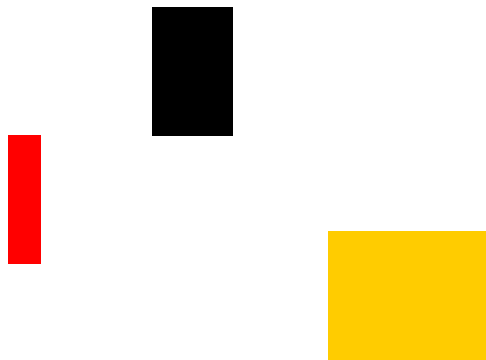


**15. Europäischer Verwaltungskongress/  
Forum Strategie und Steuerung**

**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](mailto: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

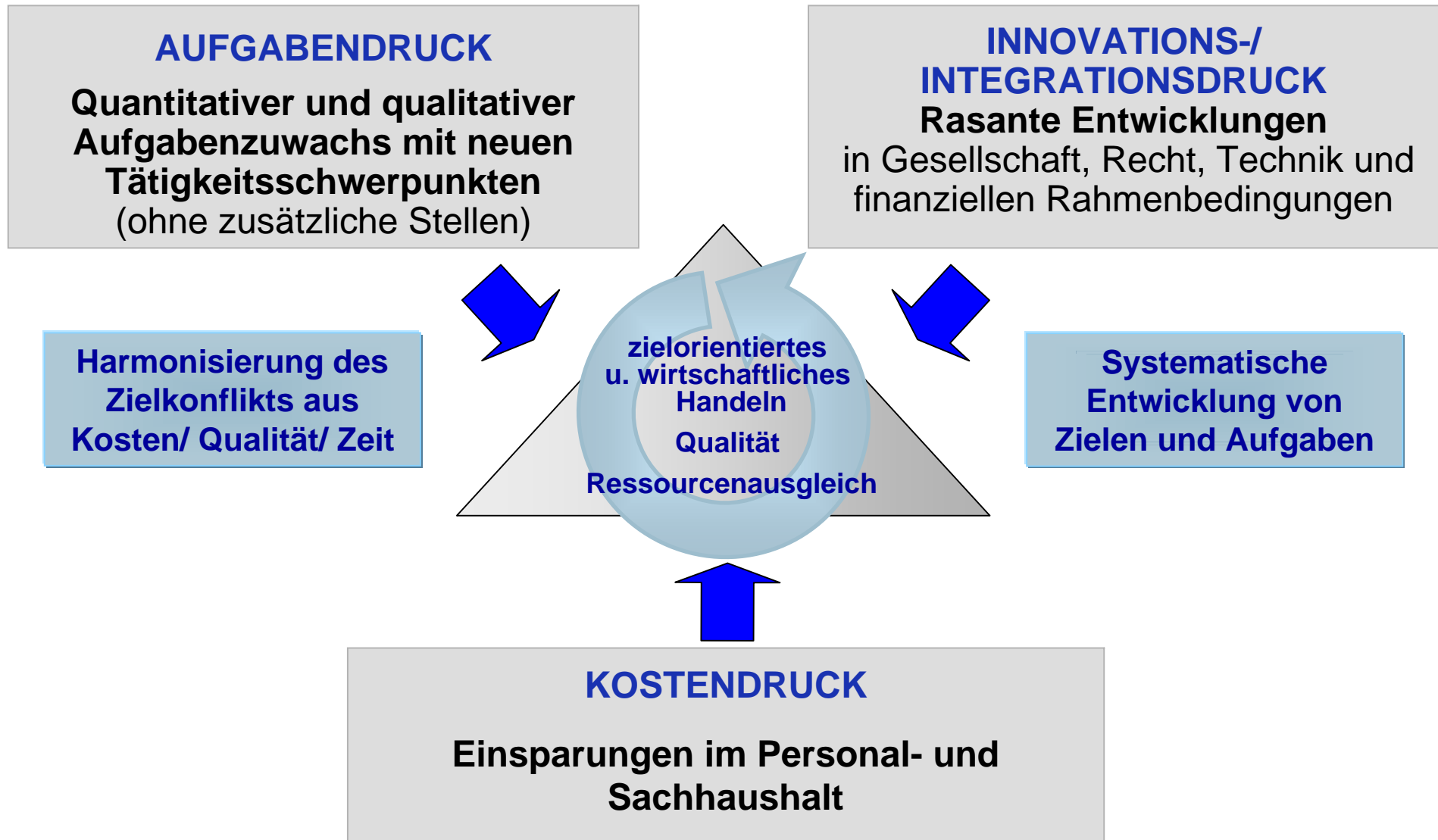
- 540 Mitarbeiter/-innen
- Sechs Standorte (Hauptsitz Bonn)
- 9 Abteilungen mit 50 Referaten

## 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

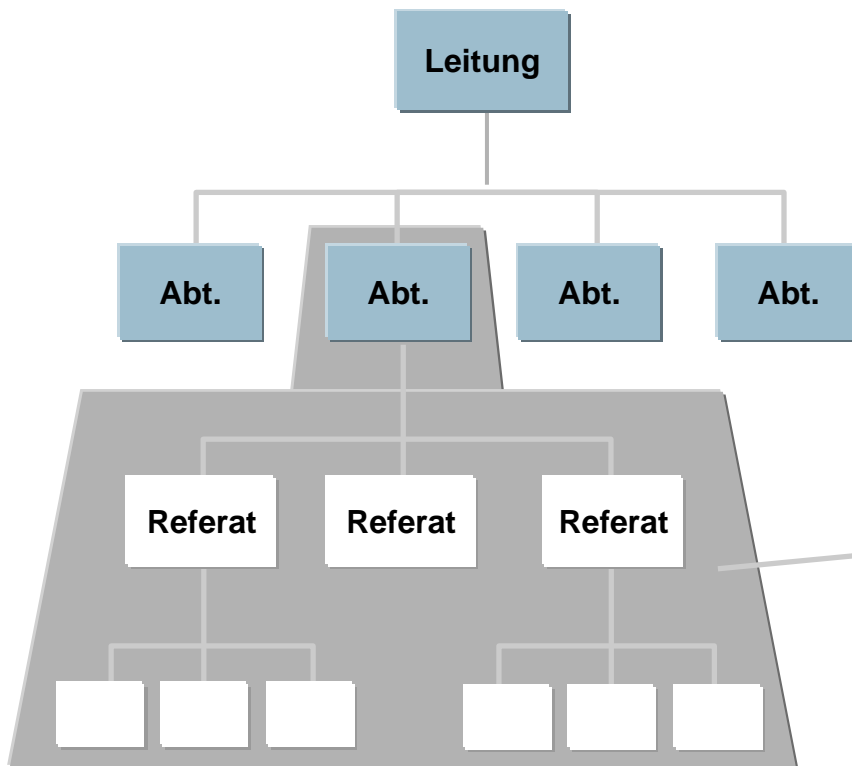
**Projekt ZAS = Auftakt zur Etablierung eines systematischen Steuerungsansatzes**

- **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**  

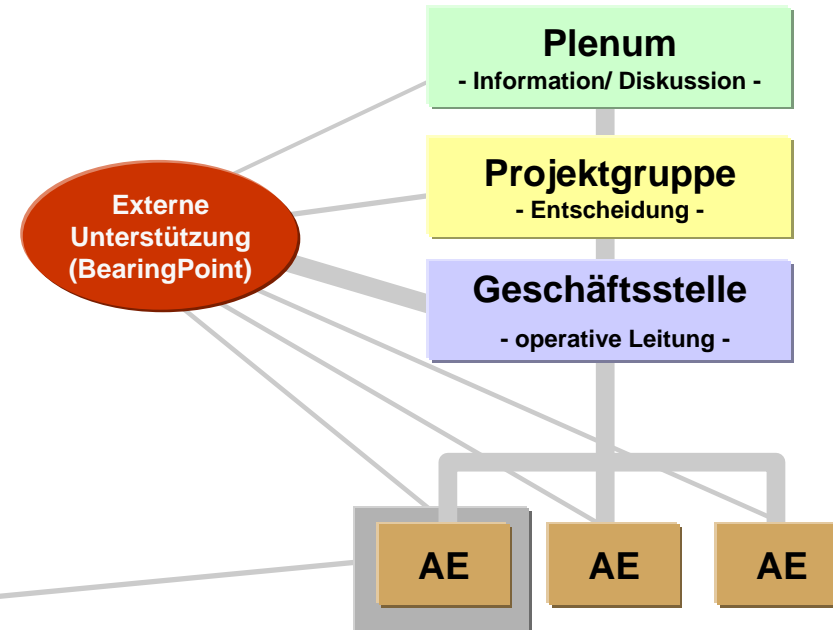
Formulierungsphase	6/ 2006 bis 12/ 2007
Umsetzungsphase	2008 – 2012

# PROJEKT ZAS/ Schematische Projektorganisation

**Verwaltungsstruktur**  
- unbefristet -

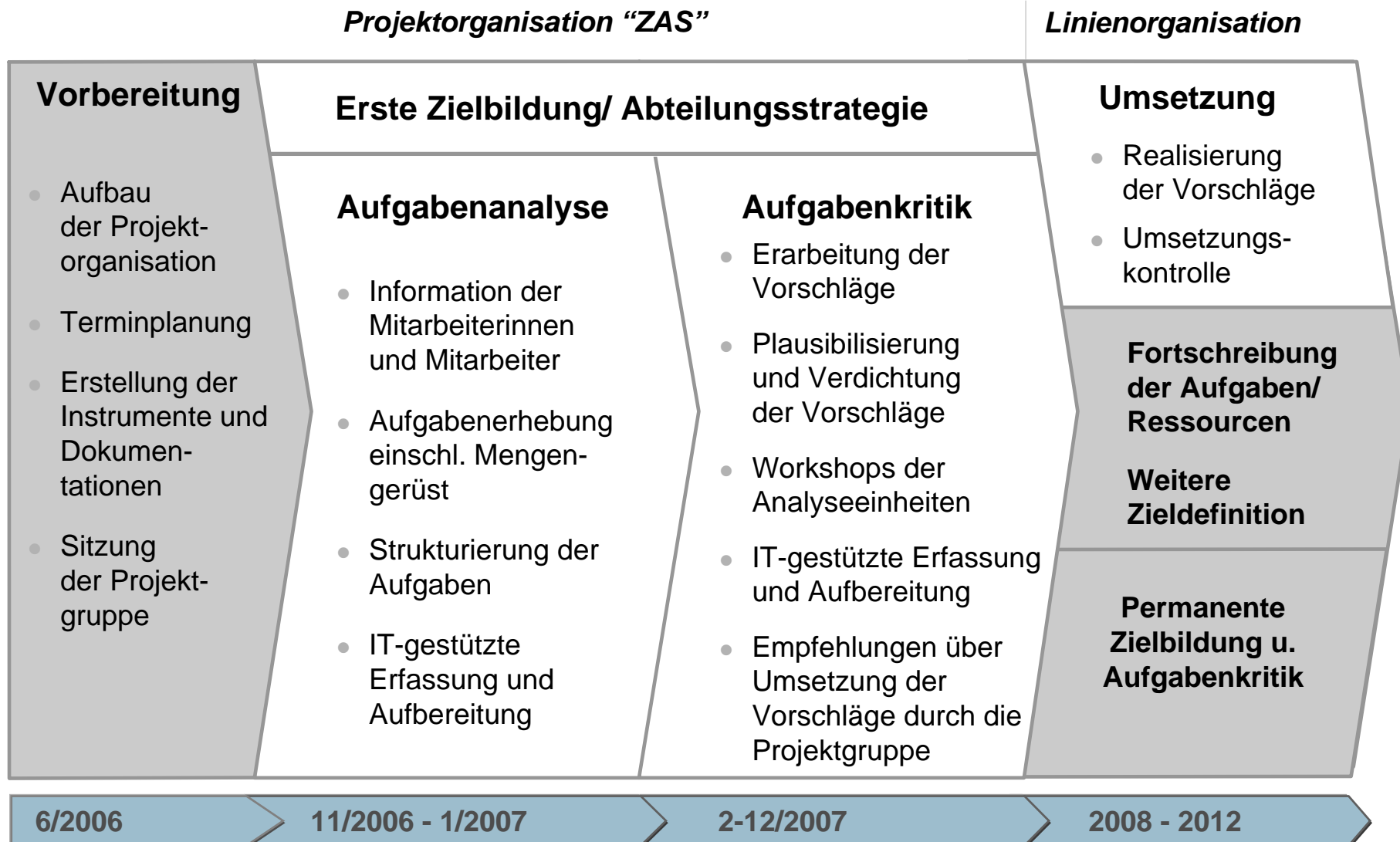


**Projektstruktur**  
- befristet -

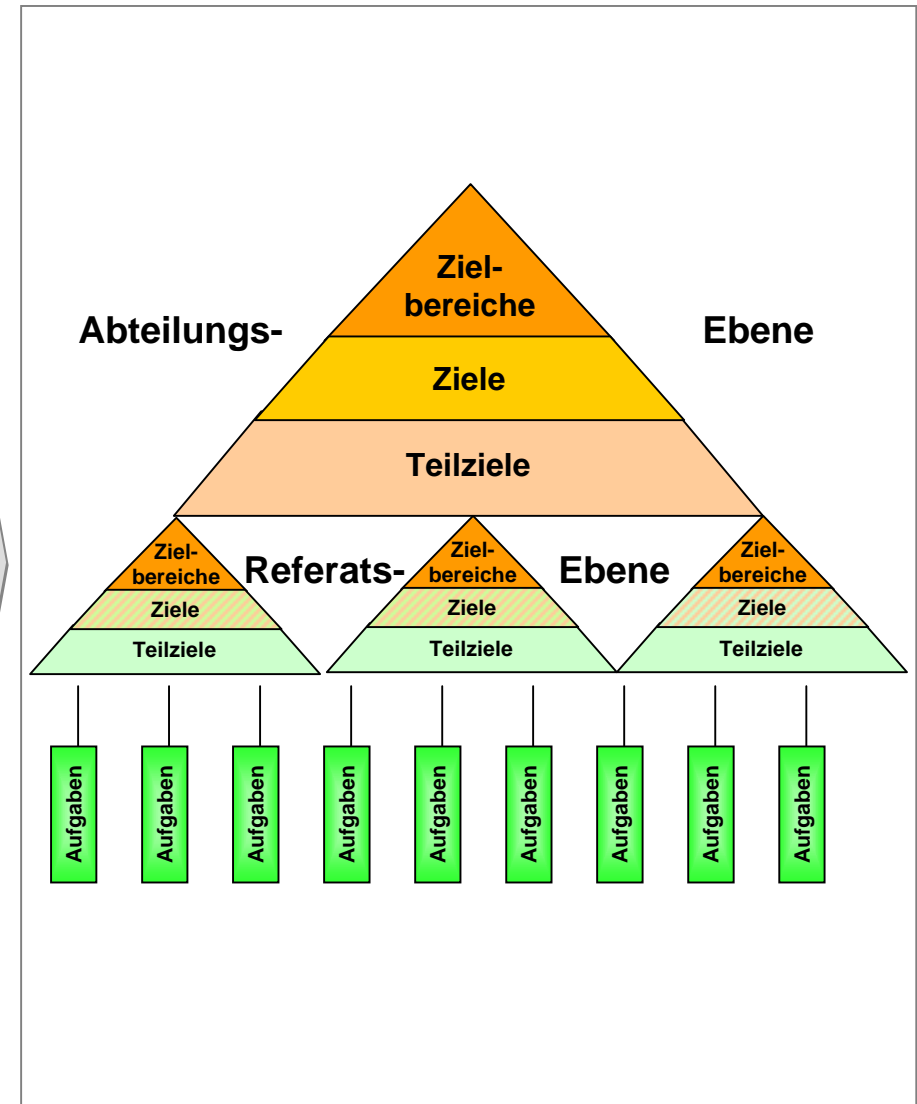
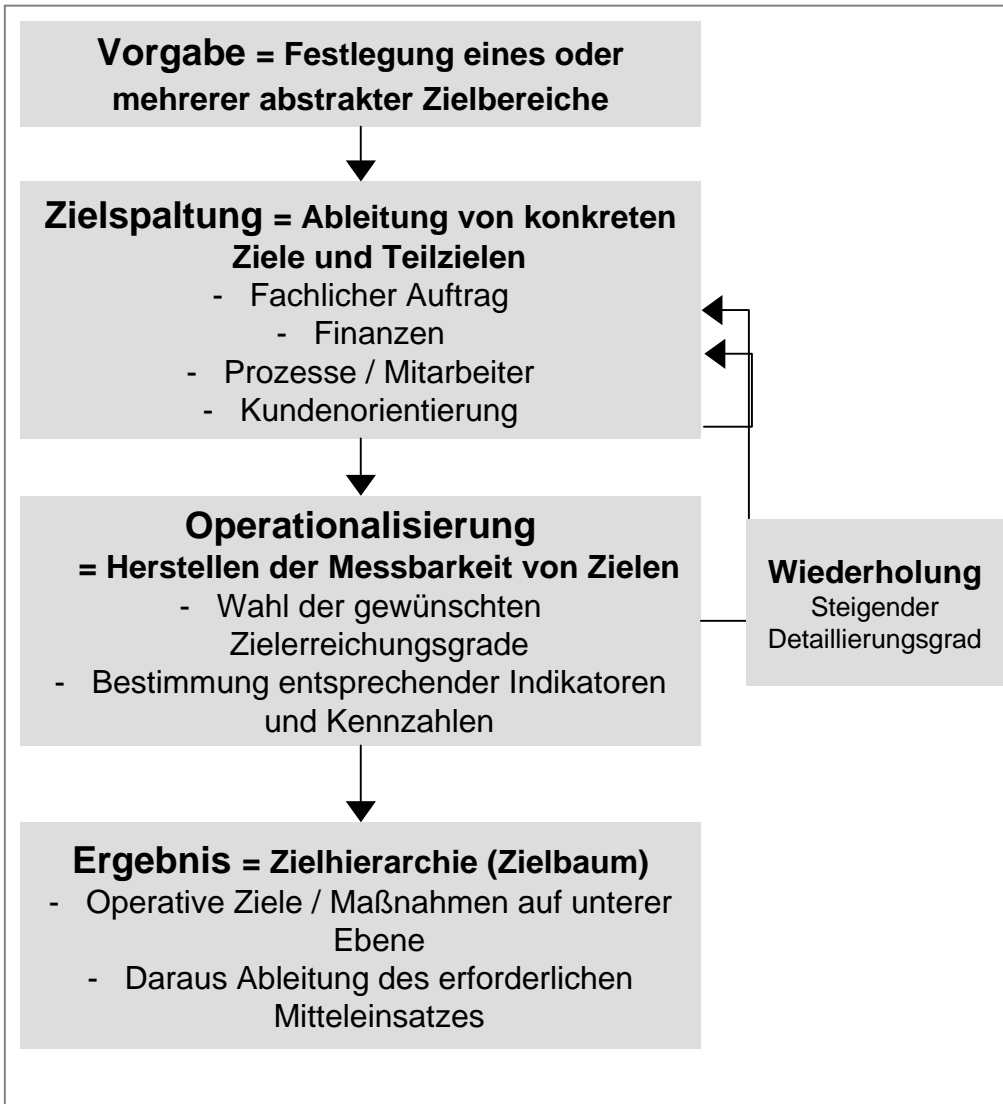




# PROJEKT ZAS/ Vorgehensmodell und Zeitrahmen



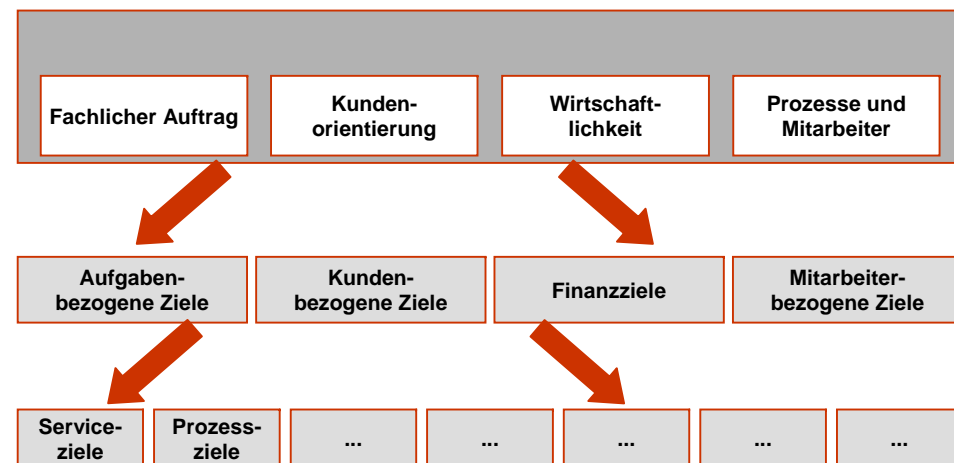
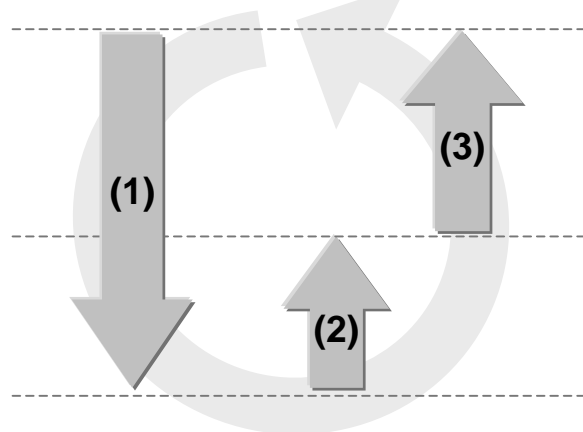
# PROJEKT ZAS – Erste Zielbildung/ Für die Zielbildung wird eine klare Vorgehensweise verfolgt



# 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

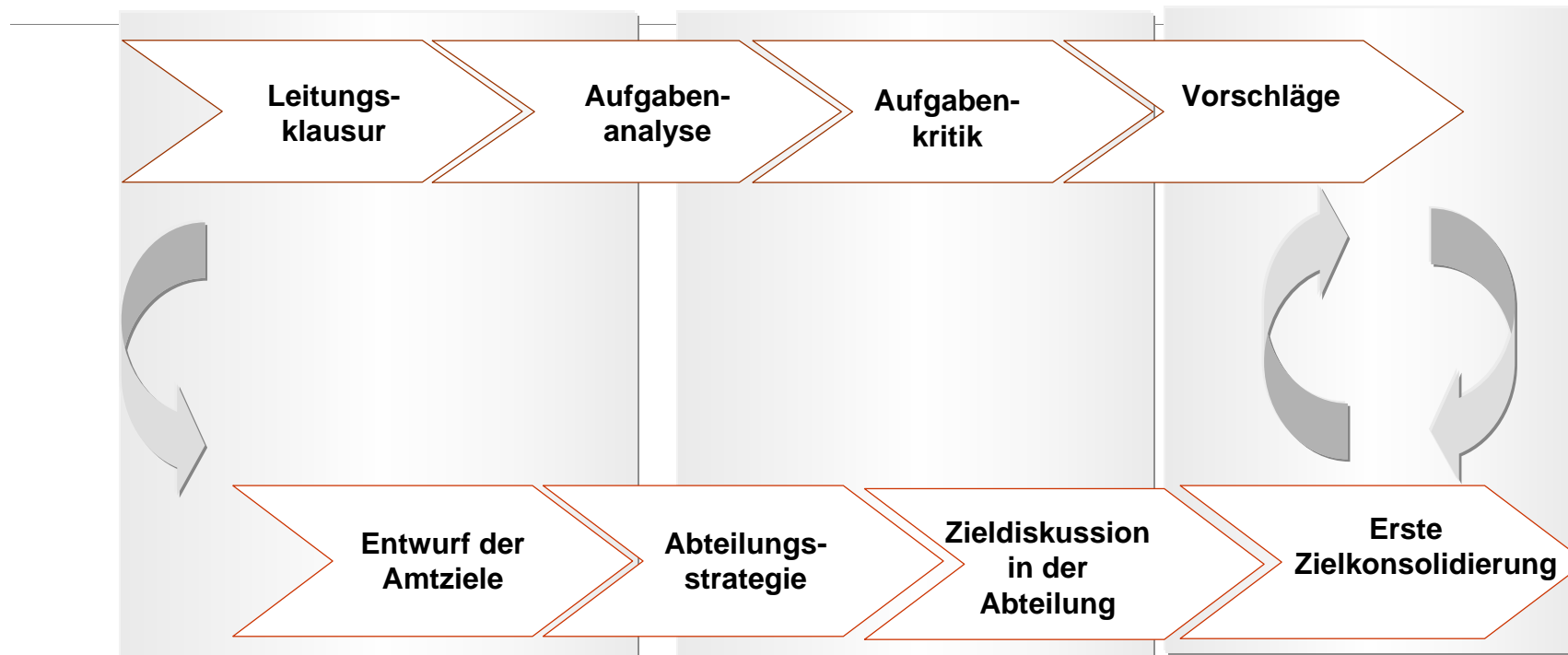


# PROJEKT ZAS – Erste Zielbildung/ Ergebnisse im Zielprozess

## 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 Abteilungen und ist ein zentraler Bestandteil des Verfahrens.

## Denkhürde nach 80 / 40 / 10 Regel

„80“ heißt:

zu 80% der wahrgenommenen Aufgaben sind Einsparvorschläge einzureichen.



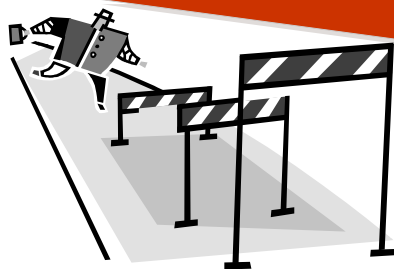
„40“ heißt:

40% der Jahresarbeitszeit sind mit Einsparvorschlägen zu belegen.



„10“ heißt:

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



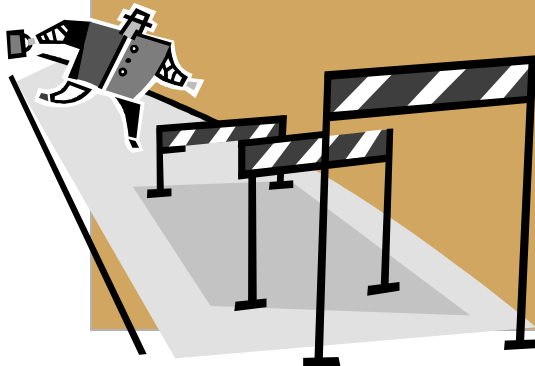
Zusammen soll sichergestellt werden, dass

- 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

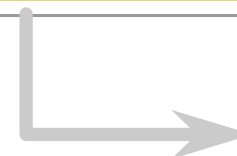
## VOLLZUGSKRITIK

Ziel: Erhöhung der Effizienz

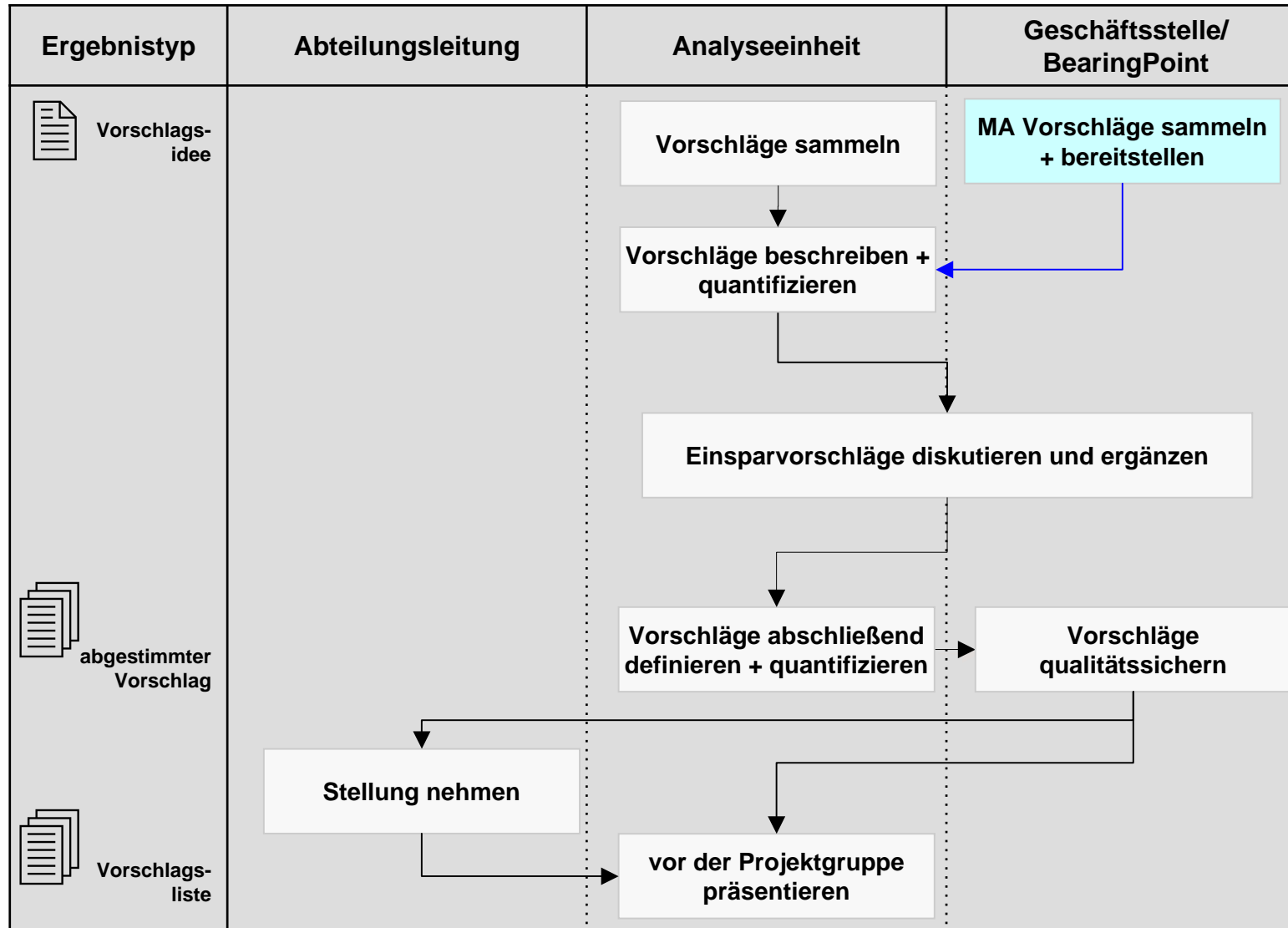
Vorschlagstyp b)  
Organisatorische  
Maßnahmen bzw.  
Veränderungen

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

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

Programm aktives Formular --> Bearbeiten Hilfe

Vorschlags-Nr. 794 Kurztitel Statistiken einschränken

übergreifender Vorschlag Abteilung Z

Aufgabe 220 80 40 Statistik

AbtL	PG	üAE/PG	AmtsL	GB	ÖPR	GPR	VTSchw
------	----	--------	-------	----	-----	-----	--------

Vorschlag annehmen     Vorschlag modifizieren  
 Vorschlag ablehnen  
 Rückfrage

Bemerkung I. Entscheidung der PG: Annahme  
- Vorschlag Teil des Auftrags an Abt. Z

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

Mitbestimmung Gremien

	Ausgangsdatum	Eingangsdatum
<input type="checkbox"/> GB		
<input type="checkbox"/> ÖPR		
<input type="checkbox"/> GPR		
<input type="checkbox"/> VTSchwM		

Schlag-/Suchworte für GS

(1) TOP:  
„Überprüfung des Statistikwesens im BVA und erweiterte Nutzung von EPOS“

(2) AUFTRÄGE:  
> PRÜF-A. Abteilung Z (Referate Z1/ Z2):  
„Überprüfung des Statistikwesens im BVA und

04.09.2007

FORMulare

- Aufgabenkatalog
- Aufgaben
- Aufgabenanalyse
- Aufgabenkritik
- Votierung
- MA-Vorschlag QS
- MA-Vorschlag

Stammdaten

Steuerung

Vorschläge

Aufträge

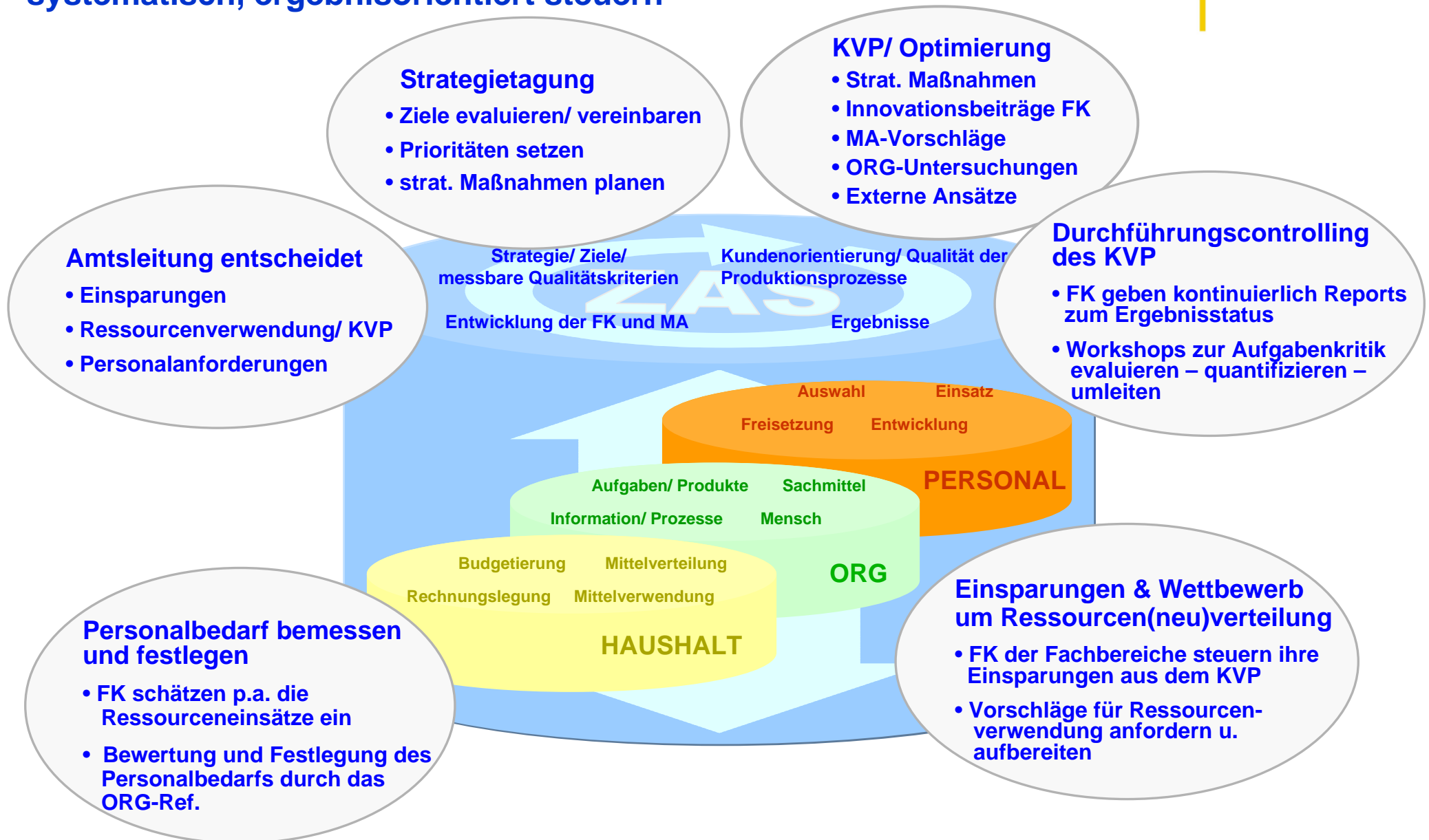
Hilfe

## 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



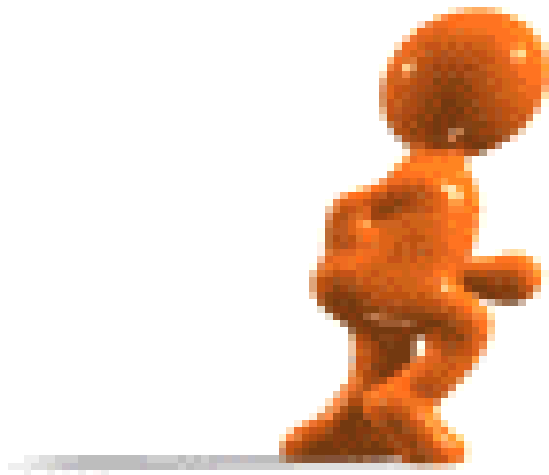
# KONTINUIERLICHE ZAS

## 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!!