

Interne Revision

Revision SGB II

Bericht
gemäß § 49 SGB II

**Aktivitäten der gE zur Sicherstellung
einer angemessenen Kundenkontaktdichte**

Horizontale Revision



Bundesagentur für Arbeit

Inhaltsverzeichnis

1	Revisionsauftrag	1
2	Zusammenfassung	1
3	Revisionsergebnisse	2
3.1	Erfassung von Beratungsgesprächen	2
3.2	Befragung der Integrationsfachkräfte	4
3.3	Befragung der Teamleitungen und Geschäftsführungen	8
3.4	Gesamtbewertung	9
Anlage 1	Ergebnis der anonymen Befragung	

1 Revisionsauftrag

Der Vorstand der BA hat die Interne Revision SGB II in Abstimmung mit dem BMAS beauftragt, das Thema „Aktivitäten der gE zur Sicherstellung einer angemessenen Kundenkontaktdichte“ zu prüfen.

Die Kundenkontaktdichte (Anzahl qualifizierter Beratungsgespräche pro Kundin/Kunde) fällt in den einzelnen gE sehr unterschiedlich aus. Die Unterschiede deuten auf Verbesserungspotenzial hin.

Die Revision soll Erkenntnisse liefern, ob die gE zielführende Aktivitäten zur Sicherstellung einer angemessenen Kundenkontaktdichte unternehmen. Ihr liegt die Arbeitshypothese zugrunde, dass sich die Aktivitäten zur Sicherstellung einer angemessenen Kundenkontaktdichte zwischen den gE mit höheren und niedrigeren Kundenkontaktdichten unterscheiden.

2 Zusammenfassung¹

Die Interne Revision konnte in den gE auf allen Ebenen ein grundsätzliches Verständnis für die hohe Bedeutung der Kundenkontaktdichte feststellen. Die Aktivitäten, die zur Sicherstellung einer angemessenen Kundenkontaktdichte ergriffen werden, sind insgesamt schlüssig. Bei einzelnen Aspekten zeigten sich jedoch Unterschiede in den Aussagen der befragten Integrationsfachkräfte zwischen den geprüften gE mit niedrigerer und höherer Kontaktdichte.

Der Schlüssel zur Verbesserung liegt aus Sicht der Internen Revision in der Führungsarbeit vor Ort. Es geht im Kern darum, für die hohe Bedeutung der Kundenkontaktdichte noch stärker zu sensibilisieren, die individuellen Beratungsaktivitäten quantitativ und qualitativ nachzuhalten und die Beratungsaktivitäten insgesamt zu steuern.

- Bei den geprüften gE mit einer höheren Kundenkontaktdichte hatte die Interne Revision häufiger Zweifel an der korrekten Zuordnung der dokumentierten Kundenkontakte zu Vermerktypen. Fehler in der Zuordnung verringern die Aussagekraft der Kennzahl Beratungsaktivität und erschweren darauf basierende Vergleiche zwischen den gE. (Ziffer 3.1) ◆
- Bei einzelnen Aspekten zeigten sich in den Aussagen der befragten Integrationsfachkräfte Unterschiede zwischen den gE mit niedrigerer und höherer Kontaktdichte. Dies betraf z. B. den Anteil der Arbeitszeit, der für Beratungsgespräche verwendet wird, sowie den Umgang mit Terminausfällen. (Ziffer 3.2) ◆
- Die Interviewaussagen lassen darauf schließen, dass eine angemessene Kundenkontaktdichte bei den Teamleitungen im Fokus der Fachaufsicht steht. (Ziffer 3.3) ●

¹ ■ = hohes Risiko; ◆ = mittleres Risiko; ● = niedriges Risiko.

3 Revisiionsergebnisse

3.1 Erfassung von Beratungsgesprächen

Die Interne Revision hat 300 zufällig ausgewählte VerBIS-Datensätze von arbeitslosen und arbeitsuchenden Kundinnen und Kunden aus 6 gE² in die Revision einbezogen. Sie hat geprüft, ob die von den Integrationsfachkräften (IFK) im Zeitraum vom 01.09.2022 bis 31.08.2023 dokumentierten Kundenkontakte der Vermerktypen „Allgemeiner Vermerk“, „Beratungsvermerk“ und „Beratungsvermerk zur Standortbestimmung“ sachgerecht erfasst wurden. Die beiden letztgenannten Arten von Vermerken fließen in die Abbildung der Prozesskennzahl „Beratungsaktivität“ ein.

Ein Beratungsvermerk ist zu erfassen, wenn die IFK einen persönlichen Kontakt³ zur Kundin/zum Kunden hatte und es sich um einen qualifizierten Vermittlerkontakt handelte. Qualifizierte Vermittlerkontakte analysieren den Standort der Kundin/des Kunden, strukturieren den Integrationsprozess und geben wesentliche Impulse für den weiteren Verlauf dieses Prozesses. Der Vermerktyp „Allgemeiner Vermerk“ ist auszuwählen, wenn der Eintrag keinen vermittlungsrelevanten Inhalt besitzt bzw. kein Kontakt zur Kundin/zum Kunden bestand.

Die von der Internen Revision geprüften 3 gE mit einer höheren Kundenkontaktdichte hatten nach Auswertung der 300 VerBIS-Datensätze im Durchschnitt nicht nur bei qualifizierten Beratungsgesprächen, sondern auch bei sonstigen, mit „Allgemeinen Vermerken“ erfassten Anlässen häufiger Kontakt mit ihren Kundinnen und Kunden als die 3 gE mit einer niedrigeren Kundenkontaktdichte.

Sollbeschreibung

Feststellungen

Dokumentierte Aktivitäten im Prüfungszeitraum	Gesamt	gE mit höherer Kontaktdichte	gE mit niedrigerer Kontaktdichte
Vermerke insgesamt pro Kundin/Kunde im Durchschnitt	10	12	9
davon Beratungsvermerke	3	4	2
davon Allgemeine Vermerke	7	8	6

Tabelle 1

Allerdings hat die Interne Revision teilweise Zweifel an der korrekten Verwendung des Vermerktyps „Beratungsvermerk“ (17 %). Insbesondere bei den einbezogenen 3 gE mit einer höheren Kundenkontaktdichte waren die Abweichungen von den geltenden Erfassungsregeln größer (23 %) als bei den 3 gE mit einer niedrigeren Kundenkontaktdichte (7 %).

² 3 gE mit höherer, 3 gE mit niedrigerer Kundenkontaktdichte.

³ Auch per Telefon oder Videotelefonie.

Interne Revision

Dokumentierte Aktivitäten im Prüfungszeitraum	Gesamt	gE mit höherer Kontaktdichte	gE mit niedrigerer Kontaktdichte
Vermerke insgesamt	3.047	1.781	1.266
Anteil Zweifel an Zuordnung	6 %	8 %	3 %
Beratungsvermerke	916	575	341
Anteil Zweifel an Zuordnung	17 %	23 %	7 %
Allgemeine Vermerke	2.133	1.208	925
Anteil Zweifel an Zuordnung	1 %	1 %	1 %

Tabelle 2

Folgende Kundenkontakte bzw. Anlässe wurden von den gE als Beratungsvermerke erfasst, die nicht den geltenden Erfassungsregeln entsprachen:

Vermerkinhalt	Anzahl
Kontakt mit Dritten (z. B. Träger, Angehörige) ohne Kundenkontakt	57
Information zu Maßnahmen, Maßnahmeangelegenheiten	26
Klärung leistungsrechtlicher Angelegenheiten	21
Terminangelegenheiten, Klärung Nichterscheinen/Meldeversäumnis	20
Übersendung/Nachhaltung Vermittlungsvorschläge	11
Sonstige administrative Angelegenheiten (z. B. Mitteilung Arbeitsunfähigkeit, Ortsabwesenheit, Änderung der Arbeitszeit, Stand Gewerbeanmeldung, Arbeitsaufnahme; Versand/Empfang von Unterlagen)	23

Tabelle 3

Die o. a. Kundenkontakte bzw. Anlässe hätten auf der Basis ihrer dokumentierten Inhalte als „Allgemeiner Vermerk“ erfasst werden müssen. Bei der Betrachtung der „Allgemeinen Vermerke“ ergaben sich nur wenige Fälle, die umgekehrt als Beratungsvermerke zu werten gewesen wären.

Nahezu alle befragten IFK gaben an, die geltenden Erfassungsregeln für Gesprächsvermerke zu kennen und sachgemäß anzuwenden. Eine gE hatte festgelegt, dass abweichend von den Erfassungsregeln auch intensive Kontakte mit Bildungsträgern zur individuellen Situation von Teilnehmerinnen und Teilnehmern – insbesondere bei Trägern von Integrations- und Deutschsprachförderkursen – ohne Beteiligung der jeweiligen Kundinnen und Kunden als Beratungsvermerk erfasst werden können. Gespräche ohne qualifizierten vermittlerischen Inhalt wie z. B. die Klärung leistungsrechtlicher Angelegenheiten werden den Aussagen eines Teils der Befragten zufolge ggf. als Beratungsanlass erfasst, wenn diese im Einzelfall sehr umfangreich seien. In den übrigen Fallgestaltungen sei nach Ansicht der befragten Führungskräfte von individuellen Fehlerfassungen auszugehen.

Den gE wird empfohlen, die geltenden Erfassungsregeln für Gesprächsvermerke sachgemäß anzuwenden.

Ursachen

Empfehlung an die gE

3.2 Befragung der Integrationsfachkräfte

Um mögliche Unterschiede in den Aktivitäten der gE zur Sicherstellung einer angemessenen Kundenkontaktdichte zu identifizieren, hat die Interne Revision Interviews mit 29 IFK aus allen einbezogenen 6 gE geführt.

**Methoden:
Interviews und
Fragebogen**

Zusätzlich hatte die Interne Revision für alle IFK der einbezogenen gE die Möglichkeit vorgesehen, anonym an einer schriftlichen Befragung per Fragebogen teilzunehmen. An der Befragung haben sich insgesamt 77 IFK aus 5 gE (44 aus gE mit höherer, 33 aus gE mit niedrigerer Kontaktdichte) beteiligt. Das Ergebnis der Fragebogenaktion ist im Detail in **Anlage 1** dargestellt.

Zu den für eine angemessene Kundenkontaktdichte wesentlichen Kriterien stellte die Interne Revision Folgendes fest:

Die Anzahl der je interviewter IFK zu betreuenden Kundinnen und Kunden variierte stark: Abhängig von individueller Arbeitszeit, zusätzlichen Aufgaben (z. B. VerBIS-Fachbetreuung, stellvertretende Teamleitung, Multiplikator für Fachthemen, Maßnahmebetreuung) und/oder betreutem Personenkreis (z. B. Jugendliche, Flüchtlinge, Langzeitleistungsbezieher/-innen, Ältere) lag nach Angabe der befragten IFK die Spannbreite zwischen 27 und 321 zu betreuenden Personen. Im Durchschnitt betreuten die 29 interviewten IFK 174 Kundinnen und Kunden (183 in gE mit höherer Kontaktdichte, 166 in gE mit niedrigerer Kontaktdichte).

**Betreuungs-
schlüssel**

5 der 6 einbezogenen gE hatten ein verbindliches Kundenkontaktdichtekonzept. Die darin als Mindestanforderung getroffenen Regelungen waren nach Bewertung der Internen Revision geeignet, einen zielführenden individuellen Integrationsprozess zu unterstützen.

**Kundenkontakt-
dichtekonzepte**

In einer gE mit niedrigerer Kontaktdichte existierte zum Zeitpunkt der Prüfung kein gültiges schriftliches Kundenkontaktdichtekonzept, es würde jedoch mündliche Absprachen bzw. Festlegungen geben. Ein schriftliches Kundenkontaktdichtekonzept befindet sich aktuell in der Abstimmung mit dem Personalrat.

Die IFK aus gE mit niedrigerer Kontaktdichte, die sich an der Fragebogenaktion beteiligt hatten, stimmten der Aussage, dass sie den größten Teil der Arbeitszeit für Beratungsgespräche nutzen, nur zu einem geringen Anteil (12 %) uneingeschränkt zu. In gE mit höherer Kontaktdichte fiel die uneingeschränkte Zustimmung mit 34 % deutlich höher aus.

**Anteil Beratungs-
zeit**

Bei den zur Verteilung ihrer Arbeitszeit interviewten IFK bestätigten sich die Unterschiede: Fast alle befragten IFK aus gE mit höherer Kontaktdichte gaben an, 60 % und mehr ihrer wöchentlichen Arbeitszeit für Beratungen zu nutzen. Bei den befragten IFK aus den gE mit niedrigerer Kontaktdichte war dies bei etwa einem Drittel der Fall. Der überwiegende Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser 3 gE schätzte den Anteil an Beratungszeit auf bis zu 50 % ein.

Für 22 der insgesamt 29 befragten IFK ist das Verhältnis der Zeitanteile für Beratung zu den Zeitanteilen für (kundenbezogene) sachbearbeitende⁴ oder sonstige administrative⁵ Tätigkeiten angemessen. Der Beratungsanteil sei für die Sicherstellung einer angemessenen Kundenkontaktdichte der jeweils betreuten Kundinnen und Kunden ausreichend. 7 IFK aus gE mit niedrigerer Kontaktdichte sehen dagegen Änderungsbedarf hin zu mehr Anteilen für die Beratung

⁴ z. B. Dokumentation des Integrationsprozesses, Veranlassungen im Zusammenhang mit Maßnahmenmaßnahmen, Klären von Meldeversäumnissen, Bearbeitung Schriftwechsel.

⁵ z. B. Teilnahme an Besprechungen, oben genannte zusätzliche Aufgaben.

(z. B. durch Wegfall von Doppelarbeiten bei Maßnahmebuchungen, die zum Teil durch hausinterne Checklisten verursacht würden).

Bei den Prozessen zur Einladung der Kundinnen und Kunden waren keine Unterschiede zwischen den gE mit höherer und niedrigerer Kontaktdichte feststellbar: In der Regel würden die Termine von den IFK selbst terminiert, maßgeblich bestimmt durch selbst gesetzte Wiedervorlagen oder Aufgaben in VerBIS. Auch VerBIS-Suchläufe (z. B. nach Kundinnen und Kunden, deren letzte Beratung bereits länger zurückliegt) würden genutzt. Alle gE würden die Allgemeine Terminvergabe (ATV) anwenden, für einen Teil der befragten IFK könnten auch Service-Center, Eingangszone oder Teamkolleginnen und -kollegen Termine buchen. Die Online Terminverwaltung (OTV) spiele derzeit im Bereich Markt und Integration in den 6 gE kaum eine Rolle, entweder werde die OTV in den gE gar nicht bzw. nur im Leistungsbereich genutzt oder durch die Kundinnen und Kunden in einem sehr geringen Umfang nachgefragt.

Einladungsprozess

Die vorgesehene Dauer der Beratungstermine sei abhängig von den Gesprächsanlässen: Erstgespräche würden in der Regel von vornherein länger terminiert (45 bis 60 Minuten) als Folgegespräche (30 bis 45 Minuten). Die Dauer umfasse teilweise auch die Dokumentation der Gesprächsinhalte, teilweise erfolge diese auch im Nachgang.

Die Einladungen erfolgen angabegemäß in erster Linie zu den für die jeweiligen gE geltenden Öffnungszeiten (vor- und nachmittags). Persönliche Termine außerhalb der Öffnungszeiten würden von den meisten interviewten IFK angeboten. In 2 gE seien Einladungen außerhalb der Öffnungszeiten nur in Absprache bzw. mit Genehmigung der Führungskräfte und unter Einhaltung von Sicherheitsvorkehrungen möglich, da außerhalb der Öffnungszeiten kein Sicherheitsdienst zur Verfügung stehe bzw. es bereits in der Vergangenheit zu Vorfällen gekommen sein.

Die Möglichkeit, Termine doppelt zu vergeben, um so bei Ausfällen die für Beratungen eingeplante Zeit effektiv zu nutzen, werde nur in Ausnahmefällen von einzelnen IFK praktiziert. Dies führe bei Erscheinen aller eingeladenen Kundinnen und Kunden zu Problemen.

Die interviewten Fach- und Führungskräfte betonten, dass für sie seit Öffnung der Dienststellen nach der Corona-Schließung persönliche Kontakte mit den Kundinnen und Kunden wieder im Vordergrund stünden. Dies gelte insbesondere für Erstgespräche mit Neukundinnen und -kunden. Insbesondere unmittelbar nach der Öffnung habe es hierfür jedoch eines gewissen Anlaufprozesses bedurft.

Veränderungen in Folge der Corona-Pandemie

Auch die Kundinnen und Kunden mussten laut Aussage der IFK nach der Corona-Zeit teilweise erst wieder an die Wahrnehmung persönlicher Termine herangeführt werden. Ein Teil der Kunden stehe – insbesondere nach Angabe der IFK aus gE mit niedrigerer Kontaktdichte – auch aktuell noch persönlichen Terminen kritisch gegenüber.

Für das eigene Arbeitsumfeld würden die Veränderungen in Folge der Corona-Zeit von vielen der befragten IFK als positiv empfunden: Die gE seien insgesamt flexibler geworden, insbesondere durch die Anerkennung der Telefonie als zu persönlichen Kontakten gleichwertiger Beratungsform. Die Möglichkeit des Arbeitens im Home-Office wird ebenfalls als Bereicherung empfunden, etwa 75 % der befragten IFK gaben an, regelmäßig (meist 1 bis 2 Tage pro Woche) im Home-Office zu arbeiten. Dort würden vorrangig sachbearbeitende Tätigkeiten verrichtet oder es fänden Besprechungen mit Kolleginnen und Kollegen bzw.

Interne Revision

der Teamleitung per Skype statt. Termine für Telefonberatungen würden vorrangig für Home-Office-Tage terminiert. Bei gE, die an einem Tag in der Woche geschlossen haben, würde Home-Office oft an diesem Tag praktiziert.

Neben der Durchführung von Beratungsgesprächen im persönlichen Kundenkontakt werde die Möglichkeit telefonischer Beratungsgespräche von den befragten IFK auch weiterhin genutzt. Vor allem bei Schülerinnen und Schülern, Auszubildenden, Beschäftigten, Kundinnen und Kunden mit einer Kennzeichnung nach § 10 SGB II oder auch bei Langzeiterkrankten habe sich die Möglichkeit zur telefonischen Beratung bewährt. Sie biete zusätzlich eine gute Möglichkeit, auch ohne konkreten Beratungsanlass eine enge Kontaktdichte zu den Kundinnen und Kunden zu halten und offene Sachverhalte schnell und unkompliziert zu klären.

Bei der Prüfung der unter 3.1 angeführten 300 Kundendatensätze zeigte sich, dass die einbezogenen 3 gE mit einer höheren Kontaktdichte die Möglichkeiten der telefonischen Beratung stärker nutzten (48 %) als die 3 gE mit einer niedrigeren Kontaktdichte (34 %).

Form der Beratungen

Dokumentierte Aktivitäten im Prüfungszeitraum	Gesamt	gE mit höherer Kontaktdichte	gE mit niedrigerer Kontaktdichte
Anzahl Beratungsvermerke	916	575	341
Anteil persönlicher Kontakt	56 %	52 %	64 %
Anteil telefonischer Kontakt	43 %	48 %	34 %
Anteil Videoberatung	1 %	-	2 %

Tabelle 4

Im Rahmen der Interviews gaben nur einzelne IFK an, Videotelefonie zu nutzen. Als Gründe für den Verzicht auf Videoberatungen wurden angeführt, dass die IFK teilweise nicht über die erforderliche technische Ausstattung verfügten, der Prozess zur Durchführung einer Videoberatung als umständlich empfunden werde, dass für den von der IFK betreuten Personenkreis die Möglichkeit der Videoberatung in der gE nicht vorgesehen sei (z. B. bei Flüchtlingen) oder dass kein Vorteil gegenüber persönlicher Beratung gesehen werde.

Aus Sicht der IFK und der Teamleitungen verfüge zudem ein Großteil der Kundinnen und Kunden nicht über die notwendige technische Ausstattung oder die erforderlichen technischen Kenntnisse und würde daher die persönliche Beratung vorziehen. Dies gelte insbesondere für ältere Kundinnen und Kunden, jüngere Betreute stünden der Möglichkeit offener gegenüber. Zudem bestünden teilweise Hemmungen, das persönliche Umfeld durch die Videotelefonie preiszugeben oder das den Kundinnen und Kunden teilweise nur begrenzt zur Verfügung stehende Datenvolumen für die Kommunikation mit dem Jobcenter zu nutzen.

Der Ausfall von terminierten Beratungen kann durch zwei Ereignisse bedingt sein:

Umgang mit Terminausfällen

Einerseits können kurzfristig IFK an der Wahrnehmung ihrer Termine verhindert sein (z. B. wegen Erkrankung oder aufgrund unvorhersehbarer Ereignisse). Alle hierzu befragten IFK gaben an, dass in den gE Prozesse etabliert seien, die eine weitestmögliche Übernahme der Termine durch anwesende IFK sicherstellen sollen. Meist sei keine weitere Steuerung durch die Teamleitung erforder-

Interne Revision

lich, das Team regele das eigenständig. Genutzt würden für die Terminübernahmen durch die anwesenden IFK freie Beratungszeiten aufgrund eigener Terminausfälle oder die gE verfüge über eine Sofortvermittlung, bei der eine Beratung ohne vorherige Terminierung immer möglich sei. Den Interviewausagen nach werde insbesondere versucht, Erstgespräche oder Einladungen in Folge von Meldeversäumnissen stattfinden zu lassen. In gE mit höherer Kontaktdichte war nach den Angaben in der Fragebogenaktion die uneingeschränkte Zustimmung, dass eigene ausgefallene Termine durch Kolleginnen und Kollegen übernommen würden, deutlich höher als in den 3 gE mit niedrigerer Kontaktdichte.

Andererseits entfallen terminierte Beratungen, weil Kundinnen und Kunden ihren Termin absagen oder nicht erscheinen. Der Umfang schwankt den befragten IFK zufolge zwischen „fast keine Ausfälle“ und „bis zu 50 %“. Als häufigste Gründe für durch Kundinnen und Kunden verursachte Terminausfälle wurden genannt:

- Krankheit
- Nicht sichergestellte Kinderbetreuung
- Terminüberschneidungen, z. B. mit Terminen bei anderen Ämtern
- Mangelnde Erreichbarkeit des Jobcenters mit öffentlichen Verkehrsmitteln
- Nicht erhaltene Einladung
- Unentschuldigtes Nicht-Erscheinen

Das Nicht-Erscheinen zu Terminen sei bei den betreuten Personengruppen unterschiedlich ausgeprägt: Die höchsten Ausfälle bestünden demnach beim Personenkreis der Jugendlichen; geflüchtete oder ältere Kundinnen und Kunden würden ihre Termine zuverlässig wahrnehmen. Es wurde angeführt, dass je enger eine Bindung zu den Kundinnen und Kunden bestehe, weil diese das Gefühl hätten, die IFK „kümmere sich um sie“, desto seltener würden Termine seitens der Kundinnen und Kunden ausfallen.

Die befragten IFK versuchen ihrer Aussage nach Absagen entgegenzuwirken, indem bereits bei der Terminierung auf Verkehrsverbindungen oder familiäre Verpflichtungen Rücksicht genommen werde. Bei häufigeren Problemen mit der Postzustellung würden Einladungen auch direkt im Gespräch für das Folgegespräch ausgehändigt, auch bei Kundinnen und Kunden mit häufigem unentschuldigtem Nicht-Erscheinen. Die technische Funktion der Terminerinnerung per Short-Message-Service (SMS) im Stammdatenerfassungs- und -pflegesystem (STEP) stelle nach Aussage der IFK eine sehr gute Möglichkeit zur Vermeidung von Terminausfällen dar, da häufig Kundinnen und Kunden allein aufgrund der SMS-Erinnerung zum Termin erscheinen würden, auch wenn sie beispielsweise die postalische Einladung nicht erhalten hätten. Die Funktion werde den Kundinnen und Kunden auch empfohlen, die Inanspruchnahme sei allerdings freiwillig und setze zudem das Vorliegen einer aktuellen Handynummer voraus. Diese würden viele Kundinnen und Kunden immer wieder wechseln, ohne die gE zu informieren. Terminerinnerungen durch die IFK (telefonisch oder per Postfachfunktion) würden im Ausnahmefall erfolgen, seien systematisch aber nicht leistbar.

Der Großteil der IFK, die sich dazu äußerten, gaben an, dass die aktuellen, im Zusammenhang mit dem Bürgergeldgesetz veränderten Sanktionsmöglichkeiten keine abschreckende Wirkung entfachten und damit auch nicht zu einer Verhaltensänderung bei Kundinnen und Kunden führten, die sich den Einladungen des Jobcenter entziehen. Die Sanktionen würden von den Kundinnen und Kunden hingenommen.

Dazu befragt, welche Ideen oder welche Maßnahmen aus Sicht der IFK zu Verbesserungen bei der Kundenkontaktdichte beitragen könnten, wurde insbesondere angeführt:

- Reduzierung administrativer Tätigkeiten
- Niedrigerer Betreuungsschlüssel
- Ausweitung der Beratungszeit
- Ausweitung Außendienste und aufsuchende Betreuung (Sozialarbeit)
- Stärkere Sanktionsmöglichkeiten
- Weiterer Ausbau der digitalen Kommunikationswege, einschließlich unverschlüsseltem E-Mail-Verkehr
- E-Mail-Kommunikation als Kontakt werten
- Supervision/kollegiale Fallberatung
- Mehr Eigenverantwortung für IFK
- Bessere Zusammenarbeit in der gE („Wir-Gefühl“)
- Verbesserung der Außenwahrnehmung/des Images der Jobcenter

Anregungen der IFK zur Verbesserung der Kundenkontaktdichte

3.3 Befragung der Teamleitungen und Geschäftsführungen

Die Interne Revision hat zur Fachaufsicht und Führung 11 Teamleitungen aus dem Bereich Markt & Integration sowie die Geschäftsführungen befragt.

Das Thema „Angemessene Kundenkontaktdichte“ ist nach Aussage aller befragten Teamleitungen fester Bestandteil der fachaufsichtlichen Aktivitäten im Rahmen der verlaufsbezogenen Kundenbetrachtung (VKB) in allen einbezogenen 6 gE. Die mit der Weisung zur VKB zur Verfügung gestellten fachaufsichtlichen Fragen seien zum Teil um spezifische Fragen zur Kundenkontaktdichte bzw. zur Daten-/Erfassungsqualität von Beratungsvermerken ergänzt worden.

In 5 gE gaben die interviewten Teamleitungen an, im Rahmen ihrer Fachaufsicht über die VKB hinaus zusätzliche Suchläufe in VerBIS (z. B. nach Kundinnen und Kunden ohne Beratungskontakt seit mehr als drei Monaten) oder Controllingauswertungen zur Beratungsaktivität zu nutzen oder bei IFK zu hospitieren. Die Teamleitungen in 4 gE hätten zudem Einblick in die ATV-Kalender ihrer IFK, um ggf. die Beratungssituation zu steuern. In 2 gE mit niedrigerer Kundenkontaktdichte nutzten die Teamleitungen diese Möglichkeit nicht, in einer dieser gE lehne die örtliche Personalvertretung die Einrichtung der Zugriffsberechtigung für die Teamleitung auf die Kalender der IFK ab.

Die Teamleitungen einer gE gaben an, ergänzend zur Fachaufsicht die in der gE entwickelte Methode „VKB-Duo“ zu praktizieren: Parallel zur VKB durch den Teamleiter prüfen sich dabei 2 IFK gegenseitig und besprechen die Ergebnisse gemeinsam. Man habe damit als Instrument zur Selbstreflexion gute Erfahrungen gemacht und die Idee auch schon der Regionaldirektion als Good Practice weitergegeben.

Bei auffälligen Erkenntnissen aus der Fachaufsicht würden nach Angabe der Teamleitungen zunächst Einzelgespräche mit den jeweiligen IFK geführt, die Erkenntnisse würden darüber hinaus auch in Teambesprechungen thematisiert.

Als konkrete Maßnahmen infolge festgestellter Auffälligkeiten wurden von den Teamleitungen beispielsweise benannt:

- Anpassung des Kundenkontaktdichtekonzepts

**Fachaufsicht/
Führung durch
Teamleitungen**

Interne Revision

- Abschaffung des unterminierten Zugangs und Nutzung der Kapazitäten für den Kundenbestand
- Neuverteilung des Kundenbestands, um einen „frischen Blick“ auf die Kundinnen und Kunden zu ermöglichen
- Höhere Kontaktdichte zu Kundinnen und Kunden in Maßnahmen anstelle bisheriger vorrangiger Trägerkontakte

Alle Teamleitungen gaben an, dass bei den IFK grundsätzlich das Verständnis für die Bedeutung einer angemessenen Kundenkontaktdichte gegeben sei, bei vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sogar hoch ausgeprägt. Bei kritischen oder abwehrenden IFK (z. B. im Hinblick auf eine bestimmte Anzahl zu leistender Beratungsgespräche) müsse man als Führungskraft Überzeugungsarbeit leisten. Die Zeit der Corona-Schließung habe im Einzelfall nicht nur bei Kundinnen und Kunden, sondern auch bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Verständnis von einer engen Kontaktdichte negativ beeinflusst.

Für alle befragten Geschäftsführungen ist das Thema Kundenkontaktdichte Managementthema, sowohl im Dialog mit der jeweils zuständigen Agentur für Arbeit bzw. Regionaldirektion, die auch von ihrer Seite aus das Thema im Fokus hätten, als auch in der gE-internen Kommunikation mit Fach- und Führungskräften.

Geschäftsführungen

3.4 Gesamtbewertung

Die Interne Revision konnte in den gE auf allen Ebenen ein grundsätzliches Verständnis für die hohe Bedeutung der Kundenkontaktdichte feststellen. Die Aktivitäten, die zur Sicherstellung einer angemessenen Kundenkontaktdichte ergriffen werden, sind insgesamt schlüssig.

Bei einzelnen Aspekten zeigten sich jedoch Unterschiede zwischen den gE mit niedrigerer und höherer Kontaktdichte. In gE mit höherer Kontaktdichte stimmten die IFK im Rahmen der Fragebogenaktion häufiger uneingeschränkt zu, dass

- der größte Teil der Arbeitszeit für Beratungsgespräche verwendet werde,
- telefonische Beratungsgespräche eine gute Alternative zur persönlichen Vorsprache seien,
- Terminausfälle für die Übernahme von Aufgaben unvorhergesehen ausgefallener Kolleginnen und Kollegen genutzt würden,
- Beratungstermine an Tagen, an denen sie selbst kurzfristig ausfallen, von Kolleginnen und Kollegen übernommen würden.

Auch aus den geführten Interviews ergaben sich teilweise Unterschiede.

Bei den geprüften gE mit einer höheren Kundenkontaktdichte hatte die Interne Revision jedoch häufiger Zweifel an der korrekten Zuordnung der dokumentierten Kundenkontakte zu Vermerktypen. Fehler in der Zuordnung verringern die Aussagekraft der Kennzahl Beratungsaktivität und erschweren darauf basierende Vergleiche zwischen den gE.

Die Unterschiede in den Aussagen der befragten IFK zeigen, dass der Schlüssel zur Verbesserung in der Führungsarbeit vor Ort liegt. Es geht im Kern darum, für die hohe Bedeutung der Kundenkontaktdichte noch stärker zu sensibilisieren, die individuellen Beratungsaktivitäten quantitativ und qualitativ nachzuhalten und die Beratungsaktivitäten insgesamt zu steuern.

Interne Revision

Die gE sollten in ihrer Führungsarbeit ein einheitliches Verständnis für die Bedeutung einer angemessenen Kundenkontaktdichte schaffen, weil eine signifikante Verbesserung der Qualität im Integrationsprozess nur möglich ist, wenn es gelingt, angemessene Kontakte zu den Kundinnen und Kunden herzustellen und beizubehalten.

Empfehlung an die gE

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

Ergebnis der anonymen Befragung der Integrationsfachkräfte in den einbezogenen gE

	gE mit höherer Kontaktdichte	gE mit niedrigerer Kontaktdichte
Die mir für Beratung zur Verfügung stehende Arbeitszeit reicht aus, um alle von mir zu betreuenden Kundinnen und Kunden angemessen oft und individuell zu beraten.	27 % stimme zu 39 % stimme teilweise zu 34 % stimme nicht zu	37 % stimme zu 33 % stimme teilweise zu 30 % stimme nicht zu
Den größten Teil meiner Arbeitszeit verwende ich für Beratungsgespräche.	34 % stimme zu 48 % stimme teilweise zu 18 % stimme nicht zu	12 % stimme zu 88 % stimme teilweise zu 0 % stimme nicht zu
Termine für persönliche Beratungsgespräche mit Kundinnen und Kunden biete ich auch außerhalb der allgemeinen Öffnungszeiten der gE an.	34 % stimme zu 16 % stimme teilweise zu 50 % stimme nicht zu	44 % stimme zu 28 % stimme teilweise zu 28 % stimme nicht zu
Telefonische Beratungsgespräche stellen eine gute Alternative zur persönlichen Vorsprache dar.	64 % stimme zu 23 % stimme teilweise zu 13 % stimme nicht zu	39 % stimme zu 55 % stimme teilweise zu 6 % stimme nicht zu
Ich nutze für Beratungen auch Videotelefonie.	5 % stimme zu 7 % stimme teilweise zu 88 % stimme nicht zu	18 % stimme zu 27 % stimme teilweise zu 55 % stimme nicht zu
Meine Kundinnen und Kunden sind der Videoberatung gegenüber positiv eingestellt.	3 % stimme zu 14 % stimme teilweise zu 73 % stimme nicht zu	6 % stimme zu 26 % stimme teilweise zu 68 % stimme nicht zu
Meine Kundinnen und Kunden nehmen vereinbarte persönliche/telefonische Beratungstermine überwiegend wahr.	41 % stimme zu 54 % stimme teilweise zu 5 % stimme nicht zu	52 % stimme zu 18 % stimme teilweise zu 30 % stimme nicht zu
Um Terminausfälle zu vermeiden, lade ich mit kurzen Terminvorlaufzeiten ein.	25 % stimme zu 52 % stimme teilweise zu 23 % stimme nicht zu	40 % stimme zu 36 % stimme teilweise zu 24 % stimme nicht zu
Um Terminausfälle zu vermeiden, wirke ich darauf ein, dass die Kundinnen und Kunden ihr Einverständnis zur Terminerinnerung per SMS geben.	64 % stimme zu 29 % stimme teilweise zu 7 % stimme nicht zu	79 % stimme zu 9 % stimme teilweise zu 12 % stimme nicht zu

	gE mit höherer Kontaktdichte	gE mit niedrigerer Kontaktdichte
Um Terminausfälle zu vermeiden, erinnere ich im Bedarfsfall die Kundinnen und Kunden vorab telefonisch/per Mail.	9 % stimme zu 20 % stimme teilweise zu 71 % stimme nicht zu	0 % stimme zu 15 % stimme teilweise zu 85 % stimme nicht zu
Um Terminausfälle zu vermeiden, spreche ich Termine mit Kundinnen und Kunden ab.	25 % stimme zu 61 % stimme teilweise zu 14 % stimme nicht zu	27 % stimme zu 55 % stimme teilweise zu 18 % stimme nicht zu
Um Terminausfälle zu vermeiden, lade ich über meine vorhandenen Kapazitäten hinaus ein (Doppelbuchung).	0 % stimme zu 12 % stimme teilweise zu 88 % stimme nicht zu	0 % stimme zu 6 % stimme teilweise zu 94 % stimme nicht zu
Terminausfälle nutze ich für sachbearbeitende Tätigkeiten.	87 % stimme zu 11 % stimme teilweise zu 2 % stimme nicht zu	94 % stimme zu 6 % stimme teilweise zu 0 % stimme nicht zu
Terminausfälle nutze ich für Rückrufwünsche von Kundinnen und Kunden.	79 % stimme zu 19 % stimme teilweise zu 2 % stimme nicht zu	94 % stimme zu 6 % stimme teilweise zu 0 % stimme nicht zu
Terminausfälle nutze ich für Spontantermine/unterminierte Vorsprachen.	50 % stimme zu 33 % stimme teilweise zu 17 % stimme nicht zu	50 % stimme zu 37 % stimme teilweise zu 13 % stimme nicht zu
Terminausfälle nutze ich für die Übernahme von Aufgaben unvorhergesehen ausgefallener Kolleginnen und Kollegen.	70 % stimme zu 28 % stimme teilweise zu 2 % stimme nicht zu	53 % stimme zu 31 % stimme teilweise zu 16 % stimme nicht zu
Beratungstermine an Tagen, an denen ich (kurzfristig) ausfalle, werden von Kolleginnen und Kollegen übernommen.	50 % stimme zu 45 % stimme teilweise zu 5 % stimme nicht zu	18 % stimme zu 79 % stimme teilweise zu 3 % stimme nicht zu
Ich bin sicher bei der Verwendung der unterschiedlichen Historieneinträge (Vermerktypen) in VerBIS.	89 % stimme zu 11 % stimme teilweise zu 0 % stimme nicht zu	94 % stimme zu 6 % stimme teilweise zu 0 % stimme nicht zu