

**Interne Revision**

**Revision SGB III**

**Bericht**

gemäß § 386 SGB III

**Aufgabenerledigung der Teamleitungen**



**Bundesagentur für Arbeit**

**Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Revisionsergebnisse</b> .....	<b>2</b>
2.1	Grundlagen und Rahmenbedingungen .....	2
2.1.1	Aufgabenfestlegung .....	2
2.1.2	Erwartungen an die Teamleitungen .....	3
2.1.3	Beobachtung der Belastungssituation .....	3
2.1.4	Handlungsspielräume und Wertschätzung .....	4
2.1.5	Fachliche Befähigung .....	5
2.2	Tägliche Aufgabenwahrnehmung .....	6
2.2.1	Operative Aufgaben .....	6
2.2.2	Führungssituation .....	7

Anlage Revisionsumfang und -methode

## 1 Zusammenfassung

Die Interne Revision hat in drei Agenturen für Arbeit (AA) und drei Operativen Services (OS) geprüft, inwieweit die Teamleitungen in der Lage sind, ihre originären Aufgaben im Tagesgeschäft in guter Qualität auszuführen.

**Ziel der Revision**

In der Gesamtsicht über die Prüfungsergebnisse ist festzustellen, dass die Teamleiterinnen und Teamleiter in den geprüften Dienststellen trotz ihres hohen Engagements Gefahr laufen, von den an sie gerichteten Anforderungen überfrachtet zu werden:

**Überfrachtung der Teamleitungen**

■ Die an die Teamleitungen von der jeweiligen Geschäftsführung der geprüften Dienststellen gerichteten Anforderungen sind klar formuliert und überwiegend konkret genug, um daraus operative Veranlassungen ableiten zu können (siehe Ziffer 2.1.2). Jedoch fehlt in der BA ein Gesamtregelwerk über das tatsächliche Aufgabenspektrum der Teamleitungen. Die Dienststellen müssen deshalb mitunter zu Individuallösungen greifen, um die Aufgaben der Teamleiterinnen und Teamleiter im Einzelnen festzulegen. Dies ist nicht immer sachgerecht (siehe Ziffer 2.1.1).

**Aufgaben nicht übergreifend klar geregelt**

■ Die geprüften Stellen bemühten sich zwar, die Belastungssituation der Teamleitungen im Blick zu behalten, eine regelmäßige und systematische Überprüfung und ggf. Korrektur fanden, mit wenigen Ausnahmen, jedoch nicht statt (siehe Ziffer 2.1.3).

**Belastung nicht ausreichend im Blick**

■ Die seitens der Teamleitungen wahrgenommenen Gestaltungsspielräume waren insbesondere von der in der jeweiligen Dienststelle gelebten Führungs- und Kommunikationskultur abhängig. Teilweise wünschten sich die Teamleitungen mehr Gestaltungsspielraum. In fast allen geprüften Stellen äußerten die Teamleitungen den Eindruck, ihrer Arbeitsleistung werde nicht immer eine erkennbare Wertschätzung entgegengebracht (siehe Ziffer 2.1.4).

**Teilweise mehr Gestaltungsspielraum und Wertschätzung gewünscht**

■ Die geprüften Dienststellen erhoben die Qualifizierungs- und Unterstützungsbedarfe der Teamleitungen überwiegend nicht systematisch. Teilweise sahen die Teamleiterinnen und Teamleiter die Teilnahme an Qualifizierungen aus Zeitmangel als störend für ihre Arbeit an (siehe Ziffer 2.1.5).

**Mehr Zeit für Befähigung erforderlich**

■ Aufgrund der Menge, der Vielfalt und der Komplexität in der operativen Aufgabenerledigung fehlte den Teamleiterinnen und Teamleitern nach eigener Wahrnehmung die Zeit, sich in der erforderlichen Tiefe mit ihren Aufgaben zu beschäftigen. Der Umgang mit zentralen Informationen und Weisungen, die Vielzahl an Besprechungen sowie administrative Aufgaben werden als zusätzliche Aufwände empfunden. Die Priorisierung erfolgte oft zu Lasten der Fachaufsicht und der Kommunikation mit den Teams, was aus Sicht der Internen Revision nicht akzeptabel ist (siehe Ziffer 2.2.1).

**Vielfältige Aufgaben und Zusatzaufwände führen zu nicht akzeptabler Prioritätensetzung**

■ Als besondere Herausforderung empfinden die Teamleitungen die Vereinbarkeit von fachlicher und mitarbeiterbezogener Führung, für deren Bewältigung sie nach Einschätzung der Internen Revision eine bessere Unterstützung, beispielsweise durch gezielte Qualifizierungsangebote, benötigen (siehe Ziffer 2.2.2).

**Unterstützungsbedarf in der Führungsarbeit**

Soweit die Feststellungen der Internen Revision die Umsetzungsverantwortung der AA oder OS betrafen, hat das Revisionsteam den geprüften Dienststellen entsprechende Hinweise zur Verbesserung gegeben, die jeweils einvernehmlich aufgenommen wurden.

**Dezentrale Hinweise gegeben**

Dezentrale Maßnahmen beeinflussen die Arbeitssituation der Teamleitungen nur punktuell und betreffen vor allem dienststelleninterne Probleme. Mit Blick auf die Gesamtsituation bedarf es deshalb darüber hinaus von zentraler Stelle initiiertes und koordinierter Maßnahmen.

**Zentrales Handeln erforderlich**

Im Kern geht es darum,

**Grundsätzliche Zielrichtungen**

- zusammengefasste Regelungen zum Aufgabenspektrum der Teamleitungen zu schaffen, die konkret genug sind, um daraus gut handhabbare Aufgabenzuschnitte für die Praxis ableiten zu können,
- sicherzustellen, dass hierauf aufbauend die Belastungssituation der Teamleitungen regelmäßig in strukturierter Form ermittelt wird und bei Bedarf Anpassungen bei den Aufgaben oder beim Personalansatz vorzunehmen,
- die Befähigung der Teamleiterinnen und Teamleiter den fachlichen und führungstechnischen Anforderungen des Aufgabenspektrums entsprechend voranzubringen,
- die Aufgabengebiete der Teamleiterinnen und Teamleiter von unnötigem Ballast zu befreien und
- durch eindeutige Impulse darauf hinzuwirken, dass in der Aufgabenerledigung der Teamleitungen keine Prioritäten zulasten der Fachaufsicht und des Führungsdialogs mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gesetzt werden.

## **2 Revisionsergebnisse**

### **2.1 Grundlagen und Rahmenbedingungen**

#### **2.1.1 Aufgabenfestlegung**

Für die Aufgaben der Teamleitungen gibt es unterschiedliche Regelungen: Die Tätigkeits- und Kompetenzprofile der BA sowie der Dienstpostenkatalog beschreiben die Anforderungen an die Teamleitungen in sehr allgemeiner Weise und sind für die operative Umsetzung mitunter nicht leicht zu handhaben.<sup>1</sup> Festlegungen zum täglichen Handeln der Teamleitungen befinden sich beispielsweise in Fachkonzepten, zentralen Weisungen und dezentralen Konzepten zur Fachaufsicht. Die einzelnen Regelungen decken jedoch jeweils nur Teilbereiche der von den Teamleitungen zu erledigenden Aufgaben ab. Es ist schwierig, aus den Festlegungen einen konkreten und aktuellen Überblick über das gesamte Aufgabenspektrum der Teamleitungen zu gewinnen.

**Kein ausreichender Überblick aus den Regelungen**

Im Hinblick auf die unübersichtliche Regelungslage behelfen sich die geprüften Dienststellen mit eigenen Ansätzen: Sie definierten Zuständigkeiten der einzelnen Teamleiterinnen und Teamleiter beispielsweise über Aktenzeichen oder besondere Funktionen (wie z. B. Ansprechperson für IT-Sicherheit oder Datenschutz). Entscheidend für die personelle Aufgabenzuordnung waren nach Angaben aus den Dienststellen unter anderem fachliche Affinitäten, persönliche Schwerpunkte und Interessen. Organisatorische und regionale Zuständigkeiten sowie der Aufgabenumfang bestimmten sich außerdem über individuelle Ressourcen (Arbeitszeit) oder die persönlichen regionalen und infrastrukturellen

**Aufgaben teilweise individuell gewachsen**

---

<sup>1</sup> Beispiele für Festlegungen: „Führung und Steuerung einschl. Verantwortung für die Zielerreichung der zugeordneten Organisationseinheit“, „Koordination von übergreifenden Prozessabläufen“.

Rahmenbedingungen. Bestimmte Aufgaben- und Zuständigkeitskonstellationen waren somit „historisch gewachsen“ und deren Herleitung teilweise veraltet.

*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.*

**Empfehlung 1**

### **2.1.2 Erwartungen an die Teamleitungen**

Die Geschäftsführungen der geprüften Dienststellen haben ihren Anspruch gegenüber den Teamleitungen jeweils klar formuliert. Die Erwartungen betrafen in erster Linie das Einhalten des Dienstleistungsversprechens und das Sicherstellen der Kundenzufriedenheit, die Zielerreichung, die Qualität der operativen Aufgabenerledigung und eine zielführende Fachaufsicht. Eine gute Mitarbeiterführung und -befähigung sowie die Mitarbeiterzufriedenheit in den Teams spielten ebenso eine wichtige Rolle. Die Geschäftsführungen formulierten ihre Erwartungen überwiegend so, dass es den Teamleitungen problemlos möglich war, daraus die nötigen Handlungsbedarfe abzuleiten. Beispielsweise führten die Geschäftsführungen der geprüften AA regelmäßige Dialoge mit den Teamleitungen, in denen die aktuelle operative Lage und daraus resultierende Handlungsbedarfe erörtert wurden.

**Erwartungen klar formuliert**

Ihre Erwartungshaltung an die Teamleitungen stellten die Geschäftsführungen der geprüften Stellen nicht nur in den üblichen dienststelleninternen Austauschformaten klar. Sie war auch aus den Geschäftsplänen, Strategiepapieren und Qualitätskonzepten erkennbar. Nach Wahrnehmung der Internen Revision kannten die meisten Teamleitungen die an sie gestellten Erwartungen, und sie waren sich ihrer Schlüsselrolle für die Zielerreichung und Arbeitsqualität ihrer Teams bewusst.

### **2.1.3 Beobachtung der Belastungssituation**

Die vorgesetzten Führungskräfte in den geprüften Dienststellen versicherten, die Belastungssituation der Teamleitungen im Auge zu behalten. Als gutes Beispiel ist hierfür eine AA anzuführen, die im September 2021 in einem Workshop mit allen Führungskräften das Aufgabenspektrum und die Belastungssituation der Teamleitungen reflektiert und im Ergebnis eine Umverteilung durchgeführt hat. Die vorgesetzten Führungskräfte gaben zudem an, die Aufgabenverteilung in den Dienststellen halbjährlich oder jährlich zu überprüfen und anlassbezogen anzupassen (ggf. im Zusammenhang mit personellen Veränderungen). Entsprechende Aktivitäten waren für die Interne Revision teilweise nachvollziehbar. In der Regel wird die Reflexion der Belastungssituation jedoch nicht konsequent und systematisch vorgenommen.

**Belastungssituation nicht konsequent und systematisch im Blick**

Außerdem versuchten die Dienststellen zu einzelnen Aufgaben, überwiegend im Dialog zwischen der erweiterten Geschäftsführung<sup>2</sup> und den Teamleitungen, Lösungen zu erarbeiten und Entlastungsmöglichkeiten zu finden. Beispielsweise übertrugen sie die Bestellungen im Identity Management-Webshop auf das Büro der Geschäftsführung oder übernahmen bestimmte Aufgaben selbst (z. B. im Rahmen der Netzwerkarbeit).

**Vereinzelte Ansätze zur Entlastung**

Als kurzfristige und pragmatische Hilfestellung gehen diese Ansätze in die richtige Richtung. Langfristig kann es jedoch aus Sicht der Internen Revision nicht

**Kurzfristige Ansätze kein Ersatz für übergreifende Lösung**

---

<sup>2</sup> Geschäftsführung und Bereichsleitung.

zielführend sein, dass die Büros der Geschäftsführung oder die Geschäftsführungen selbst reguläre Aufgaben der Teamleitungen übernehmen. Sie ersetzen auch nicht eine konsequente und systematische Beobachtung der Belastungssituation.

Nach der Prüfungserfahrung der Internen Revision ist die Belastungssituation eines der häufigsten Argumente, das zur Begründung von festgestellten Verbesserungsbedarfen ins Feld geführt wird. In der Regel ist es angesichts vielschichtiger Wirkungszusammenhänge dabei sehr schwer, im Rahmen von Prüfungen zu eindeutigen Bewertungen zu kommen. Im Hinblick auf die Schlüsselrolle der Teamleitungen ist es jedoch trotz der erkennbaren situativen Lösungsansätze unverzichtbar, die Belastungssituation regelmäßig und strukturiert zu überwachen und bei Bedarf Korrekturmaßnahmen abzuleiten.

*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. Bei Bedarf sollten Anpassungen bei den Aufgaben oder beim Personalansatz vorgenommen werden.*

**Empfehlung 2**

### **2.1.4 Handlungsspielräume und Wertschätzung**

In fast jeder geprüften Dienststelle schätzte die Geschäftsführung die Spielräume der Teamleitungen als ausreichend für deren individuelle Aufgabengestaltung ein. Die Teamleitungen selbst nahmen ihre Spielräume unterschiedlich, zum überwiegenden Teil aber als großzügig wahr. Aus Sicht der Internen Revision machen die Teamleitungen ihre Einschätzung der vorhandenen Gestaltungsspielräume insbesondere von der vor Ort gelebten Führungs- und Kommunikationskultur abhängig (zum Beispiel Austausch auf Augenhöhe oder wenig Zutrauen und Kontrolle). Vor allem in einer geprüften Stelle wünschten sich die Teamleitungen explizit mehr Zutrauen der Geschäftsführung und mehr Möglichkeiten, eigene Expertisen in die Entscheidungsprozesse einzubringen und neue Wege auszuprobieren.

**Teilweise mehr Gestaltungsspielraum gewünscht**

In fast allen geprüften Stellen äußerten die Teamleitungen den Eindruck, ihrer Arbeitsleistung werde nicht immer eine erkennbare Wertschätzung entgegengebracht. Dies wurde unterschiedlich begründet. Zum Beispiel schilderten Teamleitungen aus zwei OS, dass ihre Arbeit im Gesamtkontext der BA wenig erwähnt werde und dass das Tätigkeits- und Kompetenzprofil der Teamleitungen die Komplexität der Aufgaben im OS nicht im vollen Umfang abbilde.

**Aus Sicht der Teamleitungen wenig Wertschätzung erkennbar**

Die Durchführung der Revision wurde seitens der geprüften Stellen ausdrücklich begrüßt. Mehrere Interviewpartnerinnen und -partner spiegelten, dass sie das Revisionsthema als Wertschätzung der Teamleitungen wahrnahmen und die Interviews als wertvolle Möglichkeit sähen, die Rahmenbedingungen und Herausforderungen transparent zu machen.

**Revision als Wertschätzung empfunden**

Zum Zeitpunkt der Prüfung setzten sich alle geprüften Stellen mit dem weiterentwickelten Führungsverständnis und dem Ansatz der beidhändigen Führung auseinander. Sie führten Workshops durch, die unter anderem die Führungs- und Vertrauenskultur im Führungsteam stärken und gegenseitige Erwartungen präzisieren sollten. Die angestoßenen Prozesse waren aus Sicht der Internen Revision zielführend. Ihre Entfaltung hängt jedoch von der verbindlichen Umsetzung getroffener Vereinbarungen und der regelmäßigen Reflexion in der jeweiligen Dienststelle ab.

**Zielführende Ansätze für Führungs- und Vertrauenskultur**

### 2.1.5 Fachliche Befähigung

Sowohl die Geschäftsführungen als auch die Teammitglieder sahen ihre Teamleitungen als eine wichtige Ansprechstelle für fachliche Fragen sowie für die Mitarbeiterbefähigung.

Die jeweilige erweiterte Geschäftsführung schätzte die Fach- und Führungskompetenz der Teamleitungen im OS zwischen „gut“ und „ausbaufähig“ und in den AA mit „gut“ ein. Als Kriterien für ihre Bewertungen nannten sie unter anderem die Berufserfahrung, den Grad der Zielerreichung und die Qualität der (fachlichen) Führungsprozesse (z. B. Sprachfähigkeit zu den Fachthemen und Feedbacks der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter). Die Selbsteinschätzung der Teamleitungen bestätigte in den meisten Fällen diese Bewertung, obwohl die Teamleitungen der OS ihre Fachkompetenz eher nur als „ausbaufähig“ einschätzten.<sup>3</sup>

**Fach- und Führungskompetenz zwischen „gut“ und „ausbaufähig“ eingeschätzt**

Nach Auffassung der Internen Revision bedarf die Kompetenzeinschätzung einer regelmäßigen Überprüfung und (Selbst-)Reflexion. Dies fand in den geprüften Dienststellen teilweise nicht statt. Zwar erhielten die Teamleitungen laut Interviewaussagen meistens Rückmeldungen zur Arbeitsqualität. Sie erfolgten anlassbezogen oder in den regelmäßigen Besprechungsformaten mit der erweiterten Geschäftsführung. Eine systematische Überprüfung des individuellen Qualifizierungs- und Unterstützungsbedarfs der Teamleitungen und ein Nachhalten der Lernerfolge konnte die Interne Revision jedoch überwiegend nicht erkennen. Die vorgesetzten Führungskräfte beschränkten sich in der Regel auf die jährlichen Mitarbeitergespräche und verwiesen auf die Eigenverantwortung der Teamleiterinnen und Teamleiter.

**Teilweise keine systematische Überprüfung des Qualifizierungs- und Unterstützungsbedarfs**

Die Interne Revision fand eine Vielfalt an zentralen, regionalen und internen Qualifizierungs- und Unterstützungsangeboten<sup>4</sup> vor, die für den Kompetenzausbau der Teamleitungen interessant sind. Vor allem das Angebot „In Führung gehen“ schätzten die meisten Interviewpartnerinnen und -partner als sehr hilfreich ein. Gleichzeitig bewerteten sie das Angebot in den Interviews teilweise als unübersichtlich. Zudem empfanden die Teamleitungen die Teilnahme an den Qualifizierungen aus Zeitmangel teilweise als störend für die tägliche Arbeit. Vor diesem Hintergrund sollten die fachliche Befähigung der Teamleitungen in den Dienststellen gezielt in den Fokus genommen, individuelle Qualifizierungs- und Unterstützungsbedarfe regelmäßig analysiert und bei Bedarf passgenaue Qualifizierungen angeboten werden. Freie zeitliche Kapazitäten für die Qualifizierungen sind hierzu unentbehrlich.

**Zielführende Qualifizierungsangebote vorhanden**

*Die Zentrale sollte die Befähigung der Teamleiterinnen und Teamleiter den fachlichen und führungstechnischen Anforderungen des Aufgabenspektrums entsprechend durch übergreifende Angebote und Impulse weiter fördern.*

**Empfehlung 3**

<sup>3</sup> In den Interviews nannten vor allem zwei OS einen Bedarf an Qualifizierungen.

<sup>4</sup> Zentrale Angebote: z. B. „In Führung gehen“, „BA Lernwelt“; regionale Angebote: z. B. Veranstaltungsreihen „MOVE“ und „#KULTUR:GUT“ der Regionaldirektion Nord; interne Angebote: z. B. Seminarreihe „Gesund Führen“.

## 2.2 Tägliche Aufgabenwahrnehmung

### 2.2.1 Operative Aufgaben

Im Rahmen der Prüfung setzte sich die Interne Revision zusammen mit Teamleiterinnen und Teamleitern mit den jeweiligen Dienstpostenkatalogen auseinander. Nach Wahrnehmung der Internen Revision fiel es den Teamleitungen teilweise schwer, die dort benannten Aufgaben zu operationalisieren. Gleichzeitig verbarg sich hinter einer knappen Formulierung im Dienstpostenkatalog oft eine Vielzahl konkreter Aufgaben, die von den Teamleitungen sowohl zusätzliche Fachkompetenz als auch unter Umständen hohe Zeitinvestition forderten.

**Vielzahl operativer Aufgaben**

Ein Teamleiter eines OS konkretisierte die Aufgabe „Prozesssteuerung und -optimierung, Sicherstellung der Qualitätsstandards“ aus dem Dienstpostenkatalog wie folgt (Aufzählung nicht abschließend): Beobachtung der Abläufe und des Bearbeitungsstands in der elektronischen Akte; Beobachtung der Zugänge und Abläufe in anderen Zugangskanälen (insbes. Tickets); Festlegung von Verantwortlichkeiten; Betreuung des Outlook-Postfachs, Sichtung des Posteingangs, Erstellung von Plänen zur Erledigung von Rückruftickets; Verteilung von Bearbeitungsvorgängen auf die Mitarbeitenden; Klärung von Fragen der Mitarbeitenden (fachlich oder zu Prozessen); Fachaufsicht durch tägliche Anordnungsbefugnis und Austausch mit Fachkräften; Teilnahme an der Bereichsbesprechung (monatlich) und wöchentliche Kurzbesprechung mit der Bereichsleitung.

**Beispiel**

Die befragten Teamleiterinnen und Teamleiter schilderten, dass vor allem Angelegenheiten der Führung und Steuerung<sup>5</sup> sowie die Ausübung der Fachaufsicht<sup>6</sup> die meiste Arbeitszeit beanspruchten. In die Führung und Steuerung investierten sie nach eigener Einschätzung bis zur Hälfte der wöchentlichen Arbeitszeit, für die Dienst- und Fachaufsicht ca. ein Viertel. Vielen Befragten fiel es hierbei jedoch schwer, genauere Angaben zu den zeitlichen Aufwänden zu machen, da sich diese oft von Woche zu Woche unterschieden oder Aufgabengebiete ineinander übergingen.

**Zeitaufwand für breites Aufgabenspektrum plus Sonderaufgaben**

Neben ihren originären Führungs- und Fachaufgaben hatten fast alle interviewten Teamleitungen mehrere Sonderaufgaben („Rucksäcke“) zu verantworten, wie beispielsweise koordinierende Tätigkeiten mit den Jobcentern, Trainertätigkeiten und die Mitarbeit in fachspezifischen Arbeitskreisen. Für die Sonderaufgaben wurden unterschiedlich hohe Zeitaufwände benannt. In Einzelfällen beanspruchten Sonderaufgaben auch zeitweise die gesamte tägliche Arbeitszeit, z. B. im Rahmen von Netzwerkarbeit.

Die Komplexität und Vielzahl der Aufgaben in Kombination mit nicht immer rechtzeitig und klar aufbereiteten zentralen Informationen und Weisungen erschwerten nach Auffassung aller geprüften Dienststellen die Arbeit der Teamleitungen. Sie müssten immer wieder viel Zeit und Mühe aufwenden, um die erforderlichen Informationen für das Team verständlich zu formulieren und strukturiert zu verarbeiten.

**Umgang mit zentralen Informationen und Weisungen oft sehr aufwendig**

*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.*

**Empfehlung 4**

<sup>5</sup> Zu Führung und Steuerung zählen Personal- und Fachthemen, wie Gespräche mit den Mitarbeitenden in unterschiedlichen Formaten, z. B. Fachdialoge und Dienstbesprechungen, die Förderung der Mitarbeitenden, z. B. Planung von Qualifizierungen, organisatorische Maßnahmen für das Team, z. B. Homeofficeregelung, Dienstreisegenehmigungen oder Ausfallmanagement.

<sup>6</sup> Zu typischen Aufgaben im Rahmen der Fachaufsicht gehören beispielsweise die Durchführung von Mitarbeitergesprächen, Überprüfungen der Datenqualität in den verschiedenen Systemen wie VerBIS und COSACH, BISS-Abfragen, die Ausübung der verlaufsbezogenen Kundenbetrachtung, Hospitationen, Auswertungen des Kundenreaktionsmanagements sowie die Besprechung der jeweiligen Ergebnisse.



Die meisten der geprüften Dienststellen bewerteten das interne Kommunikationsmanagement und die damit verbundenen zahlreichen Besprechungsformate als Herausforderung, insbesondere für die Teamleitungen, die aufgrund ihrer fachlich-organisatorischen Schlüsselrolle eine hohe Präsenz aufweisen müssten. Nach den Interviewaussagen konnten die Teamleiterinnen und Teamleiter den Nutzen einiger dieser Formate nicht immer erkennen. Teilweise waren die Besprechungen – die nicht selten mit längerer Abwesenheit vom Arbeitsplatz verbunden waren – traditionell gewachsen, und ihre Notwendigkeit wurde nicht weiter überprüft. Einige der geprüften Dienststellen haben jedoch ihre Kommunikationsformate bereits auf den Prüfstand gestellt.

**Hohe Ressourcenbindung für Besprechungen**

Fast alle geprüften Dienststellen waren sich darüber einig, dass die unterschiedlichen administrativen Aufgaben, wie beispielsweise die Organisation von Umzügen oder die Vergabe von Berechtigungen im Identity Management-Webshop, sehr zeitintensiv seien und die Teamleitungen von den primären Fach- und Führungsaufgaben abhielten.

**Viel Aufwand für administrative Aufgaben**

Auch in der operativen Aufgabenerledigung der Teamleitungen wird nach Einschätzung der Internen Revision die Notwendigkeit deutlich, gut handhabbare Aufgabenzuschnitte zu schaffen (Empfehlung 1). Hierbei sollte auch darauf geachtet werden, die Belastung der Teamleitungen durch administrative Tätigkeiten in Grenzen zu halten.

Die aufgezeigte Menge, Vielfalt und Komplexität der Aufgaben fordern eine Priorisierung, die die Teamleitungen nach Aussagen in den Interviews nach Wichtigkeit und Dringlichkeit vornahm: Danach bearbeiteten sie in erster Linie die Anfragen der erweiterten Geschäftsführung sowie die Kunden- und Mitarbeiteranliegen. Andere Aufgaben mussten zurückgestellt werden. Dies betraf oft die sehr zeitaufwendigen fachaufsichtlichen Aktivitäten und den Austausch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Team. Die Tatsache, dass die Teamleitungen ausgerechnet für diese beiden Aufgabenbereiche – Fachaufsicht und Austausch mit dem Team – nicht ausreichend Zeit im Alltagsgeschäft sahen, ist aus Sicht der Internen Revision als besonders kritisch zu beurteilen und nicht akzeptabel.

**Fachaufsicht und Austausch mit dem Team oft herunterpriorisiert**

*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.*

**Empfehlung 5**

### **2.2.2 Führungssituation**

Die Teamleiterinnen und Teamleiter sahen ihre Führungsaufgaben teilweise in einem Spannungsfeld zwischen der Zielerreichung und der Mitarbeiterzufriedenheit. Als besondere Herausforderung empfanden sie es, atmosphärische Störungen rechtzeitig zu erkennen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Bedarf zu motivieren und zu befähigen. Führung auf Distanz betrachteten alle geprüften Dienststellen als zusätzliche Erschwernis für die Teamleitungen, vor allem wenn es um den Teamzusammenhalt oder die Weitergabe von Informationen ging.

Mehrere der geprüften Dienststellen vertraten die Auffassung, die Führungsspanne der Teamleitungen werde häufig unterschätzt. Der hohe Anteil von Teilzeitbeschäftigten bedeute gegenüber der nominellen Festlegung (in Stellen) faktisch eine wesentliche Erhöhung der Teamgröße (in Personen). Zudem führe ein häufiger Personalwechsel zu zusätzlichem Arbeitsaufwand für die Teamleitungen (z. B. für Einarbeitung und administrative Aufgaben).

## Interne Revision

Eine besondere Herausforderung für die Teamleitungen stellt die Vereinbarkeit von fachlicher und mitarbeiterbezogener Führung dar. Nach Einschätzung der Internen Revision benötigen sie hierbei eine noch bessere Unterstützung, beispielsweise durch gezielte Qualifizierungsangebote (Empfehlung 3).

**Mehr Unterstützungsangebote notwendig**

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 beauftragt, eine Revision zum Thema „Aufgabenerledigung der Teamleitungen“ durchzuführen.

In die Prüfung wurden drei AA und drei OS einbezogen.

Folgende Bereiche wurden betrachtet:

- AA: Arbeitgeber-Service, allgemeine Arbeitsvermittlung, Berufsberatung im Erwerbsleben und Berufsberatung vor dem Erwerbsleben,
- OS: Arbeitslosengeld, Arbeitsmarktdienstleistungen und Kurzarbeitergeld – Insolvenzgeld – Leistungen nach dem Altersteilzeitgesetz.

Die Interne Revision hat zentrale und dezentrale Unterlagen zur Aufgabenwahrnehmung der Teamleitungen ausgewertet (z. B. Weisungen und Informationen, zentrale und dezentrale Regelungen sowie Arbeitsmittel). Ergänzend hat sie einen standardisierten Fragebogen<sup>1</sup> eingesetzt und Interviews mit ausgewählten Fach- und Führungskräften der AA und OS geführt.

Der Ansatz „Fachliche Beratung“ war nicht Gegenstand der Revision. Eine der geprüften AA nahm zwar an dem Pilotprojekt teil. Zum Zeitpunkt der Prüfung befand sich das Pilotprojekt jedoch noch in der Planung, sodass der Internen Revision noch keine Ergebnisse zur Erfolgs-fähigkeit vorlagen.

**Revisionszeitraum:** Oktober 2022 bis April 2023

---

<sup>1</sup> Fragen an die jeweilige Geschäftsführung zu den Rahmenbedingungen, zur Befähigung und zu Herausforderungen in der Aufgabenwahrnehmung der Teamleitungen.