

Bericht des Direktoriums

Gelebte Agilität in der Deutschen Rentenversicherung Bund

Redezeit: 15 min.

Dr. Stephan Fasshauer

Direktor
der Deutschen Rentenversicherung Bund

Vertreterversammlung
der Deutschen Rentenversicherung Bund
in München am 10. Juni 2024

Folie 1

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,
sehr geehrte Damen und Herren,

auch ich begrüße Sie alle ganz herzlich und freue mich, dass wir uns heute hier in München treffen.

Ich übernehme auf unserer Vertreterversammlung nun den Bericht des Direktoriums und werde vor allem unsere weiter im Modernisierungsprozess befindlichen Arbeitsweisen beleuchten. Anhand von Beispielen möchte ich aufzeigen, inwieweit sich das agile Arbeiten positiv auf unsere DRV Bund auswirkt.

Folie 2

„Agilität“ ist ein Modebegriff, ja, aber eben auch eine neue Arbeitsweise, auf die sich ein genauere Blick lohnt. Er steht gegenwärtig für eine flexible, schlanke, kundenorientierte Arbeits- und Organisationsgestaltung verbunden mit neu entwickelten Technologien und modernen Methoden. Ziel ist es, durch eine hohe Veränderungsbereitschaft, unsere Arbeitsweise zu optimieren und unsere Leistungen bzw. unseren Service zu verbessern. Deshalb nutzen wir agile Methoden in Veränderungsprozessen bzw. in der Entwicklung neuer Ideen. Sie werden eingebettet in die Grundstrukturen unseres Hauses, die in Verbindung mit unserer Aufgabe als gesetzliche Rentenversicherung den stabilen Rahmen bilden.

Wie wichtig die Flexibilität für die Stabilität einer Verwaltung ist, haben wir in der Pandemie zu spüren bekommen. Und weiterhin leben wir in herausfordernden Zeiten, in denen Themen wie die digitale Transformation, die Nachhaltigkeit, die Folgen des demografischen Wandels sowie Rechtsänderungen Einfluss auf die Gestaltung der DRV Bund haben. Um zukunftsfest zu bleiben, gilt es unter anderem Arbeitsformen, Prozesse und Strukturen zu hinterfragen und

anzupassen. Dafür begeben wir uns in einigen Arbeitsbereichen auf kontinuierliche Reisen der Verbesserung, des Lernens und der Anpassung. Wo es hingehen soll, wissen wir, Route und Navigation passen wir an die aktuellen „Wetterbedingungen“ an – agiles Arbeiten eben.

Folie 3

Momentan gibt es in der DRV Bund verschiedene Projekte, die agile Elemente nutzen. Allein schon das veränderte Mindset, das dieses Vorgehen mit sich bringt, beeinflusst die Arbeitskultur insgesamt. Das spürt man förmlich.

Im Gegensatz zum ebenfalls bedeutsamen linearen Vorgehen, das einer präzisen Planung folgt und eher auf konstante Anforderungen setzt, zeichnen sich agile Modelle durch hohe Flexibilität und Ergebnisoffenheit aus. Dazu hat unsere Vorhaben- und Projektmanagement eigens ein Brettspiel entwickelt, eine Art Projektmonopoly. Es macht allen, die Projektverantwortung tragen, anschaulich, welche Vor- und Nachteile beide Vorgehensweisen in unterschiedlichen Situationen haben.

Mein Schwerpunkt heute ist das agile Vorgehen. Es erfolgt vor allem iterativ, also schrittweise. In einem festgelegten Zeitraum verbunden mit einem Ziel finden sogenannte Sprints statt, in denen die Teams gemeinsam bestimmte Themenbereiche bearbeiten. Die Ergebnisse werden besprochen, geprüft und ggf. angepasst. Fehler führen zu Erkenntnissen, nicht zu „Strafen“.

Dabei stehen die Praxistauglichkeit und die Zufriedenheit unserer Versicherten; Rentnerinnen und Rentner sowie unserer Mitarbeitenden im Zentrum.

Die agilen Teams bestehen aus Fachexpert*innen mit hohem Praxisbezug aller betroffenen „Gewerke“. Mitarbeitende werden so zu Mitarchitekten mit Entscheidungsmöglichkeiten und Verantwortung, mit

Blick auf das große Ganze. Dabei werden auch wichtige Rollen vergeben, wie z. B. die des „scrum masters“ als Mentor, der den Arbeitsrahmen vorgibt, oder des „product owners“, der derjenige, der fachlich bestimmt.

Alle genannten Aspekte zählen auf die Qualität des Produktes, die Effizienz der Prozesse und meist auch auf das Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden ein.

Wie und wo wir agile Vorgehensweisen bei uns im Haus einsetzen, möchte ich anhand unterschiedlicher Beispiele skizzieren.

Projekt Leistungsabteilungen

Folie 4

Mit Blick auf die aktuellen Herausforderungen sowie gemäß unserem Leitsatz „Das Kerngeschäft führt“ führen wir zwei unserer Leistungsabteilungen zusammen. Das Projekt nutzt zahlreiche agile Elemente für seine Anpassungsreise.

Reisepartner Nummer eins ist die Zentrale Zulagenstelle für Altersvorsorge (ZfA) in Brandenburg an der Havel. Sie zeichnet sich schon bisher durch schlanke Prozesse aus und nutzt agile Vorgehensweisen bereits seit langem, insbesondere bei der IT-Entwicklung für die gesamten Verfahren der Riester-Rente.

Folie 5

Zudem hat sie, wie auch andere im Haus, das weltweit genutzte Scaled Agil Framework®, kurz SAFe® eingeführt. Dieses Rahmenwerk bietet Leitlinien für alle Facetten des agilen Vorgehens. Ich zeige Ihnen hier einmal kurz, wie das aussieht.

Folie 6

Der andere Reisepartner ist unsere größte Berliner Leistungsabteilung, die Jahrzehnte lange Erfahrung sowie hohes Experten- und Prozesswissen im Bereich Rente und Versicherung mitbringt. Der Kundenkreis beider Bereiche ist in Zahlen nahezu identisch, insgesamt sprechen wir von etwa 13 Millionen Versicherten, Rentnerinnen und Rentnern sowie über 15 Millionen verwalteten Riester-Zulagekonten.

Wir vereinen nun die Kompetenzen beider Abteilungen, sodass beide voneinander profitieren. Die Mitarbeitenden tragen mit eigenen Vorschlägen zur Gestaltung effizienter Prozesse in der gemeinsamen Abteilung bei, damit wir schneller und flexibler auf die Bedarfe unserer Kund*innen eingehen können.

Aktuell entwickeln die Projektmitglieder interdisziplinär mit agilen Methoden die neue Struktur dieser großen Abteilung mit rund 3.100 Mitarbeitenden, um diese dann iterativ in die Praxis zu überführen.

Community Lab und Flexibilisierung der Arbeitsmengen

Zugleich soll ein weiteres neues Element der Abteilung, ein sogenanntes Community Lab, geschaffen werden. Es dient künftig als Erprobungsort für das Kerngeschäft, um insbesondere Prozesse, Ideen, aber auch IT-Entwicklungen zusammen mit der Sachbearbeitung hinsichtlich ihrer Praxistauglichkeit zu testen. So wollen wir vor allem Optimierungspotenziale zur Entlastung der Sachbearbeitung identifizieren. Das ComLab soll mit passenden Formaten und Expert*innen die Erprobungen begleiten und unterstützen – es soll so etwas wie unsere „Bill-Gates-Garage“ werden oder besser unser DRV-Bootshaus.

Folie 7

Den Anfang macht hier unser Projekt FLAM, also die Flexibilisierung der Arbeitsmengen verbunden mit dem Ziel, Effizienz und Eigenverantwortlichkeit in den Prozessen der Sachbearbeitung zu steigern.

Auch innerhalb dieses Projektes sind sowohl intern als auch trägerübergreifend agile Vorgehensweisen genutzt worden. So konnten wir trägerübergreifend die Anforderungen an ein gemeinsames IT-Produkt innerhalb kürzester Zeit definieren. Die Beteiligung Mitarbeitender unterschiedlicher Ebenen auf Augenhöhe war zudem für viele eine neue positive Erfahrung.

Die Idee von FLAM ist: Die Beschäftigten ziehen sich ihre zu bearbeitenden Vorgänge aus einem abteilungsübergreifenden Speicher selbständig, nach dem sog. Pull-Prinzip.

Wie hierbei die Möglichkeiten für das Vorgänge-Ziehen gestaltet werden sollen und was dafür technisch notwendig ist, wurde ebenfalls mittels agiler Methoden herausgefunden. Unter anderem lieferten sog. Nutzerreisen schnelle, praxistaugliche Ergebnisse für effektive, userzentrierte Softwarelösungen.

Folie 8

Aktuell wird nun in besagtem Community Lab ein gutes halbes Jahr lang in drei Sachbearbeitungsteams das Pull-Prinzip generell erprobt – eigenverantwortlich, aber im sicheren Umfeld bestehender und fundierter Bearbeitungsprozesse. Hierbei ziehen sich die Kolleg*innen eigenständig Vorgänge aus einem gemeinsamen Postkorb aller Teams. So machen wir das Konzept schnell erlebbar und erfahren, wie es die Arbeitsweise beeinflusst bzw. welche Anpassungen ggf. erforderlich sind.

Zugleich sammelt das Community Lab Erkenntnisse zur Optimierung seiner Einsatzmöglichkeiten und Instrumente. Insgesamt ist das ein klares Vertrauenssignal an unsere Mitarbeitenden in einem festgelegten Rahmen.

Folie 9

rvEvolution – neues IT-Kernsystem

Die Erkenntnisse und die definierten Anforderungen des Projekts FLAM und auch aller anderen Prozesse sind zudem wichtig für die Gestaltung unseres neuen IT-Kernsystems rvEvolution. Denn hier werden die technischen Weichen mit Hilfe agiler Softwareentwicklung neu gestellt. Das Multiprojekt rvEvolution ist ein Gemeinschaftsprojekt der gesamten Deutschen Rentenversicherung. Zum Vorteil unserer Mitarbeitenden,

aller Versicherten, Rentnerinnen und Rentner wollen wir das aktuelle Kernsystem durch eine moderne Anwendung ersetzen.

Die crossfunktionalen Teams orientieren sich konsequent an dem bereits erwähnten Agilitäts-Rahmenwerk. (siehe Folie 5). Auch Sie befinden sich auf einer kontinuierlichen Reise der Verbesserung, des Lernens und der Anpassung. rvEvolution nutzt dabei die Zug-Metapher. Ein Beispiel aus der Praxis: Die Anliegen der Versicherten erreichen die Sachbearbeitung über verschiedene digitale und analoge Eingangskanäle.

Der Prozess, wie Mitarbeitende diese Anliegen zur Bearbeitung als Vorgang erhalten, ist Gegenstand des IT-Produkts „Eingangsmanagement“. Es ist Teil des agilen Entwicklungszuges Querschnitt, den Sie auf der Folie sehen.

Das dafür gebildete trägerübergreifende Team soll eine passende Software entwickeln. Es hat eigenständig einen Ist-Soll-Vergleich sowie eine Marktanalyse durchgeführt, um die passende Software zu finden. Für Bedürfnisse, die über die Kaufsoftware hinausgehen entwickelt das Team eine neue eigene Softwarelösung. In zweiwöchigen Sprintphasen wird programmiert, präsentiert und ggf angepasst. Hinsichtlich der praktischen Anwendung werden auch andere betroffene Teams einbezogen.

Dieser methodische Ansatz ermöglicht es, das IT-Produkt „Eingangsmanagement“ präzise auf die Bedürfnisse zuzuschneiden, und genau das wollen wir natürlich in rvEvolution erreichen, um zugleich unsere Beschäftigten zu entlasten.

Folie 10

EM-Renten-Bestandsverbesserungsauszahlungsgesetz

Ein anderes Beispiel dafür, wie wir unvorhergesehenen Herausforderungen agil begegnen, um termingerecht zu liefern und eben auch unsere Sachbearbeitung zu entlasten, ist das EM-Renten-

Bestandsverbesserungsauszahlungsgesetz, das wir maßgeblich mitentwickelt haben.

Das ursprünglich geplante Rentenanpassungs- und Erwerbsminderungsrenten-Bestandsverbesserungsgesetz (als Teil des Rentenpakets I) aus dem Jahr 2022 sieht einen Zuschlag für rund 3 Millionen Rentnerinnen und Rentner vor, die seit 2001 eine Erwerbsminderungsrente beziehen.

Da die Umsetzung des Gesetzes komplexe Anforderungen an unser IT-System stellt und viele unserer Ressourcen aufgrund anderer Prozesse gebunden sind, stellte sich heraus, dass wir mehr Zeit benötigen, um diese Aufgabe termingerecht zu erledigen.

Ein Team aus Mitarbeitenden der Deutschen Rentenversicherung und des Renten Services der Deutschen Post AG - quer durch die Arbeitsbereiche und die Hierarchieebenen - hat hier eine tragfähige Lösung erarbeitet.

Binnen kürzester Zeit, in sog. Sprints, sind verschiedene Varianten, entwickelt, geprüft, angepasst und schließlich mit dem BMAS in ein Konzept überführt worden, das in das EM-

Bestandsverbesserungsauszahlungsgesetz gemündet ist. Die Einführung der Zuschläge soll nun in zwei Stufen erfolgen: Zunächst zahlt der Renten Service für die DRV ab Juli 2024 an die Berechtigten einen von ihm selbst aus den Rentenzahlbeträgen errechneten Zuschlag aus (getrennt von der laufenden Rente).

Die zweite Stufe startet im Dezember 2025. Dann wird der Zuschlag durch die Rentenversicherungsträger als unmittelbarer Bestandteil der Rente gezahlt, wie es das EM-Renten-Bestandsverbesserungsgesetzes aus dem Rentenpaket I vorsieht.

Wir verdanken diese schnelle Problemlösung im Sinne unserer Kund*innen nicht zuletzt der agilen Vorgehensweise aller Beteiligten.

Weitere Aspekte des agilen Arbeitens

Folie 11

Das agile Arbeiten wird in der DRV Bund durch unterschiedliche Angebote flankiert.

Agile Coaches beispielsweise können Veränderungsprozesse begleiten und unterstützen. Wir bilden diese auch selbst aus.

Sowohl unsere Bildungsabteilung als auch unsere Führungsakademie next campus bieten darüber hinaus Fortbildungsmöglichkeiten zum Thema Agilität an. Diese betreffen sowohl das Handwerk als auch das Mindset.

Die aktuell sehr zahlreichen Veränderungsprozesse können auch zu physischen oder psychischen Belastungen führen. Das ist uns sehr bewusst. Deshalb bietet unser Betriebliches Gesundheitsmanagement allen Beschäftigten der DRV Bund Unterstützung an. Ausgebildete Gesundheits-Coaches geben individuelle Instrumente an die Hand, um präventiv mit neuen Anforderungen auch hinsichtlich der Arbeitsweise auf eine gesunde Art und Weise umgehen zu können.

Folie 12

Meine Damen und Herren,
unser Bestreben ist es, stets zeitgemäß und zukunftsfest aufgestellt zu sein. In diesem Zusammenhang sind die agilen Methoden ein wirklicher Gewinn, denn sie ermöglichen uns eine Flexibilität, die bei der Entwicklung, Prüfung und Umsetzung neuer Ansätze enorm wichtig ist. Auch bestehende Prozesse und Strukturen können wir so optimieren und auch kombinieren. Das agile Vorgehen zählt auf das Tempo, die Nachhaltigkeit und die Akzeptanz der Arbeitsergebnisse ein. Darüber hinaus fördert die Beteiligung der Mitarbeitenden in den Teams die Identifikation mit der Arbeitgeberin, das Miteinander und oft auch das persönliche Selbstwertgefühl.

Zugleich ist es mir wichtig zu betonen: Wir betrachten agile Vorgehensweisen als Instrumente innerhalb des beständigen und

stabilen Rahmens unseres Hauses. Denn für viele unserer Kernaufgaben sind lineare Prozesse gemäß den definierten Richtlinien unabdingbar.

Die Auswahl unserer Methoden bedarf also immer einer genauen Abwägung.

So können wir in unserer DRV Bund als Gemeinschaft Hand in Hand unseren gesellschaftlichen Auftrag zuverlässig erfüllen. Eben: Mit uns. Für alle. Vielen Dank.