

Mitteilung

der Landesregierung

**Bericht der Landesregierung zu einem Beschluss des Landtags;
hier: Denkschrift 2010 des Rechnungshofs zur Haushalts- und
Wirtschaftsführung des Landes Baden-Württemberg
– Beitrag Nr. 11: Personaleinsatz in den öffentlich-recht-
lichen Fachgerichtsbarkeiten**

Landtagsbeschluss

Der Landtag hat am 15. März 2011 folgenden Beschluss gefasst (Drucksache 15/1332 Abschnitt II):

Die Landesregierung zu ersuchen,

- 1. durch das Einsparpotenzial aus den Reorganisationsmaßnahmen beim Finanzgericht und in der Verwaltungsgerichtsbarkeit zu ermitteln;*
- 2. dem Landtag über das Ergebnis bis 31. Dezember 2012 zu berichten.*

Bericht

Mit Schreiben vom 7. Dezember 2012, Az.: I-0451.1, berichtet das Staatsministerium wie folgt:

1. Finanzgericht

Das ORG.-Analyseprojekt beim Finanzgericht wurde im Jahr 2012 durch die Organisationsberatung des Justizministeriums am Hauptstandort des Finanzgerichts in Stuttgart und an der Außenstelle des Finanzgerichts in Freiburg durchgeführt. Projektziel war die Analyse und Optimierung der Arbeitsorganisation an beiden Standorten. Das Projekt folgte dem bei der Organisationsberatung der Justiz bewährten Standardaufbau. Die modulare Zusammensetzung des Projekthinhalts er-

möglichte es, auf die unterschiedlichen Rahmenbedingungen in Stuttgart und in Freiburg einzugehen. Die Planung des Projekts durch die Organisationsberatung erfolgte im 1. Quartal 2012. Je eine Auftaktveranstaltung an den Standorten Stuttgart und Freiburg waren im April 2012 der operative Projektbeginn. Nach den Auftaktveranstaltungen begann die systematische Aufnahme der zu erledigenden Aufgaben im Bereich der Serviceeinheiten. Diese Aufnahme der Arbeitsaufgaben erfolgte im Zusammenspiel der Organisationsberatung mit den Beschäftigten der Serviceeinheiten. Die aufgenommenen Arbeitsaufgaben wurden zum einen als Gliederungsschema für die Analyse der Aufgabenstrukturen und als Gliederungsliste für die weitere Verarbeitung im Projekt aufbereitet.

Nachdem die Personaleinsatzprofile für beide Standorte erstellt waren, wurden die Aufgabenstrukturen analysiert und die Aufnahme der Arbeitszeitanteile der einzelnen Aufgaben vorbereitet. Für die Zuweisung der Arbeitszeitanteile der Aufgaben der Mitglieder der Projektgruppe wurde eine von der Organisationsberatung entwickelte Anwendung eingesetzt. Um die Bestandsaufnahme abzuschließen, wurde, wie es in Org.-Analyseprojekten Standard ist, eine sogenannte Schnittstellenbeschreibung erstellt. In der Schnittstellenbeschreibung werden die Arbeitsabläufe und Kommunikationsbeziehungen innerhalb des Gerichts visualisiert. Diese Schnittstellenbeschreibung war zusammen mit den ermittelten Arbeitszeitanteilen die Grundlage für die Entwicklung von Optimierungsmaßnahmen. Hierzu wurden mit allen Mitgliedern der Projektgruppe Einzelinterviews zu den wesentlichen Geschäftsvorfällen und deren Abwicklungsarten geführt. Die hier gewonnenen Ergebnisse wurden zusammen mit der Bestandsaufnahme einer Schwachstellen- und Potenzialanalyse unterzogen. Alle so entwickelten Optimierungsmaßnahmen wurden auf ihren Umsetzungsaufwand und ihren Nutzen hin überprüft.

Das ORG.-Analyseprojekt beim Finanzgericht hat kein nennenswertes personelles Einsparpotenzial zu Tage gebracht. Das Finanzgericht ist bereits strukturell gut organisiert. Die Grundorganisation setzt größtenteils auf die Selbstverantwortung der Mitarbeiter des Servicebereichs. Notwendige Regelungen in Bezug auf Vertretungsfälle und die Übernahme von Sonderaufgaben werden auf Stockwerkebene und serviceeinheitenübergreifend selbstständig von den Mitarbeiterinnen getroffen. Die im Rahmen des ORG.-Analyseprojekts erarbeiteten Optimierungsmaßnahmen zielen deshalb eher auf eine qualitative Verbesserung der Arbeitsprozesse und der Verminderung von Reibungsverlusten an den Schnittstellen zwischen Richterschaft und Servicebereich ab.

Im Folgenden werden vier Optimierungsvorschläge exemplarisch dargestellt.

a) Die Postverteilung wird in ein „Holsystem“ geändert.

Situation:

Derzeit wird die eingehende Post zentral durch einen Mitarbeiter geöffnet und zu den Serviceeinheiten verteilt. Sämtliche Eingangspost wird in das bei der Deutschen Post unterhaltene Postfach eingelegt, welches zweimal geleert wird:

- Anlieferung durch die Fahrbereitschaft: ca. 7.00 Uhr bis 7.30 Uhr
- Anlieferung durch den Bringdienst der Post: ca. 9.30 Uhr.

Da mit der Verteilung im Haus bis zur letzten Anlieferung gewartet wird, erhalten die Serviceeinheiten die Post teilweise erst am späten Vormittag, was sich vor allem für Teilzeitkräfte nachteilig für eine zeitnahe Bearbeitung auswirkt.

Lösung:

Es sollte eine Postabholstelle auf jedem Stockwerk eingerichtet werden. Die Post wird zweimal täglich, das erste Mal um ca. 8:30 Uhr, das zweite Mal um ca. 10:00 Uhr dort von dem Mitarbeiter der Posteingangsstelle angeliefert. Die Serviceeinheiten holen die für sie bestimmte Post dort ab. Der Mitarbeiter der Posteingangsstelle hat somit nur noch vier Anlaufstellen, an die er Post ausliefert. Der Vorgang wird erheblich beschleunigt. Mit der geänderten Postverteilung erhalten die Serviceeinheiten die Tagespost viel früher und können die Postabholung selbst flexibler gestalten. Insbesondere für Teilzeitkräfte besteht somit die Möglichkeit einer umgehenden Bearbeitung des Posteingangs.

- b) Auf richterlichen Wunsch werden die Verhandlungstermine mit den Beteiligten abgestimmt.

Situation:

Die Erhebungen haben ergeben, dass die Serviceeinheiten, bei denen mit den Beteiligten eine vorherige Absprache der Termine erfolgte, weit weniger zeitaufwändige Umladungen fertigen mussten als jene, bei denen keine vorherige Terminabsprache erfolgte.

Lösung:

Aufgrund der richterlichen Unabhängigkeit entscheidet der Richter, ob und gegebenenfalls durch wen eine Terminabsprache vorgenommen wird und in welcher Art und Weise dies geschieht. Entscheidet sich der Richter für eine Terminabsprache, kann er diese selbst durchführen oder durch die Serviceeinheit durchführen lassen. Soweit sich der Richter für die Absprache durch die Serviceeinheit entscheidet, kann der Richter mehrere alternativ mögliche Termine vorgeben. Die vorherige Terminabsprache spart damit bei den Serviceeinheiten die für die Umladungen notwendige Zeit, aber auch für den Richter, der sich bei jeder Umtermi- nierung erneut mit dem Fall befassen muss.

- c) Das Ablagesystem bei den Serviceeinheiten und im Archiv wird vereinheitlicht.

Situation:

Bei den Serviceeinheiten werden die Akten auf den Geschäftszimmern nach unterschiedlichen Systemen aufbewahrt. Dies rührt aus Zeiten, in denen das Finanzgericht auf drei (relativ autarke) Standorte verteilt war. Beispielsweise werden Akten nach Richtern, Aktenzeichen, usw. abgelegt. Insbesondere in der Vertretung führt die Einarbeitung in das unterschiedliche Ablagesystem zu leicht vermeidbarem Zeitaufwand.

Lösung:

Im Archiv wurden im Laufe der Jahre verschiedene Ablagesysteme verwendet. Die laufende Aktenaussonderung kann genutzt werden, die aufzubewahrenden Aktenteile möglichst nach einem einheitlichen System abzulegen. Auf jeden Fall muss die künftige Ablage nach einem einheitlichen System erfolgen. Dabei bietet sich eine Ablage nach Kalenderjahren und laufenden Aktenzeichen an.

Mit einem einheitlichen Konzept für das Ablagesystem, sowohl der laufenden Akten, wie auch der geschlossenen Akten, wird insbesondere für Vertretungsfälle der Suchaufwand und Einarbeitungsaufwand vermindert.

- d) Einrichtung großer Serviceeinheiten

Situation:

Serviceeinheiten sind beim Finanzgericht in Stuttgart und in der Außenstelle Freiburg umgesetzt. Die bisher bestehenden Einheiten bilden die Senatszuständigkeiten ab. Die Einführung von großen Serviceeinheiten ist durch bereits bestehende Regelungen zwischen den Serviceeinheiten der einzelnen Stockwerke kein sehr großer Schritt mehr. Eine bessere Auslastungsgerechtigkeit in Vertretungssituationen, insbesondere für die Außenstelle in Freiburg, kann so erzielt werden. Nennenswerte Personalressourcen können hierdurch jedoch nicht erschlossen werden.

Lösung:

Die Servicekräfte beim Finanzgericht Stuttgart werden auf jedem Stockwerk künftig in einem Serviceteam zusammengefasst. Beim Finanzgericht Stuttgart Außenstelle Freiburg gibt es nur ein Serviceteam. Diese Umstellung ermöglicht es, die Errungenschaften der Serviceeinheit (ganzheitliche Vorgangsbearbeitung) mit den Vorteilen der Teamarbeit („gemeinsame Sache“; „gemeinsame Verantwortung“) in einem Organisationsmodell zu verbinden. Die ganzheitliche Bear-

beitungsweise ist hierfür also Voraussetzung. Die „Große Serviceeinheit“ ist insoweit die Fortentwicklung der Organisationsform der Serviceeinheit. Ein wesentliches Merkmal, das die „Große Serviceeinheit“ von einer Serviceeinheit unterscheidet, ist die Trennung der Zuordnung von kleinen Einheiten im Unterstützungsbereich mit Senaten. Die Serviceeinheiten werden in größere Teams überführt, die für drei bis vier Senate zuständig sind. Die „Großen Serviceeinheiten“ erledigen ihre Aufgaben ganzheitlich und aufgabenbezogen in Teamarbeit. Die Teamarbeit bricht das Zuständigkeitsdenken bei allen Funktionsträgern auf und ermöglicht (z. B. durch Prioritätensetzung, flexible Ausgestaltung von Arbeitsplänen und Arbeitsprozessen, temporäre Spezialisierung) eine stärkere Ausrichtung der Arbeitsorganisation an den Gesamtinteressen des Finanzgerichts, sowie eine gesteigerte Handlungseffizienz.

2. Verwaltungsgerichtsbarkeit

Im April 2012 hat die Organisationsberatung des Justizministeriums die Aufgabe übernommen, beim Verwaltungsgerichtshof unter Einbindung von zwei Senaten und beim Verwaltungsgericht Karlsruhe unter Einbindung aller Kammern des Gerichts „Große Serviceeinheiten“ als Weiterentwicklung der Serviceeinheiten für einen Pilotbetrieb zu integrieren. Im zweiten und dritten Quartal 2012 erfolgte der Aufbau der Organisationsteams in Abstimmung mit dem Verwaltungsgericht Karlsruhe und dem Verwaltungsgerichtshof. Der operative Projektstart erfolgte am 2. Oktober 2012 mit einer Auftakt- und Informationsveranstaltung beim Verwaltungsgericht Karlsruhe. Beim Verwaltungsgerichtshof erfolgte der Start mit der Auftakt- und Informationsveranstaltung am 4. Oktober 2012.

Die Projektgruppe des Umsetzungsprojekts beim Verwaltungsgericht Karlsruhe besteht aus Mitarbeitern aller Dienste des Verwaltungsgerichts Karlsruhe und vier Mitarbeitern der Organisationsberatung. Die Projektgruppe erarbeitet eine Umsetzungsstrategie, die zum Ziel hat, den Pilotbetrieb in einer neuen Organisationsstruktur im Laufe des Jahres 2013 aufzunehmen. Die Projektgruppe beim Verwaltungsgerichtshof besteht aus Richtern der betroffenen Senate, allen Mitarbeitern des Servicebereichs der betroffenen Senate sowie drei Mitarbeitern der Organisationsberatung. Die Aufnahme des pilothaften Betriebs in den zwei Senaten als „Große Serviceeinheit“ ist für das 2. Quartal 2013 vorgesehen. Der pilothafte Betrieb wird zeigen, ob eine Effizienzrendite in der Verwaltungsgerichtsbarkeit erreicht werden kann.