

Aufgabenerledigung der Teamleitungen
Verantwortliche Führungskraft: POE 1

Empfehlungs- und Maßnahmenkatalog

Handlungsfeld	Nr.	Empfehlung der Internen Revision	Kategorie ¹	Zuständ. Org.- Bereich	Maßnahmen des zuständigen Organisationsbereichs	Erledigung bis	Erledigt am
Aufgabenspektrum	1	Die Zentrale sollte mit zeitlicher Priorität zusammengefasste konkrete Regelungen zum Aufgabenspektrum der Teamleitungen schaffen. Diese Regelungen sollten dafür geeignet sein, gut handhabbare Aufgabenzuschnitte für die Praxis abzuleiten.	B	POE 1 (Koordination)	POE 1 wird die Erkenntnisse der aktuell laufenden Erprobung zur „Fachlichen Beratung“ dem Bereich FGL sowie der FBA zur Verfügung stellen, um hieraus ggf. Ableitungen für die Teamleitungen Leistung ziehen zu können. Nach ersten Erkenntnissen ermöglicht die Unterstützung durch eine „Fachliche Beratung“ eine stärkere Konzentration der Teamleitungen auf ihre Führungs- und Steuerungsaufgaben. Inwieweit sich hieraus Anpassungsbedarfe an das Kompetenzprofil Teamleitungen, die Konkretisierung der Aufgabenbeschreibung sowie mögliche Anpassungsbedarfe der Schulungsreihe „In Führung gehen“ aufzeigen, kann jedoch aktuell	Dezember 2024	

¹ A: Empfehlungen, die aus Sicht der Internen Revision ein sofortiges Handeln der zuständigen Organisationseinheit erfordern (Sofortmaßnahmen).
 B: Empfehlungen, bei denen aus Sicht der Internen Revision ein Handlungserfordernis besteht.
 C: Empfehlungen, bei denen aus Sicht der Internen Revision eine Umsetzung wünschenswert ist. Es erfolgt keine Nachhaltung durch die Interne Revision.

Interne Revision

Handlungsfeld	Nr.	Empfehlung der Internen Revision	Kategorie ¹	Zuständ. Org.- Bereich	Maßnahmen des zuständigen Organisationsbereichs	Erledigung bis	Erledigt am
				FBA/ POE 1	<p>noch nicht gesagt werden. Voraussichtlich unterstützt jedoch die „Fachliche Beratung“ eine Fokussierung der Teamleitungen auf Führungsaufgaben und führt somit mittelbar zu Entlastungen. Die Einbindung der Fachbereiche der Zentrale sowie die FBA zur Erkenntnisbewertung wird durch POE 1 sichergestellt. Die individuelle Aufgabenzuordnung durch die Bereichsleitung der AA sowie die Nachhaltung der Belastungssituation vor Ort im Rahmen der dezentralen Verantwortung, sollte darüber hinaus mittels Anpassungen in der Qualifizierungsreihe für Bereichsleitungen Berücksichtigung finden.</p> <p>Zur Prüfung eventueller Anpassungsbedarfe leitet POE 1 die Erkenntnisse an die FBA weiter und überprüft die Rückmeldungen zur möglichen Anpassung.</p>	Februar 2025	
Belastungssituation	2	<p>Aufbauend auf den Regelungen zum Aufgabenspektrum (Empfehlung 1) sollte von zentraler Seite sichergestellt werden, dass die Belastungssituation der Teamleitungen regelmäßig in strukturierter Form erhoben wird.</p> <p>Bei Bedarf sollten Anpassungen bei den Aufgaben oder beim Personalansatz vorgenommen werden.</p>	B	POE 1	<p>Durch die Erprobung der Fachlichen Beratung kann – bei einem positiven Ergebnis der Erprobung – die Belastungssituation deutlich reduziert werden. Die Fachbereiche der Zentrale und der FBA werden unter Koordination von POE 1 die Erprobung auswerten und Ableitungen hieraus ziehen.</p> <p>Im Rahmen der regelmäßigen jährlichen Mitarbeiterbefragungen sollen die Belastungssituation und die Qualifizierungsbedarfe explizit für Führungskräfte erhoben werden. POE 1 wird</p>	<p>Februar 2025</p> <p>Februar 2024</p>	

Interne Revision

Handlungsfeld	Nr.	Empfehlung der Internen Revision	Kategorie ¹	Zuständ. Org.- Bereich	Maßnahmen des zuständigen Organisationsbereichs	Erledigung bis	Erledigt am
					dem Zentrum für Kunden- und Mitarbeiterbefragungen hierzu im Rahmen des fachlichen Austausches Hinweise zur Anpassung der Mitarbeiterbefragung geben.		
Fachliche Befähigung	3	Die Zentrale sollte die Befähigung der Teamleiterinnen und Teamleiter den fachlichen und führungstechnischen Anforderungen des Aufgabenspektrums entsprechend durch übergreifende Angebote und Impulse weiter fördern.	B	FBA	<p>Der Bericht der Internen Revision sowie die Zwischenergebnisse der Erprobung „Fachliche Beratung“ werden zum Anlass genommen, die Schulungsreihen für Teamleitungen mit dem Blick auf mögliche Anpassungsbedarfe zu überprüfen. Für Teamleitungen wird als Basisqualifizierung „In Führung gehen“ (IFG) angeboten. Das Programm wurde 2021 methodisch, strukturell und inhaltlich überarbeitet und angepasst. Das Programm wird dahingehend überprüft, ob die Schulungsreihe bereits Antworten liefert, wie mit gefühlten oder tatsächlichen Belastungen umgegangen werden kann und wie resilientes Arbeiten für Teamleitungen erfolgen kann, oder ob die Schulungsreihe diesbezüglich Anpassungen benötigt.</p> <p>Im Bericht der IR angesprochene Themenfelder wie Priorisierung, Rollenklarheit, Führungsambivalenzen sind IFG-Bestandteile.</p> <p>Darauf aufbauend stehen über die BA-Lernwelt verschiedene individuell buchbare Führungskräfte trainings bzw. selbständig zu absolvierende Selbst-</p>	März 2024	

Interne Revision

Handlungsfeld	Nr.	Empfehlung der Internen Revision	Kategorie ¹	Zuständ. Org.- Bereich	Maßnahmen des zuständigen Organisationsbereichs	Erledigung bis	Erledigt am
				POE 2	<p>lernangebote zur Verfügung. Auch dieses Angebot wird regelmäßig aktualisiert.</p> <p>Darüber hinaus besteht die Möglichkeit der Teilnahme an verschiedenen FBA-Angeboten über FBA-Digilog, wie z. B. den Leadership Talks für Impulse zu wechselnden aktuellen Führungsthemen.</p> <p>Zudem können Teamleitungen als Bestandteil der Führungsteams an Führungstagen teilnehmen.</p> <p>Der Leistungs- und Entwicklungsdialog (LEDi) ist das Kernelement der Personalentwicklung, um die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden und das kontinuierliche Lernen zu fördern. Der LEDi wurde mit Blick auf die Regelbeurteilungen in 2024 für alle Beschäftigten nutzerzentriert weiterentwickelt und umfasst nun u. a. die Möglichkeit einer Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden, ein verbindliches Vorgespräch mit der Führungskraft sowie einen strukturierten Entwicklungsdialog. Die Führungskräfte, insb. Teamleitungen, werden bei der Durchführung durch umfassende Vorbereitungshilfen und Informationsangebote gezielt unterstützt.</p>		
				POE	<p>Die BA befindet sich aktuell in einem Transformationsprozess. Nach einer Phase der Massenarbeitslosigkeit und der damit einhergehenden Steuerung mit einem Fokus auf Quantität, gewinnt</p>		

Interne Revision

Handlungsfeld	Nr.	Empfehlung der Internen Revision	Kategorie ¹	Zuständ. Org.- Bereich	Maßnahmen des zuständigen Organisationsbereichs	Erledigung bis	Erledigt am
				KPI 12	<p>das Thema Qualität zunehmend an Bedeutung. Dies zeigt sich auch in einem geänderten Führungsverständnis. Die Aufgabe, Mitarbeitende zu „fördern und zu unterstützen“ ist ein wichtiger Aspekt. Dies umfasst auch, Mitarbeitende (auch Teamleitungen) für erforderliche Qualifizierungen freizustellen.</p> <p>Befunde der Qualitätssicherung zeigen Qualitätsverbesserungsbedarf in der Beratungs- und Vermittlungsarbeit mit den Kundinnen und Kunden und der damit einhergehenden Befähigung der Vermittlungsfachkräfte (VFK) auf. Die Führungsebene Teamleitung trägt hier besondere Verantwortung: Die Teamleitung ist nicht nur Führungskraft im engeren Sinne, sondern versteht sich häufig auch als erste fachliche Expertin/fachlicher Experte und Entscheiderin/Entscheider. Aspekte der Qualitätssicherung (einschließlich fachlicher Befähigung) kommen aufgrund der Vielfalt, der in diesem Zusammenhang anfallenden und weiteren umfangreichen administrativen Aufgaben, oftmals zu kurz. Um sie in ihrer fachlichen Führung zu stärken, braucht es neue Lösungsansätze, wie die fachliche Aufgabenfülle einerseits und die Herausforderungen in der Führungsarbeit andererseits gestärkt werden können.</p>		

Interne Revision

Handlungsfeld	Nr.	Empfehlung der Internen Revision	Kategorie ¹	Zuständ. Org.- Bereich	Maßnahmen des zuständigen Organisationsbereichs	Erledigung bis	Erledigt am
					<p>Mit der Erprobung der fachlichen Beraterin bzw. des fachlichen Beraters sollen durch eine bessere fachliche Begleitung und Befähigung der VFK spürbare Qualitätsverbesserungen der Beratungs- und Integrationsarbeit mit den Kundinnen und Kunden in der arbeitnehmerorientierten Vermittlung erreicht werden.</p> <p>Die Teamleitungen sollen in ihrer fachlichen Führung insbesondere dadurch gestärkt werden, dass die fachlichen Beraterinnen und Berater</p> <ul style="list-style-type: none"> • den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch fachliche Begleitung Unterstützung bieten, • zusätzliche Erkenntnisse für Qualitätsverbesserungen in der Beratungs- und Integrationsarbeit sammeln, auswerten und (übergreifende) Handlungsbedarfe ableiten (i. S. eines Qualitätsmanagements) – so können auch Optimierungsbedarfe bei Prozessen, Schnittstellen sowie in Aufbau- und Ablauforganisation erkannt und angegangen werden, • die Teamleitungen zu übergreifenden Feststellungen und möglichen Aktivitäten sowie zu Prozessen/Formaten der Qualitätssicherung beraten. 		

Interne Revision

Handlungsfeld	Nr.	Empfehlung der Internen Revision	Kategorie ¹	Zuständ. Org.- Bereich	Maßnahmen des zuständigen Organisationsbereichs	Erledigung bis	Erledigt am
Informationen und Weisungen	4	Von zentraler Stelle sollte ein noch größeres vorsorgliches Augenmerk auf die operative Umsetzbarkeit von Informationen und Weisungen gerichtet werden, um den Aufwand vor Ort möglichst gering zu halten.	B	KPM 32 POE 1	Durch die organisatorische Veränderung in der Zentrale (Ressort VRE) werden zukünftig Kundenkernprozesse Ende-zu-Ende verantwortet. Weisungen werden damit weniger in der fachlichen Tiefe formuliert werden, sondern mehr Kontext und mehr Zusammenhang liefern. Dies sollte zu mehr Verständlichkeit der Weisungen führen. Darüber hinaus wurde mit dem Fach- und Organisationskonzept „Regionaldirektion 2.0“ durch Einrichtung der Kompetenz-RD an der Verbesserung der Kommunikation zwischen Zentrale – RD – AA gearbeitet. Im Rahmen der bis 2025 kontinuierlich durchgeführten Evaluationen wird erhoben, welche Effekte die Umstellung auf die Produktentwicklung und den Support, die Kommunikation sowie Befähigung in den Regionen haben wird. Ziel ist, eine Entlastung in den AA durch zielgerichtete, praxisnahe Unterstützung zu erwirken und Rückmeldungen zu Prozessen aufzugreifen.	Dezember 2024 Dezember 2025	
Prioritätensetzung	5	Die Zentrale sollte durch eindeutige Impulse darauf hinwirken, dass in der Aufgabenerledigung der Teamleitungen keine Prioritäten zulasten der Fachaufsicht und des Führungsdialogs mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gesetzt werden.	B	KPM 32	Im Zusammenhang mit der für den Jahresanfang 2024 vorgesehenen Veröffentlichung der Weisung zur Weiterentwicklung der Qualitätssicherung wird KPM 32 in den einschlägigen Informationsveranstaltungen darauf hinweisen, dass den Teamleitungen von den (erweiterten) Geschäftsführungen der Dienststellen ausreichend Zeit zum	März 2024	

Interne Revision

Handlungsfeld	Nr.	Empfehlung der Internen Revision	Kategorie ¹	Zuständ. Org.- Bereich	Maßnahmen des zuständigen Organisationsbereichs	Erledigung bis	Erledigt am
				FGL 3	<p>Durchführen der Fachaufsicht einzuräumen ist.</p> <p>Die Verantwortung für die Priorisierung sollte nicht vorwiegend bei den Teamleitungen verortet werden. Ein ausreichendes Zeitbudget der Teamleitungen für Fachaufsicht und Führungsdiallog mit einer entsprechend hohen Gewichtung sollte das Ergebnis der Bearbeitung von Empfehlung 1 sein. Außerdem nehmen, wie im Bericht festgestellt, die Geschäftsleitungen mit Arbeitsaufträgen, Besprechungsformaten, Rucksackaufgaben etc. in erheblichem Maße Einfluss auf die Verteilung der Arbeitszeit der Teamleitungen. Es ist daher die Verantwortung der (erweiterten) Geschäftsführungen, die Zuteilung von Arbeitsaufgaben so zu gestalten, dass die Teamleitungen ihren vorrangigen Aufgaben bei der Fachaufsicht und dem Führungsdiallog nachkommen können.</p> <p>Eine Voruntersuchung zum Operativen Service (OS) hat u. a. den Befund ergeben, dass die in den Fachkonzepten für die Aufgabengebiete der OS vorgesehenen Fachaufgaben für die Teamleitungen die Gefahr bergen, dass Teamleitungen ihre Führungs- und Steuerungsaufgaben vernachlässigen müssen. Es werden aktuell verschiedene Lösungsansätze diskutiert, die im Rahmen einer Hauptuntersuchung mit Start</p>	Dezember 2026	

Interne Revision

Handlungsfeld	Nr.	Empfehlung der Internen Revision	Kategorie ¹	Zuständ. Org.- Bereich	Maßnahmen des zuständigen Organisationsbereichs	Erledigung bis	Erledigt am
					Anfang 2024 näher beleuchtet werden sollen.		