

Interne Revision

Revision SGB III

Bericht

gemäß § 386 SGB III

**Fachliche Befähigung der
Vermittlungsfachkräfte**



Bundesagentur für Arbeit

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung	1
2	Revisionsergebnisse	2
2.1	Anforderungen an die Vermittlungsfachkräfte	2
2.2	Einschätzung des Befähigungsstandes.....	3
2.3	Unterstützung für die Teamleitungen	3
2.4	Aktivitäten zur Befähigung	4

Anlage Revisionsumfang und -methode

1 Zusammenfassung

Zu den wichtigsten Grundlagen für den Erfolg der BA gehören das Engagement und die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies betrifft die tägliche Aufgabenerledigung ebenso wie den Anspruch einer kontinuierlichen Verbesserung. Die Vermittlungsfachkräfte nehmen eine Schlüsselrolle gegenüber den Kundinnen und Kunden der BA ein. Von ihrer Fachlichkeit und ihren persönlichen Kompetenzen hängt es ab, in welcher Qualität die Agenturen für Arbeit ihre Dienstleistungsfunktion auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt ausüben können.

Die Interne Revision hat geprüft, ob der Notwendigkeit einer guten Befähigung der Vermittlungsfachkräfte in ausreichender Weise Rechnung getragen wird.

Der Begriff *Befähigung* wurde im Rahmen der Prüfung sowohl als Prozess (im Sinne des Weges zur Befähigung) als auch als qualitativer Anspruch (im Sinne des Zielzustands der Befähigung) betrachtet. In ihrer Prüfung konzentrierte sich die Interne Revision auf den Stellenwert und den Umgang mit der fachlichen Befähigung der Vermittlungsfachkräfte. Außerdem richtete sich die Prüfung auf die Handhabung des Onboarding-Prozesses, dem bei der Befähigung der Vermittlungsfachkräfte eine wichtige unterstützende Funktion zukommt.

Die Revision bezieht sich im Kern auf einen Zeitraum vor der Corona-Krise.¹ Auf explizit krisenspezifische Anforderungen an die Befähigung der Vermittlungsfachkräfte sowie pandemiebedingte Rahmenbedingungen wird somit in den Revisionsergebnissen nicht eingegangen.

Im Ergebnis der Prüfung ist die Interne Revision zu der Einschätzung gelangt, dass in der BA ein umfassender Konsens zur Bedeutung der fachlichen Befähigung der Vermittlungsfachkräfte besteht. In der Umsetzung dieses grundsätzlichen Einvernehmens fehlt jedoch an wichtigen Stellen die nötige Konkretisierung und Orientierung. In der Handhabung vor Ort treten teilweise Hemmnisse auf, die durch gezielte Unterstützung und organisatorische Maßnahmen beseitigt werden sollten.

Im Wesentlichen hat die Interne Revision folgende Verbesserungspotenziale identifiziert:

- In der BA besteht kein einheitliches Meinungsbild darüber, welche Anforderungen gut befähigte Vermittlungsfachkräfte erfüllen sollten. Eine ausreichend konkrete und allgemein zugängliche Festlegung, die allen am Befähigungsprozess Beteiligten als Hilfestellung dienen könnte, steht nicht zur Verfügung.
- Den unmittelbaren Führungskräften gelingt es in der Regel, sich über verschiedene Quellen einen Eindruck von der individuellen Befähigung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verschaffen. Ein zusammenfassender systematischer Überblick über den Befähigungsstand der Vermittlungsfachkräfte war zum Zeitpunkt der Prüfung aber auf keiner Dienststellenebene vorhanden.
- Die Teamleiterinnen und Teamleiter sehen sich grundsätzlich in der Lage, die Befähigung der Vermittlungsfachkräfte zu unterstützen. Teilweise räumten sie in diesem Zusammenhang jedoch ein, auch selbst noch Qualifizierungsbedarf in bestimmten Bereichen zu haben. In der Mehrzahl vertraten

Ziel der Revision

Herangehensweise

Prüfung vor der Corona-Krise

Wesentliche Feststellungen

¹ Aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen in der Corona-Krise wurde die Arbeit an dem Revisionsprojekt vorübergehend unterbrochen.

sie die Auffassung, dass sie sich der Befähigung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht im erforderlichen Umfang widmen könnten.

- Die Rückmeldungen zum Onboarding enthalten sowohl Lob als auch Kritik. In der praktischen Umsetzung des Einarbeitungsprogramms treten teilweise Hindernisse auf, die den Erfolg des grundsätzlich sehr nützlichen Instruments beeinträchtigen können.

2 Revisionsergebnisse

2.1 Anforderungen an die Vermittlungsfachkräfte

Die Interne Revision befragte Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Dienststellen² zu deren Vorstellungen von einer guten Befähigung der Vermittlungsfachkräfte. Auf einer sehr grundsätzlichen Betrachtungsebene ähnelten sich die Aussagen:

Konsens nur auf grundsätzlicher Ebene

- Die Vermittlerinnen und Vermittler hätten die nötigen fachlich-methodischen Fähigkeiten mitzubringen (beispielsweise Kenntnis der für das Vermittlungsgeschäft relevanten gesetzlichen Grundlagen und der auf die individuellen Bedarfe der Kundinnen und Kunden ausgerichteten Förderinstrumente).
- Außerdem müssten die Vermittlungsfachkräfte über die für ihre Tätigkeit erforderlichen Kompetenzen verfügen (wie zum Beispiel gute kommunikative Fähigkeiten und eine ausgeprägte Kundenorientierung).
- Künftig sollte ein noch stärkeres Gewicht auf die Beratungskompetenz, die Berufskunde, einen guten Marktüberblick und ein fachliches Verständnis für das Thema Digitalisierung gelegt werden.

Bei den konkreten Anforderungen wichen die Positionen aber deutlich voneinander ab. Insgesamt zeigte sich der Internen Revision ein buntes Bild aus unterschiedlichen Meinungen und Perspektiven. Diese Unterschiede traten sowohl zwischen den Dienststellenebenen als auch auf Führungs- und Fachkräfteebene innerhalb der geprüften Agenturen auf.

Unterschiedliche Meinungen und Perspektiven

Im Gesamtblick über die Interviewaussagen war keine übergreifende praxisorientierte Konkretisierung der an die Vermittlungsfachkräfte gestellten Anforderungen zu erkennen. Dabei ist es aus Sicht der Internen Revision sehr wichtig, dass alle am Prozess der Befähigung Beteiligten (in der Führungsarbeit, Personalauswahl, Qualifizierung) und auch die Vermittlungsfachkräfte selbst ein einheitliches und ausreichend differenziertes Verständnis von den qualitativen Erwartungen haben. Dies ist eine entscheidende Grundlage für ein zielorientiertes und abgestimmtes Vorgehen bei der Befähigung der Vermittlungsfachkräfte.

Anforderungen nicht konkret genug

Eine ausreichend detaillierte und allgemeingültige Beschreibung, was qualitativ unter fachlicher Befähigung einer Vermittlungsfachkraft zu verstehen ist, war im Rahmen der Prüfung nicht auffindbar. Verschiedene zentrale Quellen, wie zum Beispiel das Tätigkeits- und Kompetenzprofil³, bewegen sich auf einer teilweise noch allgemeineren Betrachtungsebene als der übergreifende Konsens der Interviewaussagen.

Keine detaillierte Beschreibung vorhanden

² Agenturen für Arbeit, Regionaldirektionen, Interne Services und Zentrale.

³ Vgl. Tätigkeits- und Kompetenzprofile (TuK), Präsentation „Referenz-TuK der BA“, Folie 23: Fachkraft für Vermittlung in der BA

Es sollte eine ausreichend differenzierte Beschreibung der an die Vermittlungsfachkräfte gerichteten persönlichen und fachlichen Anforderungen zur Verfügung gestellt und regelmäßig aktualisiert werden.

Empfehlung 1

2.2 Einschätzung des Befähigungsstandes

Die befragten Vermittlungsfachkräfte erklärten gegenüber der Internen Revision, sie fühlten sich angemessen befähigt. Diese Einschätzung wurde von den Führungskräften im Wesentlichen geteilt, was sich auch in den Beurteilungen im Rahmen des Leistungs- und Entwicklungsdialogs widerspiegelte.

Den Teamleiterinnen und Teamleitern kommt bei der Einschätzung des Befähigungsstandes der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine wichtige Rolle zu. Nach Aussagen in den Interviews nutzen sie ihre Fachaufsicht, anlassbezogene persönliche Gespräche, Kundenfeedbacks und Rückmeldungen aus anderen Organisationseinheiten, um sich ein Bild vom Befähigungsstand der Vermittlungsfachkräfte zu machen. Diese Quellen sind aus Sicht der Internen Revision grundsätzlich geeignet, einen Eindruck von der individuellen Befähigung der Vermittlungsfachkräfte zu vermitteln.

Einschätzungen zur individuellen Befähigung ...

Zum Zeitpunkt der Revision war weder in den geprüften Agenturen und Regionaldirektionen noch in der Zentrale ein zusammenfassender, systematischer Überblick über den Befähigungsstand der Vermittlungsfachkräfte verfügbar (gemeint ist ein inhaltlich differenzierter, aber aus Datenschutzgründen nicht auf die Befähigung einzelner Personen bezogener Überblick).

... jedoch kein Gesamtüberblick

Für die Interne Revision stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wie es für die verantwortlichen Bereiche möglich ist, ergänzend zum personenbezogenen Blickwinkel des Leistungs- und Entwicklungsdialogs übergreifende Entwicklungsbedarfe zu identifizieren und daraus Unterstützungs- und Qualifizierungsmaßnahmen abzuleiten.⁴

Es sollte geprüft werden, ob und wie ein zusammenfassender Überblick zum Befähigungsstand der Vermittlungsfachkräfte erarbeitet und aktuell gehalten werden kann.

Empfehlung 2

2.3 Unterstützung für die Teamleitungen

Eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung einer guten Befähigung der Vermittlungsfachkräfte ist die Befähigung der Teamleiterinnen und Teamleiter in Fragen der Führungskompetenz.

Aus den Interviews ging hervor, dass sich die Mehrzahl der Teamleiterinnen und Teamleiter selbst grundsätzlich in der Lage sieht, die Befähigung der Vermittlungsfachkräfte zu unterstützen. Als hilfreich bewerteten sie den Besuch von Seminaren („In Führung gehen“) und die eigene fachliche Erfahrung. Teilweise räumten sie aber auch ein, Qualifizierungsangebote nicht im Detail zu kennen. Mehr als zwei Drittel der befragten Teamleiterinnen und Teamleiter vertraten die Meinung, die Befähigung der Vermittlungsfachkräfte nicht so intensiv begleiten zu können, wie es aus ihrer Sicht wünschenswert wäre. Die Aufgabenfülle im Arbeitsalltag lasse ihnen zu wenig Zeit, sich ausreichend um die Befähigungsbedarfe ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kümmern.

Unterstützungsbedarfe bei den Teamleitungen

Die Befähigung der Vermittlungsfachkräfte sollte als zentrale Aufgabe der Teamleitungen hervorgehoben und im Arbeitsalltag priorisiert werden. Es sollte sichergestellt werden, dass die Teamleiterinnen und Teamleiter für diese Auf-

Empfehlung 3

⁴ Abgesehen von Feststellungen zu qualitativen Verbesserungsbedarfen in der Aufgabenerledigung.

gabe geeignete Unterstützung erhalten und dass diese Hilfestellung auch angenommen wird. Denkbar wäre z. B. ein Zusammenwirken von Führungsimpulsen und weiteren Qualifizierungsangeboten.

2.4 Aktivitäten zur Befähigung

Neben verschiedenen anderen Angeboten und Qualifizierungsinstrumenten⁵ steht als zentrales Instrument zur Unterstützung der Einarbeitung neu angesezter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das systematische Onboarding zur Verfügung. Darunter versteht die BA die fachliche, soziale und kulturelle Integration von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Onboarding beginnt definitionsgemäß mit der Einstellungszusage und endet mit der erfolgreichen Integration.⁶

Etwas mehr als die Hälfte der befragten Fach- und Führungskräfte bewerteten das auch für neu angesezte Vermittlungsfachkräfte anzuwendende Einarbeitungsprogramm grundsätzlich positiv. Beispielsweise lobten die Führungskräfte Onboarding als sinnvolles Instrument, das Einheitlichkeit in den Einarbeitungsprozess bringe und die Teamleitungen entlaste. Die positiven Rückmeldungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezogen sich unter anderem auf die Inhalte und die Durchführungsqualität der Seminare sowie die mit der Seminarteilnahme verbundene Möglichkeit, überregionale Netzwerke zu bilden.

Es gab jedoch auch kritische Stimmen. Beispielsweise bemängelten die Fach- und Führungskräfte, das Onboarding sei nicht praxisnah genug ausgestaltet. Die Kritik der Vermittlerinnen und Vermittler bezog sich außerdem auf die große Menge an Lernstoff in relativ kurzer Zeit: Es bleibe zu wenig Zeit, das Gelernte ausreichend nachzubearbeiten. Einige der befragten Führungskräfte stellten vor dem Hintergrund des zeitlichen Aufwands die Frage nach dem Verhältnis von Kosten und Nutzen, die speziell bei befristet Beschäftigten in diesem Zusammenhang relevant sei.

In der praktischen Umsetzung bestanden vor allem Schwierigkeiten, die vorgesehene Seminarreihe mit inhaltlich aufeinander aufbauenden Modulen einzuhalten. Werden einzelne Seminare abgesagt oder kommen sie wegen einer zu geringen Teilnehmerzahl nicht zustande, fehlt Basiswissen für den weiteren Seminarverlauf und der Qualifizierungserfolg der Teilnehmerinnen und Teilnehmer kann hierdurch gefährdet sein.

Als problematisch empfanden die Führungskräfte außerdem, dass Seminare teilweise nicht zeit- oder ortsnahe angeboten wurden. Auch sei es Teilzeitbeschäftigten z. B. aufgrund von Betreuungspflichten teilweise nur schwer möglich, die angebotenen Maßnahmen zu besuchen. Vor diesem Hintergrund stellt sich für die Interne Revision die Frage, ob bereits umgesetzte Unterstützungsmaßnahmen (wie z. B. Qualifizierung mit Kinderbetreuung und Angebote des Familienservice der BA) ausreichen, um allen Teilzeitbeschäftigten die Teilnahme an Präsenzveranstaltungen zu ermöglichen.

Nach Einschätzung der Internen Revision bietet das mit dem Onboarding zur Verfügung stehende Einarbeitungsprogramm eine wichtige Unterstützung im Prozess der Befähigung der Vermittlungsfachkräfte. Die aus den Dienststellen wahrnehmbaren kritischen Stimmen müssen ernst genommen und als Ansatzpunkte im Prozess einer kontinuierlichen Verbesserung genutzt werden. Es sollte vermieden werden, dass das in seiner Zielsetzung und qualitativen Aus-

Positive und negative Stimmen zum Onboarding

Teilweise Probleme in der praktischen Handhabung

⁵ Beispielsweise individuelle Seminarangebote, Selbstlernmedien, Hospitationen, individuelle Lernbegleitung, kollegialer Austausch und Fallbesprechungen.

⁶ Weisung 201611038 vom 21.11.2016 – Systematisches Onboarding in der BA.

Interne Revision

gestaltung wichtige und erfolgversprechende Programm seine Wirkung aufgrund von Schwierigkeiten in der praktischen Handhabung nicht ausreichend entfalten kann.

Es sollte geprüft werden, ob Verbesserungsansätze für die praktische Handhabung des Onboardings entwickelt und umgesetzt werden können.

Empfehlung 4

Diese Prüfung wurde in Übereinstimmung mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision durchgeführt.

Revisionsumfang und -methode

Der Vorstand hat die Interne Revision SGB III mit der Prüfung des Themas „Fachliche Befähigung der Vermittlungsfachkräfte“ beauftragt.

In die Revision wurden drei Agenturen für Arbeit, die jeweils zuständigen Regionaldirektionen und Internen Services sowie die Zentrale einbezogen.

Im Rahmen der Prüfung hat die Interne Revision übergreifende und auf einzelne Qualifizierungsprozesse bezogene Unterlagen ausgewertet und Interviews mit Fach- und Führungskräften geführt.

Beim Thema „Aktivitäten zur Befähigung“ (Ziffer 2.4) beschränkte sich die Prüfung auf die Befähigung neu angesetzter Vermittlungsfachkräfte; die Qualifizierung bereits vorhandener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde nicht betrachtet.

Nicht im Revisionsumfang enthalten waren

- die fachliche Befähigung auf einzelne Kundenkreise spezialisierter Vermittlungsfachkräfte (z. B. U25, Reha/SB),
- die Befähigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV),
- institutionelle Qualifizierungen¹ und
- datenschutzrechtliche Aspekte.

Zeitraum der Revision: März bis Oktober 2019
Januar bis März 2020

¹ Qualifizierungen im Zusammenhang mit der Einführung neuer Produkte, neuer Programme oder neuer Projekte mittels zentraler Weisung.