

Grundsätze für die Organisationsstruktur und Geschäftsverteilung der Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen (Land und Stadtgemeinde) - Organisationsgrundsätze -

Vom 2. März 2004

Inkrafttreten: 01.04.2004
Fundstelle: Brem.ABl. 2004, 221

Vom 2. März 2004

Der Senat beschließt die Grundsätze für die Organisationsstruktur und
Geschäftsverteilung der Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen (Land und
Stadtgemeinde) in der nachstehenden Fassung:

Leitgedanken für die organisatorische Gestaltung

1. Anforderungen

- 1.1** Den Rahmen für die organisatorische Gestaltung bildet die parlamentarische Demokratie mit der verfassungsrechtlichen Grundorientierung zur Rechts- und Sozialstaatlichkeit und der Verpflichtung des Verwaltungshandelns auf Gesetzmäßigkeit und Einhaltung der Rechtsordnung.
- 1.2** Die Dienststellen der Freien Hansestadt Bremen werden nach den Elementen des Neuen Steuerungsmodells (NSM) und dessen Weiterentwicklung ausgerichtet. Die Besonderheiten der jeweiligen Dienststellen sind bei der Umsetzung entsprechend zu berücksichtigen.
- 1.3** Die organisatorische Gestaltung muss ihren Beitrag dazu leisten, dass die strukturelle Flexibilität und Reaktionsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung bei der sich verändernden gesellschaftlichen Entwicklung (Dynamik, Komplexität, Aufgabenveränderungen, Rahmenbedingungen usw.) sichergestellt ist, und dass die

öffentliche Verwaltung gleichzeitig ihren vorhandenen Handlungsspielraum zur aktiven Mitgestaltung gesellschaftlicher Prozesse wahrnehmen kann.

- 1.4** Der organisatorischen Gestaltung kommt neben anderen zentralen Faktoren wie z. B. Schaffung von Leistungsanreizen, Kosten- und Leistungstransparenz eine wichtige Bedeutung zu für die ausschließlich die männliche Form verwendet.
 - Wirtschaftlichkeit, Effektivität und Bürgernähe bei der öffentlichen Aufgabenerfüllung sowie
 - die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten.
- 1.5** Kernelemente einer flexiblen und zugleich motivationsfördernden sowie wirtschaftlichen und bürgernahen Organisationsgestaltung sind eine möglichst geringe Zahl von Hierarchiestufen, die Delegation von Entscheidungsbefugnissen, die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Organisationsmitglieder sowie die Förderung von Kosten- sowie Qualitätsbewusstsein und -verantwortlichkeit.
- 1.6** Die Organisationsgrundsätze sollen eine Organisation mit kurzen Informations-, Abstimmungs- und Entscheidungswegen ermöglichen, in der die weitgehend eigenverantwortlich arbeitenden Beschäftigten die öffentlichen Aufgaben bürgerorientiert sowie kosten- und qualitätsbewusst wahrnehmen.
- 2. Steuerungs- und Durchführungsebene trennen**

Durch eine klare organisatorische Abgrenzung zwischen der strategischen Vorgabe und Steuerung von Aufgaben und Zielen einerseits und dem operativen Bereich der Durchführung und Leistungserstellung einschließlich der hierzu erforderlichen Planung und Steuerung andererseits kann die Komplexität der Verwaltungsabläufe reduziert und eine wichtige Voraussetzung für die Zuordnung von Ergebnisverantwortlichkeit geschaffen werden.
- 3. Bürger- und Kundenorientierung**

Die Möglichkeiten zur Beteiligung von Bürgern an Entscheidungen und zur Förderung und Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements sind soweit wie möglich zu nutzen. Strukturen und Prozesse zur Dienstleistungserbringung sind kundenorientiert zu gestalten. Die Verwaltung soll mit den Zeitressourcen von Bürgern verantwortungsvoll umgehen, Such-, Wege-, Warte- und Bearbeitungszeiten sind zu minimieren. Die zuständigen Organisationseinheiten sollen leicht erreichbar und Leistungsprozesse zeitlich effizient und klar nachvollziehbar sein.
- 4. Geringe Anzahl an Organisationseinheiten bilden**

Orientiert an den öffentlichen Aufgaben ist die Anzahl der Organisationseinheiten möglichst gering zu halten.

5. Wahrnehmung/Ausgliederung von Aufgaben

Grundsätzlich ist zu prüfen, ob Aufgaben durch Andere kostengünstiger (verwaltungsintern oder extern) erledigt werden können.

6. Aufgabenorientiert organisieren

Der Prozess der Leistungserstellung ist so zu organisieren, dass die Flexibilität bei der Aufgabenerfüllung erhöht und zugleich der Koordinations- und Abstimmungsaufwand reduziert wird.

Statt eines Denkens in Funktionen und Zuständigkeiten ist ein ergebnis- und prozessorientiertes Handeln organisatorisch zu unterstützen.

7. Wahrnehmung von fach- und/oder organisationsübergreifenden Aufgaben

Fach- und/oder organisationsübergreifende Aufgaben und Aufträge sollen verstärkt durch Gruppen- und Teamarbeit erledigt werden. Hierzu können Projekt- (bei zeitlich befristeten Aufgaben) bzw. Koordinierungsgruppen (bei Daueraufgaben) gebildet werden, deren Zusammensetzung und interne Struktur jeweils an das zur Lösung anstehende Problem anzupassen und ausschließlich nach Sachgesichtspunkten vorzunehmen sind.

8. Hierarchie abflachen

Die Anzahl der Leitungsebenen (Organisationsstufen) ist gering zu halten, um durch kurze Weisungs-, Abstimmungs- und Informationswege die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung zu erhöhen, Verzögerungen zu vermeiden und die Eigenverantwortlichkeit der Aufgabenwahrnehmung zu stärken. Dies erfordert eine Erhöhung der Leitungsspanne (Anzahl der Beschäftigten, die einer Leitungskraft unterstellt sind).

9. Aufgaben ganzheitlich wahrnehmen

Bei der Festlegung des Tätigkeitsprofils eines Arbeitsplatzes ist der Ganzheitscharakter der Aufgabe zu beachten. Die Erstellung bzw. Erledigung eines abgeschlossenen und eigenständig identifizierbaren „Arbeitsstücks“ soll ermöglicht werden.

10. Entscheidungs- und Zeichnungsbefugnisse delegieren und Verantwortung zuordnen

10.1 Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sollen deckungsgleich sein, damit die Selbstständigkeit des Handelns nicht eingeschränkt und die Verantwortung klar abgegrenzt wird.

10.2 Entscheidungs- und Zeichnungsbefugnisse sind weitgehend zu delegieren.

Korrespondierend zur Delegation von Entscheidungskompetenzen ist Verantwortung zu übertragen. Die Übernahme von Ergebnisverantwortung setzt voraus, dass die

Ergebnisse tatsächlich auch dem „eigenen Handeln“ zurechenbar sind und entsprechende Handlungs- und Gestaltungsspielräume bei der Aufgabenerfüllung genutzt werden können.

10.3 Die Delegation von Entscheidungsbefugnissen mit entsprechender Zuordnung von Ergebnisverantwortlichkeit erfordert daher klare Regelungen und Abgrenzungen.

10.4 Abstimmungsprobleme im Rahmen der übertragenen Entscheidungsbefugnisse und -Verantwortlichkeiten sind weitestgehend direkt innerhalb der bzw. zwischen den betroffenen Organisationseinheit(en) zu regeln.

11. Zielvereinbarungen treffen

Durch Zielvereinbarungen (Kontrakte) sollen zwischen senatorischen Dienststellen und zugeordneten Dienststellen bzw. innerhalb von Dienststellen für einen bestimmten Zeitraum verbindliche Ziel- und Leistungsabsprachen getroffen werden. Einzelvereinbarungen können auch im Rahmen von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen getroffen werden. Den Aufgabenträgern obliegt das „Wie“ der Aufgabenerfüllung.

12. Ergebnisorientiert steuern

Die jeweils vorgesetzte Leitungsebene soll auf Verfahrens- und Detaileingriffe bei der Aufgabenerfüllung der Beschäftigten weitestgehend verzichten und stattdessen zu einer ziel- und ergebnisorientierten Steuerung übergehen. Im Rahmen der festgelegten Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten sind Detaileingriffe auf solche Fälle zu beschränken, in denen die Erfüllung der Aufgaben gefährdet ist.

13. Kosten und Qualität der Leistungen transparent machen

13.1 Durch Transparenz sollen die Kosten- und Qualitätsverantwortlichkeit bei den Beschäftigten gefördert sowie fundierte Grundlagen für die politische Entscheidung über Art und Umfang zukünftiger Leistungen des öffentlichen Dienstes zur Verfügung gestellt werden.

13.2 Transparenz über die Wirtschaftlichkeit und die Wirksamkeit öffentlicher Aufgabenwahrnehmung ist durch den Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumentarien herzustellen. Hierzu gehören Controllingssysteme mit aussagekräftigen Kennzahlen und Indikatoren.

Organisatorische Gestaltung von Organisationseinheiten

Aufbau der Organisation

14. Organisationseinheiten in einer Dienststelle

14.1 In Dienststellen können folgende Organisationseinheiten gebildet werden:

- Abteilungen,
- Referate,
- in begründeten Ausnahmefällen Abschnitte,
- selbststeuernde Arbeitsgruppen,
- Stabsstellen,
- Koordinierungsgruppen,
- Projektgruppen.

14.2 Diese Organisationseinheiten bestehen mit Ausnahme von Stabsstellen aus mehreren Personen.

15. Referate

15.1 Referate sind die tragenden Einheiten im organisatorischen Aufbau einer Dienststelle. Sie werden in Abteilungen zusammengefasst oder als abteilungsfreie Referate der Dienststellenleitung zugeordnet.

15.2 Jede Aufgabe soll grundsätzlich einem Referat zugeordnet sein. Das Referat umfasst

- sachlich grundsätzlich ein in sich geschlossenes, abgegrenztes Aufgabengebiet,
- personell neben dem Referatsleiter
 - für bestimmte Funktionen, die besondere Fachkenntnisse erfordern, Referenten (in der Regel Einzeldienstposten des höheren Dienstes),
 - mehrere sachbearbeitende Kräfte (Sachbearbeiter und fachbezogene Mitarbeiter),
 - in begründeten Ausnahmefällen mehrere Abschnittsleiter.

16. Abteilungen

16.1 Abteilungen sind die organisatorische Zusammenfassung von mehreren Referaten, deren Aufgaben in sachlichem Zusammenhang stehen.

16.2

Sie dürfen grundsätzlich nur gebildet werden, wenn der Verwaltungsvollzug wegen des qualitativen und quantitativen Umfangs der Aufgaben von der Dienststellenleitung nicht mehr ausreichend übersehen und geleitet sowie infolgedessen die Verantwortung für den Aufgabenvollzug nur durch Delegation von Verantwortung auf Abteilungsleiter gesichert werden kann.

17. Stabsstellen

17.1 Stabsstellen sind Organisationseinheiten, die direkt der Dienststellenleitung zugeordnet sind.

17.2 In senatorischen Dienststellen können zur Entlastung und Beratung der politischen Führung eines Ressorts Stabsstellen eingerichtet werden.

17.3 Darüber hinaus können Controlling-Funktionen als Stabsstelle in der Regel bei der Dienststellenleitung oder beim Produktbereichsverantwortlichen angebunden werden.

18. Verantwortlichkeiten

18.1 Die Leiter der jeweiligen Organisationseinheiten tragen die Verantwortung für die Koordination und Steuerung des Prozesses der Leistungserbringung zur Erfüllung der Zielvorgaben der Dienststellenleitung und die Grundausrichtung und -Orientierung ihrer Organisationseinheit. Sie sind weisungsberechtigt gegenüber den ihnen zugeordneten Beschäftigten. Zu ihren Führungsaufgaben gehören insbesondere auch die Motivation und Personalentwicklung der Beschäftigten. Führungskräfte sollten regelmäßig an entsprechenden Fortbildungsangeboten für Führungskräfte teilnehmen.

18.2 Die Leiter sind zuständig für Grundsatzfragen ihres Bereichs, so dass es gesonderter Einheiten hierfür im Allgemeinen nicht bedarf. Sie sollen solche Angelegenheiten selbst (mit-)bearbeiten und (mit-)entscheiden, die die gesamte Organisationseinheit betreffen, von weitreichender Bedeutung, besonders schwierig sind und/oder richtungsweisend dazu beitragen können, die einheitliche Linie der Organisationseinheit zu bestimmen.

18.3 Die Leiter sind dafür verantwortlich, dass die Zielvorgaben der Dienststellenleitung und/oder ihrer Vorgesetzten erfüllt werden. Andererseits sind Erkenntnisse, Erfahrungen, Anregungen und Informationen der Ausführungsebene an die nächste Entscheidungsebene weiterzuleiten.

Aufstellung und Fortschreibung von organisatorischen Plänen zur Transparenz über Aufgaben und Zuständigkeiten

19. Der Verwaltungsgliederungsplan

Die Gliederung der Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen (Land und Stadtgemeinde) nach Senatsressorts (einschl. der den Ressorts zugeordneten Dienststellen) entsprechend der jeweils gültigen Geschäftsverteilung im Senat wird schaubildlich in einem Verwaltungsgliederungsplan dargestellt.

20. Der Organisationsplan

Jede Dienststelle erstellt für ihren Bereich einen Organisationsplan. Der Organisationsplan hat zu gewährleisten, dass für die Beschäftigten und Kunden die Zuständigkeiten innerhalb der Dienststelle erkennbar sind.

Der Organisationsplan stellt den formalen Aufbau der Dienststellen dar und zeigt deren hierarchische Gliederung in Organisationseinheiten bis zur Ebene der Referate. Langfristig eingerichtete Koordinierungs- oder Projektgruppen mit Aufgaben von übergreifender Bedeutung sollen ebenfalls dargestellt werden.

20.1 Die im Organisationsplan ausgewiesenen Organisationseinheiten sind zu versehen mit

- textlichen Kurzbezeichnungen,
- zum Zwecke der besseren und schnelleren Übersicht mit Kennziffern (siehe hierzu Ziffer 21) und
- mit dem Namen der Leitung.

Die Entwürfe der Organisationspläne der senatorischen Dienststelle bis zur Ebene der Referate werden dem Senator für Finanzen zur Stellungnahme anhand der Organisationsgrundsätze zugeleitet. Eventuelle Einwände sind innerhalb eines Monats mitzuteilen. Diese sind dann mit dem Ressort zu erörtern. In besonders zu begründenden Ausnahmefällen haben das Ressort und der Senator für Finanzen das Recht, eine Beratung im Senat zu beantragen.

20.2 Die Entwürfe der Organisationspläne der zugeordneten Dienststellen werden der senatorischen Dienststelle zur Stellungnahme anhand der Organisationsgrundsätze zugeleitet. Die senatorische Dienststelle prüft die Entwürfe anhand der Organisationsgrundsätze. Eventuelle Einwände sind innerhalb eines Monats mitzuteilen. Diese sind dann mit der zugeordneten Dienststelle zu erörtern. Kommt es zu keiner Verständigung, trifft der zuständige Senator die abschließende Entscheidung.

21. Vergabe von Kennziffern

21.1 Kennziffern sind auf der Grundlage der Organisationsdezimale zu vergeben, und zwar wie folgt:

- die Abteilung = eine Dezimalziffer,
- das Referat = zwei Dezimalziffern.

Der Leiter einer Organisationseinheit trägt die Organisationskennziffer der Organisationseinheit.

21.2 Zusätzliche Vergabe von Kennziffern für den Geschäftsverteilungsplan (siehe Ziffer 22):

- Kennziffern für einzelne Beschäftigte sollten durch Anhängen eines Bindestrichs an die jeweilige Organisationseinheit und dann durch fortlaufende Nummerierung gebildet werden.
- Falls Abschnitte eingerichtet werden sollen, werden diese mit drei Dezimalzahlen versehen.
- Auf Dauer eingerichtete selbststeuernde Arbeitsgruppen können durch folgende Kennziffern 10/1-1, 10/1-2 etc. kenntlich gemacht werden.

22. Geschäftsverteilungsplan

22.1 Jede Dienststelle erstellt für ihren Bereich einen Geschäftsverteilungsplan. Durch den Geschäftsverteilungsplan werden

- die Zuordnung der Beschäftigten zu den Organisationseinheiten bestimmt und
- die der Dienststelle übertragenen Aufgaben auf die Beschäftigten verteilt.

22.2 Der Geschäftsverteilungsplan einer Dienststelle enthält die folgenden Angaben:

- Organisationskennziffer
- Aufgabenbeschreibung

Die Beschreibung der Aufgaben der einzelnen Arbeitsplätze soll sich auf eine möglichst prägnante Definition von Aufgaben beschränken. Auf eine detaillierte Beschreibung von einzelnen Tätigkeiten ist zu verzichten.

- Eindeutige Zuordnung (Name)

Jede Arbeitskraft soll in der Linienorganisation nur einer Organisationseinheit und nur einem unmittelbaren Vorgesetzten zugeordnet werden.

- Vertretungsregelung

Der Geschäftsverteilungsplan hat eine eindeutige Vertretungsregelung auszuweisen.

- Funktion des Beschäftigten.

22.3 Bei Änderungen der Geschäftsverteilungspläne, die besoldungs- oder tarifrechtliche Folgen für andere Dienststellen (vergleichbare Aufgaben in mehreren Ressorts) zur Folge haben können, ist die Bewertungskommission zu beteiligen.

23. Verteilung / Sammlung der Organisations- und der Geschäftsverteilungspläne

Alle Dienststellen leiten dem Senator für Finanzen aktuell und zeitnah ihren Organisationsplan und den Geschäftsverteilungsplan zur zentralen Sammlung und ggf. Veröffentlichung zu.

24. Geltungsbereich

24.1 Diese Grundsätze gelten für die Dienststellen der Freien Hansestadt Bremen (Land und Stadtgemeinde).

Sie sind nur teilweise anzuwenden auf die Verwaltung der Bremischen Bürgerschaft, den Rechnungshof der Freien Hansestadt Bremen, den Landesbeauftragten für den Datenschutz, die Bremische Zentralstelle für die Verwirklichung der Gleichberechtigung der Frau und die Hochschulen (nur Nr. 23). Diese Dienststellen sind damit nicht von der Verpflichtung entbunden, Organisationspläne und Geschäftsverteilungspläne aufzustellen und fortzuschreiben. Sie stellen diese Pläne entweder nach den für sie geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften oder nach Regeln auf, die der Eigenart ihres Dienstbetriebes Rechnung tragen.

24.2 Dienststellen i. S. dieser Organisationsgrundsätze sind:

- senatorische Dienststellen, d. h. Behörden der Mitglieder des Senats und die diesen gleichgestellten Behörden,
- zugeordnete Dienststellen, d. h. die zum Geschäftsbereich der senatorischen Dienststellen gehörenden Ämter und Einrichtungen.

24.3 Für Eigenbetriebe nach [§ 26 Abs. 2 der Landeshaushaltsordnung](#) (LHO) legt das für den jeweiligen Aufgabenbereich zuständige Mitglied des Senats unter Berücksichtigung dieser Organisationsgrundsätze die Regeln der Organisation fest.

24.4

Verwaltungsvorschriften des Bundes zur Ausführung von Bundesgesetzen durch die Länder und Verwaltungsvorschriften, die einheitlich in den Bundesländern angewendet werden, gehen den Bestimmungen der Organisationsgrundsätze vor.

25. Übergangs- und Schlussvorschriften

- 25.1** Alle Ereignisse, die eine Änderung des Organisationsplans und des Geschäftsverteilungsplans hervorrufen, sollten zum Anlass genommen werden, die Organisation im Sinne dieser Grundsätze fortzuentwickeln.
- 25.2** Von diesen Grundsätzen kann in begründeten Einzelfällen abgewichen werden, wenn es die besonderen Verhältnisse einer Dienststelle erfordern und hierdurch die mit diesen Grundsätzen angestrebten Leitgedanken der organisatorischen Gestaltung nicht entscheidend beeinträchtigt werden. Diese Einzelfälle sind entsprechend Ziffer 20.1 bzw. 20.2 zu behandeln.
- 25.3** Diese Organisationsgrundsätze treten am 1. April 2004 in Kraft; sie treten am 31. Dezember 2008 außer Kraft.
- 25.4** Die Grundsätze für die Organisationsstruktur und Geschäftsverteilung der Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen (Land und Stadtgemeinde) - Organisationsgrundsätze (OrgGrundsätze) - vom 25. April 1995 (Brem.ABl. S. 421) treten am 31. März 2004 außer Kraft.

Beschlossen, Bremen, den 2. März 2004

Der Senat

Fußnoten

1) Hinweis:

Aus Gründen der Lesbarkeit und Übersichtlichkeit wird ausschließlich die männliche Form verwendet.