

# **Interne Revision**

**Revision SGB II**

**Bericht  
gemäß § 49 SGB II**

**Interne Beratung**

**Horizontale Revision**



**Bundesagentur für Arbeit**

## Interne Revision

### **Inhaltsverzeichnis**

1	Revisionsauftrag	1
2	Zusammenfassung	1
3	Revisionsergebnisse	2
3.1	Durchführung von Beratungseinsätzen in den gE	2
3.1.1	Umsetzung der Kernprozesse bei der Durchführung von Beratungseinsätzen	2
3.1.2	Erbringung der vereinbarten Beratungsleistungen	3
3.2	Beratungsaktivitäten im Kontext Fachaufsicht und IKS	4
3.2.1	Übereinstimmung der Beratungsaktivitäten zum Thema Risikomanagement mit den relevanten Weisungen	4
3.2.2	Übereinstimmung der Beratungsaktivitäten zum Thema Fachaufschichtskonzept mit den relevanten Weisungen	5
3.2.3	Weitere Beratungsaktivitäten im Kontext Fachaufsicht	6
3.3	Fachliche Abstimmung der Beratungsleistung und der Produkte durch die Interne Beratung	7
3.4	Qualitätssicherung in der Internen Beratung	9
3.5	Fachaufsicht in der Internen Beratung	10

## 1 Revisionsauftrag

Der Vorstand der BA hat die Interne Revision SGB II in Abstimmung mit dem BMAS beauftragt, das Thema „Interne Beratung“ zu prüfen.

Die Interne Beratung ist der Inhouse-Beratungsdienstleister der BA. Sie berät alle Organisationseinheiten zu Prozess-, Führungs- und Strategiethemen, begleitet umfassende Change-Prozesse und unterstützt bei der Organisationsentwicklung.

Die Interne Revision prüfte 7 Beratungsaufträge für gemeinsame Einrichtungen (gE) zu den Themen Fachaufsichtskonzept und Internes Kontrollsyste (IKS) einschließlich Risikomanagement. Die Revision sollte Erkenntnisse liefern, ob die Interne Beratung die mit den gE vereinbarten Beratungsleistungen erbringt. Außerdem sollte festgestellt werden, inwiefern die Aktivitäten der Internen Beratung bei Aufträgen im Kontext Fachaufsicht und IKS im Einklang mit den Regelungen zur Fachaufsicht als Teil des operativen Risikomanagements stehen.

## 2 Zusammenfassung<sup>1</sup>

**Die Interne Beratung hat die Beratungsleistungen im mit den gE vereinbarten Umfang erbracht. Die festgestellten Auffälligkeiten bei den Beratungsaktivitäten im Kontext Fachaufsicht und IKS weisen auf Verbesserungsbedarf hin. Die Qualitätssicherung und die fachaufsichtlichen Aktivitäten der Internen Beratung waren nicht ausreichend, um die festgestellten Mängel zu erkennen.**

- Die Interne Beratung hat Kernprozesse für die Durchführung von Beratungseinsätzen definiert. Die festgelegten Abläufe und Prozessstandards trugen zu einem einheitlichen und nachvollziehbaren Vorgehen im Rahmen der 7 geprüften Beratungseinsätze bei und wurden bei diesen umgesetzt. (Ziffer 3.1.1) ●
- Die Interne Beratung erbrachte die Beratungsleistungen bei den geprüften Beratungseinsätzen im vereinbarten Umfang und erfüllte weit überwiegend die Erwartungen der Auftraggeber. (Ziffer 3.1.2) ●
- Die seitens der Internen Beratung vermittelte Vorgehensweise bei der Identifizierung und Bewertung von Risiken sowie die den gE zur Verfügung gestellten Risikotools entsprachen nicht vollumfänglich der aktuellen Weisungslage (Handbuch IKS 2.0). (Ziffer 3.2.1) ◆
- Die im Rahmen von 2 Beratungseinsätzen von der Internen Beratung für die gE erstellten Fachaufsichtskonzepte waren unvollständig bzw. die darin enthaltenen Festlegungen waren nicht geeignet. Dadurch entsprachen die Fachaufsichtskonzepte nur teilweise der aktuellen Weisungslage. (Ziffer 3.2.2) ◆
- 2 gE sollten zur eigenständigen Neufassung/Aktualisierung ihrer Fachaufsichtskonzepte befähigt werden. Das ist mit den Beratungseinsätzen nicht vollständig gelungen. Zusätzlich von der Internen Beratung erstellte Arbeitsmittel zur Fachaufsicht für 2 weitere gE waren aus Sicht der Internen Revision für den vorgesehenen Zweck grundsätzlich geeignet und entsprachen den Vorgaben des Handbuchs IKS 2.0. (Ziffer 3.2.3) ◆

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

## Interne Revision

- Vor den Beratungseinsätzen im Kontext Fachaufsicht und IKS wäre eine fachliche Abstimmung intern und mit dem für das Beratungsthema zuständigen Fachbereich der Zentrale sinnvoll gewesen. Das stattdessen durchgeführte Eigenstudium der Rechts- und Weisungslage war nicht geeignet, um die festgestellten Mängel zu verhindern. (Ziffer 3.3)
- Die Interne Beratung verfügte über vorgelagerte Elemente der Qualitätssicherung in Form von festgelegten Zuständigkeiten, Schnittstellen und Kernprozessen. Allerdings fehlten konkrete Festlegungen zur integrierten und nachgelagerten Qualitätssicherung der Beratungseinsätze und -produkte. Bei den geprüften Beratungseinsätzen konnten nur vereinzelt Aktivitäten zur Qualitätssicherung festgestellt werden. Aus Sicht der Internen Revision sind die getroffenen Festlegungen und Aktivitäten zur Qualitätssicherung insgesamt nicht ausreichend. (Ziffer 3.4)
- Die bestehenden Festlegungen der Internen Beratung zu den Verantwortlichkeiten für die eigene Fachaufsicht und die fachaufsichtlichen Aktivitäten waren nicht ausreichend, um die in dieser Revision festgestellten Mängel bei den Beratungsleistungen und Produkten zum Risikomanagement bzw. zum IKS zu erkennen. (Ziffer 3.5)

### **3 Revisionsergebnisse**

Den gE wird die Interne Beratung als Serviceleistung aus dem Serviceportfolio des Rechtskreises SGB III zum Einkauf angeboten. Die Interne Beratung verfügt über vier regionale Stützpunkte (Berlin, Düsseldorf, Hannover und Nürnberg) und einen zentralen Stützpunkt in Nürnberg, der für Projekte mit den Auftraggebern Zentrale, Regionaldirektionen, BMAS oder Familienkasse-Direktion zuständig ist. Die Steuerung der Stützpunkte erfolgt durch den Fachbereich Kundenprozesse Markt – Interne Beratung (KPM 34, vormals QUB 3) der Zentrale.

#### **Vorbemerkung**

#### **3.1 Durchführung von Beratungseinsätzen in den gE**

##### **3.1.1 Umsetzung der Kernprozesse bei der Durchführung von Beratungseinsätzen**

Mit dem Fachkonzept Interne Beratung 2.0 wurden für die Durchführung von Beratungseinsätzen die nachfolgend beschriebenen Kernprozesse definiert und damit Abläufe und Prozessstandards vorgegeben.

#### **Sollbeschreibung**

Vor Beginn eines Beratungseinsatzes wird zwischen der Internen Beratung und der gE eine Dienstleistungsvereinbarung abgeschlossen, in der unter anderem Zielsetzung, Dauer der Beratung (inklusive Beratertage), Vergütung, Projektsteuerung sowie der vertrauensvolle Umgang mit den Ergebnissen schriftlich festgehalten wird.

Im Beratungseinsatz analysieren die beteiligten Beratungskräfte der Internen Beratung die vereinbarten Themenfelder und stellen die Ergebnisse der Geschäftsführung der zu beratenden Einheit vor, um dann das weitere Vorgehen abzustimmen. Die regelmäßige Abstimmung erfolgt z. B. im Rahmen eines Steuerungskreises.

Für jeden Beratungseinsatz wird eine verantwortliche Projektleitung der Internen Beratung festgelegt, die die Leitung und Steuerung der jeweiligen Aufträge übernimmt. Die Zusammensetzung des Beratungsteams orientiert sich an den Erfordernissen des Projektes. Bei der Zuordnung von Beratungskräften soll auf

## Interne Revision

deren Schwerpunkttaetigkeit bzw. Vorerfahrungen im jeweiligen Themenfeld geachtet werden.

Nach Abschluss des jeweiligen Projektes werden die Beratungseinsätze durch die Projektmitglieder bewertet. Die Rückmeldungen werden zur Beurteilung der Dienstleistungsqualität und zur Identifikation von Best-Practice-Beispielen genutzt.

Im ersten Schritt hat die Interne Revision die 7 einbezogenen Beratungseinsätze hinsichtlich der Umsetzung wesentlicher Kernprozesse geprüft und bewertet. Die Dienstleistungsvereinbarungen der Beratungseinsätze waren vollständig und beinhalteten die vorgegebenen Aspekte zu den Kernprozessen Zielsetzung, Dauer der Beratung (inklusive Beratertage), Vergütung, Projektsteuerung und zum vertrauensvollen Umgang mit den Ergebnissen.

Für alle Beratungseinsätze war die Einrichtung eines Steuerungskreises sowie die Durchführung verschiedener Kommunikationsformate nachvollziehbar erfolgt.

Eine verantwortliche Projektleitung war für jeden Beratungseinsatz benannt worden. Zur Zusammensetzung der Beratungsteams bei den in die Prüfung einbezogenen Projekten führten die 4 im Rahmen der Interviews befragten Stützpunktleitungen aus, dass sich diese an den Erfordernissen des jeweiligen Projektes orientiert habe. Mit der Durchführung der Beratungseinsätze seien von der Internen Beratung Projektleitungen und/oder Beratungskräfte mit Erfahrungen in IKS-Beratungsprojekten beauftragt worden.

Zur Auswertung von abgeschlossenen Beratungseinsätzen durch die beteiligten Projektmitglieder hat die Interne Beratung aussagegemäß das Format „Lessons Learned“ durchgeführt. Bei diesem Format fließen das Feedback der gE, die Bewertungen der beteiligten Beratungskräfte zu positiven und negativen Aspekten des jeweiligen Beratungseinsatzes und identifizierte Best-Practice-Beispiele für künftige Projekte ein.

Die Interne Beratung hat mit dem Fachkonzept Interne Beratung 2.0 Kernprozesse für die Durchführung von Beratungseinsätzen definiert. Bei den 7 in die Revision einbezogenen Beratungseinsätzen wurden diese Kernprozesse umgesetzt. Die festgelegten Abläufe und Prozessstandards trugen zu einem einheitlichen und nachvollziehbaren Vorgehen im Rahmen der Beratungseinsätze bei. Aus Sicht der Internen Revision besteht hier kein Handlungsbedarf.

## **Feststellungen**

### **3.1.2 Erbringung der vereinbarten Beratungsleistungen**

Die Beratungsleistungen der Internen Beratung, ihre Vergütung und ihre eingesetzten Kapazitäten (gemessen in Beratertagen) werden in einer Dienstleistungsvereinbarung schriftlich festgehalten.

## **Bewertung**

Die Interne Revision hat die Dienstleistungsvereinbarungen<sup>2</sup> mit den erbrachten Beratungsleistungen, den Beratertagen sowie der Vergütung abgeglichen. Im Ergebnis sind bei allen 7 Beratungseinsätzen die vereinbarten Beratertage und Beratungsleistungen von der Internen Beratung erbracht und in Rechnung gestellt worden.

## **Sollbeschreibung**

## **Feststellungen**

<sup>2</sup> In 3 gE waren die Dienstleistungsvereinbarungen während des Beratungseinsatzes einvernehmlich mündlich bezüglich der Anzahl der Beratertage bzw. des konkreten Inhalts der Beratung abgeändert worden.

## Interne Revision

Bei der Prüfung fiel auf, dass die Schlussrechnung<sup>3</sup> bei 4 Beratungseinsätzen keine detaillierte Aufstellung der erbrachten Beratertage enthielt. Damit waren die zahlungsbegründenden Unterlagen teilweise unvollständig. Die Interne Beratung hat inzwischen das bei der Abrechnung der Beratungseinsätze angewandte Verfahren zum Nachweis der erbrachten Beratertage geändert. Die in Anspruch genommenen Beratertage werden den gE im Verwaltungskosten-nachweis seit 2022 fortlaufend monatlich ausgewiesen. Daher verzichtet die Interne Revision auf eine Empfehlung.

Zusätzlich hat die Interne Revision die Geschäftsführungen der gE befragt, ob nach Abschluss der Beratungen ihre Erwartungen erfüllt waren. Diese Frage beantworteten 6 der 7 Geschäftsführungen mit „Ja“. Eine Geschäftsführung beantwortete die Frage mit „Teilweise“. Die Geschäftsführungen hoben die gute Zusammenarbeit mit der Internen Beratung hervor und verwiesen auf weitere erfolgreiche Beratungsprojekte. Die Inanspruchnahme der Internen Beratung durch die in die Prüfung einbezogenen gE variierte zwischen 2 und 8 Beratungseinsätzen im Zeitraum von 2018 bis 2023.

Die Interne Beratung erbrachte die Beratungsleistungen bei den geprüften Beratungseinsätzen im vereinbarten Umfang und erfüllte weit überwiegend die Erwartungen der Auftraggeber. Aus Sicht der Internen Revision besteht hier kein Handlungsbedarf.

**Zufriedenheit  
Auftraggeber**

**Bewertung**

## **3.2 Beratungsaktivitäten im Kontext Fachaufsicht und IKS**

Die Interne Beratung bewegt sich in einem gemeinsamen Markt mit externen Beratungsunternehmen und steht in unmittelbarer Konkurrenz zu ihnen. Eine exzellente Beratungsqualität ist entscheidend für die Interne Beratung, um Projekte für sich zu gewinnen.

In die Prüfung einbezogen wurden 7 Beratungseinsätze in gE zu den Themen Fachaufsichtskonzept und IKS mit unterschiedlichen Beratungstiefen (Analyse, Konzeptentwicklung und Umsetzungsbegleitung).

Grundlage für die Gestaltung von Fachaufsichtskonzepten bzw. IKS ist die Weisung „Operatives Risikomanagement und Qualitätssicherung“. Sie gilt verbindlich für den Aufgabenbereich in den gE, in dem der BA die unmittelbare Träger-verantwortung zukommt.

In den Interviews gaben 6 der 7 Geschäftsführungen der in die Prüfung einbezogenen gE an, dass die Weisung „Operatives Risikomanagement und Qualitätssicherung“ Auslöser für den Einkauf der Internen Beratung gewesen sei. Alle Geschäftsführungen gaben an, davon auszugehen, dass die während des Beratungseinsatzes kommunizierten und implementierten Verfahren sowie die erstellten Arbeitsmittel der Internen Beratung der aktuellen Weisungslage entsprechen.

**Erwartungen  
Auftraggeber**

### **3.2.1 Übereinstimmung der Beratungsaktivitäten zum Thema Risikoma-nagement mit den relevanten Weisungen**

Das Handbuch IKS 2.0 ist Bestandteil der Weisung „Operatives Risikomanage-ment und Qualitätssicherung“ und enthält konkrete Regelungen zur Identifizie-rung und Bewertung von Risiken. Zur Bewertung von Risiken wurden im Hand-buch drei maßgebliche Dimensionen festgelegt: die Eintrittswahrscheinlichkeit,

**Sollbeschreibung**

<sup>3</sup> Die vollständige Überprüfung der Abrechnung der Beratungsaufträge war nicht Teil der Revi-sion.

## Interne Revision

das Schadensausmaß sowie die geschäftspolitische Bedeutung. Die Risikobewertung ist Grundlage für die abschließende Priorisierung von Handlungsfeldern zur Qualitätssicherung. Im Vergleich zum Handbuch IKS (2010) wurden mit dem Handbuch IKS 2.0 (2019) die Dimension „geschäftspolitische Bedeutung“ und eine abschließende Priorisierungsentscheidung neu eingeführt.

Das Themenfeld Risikomanagement war Gegenstand bei 6 der 7 geprüften Beratungseinsätze. Die zusätzliche Erstellung eines Risikotools im Rahmen des Beratungseinsatzes war mit 4 dieser 6 gE vereinbart worden. Der siebte Beratungseinsatz beinhaltete ausschließlich die Befähigung der gE zur eigenständigen Aktualisierung/Neufassung des Fachaufsichtskonzeptes.

Das Risikomanagement bzw. die Methode des risikoorientierten Vorgehens war bei allen 6 relevanten Beratungseinsätzen anhand des Risikomanagement-Kreislaufs erläutert worden. Bei diesen Beratungseinsätzen war der Schritt „Identifizierung von Risiken“ nachvollziehbar, jedoch unvollständig, da nicht alle wesentlichen Risiken einbezogen worden waren. So fehlten Teilrisiken aus den Themenbereichen Eingliederungsleistungen (z. B. Einstiegsgeld, Vermittlungsbudget) und/oder Arbeitslosengeld II (z. B. Mehrbedarfe, Vermögen). Die Themenbereiche Widerspruchsverfahren und/oder beschäftigungsorientiertes Fallmanagement fehlten in einem Teil der Beratungseinsätze gänzlich.

Eine Bewertung der Risiken anhand der Dimensionen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß war in den 6 relevanten Beratungseinsätzen durchgeführt worden. Eine Bewertung anhand der Dimension „geschäftspolitische Bedeutung“ und eine abschließende Priorisierungsentscheidung war bei diesen Beratungseinsätzen bzw. in den vorgelegten Risikobewertungen nicht erfolgt.

Die festgestellten Mängel bei der Identifizierung und Bewertung von Risiken gelten auch für die im Rahmen von 4 Beratungseinsätzen durch die Interne Beratung bereitgestellten Risikotools. In diesen Risikotools fehlten Teilrisiken, eine Bewertung der Risiken anhand der Dimension „geschäftspolitische Bedeutung“ und eine abschließende Priorisierungsentscheidung, die nachvollziehbar alle erforderlichen Kriterien enthält.

Im Rahmen des Verfahrens zur Risikobeurteilung waren nicht alle wesentlichen Risiken im Sinne einer Risikoinventur erfasst und dokumentiert worden. Die Methode zur Risikobewertung war nicht korrekt angewandt worden, da die Dimension „geschäftspolitische Bedeutung“ und eine abschließende Priorisierungsentscheidung mit allen erforderlichen Kriterien fehlten. Deshalb entsprachen die Vorgehensweise der Internen Beratung bei der Identifizierung und Bewertung von Risiken sowie die zur Verfügung gestellten Risikotools nicht vollumfänglich dem Handbuch IKS 2.0. Es besteht die Gefahr, dass aufgrund der unvollständigen Identifizierung und Bewertung der Risiken das operative Risikomanagement in den betroffenen gE nicht die von der Weisung intendierte Wirkung entfaltet.

### **3.2.2 Übereinstimmung der Beratungsaktivitäten zum Thema Fachaufsichtskonzept mit den relevanten Weisungen**

Jede gE ist verpflichtet, im Rahmen des IKS ein Fachaufsichtskonzept zu erstellen. Um den Anforderungen der Weisung zum Operativen Risikomanagement zu genügen, muss dieses die folgenden Bestandteile enthalten:

- zu prüfende Themen und Gegenstände (Handlungsfelder)
- Prüfmethode
- Prüfrhythmen oder -zeitpunkte

#### **Feststellungen**

#### **Identifizierung und Bewertung von Risiken**

#### **Risikotools**

#### **Bewertung**

#### **Sollbeschreibung**

## Interne Revision

- Anzahl der jeweils zu prüfenden Fälle
- Auswahl der zu prüfenden Fälle
- Dokumentation der Prüfergebnisse
- Zusammenführung und Auswertung von Prüfergebnissen
- Umgang mit Prüfergebnissen
- Festlegungen zur Überprüfung und Aktualisierung des Fachaufsichtskonzeptes
- Zuständigkeiten für die Durchführung der Prüfungen und aller weiteren damit zusammenhängenden Aufgaben

Im Vergleich zum Handbuch IKS (2010) wurden mit der Einführung des Handbuchs IKS 2.0 (2019) die verpflichtenden Bestandteile zur Fachaufsicht erweitert, konkretisiert und insbesondere um folgende Aspekte ergänzt:

- Zusammenführung und Auswertung von Prüfergebnissen
- Umgang mit Prüfergebnissen
- Festlegungen zur Überprüfung und Aktualisierung des Fachaufsichtskonzeptes

Die Erstellung eines Fachaufsichtskonzeptes durch die Interne Beratung war Bestandteil bei 2 der 7 geprüften Beratungseinsätze.

### **Feststellungen**

Es wurde geprüft, inwieweit die Regelungen dieser beiden gE den Anforderungen des Handbuchs IKS 2.0 entsprachen. In den durch die Interne Beratung für die gE erstellten Fachaufsichtskonzepten wurden zum Teil keine oder keine geeigneten Festlegungen zu folgenden wesentlichen Punkten getroffen:

- zur Dokumentation der Prüfergebnisse
- zur Zusammenführung und Auswertung von Prüfergebnissen
- zum Umgang mit Prüfergebnissen
- zur Auswahl der Prüffälle in den Bereichen Eingliederungsleistungen, Arbeitslosengeld II und verlaufsbezogene Kundenbetrachtung und
- zur Anzahl der im Rahmen der Fachaufsicht zu prüfenden Fälle

Die im Rahmen der 2 Beratungseinsätze von der Internen Beratung erstellten Fachaufsichtskonzepte waren unvollständig bzw. die darin enthaltenen Festlegungen waren nicht geeignet. Dadurch entsprachen die Fachaufsichtskonzepte nur teilweise der aktuellen Weisungslage. Durch die fehlende Zusammenführung und Auswertung konnten in den betroffenen gE die Erkenntnisse aus der Fachaufsicht nicht wie vorgesehen in das operative Risikomanagement einfließen, was die Wirkung der Fachaufsicht potenziell einschränkte.

### **Bewertung**

### **3.2.3 Weitere Beratungsaktivitäten im Kontext Fachaufsicht**

2 Beratungseinsätze beinhalteten die Befähigung der gE zur eigenständigen Neufassung/Aktualisierung ihrer Fachaufsichtskonzepte. Bei der Auswertung dieser Beratungseinsätze stellte die Interne Revision folgende Auffälligkeiten fest:

- In einer gE wurde im Rahmen des Beratungseinsatzes die Dienstleistungsvereinbarung dahingehend mündlich abgeändert, dass bei unverändertem Zeitumfang die Beratungsleistung in der Befähigung der gE zur eigenständigen Aktualisierung/Neufassung des Fachaufsichtskonzeptes bestand. Die Anpassung erfolgte nach Aussage der Geschäftsführung, weil die gE

### **Befähigung durch Beratungseinsatz nicht vollständig gelungen**

## Interne Revision

eine fehlende Akzeptanz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern befürchtete, wenn das Fachaufsichtskonzept durch die Interne Beratung als fertiges Produkt vorgelegt worden wäre. Das im Anschluss an den Beratungseinsatz durch die gE erstellte Fachaufsichtskonzept weist Mängel bei den Verfahrensregelungen zu dessen Aktualisierung und Überprüfung sowie zur Dokumentation der Prüfergebnisse durch die Bereichsleitungen auf. Daneben fehlen für den Teilbereich der Eingliederungsleistungen Kriterien zur Auswahl der im Rahmen der Fachaufsicht zu prüfenden Fälle. Für die Teilbereiche Arbeitslosengeld II und Widerspruchsverfahren fehlen Kriterien und Zuständigkeiten für die Fallauswahl. Deshalb entspricht das Fachaufsichtskonzept nicht dem Handbuch IKS 2.0. Die Befähigung zur eigenständigen Aktualisierung/Neufassung des Fachaufsichtskonzeptes ist mit dem Beratungseinsatz nicht vollständig gelungen.

- In einer weiteren gE beinhaltete die Dienstleistungsvereinbarung ursprünglich die Erstellung eines risikoorientiert ausgerichteten Fachaufsichtskonzeptes. Im Rahmen des Beratungseinsatzes waren zur Befähigung der gE durch die Interne Beratung zwei Workshops durchgeführt worden. Anhand der Fotoprotokolle war ersichtlich, dass konkrete Vorgaben zum Inhalt und Aufbau von Fachaufsichtskonzepten in den Workshops nicht thematisiert worden waren. Im Anschluss übersandte die Interne Beratung der gE eine Vorlage bzw. Orientierungshilfe für das Fachaufsichtskonzept. In der Vorlage fehlten Regelungen zur Zusammenführung, Auswertung und zum Umgang mit Prüfergebnissen sowie Festlegungen zur Überprüfung und Aktualisierung des Fachaufsichtskonzeptes. Die übersandte Vorlage war damit veraltet und unvollständig, sie entsprach nicht den Vorgaben des Handbuchs IKS 2.0. Auf dieser Grundlage war es der gE nicht möglich, ein weisungskonformes Fachaufsichtskonzept zu erstellen.

Daneben hat die Interne Beratung im Rahmen der Beratungseinsätze für 2 gE weitere Arbeitsmittel zur Fachaufsicht erstellt. In einer gE wurden eine Arbeitshilfe für die Zufallsauswahl von Prüffällen sowie Tools zur Unterstützung der Fachaufsicht mit Dokumentations- und Auswertungsmöglichkeiten, erkannten Handlungsbedarfen, abzuleitenden Steuerungsmaßnahmen und deren Nachhaltung konzipiert. In der anderen gE hat die Interne Beratung ein IKS-Tool für den Leistungsbereich sowie den Bereich Markt und Integration erstellt. Das Tool dient der Erfassung der fachaufsichtlichen Kontrollen, deren Zusammenfassung und Bewertung sowie der Ableitung von Maßnahmen und deren Nachhaltung. Aus Sicht der Internen Revision waren die erstellten Arbeitsmittel für den vorgesehenen Zweck grundsätzlich geeignet und entsprachen den Vorgaben des Handbuchs IKS 2.0.

### **3.3 Fachliche Abstimmung der Beratungsleistung und der Produkte durch die Interne Beratung**

Der Informationsaustausch zwischen der Zentrale und den Stützpunkten wird durch den Fachbereich KPM 34 der Zentrale koordiniert und durch verschiedene Kommunikationsformate sichergestellt. Dieser nimmt auch die konzeptionelle und fachliche Unterstützung der Stützpunkte sowie Steuerungsaufgaben wahr.

Die Verantwortung für die Entwicklung und Umsetzung von fachbezogenen Konzepten und Beratungsprodukten gehört zu den Aufgaben der Projektleiterinnen und Projektleiter bzw. der Spezialistinnen und Spezialisten in der Internen Beratung. Für die in dieser Revision geprüften Beratungseinsätze war die

**Befähigung und Vorlage für Fachaufsichtskonzept unzureichend**

**Arbeitsmittel Fachaufsicht geeignet und weisungskonform**

**Sollbeschreibung**

## Interne Revision

Weisung „Operatives Risikomanagement und Qualitätssicherung“ (einschließlich Handbuch IKS 2.0) die verbindliche Grundlage.

Das Selbstverständnis der Internen Beratung als interner Dienstleister für alle Organisationseinheiten der BA wird getragen von einem partnerschaftlichen Beratungsansatz mit dem Anspruch, höchste Beratungsqualität zu erbringen und die Umsetzung passgenauer Lösungen vor Ort zu begleiten.

Der Informationsaustausch zwischen dem Fachbereich in der Zentrale und den dezentralen Einheiten der Internen Beratung im BA-Service-Haus wurde durch KPM 34 koordiniert und durch verschiedene Kommunikationsformate sichergestellt.

Die Stützpunktleitungen gaben im Rahmen der Interviews an, dass die Interne Beratung keine zentrale Beratungskonzeption zu den Themen Risikomanagement und IKS habe. Vorlagen und Arbeitsmittel aus anderen Beratungsprojekten würden allen Stützpunkten über eine zentrale Austauschplattform zur Verfügung gestellt. Es gebe aber keine übergreifende Abstimmung zu den Beratungsprojekten. Die befragten Projektleitungen bestätigten im Rahmen der Interviews, dass im Vorfeld der Beratungsprojekte ein Eigenstudium der aktuellen Rechts- und Weisungslage durch die beteiligten Beratungskräfte standardmäßig erfolgt sei. Eine fachliche Abstimmung der Beratungsleistung und der Produkte mit den relevanten Fachbereichen der Zentrale der BA sei hingegen nicht erfolgt.

Im Rahmen eines Auswertungsgespräches mit der Leitung der Internen Beratung in der Zentrale (KPM 34) sowie Stützpunkt- und Projektleitungen wurden die festgestellten Auffälligkeiten angesprochen. Wegen der teilweise unvollständigen bzw. nicht weisungskonformen Beratungsergebnisse thematisierte die Internen Revision insbesondere die fehlende fachliche Abstimmung von Beratungsleistungen und Produkten. Ausgangspunkt waren die Feststellungen im Rahmen einer 2011 durchgeführten Revision. Damals war festgestellt worden, dass die Berücksichtigung verbindlicher fachlicher Regelungen bei der Beratungstätigkeit der Internen Beratung durch den regelmäßigen Austausch mit den anderen Organisationseinheiten der Zentrale grundsätzlich sichergestellt sei. Die Gesprächspartner führten dazu aus, dass sich die Herangehensweise der Internen Beratung seitdem geändert habe. So leiste sie Hilfe zur Selbsthilfe und stärke die dezentrale Verantwortung. Es würden Konzepte vor Ort in enger Einbindung der Mitarbeitenden der zu beratenden Organisationseinheit entwickelt. Dabei würde das entsprechende Fachwissen bei der gE bzw. deren Mitarbeitenden vorausgesetzt. Vor diesem Hintergrund seien auch die früheren Formate zur fachlichen Abstimmung in der Zentrale nicht mehr erforderlich gewesen.

Die in dieser Revision festgestellten Mängel zeigen, dass die Beratungsleistungen der Internen Beratung im Kontext Fachaufsicht und IKS nicht vollumfänglich der aktuellen Weisungslage entsprachen. Das Eigenstudium der Rechts- und Weisungslage war nicht ausreichend, um diese Mängel zu verhindern. Die Interne Beratung wird ihrem eigenen Anspruch einer exzellenten Beratungsqualität und einer hochwertigen fachlichen Expertise hier nicht gerecht. Dieser Beratungsgrundsatz erfordert eine fachliche Abstimmung von fachbezogenen Beratungsleistungen oder Produkten der Internen Beratung sowohl intern als auch mit den zuständigen Fachbereichen der Zentrale. Die vorhandene Austauschplattform mit Vorlagen und Arbeitsmitteln aus anderen Beratungsprojekten kann nicht den intensiven fachlichen Austausch zwischen den Beratungsfachkräften sowie die Abstimmung mit den zuständigen Fachbereichen der Zentrale ersetzen. Daneben kann die Grundannahme, dass das Fachwissen

## **Feststellungen**

## **Ursachen/ Informationen aus Interviews**

## **Bewertung**

## Interne Revision

grundsätzlich in den gE vorhanden sei, durch Prüferfahrungen der Internen Revision nicht bestätigt werden. In ihren vertikalen Revisionen stellt die Interne Revision SGB II regelmäßig Mängel beim Risikomanagement und dem IKS der gE fest. Für Themen, zu denen die Interne Beratung regelmäßig in Anspruch genommen wird, bieten sich z. B. themenspezifische Musterkonzepte an, die im Beratungseinsatz individuell an die Bedürfnisse der Auftraggeber angepasst werden können. Dies würde zu einer einheitlichen Vorgehensweise der Stützpunkte beitragen und könnte als Grundlage für die eigene Qualitätssicherung dienen (vgl. Ziffer 3.4).

*Der Internen Beratung wird empfohlen, insbesondere bei fachbezogenen Beratungsleistungen, eine fachliche Abstimmung sowohl intern als auch mit den zuständigen Fachbereichen der Zentrale sicherzustellen.*

*Für regelmäßig nachgefragte Beratungsthemen sollten themenspezifische zentrale Musterkonzepte erarbeitet und den Stützpunkten als standardisiertes Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt werden.*

**Empfehlung 1 an die Zentrale**

**Empfehlung 2 an die Zentrale**

### **3.4 Qualitätssicherung in der Internen Beratung**

Qualitätssicherung umfasst verschiedene systematische Ansätze, Maßnahmen und Aktivitäten zur Sicherstellung der Rechtmäßigkeit sowie der Einhaltung festgelegter Qualitätsstandards und ist damit auch eine zentrale Führungsaufgabe. Es gibt vorgelagerte, integrierte und nachgelagerte Ansätze der Qualitätssicherung.

Als vorgelagerte Elemente werden festgelegte Prozesse und Abläufe, Handlungs- und Bearbeitungskonzepte, Prozessstandards, Aufbauorganisation und Zuständigkeiten beispielhaft aufgeführt. Zu integrierten Ansätzen der Qualitätssicherung gehören beispielsweise Hospitationen, individuelle Führungsdialoge, Schnittstellenregelungen und Genehmigungen. Fachaufsichtliche Bewertungen sind nachgelagerte Ansätze, zu denen auch Stichprobenprüfungen gehören.

Mit der Einführung des Fachkonzeptes Interne Beratung 2.0 zum 01.01.2020 wurde die Rolle „Spezialist/-in Interne Beratung“ fachlich-organisatorisch neu konstituiert. Damit sollten unter anderem die Projektleitungen unterstützt und die fachliche Qualität der Beratungseinsätze gesichert werden. Eine Aufgabe ist dabei die Qualitätssicherung im Beratungsprojekt.

Das Fachkonzept Interne Beratung 2.0 enthält Festlegungen zu Zuständigkeiten, Schnittstellen und Kernprozessen für Beratungseinsätze, die für alle Stützpunkte verbindlich sind. Konkrete Vorgaben zu Inhalt und Umfang der Qualitätssicherung in den Beratungsprojekten enthält das Fachkonzept nicht.

In den in die Prüfung einbezogenen Beratungseinsätzen hatte die Interne Beratung keine Spezialistinnen bzw. Spezialisten eingesetzt. Mit der Einführung der Rolle „Spezialist/-in Interne Beratung“ wurden den Stützpunkten der Internen Beratung insgesamt 5 Stellen zugeteilt. Die Besetzung der neuen Stellen erfolgte schrittweise in einem Zeitraum vom 01.08.2021 bis 04.10.2022. Ein Teil dieser Stellen war während der geprüften Beratungseinsätze noch nicht besetzt. Zur Rolle „Spezialist/-in Interne Beratung“ führte die Fachbereichsleitung der Internen Beratung in der Zentrale ergänzend aus, dass deren Einsatz durch die Stützpunkte gesteuert werde und insbesondere in komplexen und anspruchsvollen Projekten erfolge.

**Begriffsdefinition Qualitätssiche-  
rung**

**Rolle Spezialist/  
-in Interne Bera-  
tung**

**Feststellungen**

## Interne Revision

Im Rahmen der Interviews gaben die befragten Projektleitungen bzw. die beteiligten Beratungskräfte an, dass es in den Stützpunkten der Internen Beratung, neben den festgelegten Kernprozessen und Zuständigkeiten, keine Festlegungen zur Qualitätssicherung in den Beratungsprojekten gebe. Die Interviewten führten weiter aus, dass erstellte Schreiben, Präsentationen oder Arbeitsmittel vor der Weitergabe an die Auftraggeber durch die verantwortliche Projektleitung überprüft würden. Für 2 der 7 Beratungseinsätze war der Umfang der Qualitätssicherung durch die Projektleitung im Beratertagebuch erfasst worden. Inhalte oder einzelne Prüfschritte der durchgeföhrten Qualitätssicherung waren für keinen Beratungseinsatz nachvollziehbar.

Die Interne Beratung verfügte über vorgelegerte Elemente der Qualitätssicherung in Form von festgelegten Zuständigkeiten, Schnittstellen und Kernprozessen. Allerdings fehlten in der Internen Beratung konkrete Festlegungen zur integrierten und nachgelagerten Qualitätssicherung der Beratungseinsätze und -produkte. Es konnten nur vereinzelt Aktivitäten zur Qualitätssicherung festgestellt werden. Da zudem in keinem der geprüften Beratungseinsätze Spezialistinnen/Spezialisten eingesetzt waren und dies auch künftig nicht für alle Beratungsprojekte vorgesehen ist, fehlte bzw. fehlt auch in Zukunft die laut Fachkonzept mit dieser Rolle verbundene Qualitätssicherung. Die Mängel bei Beratungsleistungen und Produkten zum Risikomanagement bzw. zum IKS hatte die Interne Beratung im Rahmen ihrer Qualitätssicherung nicht festgestellt. Aus Sicht der Internen Revision sind die getroffenen Festlegungen und Aktivitäten zur Qualitätssicherung insgesamt nicht ausreichend.

*Der Internen Beratung wird empfohlen, die Festlegungen zur Qualitätssicherung zu ergänzen und hinsichtlich des Inhalts zu konkretisieren. Insbesondere sollten die Verantwortlichkeiten und Inhalte der Qualitätssicherung in Beratungsprojekten vorgegeben werden und die Umsetzung der Aktivitäten nachvollziehbar sein. Sofern bei Beratungseinsätzen keine Spezialistinnen/Spezialisten eingesetzt werden, sollte die Verantwortlichkeit für die Qualitätssicherung im jeweiligen Projekt anderweitig festgelegt werden.*

### **3.5 Fachaufsicht in der Internen Beratung**

Fachaufsicht in der BA ist als zentrales Werkzeug zu verstehen, um gesetzliche Aufträge, Qualität und Effizienz der Aufgabenerledigung sowie schlussendlich Kundenzufriedenheit sicherzustellen. Die Fachaufsicht liegt in der Verantwortung der Führungskräfte.

Die Fachaufsicht über die dezentralen Stützpunkte der Internen Beratung wird durch den zuständigen Fachbereich KPM 34 der Zentrale ausgeübt.

Das Fachkonzept Interne Beratung 2.0 enthält weitere Festlegungen zur Fachaufsicht für Stützpunktleitungen und Projektleitungen in Form von Zuständigkeitsregelungen.

Durch den Fachbereich KPM 34 wird monatlich der Grad der Zielerreichung (u. a. Refinanzierung, Auftragslage und die Auslastung des Personals der Stützpunkte) nachgehalten. In den Interviews führten die Stützpunktleitungen aus, dass diese Aspekte primär im Fokus ihrer Fachaufsicht stünden. Konkrete Festlegungen zur Fachaufsicht der Projektleitungen und Regelungen zur Dokumentation der fachaufsichtlichen Kontrollen gebe es in den Stützpunkten nicht.

Die bestehenden Festlegungen hinsichtlich der Verantwortlichkeiten und die fachaufsichtlichen Aktivitäten waren nicht ausreichend, um die festgestellten

### **Bewertung**

### **Empfehlung 3 an die Zentrale**

### **Sollbeschreibung**

### **Feststellungen**

### **Bewertung**

## Interne Revision

inhaltlichen Mängel bei den Beratungsleistungen und/oder Produkten zum Risikomanagement bzw. zum IKS zu erkennen.

*Der Internen Beratung wird empfohlen, die Festlegungen zur Fachaufsicht in Beratungseinsätzen zu ergänzen und hinsichtlich des Inhalts zu konkretisieren. Die Umsetzung der Festlegungen sollte nachgehalten werden.*

**Empfehlung 4 an die Zentrale**

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