



# Controlling bei der DRV Bund

Auf dem Weg zu einem agil(er)en Controlling. Nadja Silberhorn / Danny Szajnowicz



## Summary

Die DRV Bund transformierte ihr zentrales Controlling hin zu agilen Strukturen, um die Digitalisierung zu fördern und dem demografischen Wandel zu begegnen. Der Prozess umfasste Kulturwandel, neue Arbeitsmodelle und Führungsstrukturen. Durch Rollenvielfalt, Feedbackkultur und Eigenverantwortung wurde die Zusammenarbeit gestärkt. Hindernisse wie Unsicherheiten und Führungsunterschiede wurden reflektiert. Der Erfolg basiert auf einem geschärften Geschäftsmodell, Selbstorganisation und der Unterstützung durch externe Expertise.

Die Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV Bund) befindet sich in einem umfassenden Transformationsprozess, um ihre Kund:innenkontakte und Strukturen zukunftsfähig zu gestalten. Zentrale Herausforderungen sind dabei die Digitalisierung und der demografische Wandel. Letzterer wirkt sich nicht nur finanziell, sondern auch arbeitsorganisatorisch in zweifacher Hinsicht auf die Rentenversicherung (RV) aus: Einerseits steigt die Zahl der Rentenanträge, andererseits scheiden viele Mitarbeitende altersbedingt aus.

Die Abteilung CQ 0800 (Benchmarking, Controlling, Nachhaltigkeit) übernimmt als zentrales Controlling eine Schlüsselrolle bei der Steuerung und Sicherung der Institution Deutsche Rentenversicherung (DRV). Ihre Hauptaufgabe besteht in der gesamtheitlichen

Betrachtung der Funktionen der DRV Bund als Rentenversicherungsträger und als Spitzeninstitution. Dabei liegt der Fokus weniger im Betrieb, sondern vielmehr auf dem Aufbau und der Weiterentwicklung von Steuerungssystemen. Die Abteilung versteht sich als Serviceeinheit für die oberen Führungsebenen und bietet übergreifende Analyse- und Steuerungsservices, die sowohl die DRV Bund als auch die anderen Träger der DRV einbeziehen.

Darüber hinaus fungiert das zentrale Controlling als Erprobungsfeld für neue Strukturen im Transformationsprozess der DRV Bund. In diesem Zusammenhang wurden innerhalb der Abteilung Möglichkeiten zur stärkeren Demokratisierung, Selbstorganisation und Selbststeuerung erprobt – im Rahmen der bestehenden Strukturen des öffentlichen Dienstes.

## Ausgangssituation

Die Sozialwahl 2017 markierte den Startpunkt eines umfassenden Transformationsprozesses bei der DRV Bund. Die mit der innerorganisatorischen Vorbereitung befassten Abteilungen, darunter auch die Abteilung GQ 0800, erkannten früh die Notwendigkeit, unterstützende Strukturen zu schaffen, um den Wandel aktiv voranzutreiben.

In diesem Zusammenhang ging es auch um die Klärung der zukünftigen Rolle und Funktion des zentralen Controllings – insbesondere in Anlehnung an das Controlling-Verständnis des Internationalen Controller Vereins (ICV). Dies erforderte eine umfassende Reorganisation sowie eine Kulturveränderung. Ziel war es, weiterhin einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Legitimität der DRV und zur Verbesserung ihrer Steuerungsfähigkeit zu leisten. Zu dieser Zeit bestand die Abteilung aus drei Dezernaten:

- Controlling – als zentrales Controlling der DRV Bund
- Benchmarking – zur gesetzlich verordneten Budgetierung und zum Betriebsvergleich der RV-Träger
- Wirtschafts- und Verwaltungsberatung – für Betriebsvergleiche der rund 90 eigenen Rehabilitationskliniken der DRV

In den drei Dezernaten wurden zu diesem Zeitpunkt unterschiedliche Kulturen gelebt. Einigende Klammer war die betriebswirtschaftliche Ausrichtung und der Einsatz von Instrumenten des Controllings wie Kostenrechnung, Budgetierung, Benchmarking, Betriebsvergleiche und Reporting.

## Der Veränderungsprozess in fünf Phasen

### 1. Gemeinsames Selbstverständnis und instrumentelle Basis (2018-2021/07)

Mit der Idee einer an Controlling-Instrumenten statt an Dezernaten orientierten Struktur, die auf agilen Prinzipien basiert, startete der Veränderungsprozess der Abteilung GQ 0800. Im Mittelpunkt stand die Frage: Was ver-

bindet die verschiedenen Aufgaben? Was ist der übergreifende Nutzen? Wie kann die Abteilung die Zukunft der DRV Bund mitgestalten?

Der Veränderungsprozess startete mit Strategieworkshops der Führungskräfte (Abteilungsleiter und drei Dezernatsmanager:innen), der Entwicklung eines Leitbildentwurfs sowie Workshops und Einzelcoachings für alle rund 30 Mitarbeitenden, um einen Kulturwandel einzuleiten. Zusätzlich organisierte das zentrale Controlling eine Inhouse-Schulungsreihe durch die CA controller akademie für alle dezentralen Controller:innen der DRV Bund. Ziel war es, ein einheitliches Controlling-Verständnis sicherzustellen und eine gemeinsame methodische Basis zu schaffen.

Doch mit der Zeit wurde deutlich: Die angestrebte Veränderung war zu ambitioniert. Der Kulturwandel einer kleinen Abteilung in einer sich eher langsam wandelnden Gesamtorganisation erwies sich schwieriger als gedacht. Insbesondere das gemeinsam formulierte Selbstverständnis war für viele Mitarbeitende noch nicht greifbar und wurde nicht einheitlich gelebt. Hinzu kam, dass der Veränderungsprozess bis dato so gestaltet war, dass alle Mitarbeitenden der Abteilung nach eigenem Ermessen daran mitwirken konnten. Dies führte zu häufigen Wechsellagen im Projektteam, sodass Inhalte aus Workshops immer wieder wiederholt werden mussten. Aufgrund der vielfachen Wiederholungen bestand aber die Vermutung, dass die Grundausrichtung des Veränderungsprozesses von allen Mitarbeitenden verstanden und geteilt würde. Diese Annahmen erwiesen sich jedoch als Irrtum. Als Konsequenz wurde die bis dahin freiwillige Mitarbeit durch eine verbindliche Mitwirkung am Veränderungsprozess in einem Strategieteam ersetzt.

### 2. Strategieteam, agile Arbeitsweise und Führungsverständnis (2021/08 bis 2022/08)

Alle Mitarbeitenden der Abteilung waren eingeladen, ihre Ideen und Vorschläge durch Mitwirkung im Strategieteam einzubringen. Die Bewerbung erfolgte durch ein



**Dr. Nadja Silberhorn**

ist Dezernentin (Strategieexpertin Controlling), Abteilung Controlling, Benchmarking, Nachhaltigkeit, Deutsche Rentenversicherung Bund.  
[dr.nadja.silberhorn@drv-bund.de](mailto:dr.nadja.silberhorn@drv-bund.de)



**Danny Szajnowicz**

ist seit über 10 Jahren Partner, Trainer und Consultant bei der CA Akademie AG und seit 1. Januar 2025 Mitglied des Vorstands.  
[d.szajnowicz@ca-akademie.de](mailto:d.szajnowicz@ca-akademie.de)



### Die DRV Bund in Zahlen

		DRV Bund *	
Unternehmen	Personal (VZÄ)	31.12.23	21.340
	Mitarbeitende (Köpfe)	31.12.23	26.662
Versicherung & Rente	Versicherte	31.12.22	24,1 Mio.
	Rentnerinnen und Rentner	31.12.23	10,7 Mio.
	Rentenausgaben	2023	156,1 Mrd. Euro
	Beitragseinnahmen	2023	128,1 Mrd. Euro
Rehabilitation	Reha-Ausgaben (Netto)	2023	3,2 Mrd. Euro
	Reha-Leistungen (bewilligt)	2023	559.000
Auskunft und Beratung	Kundenkontakte in den Auskunfts- und Beratungsstellen (telefonisch und in Präsenz)	2023	126.000
	Gespräche am Servicetelefon	2023	1,24 Mio.
Betriebsprüfung	Vom Prüfdienst kontrollierte Betriebe	2023	404.000
	Überprüfte Beschäftigungsverhältnisse	2023	16,9 Mio.

\* Anmerkung: Alle Angaben sind gerundet (Ausnahme: Mitarbeitende).

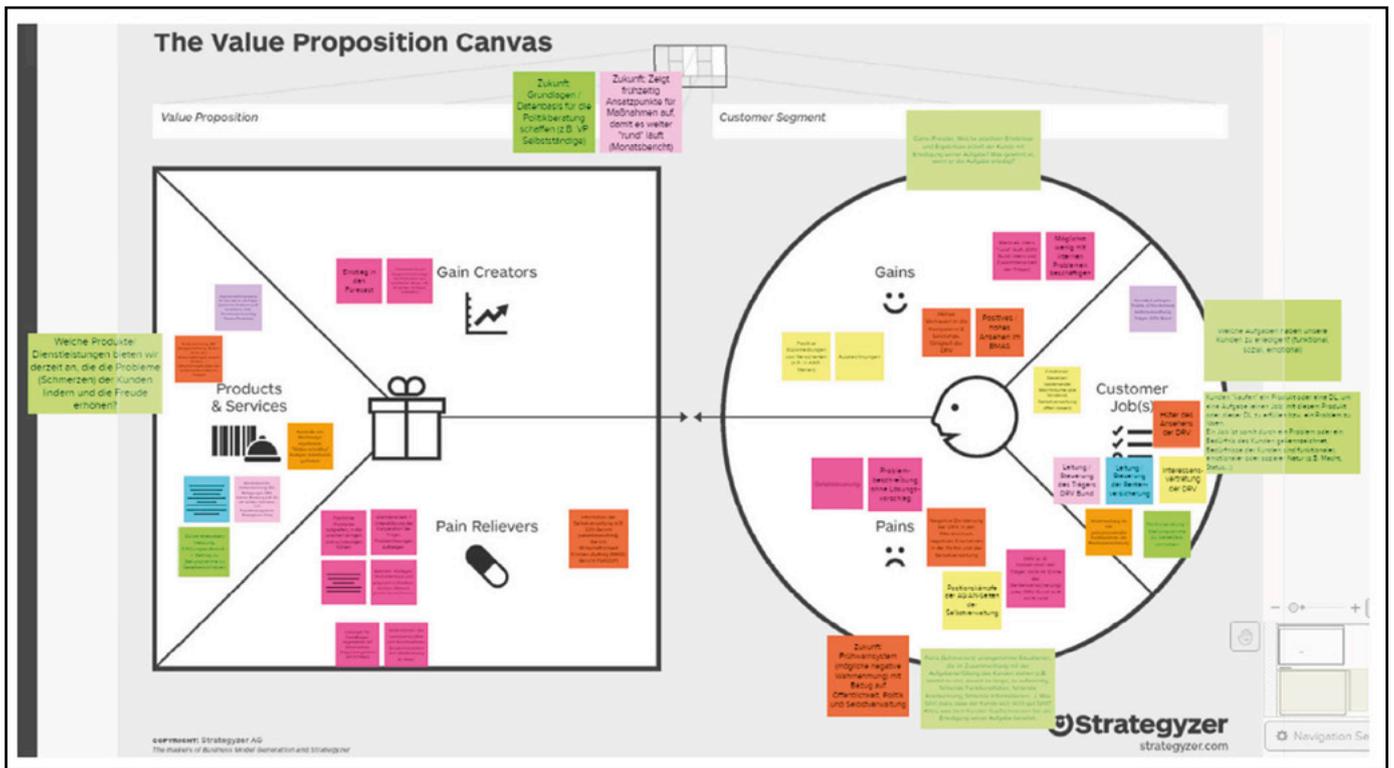


Abb. 1: Value Proposition Canvas

Motivationsschreiben an den Abteilungsleiter. Die Mitwirkung im Strategieteam war freiwillig, aber nicht beliebig – sie setzte eine aktive, verlässliche und kontinuierliche Mitarbeit voraus. Diese hatte eine hohe Priorität gegenüber anderen Aufgaben.

Das Strategieteam, das hierarchiefrei arbeitete, hatte die Aufgabe, die Abteilung zukunftsfähig und zukunftssicher aufzustellen. Es sollte als Vordenker und Wegbereiter fungieren und durch seine Vorbildfunktion den Veränderungsprozess begleiten. Die Ab-

grenzung der Aufgaben des Strategieteams von denen des weiterhin bestehenden formellen Führungsteams (Abteilungsleiter und ehemalige Dezernatsmanager:innen) stellte sich im weiteren Verlauf als klärungsbedürftig heraus – insbesondere in der Kon-

Leitbild Abteilung GQ 0800



Vision

In einem zentralen Controlling der DRV stellen wir Entscheidungsträger\*innen steuerungsrelevante Informationen im Sinne eines Frühwarnsystems zur Verfügung (zeitnah, prädiktiv, strategisch und operativ). Wir machen Prozessabhängigkeiten und Gesamtzusammenhänge transparent, in dem wir den Blick in die Tiefe der DRV Bund mit dem Blick in die Breite über die Träger zusammenbringen. Wir werden von der Managementebene aktiv als Businesspartner zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen angefragt.

Mission

**Wir sichern die Steuerungsfähigkeit der DRV.**

Wir sind interner Dienstleister für die betriebswirtschaftliche Steuerung der DRV und setzen hierfür unsere fachliche und methodische Expertise ein. Das beinhaltet:

- Wir unterstützen Entscheidungsträger\*innen den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung zu durchlaufen und somit ihr zielorientiertes Handeln.
- Wir regen die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft an und ermöglichen dadurch, Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen, insbesondere mit Blick auf die drei Interessensgruppen Selbstverwaltung, Politik & Öffentlichkeit.
- Wir entwickeln und pflegen Controlling-Systeme und befähigen die DRV bei deren Anwendung.
- Wir schaffen und sichern Transparenz, indem wir ein zukunfts- und empfängerorientiertes Berichtswesen gestalten, das mit entscheidungsrelevanten Informationen und Daten die Erreichung der Organisationsziele der DRV unterstützt.
- Als Seismograph für die DRV leiten wir entlang unserer Kernprozesse aus relevanten Daten zukunftsorientierte Steuerungsimpulse für Entscheidungsträger\*innen ab und zeigen langfristige Entwicklungen auf.
- Wir leisten somit einen Beitrag zum gesetzlichen Auftrag der übergreifenden Kooperation und Steuerung der Rentenversicherungsträger.

Werte

Als Abteilung GQ 0800 verfolgen wir unsere Ziele mit hoher Kundenorientierung. In unserer Arbeit richten wir den Fokus auf unsere Kund\*innen, mit denen wir im regelmäßigen Austausch stehen. Wir stellen komplexe Zusammenhänge mit Einfachheit und Klarheit dar.

Wir vertrauen auf die Stärke von bereichsinterner, abteilungs- und trägerübergreifender Teamarbeit, um Synergien und Potenziale in der DRV optimal zu nutzen. Dazu bedienen wir uns vorhandener Netzwerke, pflegen diese und bauen sie weiter aus.

Unsere Führung und Zusammenarbeit ist geprägt von Vertrauen, Augenhöhe, gegenseitiger Unterstützung, Kollegialität und Respekt. Wir verstehen Fehler als Chance zu lernen und uns weiterzuentwickeln. Wir zeigen Eigeninitiative, arbeiten eigenverantwortlich und sind in unseren Absprachen verbindlich.

Wir kommunizieren regelmäßig und offen miteinander und geben uns gegenseitig Feedback.

Wir haben Freude an unserer Arbeit und den Mut, gemeinsam neue Wege zu gehen. Dazu zählt für uns, dass wir auf sich verändernde Anforderungen mit der notwendigen Flexibilität reagieren, unsere Methoden, Instrumente und Leistungen ergebnisorientiert weiterentwickeln.

Abb. 2: Leitbild

stellation, dass das gesamte Führungsteam auch Teil des Strategieteams war.

Das heterogen zusammengesetzte Strategieteam aus 10 Mitarbeitenden erarbeitete mit Unterstützung der CA controller akademie (CA Consulting) in mehreren moderierten Workshops Vorschläge für ein geschärftes Leitbild, strategische Ziele und eine passende, teamorientierte Organisationsstruktur. Die Workshops fanden bewusst außerhalb der DRV Bund statt. Die Arbeitsergebnisse wurden im Abteilungsmeeting vorgestellt, und allen Mitarbeitenden wurde die Möglichkeit gegeben, sich in nachfolgenden internen Workshops einzubringen. Das finale Arbeitsergebnis wurde schließlich im darauffolgenden Abteilungsmeeting abschließend konsentiert.

**Präzisierung des Geschäftsmodells:** Die zukünftige Ausrichtung der Abteilung wurde zunächst mithilfe des Business Model Canvas im Sinne eines „Geschäftsmodells“ erarbeitet. Bei der Definition der Kund:innenzielgruppen der Abteilung CQ 0800 wurden verschiedene strategische Optionen diskutiert und mittels einer SWOT-Analyse bewertet. Dies führte zur Fokussierung auf die Hauptkundin „Direktorium“. Zwar sollten auch weiterhin Serviceleistungen bzw. Vorarbeiten für andere Kund:innen erbracht werden, doch diese sollten effizienter und ggf. in geändertem Umfang angeboten werden. Zu diesem Zweck wurde eine Aufgabenkritik durchgeführt.

Im weiteren Verlauf wurden mit dem Value Proposition Canvas (Abb. 1) die Aufgaben (Jobs to be done) sowie die Pains and Gains der Hauptkundin „Direktorium“ erarbeitet und eine Persona erstellt. Daraus abgeleitet wurde das Werteverprechen der Abteilung entwickelt.

**Geschärftes Leitbild:** Vor dem Hintergrund dieser Ausrichtung wurde das bereits gemeinsam formulierte Selbstverständnis als zentrales Controlling der DRV vom Strategieteam erneut überarbeitet. Das Ergebnis war ein geschärftes Leitbild für die Abteilung, das Vision, Mission und Werte umfasst (Abb. 2).

Um das gleiche Verständnis der Werte im Leitbild sicherzustellen und das Commitment aller Mitarbeitenden zu diesen Werten einzuholen, wurden bilaterale Gespräche mit allen Mitarbeitenden geführt. Dabei wurden die Werte mit Negativ-/Positivbei-

Pol (Leitbild)	+++	++	+	+	++	+++	Pol (nicht Leitbild)
Wir sind verbindlich in Absprachen und setzen diese um.							Wir geben mit unverbindlichen Absprachen keinen Raum, um negatives Feedback zu erhalten oder bei anderen anzuecken.
Wir sind fehlertolerant im Sinne von „Fehler sind Lernmöglichkeiten“.							Wir vermeiden Fehler mit viel Aufwand unbedingt.

Abb. 3: Beispiele Leitbild-Gespräche

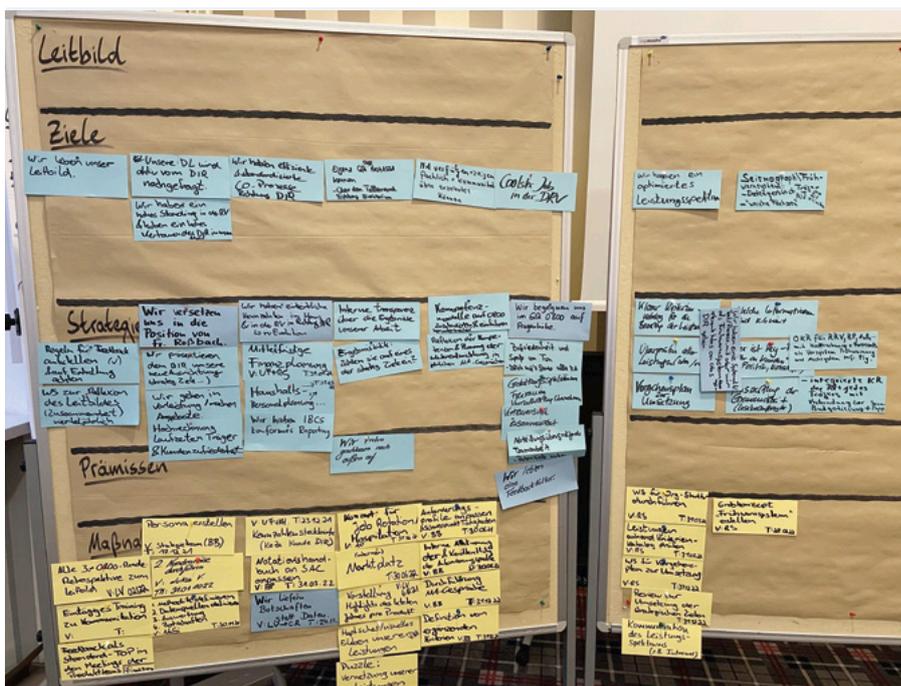


Abb. 4: Strategisches Formular

spielen aus dem Alltag der Abteilung anhand jeweils zwei gegenüberliegender Pole konkretisiert (Abb. 3).

**Strategisches Formular:** Basierend auf dem Leitbild wurden im nächsten Schritt mit dem strategischen Formular der CA controller akademie die **Ziele der Abteilung** formuliert, Teilstrategien zur Erreichung dieser Ziele entwickelt und erste Schritte zur Umsetzung der Teilstrategien erarbeitet (Abb. 4). Seitdem werden die Ziele und Teilstrategien regelmäßig einem Review unterzogen und bei Bedarf angepasst.

**Rollen- und Zusammenarbeitsmodell:** Bei der Konzeption einer passenden **Organisationsstruktur und Ablauforganisation** orientierte sich das Strategieteam an agilen Prinzipien. Die Kernidee bestand darin, allen Mitarbeitenden der Abteilung die Möglichkeit zu geben, regelmäßig an neuen Aufga-

ben (Tasks) in wechselnden Teams zu arbeiten und dabei verschiedene Rollen einnehmen zu können:

- Jede Aufgabe hat einen **Task Owner**, der für das Ergebnis (Was) verantwortlich ist, jedoch nicht für den Weg dorthin (Wie). Neue Aufgaben werden von Mitarbeitenden zunächst in das Task Owner-Meeting eingebracht. Dort entscheidet das Team anhand eines festgelegten Kriterienkatalogs, ob die Aufgabe übernommen wird, welche Priorität sie erhält und wer sie als Task Owner verantwortet. Anschließend führt der Task Owner die Auftragsklärung mit den Kund:innen durch und stellt die Aufgabe im nächsten Abteilungsmeeting vor.
- Für die Umsetzung ist der **Task Lead** zuständig. Er verantwortet den Prozess (Wie) und stellt sicher, dass die Anforderungen der Kund:innen erfüllt werden. Falls erforderlich, stellt er ein Team aus mehreren

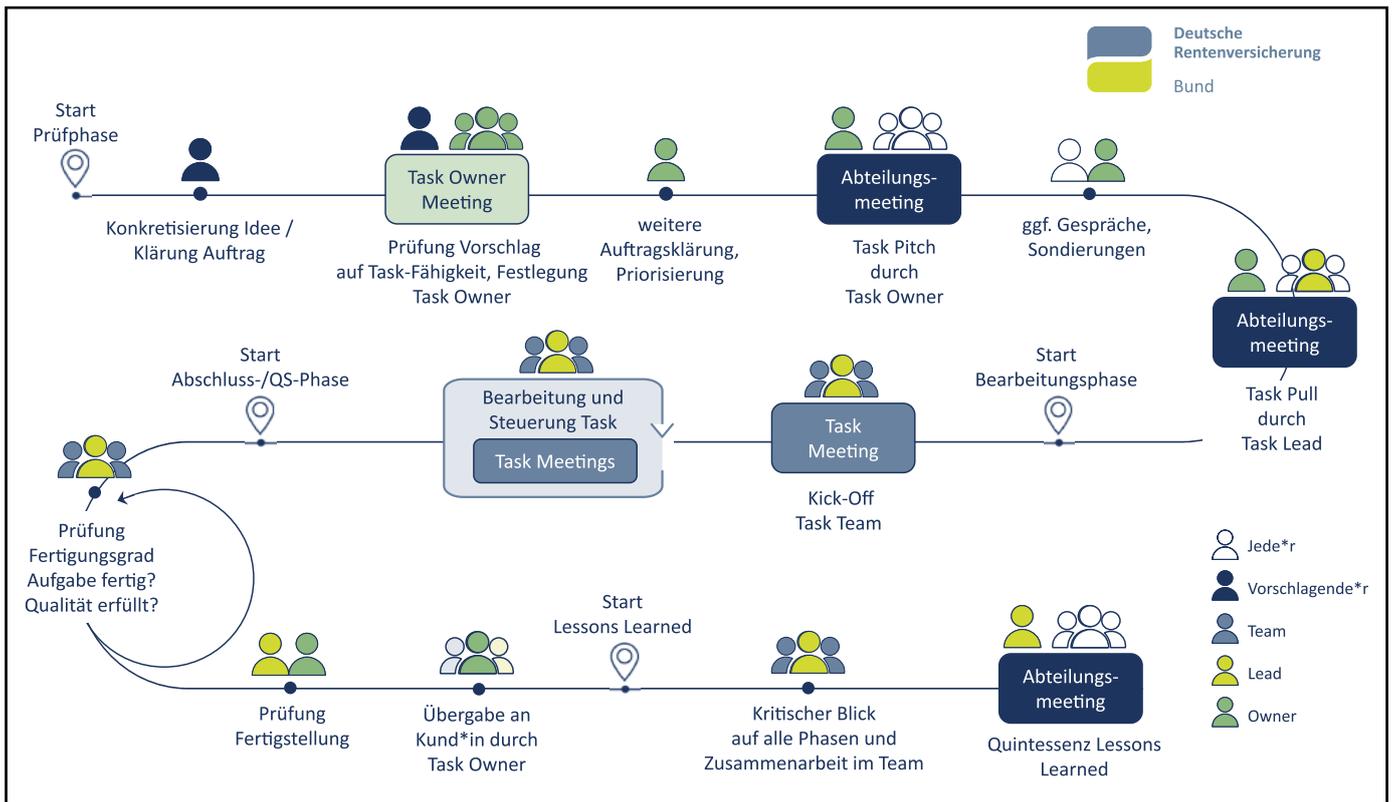


Abb. 5: Ablauforganisation

Mitarbeitenden zusammen, koordiniert die Zusammenarbeit und sorgt für eine reibungslose Kommunikation innerhalb des Teams und zur Abteilung.

- Das **Task Team** setzt sich aus mehreren Mitarbeitenden zusammen, die gemeinsam an der Umsetzung der Aufgabe arbeiten.
- **Jede:r in der Abteilung** kann somit unterschiedliche Rollen in wechselnden Teams einnehmen:
  - als Mitglied eines Task-Teams an der Aufgabenerfüllung mitarbeiten,
  - als Task Lead Verantwortung für die Erledigung von Teilaufgaben übernehmen,
  - oder als Task Owner die Verantwortung für das Task-Ergebnis übernehmen.
- Die **Abteilungsmeetings** finden alle 14 Tage statt und werden von den jeweiligen Task Ownern vorbereitet und im Wechsel moderiert. Wenn neue Aufgaben (Tasks) anstehen, werden diese mit den angestrebten Ergebnissen im Pitch-Verfahren vorgestellt. Anschließend sind die Kolleg:innen aufgefordert, sich anhand ihrer Fähigkeiten, Kenntnisse und Interessen eine Aufgabe zu ziehen (Pull Prinzip) und als Task Lead die Verantwortung für die Umsetzung zu übernehmen. Weitere Kolleg:innen können sich einem Task-Team anschließen und aktiv an der Erledigung der Aufgabe mitwirken.

- Darüber hinaus wird in den Abteilungsmeetings über den aktuellen Stand der laufenden Tasks berichtet. Falls es Probleme bei der Aufgabenerledigung gibt, werden diese angesprochen, Unterstützung organisiert und Hindernisse direkt beseitigt.
- Entscheidungen zur Ablauforganisation (z. B. Priorisierung von Aufgaben bei Ressourcenengpässen) werden nach dem Konsent-Prinzip<sup>1</sup> im Task Owner Meeting getroffen. Bei Konflikten entscheidet der Abteilungsleiter, da dieser die Verantwortung nach außen trägt.
- Die **Ablauforganisation** sieht vier Phasen der Aufgabenbearbeitung vor, in denen neue Aufgaben, Impulse, Aufträge oder Ideen von den jeweils zuständigen Akteur:innen entlang der dargestellten Schritte bearbeitet und durch den Task-Prozess gesteuert werden (Abb. 5).

**Aufgabenkritik:** Bei der Identifizierung der **Tasks** wurden alle bestehenden Aufgaben der Abteilung einer Aufgabenkritik unterzogen. Im Ergebnis wurden 25 Tasks identifiziert und in Steckbriefen mit übergeordnetem Sinn und Zweck, daran anknüpfenden Key Results (in Anlehnung an die OKR-Methodik), Teilergebnissen, erforderlichen Kompetenzen, benötigten Ressourcen und Priorität beschrieben. Die Priorität jeder

Task wurde dabei anhand von sechs Kriterien<sup>2</sup> ermittelt und bei der internen Ressourcenallokation berücksichtigt. Die Tasks wurden – auch bei zyklisch wiederkehrenden Aufgaben – zeitlich befristet, um das Arbeiten in wechselnden Teams zu ermöglichen und relevante Lerneffekte im nächsten Zyklus berücksichtigen zu können.

**Führungsverständnis und Führungsstruktur:** Durch die Arbeit in Task Teams und der damit verbundenen Auflösung der bisherigen Dezernatsstrukturen war eine neue **Führungsstruktur** erforderlich. Die neue **Aufbauorganisation** orientierte sich an agilen Prinzipien und verzichtete auf klassische Dezernate. Um Überlastung zu vermeiden, wurde die Führung auf mehrere Rollen verteilt:

- Repräsentation der Abteilung gegenüber Stakeholdern
- Personalführung inkl. Personalplanung und -entwicklung
- Fachcoaching

Diese Rollen wurden von einzelnen Personen des Führungsteams wahrgenommen. Organisationsentscheidungen traf das Führungsteam gemeinsam. Alle anderen Führungsaufgaben waren bereits durch die Rollen des Strategieteams, des Task Owners, des Task Leads und teilweise auch durch den Inneren Dienst (ID) abgedeckt.

### 3. Umsetzung neues Arbeitsmodell, Puls Check, veränderte Rahmenbedingungen (2022/09 bis 2023/09)

Das Strategieteam hatte bis hierhin den Weg für die Neuausrichtung der Abteilung erfolgreich bereitet: Es hat das Leitbild konsolidiert und daraus strategische Ziele abgeleitet, die im Abteilungsmeeting abgestimmt (konsentiert) und vom Direktorium bestätigt wurden. Darauf aufbauend wurden die Teilstrategien und Umsetzungsmaßnahmen erarbeitet. Der Stand der Zielerreichung sowie die Wirkung der Teilstrategien und Umsetzungsmaßnahmen wurden kontinuierlich überprüft und bei Bedarf angepasst. Darüber hinaus wurde ein neues Arbeitsmodell auf Basis agiler Arbeitsweisen erarbeitet, im Abteilungsmeeting abgestimmt und beschlossen sowie erste Schritte zur Umsetzung vorbereitet.

Um in diesen neuen Strukturen, mit den festgelegten Prozessen und den beschriebenen Rollen künftig erfolgreich und gerne arbeiten zu können, war es entscheidend, dass das Leitbild und die strategischen Ziele von allen akzeptiert wurden und die Bereitschaft bestand, danach zu handeln. Dabei war sich die Abteilung bewusst, dass das agile Arbeiten Anforderungen an jede:n Einzelne:n stellt (z. B. Eigeninitiative und Selbstverantwortung). Das durch die Abteilung konsentiertere neue Arbeitsmodell wurde im Sommer 2022 schrittweise eingeführt, indem die Tasks sukzessive in den Abteilungsmeetings eingebracht wurden (Pitch).

Das Strategieteam begleitete den Veränderungsprozess weiterhin, indem es regelmäßige Review-Workshops durchführte, die Ziele und deren Erreichung im Blick behielt, die im Leitbild formulierten Werte vorlebte und diese auch von den Kolleg:innen einforderte sowie als Kommunikator in die Abteilung agierte.

Im Sommer 2023 fand ein Puls-Check statt, bei dem die neue Struktur, die Rollen sowie das Führungsteam mit verteilten Rollen und Gesamtverantwortung für die Abteilung von den Mitarbeitenden bewertet wurden. Hierbei wurden Schwachstellen und Verbesserungsvorschläge geäußert: Einige Kolleg:innen wünschten sich eine klarere und einheitlichere Führung. Es gab auch Verwirrung über die Parallelität von Führungs- und Strategieteam, zumal mittlerweile das gesamte Füh-

rungsteam Teil des Strategieteams war. Zudem wurde der inhaltliche und zeitliche Umfang der Tasks als zu kleinteilig empfunden.

Darüber hinaus wurde die Abteilung durch Umstrukturierungen in der DRV Bund zu diesem Zeitpunkt inhaltlich um das Thema Nachhaltigkeit erweitert und personell um zehn neue Kolleg:innen – darunter zwei Führungskräfte – verstärkt. Dies war der richtige Zeitpunkt, um aus den gewonnenen Erkenntnissen und Impulsen eine Anpassung der Ablauf- und Aufbauorganisation sowie der Führungsstruktur vorzunehmen. In der Annahme eines gewissen Reifegrads der Abteilung in Bezug auf das agile Mindset und das Selbstverständnis als zentrales Controlling der DRV sowie aufgrund der Erweiterung des Führungsteams **beendete das Strategieteam seine Arbeit**. Die Aufgaben, die zuvor vom Strategieteam wahrgenommen wurden, wurden fortan vom erweiterten Führungsteam übernommen.

### 4. Erweitertes Führungsteam, konsolidiertes Arbeitsmodell (2023/10 bis 2024/04)

Vor diesem Hintergrund befasste sich das erweiterte Führungsteams in drei weiteren Workshops mit Unterstützung der CA controller akademie intensiv mit dem Leitbild, den strategischen Zielen und den Strukturen der Abteilung. Dabei überprüfte das **erweiterte Führungsteam** die Rollen und Task-Zuschneide, setzte sich mit seinem eigenen Führungsverständnis auseinander und stellte Anfang Dezember 2023 das angepasste Rollen- und Zusammenarbeitsmodell im Abteilungsmeeting vor.

Die **Tasks** wurden nun inhaltlich umfassender und, aufgrund der überwiegend zyklisch wiederkehrenden Aufgaben, zeitlich unbefristet angelegt. Dies stellte eine teilweise Abkehr von den Prinzipien des agilen Arbeitens dar, da die Teams nun kontinuierlich in ihrer Konstellation und mit festen Themen arbeiteten.

Die Rolle der **Task Leads** wurde gestärkt, indem sie gemeinsam mit dem erweiterten Führungsteam in einem neuen Format an der Ressourcensteuerung und Prioritätensetzung mitwirkten.

Mit dem Prinzip „Führung als Service“ agierte das **erweiterte Führungsteam** gemeinsam bei der Aufgabenwahrnehmung (**Abb. 6**),

wobei die Koordination der Personalentwicklung sowie die Organisation (Ressourcen, Haushalt) jeweils fest einer Person des erweiterten Führungsteams zugeordnet waren. Dieses übernahm gemeinsam die Aufgaben der bisherigen Task Owner. Dazu gehörte auch die Auftragsklärung bei neuen Aufgaben sowie die Formulierung des gewünschten Ergebnisses. In Zusammenarbeit mit den Task Leads wurde anschließend geprüft, ob die Aufgabe einer bestehenden Task zugeordnet oder eine neue (temporäre) Task eingerichtet werden sollte. Jedes Mitglied des erweiterten Führungsteams hatte zudem die Möglichkeit, die Rolle des Task Leads zu übernehmen oder in Task-Teams mitzuarbeiten.

Flankierend dazu fand im Januar 2024 ein Abteilungsworkshop statt, in dem agile Werte und Prinzipien erneut thematisiert und agile Methoden erlebbar gemacht wurden. Denn auch das konsolidierte Arbeitsmodell basierte weiterhin auf einem agilen Mindset bzw. der Fähigkeit und Motivation jeder/s Einzelnen, die im Leitbild verankerten Werte aktiv zu leben. Die Task-Teams nahmen ihre Arbeit entlang der Task-Steckbriefe auf und erreichten erste Meilensteine. Die nun zahlenmäßig reduzierten, aber inhaltlich erweiterten Rollen wurden gut angenommen. Zudem wurden die verschiedenen Formate intensiv genutzt – sowohl als Plattformen für den Informations- und Erfahrungsaustausch als auch zur Abstimmung von Vorgehensweisen und zur Identifizierung neuer Handlungsfelder. Die Mitarbeitenden brachten sich dabei eigeninitiativ ein und gestalteten die Formate aktiv mit. (**Abb. 7**)

### 5. Auflösung erweitertes Führungsteam, Puls Check (2024/05 bis 2024/09)

Im Zuge der systemischen Konsolidierung von Führungspositionen bei der DRV Bund durch die Personalabteilung fand erneut ein von der CA controller akademie moderierter Workshop des erweiterten Führungsteams statt. Ziel war es, die Zusammenarbeit im Team zu reflektieren sowie gegenseitige Erwartungen und Wahrnehmungen klar zu formulieren. Dabei wurde deutlich, dass es trotz intensiver Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverständnis und stetiger Reflexion kein einheitliches Führungsverständnis im Team gab. Zudem waren die eigenen Rollen und die damit verbundenen Anforderungen teilweise unklar. Diese Un-

## Rollen und Aufgaben Führungsteam (FT)



- ✓ Prinzip: „Führung als Service“
- ✓ Gemeinsames Agieren als Team bei der Aufgabenwahrnehmung
- ✓ Jede\*r ist Ansprechpartner\*in für Kund\*innen und Mitarbeitende, bringt Themen ein und hält diese nach.
- ✓ Bisherige Rolle Task Owner abgeschafft, Wahrnehmung der Aufgaben durch FT
- ✓ Lösung von Problemen/Konflikten, falls diese nicht durch Teams selbst gelöst werden können
- ✓ FT kümmert sich um das „Was“. (Vordenken und Übersetzen von Bedürfnissen in Bedarfe)
- ✓ Erstellung von Task Steckbriefen inkl. Abschätzung der notwendigen Gesamt-Ressourcen (PT p.a.)
- ✓ Übergabe von Tasks bzw. von (temporären) Aufgaben an Task Leads
- ✓ FT-Mitglied kann auch Rolle Task Lead übernehmen oder in Task Team mitarbeiten.
  
- ✓ Taskübergreifende Ressourcensteuerung und Prioritätensetzung gemeinsam mit Task Leads (> hierzu neues Format)

**Abb. 6:** Erweitertes Führungsteam

schärfen führten bei den Mitarbeitenden eher zu Verwirrung als zu Orientierung. Gleichzeitig zeigte die Analyse der gemeinschaftlich wahrzunehmenden Führungsaufgaben, dass ein Großteil dieser Aufgaben bereits durch das Anfang 2024 eingeführte

Arbeitsmodell und dessen festgelegte Formate bzw. Rollen abgedeckt wurde, darunter:

- Ressourcenplanung und -steuerung => Task Lead Runde
- Übergreifender Austausch => Abteilungsmeeting

- Personalentwicklung bzw. Personalaufgaben => Eine bestimmte Person
- Evaluation des Arbeitsmodells => Puls Check der Abteilung
- Weiterentwicklung der Abteilung => Strategieworkshop der Abteilung

Beteiligte	Termine	Themen
Abteilungsmeeting (regulär)	14-täglich, 2 Stunden (1x im Quartal in Präsenz)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorstellung neuer Aufgaben/Tasks</li> <li>▪ Sachstand laufende Task (u. a. Teilergebnisse, Gremien)</li> <li>▪ Gemeinsam besser werden (lessons learned)</li> <li>▪ Fragen zu Informationen am „Schwarzen Brett“</li> <li>▪ Verschiedenes</li> <li>▪ Bewegte Arbeitsunterbrechung</li> </ul>
Abteilungsmeeting (Adhoc)	14-täglich, 30 Minuten (bei Bedarf)	Aktuelle (dringliche) Themen
Puls Check	Einmal im Jahr	Feedback, Meinungs- und Stimmungsbild einholen
Führungsteam (regulär)	Wöchentlich, 1 Stunde	Austausch zu strategischen, organisatorischen, fachlichen und personellen Themen
Führungsteam (Review)	Monatlich, 3 Stunden, Präsenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Austausch zu strategischen, organisatorischen, fachlichen und personellen Themen</li> <li>▪ Review</li> </ul>
Führungsteam & Task Leads	Monatlich, 1 Stunde (und bei Bedarf)	Abstimmung von Ressourcen und Prioritäten
Führungsteam & Task Leads (Review)	Jährlich, 2 Tage, Präsenz (bei Bedarf auch Einladung von Gästen/Kund*innen)	Review zur Weiterentwicklung der Strategie und der Abteilung

**Abb. 7:** Formate

Dies führte zur zentralen Frage: Wofür braucht es noch ein erweitertes Führungsteam? Welche zusätzlichen Führungsaufgaben müssten mit welchem Ressourceneinsatz und durch welche Personen übernommen werden? Als Konsequenz dieser Erkenntnisse und Entwicklungen löste sich das erweiterte Führungsteam in seiner bisherigen Form auf.

### Bewertung des konsolidierten Arbeitsmodells

Im Sommer 2024 fand erneut ein Puls-Check statt, bei dem sowohl das nun seit einem halben Jahr bestehende Arbeitsmodell bewertet als auch die individuelle Entwicklung jedes Einzelnen reflektiert wurde („Ich im Change.“). Das Feedback war insgesamt positiv: Die Mitarbeitenden schätzten es, Verantwortung zu übernehmen, neue Rollen auszuprobieren und mehr Freiräume zu haben. Sie konnten sich auf Augenhöhe kreativ und konstruktiv in Prozesse und Themen einbringen. Eine etablierte Feedbackkultur, lösungsorientierte Kommunikation innerhalb und zwischen den Teams sowie ein wertschätzender, kollegialer Austausch in den regelmäßigen Formaten führten dazu, dass das ursprüngliche Ziel – eine intensivere interne Zusammenarbeit nach agilen Prinzipien – grundsätzlich erreicht wurde.

### Offene Fragen und weitere Entwicklungen

Trotz der positiven Entwicklung gab es punktuelle Nachbesserungswünsche:

- Einige Mitarbeitende wünschten sich eine **sichtbarere Führung**.
- Es bestand **Unklarheit über das Zusammenspiel** zwischen den systemseitig definierten Führungskräften und den innerhalb der Abteilung etablierten Rollen – insbesondere nach der Auflösung des erweiterten Führungsteams.

Der Abteilungsleiter reagierte darauf mit einer schriftlichen **Konkretisierung der Anforderungen an Führungskräfte im zentralen Controlling**, basierend auf den Tätigkeits- und Kompetenzprofilen des Hauses sowie den im Leitbild verankerten Werten. Er stellte klar: **Führung ist nicht zwangsläufig an eine formale Führungsposition gebunden**. Vielmehr entsteht Führung dann, wenn in einer unklaren Situation jemand einen Vorgehensvorschlag macht und Gefolgschaft findet. Damit kann grundsätzlich jede:r Kolleg:in – zu-

mindest temporär – zur Führungskraft werden. Das konsolidierte Arbeitsmodell wurde erfolgreich in den laufenden Betrieb überführt und wird nun regelmäßig im Rahmen der definierten Formate reflektiert und weiterentwickelt.

### Das Ergebnis

Der Veränderungsprozess der Abteilung begann mit dem Ziel, die eigene Rolle als **zentrales Controlling der DRV Bund** zu schärfen und damit das Management im Transformationsprozess bestmöglich zu unterstützen. Dies sollte nicht nur zur Sicherung der Legitimität der DRV beitragen, sondern auch ihre Steuerungsfähigkeit verbessern. Gleichzeitig wurde angestrebt, die **interne Zusammenarbeit nach agilen Prinzipien** zu intensivieren. Auf dem Weg der organisatorischen, prozessualen und kulturellen Veränderung der Abteilung gab es durchaus Hindernisse, Umwege und teils auch Verärgerung. Es ist nicht immer gelungen, alle Mitarbeitenden mitzunehmen. Rückblickend wurde deutlich, dass ein bewusster Abschied von bisherigen Strukturen sowie eine Würdigung des bisher Geleisteten noch wichtiger gewesen wäre.

Dennoch ist der Veränderungsprozess des zentralen Controllings insgesamt eine Erfolgsgeschichte:

- **Geschärftes Geschäftsmodell** mit klarem Fokus auf die Hauptkundin (Direktorium)
- **Gelebtes Rollen- und Zusammenarbeitsmodell**, in dem die Mitarbeitenden Freiräume wertschätzen, Verantwortung übernehmen und Gestaltungsspielräume nutzen
- **Etablierte Feedbackkultur sowie Selbstreflexion**, die zu kontinuierlicher Verbesserung beiträgt
- **Höhere Transparenz und regelmäßiger Austausch**, um Abstimmung und Zusammenarbeit zu erleichtern
- **Sensibilisierte Mitarbeitende** hinsichtlich der Wirkung und des Impacts ihrer Tätigkeiten

Der Erfolg dieses Veränderungsprozesses basiert maßgeblich auf dem **Strategieteam**, das heterogen zusammengesetzt, hierarchiefrei agierend und kontinuierlich vordenkend die Transformation vorantrieb – unterstützt durch die externe Expertise und Erfahrung der CA controller akademie.

### Lessons Learned

- **Vertrauen & Eigenverantwortung:** Erfolgreiche Veränderungen erfordern einen **Vertrauensvorschuss**, aber auch **Eigeninitiative, Selbstverantwortung** und Mut, sich in unplanbare Situationen zu wagen. Gleichzeitig kann nicht jede:r mit Unsicherheit umgehen – einige Mitarbeitende und Führungskräfte benötigen **klare Strukturen und Anweisungen**, um handlungsfähig zu bleiben.
- **Vorbilder & Mitgestaltung:** Es braucht **Vordenkende und Vorbilder**, die das gemeinsam entwickelte Leitbild authentisch vorleben und andere ermutigen, inspirieren und mitreißen. Gleichzeitig darf aktives Gestalten durch Einzelne oder eine Gruppe nicht dazu führen, dass sich andere in eine passive Konsumhaltung zurückziehen.
- **Reflexion & Stabilität:** Regelmäßige **Selbst- und Teamreflexion** sind essenziell für nachhaltige Veränderungen. Gleichzeitig braucht es **Verlässlichkeit und Stabilität** – Veränderungen müssen Raum und Zeit zur Entfaltung bekommen, statt durch ständige Anpassungen Unsicherheit zu erzeugen.
- **Transparenz & Vertraulichkeit:** Es braucht inhaltliche wie persönliche Transparenz. Dazu gehören **offene Kommunikation, kontinuierliches Feedback** und eine **ehrliche Fehlerkultur**. Gleichzeitig braucht es **Vertraulichkeit** und die Einstellung, dass Feedback ein wertschätzendes Geschenk ist.
- **Formelle Führung & gemeinschaftliche Verantwortung:** Auch in neuen Rollenmodellen bleiben **formelle Führungskräfte wichtig**, um Verantwortung zu übernehmen, bei Bedarf Entscheidungen zu treffen und dem Team (nach außen) den Rücken zu stärken. Gleichzeitig braucht es formelle Führungskräfte, die nicht sich selbst (ihre Macht, ihren Status oder ihr Ansehen), sondern die **gemeinsamen Ziele, Aufgaben und Werte** in den Mittelpunkt stellen. ■

#### Fußnoten

1 Beim Konsent-Prinzip erfolgt die Beschlussfassung, wenn kein begründeter schwerwiegender Einwand vorliegt.

2 Kundin Direktorium, Politische Relevanz, Steuerungsrelevanz, Träger & trägerübergreifend, Einzählung auf strategische Ziele, Risiko bei Nichterfüllung der Aufgabe.