



Fachdienst Verwaltungsmodernisierung

Frau Martina Pabst, Tel. 171831

TOP: Bericht Aufbauorganisation der Verwaltung

Bericht Nr. 177/2022

Produkt: 01.09.01 Organisationsangelegenheiten u. technikunterstützte Informationsverarbeitung

Beratungsfolge	Behandlung	Sitzungstermine
Ausschuss für Beteiligungen, Finanzentwicklung und Verwaltungsmodernisierung	öffentlich	01.09.2022
Haupt- und Finanzausschuss	öffentlich	12.09.2022

Finanzielle Auswirkungen?

ja

nein

investiv konsumtiv

Aufwendungen/Auszahlungen
 Folgekosten (AfA, Unterhaltung...)
 Kostenbeiträge Dritter/Zuwendungen
 Sonstige Erträge/Einzahlungen

einmalig	lfd. jährlich

Bemerkung:

Haushaltsmittel ausreichend vorhanden?

ja, veranschlagt bei folgendem Konto: nein, Deckungsvorschlag:

Produkt bzw. Auftrag/Sachkonto/Bezeichnung:

Einmalig: / /

Laufend: / /

gesetzlich vorgeschriebene Aufgabe

freiwillige Aufgabe

Grundlage:

Beschlussvorschlag:

Der Bericht wird zur Kenntnis genommen.

Bericht:

Ausgangslage

Basierend auf dem Vorschlag des Beratungsunternehmens Horváth & Partners aus dem Jahr 2008 zur Optimierung der Organisationsstruktur der Stadt Lüdenscheid hat der Rat am 20.06.2011 die grundlegende Neustrukturierung der Verwaltung unter Wegfall der Organisationsebene „Abteilungen“ (mit Ausnahme der Feuerwehr) beschlossen. Ziel dieses Ansatzes war es, durch die Konzentration von Leitungsfunktionen gegenüber dem damaligen Leitungsmodell, Synergieeffekte zu erzielen. Die Leitungsspanne auf Ebene der Fachdienste sollte nach Empfehlung des Gutachtens zwischen 1:12 und 1:17 liegen.

Exkurs Leitungsspanne

Die Leitungsspanne bezeichnet die Anzahl der einer Führungskraft direkt unterstellten Beschäftigten, also die „Anzahl an Köpfen“ und nicht Stellen. Sie ist weder eine beliebige, noch eine standardisierbare Zahl, die einheitlich festgelegt werden kann. Die optimale Leitungsspanne ist die bestmögliche, bei der einerseits die Führungsaufgabe (noch) gut wahrgenommen werden kann, aber gleichzeitig die Leitungskapazität ausgeschöpft wird. Die Größe einer optimalen Leitungsspanne ist als Folge mehrerer Einflussgrößen anzusehen wie Gleichartigkeit oder Komplexität einer Aufgabe, Veränderungspotenzial und Vielfalt der Aufgaben in der Organisationseinheit sowie der Fachaufgaben von Führungskräften. In der Praxis sollte die optimale Leitungsspanne unter Orientierung an die genannte Richtgröße situativ unter Berücksichtigung der aufgeführten Einflussgrößen ermittelt werden.

Entsprechend des Grundsatzbeschlusses des Rates „keine Ebene unterhalb der Fachdienste“ weist die aktuelle Aufbauorganisation der Verwaltung grundsätzlich keine weiteren Organisationseinheiten unterhalb der Ebene der Fachdienste auf.

Von diesem Grundsatz ist bisher nur in einem Fall abgewichen worden.

So ist mit Ratsbeschluss vom 10.07.2017 (BV 118/2017) die Aufbauorganisation in der Zentralen Gebäudewirtschaft (ZGW) revidiert und es sind vier Abteilungen unterhalb der Leitung gebildet worden. Ausschlaggebend hierfür war zum einen das heterogene Aufgabenspektrum der ZGW und zum anderen die Tatsache, dass die Leitungsspanne für die Leitung der ZGW mit rd. 35 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den leitungsintensiven Bereichen und rd. 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit gleich ausgerichteten Tätigkeiten und damit in gering leitungsrelevanten Bereichen viel zu hoch und die Steuerung der ZGW ohne weitere Untergliederung aufgrund der Aufgabenvielfalt und -breite sowie der personellen Größe nicht länger abbildbar war.

In anderen Fällen ist zur Reduzierung der Leitungsspanne eine Aufteilung von Fachdiensten erfolgt, so zum Beispiel im Fachdienst „Jugendamt – Familienhilfe (51.2)“, der mit Ratsbeschluss vom 16.12.2019 (BV 253/2019) in die zwei neuen Fachdienste „Fachdienst „Jugendamt - Allgemeiner Sozialer Dienst (51.2)“ und „Fachdienst „Jugendamt – Besondere Dienste (51.6)“ aufgeteilt wurde. Dennoch wird auch hierdurch in den neuen Fachdiensten die optimale Leitungsspanne weiterhin überschritten.

In anderen Fachdiensten ist es zur Reduzierung der Leitungsspanne eines Fachdienstes zur Abspaltung von Aufgabenbereichen durch die Bildung neuer Fachdienste gekommen, die unterhalb der empfohlenen Leitungsspanne liegen.

Im Ergebnis ist festzustellen, dass der Empfehlung des Gutachtens mit Ausnahme bei der ZGW und der Feuerwehr weiterhin formal Rechnung getragen wird, das damit verbundene Ziel einer optimalen und wirtschaftlichen Leitungsspanne aber selten erreicht wird.

Dies liegt maßgeblich daran, dass das damalige Gutachten für zwischenzeitlich eingetretene geänderte Rahmenbedingungen der Verwaltung wie eine höhere Teilzeitquote und Stellenschaffungen

aufgrund von Aufgabenmehrungen, die in vielen Bereichen sukzessive zu überhöhten Leitungsspannen geführt haben, ohne dass sich aus Gründen der Aufgabenzusammengehörigkeit eigenen Fachdienste bilden lassen, keine Lösung enthält. Gerade für Fachdienstleitungen mit verwaltungsfremden Ausbildungen – die in Zukunft vor dem Personalmarkt noch mehr Bedeutung gewinnen werden – stellen übergroße Leitungsspannen bei sehr großen Fachdiensten oder ein Übermaß an Aufgaben der Allgemeinen Verwaltung bei sehr kleinen Fachdiensten eine große Belastung bzw. gar ein Hemmnis dar.

Zu große Leitungsspanne führen zur Überlastung der Instanzen, dies gefährdet die Wahrnehmung der eigentlichen Steuerungsaufgabe der Leitungen und geht zulasten der Strategieentwicklung. Zudem leidet in der Praxis die Aufgabe der Personalführung, der im Rahmen modernen Personalmanagements entscheidende Bedeutung zukommt.

Der Grundsatzbeschluss des Gutachtens „keine Ebene unterhalb der Fachdienste“ ist daher im Hinblick auf die geänderten Rahmenbedingungen mit Beschluss des Verwaltungsvorstandes vom 24.05.2022 revidiert worden.

Umsetzungskompetenz

Mit den letzten Änderungen der Gemeindeordnung ist die Organisationshoheit des Bürgermeisters schrittweise erweitert worden und die Kompetenzen des Rates reduziert worden. Die vorgenannte Entscheidung bedarf daher keiner politischen Beschlussfassung (mehr).

künftige Vorgehensweise

Künftig kann bei Vorliegen folgender Voraussetzungen wieder eine weitere Ebene (Abteilungen) unterhalb der Fachdienstleitung gebildet werden:

- a) eine angemessene Leitungsspanne im Fachdienst wird überschritten,
- b) der Aufgabenbereich eines Fachdienstes weist eine Heterogenität auf, sodass die Unterteilung in Untereinheiten (mind. 2) sinnvoll ist und
- c) alle Instanzen eines Fachdienstes verfügen auch nach einer Untergliederung noch über eine angemessene Leitungsspanne, wobei die Leitung einer dieser Abteilungen in Personalunion durch die jeweilige Fachdienstleitung erfolgen kann, um zu einer optimalen Leitungsspanne zu kommen.

Unterhalb der Abteilungsebene soll keine weitere Untergliederung erfolgen – Ausnahme wie bisher die Feuer- und Rettungswache –, um Kommunikations- und Entscheidungsprozesse noch schlank und effizient zu halten.

Lüdenscheid, den 09.08.2022

In Vertretung:

gez. Kessler

Fabian Kessler
Erster Beigeordneter