

# Landkreis Gießen

Der Kreisausschuss

Gießen, 13.06.2012

## Dezernat I

Die Landrätin

Name: Anita Schneider  
Telefon: 06 41 - 93 90 17 37  
Fax: 06 41 - 93 90 16 00  
E-Mail: anita.schneider@lkgi.de  
Gebäude: F Zimmer F112a  
:

Stabsstelle 91

Im Hause

### **Berichtsantrag zur grundsätzlichen Einrichtung der Fachbereichsebene Beschluss des Kreistages vom 26. April 2010**

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Kreistag hat in seiner Sitzung am 26. April 2010 den Kreisausschuss aufgefordert, folgende Fragen im Kreistagsausschuss Haupt-, Finanz-, Wirtschafts- und Rechtsausschuss (jetzt Haupt-, Finanz- und Rechtsausschuss) zu beantworten.

In Ausführung des vorgenannten Kreistagsbeschlusses beantworte ich die Fragen wie folgt:

#### **1. Wie hat sich die Verwaltungsreform des letzten Jahrzehnts aus Sicht des Kreisausschusses bewährt, insbesondere die zusätzliche Bestellung von Fachbereichsleitern?**

Die Arbeitsgruppe N-ORGA (Neue Organisation) wurde im Jahr 2001 durch die Verwaltungsleitung gegründet, um die über Jahre gewachsene bürokratische

Organisationsform der Kreisverwaltung auf den Prüfstand zu stellen. Ziel war es, Empfehlungen für eine Verwaltungsstruktur zu erarbeiten, die Schnittstellen optimiert, damit effizientere und schnellere Entscheidungsstrukturen in transparenten Prozessen erfolgen.

Nachdem sich die Kreisgremien intensiv mit dem vorgelegten Abschlussbericht der Arbeitsgruppe beschäftigt hatten, führte eine letztlich im Jahr 2005 vollzogene komplette Neuorganisation der Kreisverwaltung zur Bildung von 7 Fachbereichen, die bis heute unverändert fortbestehen.

Im Jahre 2010 wurde im Rahmen des Haushaltssicherungskonzeptes beschlossen, einen Teilprojektauftrag zur Optimierung der Verwaltungsorganisation zu erteilen. Diese Arbeitsgruppe sollte nach 5 Jahren die bestehenden Verwaltungsstrukturen unter die Lupe nehmen und die Frage beantworten, ob sich die neuen Verwaltungsstrukturen und -hierarchien bewährt haben. Die hierzu gegründete Arbeitsgruppe setzt sich zusammen aus Fachbereichsleitern, Fachdienstleitern, Personalrat, Frauenbeauftragte sowie dem Fachdienst Personal- und Organisationsentwicklung. Durch diese Zusammensetzung wurde sicher gestellt, dass die Bearbeitung der Anfrage intensiv aus unterschiedlichen Blickwinkeln erfolgte. So wurde die Frage der Bewährung der Fachbereichsleiter Ebene nicht nur aus der Sicht der Fachbereichsleiter, sondern auch aus Sicht der untergeordneten Fachdienste und sonstigen Organisationseinheiten sowie aus der Perspektive der übergeordneten Dezernentinnen und Dezernenten beantwortet. Zudem wurde in der Sitzung des Kreistages am 26.4.2010 der Berichts Antrag zur Bewährung der Verwaltungsreform des letzten Jahrzehnts und der Einführung der Fachbereichsleiter Ebene beschlossen.

Die bereits eingerichtete Arbeitsgruppe wurde damit beauftragt, die im Antrag aufgeworfenen Fragen mit zu beraten. Im ersten Schritt wurde zunächst das Aufgabenfeld zwischen Fachbereichsleitungen und Fachdienstleitungen definiert. Unter einem Fachbereich versteht man eine ausreichend mit Personal-, Finanz- und Sachmitteln ausgestattete Organisationseinheit mit ganzheitlicher Aufgabenverantwortung, die auch den Anforderungen einer dezentralen Ressourcenverantwortung/-verwaltung einschließlich Budgetierung gerecht werden kann. Der Fachbereich stellt sicher, dass die vereinbarten strategischen Ziele der einzelnen zugeordneten Fachdienste erreicht werden können.

Unter einem Fachdienst (früher „Amt“ oder „Abteilung“) versteht man eine operative Organisationseinheit innerhalb eines Fachbereiches, in dem eng zusammengehörende Aufgaben eigenverantwortlich wahrgenommen werden.

Die begriffliche Unterscheidung macht die Funktion der 2005 zusätzlich eingeführten Hierarchieebene deutlich: Dem Fachbereich obliegt die Gesamtverantwortung für die verzahnte kundenorientierte Aufgabenerledigung, er stellt die Zielerreichung in den Fachdiensten sicher und berät die Fachdienste in der strategischen Ausrichtung. Er besitzt die Budget- und Ressourcenverantwortung. Die fachliche Zuständigkeit bleibt dagegen im Fachdienst, der die Fachaufgaben auf der Grundlage vereinbarter Ressourcen und Ziele bearbeitet.

Grundsätzlich lässt sich jedoch feststellen, dass entsprechend der oben ausgeführten Definitionen für Fachbereiche und Fachdienste, sich ein schematischer Vergleich zwischen den einzelnen Fachbereichen grundsätzlich verbietet, da jeder Fachbereich aufgrund seiner Struktur und/oder der gelebten Praxis ganz bestimmte individuelle Merkmale aufweist und daher die Fachbereiche nicht miteinander vergleichbar sind.

Folgende grundsätzliche Vor- und Nachteile einer Fachbereichsorganisation lassen sich benennen:

#### Vorteile:

- Filterfunktion / Pufferfunktion der Fachbereiche
- Koordinatorenfunktion innerhalb des Fachbereiches
- Weniger Ansprechpartner für die Verwaltungsleitung

#### Nachteile:

- Unzureichender Informationsfluss über die Fachbereiche / Kommunikationsverlust
- Unklare Aufgabenverteilung zwischen Fachbereichen und Fachdiensten in der Praxis
- Keine flache Hierarchie

In der Abwägung der Vor- und Nachteile stellt die Arbeitsgruppe fest, dass sich die Ebene der Fachbereichsleitungen bewährt hat, jedoch insbesondere im kommunikativen Bereich erhebliche Defizite aufgetreten sind.

Zur Optimierung der Kommunikationsstrukturen in der Kreisverwaltung wurde die bisher bestehende Fachbereichsleiterrunde zu Beginn dieses Jahres in die Dezernentenrunde integriert.

In monatlichen Abständen findet hier ein Austausch zwischen Dezernenten und Fachbereichsleitungen über die wesentlichen Steuerungsprozesse der Kreisverwaltung statt, welche die Fachbereichsleitungen an die ihnen zugeordneten Organisationseinheiten (Fachdienste) weitergeben. Hierdurch werden auch die festgestellten Kommunikationsverluste vermieden.

Nach intensiver Prüfung kommt die Verwaltungsleitung zu dem Ergebnis, dass die Fachbereiche beibehalten werden sollten, jedoch deren Anzahl reduziert werden kann. Diese Zielsetzung wurde bereits im Haushaltskonsolidierungskonzept 2012 festgehalten und beschlossen. Ebenso ist für die einzelnen Fachbereiche, die zum Teil sehr unterschiedlich aufgestellt sind, zu prüfen, ob eine Bündelung der Personal- und Ressourcenverantwortung beim Fachbereichsleiter sinnvoll ist. Insbesondere dann, wenn keine fachlichen Schnittstellen zwischen den einzelnen Fachdiensten im Fachbereich vorhanden sind. Hier sind auch andere Formen der Führungsstrukturen denkbar. (vgl. Punkt 6). Auch die Zusammenlegung von Fachdiensten unter dem Aspekt einer fachlichen Optimierungen (Schnittstellen werden reduziert) sowie von Personalkosteneinsparungen (insbesondere im Leitungsbereich) werden überdacht.

So wurde der Prozess der Zusammenlegung von Organisationseinheiten im Zuge der Umsetzung des Haushaltssicherungskonzeptes 2010 bereits eingeleitet. Die Stabsstelle 93 (EDV) wurde in den Fachbereich 1 und die Stabsstelle 95 (Öffentlichkeitsarbeit) in die Stabsstelle 91 (Kreisgremien und Öffentlichkeitsarbeit) integriert. Nach entsprechender Aufgabenkritik ist es zum Wegfall von Leitungsstellen gekommen.

## **2. Welche Aufgaben konnten von den verschiedenen Fachbereichsleitern erledigt werden, die nicht auch von den Amtsleitungen hätten wahrgenommen werden können?**

vgl. Frage 1 zur Definition der Fachbereiche und Fachdienste.

### **3. Sind durch die zusätzliche Ausweisung von Fachbereichsleiterstellen Mehrkosten entstanden und wie hoch waren diese gegebenenfalls?**

Bei der Betrachtung der Personalkosten ist eine differenzierte Beleuchtung der Fachbereichsleiterstruktur beim Landkreis Gießen erforderlich. So wurden zum Zeitpunkt der Einführung der Fachbereiche die Leitungen der Fachbereiche 2, 6 und 7 kostenneutral besetzt, da die Besetzung der Fachbereichsleitungen nach erfolgtem Auswahlverfahren mit bereits vorhandenen Fachdienstleitungen erfolgte und sich an der Besoldung oder Eingruppierungen keine Veränderungen vorgenommen werden mussten. In den Fachbereichen 1, 3, 4 und 5 kam es zu Personalmehrkosten, da die Fachbereichsleitungen in diesen Bereichen nicht gleichzeitig einen Fachdienst führten – also freigestellt waren. Die Mehrkosten belaufen sich auf ca. 75.000 € - 80.000 € je freigestellter Fachbereichsleitung und Jahr.

### **4. Falls Mehrkosten entstanden, wie wirkt sich deren Ertrag im Doppischen Haushalt im Hinblick auf die Erreichung von Zielen aus? Positiv, eher negativ oder nicht erkennbar bzw. darstellbar? Welche Ziele wurden erreicht? Gibt es Ziele, die nicht erreicht wurden.**

Strategische Steuerungsziele, wie die Verbesserung der Prozessergebnisse von Verwaltungsabläufen oder/und zu generierende Einsparungen wurden von den Dezernaten in eigener Zuständigkeit in ihre Organisationsstrukturen hinein vorgegeben. Die Umsetzungsverantwortung lag bei den Fachbereichsleitungen. Eine Aussage darüber, ob eine Umsetzung dieser Ziele auch ohne die strategische Steuerung durch die Fachbereichsleitungen möglich gewesen wäre oder nicht, ist rein hypothetisch und kann somit nicht getroffen werden.

### **5. Wie hoch wären die Einsparungen, wenn auf die Neubesetzung freiwerdender Fachbereichsleiterstellen in Zukunft wieder verzichtet werden würde?**

In einem ersten Grobblick wären die bei der Antwort zur Frage 3 mitgeteilten Personalkosten einzusparen. Jedoch ist damit zu rechnen, dass höherwertige Aufgaben, die von den Fachbereichsleitungen wahr genommen werden, auch bei einem Verzicht auf eine Neubesetzung, weiterhin wahr zu nehmen sind.

Dies hätte ggfs. zur Folge, dass die Wertigkeit der Stelle der nachgeordneten Hierarchieebene (Fachdienstleitung) steigen könnte oder durch die Aufteilung von Steuerungsfunktionen auf mehrere Stellen Mehrausgaben entstehen könnten. Deren Umfang würde jedoch deutlich unter den Personalkosten für die freigestellten Fachbereichsleitungen liegen.

Die Leitung des Fachbereiches 5 ist bereits nicht mehr in freigestellter Form nachbesetzt worden. Der Fachbereich wird durch eine kollegiale Führung geleitet.

Auch die Stelle des Leiters des Fachbereiches 3 ist seit seinem Ausscheiden am 29. Februar diesen Jahres unbesetzt. Die Stellenbesetzungssperre endet im September 2012. Eine Nachbesetzung soll nicht mehr erfolgen. Der Fachbereich 3 soll aufgelöst und dessen Fachdienste den Fachbereichen 1 und 7 neu zugeordnet werden.

Die Bearbeitung von Rechtsfragen, die bislang durch den Fachbereichsleiter 3 erfolgte, wird in der Stabsstelle Recht zentralisiert, so dass hier zusätzliches Personal erforderlich wird. Im Ergebnis wird eine Stelle nach Besoldungsgruppe A16 eingespart, Stellenanteile nach Besoldungsgruppe A13 in der Stabsstelle Recht neu zugeordnet, so dass es in Summe neben der Streichung von Stellenanteilen zu finanziellen Einsparungen in Höhe von rd. 2.400 € mtl. kommen wird.

#### **6. Welche Aufgaben könnten von den danach wieder „selbständig handelnden“ Amtsleitungen nicht mehr oder nicht auch anders wahrgenommen werden.**

Da sich die Hierarchieebene der Fachbereichsleitung grundsätzlich bewährt hat, wird an dieser Organisationsform festgehalten. Hinsichtlich der organisatorischen Ausgestaltung hat die Dezernentenrunde bereits beschlossen, dass künftig keine freigestellten Fachbereichsleiter mehr eingestellt werden. Folgende Organisationsformen für künftige Fachbereichsleitungen wurden benannt:

- In Personalunion mit einer Fachdienstleitung
- Als Kollegialorgan
- In Sprecherfunktion

Von der Auswahl einer der vorgenannten Organisationsformen, die aufgrund der inhaltlichen Anforderungen, von Fachbereich zu Fachbereich unterschiedlich sein kann, hängt ab, welche Aufgaben, die bislang der Fachbereichsleitung zugeordnet waren, auch künftig von dieser wahr genommen werden können und welche Aufgaben auf andere Bereiche verlagert werden müssen.

Darüber hinaus wurde beschlossen, dass kurz- bzw. mittelfristig zwei Fachbereiche aufgelöst und die Fachdienste anderen Fachbereichen zugeordnet werden. Wie bereits ausgeführt, wird mit der Auflösung des Fachbereichs 3 in Kürze der erste Schritt vollzogen.

Mit freundlichen Grüßen

Anita Schneider  
(Landrätin)