

**Interne Revision**

**Revision SGB III**

**Bericht**

gemäß § 386 SGB III

**Dienstleistungsqualität  
im arbeitgeberorientierten  
Vermittlungsprozess**



**Bundesagentur für Arbeit**

**Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Revisionsergebnisse</b> .....	<b>2</b>
2.1	Rahmenbedingungen .....	2
2.2	Fachliche Befähigung .....	2
2.3	Stellenbetreuungsprozess .....	3
2.4	AA-interne Schnittstellen.....	4
2.5	Fachaufsicht .....	5

Anlage Revisionsumfang und -methode

## 1 Zusammenfassung

Mit der veränderten Arbeitsmarktsituation wachsen die Anforderungen an die Qualität der arbeitgeberorientierten Beratungs- und Vermittlungsarbeit. Die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber erwarten vom Arbeitgeber-Service (AG-S) eine professionelle Beratung und Begleitung in allen Phasen der Personalgewinnung.

Die Revision sollte aufzeigen, inwieweit es den Agenturen für Arbeit (AA) gelang, den arbeitgeberorientierten Vermittlungsprozess effizient, individuell und in der erforderlichen Servicequalität umzusetzen. Inhaltlicher Schwerpunkt der Revision war die Qualität der Beratungs- und Vermittlungsaktivitäten des AG-S. Außerdem wurden im Rahmen der Prüfung agenturinterne Rahmenbedingungen, die fachliche Befähigung der Mitarbeitenden sowie fachaufsichtliche Aktivitäten mit Blick auf den Stellenbetreuungsprozess betrachtet.<sup>1</sup>

**Ziel der Revision**

Im Ergebnis der Revision war festzustellen, dass es den geprüften AA nicht durchgängig gelang, Stellenangebote individuell und ergebnisorientiert zu betreuen und den Stellenbesetzungsprozess mit zielführenden Aktivitäten zu begleiten. Im Wesentlichen kam die Interne Revision zu folgenden Feststellungen:<sup>2</sup>

**Wesentliche Ergebnisse**

- Den geprüften AA ist es grundsätzlich gelungen, geeignete Rahmenbedingungen für eine zielführende und bedarfsgerechte Stellenbetreuung zu schaffen. Sie berücksichtigten bei der Ausrichtung der Aktivitäten des AG-S die Gegebenheiten des regionalen Arbeitsmarkts. Die AG-S verfügten über angemessene Gestaltungsspielräume für eine individuelle Arbeitgeber- und Stellenbetreuung. ●
- Den Mitarbeitenden der geprüften AG-S waren die Anforderungen an ihre Aufgabe grundsätzlich bekannt. Die fachliche und führungstechnische Befähigung im Bereich der arbeitgeberorientierten Vermittlungsarbeit sollte teilweise verbessert werden. ◆
- Der Stellenbetreuungsprozess zeigte deutliche Mängel bei der Bearbeitung von Stellenangeboten. Notwendige Arbeitsmarktberatungen erfolgten häufig nicht, oder sie waren nicht zielführend. ■
- Eine Zusammenarbeit an den AA-internen Schnittstellen war grundsätzlich erkennbar, jedoch kaum im unmittelbaren Kontext mit Stellenangeboten. ◆
- Die Fachaufsicht war in den geprüften AA – mit Blick auf die Erfordernisse der arbeitgeberorientierten Vermittlungsarbeit – nicht ausreichend geregelt. In einer AA stand die Fachaufsicht nach einer Neuorganisation nicht im Fokus und erfolgte – wenn überhaupt – nur anlassbezogen. In den beiden anderen AA waren fachaufsichtliche Aktivitäten nachvollziehbar. ◆

Soweit die festgestellten Verbesserungsbedarfe die dezentrale Umsetzungsverantwortung betrafen, hat die Interne Revision den geprüften AA entsprechende Hinweise gegeben.

**Hinweise an geprüfte AA**

Wegen der übergreifenden Relevanz der Revisiionsergebnisse enthält dieser Bericht in den folgenden Abschnitten ergänzende Empfehlungen an die Zentrale.

**Empfehlungen an Zentrale**

<sup>1</sup> Im Rahmen der Revision wurde das Hauptaugenmerk auf kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) gelegt, da diese im Vergleich zu großen Unternehmen in der Regel mehr Unterstützung bei der Personalgewinnung benötigen.

<sup>2</sup> ■ = hohes Risiko; ◆ = mittleres Risiko; ● = niedriges Risiko.

## 2 Revisiionsergebnisse

### 2.1 Rahmenbedingungen

Die geprüften AA hatten die Besonderheiten ihres regionalen Arbeitsmarkts im Blick und berücksichtigten diese bei ihrer strategischen Ausrichtung. Sie stellten sich auf die Bedürfnisse ihrer Arbeitgeberkundinnen und -kunden ein (z. B. bei den Wünschen für die gemeinsame Zusammenarbeit).

**Bedarfsgerecht  
ausgerichtete  
Arbeitgeberarbeit**

Die geprüften AA nahmen teilweise organisatorische Anpassungen vor: Zwei AA installierten Mischteams mit arbeitnehmer- und arbeitgeberorientierten Vermittlungsfachkräften. Hierdurch sollte u. a. die Zusammenarbeit dieser Bereiche optimiert werden. Die dritte AA setzte auf eine Spezialisierung innerhalb des AG-S, indem sie diesen in vier Aufgabenbereiche<sup>3</sup> aufteilte, was allerdings der aktuellen Weisungslage widerspricht.

Um die Stellenbetreuung zielführend zu gestalten, praktizierten die geprüften AA verschiedene Lösungsansätze wie beispielsweise eine Fokussierung auf Aspekte der Beschäftigtenqualifizierung, die Gewinnung ausländischer Fachkräfte oder Nutzung der Potenziale älterer Personen.

Die geprüften AG-S verfügten über angemessene Gestaltungsspielräume, um die Arbeitgeberarbeit in geeigneter Weise individuell ausgestalten zu können. Die Nutzung entsprechender Spielräume wurde dabei auch von den jeweiligen Geschäftsführungen gewünscht und über entsprechendes Führungshandeln eingefordert. Die Individualität der Aufgabenwahrnehmung zeigte sich auch darin, dass einzelne Teams eigenverantwortlich ihre Jahresarbeitspläne erstellen.

**Gestaltungsspiel-  
räume vorhanden  
und genutzt**

Die Weisung zur zukunftsorientierten Ausrichtung der Arbeitgeberarbeit nahmen zwei AA zum Anlass, die eigenen Service- und Qualitätsstandards weiter zu präzisieren. Dies erfolgte z. B. im Rahmen von Workshops oder durch die Bereitstellung von zusätzlichen Arbeitshilfen. Die dritte AA sah mit Verweis auf die bereits vorhandenen Festlegungen im Servicekompass für die Arbeitgeberarbeit keine zwingende Notwendigkeit, weitergehende Präzisierungen vorzunehmen.

Aus Sicht der Internen Revision ist es den geprüften AA grundsätzlich gelungen, geeignete Rahmenbedingungen für eine zielführende und bedarfsgerechte Stellenbetreuung zu schaffen.

### 2.2 Fachliche Befähigung

Den Fach- und Führungskräften der geprüften AG-S waren die in der arbeitgeberorientierten Vermittlungsarbeit an sie gestellten Anforderungen grundsätzlich bekannt, und sie akzeptierten sie. Zur Unterstützung dieser Akzeptanz ergriffen die AA verschiedene sinnvolle Ansätze: Beispielsweise banden sie die Mitarbeitenden aktiv in Planungs- und Entwicklungsprozesse zu Vermittlungsthemen oder fachspezifische Workshops ein.

**Anforderungen  
an eigene Arbeit  
grundsätzlich  
bekannt und ak-  
zeptiert**

Im Rahmen der Revision wurde jedoch deutlich, dass die erforderliche Befähigung bei den Mitarbeitenden nicht immer im angemessenen Umfang gegeben war:

**Befähigung aus-  
baufähig**

■ So waren z. B. Defizite bei Kernelementen der Arbeitgeberarbeit, wie der Arbeitsmarkt- und Qualifizierungsberatung, erkennbar. Aus den Interviews wurde deutlich, dass die Selbsteinschätzung der Vermittlungsfachkräfte in

<sup>3</sup> Beratung, Vermittlung, Ausbildung, Förderung.

## Interne Revision

Bezug auf die fachliche Befähigung tendenziell positiver war als die Fremdeinschätzung der Führungskräfte.

- Auch Teamleitungen im AG-S ließen – nach ihrer eigenen Einschätzung – Verbesserungsbedarf in der Befähigung erkennen.

Für die Befähigung standen den Mitarbeitenden zentrale und dezentrale Qualifizierungsangebote zur Verfügung. Vereinzelt wurde im Rahmen der Interviews angemerkt, dass zentrale Qualifizierungsangebote nur eine begrenzte Anzahl von Teilnehmerplätzen anbieten, was deren Verfügbarkeit einschränke. Als mögliche Ursache für eine lückenhafte Befähigung kann dies aus Sicht der Internen Revision jedoch nicht akzeptiert werden: Der Anspruch einer durchgehend hohen Qualität in der arbeitgeberorientierten Vermittlungsarbeit darf nicht von der Verfügbarkeit von einzelnen Teilnehmerplätzen abhängig gemacht werden.

*Es sollte mit Priorität darauf hingewirkt werden, dass die Befähigung der Fach- und Führungskräfte im Bereich der arbeitgeberorientierten Vermittlungsarbeit bedarfsgerecht unterstützt wird.*

**Empfehlung 1**

### **2.3 Stellenbetreuungsprozess**

Ein Hauptbestandteil der arbeitgeberorientierten Vermittlungsarbeit ist die professionelle Unterstützung von Arbeitgeberkundinnen und -kunden bei der Personalgewinnung. Inwieweit eine Auftragsbearbeitung dabei qualitativ ausreichend erfolgt, ist nicht allein von einer passgenauen Vermittlung abhängig. Es kommt auch darauf an, ob alle Anstrengungen unternommen werden, um einen Auftrag erfolgreich zu bearbeiten.

Die Interne Revision hat bei insgesamt 90 Stellenangeboten<sup>4</sup> überprüft, ob eine qualitativ ausreichende Auftragsbearbeitung erfolgte. Hierbei wurde deutlich, dass das den geprüften AA nicht ausreichend gelang. In allen geprüften Fällen stellte die Interne Revision Mängel in der Auftragsbearbeitung fest:

**Auftragsbearbeitung mit deutlichem Verbesserungsbedarf**

- Zum Prozessbeginn wurden zum Großteil keine oder nur unvollständige Servicevereinbarungen getroffen bzw. dokumentiert (84 %).
- Die Kontaktdichte war in mehr als der Hälfte der geprüften Fälle nicht angemessen (66 %).
- Eine gezielte Nachhaltung von Vermittlungsvorschlägen bei den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern war in der Regel nicht erkennbar (88 %).
- Nicht immer gab es im laufenden Stellenbetreuungsprozess weitergehende Produkt- bzw. Dienstleistungsangebote<sup>5</sup> durch die AA, obwohl dies aus Sicht der Internen Revision bei einem Großteil der geprüften Stellenangebote notwendig war (72 %). Notwendige Folgevereinbarungen im Stellenbesetzungsprozess, waren in gut der Hälfte der relevanten Fälle nicht ziel führend bzw. sind nicht erfolgt (49 %).

---

<sup>4</sup> Je AA wurden 30 Arbeitsstellenangebote mit einer Mindestlaufzeit von 3 Monaten in die Prüfung einbezogen. Es wurden ausschließlich Stellenangebote von kleinen und mittelständigen Unternehmen (KMU) betrachtet.

<sup>5</sup> Beispielsweise die Beratung zum Einsatz eines Eingliederungszuschusses (EGZ) oder zu einer Maßnahme zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung bei einem Arbeitgeber (MAG).

## Interne Revision

- Die Möglichkeit der Stellenempfehlungen<sup>6</sup> wurde bei einem Großteil der relevanten Stellenangebote zwar genutzt (94 %), eine Beratung der Arbeitgeberkundinnen und Arbeitgeberkunden war allerdings oftmals nicht erkennbar (69 %).
- Aus Sicht der Internen Revision erforderliche Arbeitsmarktberatungen<sup>7</sup> erfolgten häufig nicht (46 %) oder waren nicht zielführend (52 %). Qualifizierungsberatungen<sup>8</sup> wurden ebenfalls nicht nachvollziehbar durchgeführt, obwohl dies aus Sicht der Internen Revision in 14 Fällen sinnvoll gewesen wäre.
- Bei abgeschlossenen Stellenvermittlungsprozessen war in der Regel nicht erkennbar, dass ein Feedback zur Zusammenarbeit eingeholt wurde (93 %).

Die genannten Feststellungen betrafen grundsätzlich alle drei geprüften AA. Nach Aussagen der befragten Fach- und Führungskräfte bestand eine Ursache hierfür in einer unzureichenden Dokumentation (teilweise mit Verweis auf begrenzte Zeitressourcen, Nichterkennen der Notwendigkeit) oder einer Fokussierung der Vermittlungsarbeit auf vermeintlich attraktive Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber bzw. Stellenangebote. Teilweise wurden auch Mängel in der Befähigung der Mitarbeitenden als Ursache genannt (insbesondere im Zusammenhang mit Beratungsaspekten). Die AA gaben außerdem an, bereits geeignete Lösungsansätze in dezentraler Verantwortung umgesetzt zu haben (z. B. Qualifizierungsmaßnahmen). Ob hierdurch letztendlich eine nachhaltige qualitative Verbesserung in der Auftragsbearbeitung von Stellenangeboten erzielt werden konnte, ist vor dem Hintergrund der in der Prüfung getroffenen Feststellungen zu hinterfragen.

**Erklärte Ursachen**

*Es sollte darauf hingewirkt werden, dass geeignete Maßnahmen zur nachhaltigen qualitativen Verbesserung der Auftragsbearbeitung von Stellenangeboten ergriffen werden.*

**Empfehlung 2**

### **2.4 AA-interne Schnittstellen**

Verantwortlichkeiten und Prozessabläufe an den AA-internen Schnittstellen<sup>9</sup> waren in den geprüften AA nicht immer eindeutig definiert. So lag z. B. nur in einer der geprüften AA ein Schnittstellenkonzept vor, welches die Zusammenarbeit des AG-S mit den relevanten Schnittstellen regelte. In einer anderen geprüften AA wurde – mit Verweis auf den Servicekompass – auf weitergehende Festlegungen verzichtet. Alle drei AA hatten jedoch organisatorische Maßnahmen getroffen, um die Zusammenarbeit an den Schnittstellen im Kontext der Arbeitgeberarbeit zu optimieren (z. B. durch den Einsatz von Mischteams). Außerdem waren in den drei AA verschiedene Aktivitäten erkennbar, um eine zielführende Zusammenarbeit an den Schnittstellen zu unterstützen. Beispiels-

**Zusammenarbeit an den Schnittstellen grundsätzlich erkennbar**

---

<sup>6</sup> Bei Stellenempfehlungen erfolgt ein automatisierter Abgleich von Bewerberprofilen und Stellenangeboten. Bei Vorliegen einer hohen Übereinstimmung zwischen Profil und Angebot (mindestens 80 %), wird die Bewerberin oder der Bewerber unverbindlich über das Stellenangebot informiert. Damit ein Stellenangebot bei diesem Abgleich berücksichtigt wird, muss es vom AG-S betreut werden, mindestens anonym veröffentlicht und für Stellenempfehlungen freigegeben sein.

<sup>7</sup> Gemäß § 39 Abs. 2 SGB III, in Verbindung mit § 34 SGB III.

<sup>8</sup> Die Qualifizierungsberatung ist ein Teilthema der Arbeitsmarktberatung. Ihre Hauptintention ist die Beratung der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber zu einer strategisch-vorausschauenden Personalbedarfsplanung und -entwicklung.

<sup>9</sup> Beispielsweise arbeitnehmerorientierte Arbeitsvermittlung (ANoV) und Berufsberatung im Erwerbsleben (BBiE).

## Interne Revision

weise fanden regelmäßige Austauschformate auf Ebene von Fach- und Führungskräften der arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierten Vermittlung statt oder es wurden gemeinsame Bewerbungstage durchgeführt.

Im unmittelbaren Kontext mit den von der Internen Revision geprüften Stellenangeboten war ein Zusammenspiel an den internen Schnittstellen jedoch kaum erkennbar. In fast allen dieser Fälle war nicht nachvollziehbar, ob interne Schnittstellenpartner/-innen in arbeitgeberseitige Vermittlungs- oder Beratungsaktivitäten eingebunden wurden. Bei einem Großteil der geprüften Fälle wäre dies nach Ansicht der Internen Revision jedoch erforderlich gewesen, da sich z. B. die Stellenbesetzung über einen längeren Zeitraum erfolglos hinzog. Auch hier sahen die geprüften AA die Ursache primär in Dokumentationsmängeln. Dieser Argumentation konnte sich die Interne Revision nur bedingt anschließen.

**Im direkten Zusammenhang mit Stellenangeboten kaum Schnittstellenarbeit**

*Es sollten übergreifende Impulse gesetzt werden, um die AA-interne Schnittstellenarbeit im Kontext der Bearbeitung von Stellenangeboten zu forcieren.*

**Empfehlung 3**

### **2.5 Fachaufsicht**

Von den geprüften drei AA verfügte lediglich eine über ein aktuelles Fachaufsichtskonzept zur Wahrnehmung der Fachaufsicht in der AA sowie ein Qualitätssicherungskonzept. Die darin enthaltenen Regelungen umfassten jedoch nicht alle Aufgabenbereiche des AG-S. So fehlte es u. a. an Regelungen zur Betrachtung von Beratungsaspekten oder ausreichend konkreten Festlegungen zu den durchzuführenden Aktivitäten (z. B. zum genauen Umfang). In dieser AA stand die Durchführung der Fachaufsicht zum Erhebungszeitpunkt nicht im Fokus und wurde daher – wenn überhaupt – lediglich anlassbezogen durchgeführt. Dies wurde damit begründet, dass sich die AA nach einer organisatorischen Umorganisation noch in einem Konsolidierungsprozess befand. Dieser Argumentation konnte die Interne Revision nur bedingt folgen. Gerade im Kontext einer organisatorischen Neuausrichtung ist es wichtig, diese von Anfang an in geeigneter Weise (weiterhin) fachaufsichtlich zu begleiten.

**Fachaufsicht ausbaufähig**

Die anderen beiden geprüften AA hatten kein oder kein gültiges Fachaufsichtskonzept. Nur eine dieser beiden AA verfügte über ein Qualitätssicherungskonzept. Trotz dieses Umstandes wurden in beiden AA fachaufsichtliche Aktivitäten durchgeführt, die nach Ansicht der Internen Revision grundsätzlich dazu geeignet waren, mögliche Risiken oder Qualitätsdefizite zu erkennen. Zu den durchgeführten Aktivitäten gehörten z. B. regelmäßige verlaufsbezogene Betrachtungen, Hospitationen oder Auswertungen von BISS<sup>10</sup>-Abfragen.

Die Ergebnisse der fachaufsichtlichen Aktivitäten besprachen die Teamleitungen der drei geprüften AA mit den betroffenen Mitarbeitenden bzw. im eigenen Team. Ein teamübergreifender Austausch zu den Ergebnissen, um z. B. grundlegende Handlungsbedarfe zu identifizieren und übergreifende Maßnahmen abzuleiten, war für die Interne Revision nur in den zwei geprüften AA erkennbar, die regelmäßig fachaufsichtliche Aktivitäten durchführten.

*Es muss gewährleistet sein, dass der arbeitgeberorientierte Vermittlungsprozess zu jeder Zeit und in angemessenem Umfang fachaufsichtlich begleitet wird.*

**Empfehlung 4**

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

---

<sup>10</sup> Business-Intelligence Self-Service.

## **Revisionsumfang und -methode**

Der Vorstand hat die Interne Revision beauftragt, eine Revision zum Thema „Dienstleistungsqualität im arbeitgeberorientierten Vermittlungsprozess“ durchzuführen.

Die Revision wurde in drei AA aus unterschiedlichen Regionaldirektionsbezirken und mit unterschiedlichen Arbeitsmarkttypen durchgeführt.

Im Rahmen der Prüfung wurden 90 zufallsorientiert ausgewählte Arbeitsstellenangebote mit einer Mindestlaufzeit von 3 Monaten (30 je geprüfter AA) betrachtet. Es wurden ausschließlich Stellenangebote von kleinen und mittelständigen Unternehmen (KMU) einbezogen. Die Einzelfallprüfung fokussierte sich dabei auf die Servicequalität der Beratungs- und Vermittlungsaktivitäten des AG-S im Stellenbesetzungsprozess nach Ablauf der ersten 48 Stunden. Die Einbindung AA-interner Schnittstellen in die Arbeitgeberberatung und -betreuung wurde in diesem Zusammenhang ebenfalls betrachtet.

Im Rahmen der Revision wertete die Interne Revision zusätzlich zentrale und dezentrale Regelungen aus und führte Interviews mit ausgewählten Fach- und Führungskräften aus den arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierten Vermittlungsbereichen.

Nicht im Revisionsumfang enthalten waren insbesondere Überprüfungen und Bewertungen

- der Mindestanforderungen der Service- und Qualitätsstandards im Stellenaufnahmeprozess,
- der geschäftspolitischen Ausrichtung der Arbeitgeberarbeit in der AA (außerhalb des Prozesses der Stellenbetreuung),
- der Ausbildungsstellenvermittlung und Stellenangebote für Rehabilitanden und schwerbehinderte Menschen,
- der Gewinnung ausländischer Fachkräfte sowie Förderentscheidungen und Bewilligungen im Rahmen der Beschäftigtenqualifizierung,
- der externen Netzwerkarbeit,
- der Funktionalitäten von eingesetzten IT-Verfahren und
- datenschutzrechtlicher Aspekte.

**Revisionszeitraum:** Januar 2024 bis Dezember 2024