

**15. Europäischer Verwaltungskongress/
Forum Strategie und Steuerung**

03.12.2009

**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 – „Vision“
- **AUFBAU: PROJEKT ZAS**
... als Initialzündung systematischer Steuerung
Projektorganisation, Vorgehensmodell
Erste Zielbildung
Aufgabenanalyse inkl. Ressourcenzuweisung
Aufgabenkritik
Ergebnisse
- **AUSBAU: KONTINUIERLICHE ZAS**



Bundesversicherungsamt

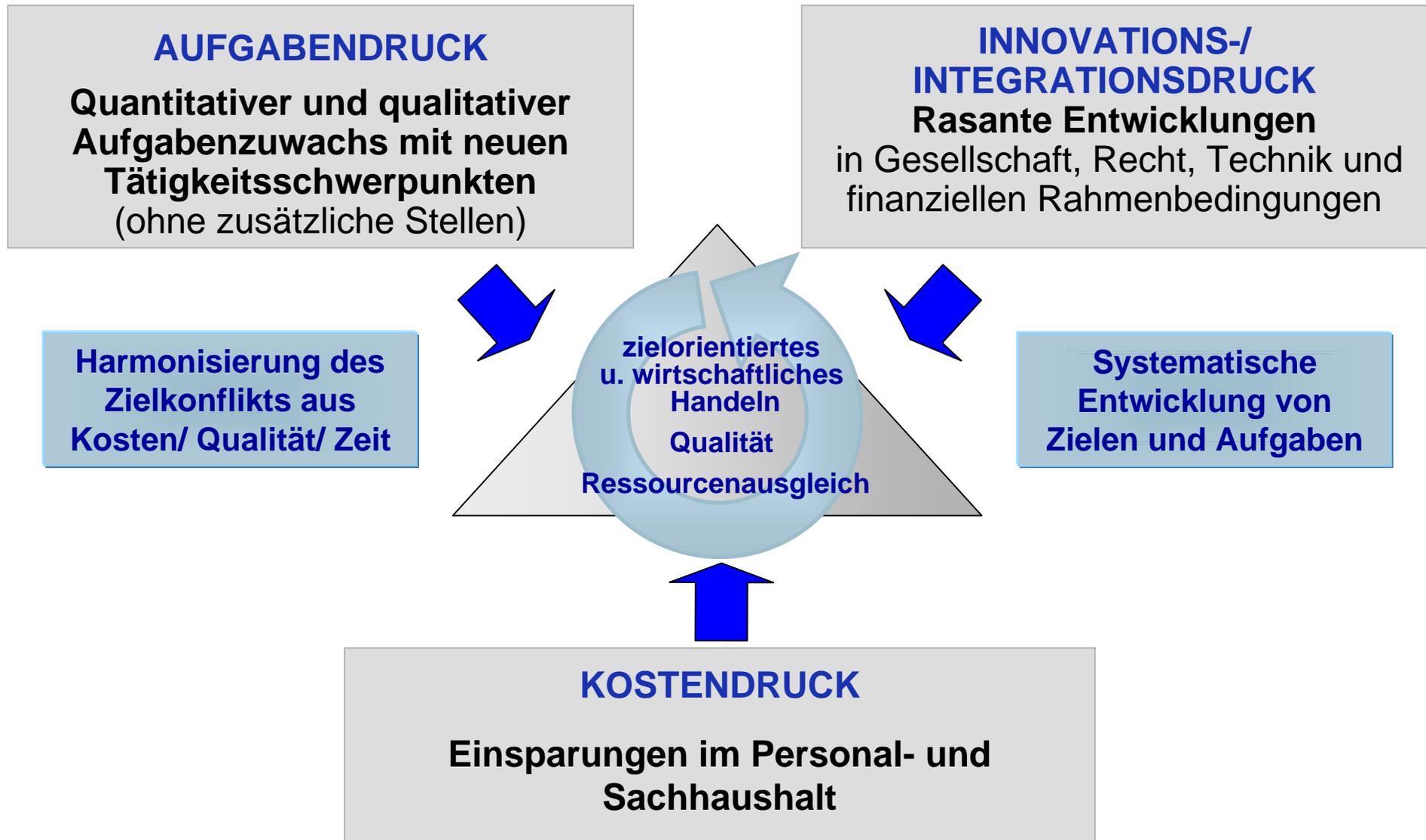
- 540 Mitarbeiter/-innen
- Sechs Standorte (Hauptsitz Bonn)
- 9 Abteilungen mit 50 Referaten

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)

- Viele Aufgaben bedürfen **ganzheitlicher Lösungsansätze**
- **Bereichsegoismen** verhindern **Transparenz und Ergebnisentwicklung** (insb. gemeinsame Informationsbasen, Prozessoptimierungen)
- **Ziele und Ergebniserwartungen werden nicht/ wenig abgestimmt/ kontrolliert**
- **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?

„VISION“/ Lösungsansatz

- **Kontinuierlichen, umfassenden Steuerungsansatz aufbauen**
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

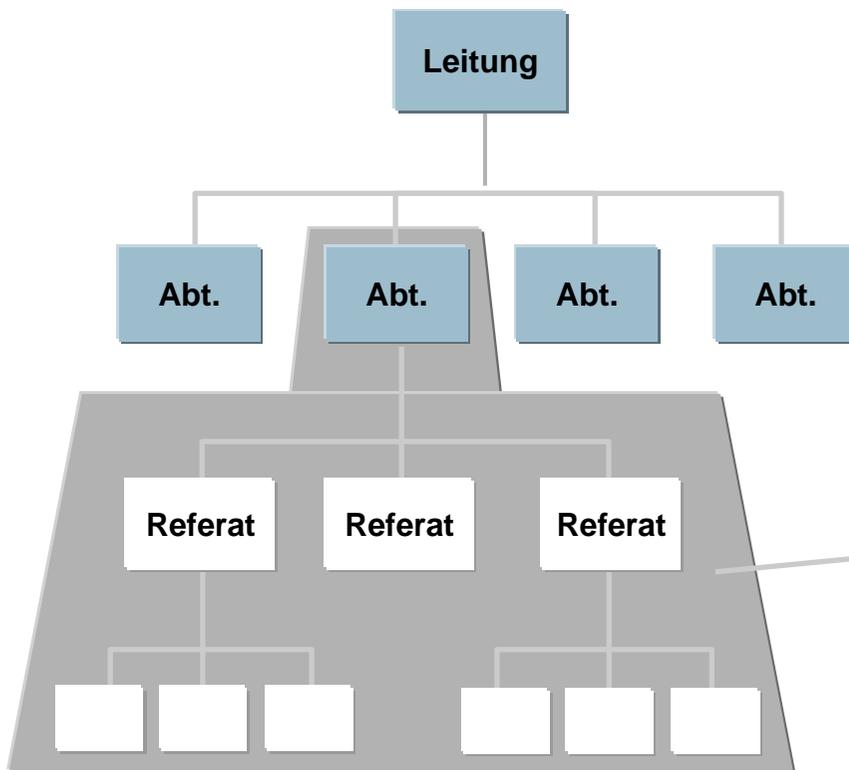
Projekt ZAS = Auftakt zur Etablierung eines systematischen Steuerungsansatzes

- **Projektorganisation außerhalb der Linienorganisation**
- **Zwei Projektstränge**
„Erste Zielbildung“ und „Aufgabenanalyse und –kritik“ wurden parallel erarbeitet und in der Entscheidungsphase integriert
- **Eigenentwicklung des Steuerungsinstruments „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**

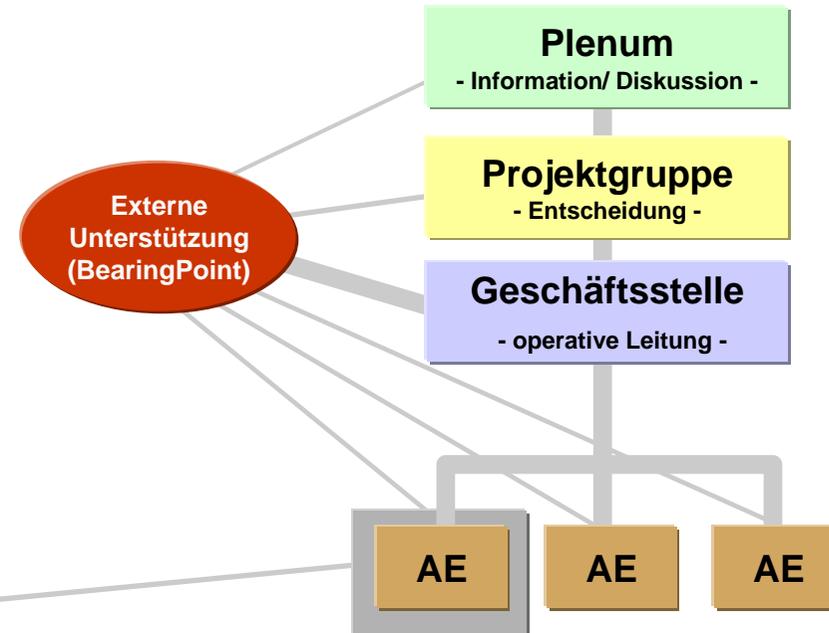
Formulierungsphase	6/ 2006 bis 12/ 2007
Umsetzungsphase	2008 – 2012

PROJEKT ZAS/ Schematische Projektorganisation

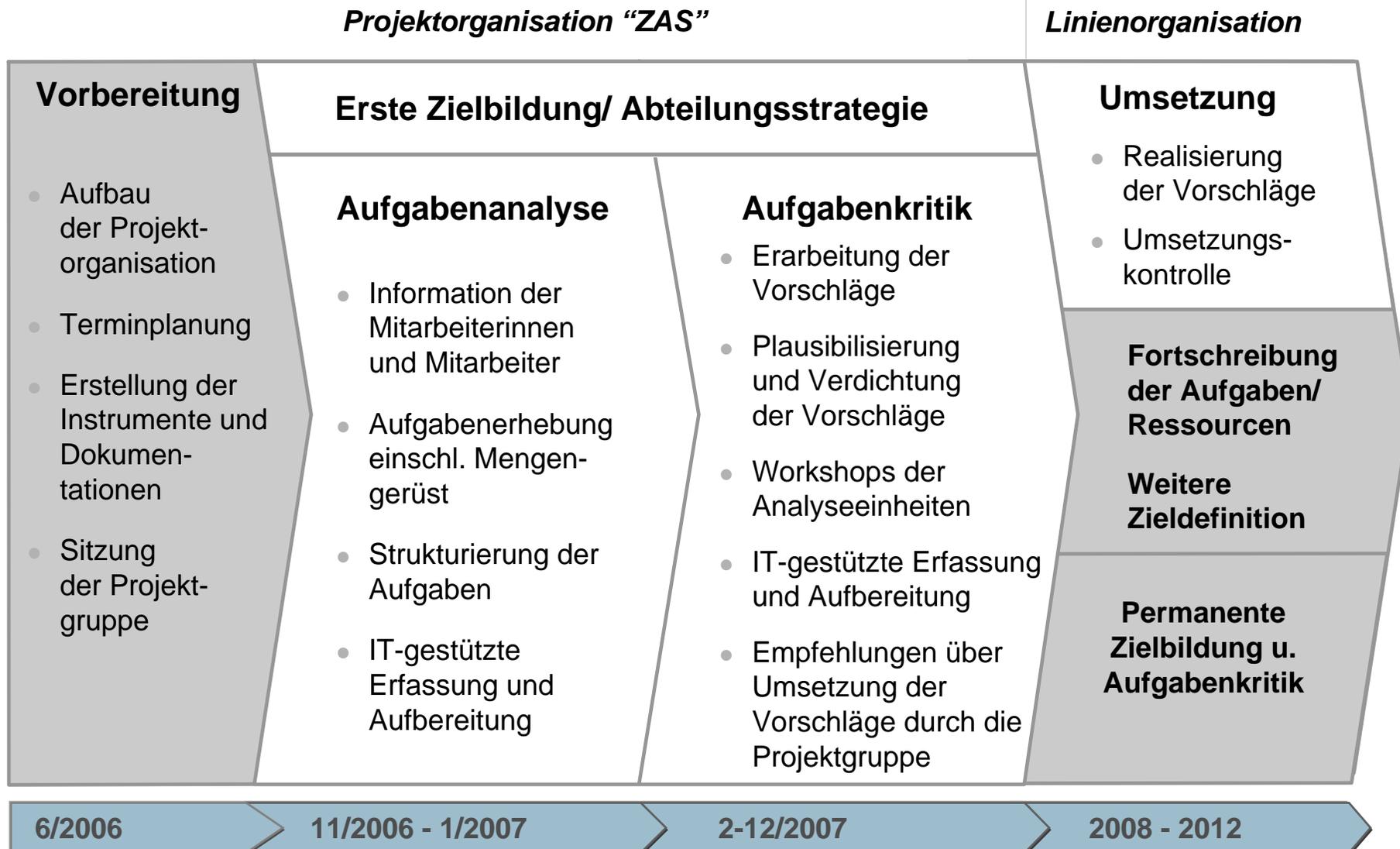
Verwaltungsstruktur
- unbefristet -



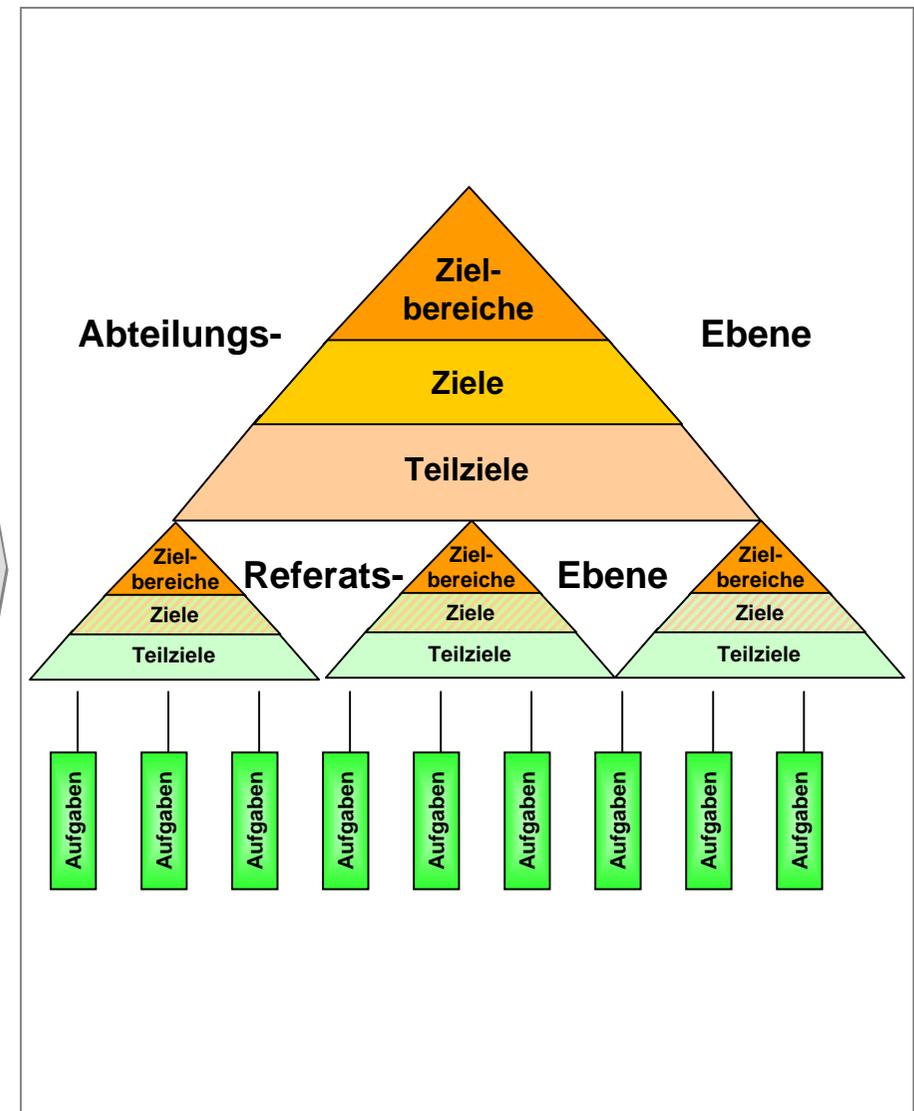
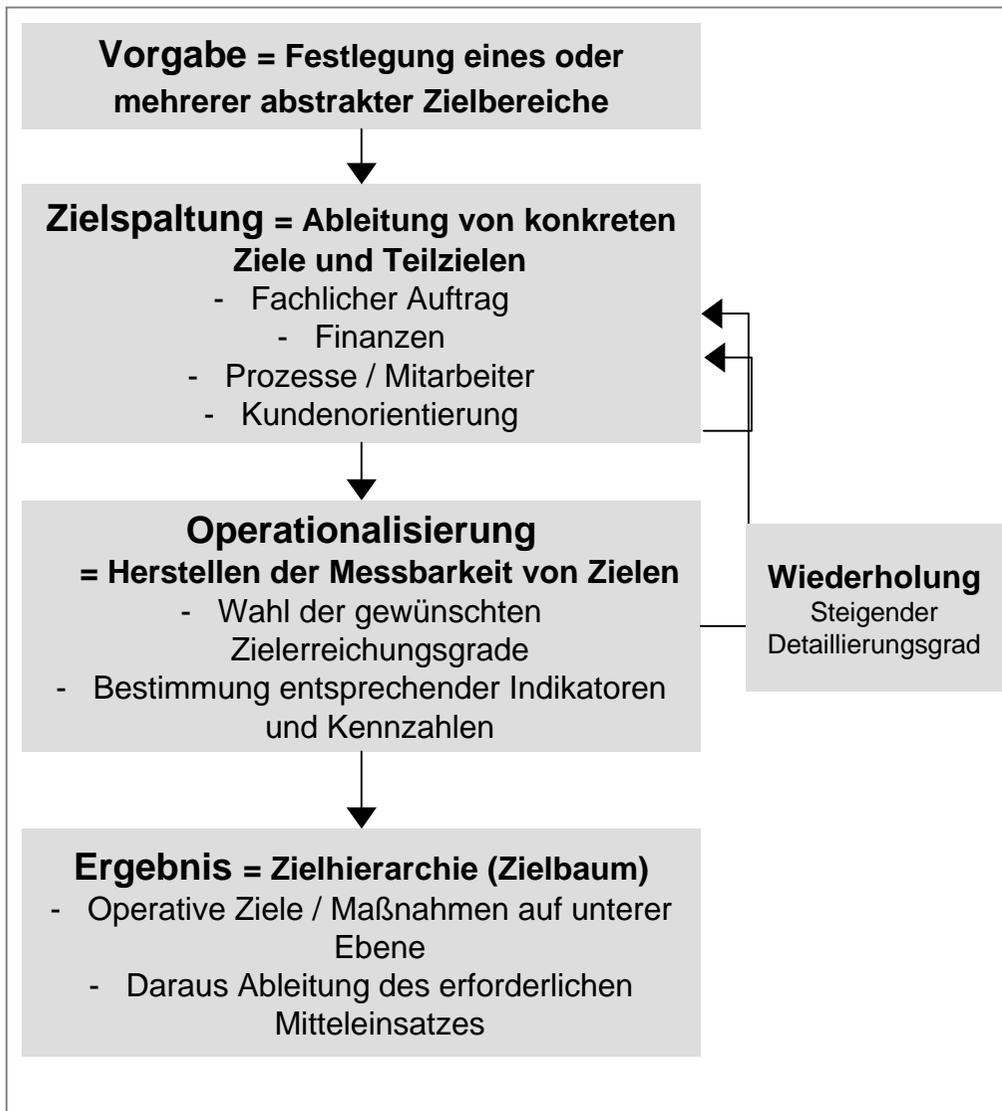
Projektstruktur
- befristet -



PROJEKT ZAS/ Vorgehensmodell und Zeitrahmen



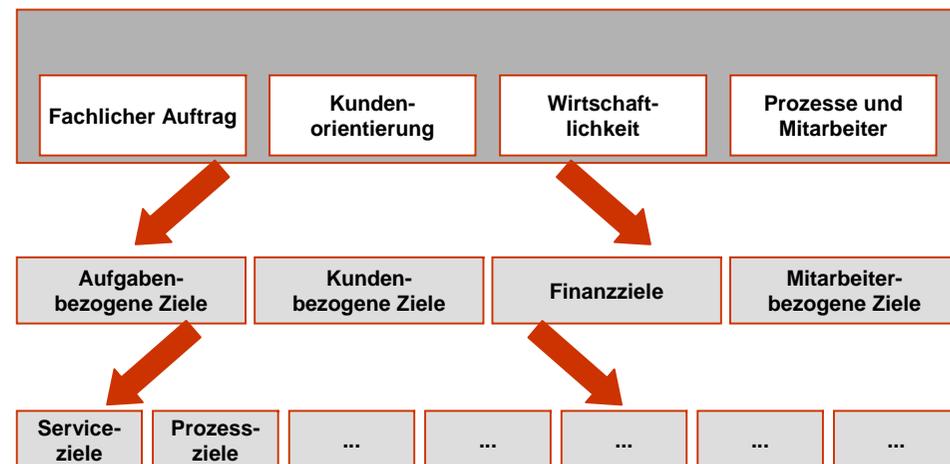
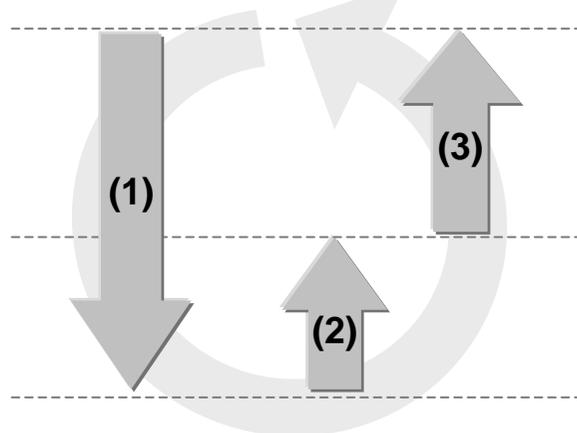
PROJEKT ZAS – Erste Zielbildung/ Für die Zielbildung wird eine klare Vorgehensweise verfolgt



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

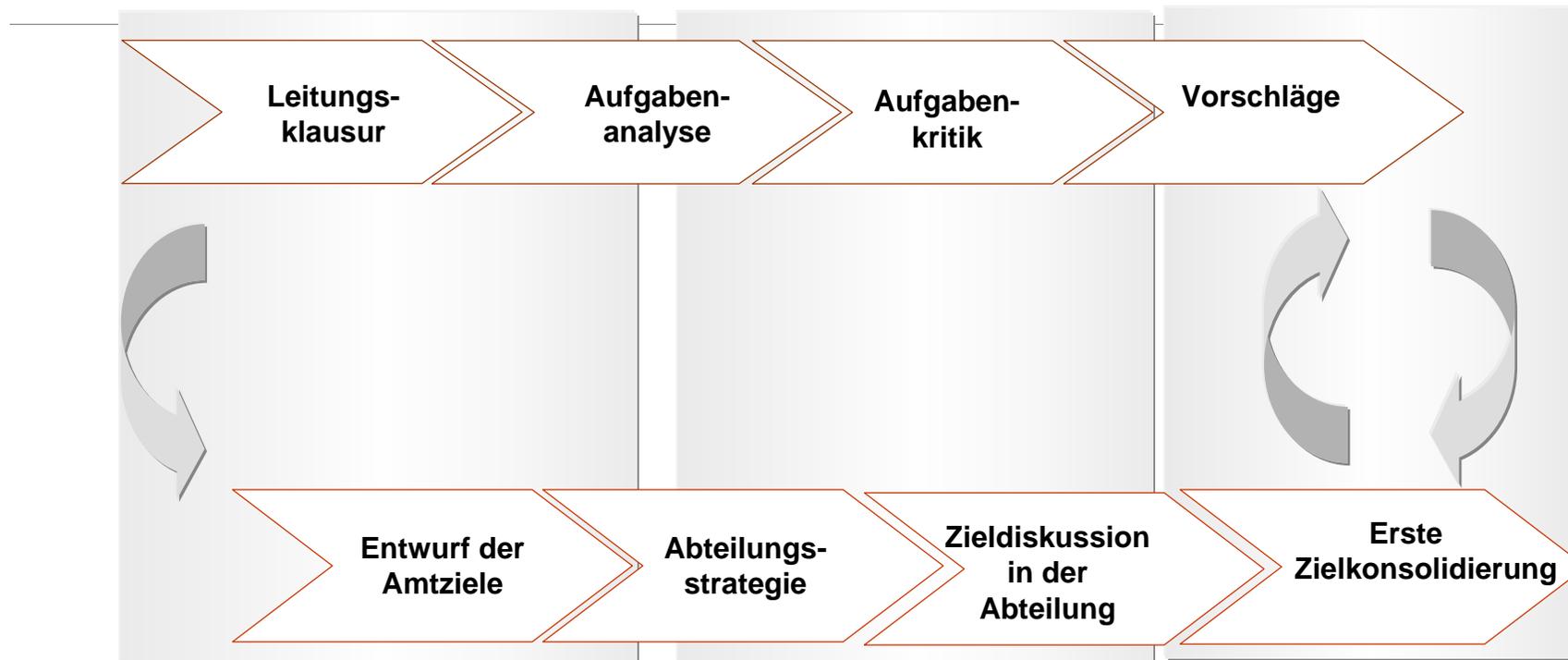


PROJEKT ZAS – Erste Zielbildung/ Ergebnisse im Zielprozess

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.



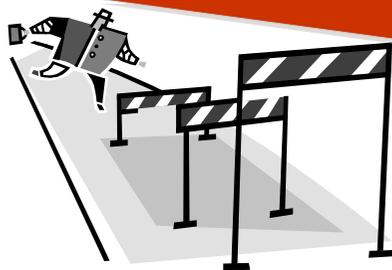
„40“ heißt:

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/ Erläuterung zum Einspareffekt (Prämissen)

Einspar- Vorschläge

Vorschläge zur
Einsparung
von 40%
der Jahresarbeitszeit



Rahmenbedingungen der Einsparung

Viertel (entspr. 10%-Punkten)
Einsparung
(2% pro Jahr)

Viertel (entspr. 10%-Punkten)
Flexibilisierung
(2% pro Jahr)

Hälfte (entspr. 20%-Punkten)
kalkulierte Umsetzungsverluste

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

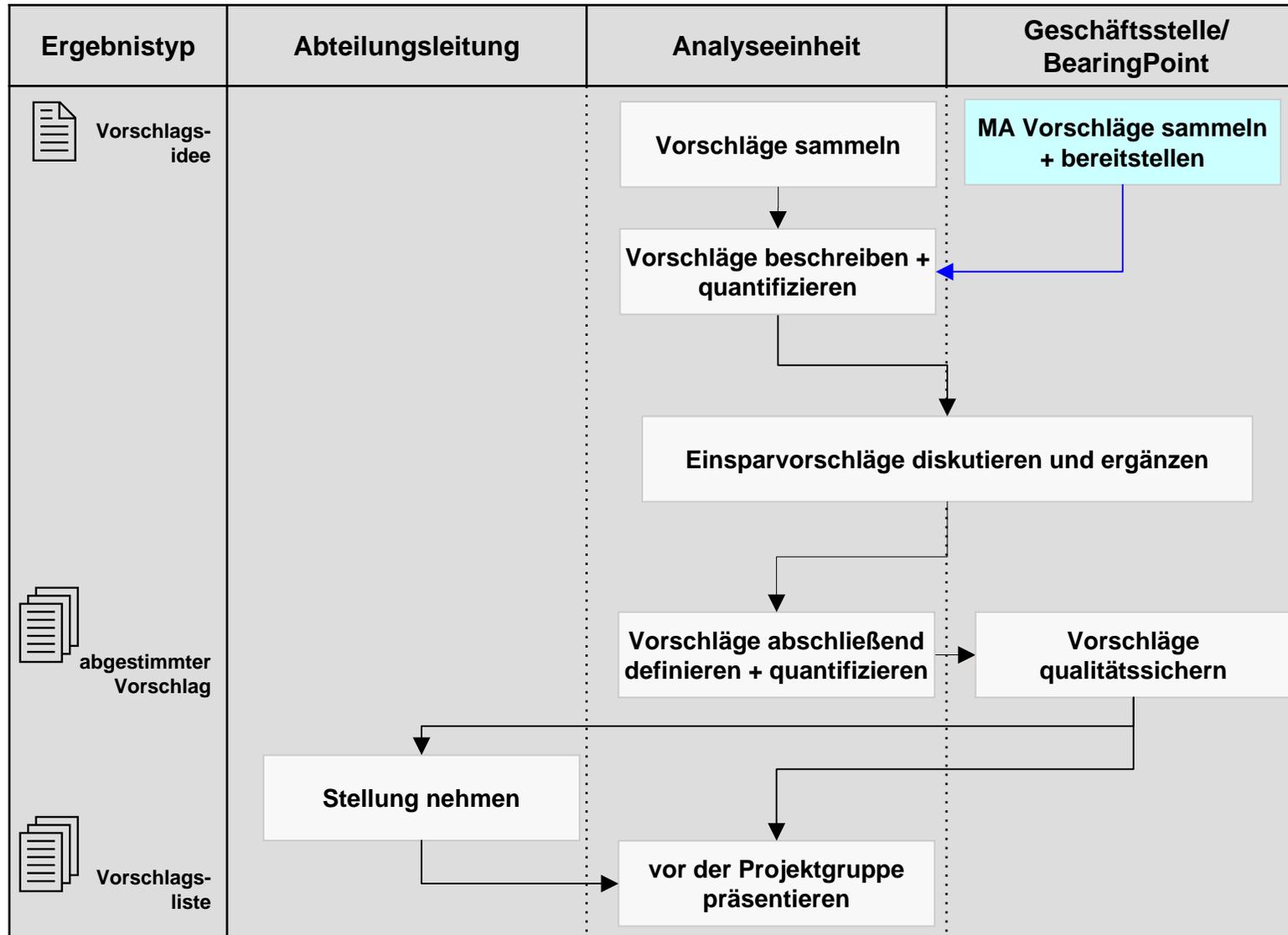
Vorschlagstyp b)
Organisatorische
Maßnahmen bzw.
Veränderungen

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 Zimmermann 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



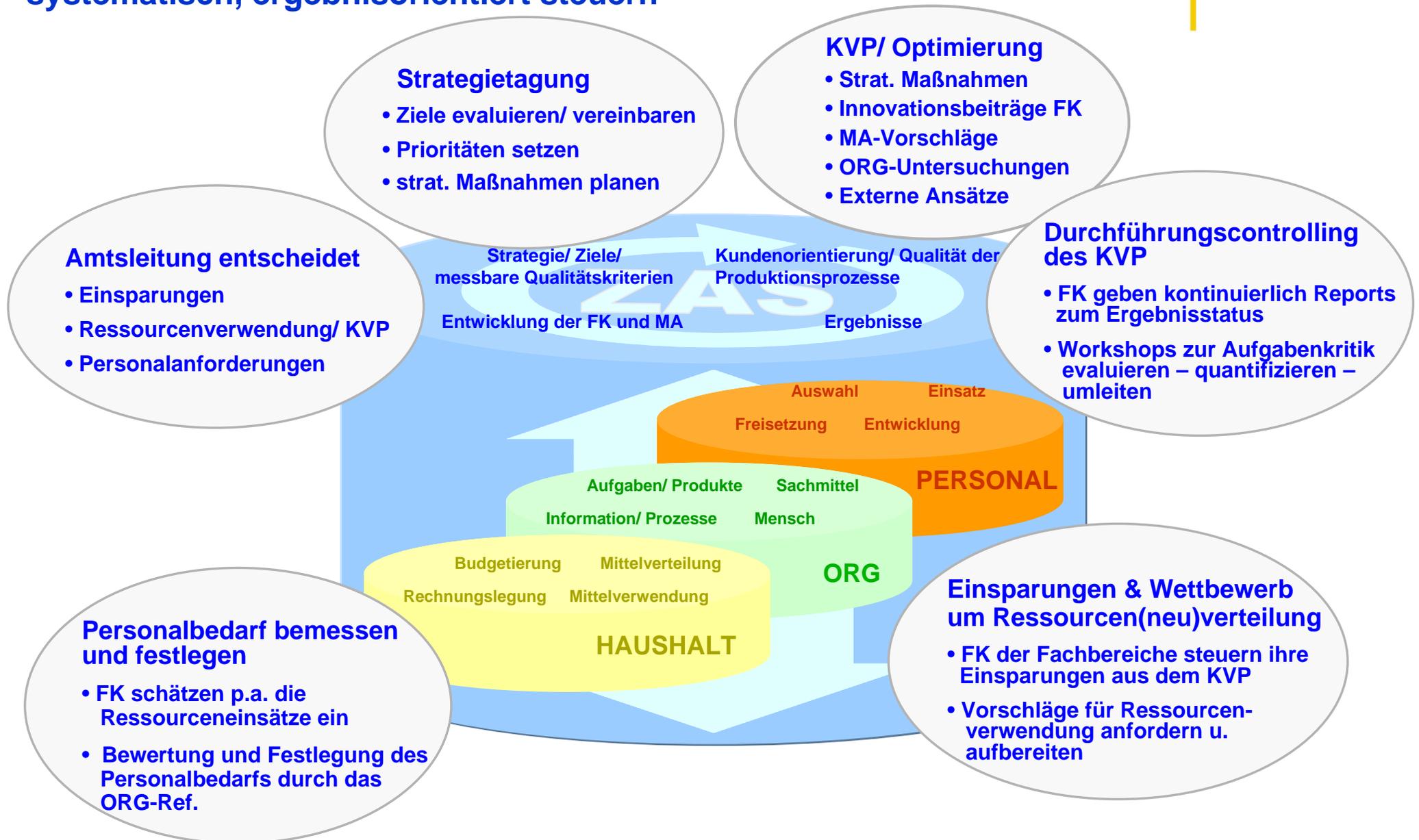
The screenshot shows the ZAS software interface. At the top, the title bar reads 'Ziel- und Aufgabensteuerung - (V5-03.09.2007-0 - Osthoff 0228/619 1469 - SERVER=dbserver) - Seeger'. The main window has a menu bar with 'Programm', 'aktives Formular -->', 'Bearbeiten', and 'Hilfe'. Below the menu is a toolbar with various icons and a 'Votierung' button. The main content area displays a proposal form for 'Statistiken einschränken' (Proposal No. 794). The form includes fields for 'Vorschlags-Nr.', 'Kurztitel', 'übergreifender Vorschlag', 'Abteilung Z', and 'Aufgabe' (220, 80, 40, Statistik). A green highlighted section contains decision options: 'Vorschlag annehmen', 'Vorschlag ablehnen', 'Rückfrage', and 'Vorschlag modifizieren'. A 'Bemerkung' field contains the text: 'I. Entscheidung der PG: Annahme - Vorschlag Teil des Auftrags an Abt. Z'. A callout box with a blue border and arrow points to this section, containing the text: 'Die Entscheidungen sowie ihre Begründungen (Ablehnung/ Modifikation) wurden für alle beteiligten Entscheidungsebenen in der Datenbank ZAS erfasst'. At the bottom, there are sections for 'Mitbestimmung Gremien' (with checkboxes for GB, ÖPR, GPR, VTSchwM and columns for 'Ausgangsdatum' and 'Eingangsdatum') and 'Schlag-/Suchworte für GS' (with a list of search terms like 'TOP: „Überprüfung des Statistikwesens im BVA und erweiterte Nutzung von EPOS“'). A right-hand sidebar contains a 'Formulare' menu with options like 'Aufgabenkatalog', 'Aufgaben', 'Aufgabenanalyse', 'Aufgabenkritik', 'Votierung', 'MA-Vorschlag QS', and 'MA-Vorschlag'. Other sidebar options include 'Stammdaten', 'Steuerung', 'Vorschläge', 'Aufträge', and 'Hilfe'. The date '04.09.2007' is shown in the top right corner.

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



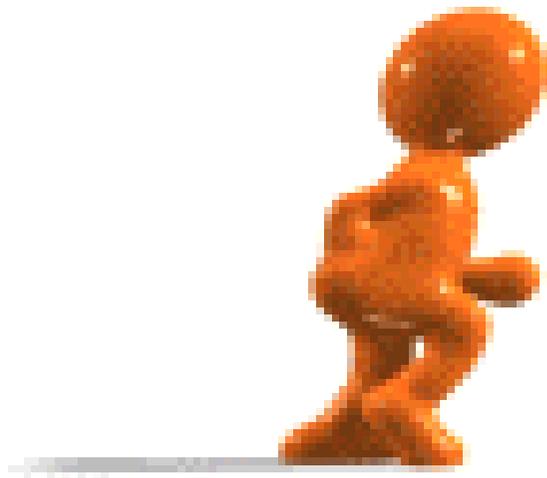
KONTINUIERLICHE ZAS

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!!