



Sozialpolitik im Brennpunkt 03



Leistungsmanagement: Zusätzliche Wertschöpfung in der sozialen Sicherheit

Die IVSS soll ihren Mitgliedern Mehrwert bieten. Dies ist ganz normal. Und es spiegelt die Pflichten der IVSS-Mitgliedsorganisationen gegenüber ihren Versicherten wider. Für Organisationen sind modernste Leistungsmanagementtechniken eine Art von Werkzeugen, solche Wertschöpfung zu bieten. Erfreulicherweise sind viele Verwaltungen der sozialen Sicherheit unter den Agenturen des öffentlichen Sektors beim Einsatz entsprechender Techniken führend. Solche Entwicklungen sind unumgänglich. Zusammen mit konzertierten Bestrebungen, den Zugang auszuweiten und die Nachhaltigkeit der sozialen Sicherheit zu gewährleisten, ist die Verbesserung der Leistung ein weiterer Schritt, um die „soziale Sicherheit für alle“ zu verwirklichen.

Hans-Horst Konkolewsky, Generalsekretär

In den 1990er Jahren wurde oft zu Recht oder zu Unrecht auf die wahrgenommene Schwäche der öffentlichen Verwaltungen verwiesen und der als gesichert angenommenen Professionalität des Privatsektors gegenübergestellt. So wurde die Verwaltung des öffentlichen Sektors häufig zum Synonym für Ineffizienz.

In unterschiedlichem Ausmaß traf diese Kritik auch staatliche Verwaltungen der sozialen Sicherheit. Zwar war dies nicht der einzige Faktor, aber solche Kritik trug in einigen Ländern zu einem politischen Druck im Sinne einer Privatisierung der Verwaltungen der sozialen Sicherheit bei.

Dieser auf die Verwaltungen der sozialen Sicherheit weltweit ausgeübte Druck war natürlich nicht nur politischer Art. Auch höhere Ansprüche der Kunden an Qualität und Umfang der Dienstleistungen spielten eine wichtige Rolle. Erschwert wurde die Lage dadurch, dass diese Ansprüche in einem allgemeinen Kontext finanzieller Zwänge geltend gemacht wurden.

Diese Nummer:

- Definiert Elemente des Leistungsmanagements in der Praxis
- Beleuchtet die Wertschöpfung der staatlichen Verwaltungen der sozialen Sicherheit
- Identifiziert Hindernisse beim Erreichen einer Leistungsverbesserung
- Zeigt aufschlussreiche Maßnahmen zur Leistungsverbesserung auf

Unabhängig von der Berechtigung der Kritik wurde die Botschaft für staatlich verwaltete Programme der sozialen Sicherheit klar: Verwaltungen müssen Wert schöpfen.

Hilfreiche Pionierarbeit in Leistungsmanagement

Als Akteure im Dienste des Gemeinwesens sollten Verwaltungen der sozialen Sicherheit mit ihrer Arbeit mehr leisten als nur bestehende Leistungen zu erbringen. Diese Aufgabe bleibt zwar grundlegend wichtig, aber sie sollte auch mit breiteren Verbesserungen in finanzieller Effizienz und Verwaltungspraxis einhergehen.

Heute ist es keine Überraschung, dass die Leistungsverbesserung ein wichtiges Thema in der sozialen Sicherheit ist. Positiv zu verzeichnen ist, dass die gemeinsamen Studien^{1,2} der IVSS und der Beraterfirma Accenture hervorheben, inwieweit Verwaltungen der sozialen Sicherheit nun Managementtechniken verwenden, um ihre Leistung zu verbessern. Von einer weltweiten Stichprobe von 66 IVSS-Mitgliedsorganisationen bestätigten 92 Prozent, dass sie eine oder mehrere Leistungsmanagementtechniken einsetzen.

Bemerkenswerterweise könnte dies bedeuten, dass die Verwaltungen der sozialen Sicherheit zu den Pionieren beim Einsatz von Leistungsmanagementtechniken in öffentlichen Verwaltungen ganz allgemein zählen.

Leistungsmanagement

Leistungsmanagement bedeutet Maßnahmen zu treffen, die sicherstellen, dass bessere Dienstleistungen, Produkte und Ergebnisse effizienter und effektiver erreicht werden. Zu diesem Zweck werden verschiedene Mittel eingesetzt.

Tätigkeitsbezogene Kostenbewertung will Ressourcen besser nutzen, indem sie die tatsächlichen Kosten bestimmter Produkte oder Dienstleistungen feststellt. Andererseits verwenden ausgeglichene Leistungskarten (balanced scorecards) ausgewählte Indikatoren, die die Leistung bei Mitarbeiterentwick-

lung, Arbeitsabläufen, Befriedigung der Kundenbedürfnisse und Finanzverwaltung messen, um eine bessere strategische Planung zu ermöglichen. Als weiteres Mittel misst Benchmarking die vergleichbare Fähigkeit von Verwaltungen, den besten Leistungsstandard zu erreichen, und bietet zugleich Orientierung bei Verbesserungen, mit denen die Leistung auf das gewünschte Niveau gehoben werden soll.

Bevor zwischen diesen Werkzeugen und anderen gewählt wird, müssen zunächst Ziele gesteckt werden. Das weitaus geläufigste Ziel sind Verbesserungen in der Dienstleistungsqualität. Belgiens Landesamt für Familienzulagen der Arbeitnehmer ist hier ein bemerkenswertes Beispiel. Zwischen 1985 und 2003 konnte die pünktliche Auszahlung von Leistungen von 16 Prozent auf 97 Prozent angehoben werden.

Wie dieses Beispiel zeigt, muss als Nächstes beziffert werden, wie viel Fortschritt tatsächlich erreicht wurde.

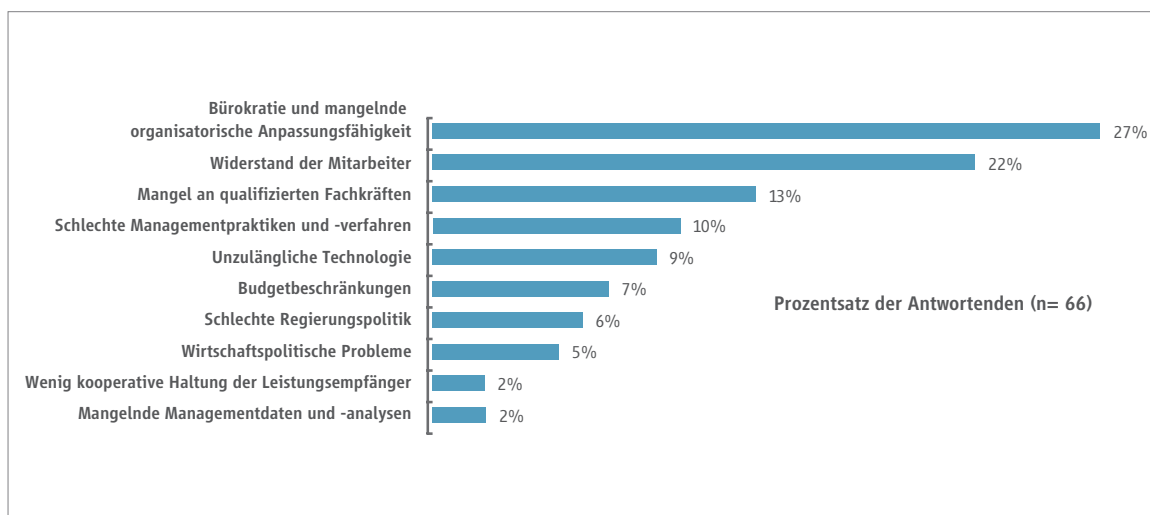
Die weitere Verbesserung sollte nicht zufällig zu erfolgen, sondern vom Streben nach Wertschöpfung getragen werden. So könnten die Verwaltungen einzelne Verbesserungen bei Mitarbeitern und Haushaltsinputs, Verwaltungsabläufen und Produkten oder politische Ergebnisse gezielt ansteuern.

Verbesserungen durch Wertschöpfung

Die aktuelle Theorie kennt eine Reihe von Wertschöpfungsstrategien. Diese Strategien sollten im Rahmen eines schrittweisen Prozesses (siehe Schritte 1–3) angewandt werden, in dem das angestrebte Ziel mit jedem weiteren Schritt schwieriger zu erreichen wird. Aber angesichts der aus einem Schritt stammenden Erkenntnisse und Fähigkeiten, die in den nächsten Schritt einfließen, sind immer größere, messbare Leistungsverbesserungen zu erwarten.

Der erste Schritt konzentriert sich auf die unausweichliche Herausforderung, die aktuellen Ressourcen wie Mitarbeiter und Haushalt besser zu verwalten. Die nächsten Schritte gehen über die Ressourcen hinaus und befassen sich mit ergebnisorientierten Strategien. Ergebnisorientierte Strategien sind

Hindernisse für die Leistungsverbesserung



Quelle: IVSS/Accenture (2004b)

Verbesserungen durch Wertschöpfung

Schritt 1.

Personal- und Finanzverwaltung

- **Die Ziele** – Hereinkommende Arbeit muss gemäß Haushaltszuweisungen und gesetzlichen Bestimmungen und Pflichten erledigt werden.
- **Messung der Verbesserung** – zum Beispiel wird eine sich wiederholende Aufgabe mit einem immer geringeren Budget erledigt.

Schritt 2.

Tätigkeitsmanagement und Dienstleistungsprozesse

- **Die Ziele** – Durchführung der erwarteten Aufgaben mit den zugewiesenen Mitteln und Erbringung der erwarteten Dienstleistungen durch effiziente und effektive Arbeiterorganisation.
- **Messung der Verbesserung** – Zuerst Statistiken über die Zahl der beantworteten Kundenanrufe oder der bearbeiteten Leistungsanträge führen. Danach sollten anstelle der Zahlen der bearbeiteten Leistungsanträge die Zahl der nötigen Stunden für den Abschluss des Leistungsantragsprozesses aufgezeichnet werden.

Schritt 3.

Kundenwirkung und Auswirkung auf Gemeinwesen

- **Die Ziele** – Den richtigen Eingriff zur rechten Zeit kosteneffizient vornehmen, um jedem Bürger ermöglichen, dass er ein aktiveres Mitglied der Gesellschaft ist. Letztendlich fokussiert auf der Entwicklung hoher Leistung und flexibler Organisationen, die zu integrierten Anstrengungen mehrerer Agenturen beitragen, um das Wachstum und die Entwicklung des Gemeinwesens zu stimulieren.
- **Messung der Verbesserung** – Dieser proaktive/präventionsorientierte Ansatz bedeutet zum Beispiel ein Eingehen auf die Abhängigkeit von Leistungen unter den Kunden. Auf einem fortgeschritteneren Niveau können Leistungsverbesserungen in Bezug auf die Zahl der Personen gemessen werden, deren Wohlergehen von breiteren Nichtgeldleistungen, den sozialen Ergebnissen, profitiert.

wichtig, weil sie den Weg weisen, wie Verwaltungen der sozialen Sicherheit allen Beteiligten mehr Wert bieten können. Sie sind auch wegweisend, weil sie aufzeigen, wie Verwaltungen die Unterstützung für die von ihnen in ihrem Gemeinwesen gespielte Rolle stärken können.

Mehrwert in der sozialen Sicherheit

Der Mehrwert, den kommerzielle Organisationen ihren Beteiligten gewähren, wird normalerweise in Geld gemessen. Dies unterscheidet sich natürlich von der Wertschöpfung öffentlicher Organisationen wie Verwaltungen der sozialen Sicherheit. Mit dem Ziel der Auswirkungen auf Gemeinwesen schließt die Wertschöpfung der sozialen Sicherheit ihre Fähigkeit ein, zur Entwicklung der gewünschten Humankapitalergebnisse beizutragen.

Beispiele für gute Praxis

Personal- und Budgetmanagement

– Im Jahr 2000 wurde Sambias Nationaler Vorsorgefonds ersetzt durch das Landesamt für Rentenversicherung. Parallel dazu wurden große Anstrengungen unternommen, alle Aspekte der Verwaltung zu verbessern, einschließlich einer allmählich stärkeren Eindämmung (als rückläufiger Prozentsatz der Beiträge) zulässiger Verwaltungsausgaben.

Management von Tätigkeiten und Dienstleistungen

– Tunesiens Landeskasse für soziale Sicherheit wollte den Dienst am Kunden verbessern und zwischen 2001 und 2002 stieg der Prozentsatz der Anträge, die in der gesetzlichen Frist von 80 Tagen bearbeitet wurden, um 120 Prozent, von 15 Prozent auf 33 Prozent.

Kundenwirkung und Auswirkung auf Gemeinwesen

– Erste Belege für die Auswirkungen des Ansatzes mit Rehabilitation vor Leistung, der in den Niederlanden eingeführt wurde, um die Zahl neuer Invalidenrenten zu senken und sie vermehrt als einen Verdiensten ergänzende Teilleistung auszus zahlen.

Quellen: IVSS/Accenture (2004b); Sozialpolitik im Brennpunkt 2/06

Die umfassendere Verwirklichung dieser Ansicht von Wertschöpfung kann zuerst erfordern, dass die politischen Entscheidungen der sozialen Sicherheit aus der kurzfristigen Politik herausgenommen werden und auf eine Ebene nationalen Sozialdialogs gebracht werden müssen. Während diese Vision in der Praxis eher eine Ausnahme als die Regel ist, unterstützt sie dennoch die Ideen, Grenzen neu festzulegen und das Silodenken von Organisationen abzuschaffen, was auch fester Bestandteil für die Umsetzung von Leistungsverbesserungen ist.

Führungsrolle und Change Management

Schwierigkeiten bei der Verwirklichung von nachhaltiger Leistungsverbesserungen gibt es immer (siehe Abbildung). Für einige Verwaltungen könnten diese Schwierigkeiten in rechtlichen Hindernissen bestehen. Für andere in der fehlenden Eigenverantwortlichkeit für den Haushalt oder in wenig flexiblen Mitarbeitern. Auch veraltete Technologien können ein Hemmnis sein. Bei der Überwindung aller Hürden wird die Führungsrolle den Ausschlag geben. Die Führungsrolle muss sich unbedingt auch auf die allgemeine praktische Aufgabe der Feinabstimmung der Managementinstrumente erstrecken.

Eine positive Spirale verbesserter Leistung

Eine Kultur sich verbessernder Leistung kann auch für die Mitarbeiter positiv sein. Die australische Centrelink etwa verzeichnete weniger Fehlzeiten in ihren leistungsstärkeren Dienststellen. Um diese positive Dynamik aufrechtzuerhalten müssen weitere innovative Strategien entstehen, die auf der laufenden Praxis aufbauen. Wie sonst könnte zum Beispiel die amerikanische Verwaltung für soziale Sicherheit die zwischen 1993 und 2003 verzeichnete Produktivitätssteigerung um 37 Prozent in den kommenden Jahren aufrechterhalten?

Inzwischen sind sich die Verwaltungen der sozialen Sicherheit einig. Leistungsmanagement muss unter den strategischen Prioritäten einen hohen Rang genießen, nicht zuletzt wegen ihres positiven Beitrags zu:

- Verbesserung der Zugänglichkeit der sozialen Sicherheit
- Verbesserung der Nachhaltigkeit der sozialen Sicherheit
- Stärkung der Wertschöpfung in der sozialen Sicherheit, und
- Stärkung der Widerstandsfähigkeit von Gemeinwesen gegen sozioökonomische Schocks.

Weiterführende Literatur

- ¹ IVSS; Accenture. 2004a.
The high-performance challenge: Improving social security through performance management.
Cambridge MA. Accenture.
- ² IVSS; Accenture. 2004b.
Wertschöpfung durch Leistungsmanagement in der sozialen Sicherheit. Cambridge MA. Accenture.

Die Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS)

ist die weltweit führende internationale Organisation, die nationale Verwaltungen und Träger der sozialen Sicherheit zusammenbringt. Die IVSS stellt Information, Forschung und Expertenwissen sowie Foren für die Mitglieder zur Förderung einer dynamischen sozialen Sicherheit auf internationaler Ebene bereit.

4 route des Morillons
Case postale 1
CH-1211 Genf 22

T: +41 22 799 66 17
F: +41 22 799 85 09
E: issacomm@ilo.org | www.issa.int