

07/05 Organisation

Organisationsarbeit

Leitsätze

(1) Die Kernaufgaben der Organisation sollten in einer zentralen Organisationseinheit – in der Regel dem Organisationsreferat – gebündelt werden, um eine ganzheitliche und systematische Organisationsarbeit sicherzustellen. Organisatorische Arbeiten anderer Organisationseinheiten (z. B. Fachabteilungen, Stäbe) sollten durch das Organisationsreferat koordiniert und qualitätsgesichert werden.

(2) Grundsätzlich sollten Behörden die Organisationsarbeit mit eigenem Personal bewältigen können. Solange die Personalkapazitäten nicht ausreichen, um umfassende Organisationsuntersuchungen eigenständig durchzuführen, sollten die Organisationsreferate zumindest in der Lage sein, die Untersuchungen durch Externe zu steuern und zu evaluieren.

Hintergründe

Zweck der Organisationsarbeit ist es, die Prozesse und Strukturen einer Behörde so zu gestalten, dass sie ihre Aufgaben wirksam und wirtschaftlich erledigen kann. Kernaufgaben der Organisation sind:

- Prozesse und Strukturen verbessern und an geänderte Rahmenbedingungen anpassen,
- Kompetenzen und Verantwortlichkeiten überprüfen und festlegen,
- Organisationsuntersuchungen durchführen,
- Behördenleitung und andere Organisationseinheiten beraten,
- organisatorische Sachverhalte und Regelungen dokumentieren,
- Stellen planen und bewirtschaften.

Der Bundesrechnungshof hat bei seinen Prüfungen in den Jahren 2009 bis 2014 festgestellt, dass die Behörden ihre Organisationsaufgaben überwiegend nicht hinreichend wahrnahmen.

(1) Einige Behörden hatten ihre Organisationsaufgaben auf mehrere interne Stellen, z. B. Haushalts-, Personal- und Organisationsreferat sowie Stabsstellen, verteilt. Dies führte zu Reibungsverlusten. Außerdem bestand das Risiko, dass das Organisationsreferat Parallelentwicklungen sowie Doppelarbeiten nicht erkennen und vermeiden konnte.

In allen geprüften Behörden hatten die Beschäftigten der Fachreferate keine Organisationskenntnisse. Dennoch nahmen sie mehrfach selbst organisatorische Aufgaben wahr. Dies führte teilweise dazu, dass das Organisationsreferat die von den Fachreferaten erarbeiteten Strukturen und Prozesse aufwendig überarbeiten musste.

(2) Häufig hatten die geprüften Behörden die regelmäßige Organisationsarbeit über einen längeren Zeitraum vernachlässigt. Die Personalkapazitäten reichten häufig nur für die Routinearbeiten, die für die Wirtschaftlichkeit der Behörden notwendige konzeptionelle Arbeit kam in der Regel zu kurz.

Dies hatte zur Folge, dass eine umfassende Untersuchung erforderlich wurde, die die Behörden mit eigenen Kapazitäten kaum bewältigen konnten. Daher nahmen einige Behörden die Unterstützung eines externen Dienstleisters in Anspruch. Die Umsetzung und Evaluation der Untersuchungsergebnisse überließen die externen Dienstleister in der Regel den untersuchten Behörden. Auch damit waren die Behörden oftmals überfordert.

Um Fehler und Versäumnisse bei der Organisationsarbeit, die mittelfristig wieder eine umfassende Untersuchung erforderlich machen, zu vermeiden, sollten die Behörden ihre Organisationsarbeit in der Regel als Linienaufgabe mit internem Personal wahrnehmen. Wenn Behörden dennoch Externe mit einer Organisationsuntersuchung beauftragen (→ Leitsatz 09/03 „Einsatz externer Berater – Grundsatz“), sollten die Beschäftigten der Organisationsreferate diese zumindest steuern. Sie können bei der Zusammenarbeit ihr Fach- und Methodenwissen erweitern und werden damit in die Lage versetzt, die Untersuchungsergebnisse selbst zu evaluieren und fortzuschreiben.

Anmerkungen

Das vom Bundesministerium des Innern und vom Bundesverwaltungsamt herausgegebene „Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfs-ermittlung“ – kurz: Organisationshandbuch – enthält umfangreiche Informationen zur Organisationsarbeit. Das Organisationshandbuch wird fortlaufend überarbeitet und aktualisiert. Es ist online verfügbar unter www.orghandbuch.de.