

# Controlling in der Bundesagentur für Arbeit



Entwicklung, Anspruch und Zukunft



**Bundesagentur  
für Arbeit**

## 1. Vorwort



Liebe Kolleginnen und Kollegen,  
das Controlling war und ist ein erfolgsentscheidender Eckpfeiler des Reformprozesses der BA. Die Controller sorgen für Transparenz und Wirkung, Leistung und Kosten. Unter anderem mit Leistungsvergleichen zwischen den Agenturen und Jobcentern identifizieren sie regelmäßig bestehende Verbesserungspotentiale. Planung, Zielvereinbarungen, Berichtswesen und Zielnachhaltung sind die Kern-Handlungsfelder des Controllings, mit deren Unterstützung die BA zukunftsorientiert gesteuert wird. Die Entwicklung des BA-Controllings und der erreichte Reifegrad sind beeindruckend.

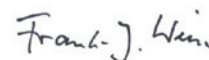
Ziele zu setzen heißt, eine Vorstellung davon zu entwickeln, was machbar sein könnte. Auf dem Weg zum Ziel treten immer wieder Abweichungen vom Geplanten auf. Das Sprechen über diese Abweichungen hilft uns, unser Geschäft besser zu verstehen. Rote Balken in einem Diagramm sind kein Indiz für schlechte Leistungen, sondern ein Warnsignal. Sie bieten Chancen, rechtzeitig zu agieren und auf Kurs zu bleiben.

Das gemeinsame Steuerungs- und Controllingverständnis aller BA-Mitarbeiter, der etablierte Controlling-Regelkreislauf, die Qualifikation und das Engagement unserer Controller sowie das erfolgreiche Zusammenspiel von Controllern und Führungskräften haben uns erfolgreich gemacht. Auch außerhalb der BA haben wir für unseren gewählten Ansatz viel Anerkennung erhalten.

Auch bei der Umsetzung der Entwicklungsperspektive BA 2020 werden die Controller eine wichtige Rolle übernehmen. Dafür müssen sie ihre Kompetenzen, Methoden und Instrumente weiterentwickeln. Sie werden bei der Definition und Planung von Initiativen und Maßnahmen, mit denen wir unsere mittel- und langfristigen Ziele erreichen wollen, beratend zur Seite stehen. Natürlich erwarten wir auch, dass sie die Nachhaltigkeit in bewährter Form durchführen und mit Verbesserungsvorschlägen tatkräftig unterstützen.

Mit dieser Broschüre sorgen die Controller erneut für Transparenz – diesmal zu ihrer Aufgabenstellung, zu ihrer Verantwortung und zu ihrer mittelfristigen Ausrichtung.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen beim Lesen.

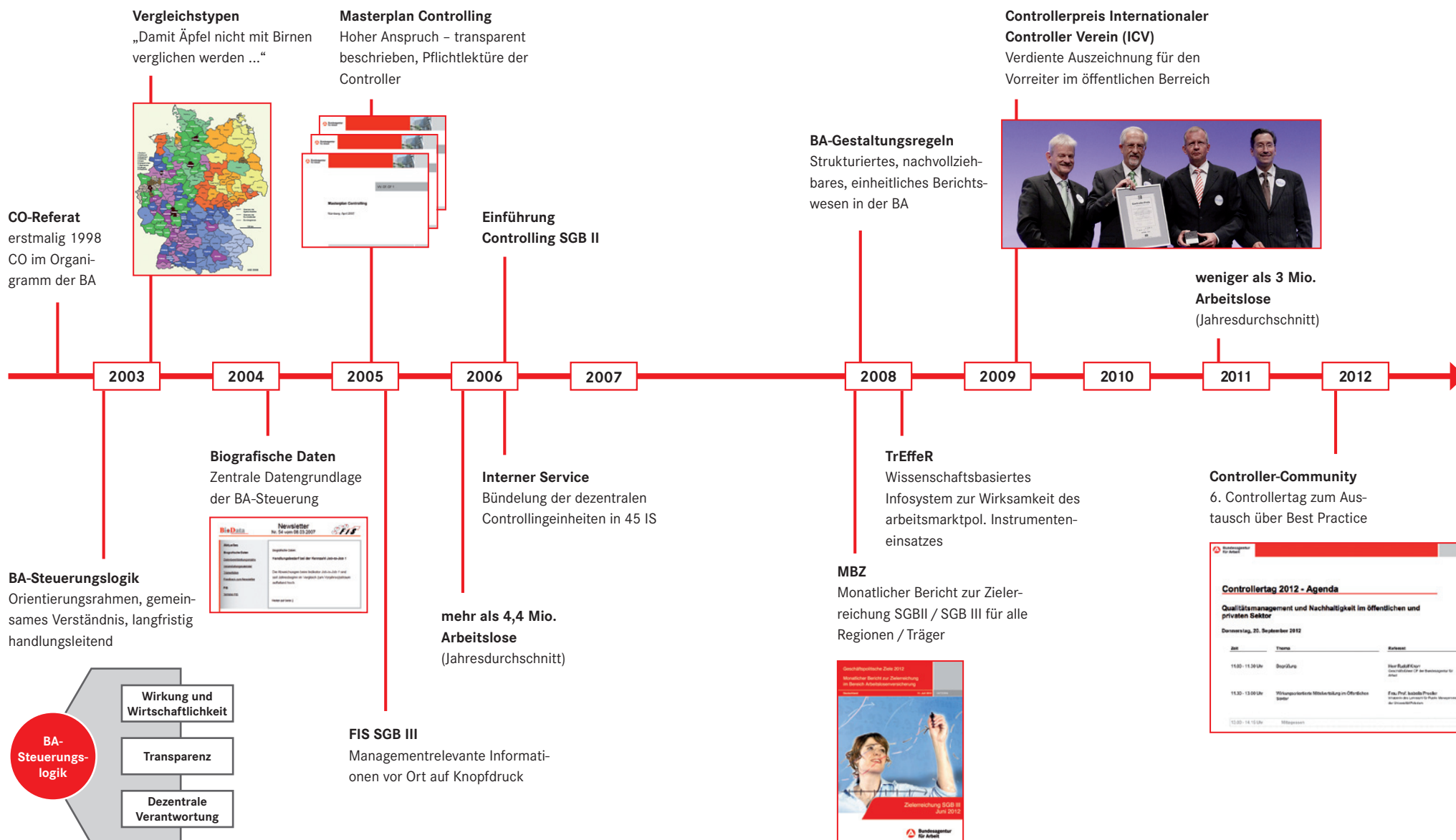


Frank-J. Weise  
Vorsitzender des Vorstands  
der Bundesagentur für Arbeit



Rudolf Knorr  
Geschäftsführer Steuerung/Umsetzung SGB II  
der Bundesagentur für Arbeit

## 2. Entwicklung des Controllings in der BA



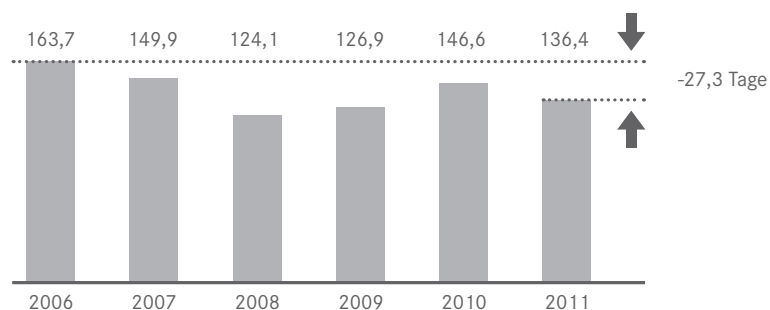
### 3. Entwicklung ausgewählter Top-Kennzahlen

#### Die BA nutzt die Konjunktur und trotz der Krise:

In diesen unsicheren Zeiten bewährt sich unsere BA erneut als Garant für Stabilität. Spätestens seit der Wirtschaftskrise von 2009, in der die BA ihre Bewährungsprobe bestanden hat, wissen wir, dass sich die Anstrengungen der vergangenen Jahre gelohnt haben. Dafür erhalten wir Lob aus vielen Richtungen – eine Anerkennung, die uns motiviert.

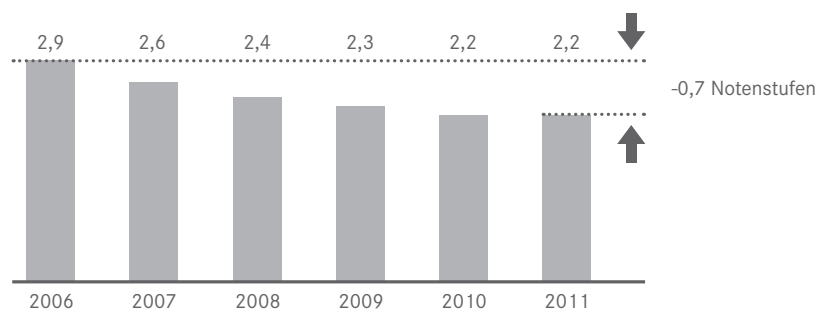
##### Kürzere Arbeitslosigkeit

Abgeschlossene Dauer der Arbeitslosigkeit (LE) in Tagen



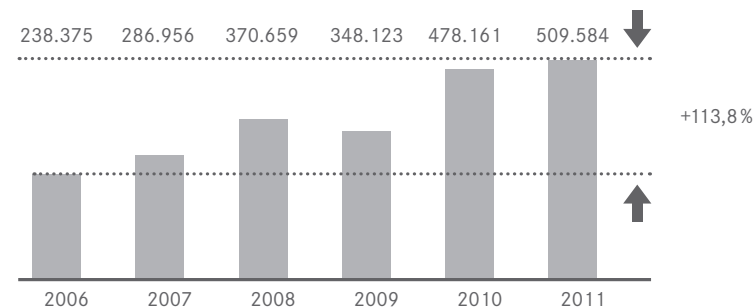
##### Zufriedenere Kunden

Kundenzufriedenheit Arbeitnehmer in Schulnoten



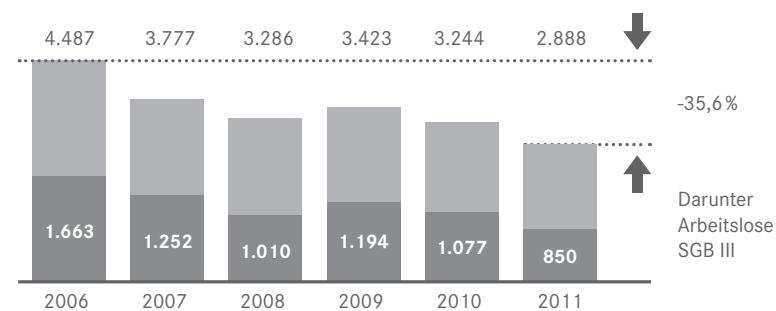
##### Kontinuierliche Steigerung besetzter Stellen

Anzahl erfolgreich besetzter Stellen



##### Weniger Arbeitslose

Durchschnittlicher Bestand Arbeitsloser in Tsd.



#### Wussten Sie, dass...

... die Verringerung der Dauer der faktischen Arbeitslosigkeit um durchschnittlich einen Tag insgesamt zu Einsparungen von ca. 65 Mio. € (SGB III) führt.

## 4. Hoher Anspruch an die Controller der BA

### Die Controller der BA:

- ... konkretisieren geschäftspolitische Ziele
- ... unterstützen Planungs- und Zielvereinbarungsprozesse sowie kontinuierliche Verbesserung
- ... verbessern stetig die Strategie-, Ergebnis- und Prozesstransparenz
- ... erstellen, liefern, interpretieren und kommunizieren die steuerungsrelevanten Informationen und nutzen einheitliche Berichtsstandards
- ... bewerten Maßnahmenvorschläge und zeigen Ansatzpunkte für Leistungssteigerungen und den effizienten Umgang mit Ressourcen auf
- ... übernehmen damit Mitverantwortung bei der Erreichung der geschäftspolitischen Ziele und tragen somit zum Erfolg des operativen Geschäftes bei

Dies gilt für die Controller der BA auf allen Ebenen:



Zentrale



Regionaldirektion



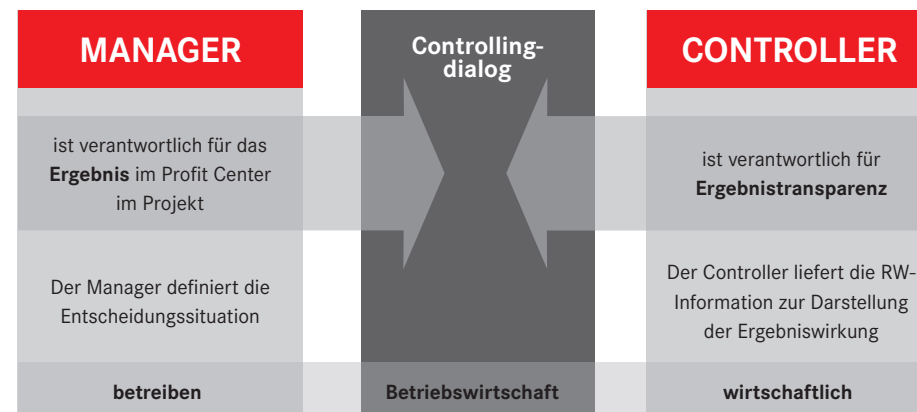
Interner Service,  
Besondere Dienststellen  
und Jobcenter

### Wussten Sie, dass...

... seit 2004 insgesamt ca. 500 Mitarbeiter die Controllingqualifizierungen (Basis & Aufbau von mehreren Tagen) durchlaufen haben, mit denen sie auf ihre Controllerrolle vorbereitet werden?

## 5. Enge Zusammenarbeit von Führungskräften und Controllern

Die Zusammenarbeit und Aufgabenverteilung zwischen dem operativen Bereich und dem Controlling ist klar geregelt. Der operative Bereich hat die Entscheidungs- und Ergebnisverantwortung. Die Controller stellen steuerungsrelevante Informationen bereit, planen, halten die Zielerreichung nach und beraten die Führungskräfte.



### Wussten Sie, dass...

... sich die Controller seit 2004 mit den Führungskräften der BA professionell auseinandersetzen, damit die BA noch erfolgreicher für ihre Kunden agieren kann?

## 6. Steuerungslogik der BA und Controlling



Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Institut für Management & Controlling, Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU), Vallendar

Herr Prof. Weber begleitet die BA seit vielen Jahren im Rahmen seiner Forschungsaktivitäten, die maßgeblich zur erfolgreichen Entwicklung des BA-Controllings beigetragen haben.

**Herr Professor Weber, Sie verfolgen die Entwicklung der BA seit vielen Jahren sehr aktiv. Was sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren der gelungenen Reform?**

Die BA hat in ihrem Reformprozess sehr vieles richtig gemacht und dient heute zu Recht als Good Practice für die Einführung der Neuen Steuerung. Vier Dinge sind besonders hervorzuheben: (1) es wurde eine klare Zielvorstellung entwickelt, d.h. Transparenz zur Zukunftsvision und ein realistisches Bild zur Erfolgsaussicht geschaffen, (2) an der erforderlichen Rückendeckung, sowohl in der Politik als auch in der eigenen Organisation wurde hart gearbeitet, (3) es wurde sehr früh ein Steuerungsmodell entwickelt, das allen Beteiligten einen verständlichen Orientierungsrahmen gegeben hat, und (4) die Verantwortlichen in der BA haben ein enormes Maß an Konsequenz bei der Verfolgung ihrer Zielvorstellung an den Tag gelegt.



**Beim Aufbau der Steuerung wurden Methoden und Instrumente eingesetzt, die man aus der Privatwirtschaft, nicht aber aus dem öffentlichen Bereich kennt. War bzw. ist das der richtige Weg?**

Ja, definitiv. Für ein Reformvorhaben dieses Ausmaßes gab es im öffentlichen Bereich schlichtweg keine Vorbilder. Also hilft der Blick in die erfolgreiche Unternehmenspraxis. Die BA hat dennoch immer die Besonderheiten einer öffentlichen Institution adäquat berücksichtigt. Die zentralen Steuerungselemente, die man so und so ähnlich auch in der Privatwirtschaft findet, waren die Segmentierung des Geschäfts in strategische Geschäftsfelder, um sehr spezifisch steuern zu können, die Kundensegmentierung sowie die klare und einheitliche Ausrichtung der Aufbau- und Ablauforganisation in den dezentralen Einheiten. Alle diese Elemente haben ganz wesentlich zur Führbarkeit der Großorganisation BA beigetragen.

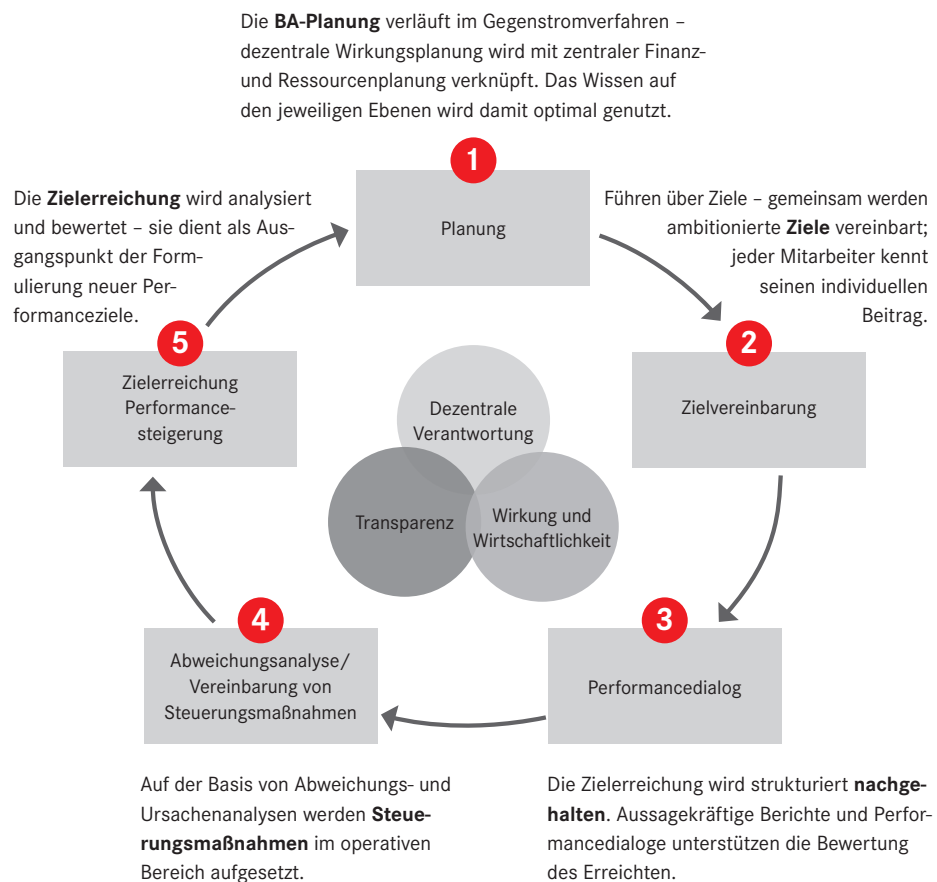
**Durch Ihre Forschung kennen Sie die Controllingbereiche der deutschen Großkonzerne und größten obersten Bundesbehörden. Wie beurteilen Sie die Entwicklung und den Status des BA-Controllings?**

Das Controlling der BA wurde sehr strukturiert und professionell aufgebaut. Die Controller haben zunächst für Transparenz gesorgt und den Fokus auf die Informationsbereitstellung, Stichwort „Biografische Daten“, gelegt. Dies war die Grundlage für die nachfolgende Arbeit an den Teilelementen des Controlling-Regelkreises, nämlich Planung, Berichtswesen und Zielnachhaltung. Parallel dazu wurden Anspruch und Rolle der Controller definiert, eingefordert und gelebt. Der Controller wurde sukzessive zum Berater des Managements entwickelt, wozu auch ein umfangreiches Qualifizierungsprogramm diente. Richtig war, dass an vielen Stellen parallel Aufbauarbeit geleistet wurde – dies aber strukturiert und mit klaren Prioritäten. Dass dabei ab und an über das Ziel hinausgeschossen wird, ist in Veränderungsprozessen üblich. Die BA hat in solchen Fällen selbstkritisch und schnell reagiert und entsprechend korrigiert - den eingeschlagenen Weg aber nicht verlassen. Heute kenne ich keine große öffentliche Institution, die auch nur ansatzweise ein ähnlich professionelles und erfolgreiches Controlling betreibt wie die BA.



Controlling gibt Sicherheit und führt zum Ziel.

## 7. Controlling Regelkreis



### Wussten Sie, dass...

... ca. 30% der Controller vor ihrer Tätigkeit im Controlling im operativen Bereich gearbeitet haben und ca. 40% der ehemaligen Controller heute als Manager in der BA tätig sind?

## 8. Controller Leitbild

Controller gestalten und begleiten den Managementprozess der Zielfindung, der Planung sowie der Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung.

Das heißt:

- Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz-, Prozesstransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei.
- Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifend das zukunftsorientierte Berichtswesen.
- Controller moderieren und gestalten den Managementprozess der Zielfindung, der Planung und der Steuerung so, dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann.
- Controller leisten den dazu erforderlichen Service der betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung.
- Controller gestalten und pflegen die Controllingssysteme.



*Controlling schafft Ordnung und Struktur.*



## 9. Rollen im Controlling

Die BA-Controller müssen situations- und aufgabenbedingt unterschiedliche Rollen einnehmen können:

### Berater aller Führungsebenen

- Akzeptierter Gesprächspartner zu allen Fragen der Leistungssteigerung
- Kompetenter Botschafter der Geschäftspolitischen Ziele
- Aktiver Ideengeber in der Analyse, Bewertung & Verbesserung des Leistungsniveaus
- Verlässlicher Berater des BfDH

### Wächter über Wirkung und Wirtschaftlichkeit

- Kritisches ökonomisches Gewissen im Umgang mit Ressourcen
- Loyalere Wahrer der Geschäftspolitik
- Anwalt der gesamten Steuerungslogik
- Prüfungen zur Wirtschaftlichkeit im Auftrag des BfDH

### Prozessverantwortlicher

- Verantwortlicher für den zuverlässigen Ablauf der Prozesse des Controllings
- Motor stetiger Leistungssteigerung
- Kontrolleur der Umsetzung von vereinbarten Verbesserungsansätzen
- Verantwortlicher für die Umsetzung von Prüfaufträgen im Finanzbereich

### Fachverantwortlicher

- Experte und Qualitätsverantwortlicher in sämtlichen Handlungsfeldern des Controllings
- Inhaltlicher Ausgestalter der Prozesse im Controlling
- Weiterentwickler des Steuerungssystems
- Erster Ansprechpartner in Fragen des Finanzmanagements

## 10. Zukunft des Controllings

Das Controlling und die Controller werden auch künftig systematisch und strukturiert weiterentwickelt.



### Robert Winter, Bereichsleiter CF1 – Controlling:

„Ziel ist es, die Controller zu Partnern des operativen Geschäfts zu machen. Als strategischer Berater der Führungskräfte und aktiver Treiber von Veränderungen wollen wir unseren Wertbeitrag erhöhen und dadurch weitere Performancesteigerungen der BA erfolgreich unterstützen.“

## Controlling als Business Partner in der BA



### Effektive Unterstützung & hoher Wertbeitrag durch Controlling

- Proaktive Beratung der Top-Führungskräfte
- Mitwirkung an strategischen Entscheidungen
- Verankerung wirtschaftlichen Denkens und Handelns



### Starke Controller-Community

- Erweitertes Fähigkeitsprofil
- Ausgeprägtes Geschäftsverständnis
- Attraktivität der Controllingfunktion und Entwicklungsmöglichkeiten

### Effiziente und standardisierte Abwicklung von Controllingaufgaben

- Verbesserung von Prozessen und IT-Unterstützung
- Optimierung des Produktportfolios
- Bündelung von Controllingaufgaben



### **Impressum**

Bundesagentur für Arbeit

Zentrale

September 2012

**[www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)**

### **Druck**

M. P. Media-Print Informationstechnologie GmbH

33100 Paderborn