

**Interne Revision**

**Revision SGB III**

**Bericht**

gemäß § 386 SGB III

**Beauftragte für Chancengleichheit  
am Arbeitsmarkt**



**Bundesagentur für Arbeit**

**Inhaltsverzeichnis**

<b>1.</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Revisiionsergebnisse</b> .....	<b>2</b>
2.1.	Regelungen zur Aufgabenerledigung .....	2
2.2.	Umsetzung der Regelungen und Erwartungen .....	3
2.3.	Erfolgskriterien .....	4
2.4.	Entwicklungsziele .....	5
2.5.	Durchführung von Einzelberatungen durch die BCA .....	6

Anlage Revisionsumfang und -methode

## 1. Zusammenfassung

Die Bundesagentur für Arbeit ist per Gesetz verpflichtet, die Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt als durchgängiges Prinzip der Arbeitsförderung zu verfolgen sowie die berufliche Situation von Frauen zu verbessern. Für die Umsetzung dieses Auftrags sind auf allen Organisationsebenen Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA) bestellt, um in Fragen der Chancengleichheit am Arbeitsmarkt zu informieren, zu beraten und Vorschläge zur Verbesserung zu unterbreiten.

Die Revision sollte aufzeigen, ob die Aufgabenerledigung der BCA und der in Aussicht genommene Weiterentwicklungsprozess zielführend sind.

**Ziel der Revision**

Im Ergebnis der insbesondere auf die BCA in den Agenturen für Arbeit (AA) ausgerichteten Prüfung haben sich in Bezug auf die gegenwärtige Aufgabenerledigung keine größeren Kritikpunkte ergeben. Die BCA-Organisation funktioniert innerhalb geregelter Bahnen und wird an den Schnittstellen nach innen und nach außen in ihrem gesetzlichen Auftrag und ihrer Dienstleistungsfunktion wahrgenommen. Der Blick nach vorn – auf die künftigen Herausforderungen der BCA gerichtet – gestaltet sich jedoch schwieriger und ist mit größeren Risiken und mit unmittelbarem konzeptionellen sowie Überzeugungs- und Gestaltungsaufwand verbunden.

**Fazit der Prüfung**

Im Wesentlichen ist Folgendes festzustellen:<sup>1</sup>

- Die Aufgabenerledigung der BCA folgt grundsätzlich geeigneten Regelungen. Teilweise wünschten sich die BCA in den AA noch konkretere Regelungen zum Umgang mit dezentralen Entscheidungsbedarfen (z. B. zur Auswahl von Netzwerken). ◆
- Die Aufgabenerledigung der BCA erfolgt grundsätzlich regelungskonform. ●  
Die Wertschätzung der BCA-Arbeit in den geprüften AA bezieht sich zu großen Teilen auf die Entlastung im Tagesgeschäft und weniger auf ein Bedürfnis nach fachlicher Unterstützung. ◆
- Eine zielorientierte fachliche Steuerung bedingt grundsätzlich allgemein verständliche und anerkannte Indikatoren für die Erfolgsmessung. An dieser Stelle besteht noch Nachholbedarf. ◆
- Der Entwurf des Zukunftsbilds für die BCA ist schlüssig sowie verständlich und nachvollziehbar formuliert. Er bleibt jedoch noch unklar bei der Prioritätensetzung und Operationalisierung. ◆  
Die BCA vor Ort kennen die Entwicklung des Zukunftsbilds und die damit anvisierte Zielsetzung noch nicht. ■
- Die Frage, ob und inwieweit die BCA Einzelberatungen durchführen sollte, erzeugt einen unnötigen Diskussionsaufwand und sollte durch eine eindeutige Regelung geklärt werden. ◆

<sup>1</sup> ■ = hohes Risiko; ◆ = mittleres Risiko; ● = niedriges Risiko.

## 2. Revisiionsergebnisse

### 2.1. Regelungen zur Aufgabenerledigung

#### Fragestellung

Folgt die Aufgabenerledigung der BCA eindeutigen und geeigneten Regelungen?

#### Feststellungen

- Die Aufgabenerledigung ist im Fachkonzept Stab BCA SGB III geregelt.
- Die Kernaufgaben der BCA vor Ort sind gemäß Fachkonzept die Beteiligung bei Planungs- und Steuerungsprozessen, Erstellung von geschlechterrelevanten Analysen und Bewertungen, Information und Beratung interner und externer Partnerinnen und Partner und die Initiierung, Vorbereitung und Durchführung von Projekten, Netzwerken, Veranstaltungen, Workshops, Arbeitskreisen, Fortbildungen etc.
- Die AA haben die Möglichkeit einer regionalen Ausgestaltung der Aufgabenschwerpunkte. Alle interviewten BCA betonten die Wichtigkeit, die im Fachkonzept genannten Aufgaben nach den Gegebenheiten der jeweiligen AA auszurichten.
- Die befragten AA bewerteten das Fachkonzept als grundsätzlich geeignet, die Aufgabenerledigung der BCA zu regeln. Jedoch wurde von einigen Befragten der Wunsch nach mehr Orientierung bei der regionalen Ausgestaltung geäußert (z. B. welche Netzwerke bedient werden sollten).
  - Der Stab BCA teilte mit, sie suchten nach einer Balance für ein Konzept (Standard-Produktportfolio für die BCA-Arbeit), welches aber auch die Berücksichtigung regionaler Unterschiede ermöglichen soll. Die Regionen sollten demnach jedoch keinen Freibrief bekommen, die BCA Arbeit nach eigenem Belieben zu gestalten.
  - Der Stab SE (Strategieentwicklung) hielt den regionalen Gestaltungsspielraum für ausreichend. Eine Konkretisierung einzelner Aspekte sei ggf. hilfreich, z. B. da das Thema MINT<sup>2</sup> nicht in allen Regionen gleich ausgeprägt bedient werden müsse.

#### Bewertung durch die Interne Revision

Das Fachkonzept stellt eine geeignete Regelung für die Aufgabenerledigung der BCA dar. Die genannten Kernaufgaben bieten den BCA einen Rahmen, innerhalb dessen sie agenturspezifische Akzente setzen können. Zudem enthält das Fachkonzept geeignete konkretisierende Beschreibungen zur Aufgabenerledigung (z. B. zur Beteiligung bei Planungs- und Steuerungsprozessen sowie zur Durchführung von geschlechterrelevanten Analysen).

Bei dem Wunsch nach mehr Orientierung bei der regionalen Ausgestaltung sollte es darum gehen, das richtige Verhältnis zwischen einheitlicher Linie und der Notwendigkeit einer dezentralen Verantwortungsübernahme abzuwägen. Wichtig ist, dass die BCA die an sie gestellten Anforderungen und die Grenzen ihrer Befugnisse kennen.

#### Empfehlung 1

*Es sollte geprüft und in geeigneter Weise festgelegt werden, in welchem Rahmen die BCA auf der Ebene der AA ihre dezentrale Verantwortung ausüben sollen. Bei Bedarf wäre eine Hilfestellung zur Befähigung zu geben.*

---

<sup>2</sup> MINT-Berufe, die in Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik angesiedelt sind.

## 2.2. Umsetzung der Regelungen und Erwartungen

### Fragestellung

Gelingt den BCA ein zielführender Umgang mit den Regelungen und Erwartungen?

### Feststellungen

- Die Befragten aus den AA nannten folgende Schwerpunkte der BCA-Arbeit: Netzwerkarbeit nach innen und außen (einholen und bereitstellen von Informationen zu BCA-Themen, Veranstaltungen in Netzwerken), Beiträge zu Schulungen (z. B. zur Rolle der BCA), „sichtbar sein“ und für das Thema Chancengleichheit am Arbeitsmarkt sensibilisieren.
- Aus der Prüfung von Unterlagen war außerdem erkennbar, dass die BCA bei der Bildungszielplanung der AA beteiligt wurden. In einer der geprüften AA hat die BCA geschlechterrelevante Analysen und Bewertungen durchgeführt. In allen drei AA kümmerten sich die BCA unter anderem um die Vorbereitung und Durchführung von Projekten, Netzwerkarbeit, Veranstaltungen, Workshops und Arbeitskreisen.
- Die Fach- und Führungskräfte der AA nahmen nach eigener Aussage die BCA in ihrer Rollenwahrnehmung wahr und empfanden ihr Handeln als Entlastung, weil z. B. durch Gruppeninformationen der BCA für die Fach- und Führungskräfte eigene Beratungen zu den betreffenden Themen entfielen. Weder von den BCA noch von den Fach- und Führungskräften wurde von Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit berichtet. In den Interviewaussagen stellten beide Seiten die Zusammenarbeit überwiegend positiv dar.
- Die BCA wurden von den geprüften AA in Führungskräftebesprechungen, Strategierunden etc. regelmäßig eingebunden, und die BCA empfanden die Einbindung als ausreichend.
- Die Fachkräfte äußerten, dass sie selten die BCA direkt mit konkreten Fragestellungen kontaktierten und die nötigen Beratungen ggf. selber durchführten, dafür jedoch auf vorhandene Angebote der BCA hinwiesen.
- Eine der geprüften BCA vertrat die Auffassung, sie würde gern das Thema Fallbesprechungen intensivieren. Von Seiten der Geschäftsführung der betreffenden AA erfolgte hierfür keine Bestätigung einer entsprechenden Notwendigkeit.
- Alle interviewten BCA betonten die Wichtigkeit, die Umsetzung der Regelungen des Fachkonzepts an den regionalen Gegebenheiten und den geschäftspolitischen Schwerpunkten der jeweiligen AA auszurichten.

### Bewertung durch die Interne Revision

Die Aufgabenerledigung der BCA in den AA bewegt sich grundsätzlich im Rahmen des Fachkonzepts.

Die Arbeit der BCA wird positiv wahrgenommen. Die Wertschätzung bezieht sich in den geprüften AA zu großen Teilen auf die Entlastung im Tagesgeschäft (weil z. B. durch Gruppeninformationen Beratungsthemen im operativen Bereich entfallen) und weniger auf ein Bedürfnis der Fach- und Führungskräfte nach fachlicher Unterstützung.

### Empfehlung 2

*Es sollte geprüft werden, inwieweit an den Schnittstellen zu den operativen Kooperationspartnerinnen und -partnern die fachliche Unterstützung durch die BCA noch mehr in den Vordergrund bzw. in das Bewusstsein gerückt werden sollte.*

## 2.3. Erfolgskriterien

### Fragestellung

Wissen die BCA, was sie konkret machen sollen, um erfolgreich zu sein?

### Feststellungen

- Die BCA gaben an, sich erfolgreich zu fühlen, machten dies jedoch nicht an Controlling-Ergebnissen, sondern an „weichen Faktoren“, wie z. B. positivem Feedback nach Veranstaltungen, fest.
- Aus Sicht der Fach- und Führungskräfte tragen die BCA zum Erfolg der AA bei. Die Erfolgsmessung wird jedoch als schwierig angesehen: Bei der Arbeit der BCA handle es sich um eine Querschnittsaufgabe, und der Erfolg der BCA sei nicht an Controllingzahlen, sondern an „weichen“ Faktoren festgemacht. Eine systematische Erfolgsmessung der BCA war in keiner der geprüften AA erkennbar. Bei der Mehrzahl der in den AA Befragten bestand kein Wunsch nach „harten“ Kennzahlen für die BCA-Arbeit.
- Nach Aussagen aus Interviews und Fragebogen machen die AA den Erfolg der BCA beispielsweise an folgenden Faktoren fest:
  - Feedback aus Veranstaltungen und von Partnerinnen und Partnern in der Zusammenarbeit.
  - Erfolgreiche Unterstützung operativer Teams (insbesondere durch erfolgreiche Klärung von Kundenanliegen) oder Angebote der BCA zur Verbesserung der Dienstleistung (z. B. Veranstaltungen und Informationen).
  - Außenwirkung der AA (z. B. Anerkennung in Netzwerken).
  - Akzeptanz der BCA durch Geschäftsführung und Mitarbeitende.
- Das Fachkonzept sieht zur Thematik der Qualitätssicherung folgende übergreifende Regelung vor: „Die Stabsstellen BCA der Zentrale und der Regionaldirektionen halten die Umsetzung der Aufgabenschwerpunkte der nachgelagerten Einheiten zum Zweck einer umfassenden Qualitätssicherung nach. Die fachliche Koordination erfolgt durch regelmäßige Austausche und weitere geeignete Formate. Diese sind in dezentraler Verantwortung vorzuhalten.“
- Eine zentrale Durchführung von Fachaufsicht durch den Stab BCA erscheint aus Sicht des Stabs SE nicht zielführend, da über die „Distanz“ zu den AA regionale Aspekte nicht berücksichtigt werden könnten.
- Der Stab BCA hat eine „Matrix – Beobachtungspunkte guter Arbeit im Sinne der Chancengleichheit“ (inzwischen „partizipatives Qualitätsinstrument“) erarbeitet, die in einzelnen AA getestet werden soll. Inhaltlich können mit diesem Instrument beispielsweise folgende Aspekte betrachtet werden:
  - „Frauen und Männer werden gleichermaßen bei den Eintritten berücksichtigt.“
  - „Das Thema Chancengleichheit wird bei der jährlichen Planung berücksichtigt.“
  - „Die BCA nimmt an Führungs-, Leitungsrunden sowie Strategierunden teil und hat eigene Tagesordnungspunkte für ihre BCA-Themen.“
  - „Die bedienten Netzwerke haben einen Bezug zum Thema ‚Arbeit‘ und bringen einen Nutzen für die Organisation.“

### Bewertung durch die Interne Revision

Die Ausgangsfrage, ob die BCA wissen, was sie machen sollen, um erfolgreich zu sein, kann zwar weit überwiegend mit „ja“ beantwortet werden, es bleiben jedoch Fragen offen – insbesondere zur Nachvollziehbarkeit, Vergleichbarkeit und Verbindlichkeit von Erfolgskriterien.

## Interne Revision

Eine zielorientierte fachliche Steuerung bedingt grundsätzlich allgemein verständliche und anerkannte Indikatoren. Hierbei können ergänzend auch weiche Faktoren und Qualitätskennziffern von Nutzen sein. Die Entwicklungsinitiative des Stabs BCA, die sich im Entwurf der Matrix – Beobachtungspunkte (...) ausdrückt, wird deshalb als wichtiger Baustein für ein Internes Kontrollsystem aus prüferischer Sicht befürwortet. Wichtig ist jedoch, dass „weiche“ Kriterien, die beispielsweise über Selbsteinschätzungen generiert werden, in der Aussagekraft als solche eingeordnet werden.

### **Empfehlung 3**

*Es sollte mit Priorität daran festgehalten werden, für die BCA ein System zur Erfolgs- und Qualitätseinschätzung aufzubauen.*

## **2.4. Entwicklungsziele**

### **Fragestellung**

Sind die Entwicklungsziele zielführend sowie ausreichend konkret und umsetzbar?

### **Feststellungen**

Das „Zukunftsbild BCA SGB III“ (Zukunftsbild) befand sich zum Zeitpunkt der Prüfung in der Abstimmung. Das Revisionsteam hat sich mit den Inhalten und dem Prozess der konzeptionellen Abstimmung ausführlich beschäftigt. Die Richtlinien des Vorstands für die Interne Revision und die dahinterstehenden globalen Standards für die Interne Revision schließen es für die Interne Revision jedoch aus, sich inhaltlich gestaltend in die Entwicklung von Organisationskonzepten einzubringen. Die nachfolgenden Feststellungen beschränken sich deshalb auf grundlegende Aspekte und Risiken im Zusammenhang mit dem Entwicklungsvorhaben:

- Das Zukunftsbild steht im grundsätzlichen Einklang mit der strategischen Zielsetzung der BA.
- Es ist inhaltlich sehr umfassend angelegt und in der der Internen Revision vorliegenden Fassung weitgehend nicht priorisiert, so dass sich die Frage stellt, welche der genannten Aufgaben/Themen die BCA mit ihren personellen Ressourcen umsetzen kann.
- Die im Zukunftsbild dargestellten Zielsetzungen und Vorhaben sind eher grundsätzlich formuliert. Die Frage nach der konkreten Ausgestaltung bzw. Operationalisierung blieb bisher weitgehend offen.
- Zum Zeitpunkt der Prüfung durch die Interne Revision war der Entwurf des Zukunftsbilds bei den BCA vor Ort weitgehend unbekannt.
- Auch im Rahmen der Prüfung war es teilweise schwierig, konkrete Abstimmungsstände und inhaltliche Positionierungen in Erfahrung zu bringen – bis hin zu der Frage, ob letztendlich am Zukunftsbild in der vorliegenden Form festgehalten werde.

### **Bewertung durch die Interne Revision**

Das Zukunftsbild ist schlüssig und in Bezug auf die übergreifenden Zielsetzungen verständlich und nachvollziehbar formuliert. Auf der globalen Formulierungsebene ist es jedoch noch schwierig zu erkennen, wie die Zielsetzungen konkret operationalisiert werden sollen. Vor dem Hintergrund der verfügbaren Personalressourcen stellt sich zudem die Frage nach der Priorisierung bzw. auch Selektion in der Umsetzung. Dies betrifft nicht nur die Quantität, sondern auch den für die Aufgabenwahrnehmung erforderlichen Befähigungsbedarf.

Wichtig ist es auch, die Mitarbeitenden rechtzeitig mitzunehmen und damit einem Akzeptanzrisiko vorzubeugen.

#### **Empfehlung 4**

*Es sollte zeitnah unter allen Beteiligten ein Einvernehmen über die konkrete Ausgestaltung der Weiterentwicklung geschaffen werden. Alle Mitarbeitenden sollten rechtzeitig ihren Beitrag für das gemeinsame Vorhaben und die künftige Ausrichtung kennen.*

### **2.5. Durchführung von Einzelberatungen durch die BCA**

#### **Fragestellung**

Passen die BCA ihr Aufgabenspektrum an die aktuellen Bedarfe der Chancengleichheit am Arbeitsmarkt an (betrifft die Durchführung von Einzelberatungen durch die BCA)?

#### **Feststellungen**

Im Kontext der im Rahmen der Revision geführten Gespräche wurde wiederholt die Frage aufgeworfen, ob die BCA im Zuge ihrer Anpassung an die aktuelle Bedarfssituation Einzelberatungen durchführen sollten (betrifft Arbeitnehmer- und Arbeitgeberkundinnen und -kunden):

- Die befragten Führungs- und Fachkräfte sowie die BCA sahen keine Notwendigkeit für eine generelle Durchführung von Einzelberatungen durch die BCA. Begründet wurde dies unter anderem mit der eher übergreifenden Rolle und begrenzten personellen Ressourcen.
- Gleichwohl erkannten die Befragten einen Mehrwert in einer situativen Einbindung der BCA in Beratungsgespräche (z. B. bei spezifischen Fragestellungen, wie Kinderbetreuung oder Teilzeitarbeit).

#### **Bewertung durch die Interne Revision**

Wie bereits unter Ziffer 2.4 erwähnt, kann sich die Interne Revision an der Entwicklung von Organisationskonzepten nicht inhaltlich gestaltend beteiligen. Somit bleibt an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass aus Sicht der Internen Revision beide Varianten, sowohl die Durchführung von Einzelberatungen durch die BCA als auch der Verzicht darauf, durch den gesetzlichen Auftrag und auch durch das Fachkonzept nicht ausgeschlossen sind. Im Übrigen wird eine zumindest situative Einbeziehung der BCA in Einzelgespräche je nach Bedarfssituation bereits praktiziert.

#### **Empfehlung 5**

*Zur Vermeidung eines weiteren Diskussionsaufwands sollte zur Frage der Durchführung von Einzelberatungen durch die BCA oder zum Verzicht darauf eine eindeutige Regelung getroffen werden.*

Diese Prüfung wurde in Übereinstimmung mit den Global Internal Audit Standards durchgeführt.

## **Revisionsumfang und -methode**

Der Vorstand hat die Interne Revision beauftragt, eine Revision zum Thema „Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt“ durchzuführen.

Das Revisionsteam hat im Rahmen der Prüfung zentrale und dezentrale<sup>1</sup> Unterlagen<sup>2</sup> ausgewertet sowie Interviews mit Führungs- und Fachkräften sowie BCA geführt.

Folgende Bereiche waren in die Prüfung einbezogen:

- Drei AA aus drei unterschiedlichen Regionaldirektionsbezirken (RD-Bezirken).
- Bei zehn weiteren AA (eine AA je RD-Bezirk) erfolgte eine Befragung der Geschäftsführungen per Fragebogen. Die Befragung und Auswertung erfolgten anonym.
- Ergänzend wurden Interviews mit dem Stab BCA der Zentrale sowie mit der Stabsstelle SE (Strategieentwicklung) der Zentrale geführt.

Nicht im Revisionsumfang enthalten waren

- die Funktionalitäten der genutzten IT-Verfahren und
- datenschutzrechtliche Aspekte.

**Revisionszeitraum:** Januar 2025 bis März 2025

---

<sup>1</sup> Beispielsweise Jahresarbeitsplanungen der BCA.

<sup>2</sup> Nach Verfügbarkeit und Sachstand zum Zeitpunkt der Prüfung.