

Mai 2015

FamKa 2020: Entwicklungsprogramm der Familienkasse der Bundesagentur für Arbeit



Familienkasse

Wir helfen Familien.

Grußwort

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen der Familienkasse,

die Bundesagentur für Arbeit (BA) hat mit ihrem Entwicklungsprogramm „BA 2020“ die Herausforderungen der nächsten Jahre beschrieben und ihre wichtigsten Vorhaben auf dem Weg in das Jahr 2020 definiert. Doch was ist mit der Familienkasse der BA? Auch wir brauchen Orientierung, auch wir brauchen eine mittelfristige Strategie für die Zukunft. Und neben vielen gleichartigen Herausforderungen, die die BA und die gesamte öffentliche Verwaltung betreffen, richten sich an die Familienkasse zusätzlich noch ganz eigene Fragen, auf die wir Antworten finden müssen.



Für unsere 8,9 Millionen Kundinnen und Kunden wollen wir die beste und modernste Dienstleisterin für Familienleistungen werden. Gleichzeitig möchten wir die Arbeit in der Familienkasse interessanter und attraktiver gestalten. Mit dem Entwicklungsprogramm „FamKa 2020“ verlassen wir alte Pfade, um für die zukünftigen Anforderungen an einen modernen öffentlichen Dienstleister gut gerüstet zu sein.

Im Rahmen von „FamKa 2020“ haben wir zehn umfassende Handlungsfelder identifiziert, um den speziellen Anforderungen der besonderen Dienststelle Familienkasse gerecht zu werden. Aufbauend auf den Handlungsfeldern starten wir 27 Initiativen, mit deren Unterstützung wir die Familienkasse zukunftssicher ausrichten.

Unser Entwicklungsprogramm ist in Teamarbeit entstanden. Vor allem die Beschäftigten der Familienkasse sind herzlich eingeladen, sich damit auseinanderzusetzen und daran zu beteiligen. Dabei verlieren wir nicht unseren besonderen Auftrag aus den Augen:

„Wir helfen Familien“.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Karsten Bunk'. The signature is fluid and cursive, written in a professional style.

Karsten Bunk
Leiter Familienkasse der Bundesagentur für Arbeit

3.500
Mitarbeiter



2 Mio.
Anträge/Jahr



8,9 Mio.
Kunden



+14 Mio.
Kinder



+33 Mrd.
Euro
Auszahlung/Jahr



12%
des Bundes-
haushalts



Einleitung

Warum wir uns verändern müssen

Das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland stellt die **Familie** unter besonderen Schutz. Für **Kinder** als wesentliche Garanten unserer Zukunft sieht der Staat vielfältige Sicherheiten und Unterstützungen vor. Die Familienkasse (FamKa) der BA spielt hier eine besonders wichtige Rolle: Die rund 3.500 Mitarbeiter¹ bearbeiten jährlich rund 2 Mio. Anträge auf Kindergeld und Kinderzuschlag. Das Entwicklungsprogramm „FamKa 2020“ soll uns helfen, dieser Verantwortung künftig noch besser gerecht zu werden.

Wir helfen Familien!

Die FamKa versorgt derzeit mit ihren Dienstleistungen rund 8,9 Millionen Kunden in Deutschland: Mehr als jeder zehnte Bürger hat mit uns Kontakt. Und das kontinuierlich über viele Jahre – von der Geburt eines Kindes bis mindestens zum Erreichen des 18. Lebensjahres. Dabei verantwortet die FamKa große Summen. Jährlich zahlen wir rund 33,8 Milliarden Euro an Kindergeld und Kinderzuschlag aus. Das entspricht immerhin rund 12% des gesamten Bundeshaushalts.

Gerade bei einkommensschwächeren und kinderreichen Familien sorgen wir für einen erheblichen Teil des Familieneinkommens. **Mit unserer Arbeit prägen wir damit auch das Bild der BA und ihrer Leistungsfähigkeit.**

Unsere Aufgaben erfüllen wir **rechtmäßig und zuverlässig**. Das bestätigen uns auch unsere Auftraggeber, das Bundesfinanzministerium mit seiner Fachaufsichtsbehörde, dem Bundeszentralamt für Steuern, und das Bundesfamilienministerium. Wir haben langjährige Erfahrungen und eine anpassungsfähige Organisation. Unsere Steuerungs- und IT-Systeme sind in einem ersten Schritt modernisiert. Die effektive und effiziente Verwendung der uns aus Steuermitteln zugewiesenen Ressourcen können wir regelmäßig nachweisen.

¹ Im Sinne einer besseren Lesbarkeit beschränkt sich das Dokument bei der Nennung von Personen, Berufen, Positionen und Titeln auf die männliche Form, ohne dabei die weibliche ausschließen zu wollen.

Dennoch besteht die Notwendigkeit, uns weiterzuentwickeln – um **wachsenden Ansprüchen** zu genügen und **Veränderungen in der Gesellschaft** Rechnung zu tragen.

Unsere Kunden erwarten eine moderne, kompetente, freundliche und auch schnelle Dienstleistung. Sie wollen verständlichere Informationen und legen mehr Wert auf Beratung.

- Gerade als Einrichtung für Familien und Kinder sollten wir alles daran setzen, Bürokratie zu vermeiden.
- Wie alle öffentlichen Einrichtungen muss auch die FamKa eine Antwort auf die Digitalisierung der Gesellschaft finden. Immer mehr Menschen wollen uns z.B. auch online kontaktieren.
- Zuwanderung und Arbeitsmigration aus anderen europäischen Staaten stellen neue Anforderungen. Dies gilt für die Abwicklung von Kindergeldansprüchen genauso wie für den direkten Kundenkontakt.
- Die öffentlichen Haushalte sind klamm. Ressourcenschonende Prozesse, effiziente Steuerung und intelligente Organisationslösungen bleiben damit auch für die FamKa eine wichtige Vorgabe. Andere Aufgabebereiche der BA sind uns hier zum Teil schon einen Schritt voraus.

Doch welche Themen gehen wir wie an? Welche konkreten Vorhaben gibt es? Wie sieht der Fahrplan aus? Das neue Entwicklungsprogramm „FamKa 2020“ gibt eine Antwort auf diese Fragen und zeigt, wie wir unseren Anspruch, Familien zu helfen, künftig noch besser erfüllen können.

Ausgangspunkt des Programms ist eine anspruchsvolle Vision, die beschreibt, wo wir im Jahr 2020 stehen wollen. Darüber hinaus haben wir zehn Handlungsfelder mit insgesamt 27 konkreten Initiativen formuliert. Diese Initiativen werden wir in den kommenden Jahren gemeinsam mit allen Mitarbeitern sukzessive angehen. Dabei knüpfen wir gleichzeitig an das Programm „BA 2020“ und die „IT-Strategie 2020“ an.

Fünf Initiativen sind aus heutiger Sicht besonders wichtig: 1A – Einheitliche, verbindliche und optimierte Geschäftsprozesse, 2A – Zielsystem, Controlling und operative Führungsunterstützung, 5A – Umfassendes FamKa-spezifisches Personalkonzept, 8B – Medien-

bruchfreies Antragsportal Kindergeld Online und Kundenkanalsteuerung sowie 10A – Umsetzung des Ein-Säulen-Modells. Diese Kerninitiativen werden die Arbeitsweise und das Bild der FamKa in den kommenden Jahren entscheidend prägen.

Das Entwicklungsprogramm ist in Teamarbeit entstanden: An seiner Erarbeitung haben nicht nur die Führungskräfte der Direktion, sondern alle 14 Leiter der regionalen Familienkassen mitgewirkt. Diesen **gemeinschaftlichen Ansatz** werden wir auch bei der inhaltlichen Ausgestaltung der Programminhalte in den kommenden Jahren weiterverfolgen.

Alle Initiativen des Programms laden die Beschäftigten zur Mitarbeit ein. Beteiligen Sie sich, helfen Sie mit! Jeder hat die Gelegenheit, sich über die tägliche Arbeit hinaus für die Zukunft unserer FamKa zu engagieren.

Selbstverständlich werden wir alle Mitarbeiter regelmäßig über die Fortschritte bei der Umsetzung informieren. Transparenz ist garantiert! Der Startschuss für eine breite Binnenkommunikation fällt beim zentralen **Führungskongress** der FamKa am 30. April 2015. Dort stellen wir „FamKa 2020“ vor. Danach werden **in allen Teams** und an allen Standorten Folgeveranstaltungen zur Information der Beschäftigten stattfinden. Auch im Intranet wird es jede Menge Informationen geben – und die Möglichkeit für alle, Vorschläge zu machen, Kritik zu üben und Erfolge zu feiern.

Selbstverständlich halten wir auch die uns beaufsichtigenden Bundesministerien und den Vorstand der BA auf dem Laufenden. Der Fahrplan für die **externe Kommunikation** bezieht unsere Kunden, unsere Partner, die Politik und die Öffentlichkeit mit ein. Wir sind sicher, dass uns alle Beteiligten mit Vertrauen und konstruktiver Kritik auf unserem Weg begleiten werden.



Unsere Vision

Wir sind die beste Dienstleisterin für Familien und ein Vorbild für eine moderne öffentliche Verwaltung!

Unsere Vision

Wo wir 2020 stehen wollen

„Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“, hat der frühere Bundeskanzler Helmut Schmidt einmal provokant gesagt. Doch ganz ohne Utopie geht es nicht: Eine Organisation, die sich weiterentwickeln will, muss wissen, wo die Reise hingeht. Das gilt auch für die FamKa: Was wollen wir in den kommenden Jahren erreichen? Wie wollen wir uns künftig positionieren, wie sollen uns andere wahrnehmen? Die Vision, die wir formuliert haben, beschreibt das Zielbild der FamKa für 2020: **Wir sind die beste Dienstleisterin für Familien und ein Vorbild für eine moderne öffentliche Verwaltung!**

Wir haben im Team sehr lange und sehr intensiv an diesem durchaus ambitionierten Zielbild gearbeitet. Jedes Wort ist bewusst gewählt, jeder Begriff steht für ganz konkrete Erwartungen.

„**Beste**“ Dienstleisterin für Familien zu sein hat gleich mehrere Facetten: Wir wollen stets zuverlässig sein – sowohl im Kontakt mit unseren Kunden als auch mit unseren Partnern. Berechtigte Ansprüche erfüllen wir schnell und Entscheidungen treffen wir immer rechtmäßig und transparent. Kurzum: Wir verkörpern ein hohes Maß an Kundenorientierung.

Der Begriff „**Dienstleisterin**“ signalisiert: Die FamKa wickelt nicht einfach passiv die immer selben administrativen Vorgänge ab. Ganz im Gegenteil: Wir wollen eine Einrichtung sein, die ihre Services selbst aktiv anbietet. Wir helfen weiterhin denen, die mit Fragen und Leistungsansprüchen zu uns kommen, sprechen zusätzlich aber auch Menschen an, die sich an uns wenden könnten, es aber nicht tun. Als echte Dienstleisterin setzen wir auf gute Erreichbarkeit: Ob persönliches Gespräch vor Ort, Telefonat oder Kontakt per Internet – die Kunden können den Zugangsweg wählen, der ihnen am besten passt.

„**Für Familien**“ macht deutlich: Wir können uns vorstellen, mittelfristig noch mehr für unsere Kunden zu tun, als ihre Anträge auf Kindergeld oder Kinderzuschlag zu bearbeiten. Das fängt bei umfassenderen Informationen an und geht bis hin zu weiterführenden Beratungsangeboten – unter Umständen auch für andere staatliche Leistungen zur besonderen Förderung von Familien. Hilfe aus einer Hand!

Der Begriff „**moderne öffentliche Verwaltung**“ fasst all das zusammen, was staatliche Institutionen heute auszeichnen sollte. Dazu gehören eine effektive Leistungserbringung und effiziente Ressourcenverwendung genauso wie der Abbau von Bürokratie und Transparenz beim Handeln. Neben zeitgemäßen IT- und Steuerungsinstrumenten kommen Multi-kanalangebote zum Einsatz. Die eigenen Beschäftigten profitieren von modernen und flexiblen Arbeitsbedingungen und einer motivierenden Führung – so kann sich die öffentliche Verwaltung im Wettbewerb um geeignetes Personal als attraktive Arbeitgeberin profilieren.

Die FamKa will „**Vorbild**“ für eine solche moderne öffentliche Verwaltung sein. Das heißt, bei all diesen Aspekten herauszuragen, im Vergleich etwa zu anderen Bereichen der BA oder auch zu anderen Behörden in Deutschland und Europa. Wir wollen die Adresse für Behörden sein, die wissen wollen, wie eine erfolgreiche Weiterentwicklung gelingen kann.

Für die FamKa gilt es jetzt, diese Vision Wirklichkeit werden zu lassen. In einigen Punkten sind wir vom skizzierten Zielzustand sicherlich noch weit entfernt. Bei anderen Punkten haben wir schon ein großes Stück der Wegstrecke hinter uns; dies gilt beispielsweise für die Einführung der elektronischen Akte und der IT-Fachverfahren. Damit die Umsetzung der Vision gelingt, haben wir ein ambitioniertes Programm aufgestellt und dafür auch ein eigenes Icon entwickelt.



FAMILIENKASSE

Unser Entwicklungsprogramm

Wie wir die Ziele erreichen können

Das Entwicklungsprogramm „FamKa 2020“ umfasst zehn verschiedene Handlungsfelder. Sie leiten sich zum einen aus Elementen der Gesamtstrategie der BA ab, zum anderen aus von uns als notwendig erkannten zusätzlichen Ansatzpunkten. „FamKa 2020“ gibt einen **schlüssigen Gesamtrahmen** vor.

Wir wissen: Das Programm ist sehr breit gefächert und komplex. Häufig heißt es bei solchen Vorhaben ja eher „weniger ist mehr“ oder „das Ganze muss leicht verdaulich bleiben“. Doch wir gehen bewusst einen anderen Weg. Denn gerade jetzt bietet sich für die FamKa die einmalige Chance, alles grundsätzlich zu durchdenken und

- nachzuholen, was bislang vernachlässigt wurde,
- zu erneuern, was nötig ist,
- vorzudenken, um sich auf neue Trends und Herausforderungen vorzubereiten, und
- kreativ zu arbeiten, um der anspruchsvollen Vision gerecht zu werden.

Für uns in der FamKa gilt daher: Wir wollen nach Möglichkeit alles berücksichtigen, was wichtig ist, und unser Vorgehen gesamthaft planen. Trotzdem muss die Umsetzung natürlich handhabbar bleiben. Die vielen einzelnen Verbesserungsschritte werden wir sorgfältig und strukturiert aufeinander abstimmen.

Zehn Handlungsfelder mit drei thematischen Schwerpunkten

Die zehn Handlungsfelder von „FamKa 2020“ lassen sich drei Schwerpunkten zuordnen: Effizienz, Attraktivität und Effektivität. Unterteilt sind die Handlungsfelder in insgesamt 27 Initiativen (Einzelheiten siehe folgende Kapitel).

Effiziente Leistungsstrukturen ausbauen. Egal, ob Unternehmen oder öffentliche Einrichtung: Jede Organisation muss sich weiterentwickeln. Potenzial für Verbesserungen gibt es immer und überall. Auch wir wollen noch leistungsfähiger und in unseren Ergebnissen noch besser werden. Auf mehr Effizienz zielen die ersten vier Handlungsfelder unseres Programms:

1. Wir wollen unsere **Geschäftsprozesse** vereinheitlichen und laufend optimieren.
2. Wir brauchen Verbesserungen bei unserer operativen **Führung**, den **Steuerungsinstrumenten** und der **Binnenkommunikation**.
3. Wir benötigen eine moderne **IT-Unterstützung** – von den IT-Basisdiensten (z.B. elektronische Akte) über die IT-Fachverfahren bis hin zur IT-Ausstattung.
4. In Zeiten knapper Kassen müssen wir eine auskömmliche **Finanzierung unserer Aufgaben** bei notwendiger Flexibilität sicherstellen. Gleichzeitig erwarten unsere Auftraggeber mehr **Kostentransparenz**.

Die FamKa zu einem attraktiven Arbeitsbereich entwickeln. Die Mitarbeiter der FamKa sind hochmotiviert. Dennoch haben wir Nachholbedarf und müssen die FamKa als Arbeitsbereich noch sehr viel attraktiver machen. Drei Handlungsfelder sind abgesteckt:

5. Wir brauchen ein umfassendes **Personalkonzept**, das den Bedürfnissen unserer Aufgabenstellung, der Organisation und der Beschäftigten entspricht.
6. Wir müssen unsere **Aufbauorganisation** laufend weiterentwickeln und flexibel an externe und interne Veränderungen anpassen.
7. Das **Image der FamKa** muss besser werden – innerhalb der BA, aber auch in der Außenwahrnehmung.

Familien effektiv und proaktiv unterstützen. Unsere Vision sagt es bereits: Wir wollen die beste Dienstleisterin für Familien sein. Drei Handlungsfelder sind für dieses Ziel bestimmt:

8. Mit Hilfe neuer **Onlineangebote** und einer zielgerichteten **Kundenkanalsteuerung** wollen wir unsere Kunden dort abholen, wo sie sind.
9. Wir wollen **Rechts- und Verfahrensvereinfachungen** auf den Weg bringen und damit vor allem Bürokratie abbauen.
10. Als künftig vorbildliche Dienstleisterin werden wir uns darum bemühen, dass unser **Aufgabenportfolio** erweitert wird: Den Gesetzgeber wollen wir überzeugen, gleichartige (z.B. Familienkassen des öffentlichen Dienstes) oder ähnliche (z.B. andere familienpolitische Leistungen) Angebote des Staates bei uns zusammenzufassen.

Schwerpunkte	Effizienz	Handlungsfelder	1	Geschäftsprozesse	Initiativen	<p>1A Einheitliche, verbindliche und optimierte Geschäftsprozesse</p> <p>1B Geschäftsprozessumfeld nach Mitarbeiterbedarf</p> <p>1C Aufgabenteilung mit den ServiceCentern</p>	Kern-initiative Seite 12
			2	Führung, Steuerung und Binnenkommunikation	Initiativen	<p>2A Zielsystem, Controlling und operative Führungsunterstützung</p> <p>2B Professionalisierung der Führungsinteraktion</p> <p>2C Fokus der Fachaufsicht auf Prozesssteuerung</p> <p>2D Spielregeln für Lastausgleiche</p> <p>2E Binnenkommunikation</p>	Kern-initiative Seite 13
			3	IT-Unterstützung	Initiativen	<p>3A Funktionalitäten in der elektronischen Akte und in den IT-Fachverfahren</p> <p>3B Voraussetzungen für ROBASO und opDA</p> <p>3C FamKa-spezifische funktionale IT-Ausstattung</p>	
			4	Finanzierung unserer Aufgaben	Initiativen	<p>4A Flexibilisierung der Finanzausstattung und Steigerung der Kostentransparenz</p>	
	Attraktivität	Handlungsfelder	5	Personal	Initiativen	<p>5A Umfassendes FamKa-spezifisches Personalkonzept</p>	Kern-initiative Seite 15
			6	Aufbauorganisation	Initiativen	<p>6A Flächenaufstellung und Aufgabengliederung</p> <p>6B Qualitative Schichtung der Personalstrukturen</p> <p>6C Rolle der Leiter der Familienkassen in den Stützpunkt-Arbeitsagenturen</p>	
			7	Image der Familienkasse	Initiativen	<p>7A Internes Ansehen der FamKa in der BA</p> <p>7B Externe Wahrnehmung in Deutschland und Beziehungen in Europa</p> <p>7C Wertekanon für die Mitarbeiter der FamKa</p>	
	Effektivität	Handlungsfelder	8	Onlineangebote und Kundenkanalsteuerung	Initiativen	<p>8A Digitale Information und Beratung</p> <p>8B Medienbruchfreies Antragsportal Kindergeld Online und Kundenkanalsteuerung</p>	Kern-initiative Seite 18
			9	Rechts- und Verfahrensvereinfachung	Initiativen	<p>9A Qualitätssicherung eigener Weisungen</p> <p>9B Einheitliche Maßstäbe für Qualitätsprüfungen</p> <p>9C Proaktive Beratung zu Rechts- und Verfahrensvereinfachungen</p>	
			10	Aufgabenportfolio der Familienkasse	Initiativen	<p>10A Umsetzung des Ein-Säulen-Modells</p> <p>10B Kundenorientierte Informations- und Beratungsangebote</p> <p>10C Verzahnung mit anderen familienpolitischen Leistungen in Deutschland und Europa</p>	Kern-initiative Seite 19

Orientierung an „BA 2020“ und „IT-Strategie 2020“

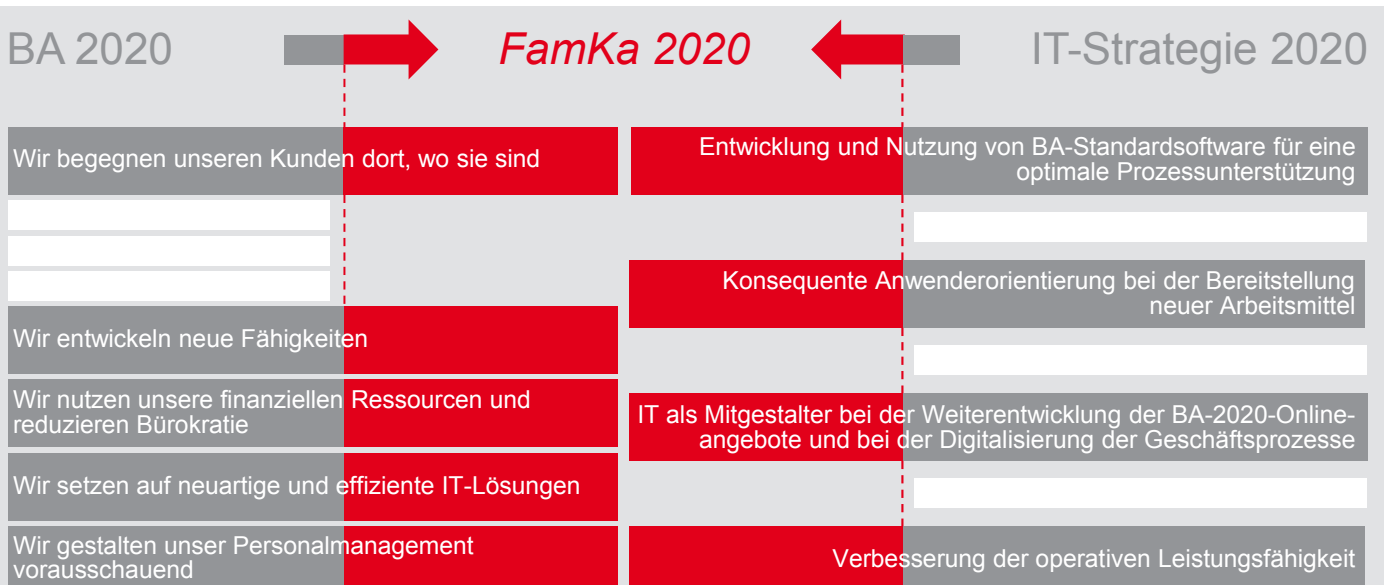
Das Entwicklungsprogramm „FamKa 2020“ ist nicht einfach auf der grünen Wiese entstanden. Wir haben uns bei der Ausarbeitung u.a. an der Strategie- und Organisationsentwicklung der BA orientiert. Aus dem bereits laufenden Programm „BA 2020“ konnten wir etliche Lösungskonzepte übernehmen. Vieles von dem, was dort angedacht und zum Teil erarbeitet wurde, passt auch für unsere FamKa. Relevant sind insbesondere fünf der acht in „BA 2020“ verankerten Handlungsfelder:

- Wir begegnen unseren Kunden dort, wo sie sind.
- Wir entwickeln neue Fähigkeiten.
- Wir nutzen unsere finanziellen Ressourcen und reduzieren Bürokratie.
- Wir setzen auf neuartige und effiziente IT-Lösungen.
- Wir gestalten unser Personalmanagement vorausschauend.

Gleichzeitig knüpfen wir an die „IT-Strategie 2020“ des Geschäftsbereichs Informationstechnologie und Prozesse an. Ihm sind wir organisatorisch auf der zentralen Ebene der BA zugeordnet. Insbesondere vier der in der „IT-Strategie 2020“ formulierten Schwerpunkte sind für uns von Bedeutung:

- Entwicklung und Nutzung von BA-Standardsoftware für eine optimale Prozessunterstützung
- Konsequente Anwenderorientierung bei der Bereitstellung neuer Arbeitsmittel
- IT als Mitgestalter bei der Weiterentwicklung der BA-2020-Onlineangebote und Digitalisierung der Geschäftsprozesse
- Verbesserung der operativen Leistungsfähigkeit.

Schließlich gehen wir mit unserem Programm eigene Herausforderungen an. Ein wichtiges Anliegen ist z.B., unser Ansehen innerhalb der BA zu verbessern und mehr Wertschätzung für unsere Arbeit zu bekommen. Auch gilt es, unsere Dienstleistungen stärker mit denen anderer Arbeitsbereiche der BA zu vernetzen.



Umsetzung in drei Phasen

Nicht alle 27 Initiativen lassen sich gleichzeitig angehen. Das würde uns überfordern. Zudem kommen bis 2020 möglicherweise noch ganz neue Herausforderungen auf uns zu, da wir natürlich fortlaufend gesellschaftlichen wie geschäftspolitischen Interessen Rechnung tragen müssen. Wir haben unser Programm daher in drei Phasen unterteilt. Sie erlauben uns den sicheren Bau und Ausbau unseres Hauses „FamKa 2020“:

- Phase I läuft von 2015 bis 2016. In diesen beiden Jahren kommt es darauf an, besonders dringende Initiativen umzusetzen – vor allem da, wo notwendige Anpassungen in der Vergangenheit nicht erkannt und angegangen oder zurückgestellt wurden. Damit legt Phase I quasi das Fundament für unser neues Haus „FamKa 2020“. Wir schaffen grundlegende Erfolgsvoraussetzungen – unabhängig davon, welche Anforderungen sich später möglicherweise verändern oder zusätzlich ergeben.
- Phase II (2017 bis 2018) beschreibt dann den Weg zur „Schlüsselfertigkeit“. Auf Basis der Grundlagen von Phase I bauen wir die Bereiche aus, die unser Haus nach innen und außen attraktiver machen.

- Phase III (2019 bis 2020) schließt unser Entwicklungsprogramm ab. Im Mittelpunkt steht der „Ausbau“ des Hauses „FamKa 2020“ und damit die Sicherung unserer Zukunftsfähigkeit. Wir gehen weitere Handlungsfelder und Initiativen an, um uns bestmöglich auf die Aufgaben der Folgejahre vorzubereiten.

Für die Steuerung des gesamten Vorhabens setzen wir ein professionelles Programmmanagement ein. Es sorgt dafür, dass wir wirklich Schritt für Schritt vorgehen und jederzeit transparent bleibt, welche Aufgaben bereits erledigt und welche noch abzuarbeiten sind. Wir werden hierbei nicht im „Hinterzimmer“ agieren, sondern die Beteiligten der jeweiligen Initiativen proaktiv mit Rat und Tat unterstützen. Da viele Initiativen parallel laufen, dürfte die größte Herausforderung darin bestehen, die einzelnen Aufgaben zu synchronisieren und den jeweiligen Ressourcenbedarf ausgewogen zu erfüllen. Dabei behalten wir auch das operative Tagesgeschäft im Blick.

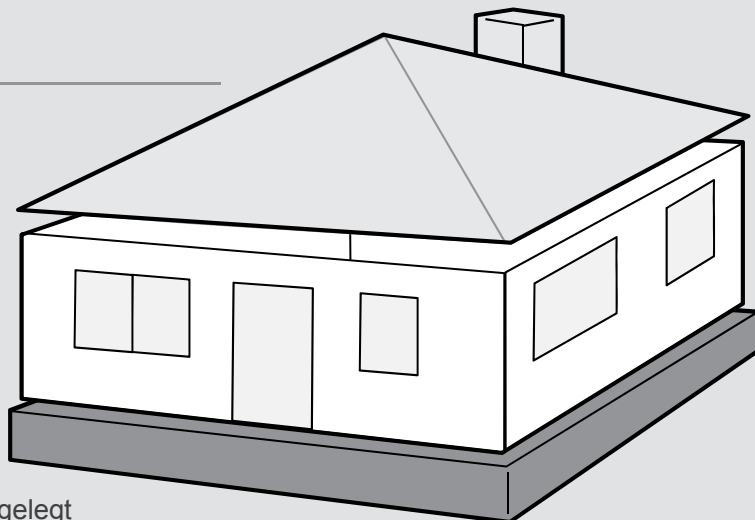
Indem wir die Fortschritte im Programm genau nachhalten, schaffen wir Transparenz auch für alle Mitarbeiter. Jeder soll wissen, wo wir im Ablauf gerade stehen, welches Vorgehen im Einzelnen gewählt wurde und welche Entscheidungen gefallen sind.

Das „FamKa 2020“-Haus

Phase III —————
Initiativen zum „weiteren Ausbau“

Phase II —————
Initiativen zur
„Schlüsselfertigkeit“

Phase I —————
2015 bis 2016: Das „Fundament“
wird mit vordringlichen Initiativen gelegt



Handlungsfeld 1

Geschäftsprozesse

„Einheitliche und verbindliche Geschäftsprozesse sind die Basis für alles!“

Einheitliche Geschäftsprozesse haben einen großen Vorteil: Die Arbeit wird unabhängig von Personen und Zeit stets in der gleichen Weise und Qualität durchgeführt. Gerade wenn es – wie bei uns – viele gleichartige Sachbearbeitungsvorgänge und erhebliche saisonale Belastungsschwankungen gibt, ist eine ausgeprägte Standardisierung sinnvoll.

Die FamKa hat in diesem Punkt Nachholbedarf: Bei den Arbeitsabläufen gibt es heute noch zu große regionale bzw. lokale Unterschiede. Auch werden die Möglichkeiten, die uns unsere IT-Verfahren oder auch die elektronische Akte bieten, zu wenig genutzt. Das hat spürbare Folgen: So ist es schwierig, Arbeit zwischen den Familienkassen neu zu verteilen oder temporär besonders belastete Familienkassen zu unterstützen, wenn die Beschäftigten vieles unterschiedlich machen – zum Beispiel laufende Vorgänge anders vorbereiten, Akten und Dokumente anders beschriften, Wiedervorlagen anders takten oder auch die Post anders sichten und verteilen.

Ein weiteres Argument für einheitliche und transparent beschriebene Geschäftsprozesse: Sie geben neuen Mitarbeitern jederzeit **Orientierung**: Was muss ich in dieser Situation, bei diesem Vorgang, in diesem speziellen Arbeitsschritt tun? Welcher Vordruck, welche Bildschirmmaske gilt? Welche Durchführungsanweisung ist zu beachten? Definierte Geschäftsprozesse helfen in jeder denkbaren Arbeitssituation und unterstützen den Aufbau individueller Routine.

Dabei kommt es darauf an, die Abläufe so festzulegen, dass sie den **Erfordernissen der Praxis** entsprechen. Unsere künftigen Geschäftsprozesse spiegeln den Arbeitsalltag wider, nutzen jede mögliche Vereinfachung und erlauben kontinuierlich gemeinsame Verbesserungen.

Mit einem aktuellen und gesamthaften Geschäftsprozesskatalog legen wir nicht zuletzt die Grundlagen für Verbesserungen in anderen Handlungsfeldern.

Ein solcher Katalog ist Basis für die

- genaue Beschreibung von Änderungsanforderungen an die eingesetzten IT-Systeme und Basisdienste (zum Beispiel elektronische Akte),
- Entwicklung von Onlineangeboten,
- Einführung passender Controllingkennziffern für unsere operative Steuerung,
- Angleichung unserer Aufbauorganisation,
- Bestimmung des tatsächlichen quantitativen und qualitativen Personalbedarfs in entsprechenden Fachkonzepten sowie die
- Vorbereitung anderer Institutionen, deren Aufgaben wir eventuell übernehmen werden (z.B. Ein-Säulen-Modell).

Insgesamt wollen wir in Handlungsfeld 1 **drei Initiativen** starten:

Die **Initiative 1A – Einheitliche, verbindliche und optimierte Geschäftsprozesse** läuft bereits

im April 2015 an. Wir beginnen, sämtliche Geschäftsprozesse der FamKa nach dem einheitlichen Standard der BA (GPM-Standard) zu beschreiben. Dabei werden alle organisatorischen, verfahrenstechnischen und rechtlichen Veränderungen der letzten Jahre berücksichtigt. Zudem fließen Vereinfachungsvorschläge von Beschäftigten und externen Beratern ein. An dieser Initiative werden Praktiker aus allen 14 regionalen Familienkassen mitarbeiten. Wir wollen die neuen Geschäftsprozesse im Jahr 2016 flächenweit einführen und für verbindlich erklären. Fachaufsicht und operative Steuerung achten dann auf die durchgängige Einhaltung. Im Intranet werden alle Beschäftigten zudem die Möglichkeit haben, einzelne Prozessschritte und Zusammenhänge einzusehen und weitere Verbesserungsvorschläge zu platzieren.



Mit der **Initiative 1B – Geschäftsprozessumfeld nach Mitarbeiterbedarf** wollen wir die Unterstützung bei Nutzung unserer IT-Fachverfahren (KIWI und FALKE) und IT-Basisdienste (u.a. elektronische Akte) weiter ausbauen. Grundlage bilden u.a. breite Anwenderbefragungen. Außerdem gilt es, ein Konzept für eine geschäftsprozessorientierte Arbeitsplatzausstattung zu erarbeiten und die Realisierung in der BA (Bereich Infrastruktur) auf den Weg zu bringen.

Bei vielen privaten, zum Teil aber auch öffentlichen Dienstleistern mit Massenadministrationsverfahren ist eine solche an standardisierten Geschäftsprozessen orientierte Bürolandschaft schon heute gang und gäbe.

Zu gegebener Zeit werden wir in der **Initiative 1C – Aufgabenteilung mit den ServiceCentern** die Frage beantworten, welche weiteren administrativ einfachen Aufgaben die ServiceCenter der FamKa zusätzlich übernehmen können, um die qualifizierte Sachbearbeitung zu entlasten. Ziel ist eine möglichst rückruffreie und mit deutlich weniger „Tickets“ belastete FamKa. Zu klären ist auch, welche Unterstützungsleistungen unsere ServiceCenter speziell unseren Onlinekunden bieten können.

Handlungsfeld 2

Führung, Steuerung und Binnenkommunikation

„**Professionelles Controlling und operative Führungsunterstützung verzahnen und Binnenkommunikation ausbauen!**“

Eine Aufgabe ergebnisorientierter Führung ist es, Ziele zu entwickeln und die Zielerreichung zu verfolgen. Die FamKa braucht ein **Zielsystem** mit **Steuerungskennziffern**, die unsere Aufgaben richtig abbilden und den Erfolg bei der Aufgabenerledigung messen. Dazu müssen wir zum einen unser Controlling weiterentwickeln. Zum anderen muss die **Führungsinteraktion** intensiviert werden: Die Art und Weise, wie sich Führungskräfte über die verschiedenen Ebenen hinweg über Ziele und Ergebnisse informieren, lässt sich bei uns – wie auch in anderen Arbeitsbereichen der BA – noch verbessern.

Ein weiteres wichtiges Anliegen ist der Ausbau unserer Binnenkommunikation. Wir müssen alle rund 3.500 Beschäftigten an den 102 Standorten künftig häufiger und verständlicher über alle Entwicklungen **informieren** und den **Austausch** untereinander fördern. Eine verlässliche Binnenkommunikation stärkt Identität und Zusammenhalt. Sie ist ein wesentlicher Schritt auf dem Weg zu einem attraktiveren Arbeitsbereich.

In Handlungsfeld 2 starten wir **fünf Initiativen**:

Mit der **Initiative 2A – Zielsystem, Controlling und operative Führungsunterstützung** werden

wir unser Ziel- und Kennziffersystem konzeptionell erneuern. Unter Berücksichtigung der Ergebnisse von Initiative 1A (Einheitliche, verbindliche und optimierte Geschäftsprozesse) werden die Datensysteme entsprechend angepasst. Auch wollen wir schnell einen Katalog bewährter und erfolgreicher operativer Führungsansätze zusammenstellen und gemeinsam mit den Führungskräften aus den Familienkassen laufend fortschreiben. Anfang 2015 haben wir uns personell verstärkt und zusätzlich eine regionale Controllingunterstützung eingerichtet. Diese wollen wir im besten Sinne des Wortes professionalisieren, um die Führungskräfte bei ihrer operativen Arbeit stets optimal beraten zu können.



In der **Initiative 2B – Professionalisierung der Führungsinteraktion** geht es um die Weiterentwicklung der Zielvereinbarungsprozesse und Führungsdialoge zu den Arbeitsergebnissen auf den einzelnen Ebenen. Wir wollen auch prüfen, ob und in welcher Form ein strukturiertes Deeskalationskonzept bei der Bewältigung von Belastungsschwankungen helfen kann. Die BA hat ein solches Konzept bereits für die Steuerung der operativen Services in der Arbeitslosenversicherung eingeführt.

Die **Initiative 2C – Fokus der Fachaufsicht auf Prozess-treue** hängt eng mit unserem Vorgehen in der Initiative 1A (Einheitliche, verbindliche und optimierte Geschäftsprozesse) zusammen. Gelten verbindliche Geschäftsprozesse, muss sich die Fachaufsicht der Teamleiter stärker auf die Prozess-treue der Beschäftigten ausrichten. Ein entsprechendes Konzept wollen wir erarbeiten und umsetzen.

Die **Initiative 2D – Spielregeln für Lastausgleiche** erarbeitet verbindliche Vorgaben, wie wir Familienkassen mit hohen Bearbeitungsrückständen künftig ggf. auch über-regional unterstützen werden: Ab welchem Bearbeitungsrückstand kommt eine Entlastung in Frage? Wie lässt sich das Arbeitsaufkommen fair verteilen? Welche Anreize für Hilfsangebote soll es geben? Was bedeutet das für Zielver-

einbarung bzw. Ergebnismessung? Noch mehr als bisher muss klar sein: Das Gesamtergebnis der Organisation ist für alle wichtig und wird von allen mit erreicht.

Die **Initiative 2E – Binnenkommunikation** entwickelt neue, moderne Kommunikationsformate mit dem Ziel: gleicher Informationsstand für alle. Wir wollen nicht nur Zusammenhalt und Motivation der Beschäftigten stärken, sondern auch ein gemeinsames Verständnis für die Ziele und die Weiterentwicklung der FamKa schaffen.

Handlungsfeld 3 IT-Unterstützung

„**Modernisierung unserer IT-Lösungen als Schlüssel zu effizienter Arbeit!**“

Kein Zweifel: Schon heute können wir auf eine sehr moderne IT-Unterstützung bauen. Dies gilt gerade im Vergleich mit anderen Familienkassen des öffentlichen Dienstes oder vielen anderen Behörden. Dennoch haben wir Verbesserungsbedarf, insbesondere bei der elektronischen Akte. Und wir müssen uns natürlich stets weiterentwickeln. Außerdem wollen wir die konzeptionellen Vorhaben der BA insbesondere bei den sachbearbeitenden Aufgabebereichen für uns nutzen.

Wir haben in diesem Handlungsfeld daher **drei Initiativen** definiert:

In der **Initiative 3A – Funktionalitäten in der elektronischen Akte und in den IT-Fachverfahren** werden wir bereits identifizierte und weitere Änderungsanforderungen erfassen, die sich zum Beispiel durch die Initiativen 1A (Einheitliche, verbindliche und optimierte Geschäftsprozesse) und 2A (Zielsystem, Controlling und operative Führungsunterstützung) ergeben. Die Aufgabe drängt – gerade im Hinblick auf die vollständige Migration aller unserer noch vorhandenen Papiervorgänge und -akten in die elektronische Akte im Verlauf des Jahres 2015.

Die Fachverfahren KIWI und FALKE wollen wir unseren Rechtsvorschriften und Geschäftsprozessen entsprechend laufend optimieren. Außerdem müssen wir unsere speziellen

Anforderungen an korrespondierende IT-Verfahren der BA (z.B. ERP, ALLEGRO) definieren und auf den Weg bringen.

Die Beschäftigten der BA sollen bei ihren operativen Aufgaben durch eine individuell vorstrukturierte IT-Anwendungsumgebung (Projekt rollenbasierte Oberfläche, ROBASO) besser als bisher unterstützt werden. Die konzeptionellen Entwicklungen hierzu schreiten voran. Das gleiche gilt für die Idee, die operative Führung insbesondere der Teamleiter durch bessere und schneller verfügbare Steuerungsdaten auch aus den IT-Fachverfahren (Projekt operative Datenauswertungen, opDA) zu erleichtern. Mit unserer **Initiative 3B – Voraussetzungen für ROBASO und opDA** springen wir auf diesen Zug auf und treffen die notwendigen familienkassenspezifischen Vorbereitungen.

Als FamKa haben wir besondere Anforderungen an die Hardwareausstattung. Dies liegt in unserer Aufbau- und Ablauforganisation, aber auch der Art unserer Führungsinteraktion begründet. Außerdem müssen wir in der Lage sein, unsere geplanten Vorhaben für die Binnenkommunikation umzusetzen. Spezifische Ausstattungsanforderungen sind beispielsweise Lync-Komponenten (audiovisuelle Kommunikation), MAP (mobile Arbeitsplätze) oder Blackberry-Geräte. In der schon 2015 startenden **Initiative 3C – FamKa-spezifische funktionale IT-Ausstattung** werden wir noch einmal im Detail erfassen, was genau wir an Hardware benötigen – auch im Abgleich mit den drei Initiativen des Handlungsfelds 6 (Aufbauorganisation). Diesen konkreten Bedarf wollen wir dann zur Realisierung vormerken.

Handlungsfeld 4 Finanzierung unserer Aufgaben

„**Finanzielle Flexibilität gewinnen und Kostentransparenz garantieren!**“

Die Aufgaben der FamKa werden auf Basis einer **Verwaltungskostenvereinbarung** mit den Bundesministerien finanziert. Die Vereinbarung sieht Fallpauschalen für die einzelnen Aufgabengebiete vor. Damit kann erst am Ende eines Jahres, wenn die tatsächliche Zahl der Fälle statis-

tisch gesichert feststeht, das Finanzvolumen bestimmt werden, das alle Kosten der FamKa, insbesondere die Personalkosten, abdeckt. Der laufende Haushaltsvollzug eines Geschäftsjahres muss diese nachträgliche „Abrechnung“ berücksichtigen bzw. antizipieren. Dies ist ausgesprochen schwierig. So kam es zuletzt immer wieder vor, dass nicht alle im Personalhaushalt ausgewiesenen Stellen für Plankräfte kontinuierlich besetzt waren.

Die Fallpauschalen müssen laufend überprüft werden: Spiegeln sie noch den tatsächlichen Aufwand wider (z.B. Rechtsentwicklung, Geschäftsprozessoptimierung)? Decken sie noch alle Umfeldkosten ab (z.B. Tarifsteigerungen im öffentlichen Dienst)? Auch die **Planungssicherheit** und die Finanzierbarkeit von ggf. nur temporären Sonderbelastungen sind wichtige Themen. Schließlich stellt sich – wie generell im öffentlichen Dienst – die Frage nach haushaltsrechtlicher und tatsächlicher **Flexibilität**: Inwieweit lassen sich z.B. Ausgabereste in das Folgejahr übertragen?

In diesem Handlungsfeld gehen wir **eine Initiative** an:

4A – Flexibilisierung der Finanzausstattung und Steigerung der Kostentransparenz. Wir wollen konkrete Vorschläge für mehr Flexibilität erarbeiten und in die Abstimmungsgespräche mit den uns beaufsichtigenden Bundesministerien einbringen. Unsere „Gegenleistung“ wird die Entwicklung und Umsetzung eines Konzepts für mehr Kostentransparenz sein: Wir beabsichtigen die Einführung einer Vollkostenrechnung mit Transparenz über die gesamte FamKa und Ergebnisrechnungen für jede der 14 regionalen Familienkassen.

Handlungsfeld 5

Personal

„Unser Programm für ein zukunftsorientiertes Personalmanagement!“

Auch in puncto Personal weist die FamKa **viele Besonderheiten** auf. Das liegt u.a. an ihren Aufgaben, an der Aufbau- und Ablauforganisation sowie an den Dienstpostenstrukturen. Aber auch bei Personalentwicklung und Altersstruktur der Beschäftigten zeigen sich Unterschiede zu anderen

Aufgabenbereichen der BA. Die FamKa braucht daher ein eigenes Personalkonzept.

In der **Initiative 5A – Umfassendes FamKa-spezifisches Personalkonzept** werden wir

unsere Bedürfnisse in den relevanten Gestaltungsbereichen des Personalmanagements zusammenfassen.

Fundierte Analysen bzw. Situationsbeschreibungen werden uns helfen, unsere Position zu formulieren und zu begründen.



Wir müssen beim **Rekrutieren** von Personal unsere Erfolgchancen verbessern. Die FamKa benötigt verbindlicher als bisher den Anteil aus dem Nachwuchskräftekontingent der BA (Auszubildende, Studierende und Trainees), der unserem Personalumfang entspricht. Ggf. müssen wir Wege finden, geeignete Nachwuchskräfte aus anderen Behörden wie der Steuerverwaltung zu gewinnen. Insbesondere in Zeiten saisonaler Spitzenbelastung der regionalen Familienkassen wollen wir kreative Lösungen flexibler als bisher nutzen (z.B. Einsatz von Studenten, Praktikanten, Minijobbern oder auch Überstunden).

Die **Tarifierung** unserer Tätigkeitsprofile bzw. die Dienstpostenbewertung müssen wir überprüfen: Entsprechen sie noch den Anforderungen und der Organisation unserer Aufgaben? Sind sie im Vergleich zu anderen Tätigkeiten in der BA gerecht?

Wir brauchen eine **Qualifizierungsoffensive**. Wir werden die Nutzung der vom Bundeszentralamt für Steuern bereitgestellten Plattform LernCULTur stärker forcieren, aber auch eigene moderne E-Learning-Angebote entwickeln. Ansätze der BA zur Einrichtung von Lernpartnerschaften werden wir übernehmen. Zugleich müssen wir (Aus-)Bildungsmodule und Praktika, die unserem Aufgabenbereich entsprechen, stärker in den Ausbildungsordnungen der BA verankern. Nachwuchskräfte können dann leichter bei uns einsteigen.

Mit Blick auf die vergleichsweise ungünstige **Altersstruktur** unseres Personalkörpers werden wir ein **Wissensmanagement** einführen. Ziel ist es, Fach- und Erfahrungswissen, das durch Altersfluktuation verloren zu gehen droht, für unsere Organisation zu erhalten. Auch müssen wir über zeitgemäße Formen einer **intergenerativen Zusammenarbeit** nachdenken.

Die **Personalentwicklung** in unserer FamKa muss weiter verbessert werden. Wir brauchen FamKa-typische Entwicklungspfade für Führungskräfte, aber auch für Fachkräfte, die Fachkräfte bleiben wollen. Speziell für das noch vorhandene Personal in der Tätigkeitsebene VII benötigen wir neue Lösungen. Der Personalaustausch zwischen der Flächenorganisation und der Direktion der FamKa soll ebenfalls systematisiert werden. Denkbar wäre auch ein Personalaustausch mit dem Bundeszentralamt für Steuern.

Bei der **Arbeitszeitgestaltung** können wir noch flexibler und damit moderner werden. Das gilt sowohl für die Jahresurlaubsplanung als auch für individuelle Arbeitszeitmodelle (z.B. Teilzeit, Telearbeit). Insgesamt heißt das auch, mehr Möglichkeiten für Beschäftigte zu schaffen, die aus familiären Gründen ihre Stelle aufgeben müssten. Auch die Regeln zur Lebensarbeitszeit lassen sich flexibilisieren.

Schließlich gilt es, verstärkt das Thema **Gesundheitsmanagement** anzugehen. Mit der flächenweiten Einführung der elektronischen Akte und der Bündelung der Aufgaben in 14 regionalen Familienkassen haben sich ganz andere Belastungen für Beschäftigte und Führungskräfte (z.B. „Führung auf Distanz“) ergeben. Auch künftig werden sich die Arbeitsbedingungen weiter verändern, etwa durch eine Optimierung der Geschäftsprozesse oder neue Onlineangebote. Daher ist klar: Wir brauchen FamKa-spezifische Maßnahmen für mehr Gesundheit am Arbeitsplatz.

Handlungsfeld 6 Aufbauorganisation

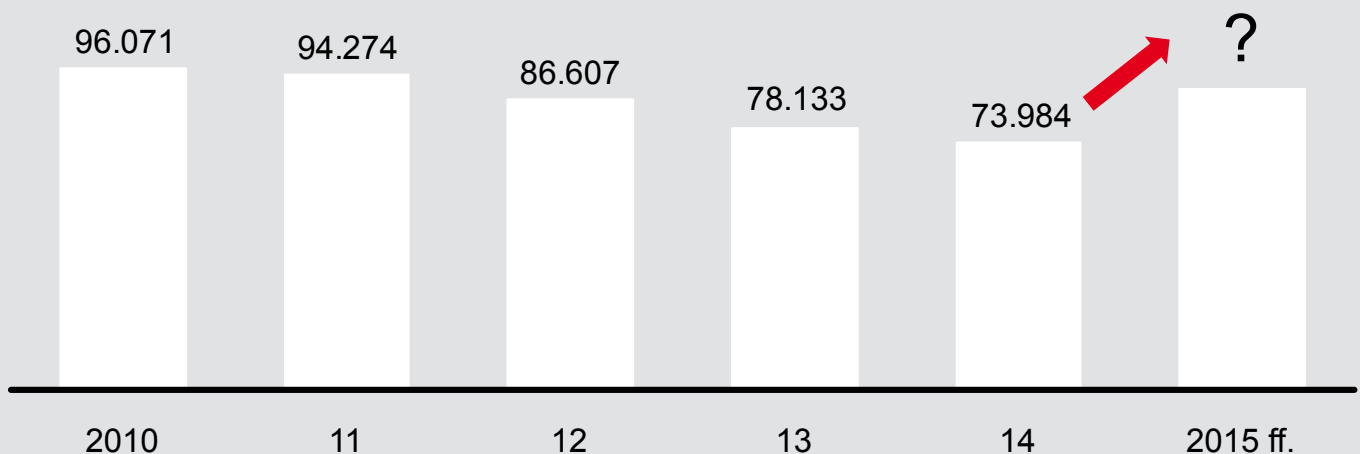
„**Aufgaben und Aufbauorganisation laufend anpassen und Synergien erschließen!**“

„Zelte statt Burgen“ lautet das Motto für die Organisationsentwicklung in der BA. Auch für die FamKa werden Flexibilität und Beweglichkeit bestimmende Themen bleiben. Die noch offenen **Verbesserungen unseres Fachkonzepts** und die nötigen **Weiterentwicklungen**, die sich aus den anderen Handlungsfeldern von „FamKa 2020“ ergeben (z.B. Initiativen 1A, 5A, 10A), deuten das bereits an.

In diesem Handlungsfeld haben wir zunächst **drei Initiativen** formuliert:

Mit der **Initiative 6A – Flächenaufstellung und Aufgabengliederung** gehen wir die Anpassung des Fachkonzepts der FamKa an. Kurzfristig haben wir für das Aufgabengebiet „Kindergeld mit Bezug zum zwischen- und überstaatlichen Recht“ eine nochmalige Überprüfung der Länderzuständigkeiten unserer fünf spezialisierten regionalen Familienkassen vorgemerkt. Die sich verändernden Berechtigtenzahlen im Aufgabengebiet „Kinderzuschlag“ zusammen mit angekündigten Gesetzesanpassungen lassen uns schon

Anzahl der Kinderzuschlagsfälle insgesamt



länger über die Flächenaufstellung dieses Aufgabengebiets nachdenken: Inwieweit können wir die Aufgaben bei den „Rechtsbehelfsverfahren“ noch stärker bündeln oder wirkungsvoller spezialisieren? Auch das „Ein-Säulen-Modell“ wird permanente Anpassungen unserer Aufbauorganisation erfordern.

Eng verknüpft mit unserer Initiative 5A (umfassendes FamKa-spezifisches Personalkonzept) ist die **Initiative 6B – Qualitative Schichtung der Personalstrukturen**. Wir brauchen ausgewogenere Leitungsspannen für unsere Teamleiter, auch im Vergleich zu anderen Aufgabenbereichen der BA. Wir gehen von einem grundsätzlich höheren Bedarf an Sachbearbeiterkapazität aus und müssen die Aufteilung zwischen Fachassistent und Assistent neu beleuchten.

Die Rolle der Familienkassenleiter muss gestärkt werden – in ihren Stützpunkt-Arbeitsagenturen, aber auch im Zusammenspiel mit den operativen Services und den ServiceCentern sowie den Regionaldirektionen. Diesem Ziel wird sich die **Initiative 6C – Rolle der Leiter der Familienkassen in den Stützpunkt-Arbeitsagenturen** widmen.

Handlungsfeld 7

Image der Familienkasse

„Positive Wahrnehmung intern und extern!“

Das Image der FamKa soll besser werden. Für dieses sehr wichtige Handlungsfeld haben wir gleich **drei Initiativen** vorgesehen:

Die **Initiative 7A – Internes Ansehen der FamKa in der BA** sucht nach Möglichkeiten, die FamKa attraktiver zu machen. Vielen Beschäftigten der BA scheint ein Wechsel zu uns wenig erstrebenswert. Auch bei einigen oberen Führungskräften der BA fehlt es zum Teil an Wertschätzung für unsere Aufgaben; Arbeitslosenversicherung oder Grundsicherung gelten oft als wichtiger. Ein Grund für diese Einstellung ist das mangelnde Wissen um die Qualität und die Anforderungen unserer Aufgaben. Auch fehlt es an Vorstellungsvermögen, wie sich die Aufgaben der FamKa mit anderen Aufgaben der BA zum Nutzen der Kunden sinnvoll verbinden lassen. Beispiele sind die systematische Erschließung von Berufsorientierungskunden

der Berufsberatung oder ergänzende Informationen für die Dienstleistung bei bestimmten Arbeitgeberkunden der BA.

Die **Initiative 7B – Externe Wahrnehmung in Deutschland und Beziehungen in Europa** ergibt sich direkt aus unserer Vision für 2020: Wir wollen die beste Dienstleisterin für familienpolitische Angebote in Deutschland und ein Benchmark für moderne Verwaltung werden. Dazu brauchen wir ein professionelles Erscheinungsbild in den Medien, tragfähige politische Beziehungsgeflechte und überzeugende Strategien zur Verbesserung unseres Images. In einigen Bereichen arbeiten wir bereits mit anderen europäischen Institutionen zusammen; vor allem im Aufgabengebiet „Kindergeld mit Bezug zum zwischen- und überstaatlichen Recht“ wenden wir mit eigenem Spezialwissen die Rechtsvorschriften der anderen Staaten an. Hieran lässt sich anknüpfen.

Wir haben lange überlegt, ob wir nicht zunächst ein neues Leitbild für die FamKa erarbeiten und erst danach ein mittelfristiges Entwicklungsprogramm formulieren sollten. Doch haben wir uns dagegen entschieden. Denn das geltende Leitbild der BA sowie die Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit sind nachhaltig etabliert und nach wie vor aktuell. In der **Initiative 7C – Wertekanon für die Mitarbeiter der FamKa** wollen wir zu einem späteren Zeitpunkt aber dennoch prüfen, welche ggf. auch neuen Werte unsere tägliche Arbeit künftig prägen sollen. Dabei werden gesellschaftliche (z.B. Digitalisierung) und organisatorische (z.B. Ein-Säulen-Modell) Entwicklungen aufzugreifen sein.

Handlungsfeld 8

Onlineangebote und Kundenkanalsteuerung

„Herausforderungen der digitalen Gesellschaft annehmen und attraktive Onlineangebote schaffen!“

Die Digitalisierung unserer Gesellschaft schreitet rasant voran. Immer mehr Menschen gehen online und wollen auch mit Ämtern und Behörden über das Internet kommunizieren. Schon lange gehören zu den internetaffinen Kunden nicht nur junge, gebildete und medienkompetente Menschen.

Für dieses zunehmend wichtiger werdende Handlungsfeld haben wir **zwei Initiativen** formuliert:

In der **Initiative 8A – Digitale Information und Beratung** überprüfen wir zunächst unsere Informationsangebote in Internet und Intranet. Inhalte und Aufmachung sind nicht mehr zeitgemäß: Wir brauchen einen umfassenden Relaunch. Für die verschiedenen Kundengruppen werden wir spezielle, passgenaue Angebote machen. Moderne Informationsangebote erschöpfen sich nicht in der Wiedergabe rechtsorientierter Merkblätter, sondern überzeugen durch Verständlichkeit (z.B. Mehrsprachigkeit) sowie mediale Vielfalt und Attraktivität (z.B. animierte Erklärvideos). In dieser Initiative wollen wir zudem die Richtungsentscheidung vorbereiten, weitergehende Beratungsdienstleistungen für Familien zu übernehmen.



Wer heute Kindergeld online beantragen will, findet dafür im Internet zwar einen Vordruck zum Ausfüllen. Er muss ihn jedoch auf Papier ausdrucken, unterschreiben und per Post an die FamKa schicken oder persönlich dort abgeben. Das wirkt vorsintflutlich! In der

Initiative 8B – Medienbruch-
freies Antragsportal Kindergeld

Online und Kundenkanalsteuerung wollen wir die „digitale

Steinzeit“ hinter uns lassen und durchgängige digitale Prozesse aufbauen. Mit leistungsfähigen IT-Fachanwendungen und der elektronischen Akte sind dafür die besten Voraussetzungen gegeben. Kunden, die sich online an uns wenden, sollen zudem jederzeit elektronisch den Status ihres Vorgangs einsehen können.

Ein solches Angebot zu entwickeln ist aufwändig: Wir müssen Rechtsvorschriften und Geschäftsprozesse anpassen sowie in IT und Beschäftigte investieren. Deshalb werden wir die Kunden auch aktiv dazu bewegen, die neuen Angebote in großem Stil zu nutzen, und eine Strategie zur Kundenkanalsteuerung erarbeiten.

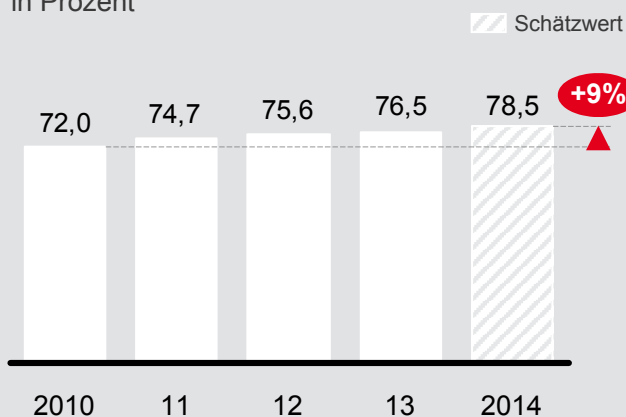
Handlungsfeld 9 Rechts- und Verfahrensvereinfachung

„Rechtsvereinfachungen auf den Weg bringen und Qualität der eigenen Weisungen sicherstellen!“

Unnötige Bürokratie zu vermeiden und **komplexe Rechts- und Verfahrensvorschriften** stetig zu vereinfachen sind

Bürger nutzen das Internet immer häufiger ...

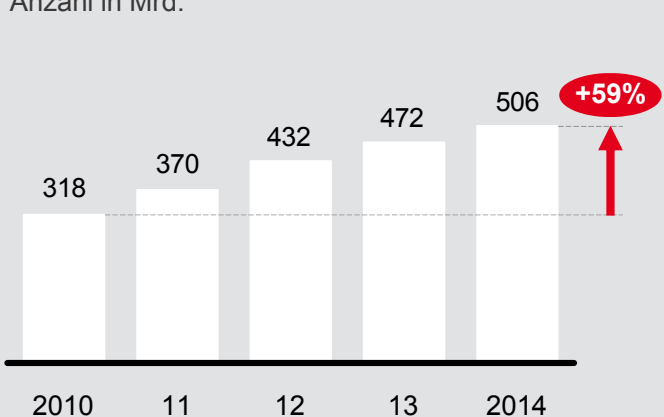
Anteil der Internetnutzer in Deutschland, in Prozent



Quelle: Statistisches Bundesamt

... und gleichsam intensiver

Versickte Mails in Deutschland, ohne Spam, Anzahl in Mrd.



Quelle: 1&1 AG

Herausforderungen für jede öffentliche Verwaltung. Wir wollen in der FamKa im Interesse unserer Kunden einiges einfacher machen und zugleich eine hohe Qualität bei unseren Entscheidungen gewährleisten.

Mit insgesamt **drei Initiativen** gehen wir an dieses Handlungsfeld heran:

Mit der **Initiative 9A – Qualitätssicherung eigener Weisungen** machen wir unsere „Hausaufgaben“. In enger Zusammenarbeit mit Praktikern aus der operativen Arbeit und Experten aus der Direktion werden wir einen Qualitätscheck für Weisungen der Direktion der FamKa entwickeln: Kriterien sind insbesondere Notwendigkeit, Verständlichkeit, Einfachheit und Praxisgerechtigkeit. Auch wollen wir die fachbereichsübergreifenden Abstimmungsprozesse innerhalb der Direktion verbessern.

In der **Initiative 9B – Einheitliche Maßstäbe für Qualitätsprüfungen** geht es darum, verlässliche und transparente Parameter für regelmäßige Qualitätsprüfungen in den einzelnen Aufgabengebieten der FamKa festzulegen. In Rückkopplung mit der Initiative 2A (Zielsystem, Controlling und operative Führungsunterstützung) werden wir prüfen, wie das Thema Qualität im geschäftspolitischen Zielsystem der FamKa besser abgebildet werden kann. Dies ist auch eine Forderung der uns beaufsichtigenden Bundesministerien.

Die FamKa will eine gute Dienstleisterin für ihre Kunden sein. Daraus leitet sich für uns der Anspruch ab, mit unseren verwaltungspraktischen Erfahrungen auf eine zeitgemäße Gestaltung des materiellen Rechts einzuwirken. Wir wollen noch aktiver als bisher die Bundesministerien, aber auch die Politik, Gesetzgebung und Medien mit Expertise und Vorschlägen versorgen. In diese Richtung wirkt die **Initiative 9C – Proaktive Beratung zu Rechts- und Verfahrensvereinfachungen**. Gerade unsere Erkenntnisse aus der Initiative 1A (Einheitliche, verbindliche und optimierte Geschäftsprozesse) werden uns eine fundierte Basis für Rechtsfolgenabschätzungen liefern.

In der Fachaufsichtsbeziehung zum Bundeszentralamt für Steuern werden wir die Strukturen für die Abstimmung von Durchführungsanweisungen, Verfahrensvorschriften, Vor drucken und Merkblättern weiterentwickeln.

Schließlich gilt es, Verfahrensvereinfachungen in der Zusammenarbeit mit Dritten (z.B. Rentenversicherungsträger, Jobcenter, Inkassobereich der BA) zu erarbeiten und abzustimmen.

Handlungsfeld 10

Aufgabenportfolio der Familienkasse

„**Benchmark für Familienleistungen werden und Leistungspalette ausbauen!**“

Schon jetzt lässt sich absehen: Das vom Gesetzgeber vorgegebene Aufgabenspektrum der FamKa der BA wird größer. Ausgehend von unserer Vision, die beste Dienstleisterin für Familien sein zu wollen, stellt sich die Frage, ob unsere derzeitigen Leistungen mit gleichartigen anderen Angeboten für Familien in Deutschland und Europa verzahnt werden können.

Dieses stark zukunftsorientierte Handlungsfeld prägen **drei Initiativen**:

Voraussichtlich noch in diesem Jahr wird uns das Bundesfinanzministerium den Auftrag für die **Initiative 10A – Umsetzung des Ein-Säulen-Modells** erteilen.

Der Koalitionsvertrag der Bundesregierung sieht vor, die Aufgaben der rund 8.400 Familienkassen des öffentlichen Dienstes in Bund, Ländern und Kommunen mit insgesamt ca. 2,2 Mio. Kindergeldfällen sukzessive in die FamKa der BA zu übernehmen. Dieses Projekt stellt sehr große Herausforderungen an die Leistungs- und Gestaltungsfähigkeit der FamKa und wird uns sicherlich mehrere Jahre lang in Anspruch nehmen. Es wird auch dazu führen, dass die Zahl der Beschäftigten bei uns deutlich steigen wird.

In der **Initiative 10B – Kundenorientierte Informations- und Beratungsangebote** wollen wir in engem Austausch mit den Initiativen des Handlungsfelds 8 (Onlineangebote und Kundenkanalsteuerung) unsere Informationsdienstleistungen ausbauen bzw. verbessern. Auch ist zu klären, wie wir dem sehr differenzierten Beratungsbedarf unserer Kunden in den einzelnen Aufgabengebieten entsprechen können.



Die **Initiative 10C – Verzahnung mit anderen familienpolitischen Leistungen in Deutschland und Europa** analysiert: Welche familienpolitischen Leistungen sind in Deutschland wie organisiert? Welche kämen für ein kundenorientiertes Leistungsangebot aus einer Hand in Betracht? Wie kann man den Verantwortungsbereich der FamKa um ein umfassendes Beratungsangebot erweitern? Ausgehend von unserem Aufgabengebiet „Kindergeld mit Bezug zum zwischen- und überstaatlichen Recht“ werden wir zudem die Abstimmung mit anderen Familienleistungssystemen in Europa angehen.

Fazit

Alle ziehen an einem Strang

Auf den vorangegangenen Seiten haben Sie Hintergründe und Inhalte unseres Entwicklungsprogramms kennengelernt. Wir wissen, dass uns die 27 Initiativen vor große und vielfältige Aufgaben stellen. Wir haben uns viel vorgenommen: In den kommenden fünf Jahren werden wir beispielsweise die Neuorganisation von Prozessen genauso angehen wie die Verbesserung der Rahmenbedingungen für das Personal oder die zukunftsorientierte Verbindung von Technologie und Familienleistung.

Die inhaltliche Klammer bilden unsere **drei Schwerpunkte**:

- Wir wollen **effizienter** und damit besser werden in dem, was wir tun.
- Wir wollen **attraktiver** werden – im Sinne eines zukunftsfähigen Arbeitsumfelds und als Arbeitsbereich innerhalb der BA.
- Wir wollen **effektiver** werden, indem wir die richtigen Themen angehen und uns noch stärker auf unsere Kunden ausrichten.

Bei allen drei Punkten sind die Mitarbeiter der FamKa das entscheidende Bindeglied. Damit unser Programm zum Erfolg wird, brauchen wir Ihre Ideen:

- Sie verstehen die Abläufe und Prozesse in Ihrem Tätigkeitsbereich besser als jeder andere.
- Sie wissen am ehesten, wo es konkrete Verbesserungsmöglichkeiten gibt.
- Sie sind es, die Tag für Tag mit Familien und Leistungen für Familien in Berührung kommen.

Bringen Sie also Ihre Vorstellungen und Wünsche in die Arbeiten mit ein! Ihr Engagement lohnt sich. Das Programmmanagement in der Direktion, das sämtliche Initiativen begleitet, stellt sicher, dass alle guten Ideen aufgegriffen und angegangen werden.

Nur gemeinsam können wir *die* FamKa noch stärker als bisher zu *unserer* FamKa machen. Lassen Sie uns zusammen zur besten Dienstleisterin für Familien und zu einem Vorbild in der öffentlichen Verwaltung werden.



Herausgeberin

Bundesagentur für Arbeit

90327 Nürnberg

Familienkasse Direktion

Mai 2015

www.Familienkasse.de

Druck: Bonifatius GmbH Druck Buch Verlag
Karl-Schurz-Str. 26, 33100 Paderborn