

dbb akademie 2010

Dresden 10.Juni 2010

Zielsteuerung mit dem Controllingssystem der Bundesagentur für Arbeit

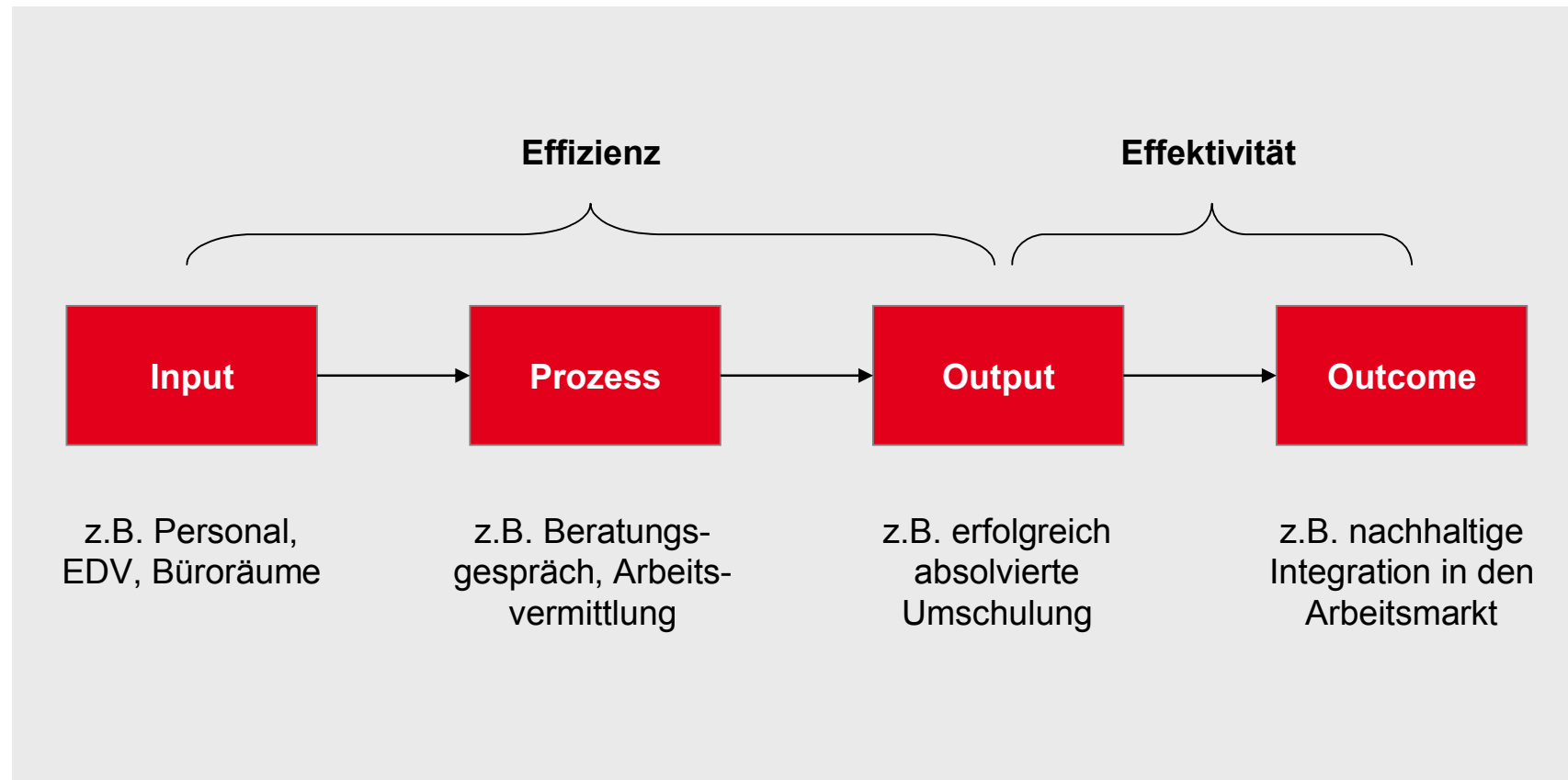


Dr. Klaus Schuberth
Bundesagentur für Arbeit

Drei Hypothesen „vor die Klammer“ gezogen

- Die Notwendigkeit betriebswirtschaftliche Instrumente in der öffentlichen Verwaltung einzuführen ist offensichtlich.
- Sozialpolitischer Auftrag und wirtschaftliches Handeln sind kein Gegensatz.
- Steuerungssysteme "von der Stange" sollte man nicht kaufen – sie müssen organisationsspezifisch entwickelt werden.

Steuerung durch Ziele erfordert einen Kulturwandel – im Denken und Handeln



Das Zielsystem fokussiert den gesetzlichen Auftrag und konzentriert die Aktivitäten der Mitarbeiter

Ziele der Arbeitslosenversicherung (SGB III)

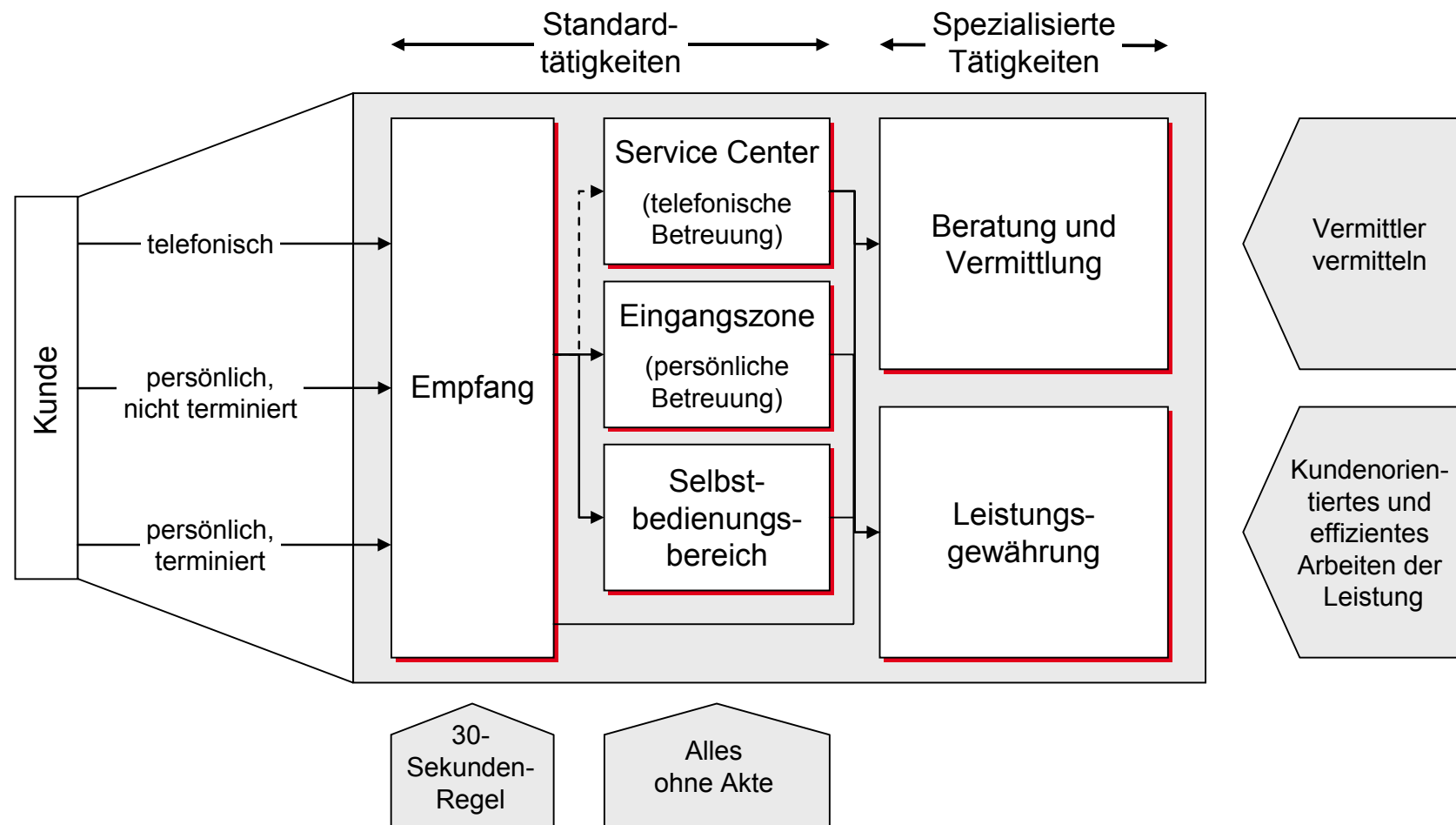
Vermeidung von Arbeitslosigkeit und nachhaltige Verkürzung der Dauer der Arbeitslosigkeit	Erfolgreicher Berufseinstieg aller Kunden	Hohe Kundenzufriedenheit	Hohe Prozessqualität	Mitarbeiter motivieren/ Potenziale erkennen
Integrationsgrad Job-to-Job		Kundenzufriedenheitsindex Arbeitgeber	Mindeststandards	Anteil Mitarbeiter mit Grundqualifizierung
Integrationsgrad gesamt	Einmündungsquote	Kundenzufriedenheitsindex Arbeitnehmer		Umsetzungsgrad institutioneller Qualifizierungsmaßnahmen
Abgeschlossene Dauer der Arbeitslosigkeit	Anzahl erfolgreich besetzter Ausbildungsstellen	Zufriedenheit mit der Berufsberatungsqualität		Durchführungsquote Mitarbeitergespräche
Anzahl erfolgreich besetzter Stellen				

Das Zielsystem fokussiert den gesetzlichen Auftrag und konzentriert die Aktivitäten der Mitarbeiter

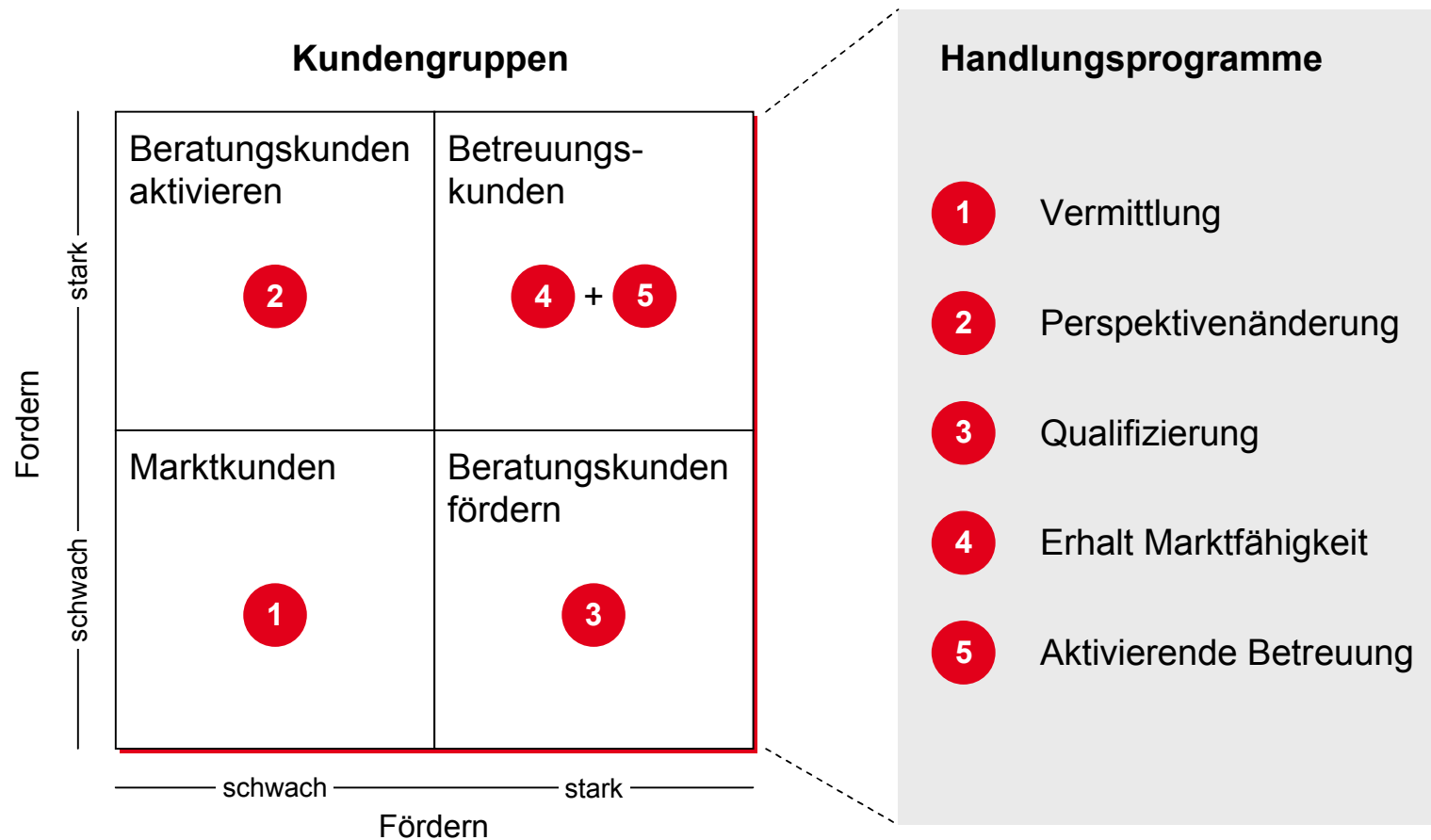
Ziele der Arbeitslosenversicherung (SGB II)

Verringerung der Hilfebedürftigkeit	Verbesserung der Integration in Erwerbstätigkeit	Langzeitbezug vermeiden	Hohe Kunden- zufriedenheit	Hohe Prozessqualität	Mitarbeiter motivieren/ Potenziale erkennen
Summe passive Leistungen	Integrationsquote	Bestand Kunden im Kundenkontakt > 24 Monate	Kundenzufrieden- heitsindex	Mindest- standards	Anteil Mitarbeiter mit Grundquali- fizierung
					Umsetzungsgrad institutioneller Qualifizierungs- maßnahmen
					Durchführungs- quote Mitarbeiter- gespräche

Vom Arbeitsamt zur Agentur für Arbeit: Veränderte Aufbau- & Ablauforganisation führt zu besseren Ergebnissen und höherer Kundenzufriedenheit

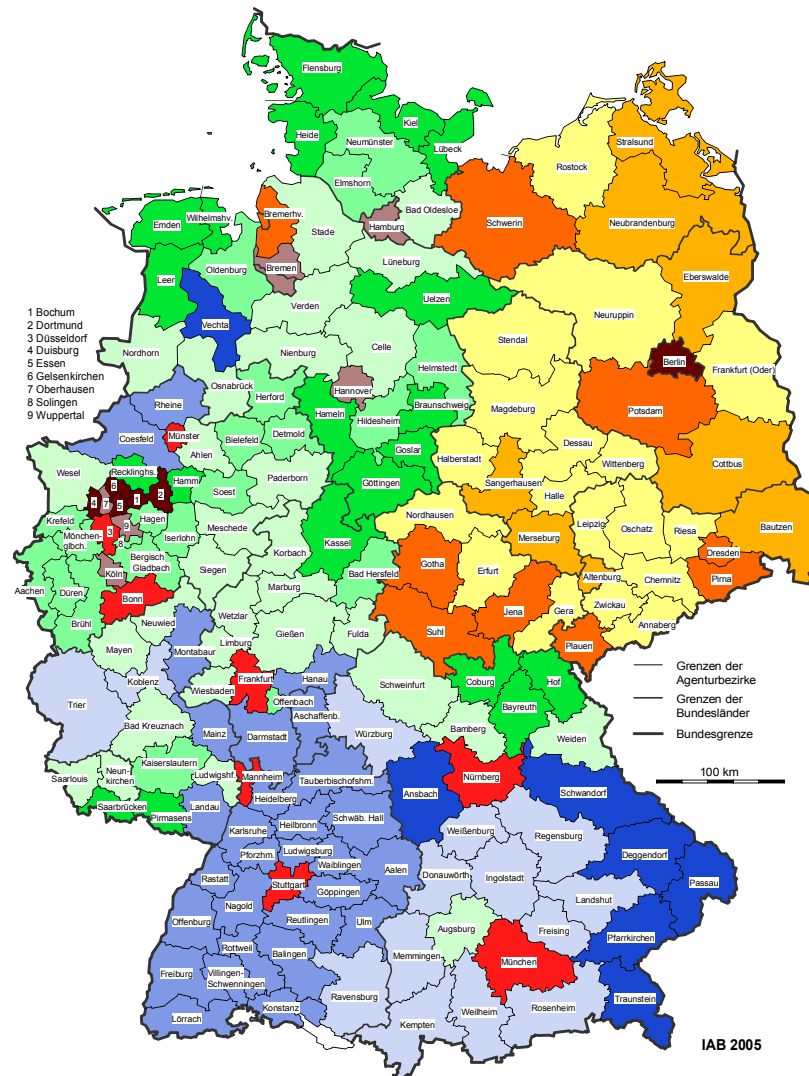


Mit der Bildung von Kundengruppen und der Nutzung von Handlungsprogrammen wird das Prinzip des „Fördern und Fordern“ umgesetzt



Die Bildung von Arbeitsmarkt-Vergleichstypen ist die Voraussetzung für den notwendigen Wettbewerb

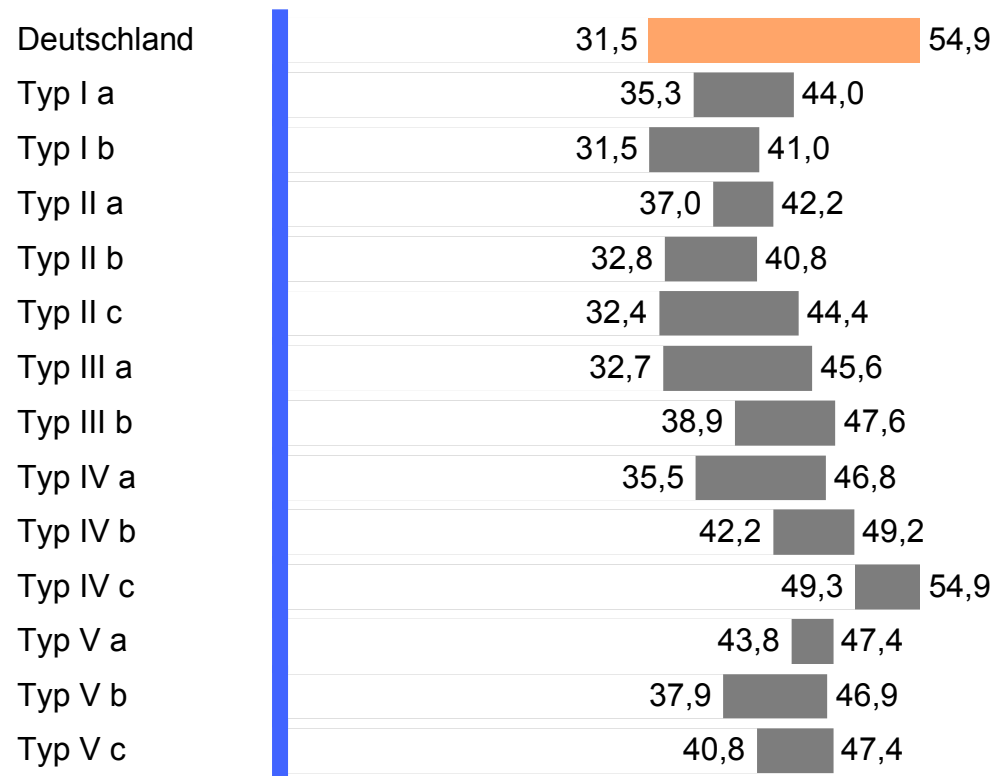
- Typ Ia (8): Bezirke in Ostdeutschland mit schlechtesten Arbeitsmarktbedingungen
- Typ Ib (18): Bezirke in Ostdeutschland mit schlechten Arbeitsmarktbedingungen
- Typ Ic (9): Bezirke i. d. R. in Ostdeutschland mit hoher Arbeitslosigkeit, z. T. Grenzlage zum Westen
- Typ IIa (6): Großstädtisch geprägte Bezirke mit hoher Arbeitslosigkeit
- Typ IIb (6): Vorwiegend großstädtisch geprägte Bezirke mit mäßig hoher Arbeitslosigkeit
- Typ IIIa (20): Bezirke mit überdurchschnittlicher Arbeitslosigkeit, aber mäßiger Dynamik
- Typ IIIb (21): Bezirke mit durchschnittlicher Arbeitslosigkeit
- Typ IIIc (30): Bezirke mit unterdurchschnittlicher Arbeitslosigkeit und wenig Dynamik
- Typ IV (8): Zentren mit günstiger Arbeitsmarktlage und hoher Dynamik
- Typ Va (7): Ländliche Bezirke mit günstiger Arbeitsmarktlage und hoher saisonbedingter Dynamik
- Typ Vb (29): Mittelstandsstrukturierte Bezirke mit günstiger Arbeitsmarktlage
- Typ Vc (14): Bezirke mit günstigster Arbeitsmarktlage und hoher Dynamik



Transparenz in den Vergleichstypen zeigt Leistungspotenziale auf

Spreizungen nach Vergleichstypen
Ist-Werte Dezember 2009, Angaben in %

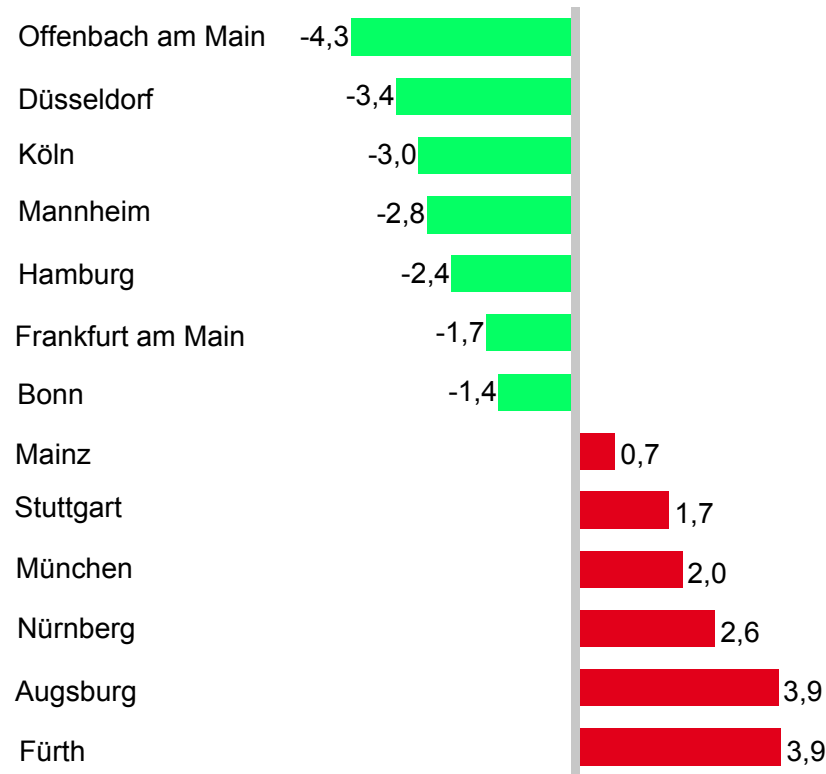
Arbeitslosenversicherung – Integrationsgrad gesamt



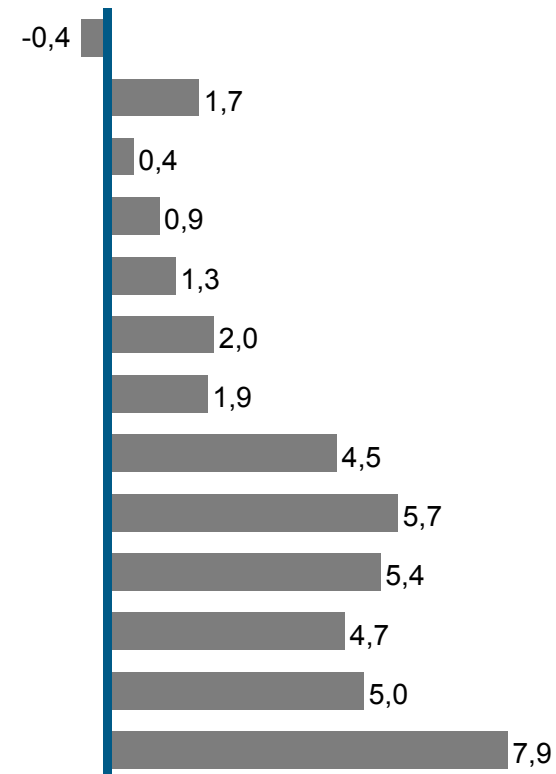
Transparenz in den Vergleichstypen erzeugt Handlungsdruck

Summe passive Leistungen in der Grundsicherung – Spreizung im Vergleichstyp 1*
 Dezember 2009, Angaben in %

Soll-Ist-Vergleich



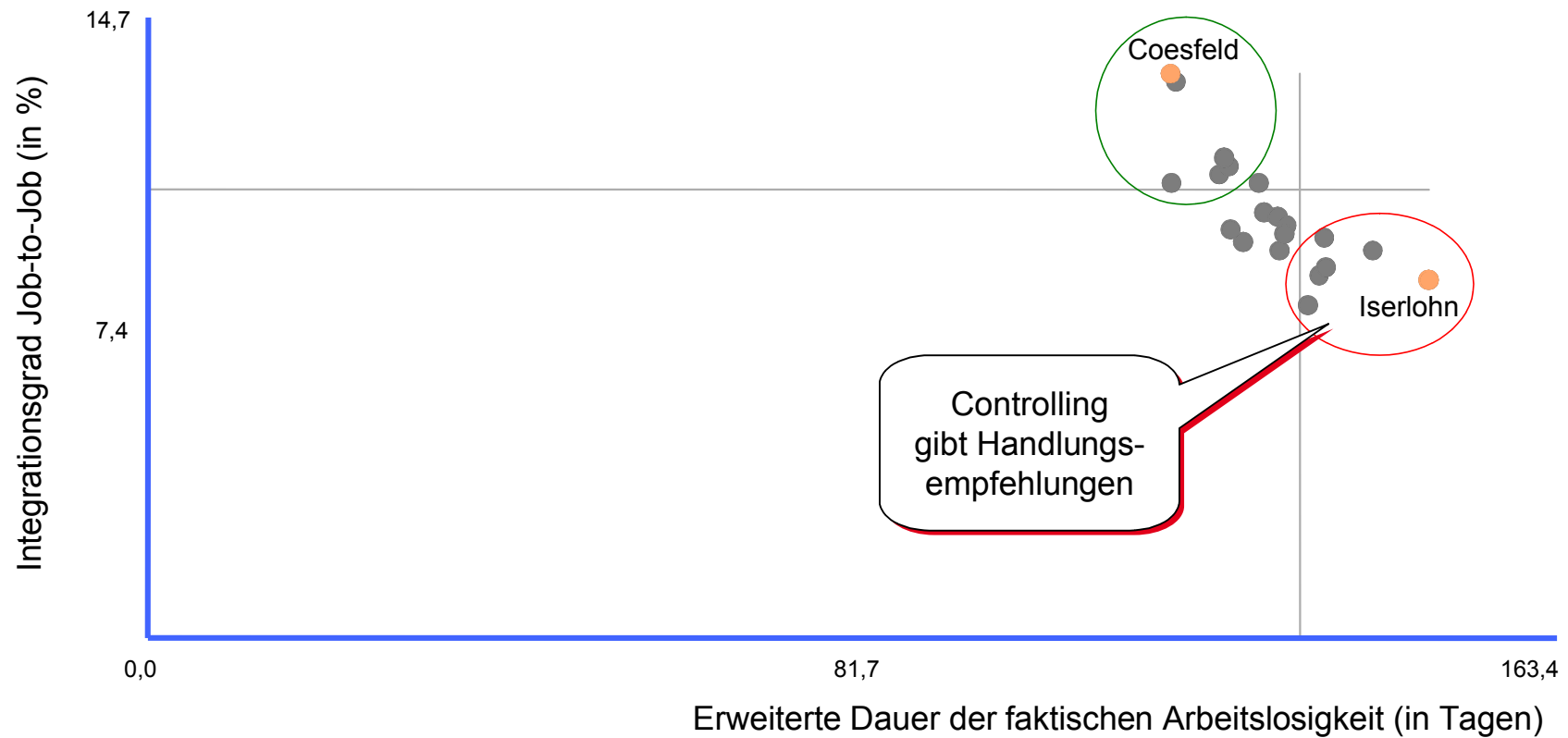
Ist-Ist-Veränderung



* Städte in Westdeutschland mit durchschnittlicher Arbeitsmarktlage, hohem BIP pro Kopf und überdurchschnittl. hohem Anteil an Langzeitarbeitslosen

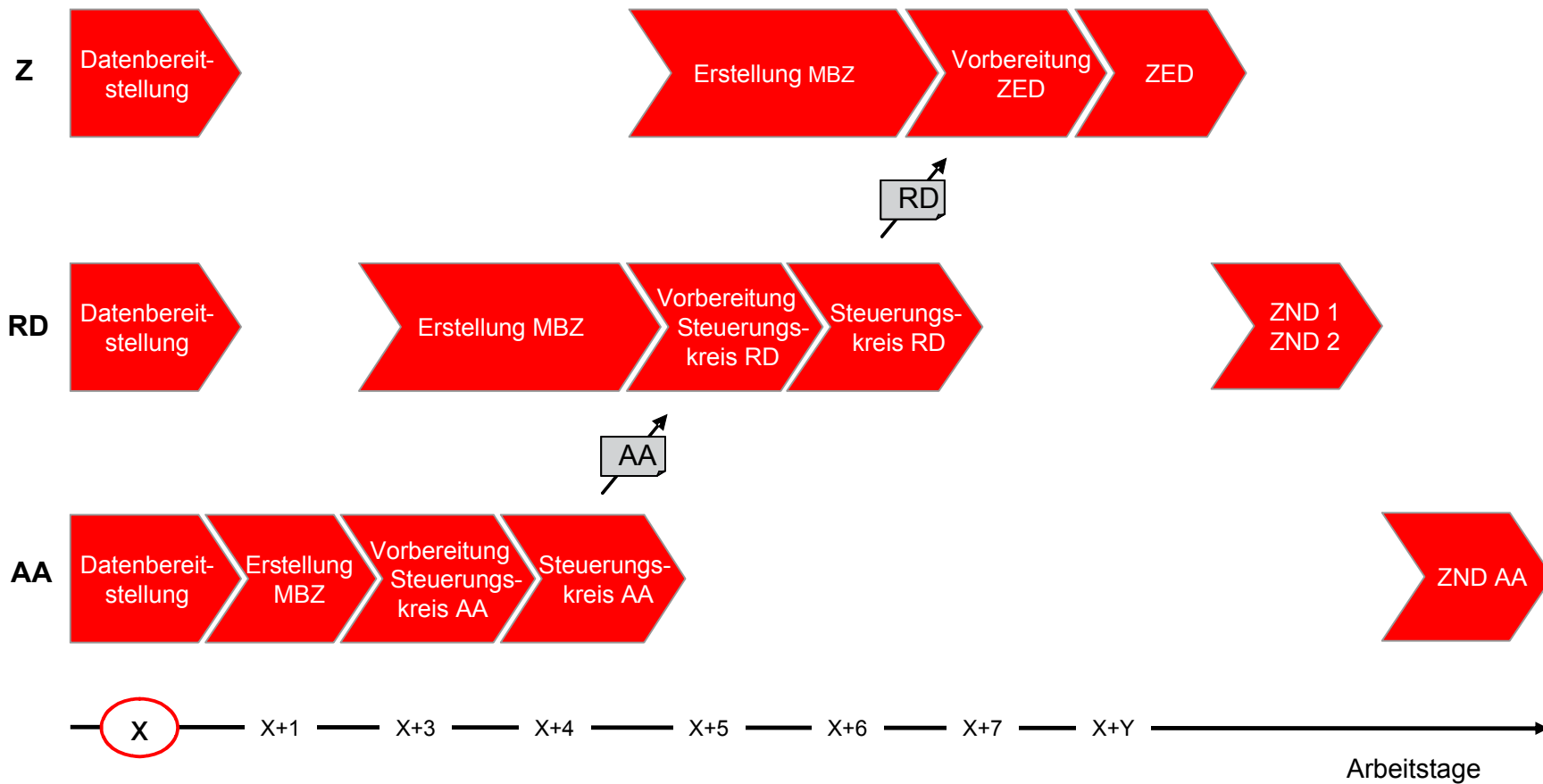
Transparenz schafft die Grundlage für Handlungsempfehlungen

Zusammenhang verschiedener Messgrößen in Regionalclustern - Beispiel Vergleichstyp Ib*
Dezember 2009 (Ist-Jahresfortschrittswerte)



* Städtisch geprägte Bezirke mit industrieller Orientierung und günstiger Arbeitsmarktlage

Die systematische Zielnachhaltung verknüpft Ursachenanalyse, Handlungsempfehlungen und Steuerungsmaßnahmen

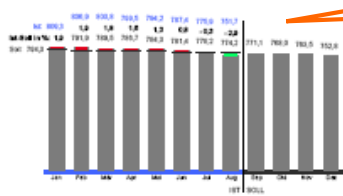


Erfolgsfähige Zielsteuerung erfordert strukturierte Berichtsformate

2.1.1.2. Dauer faktische Arbeitslosigkeit (DFA)

Abbildungen:

Die erfolgreiche Bestandsaktivierung in den Monaten des Jahres 2008 zeigt nun Wirkung. Zielabweichung im Jahresverlauf DFA, gleitender Jahreswert (GJW) in Tagen

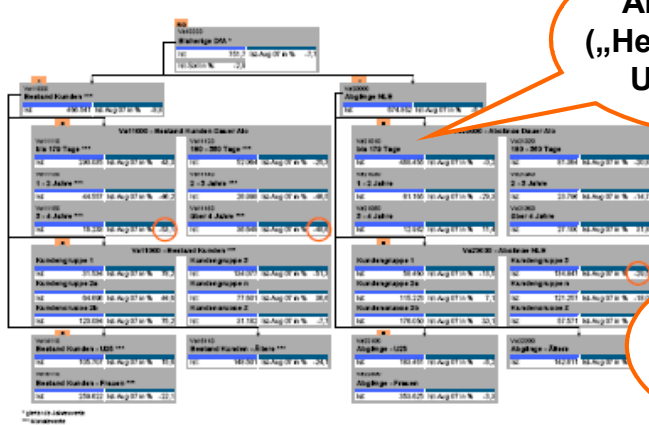


In BB und SAT ist die Zielabweichung ebenfalls wachsend. Zielabweichung im regionalen DFA, Rapo



Entwicklungen, Trends & regionale Abweichungen

Die Bestandsarbeit und Beteiligung der Nicht-Leistungsempfängern (NLE) am Förderereinsatz zeigt Wirkung. Controlling-Analysebaum DFA Analysekezzahl mit Untergrößen



Analysebaum („Hebelbaum“) mit Untergrößen

Abweichungsanalyse:

Der Grad der Zielerreichung steigt mit der Zahl der Betrachtungsmonate aus dem Jahr 2008 hin. Bei einer positiven Zielunterschreitung in Höhe von -2,9 % deutet der Trend inzwischen auf eine Zielerreichung hin. Bei den 3 Bezirken mit Zielverfehlung wird in BB und SAT eine Zielerreichung als realistisch angesehen. Die verhältnismäßig deutliche Zielverfehlung wird hin- und herhin nur langsam abgebaut.

Der Grad der Zielerreichung wird zusätzlich durch die Betrachtungsweise der Kennzahl begünstigt. Bei einer Darstellung als gleitender Jahreswert nehmen die Betrachtungsmonate aus dem Jahr 2008 zu. Und gerade in den jüngsten Monaten wird deutlich, dass die Bestandsarbeit der Agenturen erfolgreicher war als in den Monaten des Vorjahres. Demnach wurde der Bestand bei Nicht-Leistungsempfängern mit einer Dauer der Arbeitslosigkeit von größer als einem Jahr um im Durchschnitt 40 % reduziert.

Die Agenturen müssen unterschiedliche Aktivierungsstrategien weiterhin sehr genau austarieren: Besonders in S und BB werden gerade zur Zielerreichung beim Integrationsgrad gesamt (siehe nächste Seite) auch eine Vielzahl von Nicht-Leistungsempfängern benötigt, welche in einem höheren Gewicht aus den „Kurzläufern“ (Dauer der Arbeitslosigkeit bis 1 Jahr) gewonnen werden müssen als im Bundesschnitt. Dies wirkt sich rechnerisch gesehen negativ auf den Indikator DFA bei Nicht-Leistungsempfängern aus trägt aber zur Zielerreichung beim Integrationsgrad gesamt bei.

Abweichungsanalyse durch Controlling

Hohe Beteiligung von NLE an Maßnahmeeintritten führt zu mehr Abgängen.

Der Anteil NLE an den Maßnahmeeintritten der Leistungsempfänger beträgt 34,4 % und unterschreitet in den Bezirken BY (29,2 %), N (29,7 %) und NRW (28,1 %) geringfügig den geschäftswirtschaftlich avisierten Wert in Höhe von 30 %. Diese 30%-Zielerreichung hat sich als erfolgreich erwiesen, da die Zahl der Abgänge von Beratungskunden aktivieren (+7,1 %) und fördern (+30,1 %) gegenüber dem Vorjahr deutlich gestiegen ist.

Die Zahl der NLE treten rd. 64 % aller Maßnahmeteilnehmer innerhalb der ersten 3 Monate in die Maßnahme ein, diese Quote entspricht in etwa der Gruppe der Leistungsempfänger (siehe nächste Seite). Dabei fällt auf, dass diese Quote in den Bezirken mit Zielabweichung (BB: 55,3 %; S: 50,3 %; S: 47,5 %) deutlich nach unten abweicht.

Empfehlungen:

Gezielte Aktivierung in BB, SAT und S

- Leichte Erhöhung des Anteils der NLE an den Maßnahmeeintritten in den RD N, NRW und S
- Verkürzung der Dauer der Arbeitslosigkeit bis Maßnahmeeintritt in BB, SAT und S prüfen (siehe auch Seite 7).

Empfehlungen durch Controlling

Maßnahmen des operativen Bereichs:

Maßnahmen/Steuerungsaktivitäten	Nachhaltung	Prognose zur Wirkungserwartung	Termin

Maßnahmen des operativen Bereichs

gegebenenfalls weitere Maßnahmen siehe Ziffer 4

Die Qualität des Führungsinformationssystems ist mitentscheidend für die Akzeptanz des Steuerungssystems

Auf einen Blick

Aktuelle Zielerreichung in den strategischen Geschäftsfeldern
Deutschland
Berichtsmonat März 2010

			Soll-Ist in %			Prognose
			Ziel 2010	Soll	Ist	JEW 2010
I+Va	Integration und Leistungsgewährung Alg I sowie Markterschließung für NLE					
I_10002	aDfA LE	JFW	128,0	129,0	147,5	20,7
Va10002	aDfA NLE	JFW	93,6	93,5	93,9	-2,8
G_10001	Integrationsgrad gesamt (ohne JtJ)	JFW	42,1	21,3	18,3	-5,0
G_40000	Integrationsgrad Job-to-Job 1	JFW	12,3	8,2	6,3	-10,3
AG10000	Anzahl erfolgreich besetzter Stellen	JFW	394.260	73.146	80.908	-9,8
R_54000	Q1 Arbeitslosengeld	MW	75,0	75,0	77,6	
Vb	Markterschließung für Berufseinsteiger					
Vb35000	Einmündungsquote, SGB III	JFW	25,2	5,7	6,2	-0,3
Vb60500	Anzahl erfolgreich besetzter Ausbildungsstellen	JFW	90.132	27.094	27.808	-5,9
VI	Berufliche Rehabilitation (SGB III)					
VI12350	rehaspez. Integrationsgrad nach Hauptmaßn. - 1. LS	GJW	35,8	31,4	33,5	6,7
VI14200	aDfA (SGB III)	GJW	590,7	603,2	629,6	5,1
GPZ	Hohe Kundenzufriedenheit erzielen					
K_AN100	Kundenzufriedenheitsindex Arbeitnehmer	GJW	2,3	2,3	2,3	0,0
K_AG100	Kundenzufriedenheitsindex Arbeitgeber	GJW	2,1	2,2	2,2	0,0
Vb70000	Kundenzufriedenheit Qualität der beruflichen Beratung	GJW	1,9	2,0	2,0	0,0
R_10000	Gesamtindex	JFW	.	.	95,941	

Die Qualität des Führungsinformationssystems ist mitentscheidend für die Akzeptanz des Steuerungssystems

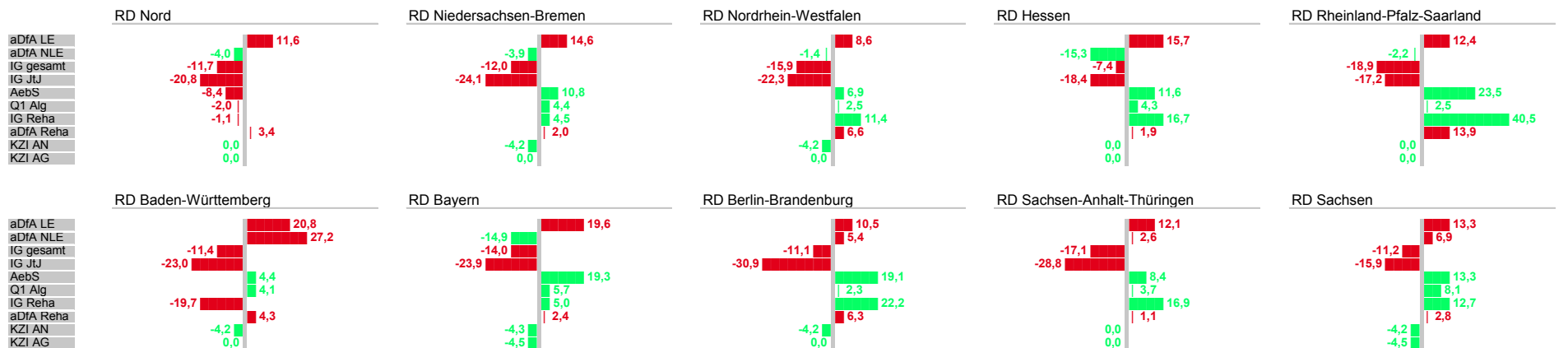
Regionalvergleich

Zielabweichungen aller Kennzahlen in Deutschland im Überblick
Soll-Ist in %
Berichtsmonat März 2010



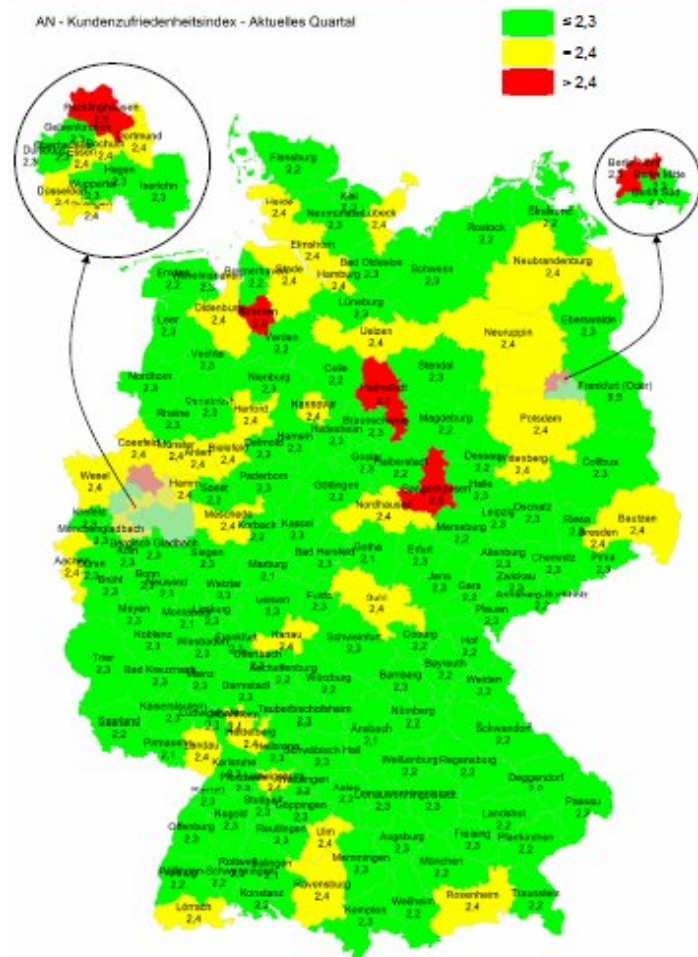
Spreizung: Die Regionen mit niedrigstem und höchstem Wert und deren Abstände

niedrigste Werte	höchste Werte			
aDfA LE	RD NRW	8,6	20,8	RD BW
aDfA NLE	RD H	-15,3	27,2	RD BW
IG gesamt	RD RPS	-18,9	-7,4	RD H
IG JtJ	RD BB	-30,9	-15,9	RD S
AebS	RD N	-8,4	23,5	RD RPS
Q1 Alg	RD N	-2,0	8,1	RD S
IG Reha	RD BW	-19,7	40,5	RD RPS
aDfA Reha	RD SAT	1,1	13,9	RD RPS
KZI AN	RD BY	-4,3	0,0	Deutschland
KZI AG	RD BY	-4,5	0,0	Deutschland

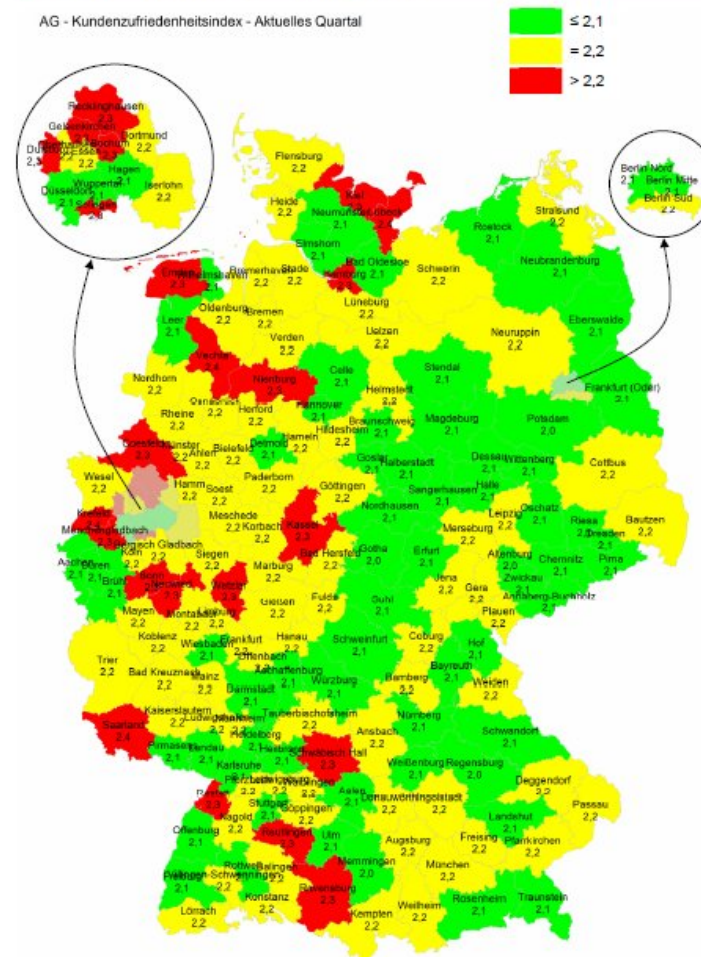


Die Qualität des Führungsinformationssystems ist mitentscheidend für die Akzeptanz des Steuerungssystems

KZI Arbeitnehmer
(Q2/2009 – Q1/2010) - Vergleich Zielwerterreichung
Mittelwert Bund: 2,3 - Zielwert: 2,3



KZI Arbeitgeber
(Q2/2009 – Q1/2010) - Vergleich Zielwerterreichung
Mittelwert Bund: 2,2 - Zielwert: 2,1

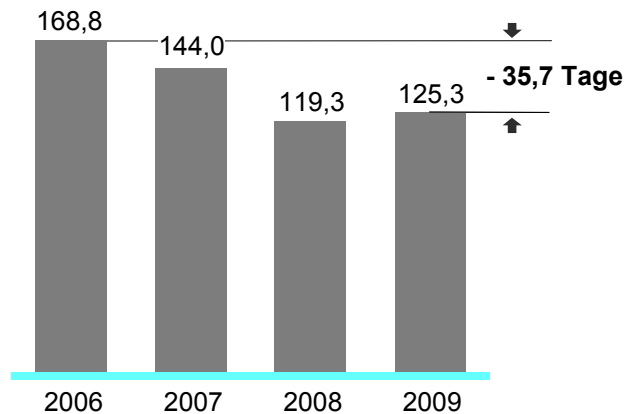


Die BA konnte die Konjunktur nutzen und der Krise ein Stück weit trotzen

Deutschland, Jahresendwerte 2006-2009

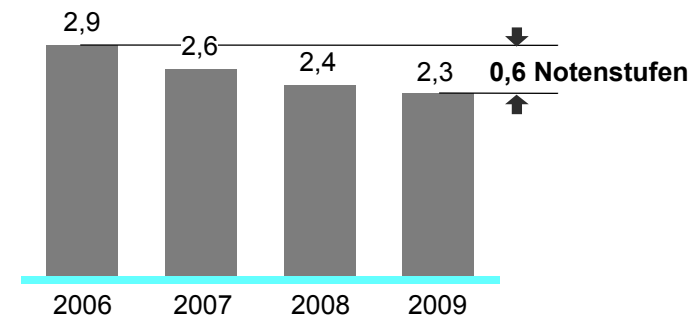
Kürzere Arbeitslosigkeit

Erweiterte Dauer der faktischen
Arbeitslosigkeit in Tagen



Zufriedenere Kunden

Kundenzufriedenheit
Arbeitnehmer in Schulnoten

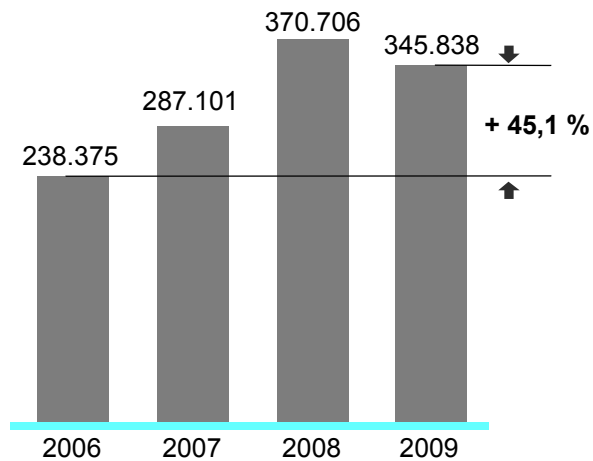


Die BA konnte die Konjunktur nutzen und der Krise ein Stück weit trotzen

Deutschland, Jahresendwerte 2006-2009

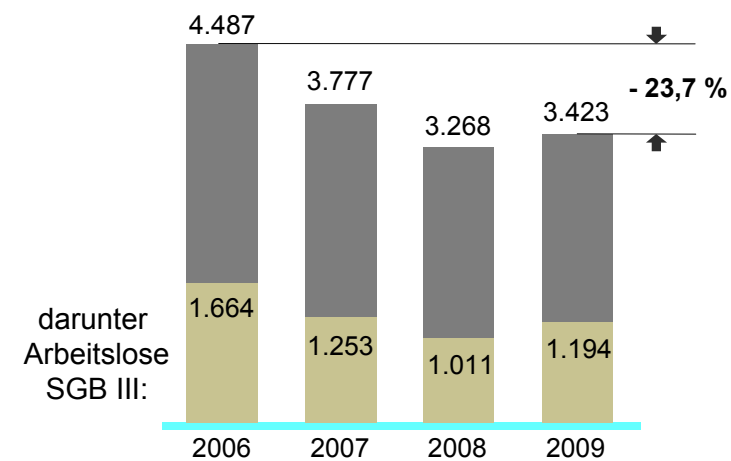
Mehr besetzte Stellen

Anzahl erfolgreich besetzter
Stellen



Weniger Arbeitslosigkeit

Durchschnittlicher Bestand
Arbeitsloser gesamt in Tsd.

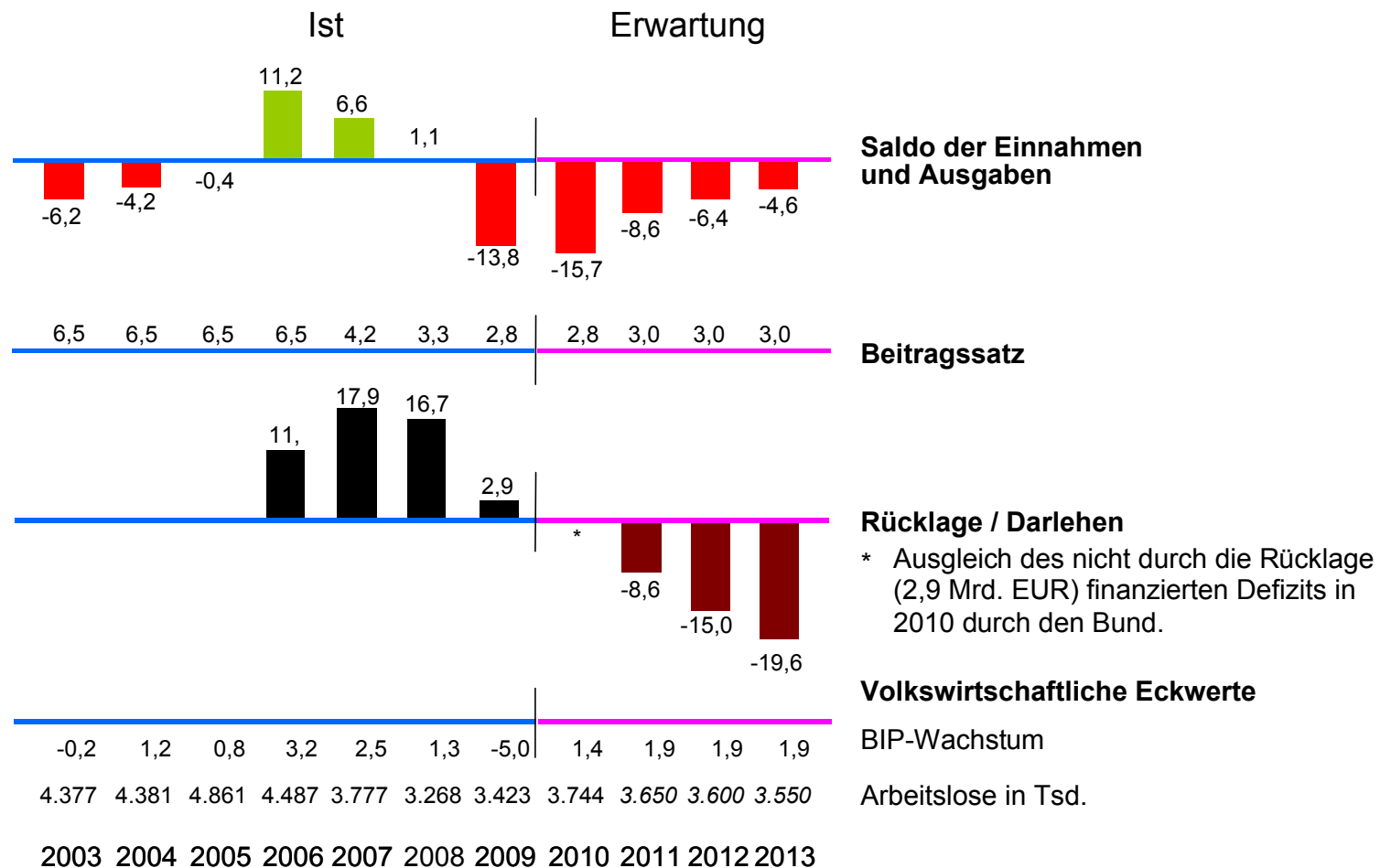


Durch die Rücklage konnte die Mehrbelastung der Steuer- und Beitragszahler bislang vermieden werden; aktuelle Lage führt jedoch zu strukturellem Defizit

Mittelfristige Finanzeinschätzung der BA – Szenario bis 2013

Stand: 08.03.2010

2010: Eckwerte nach Jahreswirtschaftsbericht; 2011: eigene Annahmen in Mrd. EUR



Veränderung ist ein ganzheitlicher, ständig laufender Prozess

Ansatz Ebenen für Veränderung - MOVE-Schema

