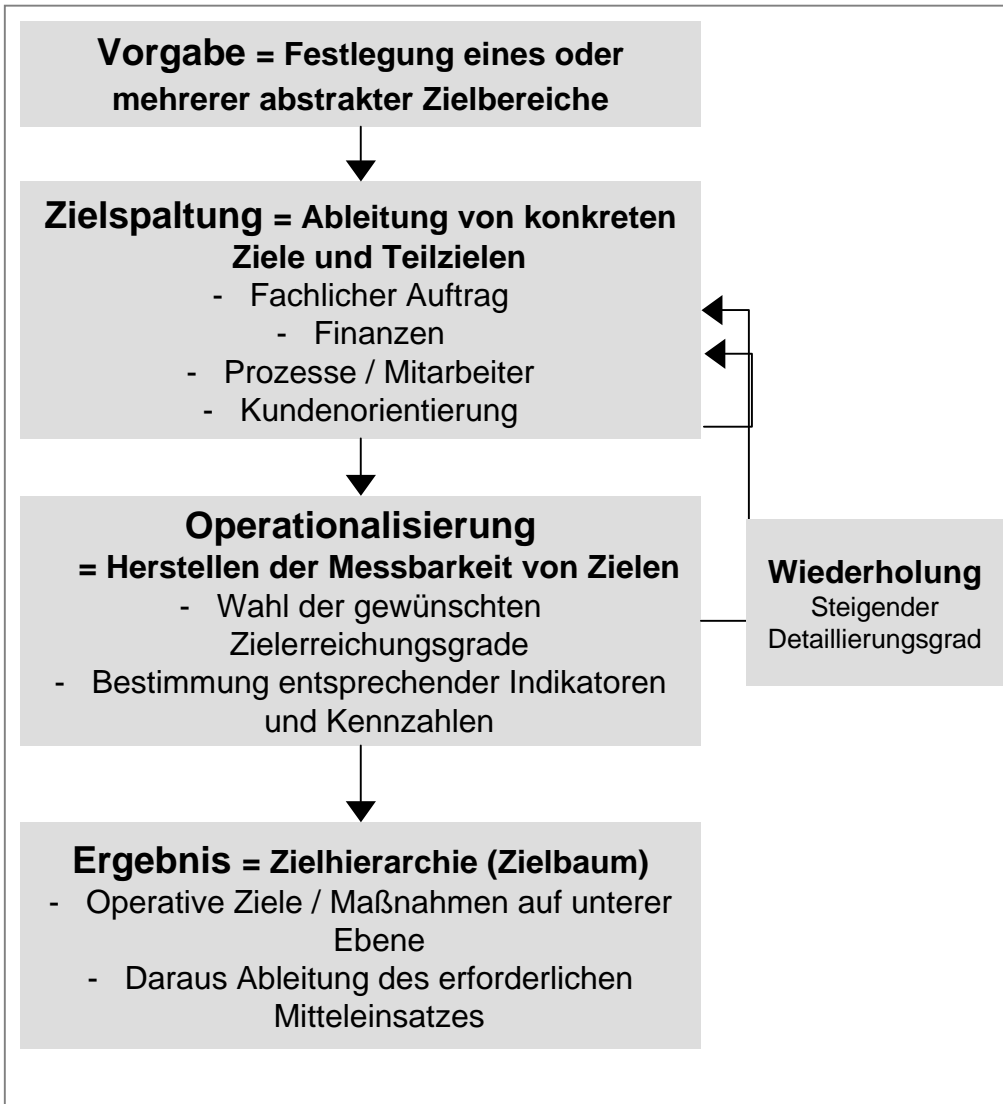
Projektstruktur
- befristet -



PROJEKT ZAS/ Vorgehensmodell und Zeitrahmen



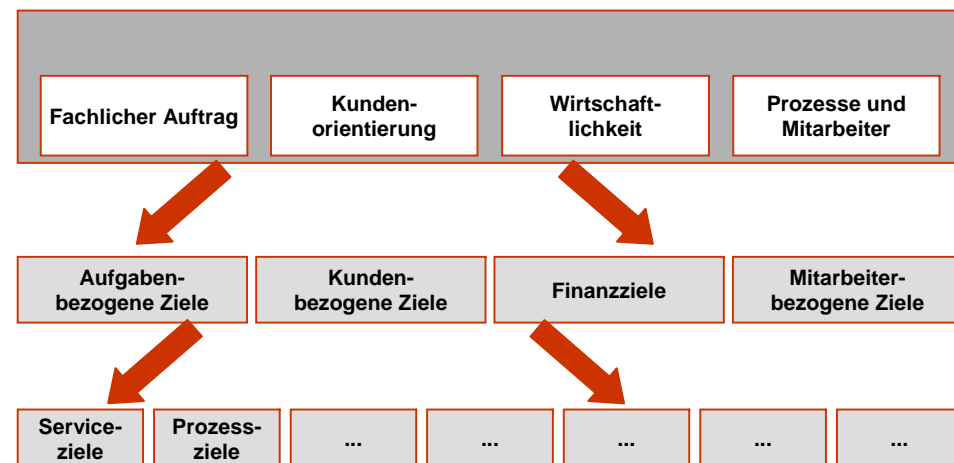
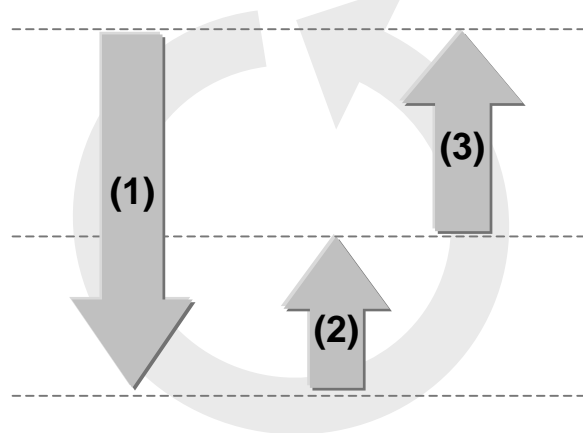
PROJEKT ZAS – Erste Zielbildung/ Für die Zielbildung wird eine klare Vorgehensweise verfolgt



PROJEKT ZAS – Erste Zielbildung/ Grundverständnis und Elemente des Arbeitsauftrags „Zielbildung“ für die Abteilungen

- (1) Die Amtsleitung hat einen Zielkatalog entworfen und an die Abteilungen gegeben. Dieser Katalog ist nicht abschließend und kann im Rahmen des Zielbildungsprozesses hinterfragt, ergänzt und abgeändert werden.
- (2) Die Abteilungs- und Referatsleiter diskutieren den Entwurf und entwickeln ihn aus Abteilungssicht weiter (Referatsleiter definieren Referatsziele und verdichten diese auch zu Abteilungszielen).
- (3) Die Abteilungen diskutieren mit der Amtsleitung die Entwürfe und entwickeln einen abteilungsübergreifenden bzw. Amtszielkatalog.

Elemente des Arbeitsauftrags

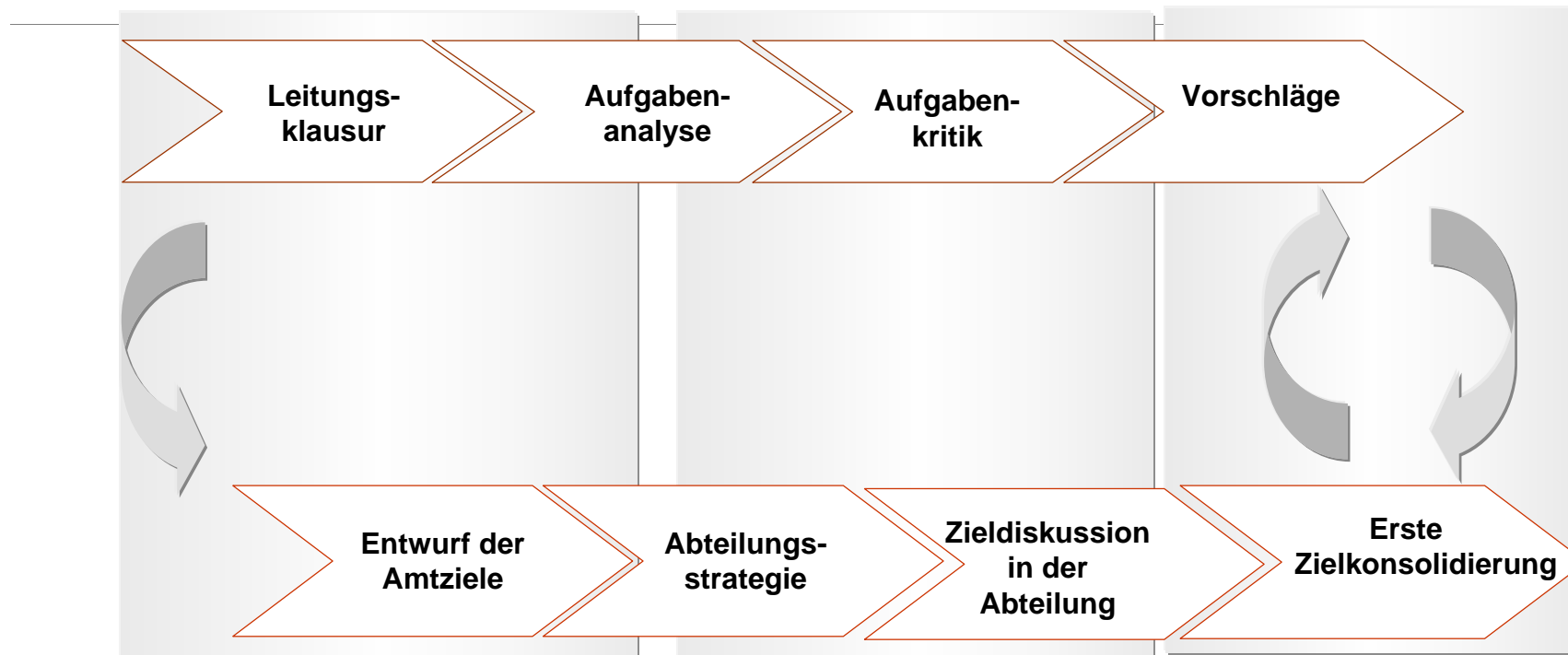


PROJEKT ZAS – Erste Zielbildung/ Ergebnisse im Zielprozess

Ergebnisse im Zielprozess ZAS:

- **Entwicklung von Zielen**
Ziele wurden auf Amtsleitungs-, Abteilungs- und Referatsebene aufgestellt
- **Erste Zielkonsolidierung**
Ziele der Amtsleitungs- und Abteilungsebene wurden aufeinander abgestimmt
- **Definition genereller Zielbereiche für das BVA**
(Strategische) Zielbereiche für alle Ebenen sind:
Fachlicher Auftrag/ Kundenorientierung/ Wirtschaftlichkeit/ Prozesse u. Mitarbeiter
- **Zusammenfassung allgemeingültiger Inhalte in den Zielbereichen**
Für die Amtsleitungs- und Abteilungsebene wurden allgemeingültige Inhalte der Zielbereiche festgelegt (Strategische Zielinhalte)

PROJEKT ZAS – Erste Zielbildung/ Die ZAS integriert Zieldiskussion und Aufgabenkritik



Überblick – Prozess der Aufgabenanalyse und Aufgabenkritik ZAS:

- **Aufgabenanalyse**
Aufgabenkataloge wurden durch Analyseeinheiten erstellt und Ressourcenbedarfe je Aufgabe durch Referatsleitungen eingeschätzt
- **Aufgabenkritik**
Aufgaben des BVA wurden durch Analyseeinheiten und Mitarbeiter unter Regelanwendung 80-40-10 kritisiert
- **Votierung und Entscheidung der Vorschläge**
In abteilungsbezogenen Projektgruppen-Sitzungen wurden alle Vorschläge diskutiert und votiert;
die Schlussentscheidungen wurden durch die Amtsleitung getroffen
- **Ergebnisauswertung und Umsetzungsplanung**
Votierte Vorschläge, weiterführende Aufträge sowie abteilungsübergreifende Vorschläge wurden durch Zentrale Steuerung sachlich und zeitlich aufbereitet und in das Steuerungsmodul der Datenbank ZAS integriert

PROJEKT ZAS – Aufgabenkritik/ Denkhürde - 80/40/10-Regel

Die Denkhürde ist ein **methodisches Instrument zur Ideengenerierung für die Aufgabenkritik**.
Sie gilt flächendeckend in allen Abteilung und ist ein zentraler Bestandteil des Verfahrens.

Denkhürde nach 80 / 40 / 10 Regel

„80“ heißt:

zu 80% der
wahrgenommenen
Aufgaben sind
Einsparvorschläge
einzureichen.



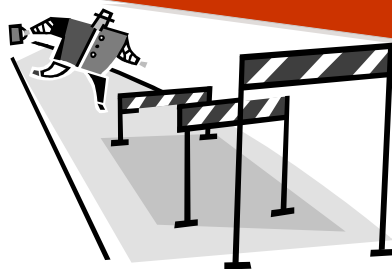
„40“ heißt:

40% der
Jahresarbeitszeit sind
mit Einsparvorschläge
zu belegen.



„10“ heißt:

10% der Ressourcen
können für Vorschläge zur
Qualitätsverbesserung oder
Veränderung verwendet
werden.



Zusammen soll sichergestellt werden, dass

- durch die Überwindung einer „Denkhürde“ eine tief greifende Aufgabenkritik stattfindet
- alle Abteilungen gleich behandelt werden

PROJEKT ZAS – Aufgabenkritik/ Übersicht der Vorschlagstypen

ZWECKKRITIK

Ziel: Erhöhung der Effektivität

Vorschlagstyp a)
Verzicht oder
Reduzierung
der Aufgabe
oder
Auslagerung

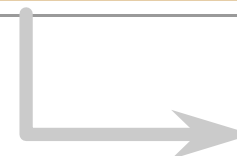
VOLLZUGSKRITIK

Ziel: Erhöhung der Effizienz

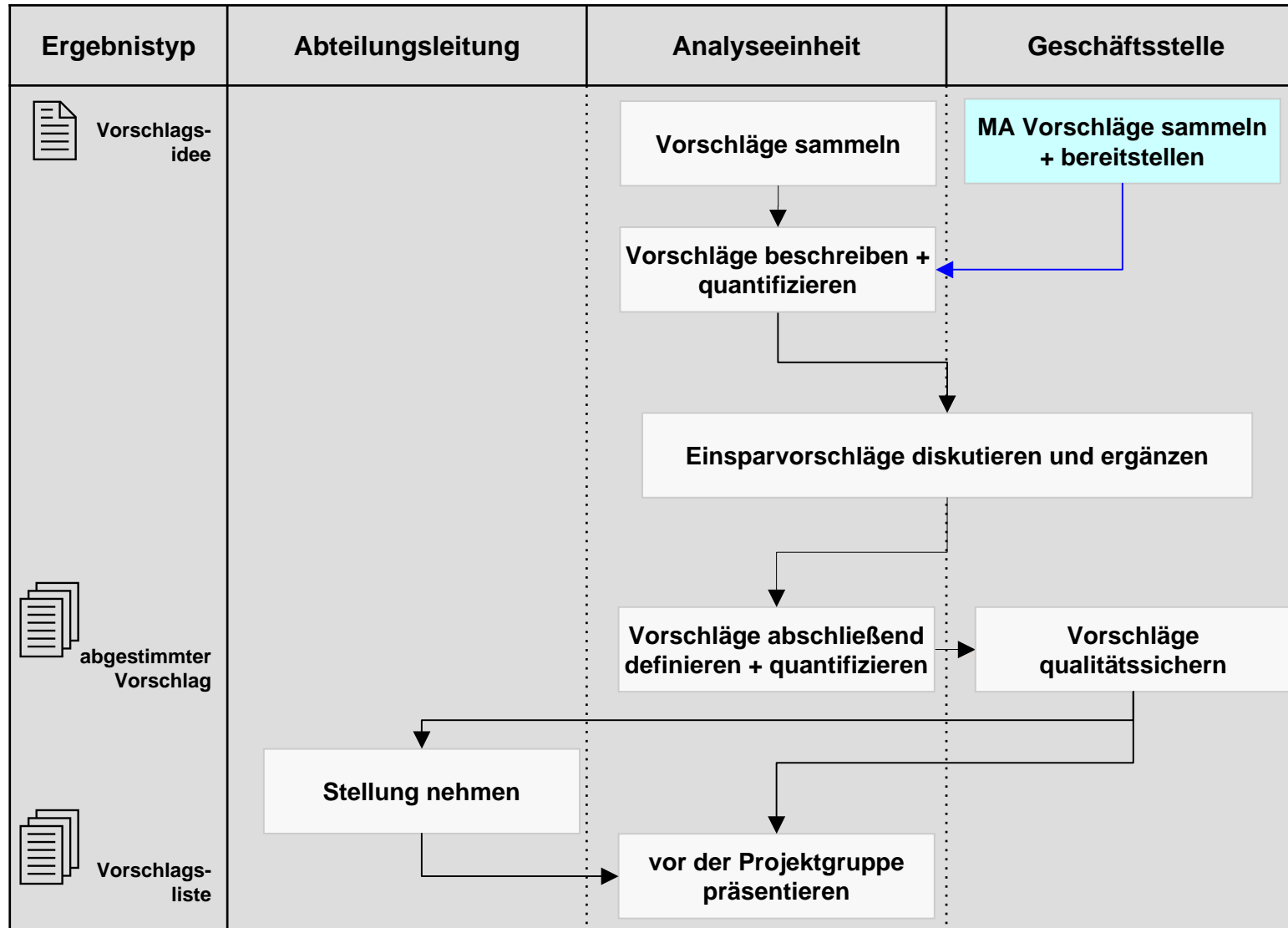
Vorschlagstyp b)
Organisatorische
Maßnahmen bzw.
Veränderungen

Vorschlagstyp c)
bessere/neue Arbeits-
mittel, Instrumente,
IuK-Technik, EDV

Vorschlagstyp d)
Delegation oder
Verlagerung der
Aufgabe



PROJEKT ZAS – Aufgabenkritik/ Vorgehensweise der Aufgabenkritik (inkl. MA Vorschläge)



PROJEKT ZAS – Aufgabenkritik/ Erfassung der Vorschläge durch die Analyseeinheiten

Ziel- und Aufgabensteuerung - (V5-03.09.2007-0 - Osthoff 0228/619 1469 - SERVER=dbserver) - Seeger

Programme aktives Formular --> Bearbeiten Hilfe

Satz: 75/96

Aufgabenkritik

Erfasser: [] Analyseeinheit: Abteilung Z

Aufgabe: 220 | 80 | 40 Statistik

Vorschlagstyp: Typ A Vorschlagsart: Erstvorschlag

Vorschlags-Nr.: 794 Kurztitel: Statistiken einschränken

Beschreibung: Herkunft und Notwendigkeit der Statistiken prüfen und soweit wie möglich einstellen; ggf. EPOS zur vereinfachten Auswertung anpassen

Voraussetzungen: ggf. Dienstvereinbarung EPOS anpassen

beteiligende Org.-Einh.: Abt. Z betroffene Org.-Einh.: Abt. Z Org.-Einh. zuweisen

Konsequenzen: []

übertragbarer Vorschlag: übertragbar auf: []

qualitative Verbesserungen: []

Ressourcenzuteilung		Einsparung Arbeitszeit		Qualitätsverbesserung		bisherige Erfüllung der...	
ED	[] JT	[] JT	[] %	[] JT	[] %	80-Regel:	[0] %
MD	71,00 JT	20,00 JT	28,17 %	[] JT	[] %	40-Regel:	[0] %
GD	21,00 JT	10,00 JT	47,62 %	[] JT	[] %	10-Regel:	[0] %
HD	1,00 JT	[] JT	0,00 %	[] JT	[] %		
Gesamt	93,00 JT	30,00 JT	32,26 %	0,00 JT	0,00 %		

Investitionsgegenstand: ggf. Anpassung/Schulung EPOS Notwendigkeit einer Rechtsänderung

Investitionssumme: [] Ebene Rechtsänderung: []

Sachkosten: [] Gesetz/Verordnung: []

Beginn Umsetzung: 01.01.2008 Bemerkung: ja, abhängig von der Statistik

Ende Umsetzung: 01.01.2008

Status: Idee verabschiedet Freigabe GS Freigabe BE Gesamtfreigabe

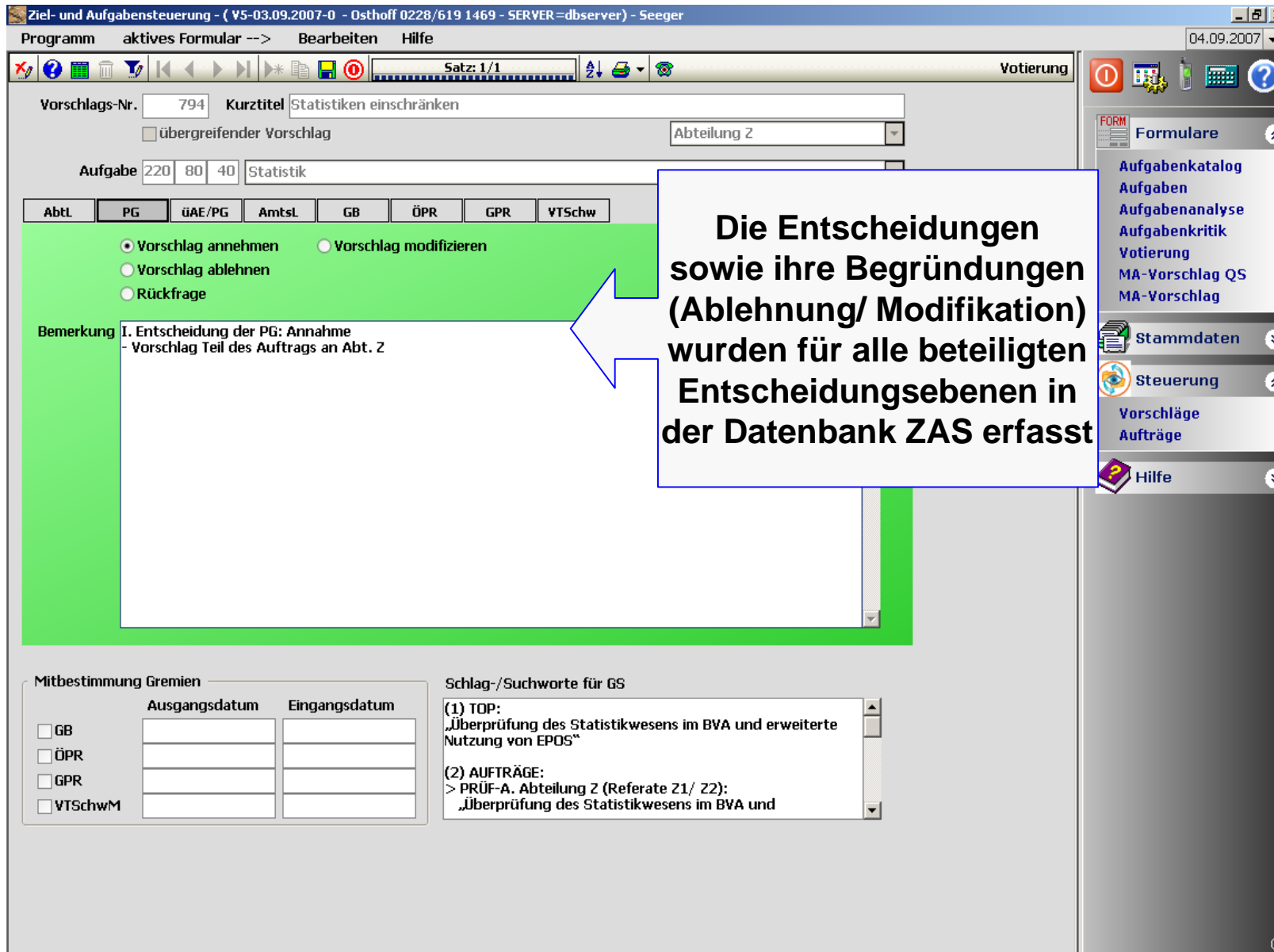
Vorschläge sortieren

Allgemeine Beschreibung
jedes einzelnen
Vorschlags durch
Analyseeinheit

Quantifizierung des
erreichbaren
Einsparvolumens

Voraussetzungen zur
Realisierung des
Vorschlags

PROJEKT ZAS – Aufgabenkritik/ Votierung aller Vorschläge durch die Projektgruppe



The screenshot shows the 'Ziel- und Aufgabensteuerung' software interface. The main window displays a proposal form for 'Statistiken einschränken' (Proposal No. 794). The decision note in the 'Bemerkung' field reads: 'I. Entscheidung der PG: Annahme - Vorschlag Teil des Auftrags an Abt. Z'. A callout box points to this decision note with the text: 'Die Entscheidungen sowie ihre Begründungen (Ablehnung/ Modifikation) wurden für alle beteiligten Entscheidungsebenen in der Datenbank ZAS erfasst'. The interface includes a menu bar, a toolbar, and a sidebar with navigation options like 'Formulare', 'Aufgabenkatalog', and 'Stammdaten'.

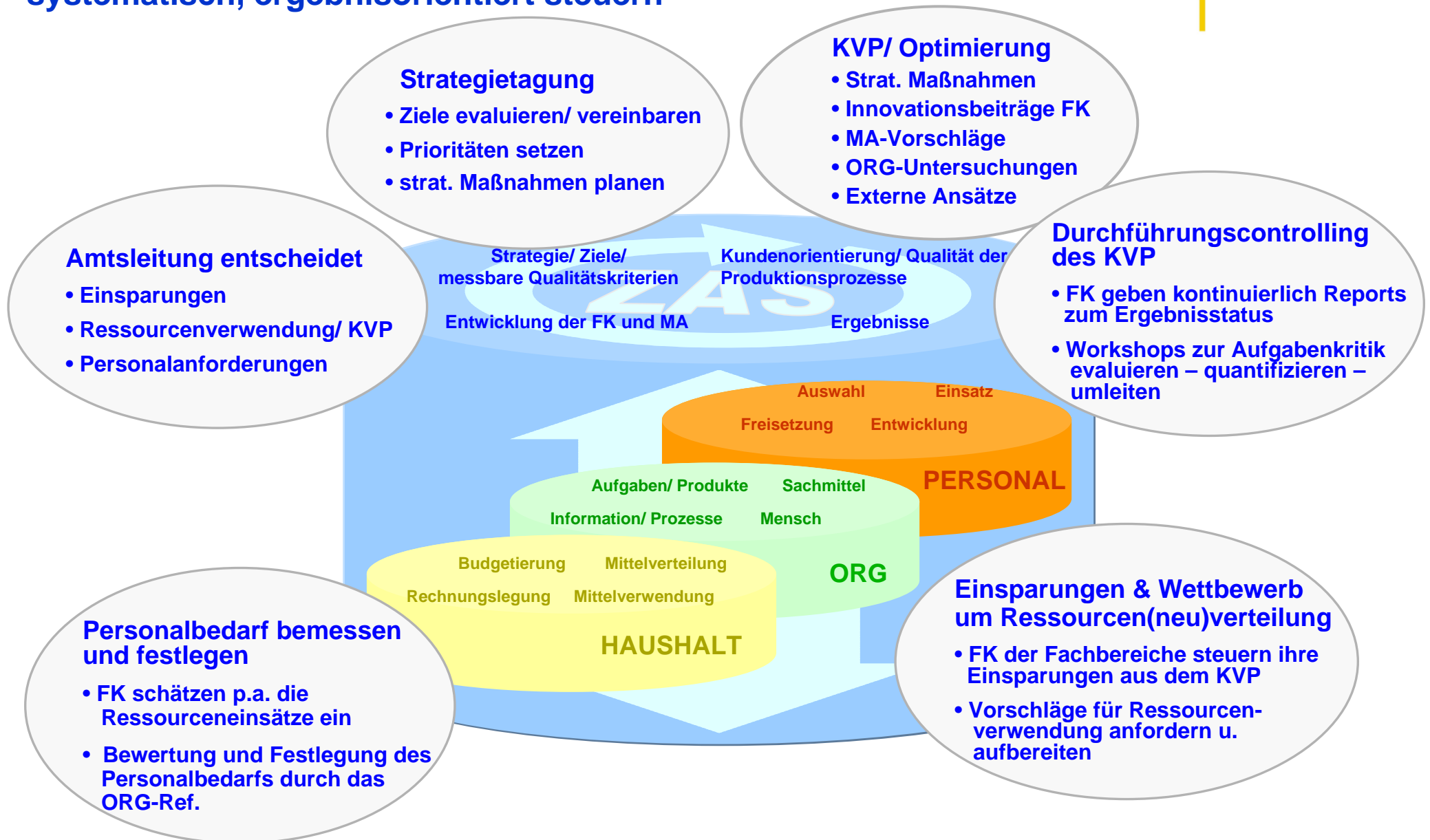
Die Entscheidungen sowie ihre Begründungen (Ablehnung/ Modifikation) wurden für alle beteiligten Entscheidungsebenen in der Datenbank ZAS erfasst

PROJEKT ZAS – Ergebnisse

- Ein **erstes Zielsystem** auf Amtsleitungsebene und Abteilungsebene ist entwickelt und wurde für die Entscheidungen über die Vorschläge zur Aufgabenkritik berücksichtigt
- **1117 Vorschläge** sind durch die Analyseeinheiten eingereicht und in den Projektgruppen-Sitzungen diskutiert und entschieden worden
- **403 Vorschläge** sind **angenommen**, **293 modifiziert angenommen** und 380 abgelehnt; bei 41 Vorschlägen wurde die Entscheidung bis zur Klärung notwendiger Fragen aufgeschoben
>>> Damit werden **60-65 % aller Projektergebnisse** im Zeitraum 2008 – 2012 **umgesetzt**
- **Über 100 ergänzende Aufträge** werden zudem durch die Abteilungen wahrgenommen, um einzelne Vorschläge vorab auf deren Umsetzbarkeit zu überprüfen (Ausformung, Machbarkeit, Kosten-Nutzen)
- Das **Controlling der Umsetzung** übernimmt die Zentrale Steuerung

KONTINUIERLICHE ZAS

systematisch, ergebnisorientiert steuern



KONTINUIERLICHE ZAS

TOP 5 Erfolgsfaktoren

**Kontinuierliche ZAS =
ergebnisorientiertes, systematisches Führungs(entwicklungs)konzept**

- **ZAS fokussiert auf Ergebnisse**
- **Systematisierung fördert Professionalisierung (Kompetenz/ Engagement)**
- **Kontinuierliche Aufgabenoptimierung und -entwicklung schafft Bewusstsein für die Aspekte: Zeit – Kosten – Qualitäten**
- **Transparentes, zentrales Controlling aller Aktivitäten sichert Qualitäten und erhält „Bewegung“**
- **ZAS bietet eine fundierte Grundlage für die kontinuierliche Bewertung der Personal- und Sachbedarfe**

ZAS



Si!!