Sitzungsunterlagen

Sitzung des Personal- und Organisationsausschusses

10.12.2019

Inhaltsverzeichnis

Sitzungsdokumente 3
Tagesordnung -öffentlich- 3
Vorlagendokumente 4
TOP Ö 3 Strategieprojekt: Struktur und Organisation der neuen Dienststelle DIP und Neuausrichtung DIP/1 4
Sitzungsvorlage DIP/063/2019 4
Sachverhalt DIP/063/2019 7
Anlage 1 - Abschlussbericht DIP/063/2019 14
Anlage 2 - Strategisches Zielbild DIP/063/2019 190
Anlage 3 - Entwurf Umsetzungsplan DIP/063/2019 197
Anlage 4 - Stellenplan DIP/063/2019 212
TOP Ö 4 Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes (OZG)hier: Zwischenbericht 214
Sitzungsvorlage DIP/064/2019 214
Sachverhalt DIP/064/2019 217
Anlage 1 - Glossar DIP/064/2019 223
Anlage 2 - Auszug aus dem OZG-Katalog DIP/064/2019 225
Anlage 3 - Grobplanung der Umsetzung DIP/064/2019 226
Anlage 4 - Architektur-Komponenten am Beispiel Ausländerbehörde DIP/064/2019 227
TOP Ö 5 Digitalisierung öffentlicher Gebäude 228
Bericht ZD/066/2019 228
BIM-Antrag SPD ZD/066/2019 231
20190801-Praxis-Report_Bayern ZD/066/2019 232
BIM Bericht05 ZD/066/2019 257
TOP Ö 6 Antrag der SPD-Stadtratsfraktion vom 20.06.2018 261
Bericht PA/243/2019 261
Antrag PA/243/2019 264
Anforderungsprofile Bericht PA/243/2019 266
TOP Ö 7 Genehmigung der Niederschrift der Sitzung vom 15.10.2019 öffentlicher Teil 270
Sitzungsvorlage Ref.I/II/132/2019 270

TAGESORDNUNG

Sitzung
Sitzung des Personal- und Organisationsausschusses

Sitzungszeit
Dienstag, 10.12.2019, 15:00 Uhr

Sitzungsort
Rathaus, Fünferplatz 2, Großer Sitzungssaal

TAGESORDNUNG

Öffentliche Sitzung

3.	**Strategieprojekt: Struktur und Organisation der neuen Dienststelle DIP und Neuausrichtung DIP/1** **hier: Abschlussbericht**	Beschluss DIP/063/2019
4.	**Digitalisierung von Verwaltungskernprozessen und Bereitstellung von Onlinediensten über die Bürger- und Unternehmens-serviceplattform Mein Nürnberg zur Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes (OZG)**	Beschluss DIP/064/2019
5.	**Digitalisierung öffentlicher Gebäude** Riedel, Harald	Bericht ZD/066/2019
6.	**Bericht;** **Anforderungsprofile an Hochschulabsolventen bei Stellenbesetzungen** **hier: Antrag der SPD-Stadtratsfraktion vom 20.06.2018**	Bericht PA/243/2019
7.	**Genehmigung der Niederschrift der Sitzung vom 15.10.2019 öffentlicher Teil**	Beschluss Ref.I/II/132/2019

Beschlussvorlage
DIP/063/2019

NÜRNBERG

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Personal- und Organisationsausschuss	10.12.2019	öffentlich	Beschluss

Betreff:

Strategieprojekt: Struktur und Organisation der neuen Dienststelle DIP und Neuausrichtung DIP/1

hier: Abschlussbericht

Sachverhalt (kurz):

siehe Sachverhalt

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☐ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☒ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☒ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft	☐ nur für einen begrenzten Zeitraum
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	304.285 €	davon Personalkosten	304.285 € pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☐ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☒ Nein

☐ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Keine Diversity Relevanz. Die Stellenplanänderungen beziehen sich ausschließlich auf Funktionen und erfolgen unabhängig von Geschlecht, Altersgruppe, ethnischer, sozialer Herkunft

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☐ **RA** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☒ **Rpr**

☐

☐

Beschlussvorschlag:

1. Der beigefügte Abschlussbericht der Rödl & Partner GmbH (Anlage 1) und das Strategische Zielbild von DIP (Anlage 2) werden zur Kenntnis genommen.

2. Die Verwaltung wird beauftragt die Handlungsfelder entsprechend dem Umsetzungsplan (Anlage 3) umzusetzen.

3. Im Stellenplan ergeben sich folgende Änderungen:

   Im Stellenplan von DIP wird
   - die Stelle Nr. 110.0070 (Wiss. Mitarbeiter/in, 1,00 VK, EGr. 15; künftig: Sachbearbeiter/in Digitalisierungsstrategie) nach EGr. 13 neu bewertet;
   - der Sperrvermerk an der Stelle Nr. 110.1142 (Prozessmanager/in, 1,00 VK, EGr. 13) dem Stellenplan entnommen;
   - die Stelle Nr. 111.7036 (Sachbearbeiter/in, 1,00 VK, BGr. A9/A10) künftig als Stelle Nr. 110.1144 (Prozessmanager/in, 1,00 VK) ausgewiesen und nach EGr. 13 neu bewertet;
   - die Stelle Nr. 111.7010 (Sachbearbeiter/in, 1,00 VK, BGr. A13/A14) künftig als Stelle Nr. 110.1226 (Organisationsgutachter/in, 1,00 VK; BGr. A13/A14) ausgewiesen;
   - die Stelle Nr. 111.7035 (Sachbearbeiter/in, 1,00 VK, BGr. A9/A10) künftig im Umfang von 0,75 VK als Stelle Nr. 110.1240 (Prozessmanager/in) ausgewiesen und nach EGr. 13 neu bewertet;
   - die Stelle Nr. 110.2384 (bisher: Sachbearbeiter/in, stellvertretende/r Leiter/in EGB, 1,00 VK, EGr. 12 ku EGr. 11) künftig als Teamleitung OS ausgewiesen und nach EGr. 13 höher bewertet;
   Der Stelleninhaber wird entsprechend dem höheren Stellenwert eingruppiert, soweit die tarifvertraglichen und persönlichen Voraussetzungen vorliegen.

   Im Stellenplan von Ref. I/II wird
   - die Stelle Nr. 110.1143 (bisher: Prozessmanager/in, 1,00 VK, EGr. 13) künftig als Stelle Nr. 020.5020 (Sachbearbeiter/in, stv. Leiter/in, 1,00 VK) ausgewiesen und nach EGr. 12 neu bewertet; Der Sperrvermerk wird dem Stellenplan entnommen.
   - die Stelle Nr. 110.1144 (bisher: Prozessmanager/in, 1,00 VK, EGr. 13) wird künftig als Stelle Nr. 020.5030 (Sachbearbeiter/in, 1,00 VK) ausgewiesen und nach EGr. 11 neu bewertet; Der Sperrvermerk wird dem Stellenplan entnommen.

   Im Stellenplan von Stk wird
   - die Stelle Nr. 111.7034 (bisher: Sachbearbeiter/in, 1,00 VK, BGr. A9/A10) künftig als Stelle Nr. 200.1020 (Sachbearbeiter/in, 1,00 VK) ausgewiesen und nach EGr. 13 ku neu bewertet.

4. Für die Fälle, in denen nach der dargestellten Systematik künftig eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im engeren Sinne erfolgt, wird statt der WiBe Software das Excel Template verwendet.

Personal- und
Organisationsausschuss
vom 10.12.2019

110-10.02.44-6/16/1

Strategieprojekt: "Struktur und Organisation der neuen Dienststelle DIP und Neuausrichtung DIP/1“
hier: Abschlussbericht

I. Sachverhalt

Ausgangssituation

Im Rahmen der Neustrukturierung des Referats I/II wurden drei übergreifende Strategieprojekte aufgesetzt (Beschluss des POA vom 24.10.2017). Mit dem vorliegenden Abschlussbericht, werden die wesentlichen Ergebnisse des Strategieprojekts 3 „Struktur und Organisation der neuen Dienststelle DIP und Neuausrichtung DIP/1“ vorgestellt bzw. zum Beschluss vorgelegt.

Die digitale Transformation der Stadt Nürnberg stellt derzeit eine der größten Herausforderungen für die Stadtverwaltung dar. Konsequent an den Bedürfnissen der Dienststellen und Eigenbetriebe ausgerichtet, wird es die kommende Aufgabe von DIP sein, die Voraussetzungen zu schaffen, damit die Chancen der Digitalisierung in Zukunft für die Stadt Nürnberg und ihre Bürgerinnen und Bürger sowie die hier ansässigen Unternehmen genutzt werden.

Ziele und Struktur des Projekts

Ziel des Strategieprojekts 3 war es, ein Umsetzungskonzept zu erarbeiten, um sich vom ehemaligen Amt für Organisation und Informationsverarbeitung zum Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation (DIP) zu entwickeln – mit dem Anspruch als Innovationstreiber und Wegbereiter die Digitalisierung der Stadt Nürnberg voranzubringen. Veränderungs- und Projektarbeit gewinnt in Zeiten der digitalen Transformation innerhalb der gesamten Stadtverwaltung erheblich an Bedeutung. Aufgrund der steigenden gesellschaftlichen und technologischen Veränderungsdynamik gilt dies ebenso für Prozessgeschwindigkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.

Um diesen Entwicklungen Rechnung zu tragen und die vorgegebenen Ziele zu erreichen, wurde das Strategieprojekt 3 in sechs sequentiellen Teilprojekten (TP) bearbeitet. In TP 1 wurde unter Berücksichtigung des Feedbacks der Dienststellen und Eigenbetriebe die strategische Ausrichtung von DIP fixiert. Anschließend konnten in TP 2 die künftigen Leistungen und Angebote von DIP/1 definiert werden. In TP 3 wurden schwerpunktmäßig die Themen Projekt- und Prozessmanagement beleuchtet und zentrale Abläufe neugestaltet. In TP 4 wurden die Aufbauorganisation der Dienststelle sowie die Schnittstellen zu anderen Dienststellen im Querschnitt festgelegt. Im Rahmen von TP 5 wurden die benötigten Personalressourcen für DIP/1 ermittelt und in TP 6 ein Umsetzungskonzept auf Basis der erarbeiteten Ergebnisse erstellt.

Basierend auf den Wünschen und Anforderungen der Fachdienststellen wird DIP Partner und aktiv treibende Einheit für Digitalisierung, IT, Prozesse und Organisation. Ein Partner, mit dem man auf Augenhöhe zusammenarbeitet, der kompetente Beratung anbietet und als Wegbereiter innovativ vorangeht sowie den für die digitale Transformation notwendigen Kulturwandel befördert.

Künftige Aufgabenschwerpunkte

Die künftigen Arbeitsschwerpunkte von DIP/1 werden hauptsächlich in den Bereichen des Prozess- und Projektmanagements sowie in der Unterstützung der Fachdienststellen bei der Erarbeitung und Umsetzung ihrer Fachdigitalisierungsstrategien liegen. Das Projektmanagement wird sich durch klare Strukturen, schnelle Entscheidungswege sowie verbesserte und einheitliche Standards auszeichnen. So wurde beispielsweise ein Portfolio an innovativen Methoden als Standard definiert und der Prozess von der Auftragsklärung bis zur Projektinitialisierung neu und aufwandsreduziert ausgestaltet. Das Thema Prozessmanagement muss viel stärker als bislang in der Bereichsbetreuung bei DIP/1 und in den Fachdienststellen verankert werden. Wesentliche Aufgabe von DIP wird es zudem sein die Fachdienststellen bei der Optimierung und Digitalisierung von Abläufen aktiv zu unterstützen sowie sich um übergreifende Unterstützungs- und Managementprozesse zu kümmern. Bezüglich der Unterstützung der Dienststellen bei der stadtweiten Umsetzung der Digitalisierungsstrategie wurde ein Reifegradmodell erarbeitet. Dieses soll DIP und den Fachdienststellen dabei helfen den Stand schnell und präzise einzuschätzen sowie entsprechende Empfehlungen für einen mehrjährigen Betrachtungshorizont abzuleiten. Das Modell wird derzeit bereits im Rahmen eines Piloteinsatzes mit BCN erprobt.

Um sich künftig auf diese Aufgabenschwerpunkte fokussieren zu können, werden außerdem Tätigkeiten im Bereich Controlling an die Stadtkämmerei (Stk) übertragen, die derzeit noch von DIP/1 ausgeführt werden. Dazu gehören unter anderem die zentrale Pflege von Zielen und Kennzahlen im SAP-System oder die Mitwirkung bei der Auswertung der Controllingberichte der Dienststellen. Dafür soll eine zusätzliche Stelle im Umfang von 1 VK bei Stk geschaffen werden.

Aufbauorganisation und Personalbedarfsbemessung

Das neue Anforderungsprofil und die neuen Aufgaben bestimmen auch die Struktur der neuen DIP-Aufbauorganisation. Die Aufbauorganisation für die Abteilung DIP/IT wurde aus Strategieprojekt 2 übernommen. Die bisherige Abteilung DIP/1 „Allgemeine Organisation“ soll entsprechend den neuen Aufgabenschwerpunkten künftig DIP/PrO „Prozesse und Organisation“ heißen. Außerdem wurde im Rahmen des Projekts das Profil der beiden Sachgebiete innerhalb von DIP/PrO geschärft, indem Aufgaben klarer abgegrenzt wurden. Um die zukünftigen Herausforderungen und Anforderungen der Dienststellen und Eigenbetriebe DIP-seitig bewältigen zu können, stehen bei der Ausgestaltung der Zusammenarbeit von Abteilungen und Bereichen innerhalb von DIP Prinzipien des Lean Managements und agile Methoden im Vordergrund. Insbesondere wird die Verzahnung von DIP/PrO und DIP/IT deutlich enger werden. So werden das DIP/IT-Kundenmanagement und die DIP/PrO-Bereichsbetreuung bei der Erarbeitung und Weiterentwicklung der Fachdigitalisierungsstrategien gemeinsam mit den Dienststellen intensiv zusammenarbeiten. Dies folgt der Überlegung, dass Prozesse und IT gemeinsam gedacht und gestaltet werden müssen, um die Chancen der Digitalisierung nutzen zu können.

Als weitere Maßnahme wird zur Unterstützung der DIP-Leitung sowie vor allem für eine wirksame stadtweite Umsetzung von Veränderungsprozessen eine Stabsstelle „Strategie, Kommunikation, Steuerung“ vorgeschlagen. „SKS“, so die Abkürzung, ist Ansprechpartner vor allem für Projektmitarbeitende. Die Stabstelle hat die Aufgabe, den Projektbestand bei DIP zu koordinieren und zu steuern. Außerdem gehören zum Aufgabenportfolio das DIP-Strategie- und Zielvereinbarungswesen, das Management von Leistungen aus noch abzuschließenden Rahmenverträgen, die Kommunikation insbesondere im Rahmen einer DIP-Transparenzoffensive sowie die Fortschreibung der stadtweiten Digitalisierungsstrategie. Darüber hinaus wird die Stabstelle alle strategischen Belange im Kontext der OZG[1]-Umsetzung verantworten. Darunter fallen die politischen Gremienabstimmungen in Bezug auf die Interoperabilität der Bundes-, Landes- und kommunalen Portale sowie die Weiterentwicklung der Bürger- und Unternehmensplattform „Mein Nürnberg“.

[1] Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen

Weitere Aufgaben, die nach der Aufbauphase von DIP/SKS wahrgenommen werden sollen, erfordern zunächst weitergehende strukturelle Überlegungen. Zu diesen Aufgaben zählen der Aufbau eines Innovationslabors und die Schaffung einer städtischen Netzwerkstruktur für Innovation und Digitalisierung. Zudem wäre es sinnvoll und notwendig die Projektkommunikation für das DIP-Projektportfolio im Sinne des Changemanagements bezüglich der digitalen Transformation deutlich stärker zu unterstützen.

Im Rahmen der neuen Aufbauorganisation von DIP werden zusätzlich zwei neue Stabsstellen unmittelbar auf Ebene der Referatsleitung Ref. I/II verortet: die Stabsstelle „Datenschutz und Informationssicherheit“[2] sowie die Stabsstelle „Competence Center Stellenbewertung“.

Das Competence Center Stellenbewertung übernimmt als Spezialist die Bewertung der Stellen und die Kommunikation der Ergebnisse, um DIP/PrO künftig von diesen Tätigkeiten zu entlasten und den damit einhergehenden Rollenkonflikt zu vermeiden. Die Etablierung des Kompetenzzentrums auf Ebene der Referatsleitung ist ein wichtiges Signal, dass sich das Selbstverständnis von DIP verändert hat. So ist das durch Haushaltskonsolidierungsrunden geprägte Image mit den dominanten Tätigkeitsmerkmalen „prüfen“ und „kontrollieren“ nicht kompatibel mit einem Rollenbild, das auf eine partnerschaftliche Beziehung zwischen DIP und den Dienststellen bzw. Eigenbetrieben setzt. Die im Rahmen des Projekts ermittelte erforderliche Personalkapazität für das Competence Center Stellenbewertung beträgt 3 VK.

Die digitale Transformation kann jedoch nur dann gelingen, wenn DIP sowohl Knowhow als auch die entsprechenden personellen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Dadurch wird die notwendige Verknüpfung zwischen den Themen Digitalisierung, IT-Technik sowie Prozess- und Projektmanagement gewährleistet. Insgesamt ergibt sich aus dem Strategieprojekt ein laufender personeller Mehrbedarf in Höhe von 8,25 VK bei DIP/PrO. Daneben sind ein verbindlicher Kompetenzaufbau und Qualifizierungsangebote für die neuen Aufgaben und den veränderten Methodeneinsatz wichtige Bausteine.

Eine Abschätzung zum benötigten Personalbedarf für die Stabstelle Strategie, Kommunikation, Steuerung (SKS) geht für die zunächst wahrgenommenen Aufgaben von 2 VK für die Projektsteuerung und -begleitung, 1 VK für Kommunikation sowie 1 VK für die Fortschreibung der städtischen Digitalisierungsstrategie und 1 VK für den E-Governmentbeauftragten aus. Dabei sind vier der benötigten fünf VK durch Umschichtung bestehender DIP-Stellen gedeckt. Als perspektivische Lösung wird von DIP angestrebt, eine dauerhafte Trainee-Stelle bei DIP in Abstimmung mit PA vorzuschlagen, die innerhalb der Stabstelle SKS das Thema Projektsteuerung und -begleitung unterstützt, daneben in DIP-Projekten Prozessmanagement- und Digitalisierungsvorhaben bearbeitet und diesbezüglich bei anderen Dienststellen vor Ort eingesetzt wird.

Daneben soll das E-Governmentbüro (DIP/IT-EGB) organisatorisch neu ausgerichtet werden und sich künftig auf die Kernaufgaben konzentrieren. DIP/IT-EGB (künftig DIP/IT-OS, Online Services) wird DIP/IT-3 (künftig DIP/IT-AM, Application Management) zugeordnet. Dadurch entfällt eine Sachgebietsgrenze. Das Team wird damit in unmittelbarer Nähe der am Erstellungsprozess der Online-Dienste beteiligten Teams von DIP/IT verortet.

Umsetzungsplanung

Für die Umsetzung der sich aus diesem Strategieprojekt ergebenden Maßnahmen mit insgesamt 85 Arbeitspaketen ist in den kommenden drei Jahren außerdem ein Aufwand von rund 1.230 Personentagen verbunden, der zusätzlich neben den laufenden und in der Personalbedarfsbemessung berücksichtigten Tätigkeiten anfällt.

[2] siehe Stadtrat 26.06.2019 „Digitale Stadtverwaltung – Konzept für eine digitale Stadtverwaltung Anlage: IT-Sollkonzept (S.89)

Durch die Inanspruchnahme externer Dienstleister können Umsetzungsgeschwindigkeit und Wirkung erhöht werden. Insbesondere in den Aufgabenbereichen „Organisationsberatung“, „Prozessmanagement“ und „Projekte“ ist die Einbeziehung externer Dritter sowohl bei DIP/IT und DIP/PrO notwendig, um die Leistungsfähigkeit von DIP insgesamt deutlich zu erhöhen. Die Anpassungsbedarfe innerhalb der Stadtverwaltung sind in den letzten Jahren aufgrund der technologischen und gesellschaftlichen Veränderungsdynamik bereits spürbar gewachsen. Zukünftig wird die Anzahl und Komplexität von IT-, Organisations- und Digitalisierungsprojekten weiter zunehmen. Durch den Einsatz von Rahmenverträgen soll sichergestellt werden, dass der zu erwartende Aufgabenumfang sowohl in zeitlicher als auch in inhaltlicher Hinsicht realisiert werden kann und die notwendige Flexibilität erreicht wird. Außerdem bietet die Inanspruchnahme externer Unterstützung die Möglichkeit, fachliche Kompetenzen zu ergänzen.

Die aus dem Projektergebnis abgeleitete künftige Aufbaustruktur ist in Anlage 4 dargestellt. Die stellenplanmäßige Umsetzung erfolgt in zwei Stufen: aktuell im Stellenplan vorhandene Stellen werden entsprechend dem Projektergebnis ausgewiesen. Hierzu werden u. a. die im Doppelpersonalhaushalt 2019/2020 geschaffenen fünf Stellen für Prozessmanager/innen verwendet. In einer zweiten Stufe werden zum Haushalt 2021 insgesamt weitere 3,25 Vollkraftstellen beantragt, um den vom Gutachter ermittelten Personalbedarf zu erreichen. Stellen die zum Haushalt 2021 beantragt werden sollen, sind in Anlage 4 mit „HH2021“ gekennzeichnet.

Exkurs: Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen

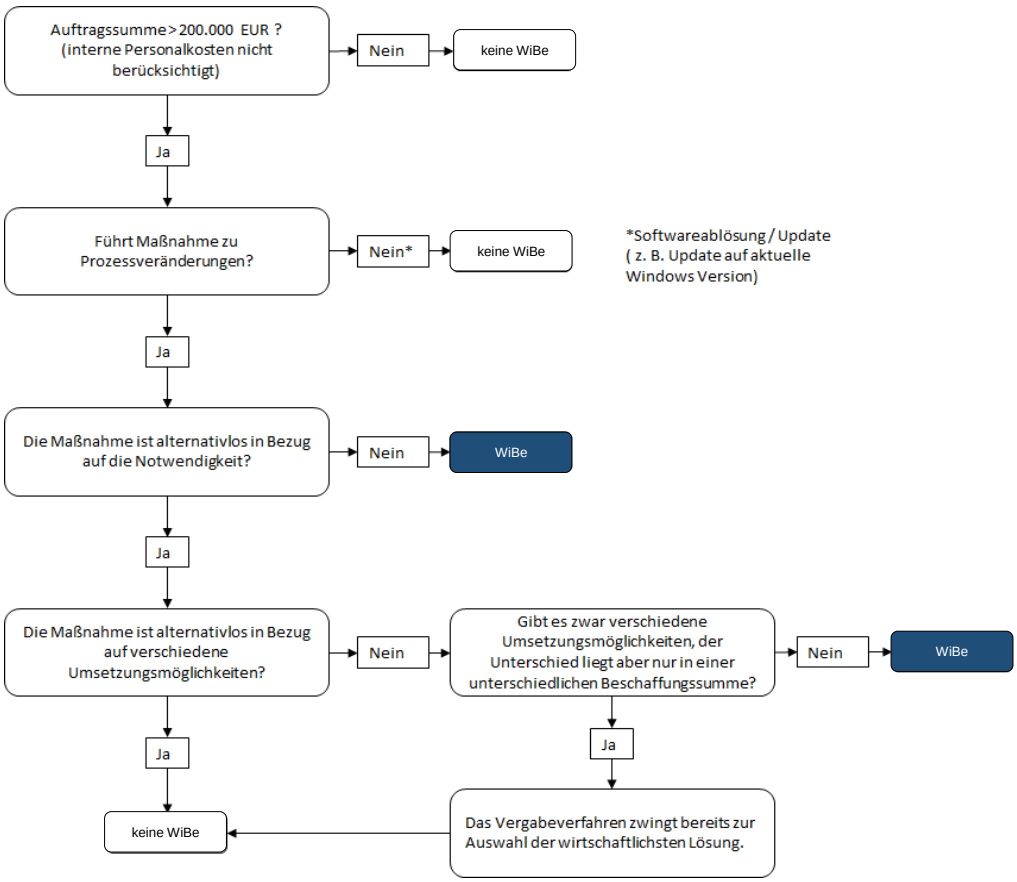
Im Rahmen des Projekts wurde das Thema Projektmanagement näher beleuchtet und unter anderem eine „Toolbox“ dafür entwickelt. Diese enthält Werkzeuge des Projektmanagements, um für Projektleiter/-innen und Mitarbeitende einheitliche Standards und Arbeitshilfen anzubieten. In diesem Rahmen ist auch das Thema Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen bearbeitet worden.

Im POA am 06.03.2012 wurde Folgendes beschlossen: „Künftig wird bei allen IV-Projekten eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung mit der Software WiBe mit mindestens zwei Phasen (Konzepterstellung und Erfolgskontrolle) nach Nr. 3.1 Abs. 1 IVGA durch OrgA durchgeführt. Mit der Einführung einer verpflichtenden Wirtschaftlichkeitsbetrachtung mit Hilfe von WiBe werden die Prüfungsanmerkungen des BKPV für die Durchführung von IV-Projekten umgesetzt.“

Bei der Software WiBe handelt es sich um eine Fachanwendung zur Kosten- Nutzenbetrachtung, die mittels Kapitalwertmethode und Nutzwertanalyse quantitative und qualitativen Kriterien zur Bewertung eines Investitionsvorhabens berücksichtigt. Im Wesentlichen lassen sich dadurch verschiedene Investitionsalternativen miteinander vergleichen.

Mit Einführung neuer Abläufe zur Initialisierung neuer Projekte bei DIP, z.B. die Etablierung von Entscheidungsgremien zur Priorisierung und Durchführung von Projekten, werden diese bereits nach Kriterien wie Kosten, Dringlichkeit oder strategischer Relevanz bewertet. Bestandteile des Projektcontrollings (Gesamtkostenschätzungen und aktuelle Gesamtkostenübersichten, klar formulierte und messbare Projektziele, Zeitschienen mit Meilensteinplanungen sowie Erfolgskontrollen durch den Abgleich der Projektergebnisse mit Projektzielen) ermöglichen darüber hinaus im Projektverlauf ebenfalls eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im „weiteren Sinne“.

Die Verwaltung schlägt deshalb vor, dass Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen im „engeren Sinne“ (Toolunterstützte Kosten-/Nutzenbetrachtung) künftig nur noch in folgenden Fällen verbindlich bei DIP durchgeführt werden:



In den vergangenen Jahren hat sich außerdem gezeigt, dass der Einsatz der WiBe Software mit zahlreichen Nachteilen verbunden ist. So erfordert die Fachanwendung zum Beispiel eine gewisse Nutzeradministration (Einrichten von Benutzern, Zugriffsverwaltung auf Berechnungen, Einspielen von Updates, Rücksetzten von Passwörtern etc.). Außerdem ist die Bedienung der Fachanwendung nicht selbsterklärend und erfordert dadurch einen umfangreichen Schulungs- und Einarbeitungsaufwand, um beispielsweise die voreingestellten Bewertungskriterien für das individuelle Projekt anzupassen.

Die Verwaltung hat deshalb ein WiBe Excel-Template erstellt, das basierend auf dem WiBe-Tool ebenfalls eine Kosten-Nutzenbewertung auf Basis einer Kapitalkostenrechnung und einer Nutzwertanalyse ermöglicht. Die Vorteile liegen hier unter anderem darin, dass keine zusätzliche Fachanwendung installiert und administriert werden muss. Außerdem hält sich der Schulungsaufwand in Grenzen, da jeder mit Excel-Kenntnissen das Tool bedienen kann. Zusätzlich kann das Template auch noch sehr einfach auf die projektspezifischen Bedürfnisse angepasst werden.

Die Verwaltung schlägt deshalb vor, dass für die Fälle, in denen künftig eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im engeren Sinne erfolgt, statt der WiBe Software das Excel Template verwendet wird.

Beschlussvorschlag

1. Der beigefügte Abschlussbericht der Rödl & Partner GmbH (Anlage 1) und das Strategische Zielbild von DIP (Anlage 2) werden zur Kenntnis genommen.

2. Die Verwaltung wird beauftragt die Handlungsfelder entsprechend dem Umsetzungsplan (Anlage 3) umzusetzen.

3. Im Stellenplan ergeben sich folgende Änderungen:

   Im Stellenplan von DIP wird

   - die Stelle Nr. 110.0070 (Wiss. Mitarbeiter/in, 1,00 VK, EGr. 15; künftig: Sachbearbeiter/in Digitalisierungsstrategie) nach EGr. 13 neu bewertet;
   - der Sperrvermerk an der Stelle Nr. 110.1142 (Prozessmanager/in, 1,00 VK, EGr. 13) dem Stellenplan entnommen;
   - die Stelle Nr. 111.7036 (Sachbearbeiter/in, 1,00 VK, BGr. A9/A10) künftig als Stelle Nr. 110.1144 (Prozessmanager/in, 1,00 VK) ausgewiesen und nach EGr. 13 neu bewertet;
   - die Stelle Nr. 111.7010 (Sachbearbeiter/in, 1,00 VK, BGr. A13/A14) künftig als Stelle Nr. 110.1226 (Organisationsgutachter/in, 1,00 VK; BGr. A13/A14) ausgewiesen;
   - die Stelle Nr. 111.7035 (Sachbearbeiter/in, 1,00 VK, BGr. A9/A10) künftig im Umfang von 0,75 VK als Stelle Nr. 110.1240 (Prozessmanager/in) ausgewiesen und nach EGr. 13 neu bewertet;
   - die Stelle Nr. 110.2384 (bisher: Sachbearbeiter/in, stellvertretende/r Leiter/in EGB, 1,00 VK, EGr. 12 ku EGr. 11) künftig als Teamleitung OS ausgewiesen und nach EGr. 13 höher bewertet;
     Der Stelleninhaber wird entsprechend dem höheren Stellenwert eingruppiert, soweit die tarifvertraglichen und persönlichen Voraussetzungen vorliegen.

   Im Stellenplan von Ref. I/II wird

   - die Stelle Nr. 110.1143 (bisher: Prozessmanager/in, 1,00 VK, EGr. 13) künftig als Stelle Nr. 020.5020 (Sachbearbeiter/in, stv. Leiter/in, 1,00 VK) ausgewiesen und nach EGr. 12 neu bewertet; Der Sperrvermerk wird dem Stellenplan entnommen.
   - die Stelle Nr. 110.1144 (bisher: Prozessmanager/in, 1,00 VK, EGr. 13) wird künftig als Stelle Nr. 020.5030 (Sachbearbeiter/in, 1,00 VK) ausgewiesen und nach EGr. 11 neu bewertet; Der Sperrvermerk wird dem Stellenplan entnommen.

   Im Stellenplan von Stk wird

   - die Stelle Nr. 111.7034 (bisher: Sachbearbeiter/in, 1,00 VK, BGr. A9/A10) künftig als Stelle Nr. 200.1020 (Sachbearbeiter/in, 1,00 VK) ausgewiesen und nach EGr. 13 ku neu bewertet.

4. Für die Fälle, in denen nach der dargestellten Systematik künftig eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im engeren Sinne erfolgt, wird statt der WiBe Software das Excel Template verwendet.

II. Herrn Ref. I/II gez. Riedel (Unterschrift liegt elektronisch vor)

III. GPR
GSBV

IV. Ref. I/II -POA

Nürnberg, 15.11.2019
Amt für Digitalisierung, IT und
Prozessorganisation

gez. Knabel (52 07)
(Unterschrift liegt elektronisch vor)

Abdruck an:

a) PR Ref. I/II
b) SBV Ref. I/II
c) BgA
d) Rpr
e) Stk
f) PA

Anlagen
Anlage 1 - Abschlussbericht Rödl und Partner
Anlage 2 - Strategisches Zielbild DIP
Anlage 3 - Entwurf Umsetzungsplan Rödl und Partner
Anlage 4 - Aufbauorganisation DIP/SKS, DIP/PrO und stellenplanmäßige Veränderungen bei Ref. I/II/CC Stellenbewertung sowie Stk

Gesamtbericht

Strategieprojekt 3 –
Struktur und Organisation der neuen Dienststelle DIP (Digitalisierung, IT und Prozessorganisation) und Neuausrichtung DIP/1 (Allgemeine Organisation) der Stadt Nürnberg

Inhaltsverzeichnis

1.	Aufgabenstellung und Projektrahmen	18
2.	Teilprojekt 1: Strategische Ausrichtung, Rollenverständnis und Vision	20
2.1	Ausgangslage und Zielsetzung Teilprojekt 1	20
2.2	Grundlagen und inhaltliche Themen	20
2.3	Kundenkonferenz	21
2.3.1	Durchführung der Kundenkonferenz	21
2.3.2	Aufbereitung der Kundenkonferenz	23
2.3.3	SWOT-Analyse nach Clustern	24
2.3.4	Rolle DIP	28
2.3.5	Ergebnis Kundenkonferenz	29
2.4	Strategieklausur 1 & 2	29
2.4.1	Strategisches Zielbild von DIP	30
2.4.2	Rolle von DIP	31
2.4.3	Der Strategische Handlungsrahmen und Initiativen	31
2.4.4	Handlungsfeld „Kundenperspektive“	33
2.4.5	Handlungsfeld „Personalressourcen“	34
2.4.6	Handlungsfeld „Prozesse / Organisation / Infrastruktur“	36

Inhaltsverzeichnis

2.4.7	Handlungsfeld „Schlüsselpartner“	37
2.4.8	Handlungsfeld „Rahmenbedingungen und Regelungen“	39
2.4.9	Umsetzung der DIP-Strategie mit agilen Arbeitsformen	39
2.4.10	Einstieg in die Umsetzung – Auswahl von Initiativen für den ersten Sprint	41
2.4.11	Umsetzungsempfehlung	43
3.	Teilprojekt 2: Portfoliomanagement	46
3.1	Grundlagen und inhaltliche Themen	46
3.2	Vorgehensweise im Teilprojekt 2	47
3.3	Derzeitiges Aufgabenportfolio von DIP/1	48
3.3.1	Aufgabenbereich „Führung und Verwaltung“	49
3.3.2	Aufgabenbereich „Stellenplanangelegenheiten“	49
3.3.3	Aufgabenbereich „Steuerungsunterstützung“	50
3.3.4	Aufgabenbereich „Organisationsberatung und –entwicklung außerhalb von Projekten“	51
3.3.5	Aufgabenbereich „Prozessmanagement / ADONIS“	51
3.3.6	Aufgabenbereich „Nürnberger Ideenmanagement“	52
3.3.7	Aufgabenbereich „Controlling“	52
3.3.8	Aufgabenbereich „Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling“	53
3.3.9	Aufgabenbereich „Projekte“	53

Inhaltsverzeichnis

3.3.10	Aufgabenbereich „DMS“	54
3.4	Portfolioanalyse DIP/1	54
3.5	Künftige Aufgaben von DIP/1	56
3.5.1	Unterstützung bei der Erarbeitung und Weiterentwicklung von Fachdigitalisierungsstrategien	56
3.6	Aufgaben mit Änderungen	56
3.6.1	Prozessmanagement	56
3.6.2	Projektmanagement	56
3.7	Zu übertragende Aufgaben	57
3.7.1	Stellenplanangelegenheiten	57
3.7.2	Controlling	59
3.7.3	Haushaltskonsolidierung	60
3.7.4	Verlagerung von Aufgaben aus dem Bereich Steuerungsunterstützung auf die Fachdienststellen	60
3.8	Serviceversprechen	60
3.9	Umsetzungsempfehlung	62
4.	**Teilprojekt 3: Vorschläge zur Optimierung der Aufgaben**	**64**
4.1	Grundlagen und inhaltliche Themen	64
4.2	Führung	64

Inhaltsverzeichnis

4.2.1	Erarbeitung eines Führungsleitbildes für DIP	65
4.2.2	Vorgehen für die Erarbeitung eines Führungsleitbildes DIP	66
4.2.3	Wesentliche Führungsaufgaben und notwendige Kompetenzen als Führungskraft bei DIP	66
4.2.4	Abgeleitete Kompetenzen	67
4.2.5	Umsetzungsempfehlung	69
4.3	Projektmanagement	70
4.3.1	Ausgangslage	70
4.3.2	Ist-Analyse	70
4.3.3	Bewertung	72
4.3.4	Künftiges Projektmanagement bei DIP – Projektinitialisierung	73
4.3.5	Etablierung eines „Kümmerer-Prinzips“ bei DIP	75
4.3.6	Entscheidungsbaum zur Festlegung von Zuständigkeiten	76
4.3.7	Einheitlicher Projektsteckbrief für DIP/1 und DIP/IT	77
4.3.8	Projektmanagementinstrumente	79
4.3.9	Klare Rollenabgrenzung in DIP für das Projektmanagement	81
4.3.10	Rolle Stabstelle Strategie, Kommunikation und Steuerung (SKS)	81
4.3.11	Rolle Projektleitung DIP/1 für übergreifende Projekte	82

Inhaltsverzeichnis

4.3.12	Rolle Bereichsbetreuung DIP/1	82
4.3.13	Rolle der Fachdienststellen	82
4.3.14	Umsetzungsempfehlung	83
4.4	Fachdigitalisierungsstrategie	84
4.4.1	Vorgehensweise bei der Entwicklung einer Fachdigitalisierungsstrategie	84
4.4.2	Ermittlung des strukturellen Reifegrades	85
4.4.3	Umsetzungsempfehlung	90
4.5	Prozessmanagement	91
4.5.1	Ist-Analyse des Prozessmanagements	91
4.5.1.1	Ausgangslage und Zielsetzung	91
4.5.1.2	Evaluierung des bestehenden Prozessmanagement-Konzepts	92
4.5.2	Ausgestaltung des Zukünftigen Prozessmanagements	93
4.5.2.1	Weiterentwicklung der Prozessmanagementstrukturen in der Stadt Nürnberg und bei DIP/1	94
4.5.2.1.1	Rolle Prozesssponsor	95
4.5.2.1.2	Rolle Prozessverantwortlicher Unterstützungs- und Managementprozesse (CPO)	96
4.5.2.1.3	Rolle Prozessberater DIP/1	96
4.5.2.1.4	Rolle Bereichsbetreuung DIP/1	97

Inhaltsverzeichnis

4.5.2.1.5	Rolle Prozessverantwortliche/r Fachdienststelle	97
4.5.2.1.6	Rolle Prozessexperte Fachdienststelle	98
4.5.2.2	Zusammenarbeit DIP/IT-EGB, DIP/IT-DMS und DIP/1	98
4.5.3	Wesentliche Arbeitsgrundlagen	100
4.5.3.1	Standardisierte Übersicht über die Prozesse schaffen	102
4.5.3.2	Priorisierung der ausgewählten Prozesse	103
4.5.3.3	Optimierung von Prozessen	106
4.5.3.4	Laufende Optimierung und Evaluation von Prozessen – Process Mining	107
4.5.4	Umsetzung und Verteidigung des Prozessmanagements	109
4.5.4.1	Change Story	109
4.5.4.2	Erfolgsfaktoren der Verstetigung	112
4.5.4.3	Systematisierte Veränderung initiieren	113
4.5.5	Umsetzungsempfehlung	116
4.6	Digitalisierungscheck	118
4.6.1	Ausgangslage	118
4.6.2	Identifizierte Handlungsfelder der Strategie „digitales Nürnberg“	119
4.6.3	Kriterien für den Digitalisierungscheck	119
4.6.4	Umsetzungsempfehlung	121

Inhaltsverzeichnis

4.7	Stellenplanangelegenheiten	121
4.7.1	Ist-Analyse der Stellenplanangelegenheiten	122
4.7.1.1	Aufgaben und wesentliche Aufgabeninhalte	122
4.7.1.2	Analytischer Befund	126
4.7.2	Soll-Konzeption der Stellenplanangelegenheiten	127
4.7.2.1	Grundsätzliche Ausrichtung	127
4.7.2.2	Rollen im neuen Modell	128
4.7.2.3	Rollen in den Prozessen	128
4.7.2.4	Wesentliche Veränderungen in den einzelnen Prozessen	128
4.7.2.4.1	Soll-Prozess Stellenschaffung	129
4.7.2.4.2	Soll-Prozess Stellenhebung der Beamten	129
4.7.2.4.3	Soll-Prozess Stellenanpassung	130
4.7.2.4.4	Soll-Prozess Kapazitätsausweitung I (BFB)	130
4.7.2.4.5	Soll-Prozess Kapazitätsausweitung II (ÜPL)	131
4.7.2.4.6	Soll-Prozess Stellenplan	131
4.7.2.4.7	Soll-Sub-Prozess Stellenbewertung	131
4.7.2.4.8	Soll-Sub-Prozess Arbeitsplatzbeschreibung	132
4.7.2.4.9	Regel-Soll-Prozess Arbeitsplatzbeschreibung Aktualisieren	132

Inhaltsverzeichnis

4.7.2.4.10	Soll-Prozess Stellenwertüberprüfung im Tarif-Bereich	133
4.7.2.4.11	Soll-Prozess Wiederbesetzung	133
4.7.2.4.12	Soll-Prozess Klageverfahren	134
4.7.3	Umsetzungsempfehlungen	134
5.	Teilprojekt 4: Aufbauorganisation	138
5.1	Ausgangslage	138
5.2	Zielsetzung	138
5.3	Aktuelle Aufbauorganisation	139
5.4	Aufgabengebiete	139
5.5	Beurteilung der Ist-Situation und Veränderungen	140
5.6	Künftige Aufbauorganisation DIP	143
5.6.1	LEITUNG VON DIP/PRO	143
5.6.2	AUFGABEN VON DIP/PRO GRUNDLAGEN UND ÜBERGREIFENDE AUFGABEN	145
5.6.3	AUFGABEN VON DIP/PRO BEREICHSBETREUUNG	146
5.6.4	AUFGABEN SKS	146
5.6.5	ROLLE DER FACHDIENSTSTELLEN	147
5.7	Zielerreichung durch neue Aufbauorganisation und Risiken	149
5.8	Implikationen für die Ablauforganisation	151
5.9	Umsetzungsempfehlung	152

Inhaltsverzeichnis

6.	Teilprojekt 5: Ressourcenmanagement	154
6.1	Ausgangslage	154
6.2	Zielsetzung	154
6.3	Vorgehensweise und Datengrundlage	154
6.4	Ermittlung des Soll-Personalbedarfs	155
6.4.1	Aufgabenbereich „Führung und Verwaltung“	157
6.4.2	Aufgabenbereich „Stellenplanangelegenheiten“	157
6.4.3	Aufgabenbereich „Steuerungsunterstützung“	159
6.4.4	Aufgabenbereich „Organisationsberatung und –Entwicklung außerhalb von Projekten“	159
6.4.5	Aufgabenbereich „Prozessmanagement / ADONIS“	160
6.4.6	Aufgabenbereich „Nürnberger Ideenmanagement“	160
6.4.7	Aufgabenbereich „Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling“	161
6.4.8	Aufgabenbereich „Projekte“	161
6.4.9	Aufgabenbereich „DMS“	162
6.4.10	Aufgabenbereich „Fachdigitalisierungsstrategie“	162
6.4.11	Aufgabenbereich „Sonstiges“	162
6.5	Möglichkeiten des Sourcing und Auswirkungen auf den Soll-Personalbestand	163
6.6	Benötigter Qualifikationsbedarf	165

Inhaltsverzeichnis

6.7	Exkurs: Soll-Personalbedarf CC	166
6.8	Umsetzungsempfehlung	167
7.	Teilprojekt 6: Umsetzungskonzept	169
7.1	Darstellung und Analyse der Gesamtmaßnahmen	169
7.2	Veränderungsmanagement und Kommunikation als Säulen für den Umsetzungserfolg	172
8.	Zusammenfassung	174

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektaufbau 18

Abbildung 2: Methodisches Bild zur Kundenkonferenz am 10.12.2018 21

Abbildung 3: Diskussionsrunden in der Kundenkonferenz 22

Abbildung 4: Erstes Clustern durch die Mitarbeiter/innen von DIP 23

Abbildung 5: Auswertung der Cluster nach Häufigkeit der Nennung 23

Abbildung 6: Auswertung der Cluster – Beispiel Stärken 24

Abbildung 7: Auswertung der Cluster – Beispiel Schwächen 25

Abbildung 8: Auswertung der Cluster – Beispiel Chancen 26

Abbildung 9: Auswertung der Cluster – Beispiel Risiken 27

Abbildung 10: Rolle DIP 28

Abbildung 11: Zusammenfassung strategisches Zielbild von DIP 30

Abbildung 12: Rolle DIP nach Abstimmung Leitungskreis 31

Abbildung 13: Strategischer Handlungsrahmen 32

Abbildung 14: Gesamtstrategie DIP inkl. Handlungsfelder 33

Abbildung 15: Priorisierung Handlungsfeld Kundenperspektive 34

Abbildung 16: Priorisierung Handlungsfeld Personalressourcen 36

Abbildung 17: Priorisierung Handlungsfeld Prozesse / Organisation / Infrastruktur 37

Abbildung 18: Priorisierung Handlungsfeld Schlüsselpartner 38

Abbildung 19: Priorisierung Handlungsfeld Rahmenbedingungen und Regelungen 39

Abbildung 20: Umsetzung der DIP-Strategie mit agilen Arbeitsformen 40

Abbildung 21: Diskussion von Initiativen im Rahmen der Strategieklausur 42

Abbildung 22: Auswahl der Initiativen für den 1ten Sprint 43

Abbildung 23: Maßnahmensteckbrief "Umsetzung des strategischen Zielbildes" 44

Abbildung 24: Struktur und Leistungsumfang des TP 2 Portfoliomanagement 46

Abbildung 25: Untersuchungskriterien für die strukturierte Interviewsequenz 47

Abbildung 26: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Führung und Verwaltung“ ... 49

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 27: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Stellenplanangelegenheiten" 50

Abbildung 28: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Steuerungsunterstützung" .. 50

Abbildung 29: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten" 51

Abbildung 30: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Prozessmanagement / ADONIS" 51

Abbildung 31: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Nürnberger Ideenmanagement" 52

Abbildung 32: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Controlling" 53

Abbildung 33: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling" 53

Abbildung 34: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Projekte" 53

Abbildung 35: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „DMS" 54

Abbildung 36: Ausschnitt Portfolioanalyse 55

Abbildung 37: Portfolioanalyse 55

Abbildung 38: Übersicht über Verlagerungsmöglichkeiten für DIP/1 57

Abbildung 39: SOLL-Prozess Stellenhebungsverfahren 58

Abbildung 40: Ausschnitt aus der Erarbeitung von Serviceversprechens je Aufgabe - WS Servicekatalog 62

Abbildung 41: Maßnahmensteckbrief "Transparenzoffensive" 62

Abbildung 42: Führungsleitbild der Stadt Nürnberg - ENTWURF 65

Abbildung 43: Beispiel für eine Rollen- und Aufgabenbeschreibung der Führungskräfte 66

Abbildung 44: Überfachlicher Kompetenzkatalog der Stadt Nürnberg 68

Abbildung 45: Zentrale Führungsaufgaben und nötige Kompetenzen 68

Abbildung 46: Maßnahmensteckbrief "Führungsleitbild und -kräfteentwicklung" . 69

Abbildung 47: Projektmanagement bei DIP/1 71

Abbildung 48: Projektablauf DIP 73

Abbildung 49: Prozessdarstellung in der DEMI-Matrix 74

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 50: Zusammenarbeit der Bereiche IT und Organisation 75

Abbildung 51: Prüfschema Auftragszuständigkeiten 76

Abbildung 52: Muster Projektsteckbrief 79

Abbildung 53: Toolbox für Projektmanagement-Instrumente 79

Abbildung 54: Beispiel Toolsteckbrief mit Template für das Tool "Projektsteckbrief" 80

Abbildung 55: Strukturbild Projektmanagement bei DIP 81

Abbildung 56: Maßnahmensteckbrief "Projektmanagement" 83

Abbildung 57: Reifegradermittlungstool Ausschnitt 85

Abbildung 58: Reifegradermittlungstool Beispiel für strukturelle Gesamtauswertung 89

Abbildung 59: Maßnahmensteckbrief "Fachdigitalisierungsstrategie" 90

Abbildung 60: Umsetzungshürden Prozessmanagement-Konzept 92

Abbildung 61: Strukturbild Prozessmanagement bei DIP 94

Abbildung 62: Zusammenarbeit EGB, DMS und DIP/1 98

Abbildung 63: SMART-Formel 101

Abbildung 64: Vom Aufgabenkatalog zur Prozess-Priorisierung 101

Abbildung 65: Prozessregister 102

Abbildung 66: Prozesslandkarte 103

Abbildung 67: ABC-Analyse 104

Abbildung 68: Portfolio-Diagramm zur Prozess-Priorisierung 105

Abbildung 69: Prozesssteckbrief 106

Abbildung 70: Process Mining 108

Abbildung 71: Kommunikationsstrategie: Warum machen wir das? 110

Abbildung 72: Kommunikationsstrategie: Was nehmen wir uns vor? 110

Abbildung 73: Kommunikationsstrategie: Wo liegt die zentrale Herausforderung 111

Abbildung 74: Kommunikationsstrategie: Wie sieht das Ergebnis aus? 111

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 75: Veränderungskurve nach Elisabeth Kübler-Ross 115

Abbildung 76: Maßnahmensteckbrief "Prozessmanagement" 116

Abbildung 77: Maßnahmenplanung - Schaffung der technischen Rahmenbedingungen für städt. Prozessmanagement 118

Abbildung 78: Maßnahmensteckbrief "Digitalisierungscheck" 121

Abbildung 79: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Stellenplanangelegenheiten" 124

Abbildung 80: Vernetzung der Aufgabenbereiche 126

Abbildung 81: Soll-Prozess Stellenschaffung 129

Abbildung 82: Soll-Prozess Stellenhebung Beamten 129

Abbildung 83: Soll-Prozess Stellenanpassung 130

Abbildung 84: Soll-Prozess Kapazitätsausweitung I 130

Abbildung 85: Soll-Prozess Kapazitätsausweitung II 131

Abbildung 86: Soll-Prozess Stellenplan 131

Abbildung 87: Soll-Sub-Prozess Stellenbewertung 131

Abbildung 88: Soll-Sub-Prozess Arbeitsplatzbeschreibung 132

Abbildung 89: Regel-Soll-Prozess Arbeitsplatzbeschreibung aktualisieren 132

Abbildung 90: Soll-Prozess Stellenwertüberprüfung im Tarif-Bereich 133

Abbildung 91: Soll-Prozess Wiederbesetzung 133

Abbildung 92: Soll-Prozess Klageverfahren 134

Abbildung 93: Maßnahmensteckbrief "Umsetzung CC-Stellenbewertung" 136

Abbildung 94: Organigramm Stand 19.12.2017 139

Abbildung 95: Aufbauorganisation DIP IT (1. Schritt), SP 2 141

Abbildung 96: Künftige Aufbauorganisation DIP (1. Schritt) 143

Abbildung 97: Vergleich von Varianten für die Abteilungsgliederung 144

Abbildung 98: Maßnahmensteckbrief "Künftige Aufbauorganisation DIP" 152

Abbildung 99: Ausschnitt des Erhebungsbogens 155

Abbildung 100: Ist-/ Soll-VZÄ-Ausstattung 157

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 101: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Führung und Verwaltung"..... 157

Abbildung 102: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Stellenplanangelegenheiten".... 159

Abbildung 103: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Steuerungsunterstützung"..... 159

Abbildung 104: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten"..... 160

Abbildung 105: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Prozessmanagement / ADONIS" 160

Abbildung 106: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Nürnberger Ideenmanagement" 161

Abbildung 107: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling" 161

Abbildung 108: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Projekte" 162

Abbildung 109: Ist-/ Soll-Personalausstattung "DMS" 162

Abbildung 110: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Fachdigitalisierungsstrategie" .. 162

Abbildung 111: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Sonstiges" 163

Abbildung 112: Externer Beratungsbedarf nach Aufgabenbereichen 165

Abbildung 113: Ist-/Soll Personalausstattung CC 167

Abbildung 114: Maßnahmensteckbrief "Personalbedarfsplanung" 167

Abbildung 115: Umsetzungsplanung - Anzahl der Arbeitspakete pro Quartal ... 170

Abbildung 116: Umsetzungsplanung - Personalaufwand intern und extern pro Maßnahme 171

Abbildung 117: Umsetzungsplanung - Kategorisierung je Maßnahme 171

Abbildung 118: Ausschnitt Übersicht zur Umsetzungsplanung 172

Abkürzungsverzeichnis

APB	Arbeitsplatzbeschreibung
CC	Competence Center
CPO	Chief Process Officer
DEMI	D: Durchführungsverantwortung, E: Ergebnisverantwortung, M: Mitarbeit, I: informieren
DIP	Dienststelle Digitalisierung, IT und Prozessorganisation
FDSt	Fachdienststelle
GPM	Geschäftsprozessmanagement
KVP	Kontinuierlicher Veränderungsprozess
OKR	Objectives and Key Results
OZG	Online-Zugangsgesetz
PA	Personalamt
PBB	Personalbedarfsbemessung
PDCA	P: Plan, D: Do, C: Check, A: Act
Stk	Stadtkämmerei
VZÄ	Vollzeitäquivalente
WBA	Wiederbesetzungsanfrage
WiBe	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

1. AUFGABENSTELLUNG UND PROJEKT-RAHMEN

Mit der Neuausrichtung des Referats für Finanzen, Personal, IT und Organisation wurden drei übergeordnete Strategieprojekte gestartet. Das Strategieprojekt 3 befasst sich mit der Struktur und Organisation der neuen Dienststelle DIP (Digitalisierung, IT und Prozessorganisation) und der Neuausrichtung von DIP/1 („Allgemeine Organisation“).

Das Ziel des Projekts ist es DIP zum Partner sowie zur aktiv treibenden Einheit für Digitalisierung, IT, Prozesse und Organisation zu entwickeln, denn die künftige Aufgabe von DIP wird es sein, gemeinsam mit allen städtischen Dienststellen und Eigenbetrieben die Voraussetzungen zu schaffen, um künftig die Chancen der Digitalisierung für die Stadt Nürnberg und ihrer Bürgerinnen und Bürger zu nutzen. Dabei wird neben der IT auch das Prozessmanagement eine größere Bedeutung einnehmen. Diese beiden Aufgaben gemeinsam zu denken und zu gestalten ist der beste Hebel für die digitale Transformation. Dazu gehört, dass Know-How und Methodik den Dienststellen und Eigenbetrieben bereit gestellt werden und andererseits die entsprechenden Kapazitäten für die nötige Verbindung zwischen Digitalisierung, IT-Technik, Prozessmanagement und Organisation sichergestellt sind.

Der Projektrahmen lässt sich in sechs Teilprojekte untergliedern. Ziel des Projektes ist, eine neue Struktur und Organisation der Dienststelle DIP unter Einbeziehung der Ergebnisse der beiden anderen Strategieprojekte zu erarbeiten. Die neue Aufbauorganisation soll sich an Lean Prinzipien orientieren. Besonderer Fokus vor dem Hintergrund der Digitalisierung liegt auf den Aufgabenbereichen Projektmanagement und Prozessmanagement.

Im Fokus der Neuausrichtung von DIP steht die Schaffung einer Organisation, die gemeinsam mit den städtischen Dienststellen und Eigenbetrieben die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung sicherstellt.

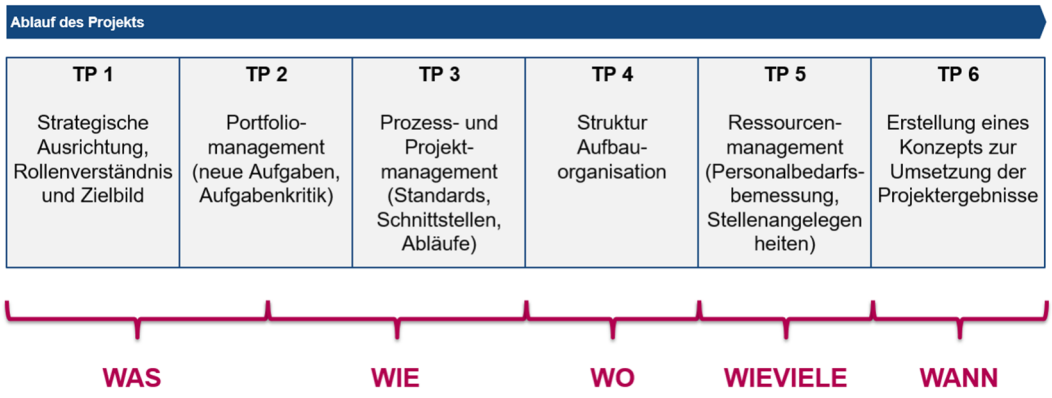


Abbildung 1: Projektaufbau

- Teilprojekt 1: Strategische Ausrichtung, Rollenverständnis und Zielbild
  Das Teilprojekt 1 umfasst die Themen der digitalen Transformation und einer damit verbundenen Vision der Stadtverwaltung sowie der Fragestellung, welchen Beitrag DIP dazu beitragen kann. Dazu gehören auch die künftige Ausrichtung der Dienststelle DIP

und die wesentlichen Aufgaben von DIP unter Berücksichtigung der Wahrnehmung und Anforderungen der Kunden.

- Teilprojekt 2: Portfoliomanagement (neue Aufgaben, Aufgabenkritik)
  In Teilprojekt 2 wird ein vollständiger Überblick über die in DIP wahrgenommenen Aufgaben bzw. über die künftig von DIP wahrzunehmenden neuen Aufgaben geschaffen. Im Rahmen von strukturierten Interviewsequenzen ergibt sich ein vertieftes Verständnis über die Aufgabenwahrnehmung innerhalb der Dienststelle, welches die Grundlage für die Erarbeitung der künftigen Aufgabenstruktur bildet.

- Teilprojekt 3:
  - Führung
  - Fachdigitalisierungsstrategie
  - Projektmanagement
  - Prozessmanagement
  - Digitalisierungscheck
  - Stellenplanangelegenheiten

Im Rahmen von Teilprojekt 3 werden die Themen des Prozess- und Projektmanagements aus derzeitiger Sicht und mit Blick auf die künftigen Anforderungen behandelt. Dabei geht es um die Prozessorganisation und welche Standards, Methoden und Instrumente dafür erforderlich sind, sowie welche Prozessschritte und Schnittstellen optimiert oder angepasst werden müssen. Weitere Themen in diesem Teilprojekt, wie die Erarbeitung einer Fachdigitalisierungsstrategie oder der künftigen Bearbeitung der Stellenplanangelegenheiten, resultieren aus den Ergebnissen des Teilprojekts 2.

- Teilprojekt 4: Struktur Aufbauorganisation
  Das 4. Teilprojekt befasst sich insbesondere mit der Frage der Aufbauorganisation und der Struktur von DIP in Abgrenzung zu anderen Bereichen. Dabei geht es um die optimale Ablauforganisation hinsichtlich der Gesamtorganisation, internen Aufgabenzuordnungen und Schnittstellen innerhalb der Organisation, zu anderen Bereichen der Verwaltung sowie zu externen Akteuren. Ein weiteres Thema ist die Organisation von Führungs- und Leitungsspannen auf den verschiedenen Hierarchieebenen.

- Teilprojekt 5: Ressourcenmanagement
  Gegenstand des Teilprojektes 5 ist Frage des notwendigen Personalressourcen- und Qualifikationsbedarfs für die Erfüllung der zuvor definierten strategischen Ausrichtung, Aufgaben und Schnittstellen.

- Teilprojekt 6: Erstellung eines Konzepts zur Umsetzung
  In Teilprojekt 6 werden verschiedene Maßnahmen je Aufgabenbereich inklusive Aufwands- und Kostenschätzung erarbeitet. Hinter den Maßnahmen verbergen sich zahlreiche einzelne Arbeitspakete. Diese umfassen nicht nur die fachliche Umsetzung sondern auch entsprechende Beteiligungs-, Kommunikations- und Evaluationsformate. Die Umsetzung muss so gestaltet werden, dass weder die Produktivität leidet, noch Wünsche oder Anforderungen von Kunden abgewiesen werden.

2. TEILPROJEKT 1: STRATEGISCHE AUSRICHTUNG, ROLLENVERSTÄNDNIS UND VISION

2.1 Ausgangslage und Zielsetzung Teilprojekt 1

Die neue Dienststelle DIP soll fachlich, organisatorisch und kapazitativ fähig sein, die zu erbringenden Dienstleistungen bedarfsgerecht, zügig und mit stetiger Kundenorientierung zu erbringen. Dafür ist herauszuarbeiten, inwiefern die Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsabgrenzung zwischen DIP und den Kunden gestaltet werden soll. Dafür bedarf es einer strategischen Ausrichtung der gesamten Dienstelle DIP sowie der einzelnen Abteilungen und Bereiche.

Mit dem Kick-off der Projektgruppe am 19. November 2018 nahmen das Projektteam sowie die externe Beratung, die das Projekt begleitet, die Arbeit auf. Die neue Ausrichtung soll und wird sich an den Bedarfen und Erwartungen der Fachdienststellen und Eigenbetriebe orientieren. Daher fand am 10. Dezember 2018 eine Kundenkonferenz statt, zu welcher Leiter/innen aller Dienststellen und Eigenbetriebe eingeladen waren, um ihr Feedback zur bisherigen sowie ihre Anregungen und Bedürfnisse für die künftige Zusammenarbeit einzubringen und zu diskutieren. Mitarbeiter/innen von DIP/1 und DIP/IT waren ebenfalls vor Ort, um als Beobachter den Diskussionsrunden zu folgen und die eingebrachten Punkte zu dokumentieren.

2.2 Grundlagen und inhaltliche Themen

Das Teilprojekt 1 legt für alle anderen Teilprojekte den Grundstein und die entscheidende Orientierung für den gesamten Projektverlauf. Es werden grundlegende Fragen beantwortet und die strategische Ausrichtung definiert:

- Wo wollen wir als Stadtverwaltung zukünftig hin (Vision – Digitale Transformation) und welchen Beitrag will DIP dafür leisten (Rolle, Zweck)?
- Welche großen Themen müssen dafür angepackt werden (strategische Handlungsfelder)?
- Wie will DIP sich prinzipiell aufstellen?
- Welche Aufgaben liegen damit im Wesentlichen bei DIP und welche nicht?

Darauf aufbauend muss die strategische Ausrichtung und Rolle der künftigen Dienststelle DIP

- aus den Bedürfnissen der internen Kunden plausibel abgeleitet werden.
- im Sinne der Wirtschaftlichkeit klar positioniert und fokussiert werden.
- überprüft sein auf eine organisatorische und ressourcentechnische Machbarkeit.

- am Anfang des Prozesses stehen und schnell genug abgeschlossen sein, um für alle weiteren Aktivitäten als „Fixstern“ zu dienen.
- mit der Handschrift der Entscheider geschrieben worden sein, um ein klares „Ownership“ für die Ausrichtung zu bekommen.
- unter Einbezug der Mitarbeiter/innen der Dienststelle gestaltet worden sein, um die motivatorische Wirkung der Ausrichtung zu untermauern.
- unter Nutzung innovativer Formate entwickelt werden, so dass bereits der Beratungsprozess für DIP einen Prototyp liefert wie DIP für andere Dienststellen im Zuge der digitalen Transformation wichtige strategische Beratungs- und Unterstützungsarbeit leisten kann.

2.3 Kundenkonferenz

2.3.1 DURCHFÜHRUNG DER KUNDENKONFERENZ

Um die städtischen Dienststellen und Eigenbetriebe die Kundenorientierung der DIP Mitarbeiter/innen von vorneherein spüren zu lassen, gilt es, sowohl die Mitarbeiter/innen und Entscheider/innen in den Prozess der Bedürfnisanalyse zu involvieren, als auch die internen Kunden als Resonanzkörper der formulierten Rolle und Leistungsangebote/Aufgaben zu nutzen. Als Alternative zu Interviews und Fokusgruppen wurde als Format eine ganztägige Kundenkonferenz gewählt, die am 10.Dezember 2018 stattfand.

Diese stellt ein geeignetes Format dar, um in einer ersten Phase Kundenbedürfnisse zu verstehen und mit der Kundensicht zu starten. Die Kundenkonferenz ist ein gut strukturierter Dialog, in dem sich interne Kunden bzw. Prozesspartner über relevante Fragen zu ihren Bedürfnissen unterhalten und ausgewählte Mitarbeiter/innen der Dienstelle DIP (=“Gastgeber“) dabei zuhören, die Erkenntnisse sammeln und unmittelbar danach auswerten („Fish Bowl“-Methode).

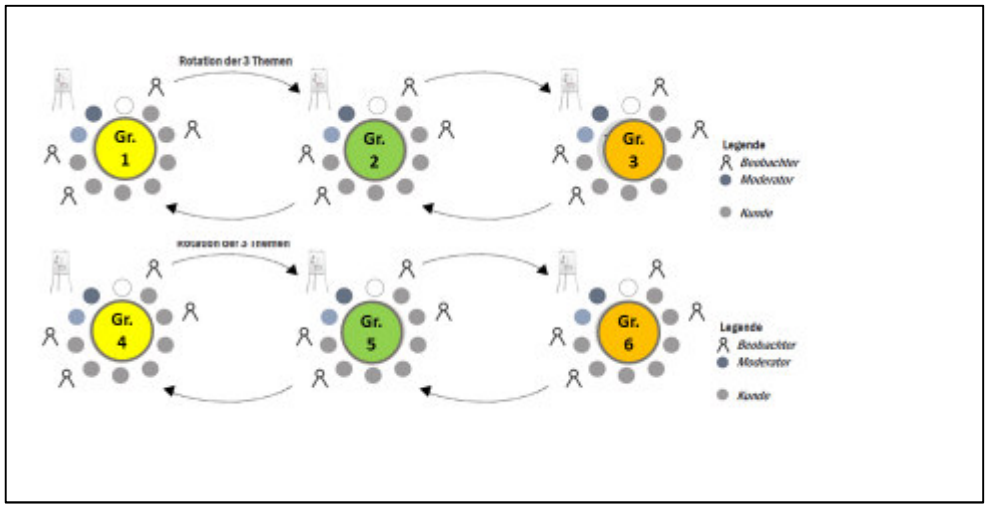


Abbildung 2: Methodisches Bild zur Kundenkonferenz am 10.12.2018

Der Fokus dieser Kundenkonferenz lag besonders auf bisherigen Erfahrungen aus der gemeinsamen Zusammenarbeit, auf Anforderungen, die die Dienststellen und Eigenbetriebe in den

kommenden Jahren zu bewältigen haben und welche Unterstützung für sie dabei dringend erforderlich und hilfreich wäre. Ebenso beleuchteten die Moderatoren, welche Rolle das neue Amt DIP aus Sicht der Dienststellen und Eigenbetriebe einnehmen sollte, um sie bei der Bewältigung Ihrer Aufgaben bestmöglich zu unterstützen.



Abbildung 3: Diskussionsrunden in der Kundenkonferenz

Während der Kundenkonferenz haben die Führungskräfte von DIP bewusst eine eher passive Rolle eingenommen und sich einen Eindruck über die Bedürfnisse und Anforderungen der internen Kunden machen können. Gleiches galt für die Mitarbeiter/innen von DIP. Die Vertreter der Kunden und Fachdienststellen hingegen haben die aus ihrer Sicht relevanten Leistungsanforderungen und Bedürfnisse formuliert und über die bisherigen Erfahrungen aus der gemeinsamen Zusammenarbeit berichtet.

An der Kundenkonferenz haben über 40 Vertreterinnen und Vertreter der Fachdienststellen und Eigenbetriebe teilgenommen. Folgende Themencluster und Fragen wurden von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern diskutiert und behandelt:

Standortbestimmung DIP/1

- Wie nehmen Sie DIP/1 derzeit wahr?
- Wo gibt es Probleme in der Zusammenarbeit? Was sehen Sie als verbesserungswürdig?
- Was schätzen Sie an DIP/1? Was muss aus den positiven Erfahrungen zwingend bewahrt werden?

Zukünftige Rolle DIP/1 in der Dienststelle DIP

- Was sind in Ihrer Dienststelle die zukünftigen Herausforderungen/Anforderungen/Veränderungen, bei denen DIP/1 eine Rolle spielen könnte?
- Welche Rolle als Unterstützer erwarten Sie dabei zukünftig von DIP/1 und DIP?

- Wie könnten DIP/1 und DIP diese Rolle so ausfüllen, dass Sie daraus wirklich Wert ziehen?

Zukünftige konkrete Anforderungen und Wünsche an DIP

- Welche konkreten Leistungen erwarten Sie von DIP, um Ihre Herausforderungen/Anforderungen/Veränderungen besser zu bewältigen?
- Was möchte Ihre Dienststelle selbst leisten bzw. in die eigene Hand nehmen?
- Wie sollte die Zusammenarbeit mit der Dienststelle DIP gestaltet sein, damit Ihre Dienststelle die Leistungen von DIP wirksam einsetzen kann?
- Welche Haltung/Fähigkeit/Verhalten wünschen Sie sich dazu von DIP?

Bezogen auf die Themen und Fragen fand im Anschluss an die Kundenkonferenz eine erste Clusterbildung der Antworten durch die Mitarbeiter/innen von DIP statt.

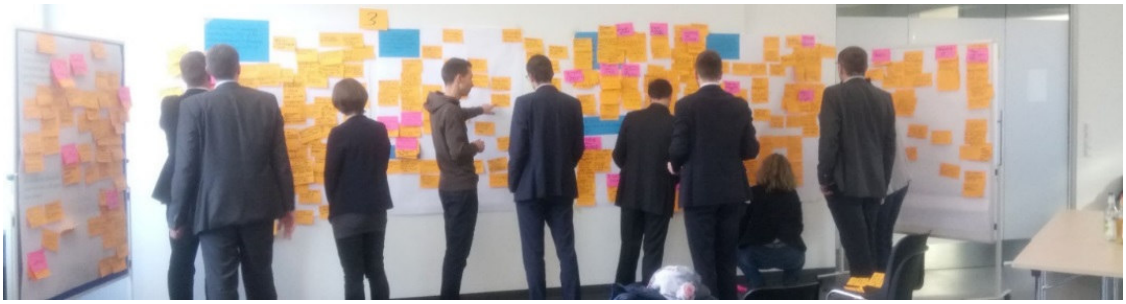


Abbildung 4: Erstes Clustern durch die Mitarbeiter/innen von DIP

2.3.2 AUFBEREITUNG DER KUNDENKONFERENZ

Die Vielzahl der Hinweise und Anregungen aus der Kundenkonferenz machte eine systematische Aufbereitung für die weitere Bearbeitung und Ableitung von strategischen Zielen und eines Rollenbildes für DIP notwendig. Insgesamt wurden ca. 1.100 Antworten abgegeben, die in ca. 60 Cluster kategorisiert wurden. Das Ergebnis findet sich nachfolgend. Die Größe der Begriffe spiegelt in diesem Fall die Häufigkeit der Nennungen wider:



Abbildung 5: Auswertung der Cluster nach Häufigkeit der Nennung

2.3.3 SWOT-ANALYSE NACH CLUSTERN

Die Antworten sind daraufhin durch Rödl & Partner nach der SWOT-Methode aufbereitet und klassifiziert worden.

Die SWOT- Analyse (S-Strengths - Stärken, W-Weaknesses - Schwächen, O-Opportunities - Chancen, T-Threats - Risiken) ist ein Instrument des strategischen Managements und dient dazu, aus den Stärken und Schwächen einer Organisation (interne Sicht) und den Chancen und Risiken der Umwelt (externe Sicht) geeignete strategische Lösungsalternativen für die Erreichung der Ziele der Organisation abzuleiten. Die SWOT-Analyse ist ein einfaches Werkzeug zur Untersuchung und zur Standortbestimmung einer gesamten Organisation, aber auch einzelner Prozesse, Produkte, Teams oder anderer Betrachtungsobjekte und zur Entwicklung von Lösungsalternativen.[1]

Zu den **Stärken (Strengths)** sind 102 Antworten gegeben worden.

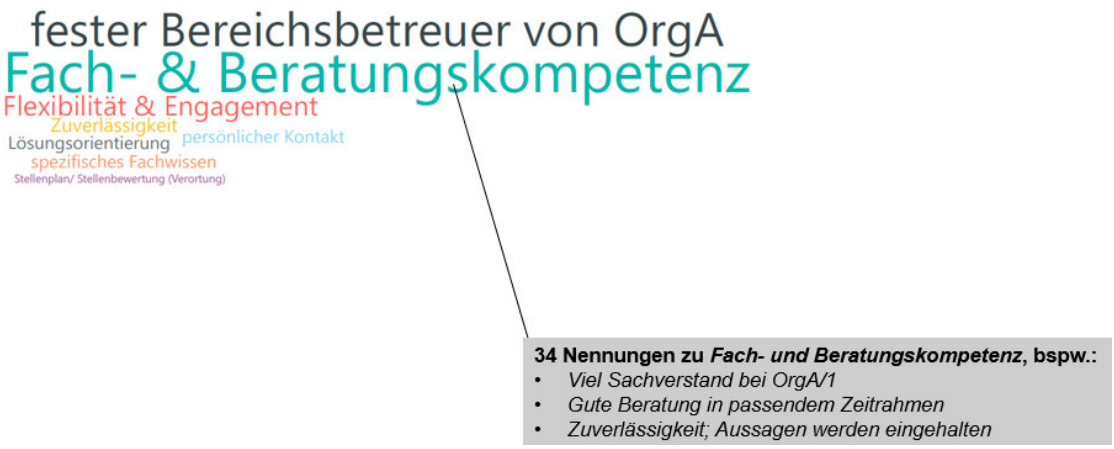


Abbildung 6: Auswertung der Cluster – Beispiel Stärken

Die folgenden Aussagen sind exemplarisch:

- Fachkompetenz
  - Viel Sachverstand bei DIP/1
  - Gute Beratung in passendem Zeitrahmen
  - Zuverlässigkeit; Aussagen werden eingehalten
- Fester Bereichsbetreuer von DIP
  - Ein fester Berater ist wichtig: Vieles ist nur aus dem Zusammenhang zu verstehen
  - Bereichsbetreuung wird sehr geschätzt

[1] Quelle: Bundesministerium des Inneren (2018); Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlungen, S. 287ff

- Ansprechpartner für die Dienststellen kennen sich gut aus

- Flexibilität & Engagement
  - Große Kreativität und Flexibilität
  - Hohes persönliches Engagement der einzelnen Bereichsbetreuer/innen
  - lösungsorientiertes Handeln

Insgesamt 303 Antworten wurden bei den **Schwächen (Weaknesses)** erfasst.

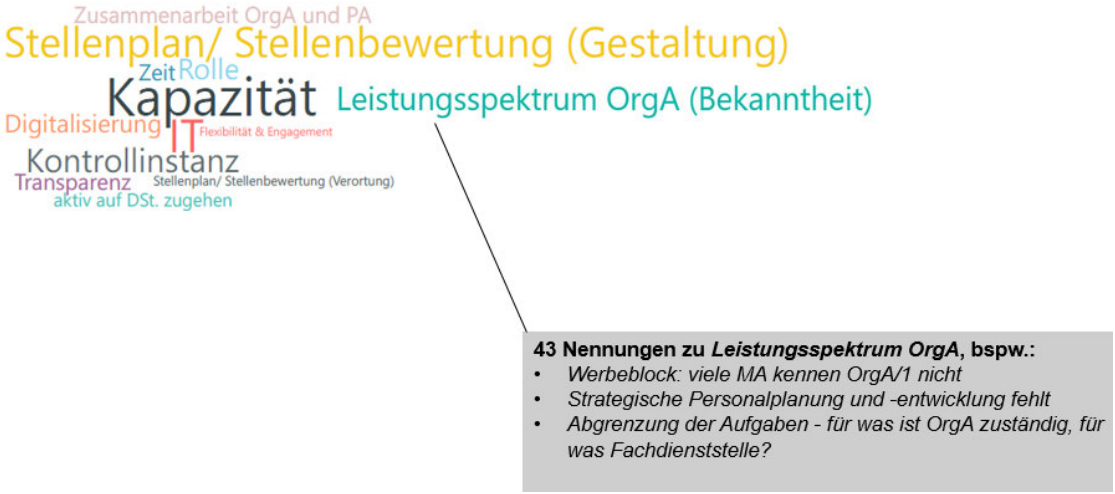


Abbildung 7: Auswertung der Cluster – Beispiel Schwächen

Dazu zählen beispielsweise:

- Leistungsspektrum DIP (Bekanntheit)
  - Werbeblock: viele Mitarbeiter/innen kennen DIP/1 nicht
  - Strategische Personalplanung und -entwicklung fehlt
  - Abgrenzung der Aufgaben - für was ist DIP zuständig, für was die Fachdienststelle?

- Kapazität
  - DIP/1 hat zu wenig Kapazität, um Projekte stetig zu begleiten
  - zwingend: mehr Kapazität für DIP/1, da vieles nicht angegangen werden kann
  - DIP/1 kann aufgrund Überlastung nicht aktiv genug sein

- IT
  - Zusammenspiel DIP/1 - IT verbesserungswürdig; künftig besser „verzahnen“
  - Stärkere Einbindung der Dienststellen hinsichtlich Realisierung von Projekten
  - Digitalisierung der Prozesse muss besser werden

- Stellenplan / Stellenbewertung (Gestaltung)
    - Information gewünscht, ab wann Stellen nach Schaffung besetzbar sind
    - Intransparenz bei Stellenbewertungen (insb. Analytik)
    - Strategische Personalplanung und -entwicklung -> Planung muss atmen können

Im Kontext der **Chancen (Opportunities)** sind insgesamt 562 Antworten abgegeben worden.



Abbildung 8: Auswertung der Cluster – Beispiel Chancen

Dazu zählen exemplarisch diese Inhalte:

- Prozesse
    - Digitale Arbeitsprozesse entwickeln
    - Mehr Unterstützung in Organisationsprozessen anbieten
    - Organisation dienststellenübergreifender Prozesse übernehmen
- Rolle
    - Ideen einbringen
    - Partner / Unterstützer sein
    - Balance zwischen zentraler und dezentraler Aufgabenwahrnehmung schaffen
- IT
    - Mehr Innovation bei IT und proaktiv auf Dienststellen zugehen
    - Übersetzungsleistung „Was bedeutet das Projekt für uns?“, z.B. DMS, E-Rechnung
    - IT-Kompetenz in der Dienststelle als Bindeglied zwischen Dienststellen und DIP nutzen

- DIP/1 als Berater
    - Organisationsberatung zur Digitalisierung und deren Auswirkung
    - DIP als „Treiber“ für neue Entwicklungen
    - Unterstützung in der strategischen Zielbildung anbieten
- Personal
    - Personalakquise und –entwicklung; Änderung der Aufgaben; Digitalisierung
    - Personalentwicklung
    - Neue Berufsfelder schaffen

Zu den **Risiken (Threats)** sind 159 Antworten erfasst worden.



Abbildung 9: Auswertung der Cluster – Beispiel Risiken

Die folgenden Aussagen sind beispielhaft:

- Personal
    - Demografischer Wandel
    - Fluktuation der Mitarbeiter/innen
    - Personalgewinnung schwierig
- IT
    - Einrichtung von IT-Plätzen dauert zu lange
    - bessere Ausfallsicherheit erforderlich
    - Fachanwendungen in den Ämtern veraltet --> Leistungsstarke neue Lösungen
- Stellenplan / Stellenbewertung (Gestaltung)
    - Befristete Stellen nicht besetzbar

- Stellenwerte zu niedrig, hohe Fluktuation junger Mitarbeiter/innen
- Standards bzgl. Anforderungen von Stellen anpassen; diese sind nicht mehr zeitgemäß

- Zeit
  - Schnellere Krankheitsvertretung
  - Verkürzung der Vakanz bei Fluktuation
  - Kürzere Prozesse für IT-Ausstattung
- DIP als Treiber
  - OZG 2022! DIP als Akteur oder Getriebener
  - Zeit, um aus „Abwehrhaltung“ gegenüber Dienststellen herauszukommen fehlt
  - Keine Zukunftsplanung, da immer nur reaktiv tätig

2.3.4 ROLLE DIP

Mit den aus der Kundenkonferenz stammenden Antworten konnte ein Rollenbild von DIP abgeleitet werden, dass sich aus den „Profilen“ *Dienstleister/Unterstützer, Berater/Partner, Wegbereiter und Steuerer* zusammensetzt.

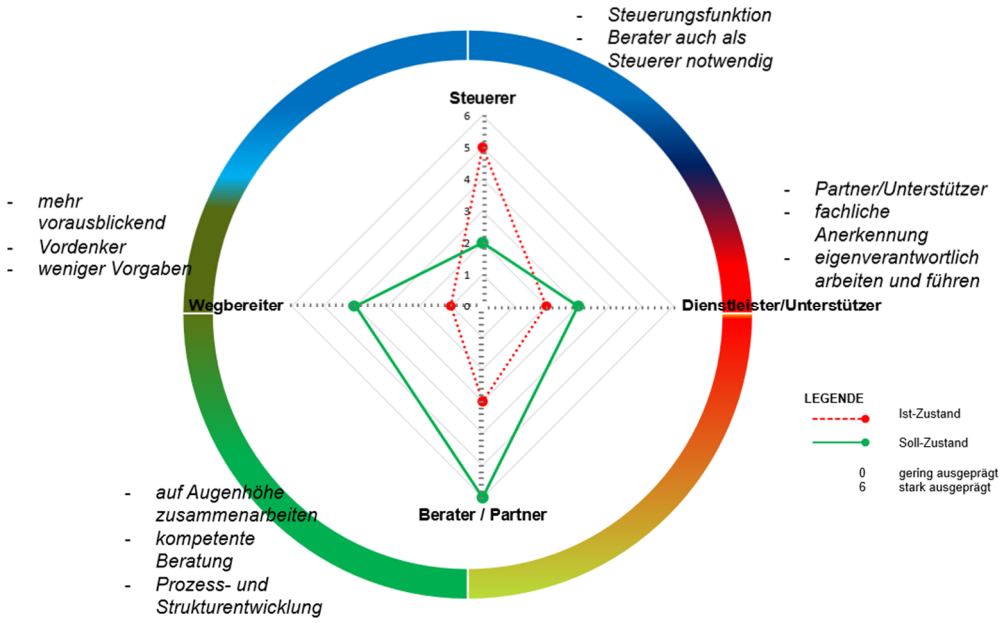


Abbildung 10: Rolle DIP

Anhand der abgebildeten „Profillinienarten“ lassen sich IST- und SOLL-Zustand des Rollenverständnisses von DIP gut nachvollziehen. So lässt sich erkennen, dass die Rolle des Dienstleisters und Unterstützers aus Sicht der Kunden bereits gut ausgeführt wird und wenig Veränderung bis zum gewünschten Status nötig ist.

Mehr Aktivitäten und Optimierungspotenziale wünschen sich die Kunden hinsichtlich der anderen Rollen wie Berater/Partner und Wegbereiter, die die Dienststelle einnimmt. Die Funktion des Steuerers wird hingegen so eingeschätzt, dass sich die Dienststellen diese Rolle weniger ausgeprägt wünschen.

2.3.5 ERGEBNIS KUNDENKONFERENZ

Mithilfe der Auswertung von Antworten der Kundenkonferenz konnte eine Standortbestimmung von DIP/1 erreicht werden, die auf positive Erfahrungen, Probleme und Verbesserungspotenziale schließen lassen. Des Weiteren ergeben sich Erkenntnisse darüber, inwiefern die zukünftigen Herausforderungen der verschiedenen Dienststellen DIP/1 tangieren und welche unterstützende Rolle die Dienststelle dafür einnehmen sollte, damit diese möglichst wertbringend ist.

Die Kunden schätzen beispielsweise die hohe Fach- und Beratungskompetenz sowie das persönliche Engagement der einzelnen Bereichsbetreuer/innen. Gleichzeitig wünschen sie sich aber auch, dass die Projekte stetiger begleitet werden und mehr Kapazitäten seitens DIP/1 bereitstehen. Insgesamt werden von den Kunden viele Chancen und Möglichkeiten gesehen, wie sich die Dienststelle in Zukunft einbringen kann, z.B. in der Entwicklung von digitalen Arbeits- oder Organisationsprozessen. Risiken werden vor allem in den Bereichen ‚Personal' und ‚IT' benannt, etwa in der Mitarbeitergewinnung oder IT-Ausstattung.

2.4 Strategieklausur 1 & 2

Die abgeleiteten Kundenbedürfnisse bilden die Grundlage für die Definition der strategischen Ausrichtung der Dienststelle. Diese Ausrichtung wurde gemeinsam mit den Entscheidungsträgern in zwei Strategieklausuren erarbeitet. Dabei wurde folgendes aufeinander aufbauendes Vorgehen gewählt:

(1) Diskussion zum Entwurf des strategischen Zielbilds von DIP

(2) Einordnung der künftigen Rolle DIP

(3) Gemeinsame Sichtung der Ergebnisse der Kundenkonferenz und Zuordnung zu Handlungsfeldern

(4) Erarbeitung und Priorisierung strategischer Handlungsfelder

(5) Zwischenstand mit Referent rückkoppeln und klären

(6) Ziele und Initiativen des SP 2 und der Digitalisierungsstrategie in die strategischen Handlungsfelder DIP integrieren

(7) Priorisierung der Initiativen

Für die Bearbeitung sind die folgenden Aspekte wichtig:

- Die Ergebnisse der Kundenkonferenz mussten bewertet, kategorisiert und eingearbeitet werden
- Einarbeitung von ersten Vorüberlegungen aus dem DIP-Leitungskreis

- Um ein vollständiges und umfassendes Bild über die Initiativen von DIP zu erhalten, mussten die Initiativen und Maßnahmen der IT-Strategie und der Digitalisierungsstrategie mit denen aus dem SP3 zusammengeführt werden
- Umsetzung handhabbar machen (Wie steuern wir diese Initiativen?, In welchem Rhythmus reviewen wir?, etc.)

2.4.1 STRATEGISCHES ZIELBILD VON DIP

Zur besseren Orientierung und Vermittlung wurde ein strategisches Zielbild von DIP erarbeitet. Das finale strategische Zielbild lässt sich wie folgt darstellen:



Abbildung 11: Zusammenfassung strategisches Zielbild von DIP

DIP ist Partner und treibende Einheit für Digitalisierung, IT-Einsatz, Prozess- und Organisationsgestaltung in der Stadtverwaltung. Die Leistungen erbringt DIP kompetent, lösungsorientiert, zeitgerecht und endnutzerorientiert sowie entsprechend der vereinbarten Servicestandards auf dem jeweiligen Stand der Technik.

Als Innovationstreiber und Wegbereiter nimmt DIP seine Rolle partnerschaftlich und proaktiv wahr. Die technologischen und prozessualen Chancen werden dabei auf wirtschaftliche Weise konsequent genutzt. Wirtschaftlichkeit aus gesamtstädtischer Perspektive berücksichtigt neben der Kosteneffizienz, Flexibilität, Prozessgeschwindigkeit auch die Qualität bedarfsgerechter Leistungen für Bürger/innen sowie für Unternehmen. Prozesse werden dienststellenübergreifend und vollständig gestaltet. DIP ermöglicht dabei den technologischen und organisatorischen Zusammenhalt.

Offene Kommunikation und Transparenz gegenüber den Partnern genießen einen hohen Stellenwert. In enger Zusammenarbeit mit den Dienststellen und Eigenbetrieben steht DIP für die Erarbeitung von Digitalisierungsstrategien, Strategieentwicklung im Allgemeinen und Umsetzungsunterstützung als kompetenter Partner bereit.

DIP bietet allen Mitarbeitenden ein motivationsförderndes Arbeitsumfeld. Dazu gehören insbesondere Führungskultur, Personalentwicklung und Arbeitsplatzausstattung.

2.4.2 ROLLE VON DIP

Gemeinsam mit den Führungskräften wurde das Rollenbild von DIP weiterentwickelt und hinsichtlich der Erreichbarkeit des Zielzustandes in den kommenden zwei Jahren bewertet:

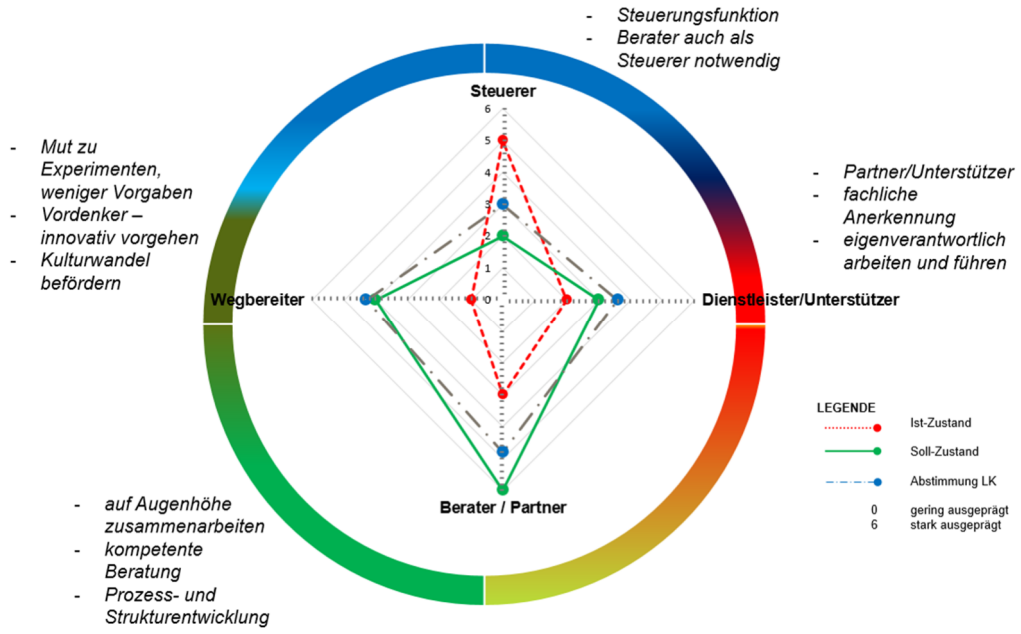


Abbildung 12: Rolle DIP nach Abstimmung Leitungskreis

Die Abbildung, nun um die „grob gestrichelte Profillinie“ erweitert, weist zusätzlich den SOLL-Zustand nach Vorstellungen des Leitungskreises in den nächsten zwei Jahren aus. Insgesamt besteht weitestgehend Übereinstimmung mit den im Rahmen der Kundenkonferenz geäußerten Kundenwünschen. Lediglich die Umsetzbarkeit in den kommenden zwei Jahren (Einleitung eines Imagewandels, etc.) wurde als längerfristig erachtet.

2.4.3 DER STRATEGISCHE HANDLUNGSRAHMEN UND INITIATIVEN

Das strategische Zielbild von DIP musste im Rahmen der Strategieklausuren weiter operationalisiert werden und auf konkrete Initiativen und Maßnahmen heruntergebrochen werden. Der dazu geschaffene Handlungsrahmen hilft dabei, alle relevanten Punkte im „Geschäftsmodell“

von DIP im Blick zu behalten. Als Handlungsrahmen wurde das Business Model Canvas[2] gewählt und auf die kommunalen Anforderungen angepasst (Ziel: Anwendbarkeit).

Darüber hinaus müssen auch die Initiativen und Maßnahmen der IT-Strategie und der Digitalisierungsstrategie von DIP integrierbar sein. Insbesondere in der Digitalisierungsstrategie wurde in einem Ordnungsrahmen mit einer Unterteilung in Handlungsfelder gearbeitet. Diese Handlungsfelder hatten eine inhaltliche Nähe zum Business Model Canvas und konnten daher problemlos integriert werden.

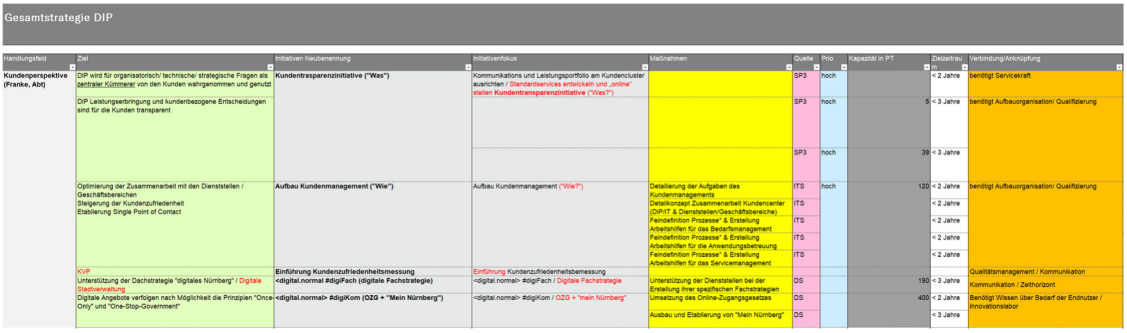


Abbildung 13: Strategischer Handlungsrahmen

Der strategische Handlungsrahmen für DIP wurde in die strategischen Handlungsfelder Kundenperspektive, Personalressourcen, Schlüsselpartner, Prozesse/Orga/Infrastruktur und Regelungen & Rahmenbedingungen gegliedert und mit strategischen Fragestellungen für DIP hinterlegt.

Die Gesamtübersicht zeigt die Handlungsfelder und die dazu festgelegten Ziele sowie detaillierte Maßnahmenschritte pro Initiative. Außerdem wird die Quelle der Initiative sowie die Priorisierung, die Kapazität in Personentagen und der Zielzeitraum abgebildet. Daraus lässt sich eine erste Bewertung des geschätzten Aufwands für die Umsetzung der Initiativen und Maßnahmen ableiten.

[2] Unterstützung bei der Visualisierung von Geschäftsmodellen



Handlungsfeld	Ziel	Initiativen Neubenennung	Initiativenfokus	Maßnahmen	Quelle	Prio	Kapazität in PT	Zielzeitraum	Verbindung/Anknüpfung
Kundenperspektive (Franke, Abt)	DIP wird für organisatorisch/ technische/ strategische Fragen als zentraler Kümmerer von den Kunden wahrgenommen und genutzt	Kundentransparenzinitiative ("Was")	Kommunikations und Leistungsportfolio am Kundencluster ausrichten / Standardservices entwickeln und „online" stellen Kundentransparenzinitiative ("Was?")		SP3	hoch		< 2 Jahre	benötigt Servicekraft
	DIP Leistungserbringung und kundenbezogene Entscheidungen sind für die Kunden transparent				SP3	hoch	6	< 3 Jahre	benötigt Aufbauorganisation/ Qualifizierung
					SP3	hoch	39	< 3 Jahre	
	Optimierung der Zusammenarbeit mit den Dienststellen / Geschäftsbereichen Steigerung der Kundenzufriedenheit Etablierung Single Point of Contact	Aufbau Kundenmanagement ("Wie")	Aufbau Kundenmanagement ("Wie?")	Detaillierung der Aufgaben des Kundenmanagements	ITS	hoch	120	< 2 Jahre	benötigt Aufbauorganisation/ Qualifizierung
				Detailkonzept Zusammenarbeit Kundencenter (DIP/IT & Dienststellen/Geschäftsbereiche)	ITS			< 2 Jahre	
				Feindefinition Prozesse" & Erstellung Arbeitshilfen für das Bedarfsmanagement	ITS			< 2 Jahre	
				Feindefinition Prozesse" & Erstellung Arbeitshilfen für die Anwendungsbetreuung	ITS			< 2 Jahre	
				Feindefinition Prozesse" & Erstellung Arbeitshilfen für das Servicemanagement	ITS			< 2 Jahre	
	KVP	Einführung Kundenzufriedenheitsmessung	Einführung Kundenzufriedenheitsbemessung						Qualitätsmanagement / Kommunikation
	Unterstützung der Dachstrategie "digitales Nürnberg" / Digitale Stadtverwaltung	<digital.normal> #digiFach (digitale Fachstrategie)	<digital.normal> #digiFach / Digitale Fachstrategie	Unterstützung der Dienststellen bei der Erstellung ihrer spezifischen Fachstrategien	DS		190	< 3 Jahre	Kommunikation / Zeithorizont
	Digitale Angebote verfolgen nach Möglichkeit die Prinzipien "Once-Only" und "One-Stop-Government"	<digital.normal> #digiKom (OZG + "Mein Nürnberg")	<digital.normal> #digiKom / OZG + "mein Nürnberg"	Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes	DS		400	< 2 Jahre	Benötigt Wissen über Bedarf der Endnutzer / Innovationslabor
				Ausbau und Etablierung von "Mein Nürnberg"	DS			< 3 Jahre	

Abbildung 14: Gesamtstrategie DIP inkl. Handlungsfelder

Insgesamt wurde für die Umsetzung aller Initiativen und Maßnahmen ein Aufwand in Höhe von ca. 3.860 Personentagen geschätzt. Aufgrund der hohen Ressourcenaufbringung ist eine Priorisierung der Initiativen notwendig.

Die im Folgenden dargestellten Handlungsfelder inklusive der Initiativen wurden im Rahmen der Strategieklausur in Bezug auf deren „Wirkung“ und „Aufwand“ von Teilnehmern bewertet.

2.4.4 HANDLUNGSFELD „KUNDENPERSPEKTIVE“

Über folgende Initiativen[3] konnte abgestimmt werden:

Initiativen	Maßnahmen
Kundentransparenzinitiative („Was“)	• Kommunikations- und Leistungsportfolio am Kundencluster ausrichten
Aufbau Kundenmanagement („Wie“)	• Detaillierung der Aufgaben des Kundenmanagements • Detailkonzept Zusammenarbeit Kundencenter • Feindefinition von Arbeitshilfen für das Bedarfsmanagement, die Anwendungsbetreuung und das Servicemanagement
Einführung einer Kundenzufriedenheitsmessung	
<digital.normal> #digiFACH (digitale Fachstrategie)	• Digitales Arbeiten sollte der Normalfall in der Stadtverwaltung werden

[3] Die Bezeichnung der Initiativen entsprechen dem damaligen Projektstand zum Zeitpunkt der Strategieklausur vom 20.03.2019. Die finalen Bezeichnungen der Initiativen, wie im Konzept für eine Digitale Stadtverwaltung verwendet, sind in den nachfolgenden Tabellen in kursiver Schrift dargestellt.

<digital.normal> #digiFACH: Fachstrategien der Dienststellen	• Unterstützung der Dienststellen bei der Erstellung ihrer spezifischen Fachstrategien
<digital.normal> #digiKOM (OZG + „Mein Nürnberg“) *<digital.normal> #digiKOM: digitale Außenkommunikation*	• Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes • Erweiterung der digitalen Außenkommunikation • Ausbau und Etablierung von „Mein Nürnberg“

Das Thema „Aufbau Kundenmanagement“ wurde dabei mit der höchsten Wirkung beurteilt, dicht gefolgt von den Initiativen „digitale Fachstrategie“ und „OZG“ + „Mein Nürnberg“, wobei diese zwei Themen auch mit dem höchsten Aufwand einhergehen. Im Mittelfeld von Wirkung und Aufwand landet die „Kundentransparenzinitiative“, wohingegen das Thema „Aufbau Kundenzufriedenheitsmessung“ mit dem geringsten Aufwand aber auch der geringsten Wirkung eingeschätzt wird.

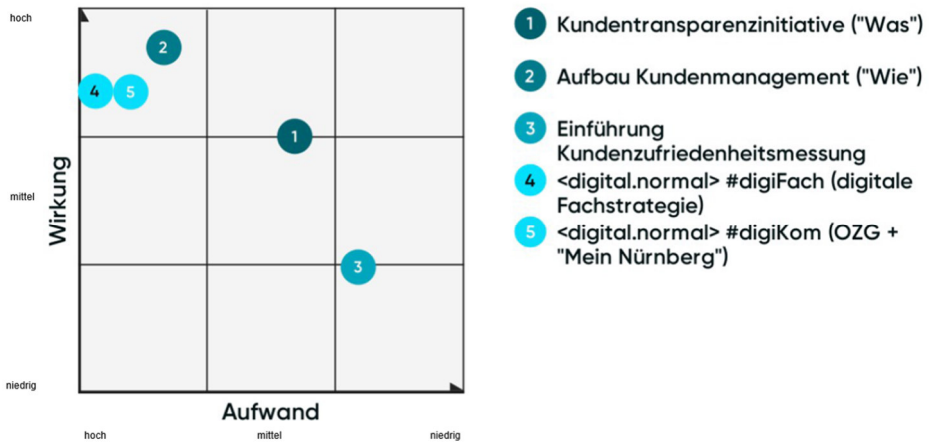


Abbildung 15: Priorisierung Handlungsfeld Kundenperspektive

2.4.5 HANDLUNGSFELD „PERSONALRESSOURCEN“

Das Handlungsfeld umfasst insgesamt neun Initiativen, die wie folgt lauten:

Initiativen	Maßnahmen
Verbindliche Führungskräfteentwicklung	• Kompetenzmodell • Konzept für Personalakquise
Sitzungskultur optimieren	• Personalentwicklung als Führungsaufgabe
<digital.startup> # WhatsDIP *<digital.heute> Messenger-Erprobung*	• Einführung eines Messenger-Dienstes für dienstliche Zwecke

<digital.startup> # Claro (Veränderungstraining) *<digital.heute> Führungskräfteentwicklung*	• Entwicklung eines Praxistrainings zur Begleitung von Veränderungsprozessen gemeinsam mit PA
Einführung Wissensmanagement mit Hilfe von #Wiki *<digital.heute> IT-gestütztes Wissensmanagement*	• Erprobung eines Wikis
Aufbau vollständiger IT-Rollenbeschreibungen	• Zwei Termine zum kollegialen Austausch zum Thema IT-Rollenbeschreibungen mit der Landeshauptstadt München • Erstellung rollenbasierter Stellenbeschreibungen, Kompetenzkataloge • Abteilung von Kompetenzprofilen
Steigerung Arbeitgeberattraktivität	• Definition, Etablierung und Ausweitung von IT-Fachkarrieren zw. Spezialistenförderung inkl. Qualifizierungspfad
Steuerung durch die Etablierung von Zielvereinbarungen	• Definition und Festlegung von Rahmenbedingungen • Coaching der Führungskräfte • Erprobung und wenn möglich, Etablierung der Zielvereinbarungen
Teamentwicklung und agile Zusammenarbeitskultur	• Agilität und Innovation qualifizieren und fördern • Teambuilding DIP • Ableitung und Etablierung von Grundsätzen zu Kultur, Führung und Zusammenarbeit in der IT

Die Initiative „Steigerung Arbeitgeberattraktivität“ wurde mit der höchsten Wirkung und dem höchsten Aufwand bewertet. Mit gleich hohem Aufwand, allerdings mit etwas weniger Wirkung, wurde das Thema „Aufbau vollständiger IT-Rollenbeschreibungen“ beurteilt. Die zweithöchste Wirkung und mit ebenfalls recht hohem Aufwand wurde das Thema „Teamentwicklung und agile Zusammenarbeitskultur“ klassifiziert. Die Maßnahme „Sitzungskultur optimieren“ wurde hingegen mit dem niedrigsten Aufwand und der geringsten Wirkung eingestuft.

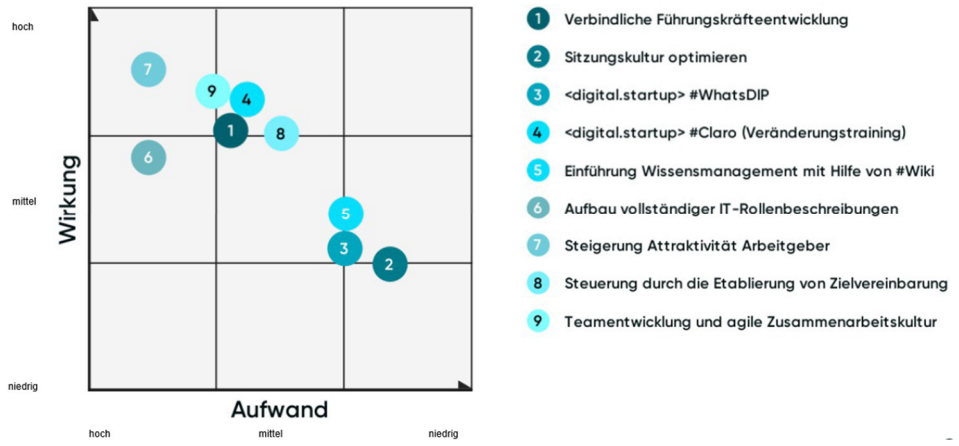


Abbildung 16: Priorisierung Handlungsfeld Personalressourcen

2.4.6 HANDLUNGSFELD „PROZESSE / ORGANISATION / INFRASTRUKTUR“

Dieses Handlungsfeld umfasst insgesamt 16 Initiativen. Die wichtigsten sollen kurz aufgezählt und dann nach Ausprägung beschrieben werden:

Initiativen	Maßnahmen
Etablierung der Aufbauorganisation und neue Abläufe	• Feinabstimmung von Verantwortlichkeiten und Abläufen in der neuen Organisation • Schrittweise Etablierung der neuen Abläufe
<digital.normal> #digiProc und #digiAkt *<digital.normal> #digiProc: digitale Umsetzung der (verwaltungs-)internen Unterstützungsprozesse und <digital.normal> #digiAkt: Vervollständigung der elektronischen Schriftgutverwaltung*	• Digitalisierung verwaltungsinterner Prozesse • Vervollständigung der elektronischen Schriftgutverwaltung
Optimierung des Maßnahmenmanagements	• Erhebung Bedarfe / Maßnahmen (kurz- und mittelfristig) • Aufbau Projektportfolio- und Programmmanagement • Planung Abbau des Maßnahmenstaus • Optimierung des Maßnahmenmeldungsprozesses • Strukturierung der Ressourcenplanung • Definition der Maßnahmenpriorisierung
Professionalisierung des Projektmanagements	• Einheitliche Projektinitialisierung und –steuerung • Toolbox für Projektmanagement schaffen

	• Schaffung von Standards zur Projektleitung und dem Projektmanagement • Einführung eines Portfolio-, Programm- und Projektmanagementsystems
Kostenmanagement	• Identifizierung aller in der IT entstehenden Kosten • Zuordnung der Kosten in Einzel- und Gemeinkosten und Verrechnung • Entwicklung eines Kostenmodells für jeden IT-Service • Analyse historischer Kosten und Kostenentwicklung
<digital.startup> #digiReady *<digital.normal> #digiReady: Fit für die Digitalisierung werden*	• Informations- und Kommunikationsinitiative • „Fit für die Digitalisierung werden“
<digital.startup> #releaseIT und #digiCol *<digital.heute> Beschleunigte Bereitstellung von IT-Services innerhalb der Stadtverwaltung und <digital.normal> #digiCol: Förderung der elektronischen Zusammenarbeit*	• Generelle Freigaben allgemein verfügbarer IT-Services (z.B. Internet) • Förderung der elektronischen Zusammenarbeit

Die Initiative „Etablierung der Aufbauorganisation und neue Abläufe“ wurde mit einer hohen Wirkung und dem höchsten Aufwand klassifiziert. Ähnlich wurden die Themenbereiche „Professionalisierung des Projektmanagements“ und „Optimierung des Maßnahmenmanagements“ eingestuft. Die Maßnahmen „Kostenmanagement“ und „<digital.startup> #releaseIT und #digiCol“ wurden hingegen mit geringer Wirkung und einem vergleichbar geringen Aufwand eingeschätzt.

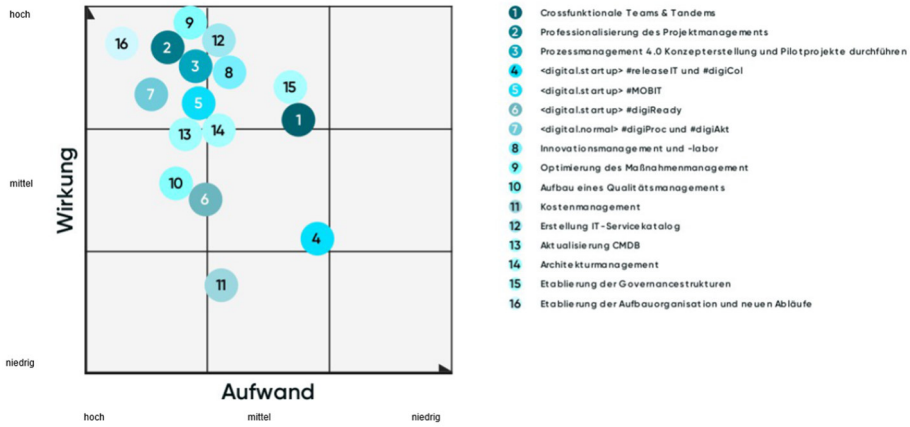


Abbildung 17: Priorisierung Handlungsfeld Prozesse / Organisation / Infrastruktur

2.4.7 HANDLUNGSFELD „SCHLÜSSELPARTNER“

Das Handlungsfeld Schlüsselpartner umfasst insgesamt vier Initiativen:

Initiativen	Maßnahmen
Klärung der Zuständigkeiten (DIP, PA, Stk, ZD, Externe, etc.)	
Servicevereinbarungen mit Schlüsselpartnern	
Übergreifenden Prozesse vereinbaren	
Lieferantenbeziehungsmanagement	• Zwei Workshops mit der Beschaffung zum zukünftigen Zusammenarbeitsmodell • Erstellung Skillübersicht für operatives und strategisches Lieferantenmanagement • Erstellung einer Sourcing Strategie • Marktanalyse zur Identifizierung von passenden Sourcingpartnern • Erstellung einer Entscheidungsmatrix für die richtige Art der Sourcingleistung • Evaluierung passender Kennzahlen zur Überwachung / Evaluierung von Lieferantenleistungen

Im Handlungsfeld Schlüsselpartner sind die Initiativen „übergreifende Prozesse vereinbaren“ und „Lieferantenbeziehungsmanagement“ mit der höchsten Wirkung und mittleren Aufwand eingestuft worden. Deutlich geringerer Aufwand wird beim Thema „Klärung der Zuständigkeiten (DIP, PA, Stk, ZD, Externe, etc.)“ gesehen, wobei die eingeschätzte Wirkung leicht unter den erstgenannten Initiativen liegt. Eine etwas niedrigere Wirkung, dafür deutlich mehr Aufwand wird dem Thema „Servicevereinbarungen mit Schlüsselpartnern“ beigemessen.

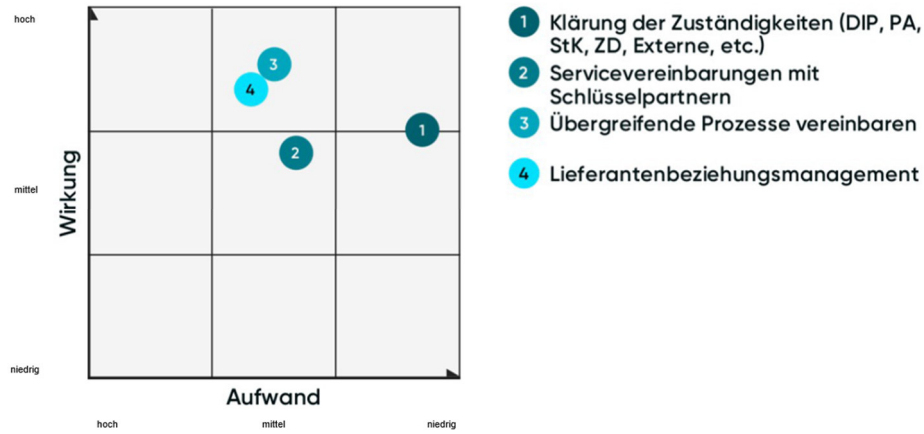


Abbildung 18: Priorisierung Handlungsfeld Schlüsselpartner

2.4.8 HANDLUNGSFELD „RAHMENBEDINGUNGEN UND REGELUNGEN“

Das Handlungsfeld umfasst insgesamt zwei Initiativen, die wie folgt lauten:

Initiativen	Maßnahmen
Digitalisierungscheck	
<digital.startup> #rdv.digital *<digital.heute> Rahmendienstvereinbarung „Digitale Stadtverwaltung“*	• Erstellung einer Rahmendienstvereinbarung zur Digitalisierung • Reform des städtischen Regelwerks • Vervollständigung der elektronischen Schriftgutverwaltung

In Bezug auf dieses Handlungsfeld galt es zwei Initiativen zu beurteilen, einerseits das Thema „Digitalisierungscheck“ und andererseits die „Erstellung einer Rahmendienstvereinbarung zur Digitalisierung (<digital.startup> #rdv.digital)“. Erstgenannte Initiative wird hierbei mit einer höheren Wirkung und einem höheren Aufwand beurteilt.

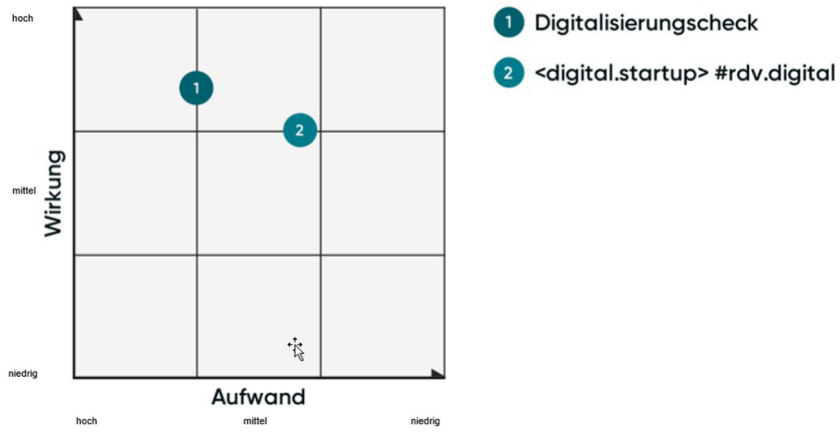


Abbildung 19: Priorisierung Handlungsfeld Rahmenbedingungen und Regelungen

2.4.9 UMSETZUNG DER DIP-STRATEGIE MIT AGILEN ARBEITSFORMEN

Auf Basis des erarbeiteten strategischen Zielbildes für DIP konnten strategische Handlungsfelder und umzusetzende Initiativen und Maßnahmen definiert werden. Anhand der vorgenommenen Priorisierung und der daraus folgenden Ableitung der Initiativen für einen ersten Sprint erfolgt die erste Phase der Umsetzung des strategischen Zielbildes gemäß der Darstellung in Kapitel 2.4.10.

Die Umsetzung der DIP-Strategie und in diesem Fall der benannten Initiativen und Maßnahmen birgt folgende Risiken:

- Hoher Aufwand, um alle Themen umzusetzen (Konflikt zwischen Veränderung des Tagesgeschäfts vs. Strategieumsetzung)

- Fokus auf die erste Führungsebene erzeugt Flaschenhals
- Künftiges Arbeitsumfeld von DIP wird laufend von Veränderungen gekennzeichnet sein (z.B. digitale Transformation)

Die Minimierung der Umsetzungsrisiken kann nur gelingen, wenn das Umsetzungskonzept für die DIP-Strategie folgende agile Elemente beinhaltet:

- Notwendige Schwerpunktsetzung und gezielte Bearbeitung der Initiativen sowie eine in kurzen Abständen stattfindende Steuerungskontrolle. Das umfasst auch ein nachhaltiges und stetiges Controlling der Umsetzungsergebnisse.
- Stetige Einbindung der Mitarbeiter/innen sowie eine transparente Kommunikation, um einerseits den Fokus nicht komplett auf die Führungskräfte zu richten, andererseits um die inhaltlichen Arbeiten breit zu verteilen und jeden partizipieren zu lassen.
- Inhaltliche Flexibilität der Initiativen, um auf Veränderungen im Arbeitsumfeld kurzfristig reagieren zu können.

Für die konkrete Umsetzung der DIP-Strategie empfehlen wir ein Umsetzungskonzept mit agilen Elementen in Form eines iterativen Prozesses. Nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über das Umsetzungskonzept für die DIP-Strategie:

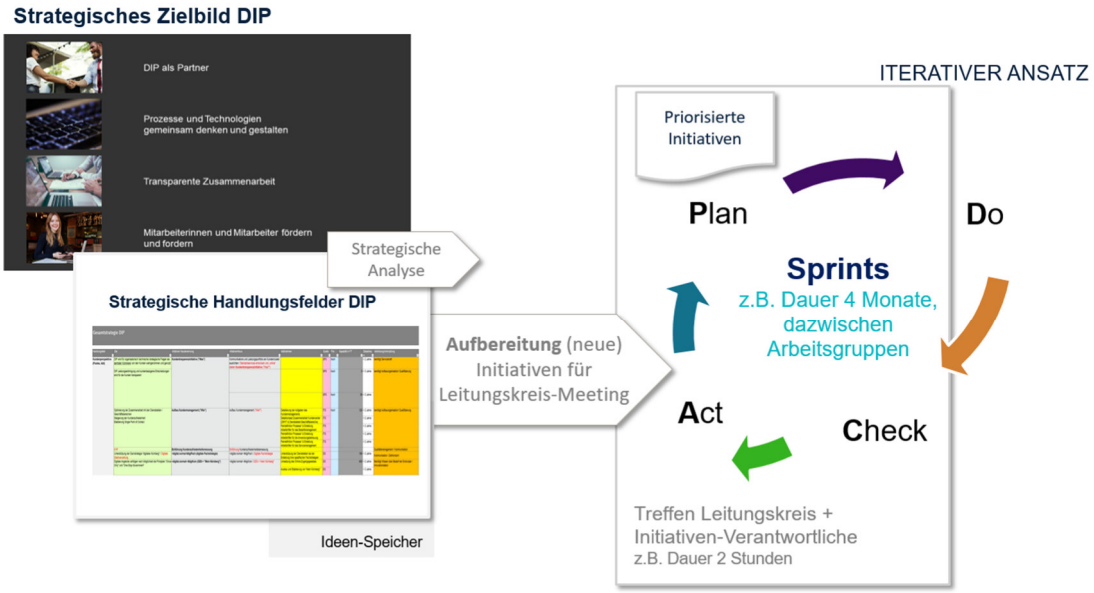


Abbildung 20: Umsetzung der DIP-Strategie mit agilen Arbeitsformen

Das strategische Zielbild und die strategischen Handlungsfelder wurden in den zwei Strategieklausuren analytisch abgeleitet, konkretisiert und priorisiert. Die strategischen Handlungsfelder mit den erarbeiteten Initiativen und Maßnahmen fungieren als Ideen-Speicher für die Erreichung des Zielbildes DIP und zahlen hierauf ein.

Im Rahmen von regelmäßigen unterjährigen Sprints werden durch den DIP-Leitungskreis weitere Initiativen (aus dem Ideen-Speicher oder neue Initiativen) bestimmt und zur Bearbeitung frei gegeben. Durch die Sprints ergibt sich der Vorteil eines deutlich schnelleren Handlungsspielraums der Beteiligten. Zu Beginn werden die Voraussetzungen des Sprints erarbeitet und definiert, dazu gehören beispielsweise die Vision und das Ziel des jeweiligen Sprints. Daraufhin erfolgt eine genauere Planung und die Festlegung der Verantwortlichkeiten und Feedbackpha-

sen. Durch die stetige und zügige Reaktionsfähigkeit aller Beteiligten können schnell Änderungen und Anpassungen in den einzelnen Projekten, aber auch in den künftigen Sprints inhaltlicher und struktureller Art vorgenommen werden. Erste Initiativen wurden bereits im Rahmen der zweiten Strategieklausur festgelegt und für einen ersten Sprint ausgewählt. Diese werden im Rahmen von Sprints nach dem PDCA-Zyklus mit folgender gleichbleibender Schrittfolge bearbeitet:

- Zu Beginn steht der *Plan*, bei dem die Zielsetzung für die einzelnen Initiativen und Maßnahmen konkretisiert und die Verantwortlichkeiten festlegt werden. Ebenso wird bestimmt, inwiefern die Initiative sowohl qualitativ als auch quantitativ messbar ist. („Wo wollen wir hin und wie messen wir ob das Ziel erreicht wurde?“)
- In der Phase *Do* erfolgt die Umsetzung der Initiativen / Maßnahmen unter Leitung der Initiativen-Verantwortlichen. Die Umsetzung und Bearbeitung erfolgt dabei nicht im Treffen des Leitungskreises, sondern in eigenen Arbeitsgruppen. („Welche Aktivitäten sind anzugehen und wen braucht es hierfür?“)
- Der *Check* findet im Rahmen des nächsten Treffens des Leitungskreises statt, indem die Zielerreichung bzw. auch die Zielabweichung besprochen werden, welche Dinge während des Sprints gut und schlecht gelaufen sind und was künftig in den Sprints anders gemacht werden solle. („Was wurde erreicht und was ist noch offen?“)
- Die letzte Phase *Act* umfasst eine Rückkopplung zum Ideen-Speicher sowie die Anpassung der Zielsetzungen und Maßnahmen für die jeweilige, aber auch für die kommenden Initiativen. („Was hat sich im Ideen-Speicher verändert?“)

Der Vorgang wiederholt sich in regelmäßigen Abständen von 4 Monaten. Auf Grund der Dynamisierung (Aufnahme von neuen Initiativen) setzt sich die Strategieumsetzung als rollierendes System fort.

2.4.10 EINSTIEG IN DIE UMSETZUNG – AUSWAHL VON INITIATIVEN FÜR DEN ERSTEN SPRINT

Um in eine agile Strategiebearbeitung für DIP einzusteigen, wurden im Rahmen der zweiten Strategieklausur die Vorbereitungen für einen ersten Sprint vorgenommen. Zusammenfassend aus den Priorisierungen sind die Handlungsfelder mit dem Leitungskreis sortiert und bewertet worden.



Abbildung 21: Diskussion von Initiativen im Rahmen der Strategieklausur

Die Auswahl der Initiativen im Rahmen der Strategieklausur fand unter Anwendung folgender Kriterien statt:

- Aufwand/Wirkung: Hohe Wirkung mit vergleichsweise geringem Aufwand
- Grundlegende Voraussetzungen für andere: Berücksichtigung von gegenseitigen Abhängigkeiten
- Wenig Abhängigkeiten: Direkte Umsetzbarkeit
- Was sowieso schon läuft: Bereits in der Umsetzung

Folgende Initiativen wurden ausgewählt und mit Verantwortlichkeiten hinterlegt:

Handlungsfelder	Initiativen
Prozesse / Organisation / Infrastruktur	Professionalisierung des Projektmanagements
Prozesse / Organisation / Infrastruktur	Prozessmanagement 4.0
Prozesse / Organisation / Infrastruktur	Aufbau Organisation
Schlüsselpartner	Lieferantenbeziehungs-Management.
Prozesse / Organisation / Infrastruktur	Governance Strukturen

Personalressourcen	WhatsDIP *Messenger-Erprobung*
Personalressourcen	Einführung Wissensmanagement mit Hilfe von WiKi *IT-gestütztes Wissensmanagement*
Prozesse / Organisation / Infrastruktur	Mobile Arbeitsplatzkonfiguration (Mobit) *Mobiler Arbeitsplatz*
Prozesse / Organisation / Infrastruktur	Architektur-Management.
Prozesse / Organisation / Infrastruktur	IT-Service Katalog
Personalressourcen	Steigerung der AG-Attraktivität
Schlüsselpartner	Klärungszuständigkeit

Abbildung 22: Auswahl der Initiativen für den 1ten Sprint

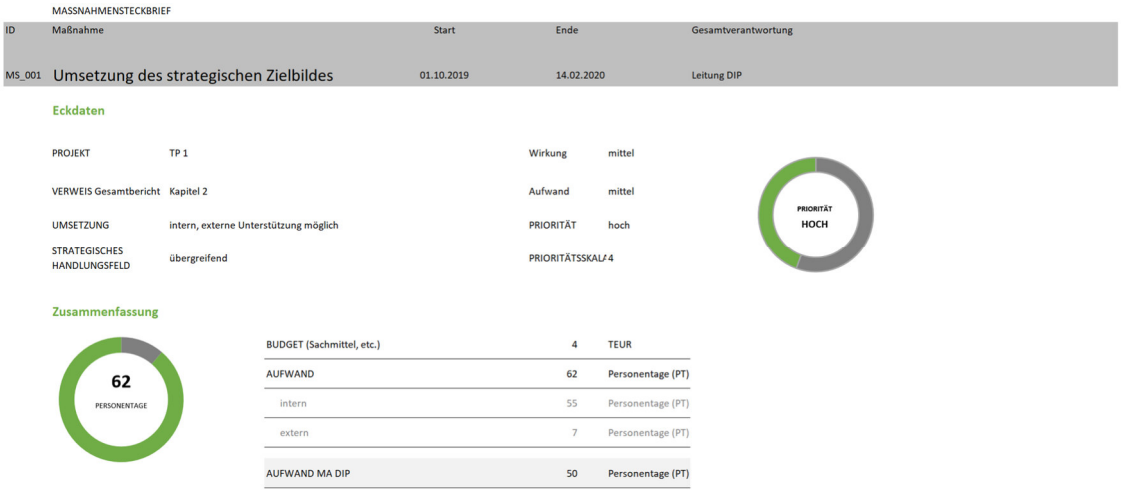
Die gewählten Initiativen sind innerhalb des ersten Sprintzeitraums zu bearbeiten. Zum Fortschritt ist entsprechend des oben beschriebenen Konzepts zu berichten.

Darüber hinaus wurden die folgende Implementierungs- und Kommunikationsmaßnahmen vereinbart:

- Abstimmung mit der Themenliste von Ref. I/II,
- Erarbeitung einer Change-Story für DIP,
- Veröffentlichung des Zielbilds,
- Übersicht der Initiativen als langfristige Roadmap.

2.4.11 UMSETZUNGSEMPFEHLUNG

In der Umsetzung des strategischen Zielbildes ist vor allem das Ziel zu sehen, ein einheitliches und grundlegendes Verständnis über die zukünftige Ausrichtung der Dienststelle zu schaffen.



MASSNAHMENSTECKBRIEF

ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
MS_001	Umsetzung des strategischen Zielbildes	01.10.2019	14.02.2020	Leitung DIP

Eckdaten

PROJEKT	TP 1	Wirkung	mittel
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 2	Aufwand	mittel
UMSETZUNG	intern, externe Unterstützung möglich	PRIORITÄT	hoch
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	übergreifend	PRIORITÄTSSKALA	4

Zusammenfassung

BUDGET (Sachmittel, etc.)	4	TEUR
AUFWAND	62	Personentage (PT)
intern	55	Personentage (PT)
extern	7	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	50	Personentage (PT)

Abbildung 23: Maßnahmensteckbrief "Umsetzung des strategischen Zielbildes"

Mit einzelnen Arbeitspaketen soll ein aktiver Strategieumsetzungsprozess in Gang gesetzt werden, der alle Mitarbeiter/innen der Dienststelle miteinbezieht und diese zu aktiven Beteiligten macht. Dafür ist ein Zeitraum von vier Monaten vorgesehen.

Die einzelnen Arbeitspakete samt Beschreibungen sollen im Folgenden dargestellt werden:

(1) *AP_01 Review zum ersten Sprint*
Im Review soll der Umsetzungsstand aus der 2ten Strategieklausur besprochen und das weitere Vorgehen (z.B. Themen für den nächsten Sprint) festgelegt werden.

(2) AP_02 Einrichtung KANBAN
In diesem Arbeitspaket geht es darum, einen Ort für eine KANBAN-Wand zu finden und diese zu gestalten, sei es eine physische oder virtuelle Umgebung.

(3) AP_03 Aufsetzen der weiteren Sprintumsetzung in KANBAN
Die verantwortliche Führungskraft für den Sprint und die entsprechende Umsetzung zeichnet sich für die Ausgestaltung in KANBAN verantwortlich.

(4) AP_04 Information und Bewerbung durch Mitarbeiter/innen
Alle Mitarbeiter/innen von DIP werden eingeladen, um durch die Amtsleitung einen Überblick über den Strategiestand und über die Themen des 1ten Sprints zu erhalten.

(5) AP_05 Teamfestlegung durch verantwortliche Führungskraft
Die verantwortliche Führungskraft trifft eine Auswahl der Bewerbungen aus dem Bewerberpool und kommuniziert die Termine eines ersten Treffens.

(6) *AP_06 Schulung zum Thema agiles Arbeiten und KANBAN*
Die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen sollen eine Schulung zum Thema KANBAN und agiles Arbeiten erhalten.

(7) *AP_07 Bearbeitung der Teilaktivitäten*
Die Sprintteams steigen in die inhaltliche Bearbeitung in (gemischten) Kleingruppen bzw. Tandems ein.

(8) *AP_08 Laufender Bericht in Führungsrunde und Festlegung der nächsten Sprints*

Treffen der Führungsrunde mit Retroperspektive und Beratung im PDCA-Format, wobei Erfahrungswerte darüber ausgetauscht werden, was geändert werden muss und welche Themen für den nächsten Sprint in Frage kommen.

(9) *AP_09 Laufende Information der Mitarbeiter/innen zum Stand*
Die laufenden Aktivitäten werden mittels KANBAN dokumentiert und Berichtsteile werden in Qualitätszirkeln und Austauschrunden besprochen.

3. TEILPROJEKT 2: PORTFOLIOMANAGEMENT

Nach Abschluss des Teilprojekts 1, in dem die strategische Ausrichtung, ein gemeinsames Rollenverständnis und eine Vision für DIP erarbeitet wurde, steht im Teilprojekt 2 das Thema Portfoliomanagement im Fokus.

3.1 Grundlagen und inhaltliche Themen

Das Teilprojekt 2 beschäftigt sich insbesondere mit der Thematik der künftigen Aufgabenwahrnehmung. Folgend ergeben sich Fragen, die im Projekt zu beantworten sind:

- Welche neuen Aufgaben kommen (aus den Strategieprojekten 1 und 2) hinzu?
- Welche bestehenden Aufgaben sollen verändert werden?
- Welche bestehenden Aufgaben sollen beibehalten werden?
- Welche Aufgaben werden innerhalb von DIP oder zwischen den Dienststellen verlagert?
- Wie soll die Aufgabenverlagerung ablaufen?
- Welche Auswirkungen ergeben sich für den Ressourceneinsatz und die notwendigen Mitarbeiterkompetenzen?

Die Struktur und der Leistungsumfang für das Teilprojekt lassen sich wie folgt abbilden:

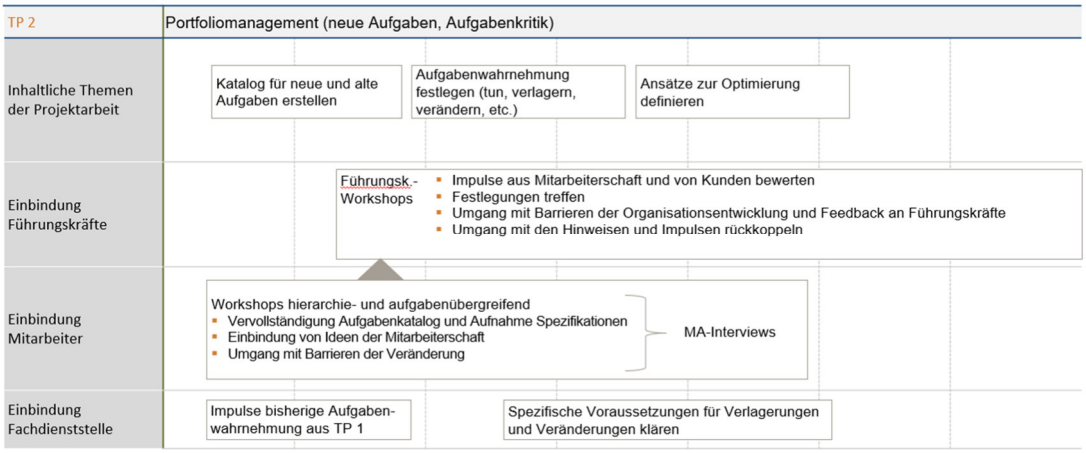


Abbildung 24: Struktur und Leistungsumfang des TP 2 Portfoliomanagement

Im Rahmen des Teilprojektes 2 war zu Beginn die Erstellung des Aufgabenkataloges mit aktuellen und zukünftigen Aufgaben von Bedeutung. Darauf aufbauend konnten Prozesse modelliert werden und Optimierungen definiert werden. Diese Arbeitsschritte erfolgten unter Einbeziehung der Kunden, der Mitarbeiter/innen sowie der Führungskräfte von DIP. Die Ausarbeitung der künftigen Aufgaben und Zuständigkeiten geschah stets vor dem Hintergrund der erarbeiteten Strategie in TP 1 und der vorangegangenen Strategieprojekte.

Damit die oben genannten Fragen hinreichend beantwortet werden können, ist ein vollständiger Überblick über die von DIP wahrgenommen Aufgaben bzw. über die künftig von DIP wahrzunehmenden neuen Aufgaben wichtig. Dazu diente ein Musteraufgabenkatalog, der durch Organisationsuntersuchungen in vergleichbaren Projekten entwickelt wurde. Dieser Aufgabenkatalog wurde auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten anhand von Stellenbeschreibungen, Detailorganigrammen usw. sowie den Ergebnisberichten der Strategieprojekte 1 und 2 der Stadt Nürnberg angepasst.

3.2 Vorgehensweise im Teilprojekt 2

Im Rahmen von strukturierten Interviewsequenzen wurden die vorab erstellten Muster nochmal überarbeitet und um folgende Punkte ergänzt:

- Spezifikationen, d.h. eine Beschreibung nach Art, Verantwortungsumfang und Intensität, wie derzeit die einzelnen Aufgaben wahrgenommen werden,
- Hinweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht,
- Hinweise zu ersten Umsetzungsbarrieren und Widerständen bei einer Veränderung.

Die Hinweise wurden in einer von uns standardisierten Vorgehensweise nach verschiedenen Kriterien strukturiert:



Abbildung 25: Untersuchungskriterien für die strukturierte Interviewsequenz

Während der Interviews konnte seitens Rödl & Partner ein vertieftes Verständnis über die derzeitige Aufgabenwahrnehmung gewonnen sowie eine Identifizierung der Handlungsfelder vorgenommen werden. Diese Erkenntnisse dienen ebenso der Vorbereitung für erste Ansätze der Optimierungsmöglichkeiten im TP 3 Prozessmanagement.

Durch die stetige Beteiligung war es möglich den Aufgabenkatalog immer weiter zu entwickeln, zu überarbeiten und zu konkretisieren. Dies geschah stets vor dem Hintergrund, Klarheit über die zukünftige Aufgabenstruktur zu erhalten. Die Aufgabenbereiche sind der folgenden Struktur zugeführt worden:

- Aufgabenbereiche
- Aufgaben
- Tätigkeiten

- Spezifikationen

Die Aufgabenbereiche umfassen mehrere Aufgaben eines arbeitsorganisatorisch festgelegten Themengebietes. In diesem Zusammenhang wird die Aufgabe als eine Zusammenfassung von Tätigkeiten, die durch klare Aufgabenziele ergänzt werden, definiert. Eine Tätigkeit wird als eine regelmäßig auszuführende Aktivität, um das Tagesgeschäft zu erledigen, verstanden. Spezifikationen haben als Merkmal, bei Tätigkeiten, die von mehreren Personen ausgeführt werden, eine gleichbleibende Qualität zu sichern. Dabei beziehen sie sich immer auf die Durchführung einer Tätigkeit und beantworten die Frage „Wie soll die Tätigkeit stets ausgeführt werden?“.

3.3 Derzeitiges Aufgabenportfolio von DIP/1

Um die Struktur und Organisation der neuen Dienststelle DIP weiterzuentwickeln, sollen die Informationen aus der Interviewsequenz und den erhobenen Daten (Unterlagen, Erhebungsbogen, etc.) dienen. Anhand der dort erhaltenen Ergebnisse ergibt sich ein Überblick der derzeit von DIP/1 wahrgenommenen Aufgaben.

Mit der Aufstellung einer Übersicht aller bestehenden Aufgabenbereiche, Aufgaben, Tätigkeiten, Schnittstellen und deren Personalbindung ist eine Arbeitsgrundlage geschaffen, auf der weitergehende Entscheidungen getroffen werden konnten.

Im Jahr 2018 wurden in DIP/1 die folgenden Aufgabenbereiche mit einer Personalbindung von 17,3 VZÄ wahrgenommen:

- Führung und Verwaltung
- Stellenplanangelegenheiten
- Steuerungsunterstützung
- Organisationsberatung und –entwicklung außerhalb von Projekten
- Prozessmanagement / ADONIS
- Nürnberger Ideenmanagement
- Controlling
- Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling
- Projekte
- DMS
- Sonstige Aufgaben

Die größten Anteile entfallen auf die Aufgabenbereiche Stellenplanangelegenheiten und Projekte. Zum erst genannten Thema gehören u.a. die Aufgaben Stellenschaffungsverfahren, Zuordnung der Aufgaben und Tätigkeiten zu Plan-Stellen (Arbeitsplatzbeschreibungen), Stellenbewertung und Beratung in Eingruppierungs- und Bewertungsfragen. Dem Bereich Projekte sind z.B. die Aufgaben Leitung von Projekten und Mitwirkung in Projekten zugeordnet.

Im nachfolgenden werden die einzelnen Aufgabenbereiche, die Aufgaben und Tätigkeiten, die Personalbindung in VZÄ und Mengengerüsten sowie die identifizierten Handlungsfelder aus der Interviewsequenz dargestellt:

3.3.1 AUFGABENBEREICH „FÜHRUNG UND VERWALTUNG“

Der Aufgabenbereich „Führung und Verwaltung“ bindet 2018 0,86 VZÄ und umfasst klassische Führungs- und interne Verwaltungsaufgaben von DIP/1, die nicht den originären Aufgaben zugeordnet werden können.

Aufgaben	Ausschnitt aus den Tätigkeiten	VZÄ in 2018	Mengengerüste 2018
Führungsaufgaben	Abteilungsziele festlegen und verfolgen	0,65	Anzahl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 19,22 VK, davon 3,0 VK für DMS Projekte
Personalbetreuung/ -entwicklung	Planen des Personalbedarfs	0,06	
Leistungsdatenbank DIP/1 führen	Leistungserfassung durchführen	0,10	
Standards	Erarbeiten, Weiterentwickeln, Durchführen Handlungsrahmen	0,05	

Abbildung 26: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Führung und Verwaltung“

Folgende Optimierungspotenziale wurden im Rahmen der Interviewsequenz und aus der Kundenkonferenz identifiziert:

- Überprüfung eigener Standards auf Digitalisierungshemmnisse
- Erhöhung der Transparenz führt zu Arbeitserleichterung bei Dienststellen
- Weiterentwicklung von Fach- und Führungskenntnissen

3.3.2 AUFGABENBEREICH „STELLENPLANANGELEGENHEITEN“

Der Bereich „Stellenplanangelegenheiten“ umfasst 2018 insgesamt 5,17 VZÄ und beinhaltet Stellenplanthemen jeder Art.

Aufgaben	Ausschnitt aus den Tätigkeiten	VZÄ in 2018	Mengengerüste 2018
Stellenschaffungsverfahren	Sondierungsgespräche mit den Geschäftsbereichen	0,98	Anzahl Anträge: Ca. 453 VK
Stellenhebungsverfahren	Anträge mit Begründungen und Zusatzinformationen kommen von den Geschäftsbereichen	0,42	Anzahl Anträge: 110,00 VK
Stellenanpassungsverfahren	Erstellung POA-Vorlage	0,08	
Unterjährige Kapazitätsausweitung I (BFB)	Eingang, Prüfung und Weitergabe des Antrags	0,33	
Unterjährige Kapazitätsausweitung II (ÜPL)	Eingang, Prüfung des Antrags, Erstellung eines Gutachtens	0,05	Anzahl Anträge: Ca. 10
Bewirtschaftung des (SOLL-) Stellenverteilungsplans	Pflege der Stellen in SAP HCM	0,34	Anzahl Stellen in SAP HCM: 11.639
Zuordnung der Aufgaben und Tätigkeiten zu Plan-Stellen (Arbeitsplatzbeschreibungen)	Verteilung der Dienststellenaufgaben auf Planstellen	1,58	
Stellenbewertung, Beratung in Eingruppierungs- und Bewertungsfragen	Bewertung im 4-Augen-Prinzip	0,49	Anzahl APB: 427
Stellenplanmäßige Umsetzung von Gesetzen/Tarifverträgen	Beobachtung der Entwicklung	0,09	

Kapazitäts-/ Stellenbemessungen	Analyse, Auswertung und Aufbereitung der Daten (Mengengerüst)	0,16	
Prüfung der Freigabe Wiederbesetzung (WBA)	Prüfung Stellenplan	0,32	Anzahl WBAs 637
Sonstige Aufgaben	Klärung von Einzel und Grundsatzfragen zum Stellenplan	0,32	

Abbildung 27: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Stellenplanangelegenheiten"

Aus den Interviewsequenzen und der Kundenkonferenz konnten folgende Optimierungspotenziale identifiziert werden:

- Geringe Transparenz der Prozesse und ihrer Ergebnisse
- Zusammenarbeit mit PA in Bezug auf den Stellenwert und die Besetzungsentscheidung
- Unvollständigkeit von eingehenden Anträgen
- Fehlende IT-Unterstützung und daraus resultierende Medienbrüche
- Keine flächendeckenden und fortschreibungsfähigen Kapazitätsermittlungen

3.3.3 AUFGABENBEREICH „STEUERUNGSUNTERSTÜTZUNG“

Der Aufgabenbereich „Steuerungsunterstützung“ zählt 2018 1,61 VZÄ und beinhaltet die Themen Verwaltungs- und Aufgabengliederung sowie Grundsatzfragen.

Aufgaben	Ausschnitt aus den Tätigkeiten	VZÄ in 2018	Mengengerüste 2018
Änderung und Ergänzung Geschäftsverteilung, Verwaltungsgliederung, Aufgabengliederung; Zuständigkeitsregelungen	Klärung und Zuordnung von Aufgaben zu Organisationseinheiten und Änderungen der Organisationsstruktur	0,43	
Erstellung, Fortführung bzw. Mitwirkung bei der Fortführung von innerdienstlichen Vorschriften und Regelung grundsätzlicher Fragen des allgemeinen Arbeitsablaufs und Dienstbetriebs	Erstellen und Fortschreibung Vorschriften	0,55	
Grundsatzfragen der Mitarbeit in überörtlichen Arbeitskreisen und dgl., Verbindung zur KGSt, Interkommunale Zusammenarbeit (Anfragen im Rahmen der Zusammenarbeit beantworten)	Mitarbeit in überörtlichen Arbeitskreisen und Vereinigungen	0,35	
Grundsatzfragen Formulare (überholt nur noch Pflege der eigenen Formulare im Rahmen der Verwaltung)	Ausgestaltung von Formularen	0,07	
Gremienarbeit	Vorlagen und Gutachten erstellen	0,20	Anzahl Vorlagen/ Gutachten: • 33 Vorlagen • Auflagen zu Stellenplanangelegenheiten 93

Abbildung 28: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Steuerungsunterstützung"

Im Rahmen der Interviewsequenzen und der Kundenkonferenz sind die weiteren Themen diskutiert worden:

- Regelmäßige Aktualisierungen gewünscht
- Kenntnis über relevante Regeln, aber Wunsch nach weniger Kontrolle und Vorgaben

3.3.4 AUFGABENBEREICH „ORGANISATIONSBERATUNG UND –ENTWICKLUNG AUßERHALB VON PROJEKTEN“

Der Aufgabenbereich „Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten“ umfasst 2018 insgesamt 1,86 VZÄ, wobei die wesentlichen Themen die Beratungs- und Einführungsunterstützung zu neuen Arbeitsmethoden und -techniken und die Bearbeitung von Aufträgen zu Ist-Aufnahmen und Problemanalysen darstellen.

Aufgaben	Ausschnitt aus den Tätigkeiten	VZÄ in 2018	Mengengerüste 2018
Organisationsberatung	Beratung zu geplanten Organisationsveränderungen und Problemen	1,28	
Bearbeitung von Aufträgen	z.B. Methodische Organisationsuntersuchungen oder Einzelmodule (Ist-Aufnahme und Problemanalyse, integrierte Lösungskonzepte, Umsetzungsunterstützung) durchführen Einzelmodule	0,58	

Abbildung 29: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten"

Weitere Optimierungspotenziale wurden dann aus den Interviewsequenzen und der Kundenkonferenz gewonnen:

- DIP/1 als Impulsgeber und Treiber für neue Entwicklungen
- Etablierung von agilen Arbeitsmethoden

3.3.5 AUFGABENBEREICH „PROZESSMANAGEMENT / ADONIS“

Dem Aufgabengebiet „Prozessmanagement / ADONIS“ werden 2018 insgesamt 0,23 VZÄ zugerechnet. Zentrale Themen sind die Prozessbetrachtung und Prozessoptimierung außerhalb von Projekten sowie die Durchführung von ADONIS Schulungen.

Aufgaben	Ausschnitt aus den Tätigkeiten	VZÄ in 2018	Mengengerüste 2018
Prozessmanagement (Rahmen schaffen)	Beratungsgespräch zur Information interessierter Dienststellen in Bezug auf ADONIS	0,05	Anzahl Beratungsgespräche: 2
Weiterentwicklung der Fachanwendung ADONIS	Umstellung auf BPMN 2.0	0,03	Anzahl an bestehende Prozessen: 2094; 305 abgestimmt
Durchführung ADONIS Schulungen	ADONIS Einführung	0,01	Anzahl durchgeführter Schulungen: 2
Prozesse betrachten und optimieren (außerhalb von Projekten)	Prozessbetrachtungen bei Fachämtern	0,14	

Abbildung 30: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Prozessmanagement / ADONIS"

Die Kundenkonferenz und Interviewsequenzen haben weitere Optimierungsthemen hervorgebracht:

- Abbau von Umsetzungsdefiziten (Weiterentwicklung und Umsetzung des bestehenden Konzeptpapiers)
- Prozessbetrachtung in der Bereichsbetreuung und in den Fachämtern integrieren
- Weiterentwicklung des Schulungsangebots
- Verknüpfung von Digitalisierung und Prozessoptimierung

3.3.6 AUFGABENBEREICH „NÜRNBERGER IDEENMANAGEMENT“

Der Aufgabenbereich „Nürnberger Ideenmanagement“ umfasst 2018 insgesamt 0,22 VZÄ.

Aufgaben	Ausschnitt aus den Tätigkeiten	VZÄ in 2018	Mengengerüste 2018
Vorschläge bearbeiten	Vorschläge gehen ein	0,18	Anzahl eingegangener Vorschläge: 47
NIM-Datenbank administrieren	Stammdatenpflege	0,01	
Prämierung NIM-Vorschlag (Sachprämie)	Geldprämie	0,02	
NIM-Steuer	Weiterleitung der Listen an Stk	0,01	

Abbildung 31: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Nürnberger Ideenmanagement"

Die folgenden Optimierungspotenziale wurden aus den Interviewsequenzen und der Kundenkonferenz gewonnen:

- Ressourceneinsatz innerhalb der Sachbearbeitung
- Teilweise Demotivation der Einreicher/innen durch lange Bearbeitungszeiten
- Wachsende Zahl an Einsprüchen durch einzelnen Einreicher

3.3.7 AUFGABENBEREICH „CONTROLLING“

Der Bereich „Controlling“ zählt 2018 insgesamt 0,41 VZÄ und umfasst klassische Controlling-Themen.

Aufgaben	Ausschnitt aus den Tätigkeiten	VZÄ in 2018	Mengengerüste 2018
Beratung, Unterstützung und Weiterentwicklung bei Aufbau und Pflege eines Controllingsystems	Beratung und Unterstützung bei der Zielformulierungen	0,04	
Zentrale Pflege SAP/BW	unterjährige Veränderungen im Personalbudget einarbeiten	0,09	Volumen Personalbudget in Mio. EUR: 423
Mitwirkung bei Richtlinien und Grundsatzentscheidungen für Controlling, Budgetierung und Berichtswesen	Anlassbezogener Austausch zu Budgetierungsänderungen	0,01	
Auswertung der Controllingberichte der Dienststellen, Mitwirkung beim zentralen Controlling	Controllingberichte der Dienststellen auswerten	0,16	Anzahl auszuwertender Controllingberichte: 2 pro Dst. p. a.

Mitwirkung bei der erweiterten Budgetverantwortung im Rahmen des Produkthaushalts insbesondere im Hinblick auf die Stellenkapazität und das daraus resultierende Personalkostenbudgets		0,11	

Abbildung 32: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Controlling"

Ein Optimierungsfeld konnte aus den Interviewsequenzen und der Kundenkonferenz gewonnen werden:

- Beratung und Unterstützung bei der Entwicklung von Kennzahlen findet nur im Rahmen der Aufgabe „Zentrale Pflege der Ziele und Kennzahlen“ statt

3.3.8 AUFGABENBEREICH „HAUSHALTSKONSOLIDIERUNG UND UMSETZUNGSCONTROLLING“

Das Thema „Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling“ umfasst 2018 0,11 VZÄ.

Aufgaben	Ausschnitt aus den Tätigkeiten	VZÄ in 2018	Mengengerüste 2018
Umsetzungscontrolling zur Haushaltskonsolidierung durchführen	Mitwirkung bei der Erarbeitung von neuen Maßnahmen	0,11	

Abbildung 33: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling"

Im Rahmen der Kundenkonferenz und Interviewsequenzen wurde deutlich:

- Aufgabenwahrnehmung wirkt sich negativ auf die Rolle als Berater und Unterstützer aus

3.3.9 AUFGABENBEREICH „PROJEKTE“

Der Aufgabenbereich „Projekte“ bindet 2018 4,72 VZÄ und umfasst u.a. die Themen Vorbereitung, Leitung und Mitwirkung in Projekten.

Aufgaben	Ausschnitt aus den Tätigkeiten	VZÄ in 2018	Mengengerüste 2018
Vorbereitung von Projekten	Klärung und Abstimmung der wesentlichen Inhalte des Projektsteckbriefs	0,26	
Leitung von Projekten	Operative Projektdurchführung	3,24	Anzahl der Projekte, die unter die Berichterstattungspflicht fallen: 8
Mitwirkung in Projekten	Teilnahme an Projektgremien	1,19	
Moderation	Moderation von Workshops	0,03	

Abbildung 34: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Projekte"

Folgende Optimierungspotenziale wurden im Rahmen der Interviewsequenzen und der Kundenkonferenz deutlich:

- Langwierige Phase der Projektinitialisierung
- Fehlende Standardisierung und Professionalisierung der Projektarbeit
- Fehlende Unterstützung der Projektleitung

3.3.10 AUFGABENBEREICH „DMS“

Das Aufgabenpaket „DMS“ zählt 2018 1,00 VZÄ.

Aufgaben	Ausschnitt aus den Tätigkeiten	VZÄ in 2018	Mengengerüste 2018
Stadtweite Einführung des DMS	Gesamtprojektleitung	0,47	
Basis Roll-Out	Umsetzung DMS im fachneutraler Aktenbereich	0,20	
Betreuung des eigenen DMS	Pflege Aktenplan	0,05	
Konzeption und Umsetzung eines zentralen Scankonzeptes	Konzeption und Umsetzung eines Scankonzeptes	0,06	
weitere Aufgaben	Interkommunaler Erfahrungsaustausch	0,22	

Abbildung 35: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „DMS"

Die folgenden Optimierungspotenziale wurden aus den Interviewsequenzen und der Kundenkonferenz gewonnen:

- Verbesserung der Zusammenarbeit von DIP/1 und DIP/IT-DMS
- Einbindung der Bereichsbetreuung in die Prozesse zur Einführung und Weiterentwicklung von DMS bei den Fachdienststellen wünschenswert

3.4 Portfolioanalyse DIP/1

Anhand der definierten Aufgabenbereiche (auch Portfolios genannt) wurde eine Analyse erstellt, wonach für jeden Aufgabenbereich die folgenden Felder befüllt wurden und dann eine Auswertung nach den Kriterien *„zukünftige Personalkapazitäten“ und „strategische Bedeutung“* erstellt werden konnte:

- Aufgabe: Auflistung aller Aufgaben der jeweiligen Aufgabenbereiche
- Kategorisierung nach „unverändert“, „hat Optimierungsbedarf“, „wird verlagert“[4]
- Strategische Bedeutung: Einordnung der strategischen Bedeutung für DIP nach den Kategorien „hoch“, „mittel“, „gering“
- Zukünftige Personalkapazitäten: Einschätzung bzgl. zukünftige Bindung von Personalkapazitäten je Aufgabe, gegliedert nach „hoch“, „mittel“, „gering“

[4] „Unverändert“: hinsichtlich dieser Aufgabe besteht kein Veränderungsbedarf in der SOLL-Konzeption
„Hat Optimierungsbedarf“: Aufgabe wird in der SOLL-Konzeption neu definiert bzw. anders bearbeitet
„Wird verlagert“: Aufgabe wird ganz oder tlw. In der SOLL-Konzeption von anderen Organisationseinheiten o.Ä. übernommen



Aufgabe	Kategorie	Strategische Bedeutung	Zukünftige Personalkapazitäten	Score	Identifizierte Handlungsthemen	Kurzfristige Optimierungsmöglichkeiten
Führungsaufgaben	unverändert	mittel	mittel	4		
Haushaltsbewirtschaftung	unverändert	mittel	mittel	4		

Abbildung 36: Ausschnitt Portfolioanalyse

Die Auswertung nach den Kriterien zukünftige Personalkapazitäten und strategische Bedeutung ergab folgendes Bild:



Abbildung 37: Portfolioanalyse

Die Abbildung zeigt, dass dem Aufgabenbereich Organisationsberatung und -entwicklung und dem Thema Projekte die höchsten personellen Kapazitäten zugerechnet werden und auch die höchste strategische Bedeutung beigemessen wird.

Die niedrigste Bedeutung erfährt die Aufgabe Nürnberger Ideenmanagement mit dem geringsten Personaleinsatz und der geringsten strategischen Bedeutung.

Neben der Einordnung nach strategischer Bedeutung und zukünftigen Personalkapazitäten wurden pro Aufgabenbereich weitere Handlungsthemen zu den jeweiligen Aufgaben identifiziert sowie über kurzfristige Optimierungsmöglichkeiten diskutiert. Dadurch sind die Tätigkeiten nochmal erweitert bzw. differenzierter ausgearbeitet worden und können entsprechend in den nächsten Teilprojekten umfassender behandelt werden.

Die Auswertung macht deutlich, dass eine Veränderung der priorisierten Tätigkeiten bevorsteht und insbesondere die *Themen Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten sowie die Themen Projekt- und Prozessmanagement* in den Fokus rücken. Zur zukünftigen Aufgabenbewältigung und Themenschwerpunktsetzung muss dadurch die Personalstruktur bzw. der Personaleinsatz verändert werden, um die Dienststelle organisatorisch richtig aufzustellen. Damit geht die Neuorganisation der Dienstelle einher.

3.5 Künftige Aufgaben von DIP/1

3.5.1 UNTERSTÜTZUNG BEI DER ERARBEITUNG UND WEITERENTWICKLUNG VON FACHDIGITALISIERUNGSSTRATEGIEN

Im Strategieprojekt 2 wurden Rahmenbedingungen und Umsetzungsnotwendigkeiten definiert, damit eine flächendeckende Realisierung der Digitalisierungsstrategie stadtweit gelingen kann. Neben spezifischen IT-Fachthemen wurde auch erarbeitet, welche Rollen von DIP/1 im Kontext der Bereichsbetreuung wahrgenommen werden müssen, damit das Zusammenspiel Dienststellen, DIP/IT und DIP/1 von allen Akteuren als zielführend und gelingend wahrgenommen wird. Dies bezieht sich insbesondere darauf, wenn es darum geht, für die Dienststellen und Eigenbetriebe ausgehend von der städtischen Digitalisierungsstrategie eine eigene Fachdigitalisierungsstrategie mit Unterstützung von DIP zu erarbeiten.

Jede Strategieentwicklung lebt im Kern davon, dass neben der Definition der zukünftig gewünschten Zielzustände auch klar identifiziert wird, wo die zu entwickelnde Organisationseinheit gegenwärtig steht. Diese Kernelemente müssen auch bei der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie der Stadt Nürnberg im Fokus stehen.

3.6 Aufgaben mit Änderungen

3.6.1 PROZESSMANAGEMENT

Derzeit bewegt sich die Stadt Nürnberg überwiegend im Bereich des operativen Prozessmanagements. In rund sieben Dienststellen wurden Prozesse bisher umfassend gemeinsam mit DIP/1 und der Fachanwendung ADONIS dokumentiert und gestaltet. Strategische Komponenten des Prozessmanagements wie Risikomanagement, Change- und Maßnahmenmanagement, Controlling-Aspekte sowie die Einführung prozessbezogener Rollen und prozessübergreifende Qualitätsstrukturen (Reifegradmodell) werden dabei kaum genutzt bzw. implementiert.

2016 wurde ein konzeptioneller Ansatz entwickelt, um ein kontinuierliches stadtweites Prozessmanagement mit dezentraler Prozessverantwortung und anlassbezogener zentraler Steuerung (strategisches Prozessmanagement) zu etablieren. Eine flächendeckende Umsetzung dieses Ansatzes erfolgte bisher nicht.

Im Ergebnis wurden die folgenden Lösungsansätze erarbeitet:

- DIP/1 muss Prozessmanagement als verbindlichen Baustein der Organisationsarbeit verstehen
- Es müssen ausreichend Ressourcen für den Aufbau von Prozessmanagement-Kompetenzen geschaffen werden
- Die Fachdienststellen benötigen Anreize um Nutzen des Prozessmanagements zu erkennen und um Informationen mit DIP/1 zu teilen

3.6.2 PROJEKTMANAGEMENT

Basierend auf dem aktuellen Projektmanagement-Ansatz von DIP/1 und den sich verändernden Aufgaben und Rahmenbedingungen ist eine Neuausrichtung des Projektmanagements bei DIP notwendig.

Im Rahmen der durchgeführten Workshops wurde vor allem an den folgenden Punkten gearbeitet:

- Wie definiert sich ein Projekt und wer trifft die Entscheidung darüber?
- Wie sieht der Ablauf der Projektinitialisierung aus?
- Wo sind Probleme in der Projektinitialisierung?
- Wie ist eine sinnvolle Abgrenzung zwischen Bereichsbetreuung, Projektleitung und übergeordneten Projektmanagement herzustellen?

Weitere Schwerpunkte in den Workshops und Terminen im Rahmen des Projektmanagements waren die Themen der Abgrenzung von Projekt- und Linienarbeiten, eines einheitlichen und eindeutigen Formats zur Überprüfung und weiteren Bearbeitung von Projektaufträgen und vor allem die Erarbeitung einer Projektablauforganisation, die die eindeutige Definition eines Auftrages beinhaltet und durch die die Abstimmung innerhalb von DIP/1 vereinfacht wird.

Des Weiteren wird sich zum Ziel gesetzt, den Ressourcenbedarf besser zu steuern und die Priorisierung von Projekten zu verbessern, sodass die Machbarkeit und die Auswirkungen transparenter kommuniziert werden können.

3.7 Zu übertragende Aufgaben

Um sich auf die originären Aufgaben konzentrieren zu können, sollte sich DIP/1 um folgende „fachfremde“ Aufgaben entlasten:

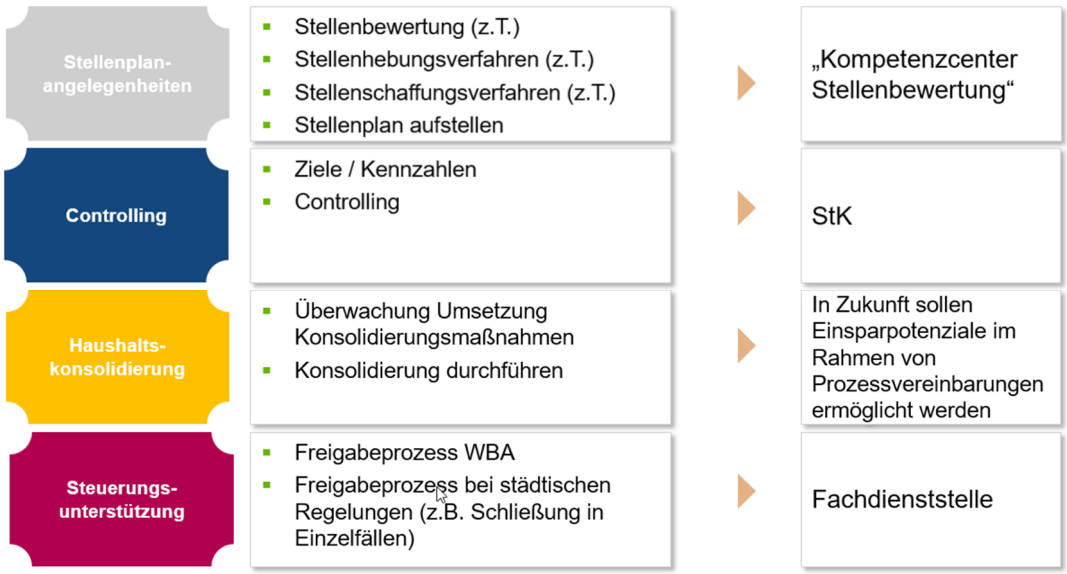


Abbildung 38: Übersicht über Verlagerungsmöglichkeiten für DIP/1

3.7.1 STELLENPLANANGELEGENHEITEN

Die vollständige Aufgabenwahrnehmung in einer Hand durch DIP/1 führt bereits heute zu Rollenkonflikten. Auf Grund der veränderten Rolle von DIP/1 als Unterstützer und Berater wird sich bei gleichbleibender Aufgabenwahrnehmung dieser Rollenkonflikt noch weiter verschärfen.

Aus den genannten Gründen wurde der Aufgabenbereich „Stellenplanangelegenheiten“ aus der Kundensicht betrachtet. Die wahrgenommenen Aufgaben lassen sich dabei nach den folgenden Verantwortlichkeiten/Zielsetzungen unterscheiden und strukturieren:

(1) Verantwortung für die Ermittlung der Kapazität
(2) Verantwortung für den Wert der Stelle
(3) Verantwortung für die Personalbeschaffung

Im Rahmen der Neuaufstellung und geänderten Aufgabenverteilung wird eine Stabstelle „Competence Center Stellenbewertung“ (CC Stellenbewertung) mit direkter Anbindung an das Ref. I/II geschaffen. Künftig werden einige Aufgaben von DIP bezüglich Stellenplanangelegenheiten von dem CC Stellenbewertung übernommen. Davon ausgehend wurden in Workshopsequenzen SOLL-Prozesse zu den Aufgaben erarbeitet, die künftig größtenteils durch „CC Stellenbewertung“ übernommen werden. Diese definierten Prozesse sind dahingehend abgestimmt, dass die Schnittstellen zwischen DIP/1, „CC Stellenbewertung“ und PA klar abgegrenzt sind. Zudem wird bei der Integration der Kunden in die Prozesse auf Transparenz geachtet.

Nachfolgend ist der SOLL-Prozess zur Aufgabe „Stellenhebungsverfahren“ beispielhaft dargestellt:

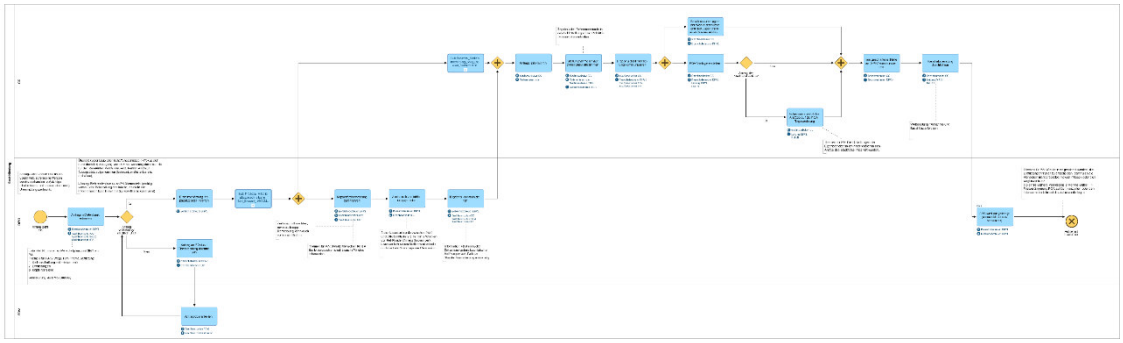


Abbildung 39: SOLL-Prozess Stellenhebungsverfahren

Die Zielsetzung für den Aufgabenbereich Stellenplanangelegenheiten umfasst die folgenden Punkte, unter der Berücksichtigung, dass Teile des Prozesses bei DIP verbleiben und andere in andere Einheiten übergehen:

(1) Klar definierte Prozesse mit eindeutigen Ansprechpartnern und Verantwortlichkeiten
(2) Transparenz und Nachvollziehbarkeit wird für den Kunden (FDSt, Antragssteller, etc.) durch laufende Informationen verbessert (Prinzip: Wissen, wo sich der Antrag befindet)
(3) Abgabe der konfliktträchtigen Aufgabe Stellenbewertung an Competence Center Stellenbewertung (CC)
(4) Klare Rollenabgrenzung für die Organisationseinheiten:
    DIP/1: Kapazitätsermittlung und Erstellung der APB
    CC: Bewertung und Kommunikation (DIP/1 – PA; POA)
    PA: Personalbeschaffung
(5) Verbesserung der Qualität der Dateninformationen in SAP HCM soll mittelfristig die Prozesse weiter beschleunigen
(6) Entlastung DIP/1 und CC um „unnötige“ Aufgaben bzw. Prozessschritte (z. B. WBA)
(7) PA wird in den Soll-Prozessen frühzeitig eingebunden und informiert (Prinzip: zielgerichtete Information statt Informationsüberfrachtung)

Die Tätigkeiten, die im Rahmen der „Stellenbewertung“ auf das CC Stellenbewertung übergehen, umfassen u.a. die Durchführung der Stellenbewertung und die Kommunikation des Ergebnisses sowie Anregungen zur Überarbeitung des Formulars zur Arbeitsplatzbeschreibung.

Im Zuge der Übertragung der Aufgabe „Aufstellen des Stellenplans“ werden die Tätigkeiten bezüglich der Erstellung des Stellenplans und die politische Begleitung bei DIP/1 entfallen.

Die Prozessverantwortung für die Aufgabe „Stellenhebungsverfahren“ wird beim Competence Center Stellenbewertung verortet. Es entfallen für DIP/1 beispielsweise die inhaltliche Bearbeitung, die Durchführung der Bewertungsgespräche und die Aufbereitung der Hebungsliste.

Der Prozess des „Stellenschaffungsverfahren“ wird künftig nach einem abgestuften Prozess über den Bereichsbetreuer DIP/1 zu CC Stellenbewertung laufen. Hierbei soll CC Stellenbewertung eine „Scharnierfunktion“ zwischen DIP/1 und PA übernehmen, um bei der Ermittlung des Stellenwerts frühzeitig auch die Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt einbinden zu können.

Ausführliche und weitergehende Erläuterungen sind dem Teilbericht Stellenplanangelegenheiten zu entnehmen.

3.7.2 CONTROLLING

Aus dem Aufgabenbereich Controlling werden zukünftig Tätigkeiten von DIP/1 an Stk übertragen. Diese umfassen:

- Beratung, Unterstützung und Weiterentwicklung bei Aufbau und Pflege eines Controllingsystems
- Zentrale Pflege SAP/BW
- Mitwirkung bei Richtlinien und Grundsatzentscheidungen für Controlling, Budgetierung und Berichtswesen
- Auswertung der Controllingberichte der Dienststellen, Mitwirkung beim zentralen Controlling

Mit der Aufgabe „Beratung, Unterstützung und Weiterentwicklung bei Aufbau eines Controllingsystems“ entsteht die Notwendigkeit bei Stk, Zugang zu den Ergebnissen der Organisationsuntersuchungen zu erhalten und Informationen, beispielsweise über Projektabschlüsse, durch die Fachdienststellen, aber auch durch die DIP/1-Bereichsbetreuer/innen zu erhalten. Für DIP/1 wird es hingegen wichtig sein, weiterhin Zugang zu dem Vergleichsring „strategische Haushaltssteuerung“ und Informationen von Stk über die Änderungen von Zielen und Kennzahlen zu erhalten. Dadurch kann das Controllingsystems mit einem ganzheitlichen Ansatz betrachtet werden.

Im Rahmen der Tätigkeit „zentrale Pflege SAP/BW“ gehen die Tätigkeiten der laufenden Pflege von Zielen und Kennzahlen in SAP/BW sowie die Prüfung der Ziele und Kennzahlen während der Haushaltsplanung über. Gegenüber Stk sollten die Dokumentationsstandards übergeben werden und für die verantwortlichen Mitarbeiter/innen Schulungen durchgeführt werden. Den Bereichsbetreuern bei DIP/1 sollten weiterhin Leserechte und Zugriffe auf die Controllingberichte gewährt werden.

Mit dem Übergang der Aufgabe „Mitwirkung bei Richtlinien und Grundsatzentscheidungen für Controlling, Budgetierung und Berichtswesen“ wird eine Tätigkeit organisatorisch übertragen, die bereits aktuell schwerpunktmäßig durch Stk ausgeübt wird.

Ebenfalls wird die Aufgabe „Auswertung der Controllingberichte der Dienststellen, Mitwirkung beim zentralen Controlling“ übergehen, sodass Tätigkeiten wie die Auswertung der Controllingberichte und die Berichterstattungen an verschiedene Stakeholder zu Stk übergehen. Für Stk sollte sichergestellt werden, dass ein anlassbezogener Austausch mit DIP/1 zu aufkommenden

Fragestellungen möglich ist. DIP/1 sollte allerdings weiterhin Zugriffsrechte auf die Berichte erhalten. Durch den Übergang soll die Weiterentwicklung des Berichtswesens verstärkt betrieben werden.

Die übergehenden Tätigkeiten und die künftigen Notwendigkeiten für Stk und DIP/1 wurden in einem Übergabegespräch definiert und verortet.

3.7.3 HAUSHALTSKONSOLIDIERUNG

Bei der Aufgabe „Umsetzungscontrolling zur Haushaltskonsolidierung“ handelt es sich um die Überprüfung der Umsetzung von Konsolidierungsmaßnahmen aus Haushaltskonsolidierungsprogrammen der Stadt Nürnberg der Vorjahre. Durch die fortschreitende Realisierung der offenen Maßnahmen, nimmt der Aufwand bei DIP/1 ab.

Unter Berücksichtigung der Prozessoptimierung und der bevorstehenden Veränderungen in der Dienststelle, sollen nur noch Abschlussarbeiten der letzten Konsolidierungsphase bearbeitet werden.

Es besteht Einigkeit darüber, dass sich das bisherige Vorgehen bei der Erarbeitung von Konsolidierungsmaßnahmen künftig verändern muss. Diese Aufgabe soll in diesem Zusammenhang nicht mehr im Aufgabenportfolio von DIP/1 wahrgenommen werden. Sollte es erneut zu einem solchen Prozess kommen, ist dieser neu aufzubereiten, allerdings künftig im Rahmen des Themas Prozessoptimierung.

3.7.4 VERLAGERUNG VON AUFGABEN AUS DEM BEREICH STEUERUNGSUNTERSTÜTZUNG AUF DIE FACHDIENSTSTELLEN

Wunsch der Fachdienststellen ist es, in die Wahrnehmung von Aufgaben stärker eingebunden zu werden bzw. diese Aufgaben auch stärker zu übernehmen. Hier wurden genannt:

- Beschleunigung des Freigabeprozesses für Wiederbesetzungsanfragen
- Verzicht auf unnötige Freigabeprozesse bei städtischen Regelungen (z.B. Schließung in Einzelfällen)

Die erst genannten Themen aus dem Aufgabenbereich Stellenplanangelegenheiten umfassen die Prüfung der unterjährigen Kapazitätsausweitung und die Prüfung der Freigabe von Wiederbesetzungen durch DIP/1. Für beide Aufgaben besteht der Wunsch der Fachdienststellen und die Möglichkeit unter gewissen Auflagen den Prozess ohne DIP/1-Einbindung durchlaufen zu lassen. Dies bringt eine Reduktion des Arbeitsaufkommens bei DIP/1 und eine Prozessbeschleunigung für die beantragende Fachdienststelle mit sich. Die SOLL-Prozesse werden im Teilbericht Stellenplanangelegenheiten näher erläutert.

Eine stärkere Eigenständigkeit und Verantwortlichkeit der Fachdienststellen bei der Anwendung von städtischen Regelungen, z.B. bislang Freigabe durch DIP/1 bei Schließtagen für Personalversammlungen in der Fachdienststelle, sollte angestrebt werden. Auch dies bringt eine Reduktion des Arbeitsaufkommens bei DIP/1 und eine Prozessbeschleunigung für die beantragende Fachdienststelle mit sich.

3.8 Serviceversprechen

Das strategische Zielbild von DIP definiert: „*DIP ist Partner und treibende Einheit für Digitalisierung, IT, Prozess- und Organisationsgestaltung in der Stadtverwaltung. Die Leistungen erbringt*

DIP kompetent, zeitgerecht, lösungs- und endnutzerorientiert sowie entsprechend vereinbarter Servicestandards auf dem jeweiligen Stand der Technik."

Ein Servicestandard oder -versprechen ist eine Zusicherung von DIP/1 an die Kunden (Fachdienststellen und Eigenbetriebe), dass eine Leistung in einer vorab definierten Art und Weise erbracht wird.

Zunächst wird den Fachdienststellen und Eigenbetrieben ein Leistungskatalog inklusive Beschreibungen angeboten.

In einem zukünftigen Schritt werden dann die konkreten Serviceversprechen für die angebotenen Leistungen sukzessive ergänzt.

Ein Serviceversprechen schützt den Kunden und ist ein Ausdruck von Fairness gegenüber jenem. Gegenstand der Vereinbarungen kann sein:

- Konkrete Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Qualität und Voraussetzungen
- Erreichbarkeit und Reaktionszeiten
- Störungen
- Evaluation
- Ggf. Laufzeitvereinbarung

Im Rahmen des Workshops Leistungskatalog und Serviceversprechen wurden die Aufgaben von DIP/1 hinsichtlich der Möglichkeit ein Serviceversprechen zu definieren bearbeitet. Dabei wurde für die wesentlichen Aufgaben erarbeitet:

(1) In welcher Form kann ein Serviceversprechen abgegeben werden?
(2) Welcher Teil der Aufgaben ist nicht vom Serviceversprechen umfasst?
(3) Wie kann die Einhaltung des Serviceversprechens gemessen und evaluiert werden?
(4) Was muss getan werden, um das Serviceversprechen abzugeben?

Die erarbeiteten Ergebnisse des Workshops zeigen sich ausschnittsweise in der nachfolgenden Abbildung:

Aufgaben/ Leistung	**Serviceversprechen**	**Abgrenzung (nicht beinhaltet):**	**Messbarkeit/ Evaluation**	**Was braucht es?**	
Bearbeitung Schaffungsantrag	Transparenz; hinsichtlich Entscheidung Berücksichtigung aller Argumente	Keine „Schaffungsgarantie"	Angemessene Info u. Begründung	Kapazität für intensivere Bearbeitung u. Info	Vollständige und ausführlich begründete Anträge √
Bearbeitung Hebungsantrag	Transparenz; Berücksichtigung aller Faktoren	Keine „Hebungsgarantie"		APBs sind ausführlich und verständlich formuliert √	Info der Entscheidungsträger
Kapazitäts-/ Stellenbemessung	Transparenz; Abgestimmte Methode; Termintreue	Fortschreibung ↕ Neuanlage/ -ausrichtung	Abgestimmtes Ergebnis (Abnahme) • Konsensual • Evtl. Unterschrift	Know-How DIP/1 (Fortbildungen) vollständige Infos	√
WBAs	Prüfung/Reaktion innerhalb von x Arbeitstagen	Andere Beteiligte Stk, PA, CC	Anteil WBAs innerhalb von x Arbeitstagen	Aktuelle APB und Bewertung	√
Unterjährige Kapazitätsausweitung (BFB u. UPL)			Anteil	Vollständige Unterlagen	√
Bewirtschaftung SOLL-Stellenplan	Aktualität -Zeitnahe Einpflege der Änderungen		Aktualität	Kapazität; erforderliche Infos	√

APBs	Aktualität	Auch anlassfrei, ggf. Impuls durch DIP	Vollständiger, aktueller APB-Bestand im DMS	Mitwirkungsbereitschaft der Dienststelle	√
Analyse der Problemstellung	Fahrplan gemeinsam mit Dst entwickeln und festlegen mit Zeitplan		Erfolgreiche Umsetzung des Fahrplans (lesson learned)	Besprechungsräume mit entsprechender Ausstattung	Ressourcen
Erarbeitung von Möglichkeiten (inhaltlich und methodisch) Lösungsstrategie gemeinsam mit Dst	Unter Einbringung der Kompetenzen von DIP/1; II; + Hinzuziehung anderer Kompetenzen + Beteiligung	Strategische stadtweite Vorgaben / Ziele zu ändern	Problem gelöst, Situation verbessert?	Mobile Endgeräte, etc., Technik	Überlegung Ticket-System
Begleitung der Umsetzung	Z.B.: Prozessmanagement; Changemanagement; Orgaerfahrung; Gesamtstädt. Interessen; Zeitmanagement		Zeitplan eingehalten?	Personelle Kapazität, Qualifikation, Know-How	√
Keine Relevanz bzw. keine klassischen Kunden:	Aufstellung Stellenplan und Stellenanpassungsverfahren	Stellenplanmäßige Umsetzung von Gesetzen / Tarifverträgen	Stellenbewertung; Beratung in Bewertungsfragen		
Neue Aufgaben	Digitale Fachstrategien entwickeln	Organisationsberatung			

Abbildung 40: Ausschnitt aus der Erarbeitung von Serviceversprechens je Aufgabe - WS Servicekatalog

3.9 Umsetzungsempfehlung

Die Maßnahme Transparenzoffensive soll dazu dienen, die Serviceversprechen, wie im vorherigen Kapitel dargestellt, nochmals genauer zu definieren.

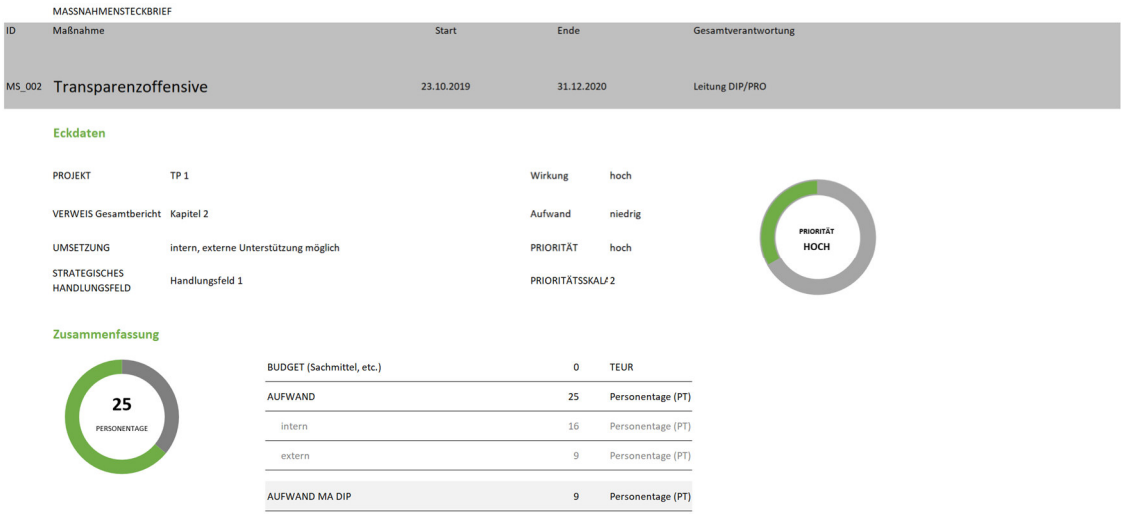


Abbildung 41: Maßnahmensteckbrief "Transparenzoffensive"

Die Fachdienststellen sollen darüber informiert sein, was DIP/PRO zur Unterstützung anbietet und wer als Ansprechpartner für die Fachdienststellen fungiert. Der Umsetzungszeitraum beläuft sich auch einen längeren Zeitraum auf insgesamt 14 Monate, also bis zum 31.12.2020.

Die einzelnen Arbeitspakete zu dieser Maßnahme lauten wie folgt:

(1) *AP_01 Festlegung der Serviceversprechen*
In diesem Arbeitspaket geht es darum, die Form des Serviceversprechens auszuarbeiten, Aufgabenteile festzulegen, die Einhaltung und die Aufgabenfelder der Serviceversprechen zu bestimmen.

(2) *AP_02 Kommunikationskonzept erarbeiten*
Zur gezielteren Kommunikation soll ein Workshop zum Thema Transparenzoffensive durchgeführt werden und daraus sollen konkrete Ideen zur Ansprache abgeleitet werden.

(3) *AP_03 Information der Fachdienststellen*
Die Fachdienststellen bekommen mittels Texten und Berichten Informationen zum Projekt bereitgestellt, wie z.B. „Was ändert sich für den Kunden?“.

(4) *AP_04 Abstimmung Leistungs- und Servicekatalog mit DIP/IT*
Gemeinsam mit DIP/IT sollen mögliche Definitionen für Serviceversprechend geprüft werden.

(5) *AP_05 Bereitstellung Leistungs- und Servicekatalog im Intranet*
Hierbei geht es um die Einarbeitung des Leistungs- und Servicekatalogs im Intranet.

(6) *AP_06 Befragung ausgewählter Fachdienststellen zum wahrgenommenen Service*
Durch die Befragung ausgewählter Fachdienststellen wird Feedback eingeholt.

(7) *AP_07 Laufende Aktualisierung*
In der laufenden Aktualisierung geht es um die Bearbeitung von Verbesserungs- und Veränderungswünschen.

4. TEILPROJEKT 3: VORSCHLÄGE ZUR OPTIMIERUNG DER AUFGABEN

4.1 Grundlagen und inhaltliche Themen

Das Teilprojekt 3 dreht sich insbesondere um die Frage der Ausgestaltung der Bereiche Prozess- und Projektmanagement sowie in diesem Zusammenhang auch um die Ausarbeitung und Dokumentation der Kernprozesse bei DIP. Darüber hinaus wurden Themen bezüglich neuer Aufgabenbereiche oder solche, die aufgrund Aufgabenverlagerungen neu zugeschnitten werden, im Rahmen des Teilprojektes 3 erarbeitet. Daraus sind folgende Fragen entstanden, die im Projekt behandelt wurden:

- Welche sinnvollen alternativen Modelle existieren für die Bereiche Prozess- und Projektmanagement?
- Wie sollen die Bereiche Prozess- und Projektmanagement in der Stadtverwaltung Nürnberg ausgestaltet sein?
- Wie sieht die Prozessorganisation in diesen Bereichen aus? (standardisiertes Ablaufschema für Projektantrag, Projektplanung, etc.)
- Welche Standards, Methoden und Instrumente sind dafür erforderlich?
- Welche Prozessschritte sind zu optimieren?
- Müssen Schnittstellen angepasst werden?

Ausgehend von diesen Fragestellungen werden nachfolgend die einzelnen Teilbereiche des Teilprojektes 3, zu denen jeweils auch ein oder mehrere Workshopsequenzen stattfanden, beschrieben:

- Führung
- Fachdigitalisierungsstrategie
- Projektmanagement
- Prozessmanagement
- Digitalisierungscheck
- Stellenplanangelegenheiten

4.2 Führung

Im Zuge der organisatorischen und strukturellen Veränderungen der Dienststelle DIP wird ein gemeinsames und geteiltes Führungs- und Verantwortungsverständnis erforderlich.

Gute Führung ist ein wesentliches Element, um das im strategischen Zielbild von DIP formulierte Ziel „DIP bietet allen Mitarbeitenden ein motivationsförderndes Arbeitsumfeld“ zu erreichen. Dazu gehören insbesondere die Themen Führungskultur, Personalentwicklung und Arbeitsplatzausstattung. In diesem Zusammenhang sind die folgenden Fragestellungen zu klären:

- Welches Führungsverständnis benötigt DIP?
- Wie sehen Rolle und Aufgaben aus?
- Welche Kompetenzen werden benötigt?
- Mit welchen Instrumenten können die Führungsaufgaben umgesetzt werden?
- Wie gewinne ich mehr Zeit für Führung?

Im Rahmen eines Workshops wurden die Fragestellungen vor dem Hintergrund der allgemeinen Führungsaufgaben der DIP-Führungskräfte gemeinsam mit PA bearbeitet.

4.2.1 ERARBEITUNG EINES FÜHRUNGSLEITBILDES FÜR DIP

Das Personalamt hat im Zuge des Strategieprojekt 1 „Personal“ die Weiterentwicklung der Führungskräfteentwicklung begonnen und ein Führungsleitbild für die Stadt Nürnberg unter Beteiligung der Dienststellen erarbeitet.



Abbildung 42: Führungsleitbild der Stadt Nürnberg - ENTWURF

Das städtische Führungsleitbild muss auf die einzelnen Dienststellen angepasst und weiter konkretisiert werden. Auch für DIP wird dieses notwendig sein, da ein spezifisches Führungsleitbild für DIP bislang nicht vorliegt.

Hierfür sind weitere Grundlagen vorhanden wie:

- das Leitbild der Stadt Nürnberg

- der Sozialkodex der Stadt Nürnberg und
- der überfachliche Kompetenzkatalog

4.2.2 VORGEHEN FÜR DIE ERARBEITUNG EINES FÜHRUNGSLEITBILDES DIP

Folgendes Vorgehen wird empfohlen:

(1) Sichtung des Führungsleitbilds der Stadt Nürnberg im Entwurf und eines bereits operationalisierten Führungsleitbildes einer Dienststelle (z.B. BCN oder Ordnungsamt)
(2) Zusammenführung und Evaluation
(3) Workshop im Leitungskreis mit Klärung der Fragen:
    - Was können wir übernehmen?
    - Was müssen wir erarbeiten?
(4) Gruppenarbeit zu Themen mit den Mitarbeiter/innen aufsetzen
(5) Evaluation der Ergebnisse und Verschriftlichung

4.2.3 WESENTLICHE FÜHRUNGSAUFGABEN UND NOTWENDIGE KOMPETENZEN ALS FÜHRUNGSKRAFT BEI DIP

Im Vergleich zu den operativen Aufgaben sind in vielen Kommunen die Führungsaufgaben gar nicht oder nicht hinreichend beschrieben und auch nicht mit entsprechenden abgeleiteten Zeitbedarfen hinterlegt. Nachfolgende Abbildung zeigt eine solche Definition mit Ressourcenbindung:

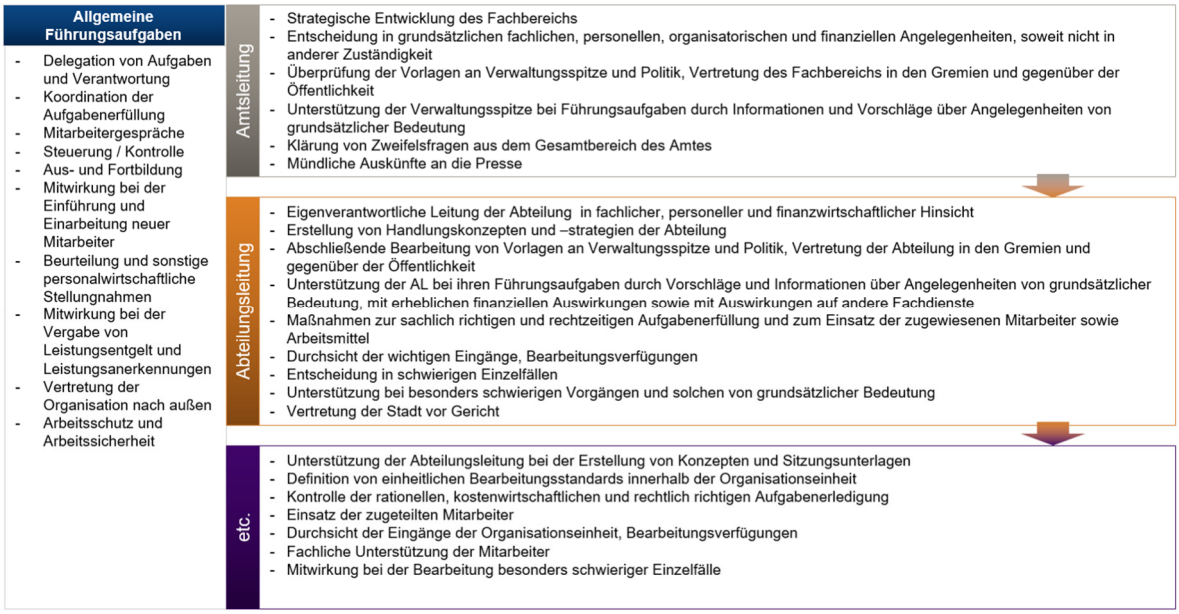


Abbildung 43: Beispiel für eine Rollen- und Aufgabenbeschreibung der Führungskräfte

In der Abbildung wurde eine beispielhafte Einteilung vorgenommen, wie sich die Aufgaben auf die einzelnen Führungskräfte-Ebenen aufteilen könnten.

Im Rahmen des durchgeführten Workshops mit dem DIP-Leitungskreis wurden die wesentlichen Aufgaben einer Führungskraft bei DIP gesammelt und gegliedert. Von der Gruppe wurden die folgenden Aufgaben als die wesentlichen Führungsaufgaben definiert:

(1) Mitarbeiter/innen entwickeln und Kommunikations- / Feedbackkultur etablieren

Hierzu gehören Aufgaben wie:

- Mitarbeiter/innen begeistern
- Mitarbeiter/innen weiterentwickeln
- Mitarbeiter/innen entsprechend ihrer Stärken fördern und fordern
- Kontinuierlichen Dialog mit Mitarbeiter/innen führen
- Mitarbeiter/innen zur Umsetzung städtischer Ziele motivieren
- Feedback geben, konstruktive Kritik üben
- Auswahl & „Coaching" der nächsten Führungsebenen

(2) Ziele setzen, Aufgabenbereiche steuern und managen

Hierzu gehören Aufgaben wie:

- Ergebnisse in seinem Verantwortungsbereich erzielen und Rahmenbedingungen schaffen
- Ziele, Fristen und Zuständigkeiten setzen und kontrollieren (inkl. Kommunikation) und Verantwortlichkeiten festlegen
- Organisation des Aufgabenbereichs
- Verantwortung und Entscheidungsfreiheit auf die nächsten Führungsebenen delegieren
- Sicherstellung der technologischen Weiterentwicklung des IT-Services

(3) Arbeitsbedingungen (Ressourcen, Personal) schaffen

Hierzu gehören Aufgaben wie:

- Schaffung von optimalen Arbeitsbedingungen für die Aufgabenerledigung
- Ressourcen, Kapazitäten, Personal und Finanzen planen und steuern

(4) Selbstführung organisieren

Hierzu gehören Aufgaben wie:

- Eigene Führungskompetenz erhalten und fördern
- Intrinsische Motivation und eigene Organisation stärken und weiterentwickeln

(5) Veränderungen managen und Orientierung geben

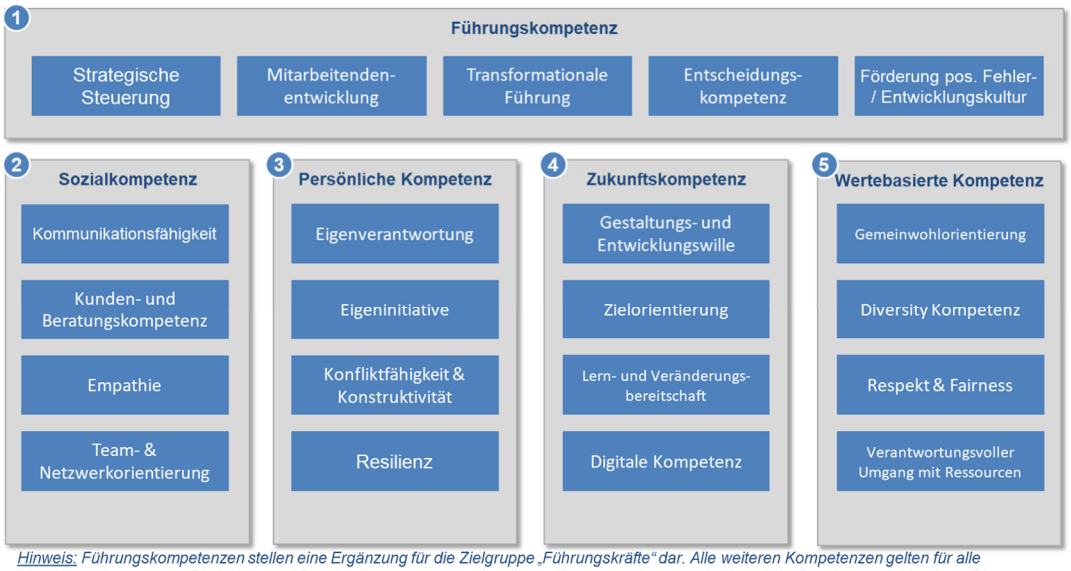
Hierzu gehören Aufgaben wie:

- Akzeptanz für Entscheidungen (die von übergeordneten Ebenen kommen) herstellen
- Auswirkungen und Veränderungen transparent machen und Betroffene rechtzeitig miteinbeziehen

4.2.4 ABGELEITETE KOMPETENZEN

Damit künftig die Aufgaben entsprechend der gemeinsamen Vorstellungen ausgeführt werden können, sind bestimmte Kompetenzen innerhalb der Dienststelle erforderlich. Dafür müssen einige vorhandene Kompetenzen wieder stärker fokussiert und andere innerhalb der Dienststelle noch entwickelt und verbreitet werden.

Das Personalamt hat die Grundlagen der Führungskräfteentwicklung der Stadt Nürnberg neu erarbeitet und in diesem Zusammenhang einen überfachlichen Kompetenzkatalog erarbeitet und mit den Dienststellen abgestimmt. Dieser Katalog umfasst die folgenden Kompetenzen:



Hinweis: Führungskompetenzen stellen eine Ergänzung für die Zielgruppe „Führungskräfte" dar. Alle weiteren Kompetenzen gelten für alle Mitarbeitendengruppen. Die Inhalte und Beschreibungen des überfachlichen Kompetenzkatalogs sind in beiden Darstellungen identisch. Die Nummerierung dient lediglich der bessere Übersichtlichkeit und impliziert keine „Wertung" einzelner Kompetenzcluster.

Abbildung 44: Überfachlicher Kompetenzkatalog der Stadt Nürnberg

Die Kompetenzen aus dem überfachlichen Kompetenzkatalog wurden im Rahmen eines Workshops mit den Führungskräften von DIP und PA den wesentlichen Aufgaben einer Führungskraft bei DIP zugeordnet. Hier ergibt sich folgende Zuordnung:

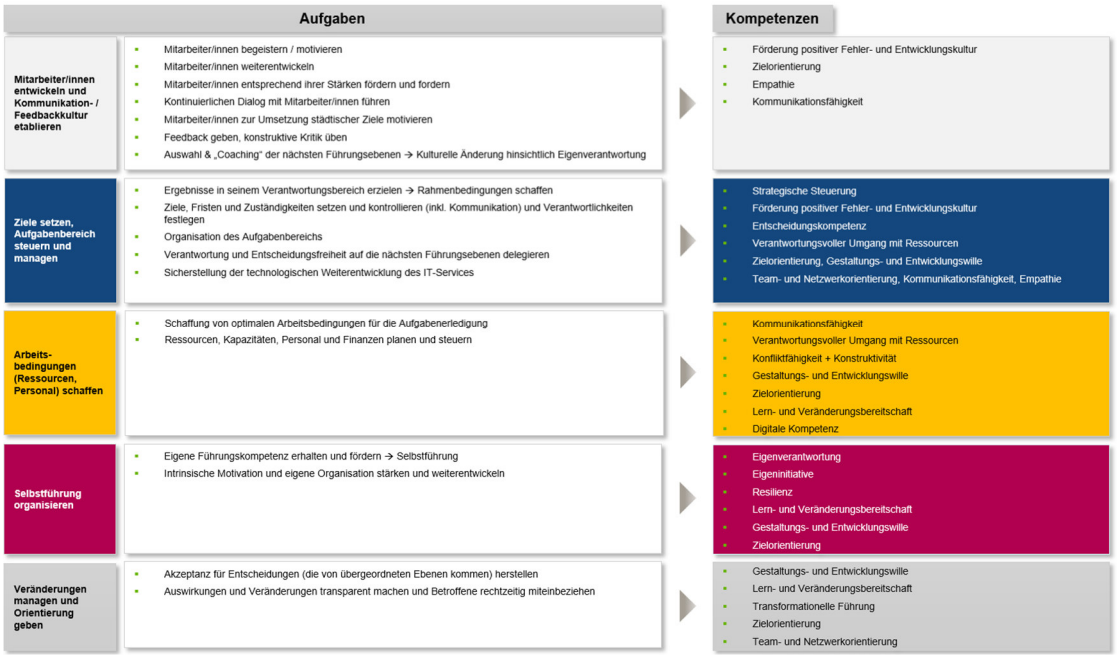


Abbildung 45: Zentrale Führungsaufgaben und nötige Kompetenzen

Die Abbildung lässt erkennen, dass für mehrere zentrale Führungsaufgaben die ähnlichen oder gleichen Kompetenzen benötigt werden. Diese Mehrfachnennungen sind Kernkompetenzen einer DIP-Führungskraft. Zu nennen sind hier insbesondere eine hohe Kommunikationsfähigkeit und die Förderung einer Fehler- und Entwicklungskultur. Des Weiteren sollte bei den Führungskräften eine erhöhte Zielorientierung ausgeprägt sein, sowie digitale und soziale Fähigkeiten.

Mehrfach beschriebene Kompetenzen sind als künftige Pflichtbestandteile für Führungskräfte bei DIP anzusehen, die übrigen als solche, die in freiwilligen Schulungen vermittelt werden.

4.2.5 UMSETZUNGSEMPFEHLUNG

Ziel der Maßnahmen zum Thema Führung ist im Wesentlichen die Erarbeitung eines klar definierten Führungsleitbildes, dass unter den Mitarbeiter/innen eine gleiche Akzeptanz wie unter den Führungskräften hat. Durch ein eindeutiges Führungsleitbild wissen die Mitarbeiter/innen, was sie von den Führungskräften erwarten können und gleichzeitig herrscht Transparenz darüber, welche Kompetenzen und Qualifikationen nötig sind, um bei DIP eine Führungsrolle begleiten zu können.

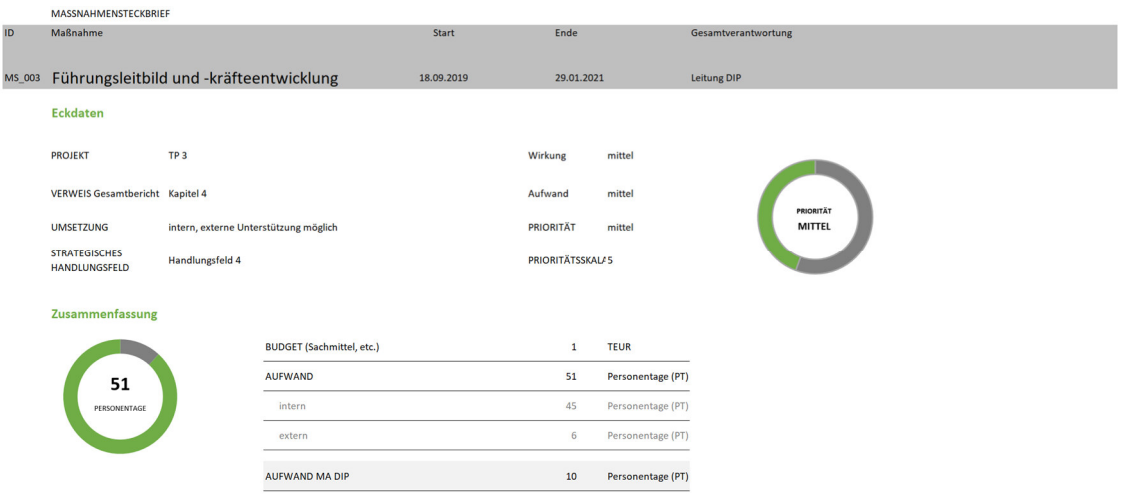


Abbildung 46: Maßnahmensteckbrief "Führungsleitbild und -kräfteentwicklung"

Der Umsetzungszeitraum hat bereits begonnen, ist für das gesamte Jahr 2020 vorgesehen und sollte bis Ende Januar 2021 abgeschlossen sein.

Die einzelnen Arbeitspakete beinhalten die folgenden Themen:

(1) *AP_01 Ableitung Führungsleitbild aus städtischem Leitbild und BCN*
Gemeinsam mit den Führungskräften wird ein gemeinsames Führungsverständnis erarbeitet.

(2) *AP_02 Umsetzung auf DIP/PRO im Rahmen eines FK-Workshops*
Etablierung eines Führungsleitbildes unter den Führungskräften und im Falle der Nichteinhaltung des Leitbildes werden Eskalationsroutinen auf Ebene der DIP-Leitung etabliert.

(3) *AP_03 Vorstellung vor der Mitarbeiterschaft DIP*

Im Rahmen einer Ergebnisvorstellung vor den Mitarbeitern/innen soll Feedback für die Über- bzw. Weiterbearbeitung gesammelt werden.

(4) *AP_04 Überarbeitung*
Nach dem Einholen des Feedbacks steht die Überarbeitung bzw. die Umsetzung von Verbesserungs- und Veränderungsvorschlägen.

(5) *AP_05 Identifizierung von Qualifikationsbedarf für die einzelnen Führungskräfte und potenziellen Führungskräfte*
Im Rahmen von jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen findet eine Abstimmung und Zielvereinbarung statt.

(6) *AP_06 Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen*
Abgestimmte Zielvereinbarungen werden umgesetzt.

(7) *AP_07 Durchführung MA-Befragung zur Evaluation*
Durch das Einholen von Feedback werden die Ideen stetig evaluiert.

4.3 Projektmanagement

4.3.1 AUSGANGSLAGE

Basierend auf dem aktuellen Projektmanagement-Ansatz von DIP/1 und den sich verändernden Aufgaben und Rahmenbedingungen ist eine Neuausrichtung des Projektmanagements bei DIP notwendig.

Die abgehaltenen Workshops und Termine im Rahmen des Projektmanagements ging es im Wesentlichen darum, eindeutige Formate in der Projektarbeit zu implementieren, Projekt- von Linienarbeiten zu differenzieren und ein eindeutiges Vorgehen von der Projektidee über die Projektorganisation bis zur eigentlichen Durchführung zu etablieren. Dazu gehörte auch die Erarbeitung einer Definition, wie zwischen einem Auftrag und einem Projekt zu unterscheiden ist.

Weitere Themen waren die Ressourcensteuerung und die Priorisierung von Projekten zu verbessern.

4.3.2 IST-ANALYSE

Unter das Aufgabenpaket Projektmanagement fallen bei DIP/1 die Vorbereitung, die Leitung und die Mitwirkung in Projekten. Im Jahr 2018 sind bei DIP/1 darauf 4,72 VZÄ entfallen. Der bisherige Projektablauf bei DIP/1 ist wie folgt strukturiert[5]:

[5] Alle nachfolgenden Angaben beziehen sich ausschließlich auf Projekte, die DIP/1 betreffen und gelten nicht für Projekte von DIP/IT.

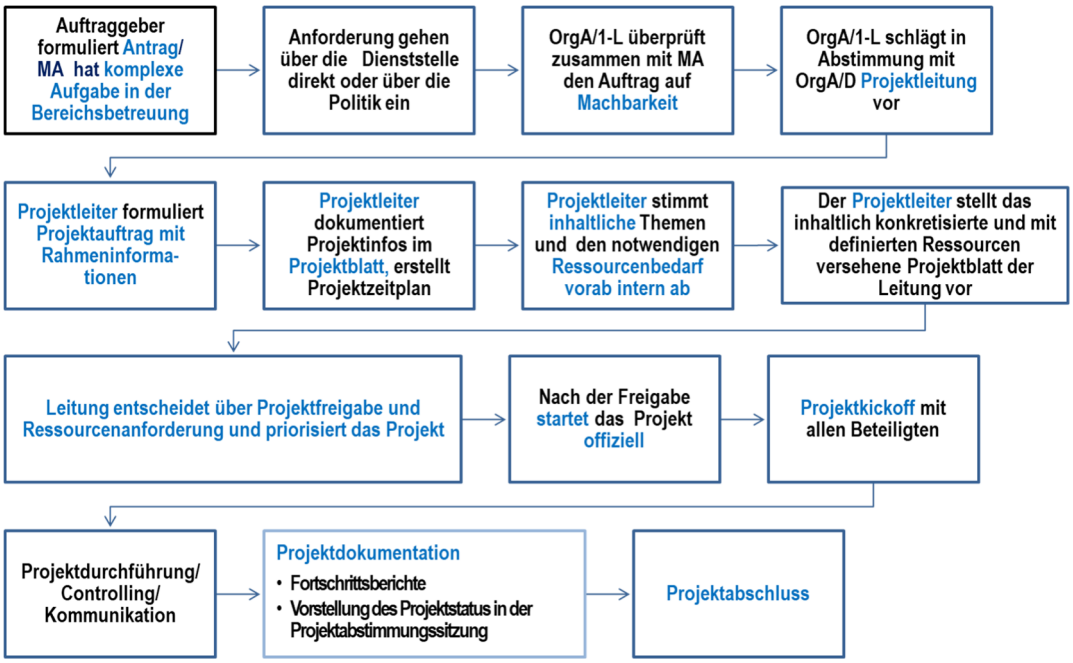


Abbildung 47: Projektmanagement bei DIP/1

In der Vorbereitung von Projekten fallen Tätigkeiten im Entstehungsprozess der Projektidee an. Die Eingangsmöglichkeiten einer Projektidee sind breit gefächert. Der Auftraggeber kann eine Dienststelle oder ein Gremium sein. Auch im Rahmen der Bereichsbetreuung kann eine Idee aus erkannten Potenzialen entstehen, ebenso wie z.B. die Änderung rechtlicher Rahmenbedingungen zu einem Projekt führen kann. Des Weiteren sind wesentliche Inhalte des Projektsteckbriefs, wie zu beteiligende Personen, Mittelverfügbarkeit und Dauer des Projekts, zu klären und abzustimmen.

Die Aufgabe „Projektleitung“ nahm 2018 mit 3,24 VZÄ und zehn beteiligten Mitarbeiter/innen den wesentlichen Anteil des Personaleinsatzes ein. Dazu ist der Projektsteckbrief zu befüllen und die dafür notwendigen Punkte des Auftrages zu klären. In der Projektplanung, die mit den Projektbeteiligten stattfindet, werden Zeit-, Aktivitäten-, und Meilensteinplanung, die Mittelanmeldung sowie in Teilen eine Kapazitätsplanung durchgeführt.[6] Je nach Projekt ist die Erstellung eines Leistungsverzeichnisses sowie die Ausschreibung und Auftragserteilung an externe Berater notwendig. Nach der Durchführung der Kick-off-Veranstaltung folgt die Phase der operativen Projektdurchführung. Hier werden Workshops durchgeführt, Datenanalysen vorgenommen und Prozesse erhoben und optimiert. Im Rahmen des bis Mitte 2018 bestehenden Projektcontrollings wurde bei DIP/1 geleiteten Projekten standardisiert an die Dienststellenleitung berichtet. Die durchgeführten und vorgestellten Projekte waren sowohl dienstellenspezifische, als auch stadtweite Projekte. Während des Projektverlaufs erfolgt laufend ein Projektcontrolling, durch das Zeit, Kosten und Ressourcen überwacht werden. Weitere Aufgaben wie das Berichtswesen oder Entscheidungsvorbereitungen ergeben sich aus der laufenden Projektgremienarbeit zum Projektfortschritt. Als finaler Schritt ist nach Beendigung eines Projekts der Abschlussbericht zu erstellen.

[6] Zusätzlich erfolgt - bei IT-Projekten verbindlich - die Planung im WiBe-Tool.

Wenn in Projekten mitgewirkt wird, ist an Projektgremien teilzunehmen, in der die Mitarbeiter/in ihre / seine Organisationsexpertise einbringt. Ebenso ergibt sich die Projektbeteiligung aus der Funktion der Vertretung des Querschnitts, um die gesamtstädtische Perspektive in ein Projekt miteinzubringen. Im Rahmen dieser Projektarbeit erfolgen zum Beispiel Zuarbeiten, wie die Lieferung von Daten. Die Mitwirkung an Projekten band 2018 1,19 VZÄ und betraf 14 Mitarbeiter/innen bei DIP/1.[7]

Eine zusätzliche Aufgabe ist die Moderation von Workshops. Dies kann auf Anfrage einer Dienststelle erfolgen. Die Moderation erfolgt auf Grundlage der Methodenkompetenz insbesondere bei Prozess-Workshops. Diese Aufgabe nahm mit 0,03 VZÄ in 2018 nur einen kleinen Teil des Personaleinsatzes ein und wurde nur von zwei Mitarbeitern wahrgenommen.

4.3.3 BEWERTUNG

Im Rahmen der Kundenkonferenz und der Workshops zum Thema Projektmanagement konnten u.a. die folgenden Inhalte identifiziert werden:

- Der dargestellte Soll-Prozess des Projektmanagements bei DIP/1 wird in der Praxis nicht eingehalten. In der Vergangenheit wurden Projekte häufig als Aufträge deklariert, um den formellen und aufwendigen Projektinitialisierungsprozess und das umfangreiche Projektcontrolling und -berichtswesen zu vermeiden. Das bestehende Schema zur Abgrenzung zwischen Projekt und Auftrag wird nicht genutzt. Dies führt dazu, dass für die Steuerung keine gesicherten Informationen über Kapazitätsbindung und Auslastung zu Projekten und Aufträgen vorliegen.
- Die Fachdienststellen wünschen sich mehr erfahrene Beratung im Vorfeld der Projektanmeldung durch DIP.
- Für die Projektanträge existieren eine Vielzahl an Zugangskanälen (Bereichsbetreuung, Projektmanagement, Leitung DIP/1, Leitung DIP, Referat I/II, Gremien, etc.), dies führt zu unterschiedlichen Informationsständen und fehlenden Ansprechpartner auf der Auftraggeberseite zur Auftragsklärung.
- Der bestehende Projektsteckbrief ist sehr umfangreich und in der Praxis schwer zu befüllen. Zusätzlich mangelt es an der Qualität und Verfügbarkeit der Informationen, die für die Erstellung des Projektsteckbriefes erforderlich sind, sodass die Auftragserklärung erheblichen Zeitaufwand einnimmt. Auch die Qualität der Informationen im Projektantrag ist in Teilen nicht aussagekräftig genug.
- Die Frage der Verantwortung für die Projektleitung ist nicht eindeutig geklärt. Dies führt häufig zu Doppelleitungsspitzen und -zuständigkeiten in DIP/1 und der Fachdienststelle. Eine klare Festlegung von Rolle, Kompetenz und Instrumenten im städtischen Projektmanagement existiert nicht.
- Das genutzte WiBe-Tool, das offizielle Konzept für Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen von (IT-) Projekten in der Öffentlichen Verwaltung, erweist sich für die Stadt Nürnberg als nicht praktikabel, da es stark IT-lastig und überdimensional konzeptioniert ist.

[7] Zu berücksichtigen sind Sondereffekte im Jahr 2018, die zu einem geringeren Personaleinsatz geführt haben. Zu nennen sind hier z.B. der Leitungswechsel in DIP/1 und damit einhergehende vakante Führungspositionen oder die neue Entgeltordnung.

- Das bestehende Projektvorgehen ist eher klassisch und phasenorientiert und beinhaltet kaum agile Formate, abgesehen von einer regelmäßig wöchentlich stattfindenden Besprechung. Für die digitale Transformation werden solche agileren Formate als notwendig erachtet.
- Die Fachdienststellen wünschen sich aktive Beratung und Begleitung durch DIP/1 bei der Organisation von referatsübergreifenden Projekten und Prozessen und die Möglichkeit für fachdienststellenbezogene Projekte punktuell und bedarfsorientiert Unterstützungsleistungen bei DIP/1 abrufen zu können.

4.3.4 KÜNFTIGES PROJEKTMANAGEMENT BEI DIP – PROJEKTINITIALISIERUNG

Die bisherige Prozessinitialisierung war geprägt durch u.a. unklare Zugangskanäle, fehlende Qualität der Informationen und einer unklaren Auftragslage. Dadurch gestaltete sich diese Phase des Projektmanagements der Stadt Nürnberg als zu zeitintensiv und aufwendig. Für einen effizienteren und effektiveren Ablauf direkt zu Beginn des Projektmanagements wurde ein neuer Prozess zur Projektinitialisierung erarbeitet, der in der Zukunft die Entscheidung über ein Projekt herbeiführen soll.



Abbildung 48: Projektablauf DIP

Ein Auftrag geht in der Regel bei der zuständigen Bereichsbetreuung bei DIP/1 ein, wobei ein Projekt auch anders starten kann, z.B. dann, wenn auf politische Initiative ein stadtweites Projekt beschlossen wird. Dabei werden die folgenden Mindestinformationen mitgeteilt: Ziele, Auftraggeber, zeitliche und inhaltliche Erwartungen sowie ggf. rechtliche Rahmenbedingungen. Fehlen diese Informationen bzw. werden diese nicht in ausreichender Präzision mitgeliefert, besteht das Risiko, dass bereits frühzeitig der Prozess verzögert wird bzw. es zu Störungen im Prozessablauf kommt.

Die zuständige Bereichsbetreuung bei DIP/1 nimmt diesen entgegen und führt – zusammen mit dem Kundenmanager – mit dem Auftraggeber ein Gespräch zur Auftragsklärung, um den Auftragsgegenstand und offene Fragen zu klären.

Die systematische Bewertung des Auftrages durch das Tandem (Bereichsbetreuung/Kundenmanagement) erfolgt anhand eines zur Verfügung stehenden Entscheidungsbaums, mit dem auch der IT-Bezug des Auftrages geprüft wird. Im Ergebnis ist ein Auftrag als Projekt definiert oder wird in der Linie bearbeitet.

Sofern ein Projekt als solches qualifiziert wird, ist der Projektsteckbrief zu erstellen. Er dient der Konkretisierung der Projektinhalte. Als Vorlage existiert ein einheitliches Projekt-Steckbrief-Formular für DIP/1 und DIP/IT, welches gemeinsam von Bedarfsträgern und Bereichsbetreuung/ Kundenmanagement befüllt wird.

Die Festlegung der Projektleitung sollte an zentraler Stelle in DIP erfolgen, um eine bessere Übersicht innerhalb von DIP über Ressourceneinsatz, Kompetenzerfordernisse, Beteiligungsnotwendigkeiten etc. zu haben. Dies erfolgt durch einen Sachbearbeiter in der Stabstelle „Strategie, Kommunikation und Steuerung“ (SKS) dem zentralen Projektmanagement. Der ernannte Projektleiter nimmt die Übertragung der Rolle im Anschluss an. Daran anschließend erfolgt der Projekt-Kickoff und gemeinsam mit dem Auftraggeber wird eine detaillierte Planung des Projektes beschlossen.

Eine Darstellung des Prozessablaufs in der DEMI-Matrix legt den Fokus der Visualisierung auf die Verantwortlichkeiten der beteiligten Akteure.

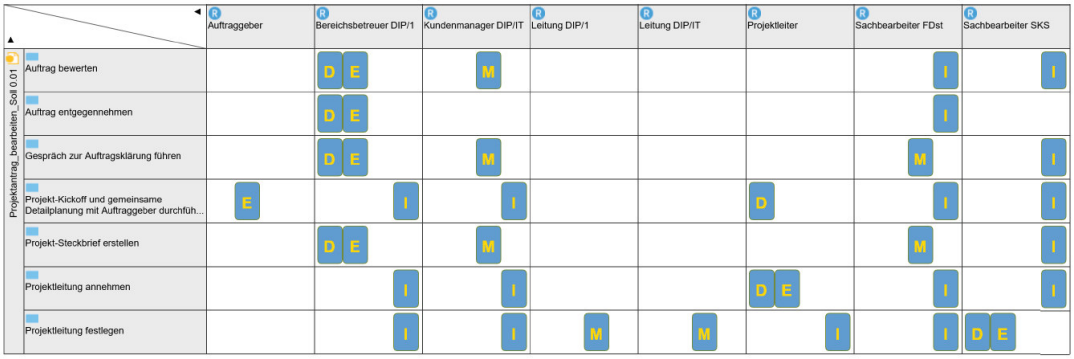


Abbildung 49: Prozessdarstellung in der DEMI-Matrix

Die dargestellte Matrix bezieht sich auf solche Projekte, die einen organisatorischen Schwerpunkt haben. Würde der Schwerpunkt auf einem IT-Thema liegen, kann die Durchführungs- und Ergebnisverantwortung bei DIP/IT übernommen werden. In der Abbildung lässt sich dennoch die enge Zusammenarbeit zwischen Bereichsbetreuung DIP/1, der in der Durchführungs- und Ergebnisverantwortung steht, und Kundenmanagement DIP/IT erkennen. Dies gilt für die Aufgaben: Auftrag bewerten, Auftragsklärung und der Erstellung des Projektsteckbriefs. Die zuvor aufgeführten Aufgaben können auch verantwortlich durch das Kundenmanagement betreut werden.

Die Sacharbeiter/innen der Fachdienststellen werden im Rahmen der Auftragsannahme und -bewertung sowie bei der Festlegung und Bestätigung der Projektleitung informiert. Bei dem Gespräch zur Auftragsklärung sowie der Erstellung des Projekt-Steckbriefes wirken sie aktiv mit. Die Sachbearbeiter/innen des Programm- und Projektmanagements werden hinsichtlich der Auftragsbewertung, der Auftragsklärung sowie der Erstellung des Projekt-Steckbriefes informiert. Das Vorschlagsrecht für die Festlegung der Projektleitung liegt vollständig bei der Stabstelle SKS (Strategie, Kommunikation und Steuerung)[8], die Entscheidung erfolgt letztlich durch den DIP-Leitungskreis .

[8] Vgl. Kapitel 5.6, künftige Aufbauorganisation DIP

Die beschriebenen Maßnahmen führen zu einem klaren Prozess der Projektinitialisierung und sorgen künftig dafür, dass das „Einzelkämpfertum“ hinsichtlich der Wahrnehmung von Projektleitungen und der Mitarbeit in Projekten abgelöst wird und stattdessen eine teamorientierte und lösungsorientierte Zusammenarbeit mit dem Kundenmanagement und innerhalb von DIP im Vordergrund steht. Exemplarisch dafür steht der Tandem-Ansatz.

Anschließend an die Entscheidungen über die Projektleitung stehen im weiteren Projektmanagementprozess die Schritte Detailplanung und Projektvertrag, Kick-Off Veranstaltung und die operative Durchführung an. Gerade in Bezug auf den Projektvertrag gilt, dass dieser von allen Beteiligten abgestimmt und mitgetragen wird. Zum Abschluss eines jeden Projektes steht eine Evaluierung, analog dem Tool „Lessons learned“ aus der Toolbox, um die positiven wie negativen Erfahrungen zu teilen und für die Zukunft Verbesserungsmaßnahmen ergreifen zu können.

Dieses Verfahren muss für jeden potentiellen Projektauftraggeber bekannt sein.

4.3.5 ETABLIERUNG EINES „KÜMMERER-PRINZIPS“ BEI DIP

Da eine trennscharfe Abgrenzung von Bedarfen hinsichtlich IT und Prozessen nicht möglich bzw. nicht sinnvoll erscheint, müssen DIP/IT und DIP/1 zukünftig so stark zusammenarbeiten, dass sie von den Dienststellen als Team wahrgenommen werden. Mit der Abgabe eines Antrages durch die Dienststelle sollen sowohl Kundenmanagement auf Seiten von DIP/IT und Bereichsbetreuung seitens DIP/1 direkt informiert werden und sich bezüglich der Zuständigkeit und weiteren Vorgehensweise abstimmen. Diese Tandems bilden fortan das sogenannte Bedarfsmanagement.

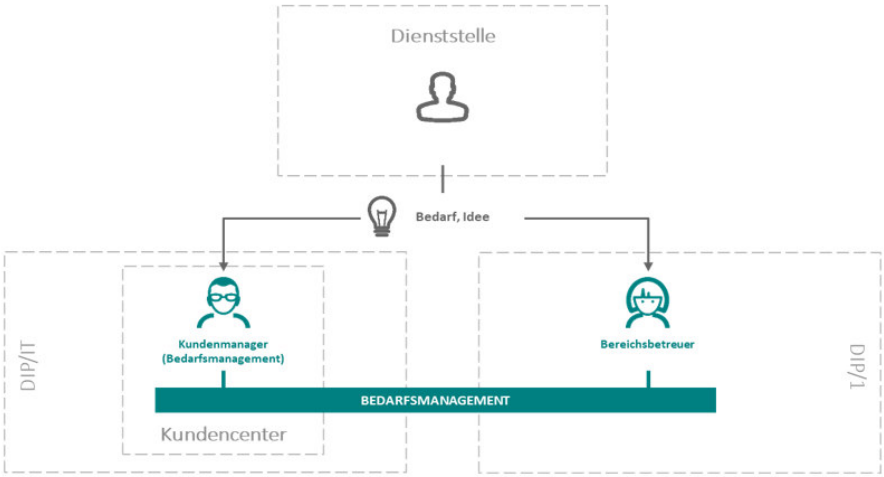


Abbildung 50: Zusammenarbeit der Bereiche IT und Organisation

Das Bedarfsmanagement arbeitet nach dem „Kümmerer“ – Prinzip, d.h. dass derjenige innerhalb von DIP der Ansprechpartner für den Kunden ist und bleibt bis eine eindeutige Person innerhalb von DIP gefunden ist, die den Bedarf übernimmt. Der Kümmerer zeigt sich dafür verantwortlich, dass die Anliegen der Kunden direkt aufgenommen und weiterverarbeitet werden. Der Kümmerer …

- … ist immer der erste Ansprechpartner des Kunden

- … übernimmt Verantwortung für die Bearbeitung des Bedarfs
- … sorgt für optimale Zusammenarbeit
- …sorgt für eine exakte, bedürfnisorientierte, inhaltliche und organisatorische Ausrichtung eines Projekts
- … denkt über den Tellerrand, sprich die Bedeutung eines Bedarfs, hinaus
- … setzt sich mit den entsprechenden Spezialisten (innerhalb DIP und dem Querschnitt) in Verbindung
- … gibt regelmäßig Rückmeldung an den Kunden, z.B. an wen der Bedarf übergeben wurde

Kundenmanagement und Bereichsbetreuung tauschen sich somit zu folgenden Themen aus bzw. bearbeiten einige Aufgaben gemeinsam:

- Regelmäßiger Austausch und gemeinsamer Überblick zu IT-Projekten und Organisations-Projekten in der Fachdienststelle
- Gemeinsamer Auftritt und Jahresplanung bei den Fachdienststellen
- Erarbeitung, Überarbeitung und Umsetzung digitaler Fachstrategien
- Erstellung und Bearbeitung von Projektsteckbriefen in Zusammenarbeit mit Fachdienststellen
- Gemeinsame Umsetzung von Projekten (bzw. mindestens Austausch zu Projektstand bei kleineren Projekten)
- Priorisierung von Maßnahmen/ Projekten mit dem Ziel eines gemeinsamen Vorschlages

4.3.6 ENTSCHEIDUNGSBAUM ZUR FESTLEGUNG VON ZUSTÄNDIGKEITEN

Für die Klärung, ob es sich um ein Projekt oder einen Auftrag im Rahmen der Bereichsbetreuung handelt, soll der nachfolgend dargestellte Entscheidungsbaum dienen. In der Abbildung wird geprüft, ob ein Vorhaben nach den beschriebenen Projektmethoden erfolgt (z.B. Einbindung Stabstelle SKS in ein Projekt, Controlling, etc.) oder ob die Bereichsbetreuung die Anfrage als Auftrag im Rahmen der Bereichsbetreuung bearbeitet:

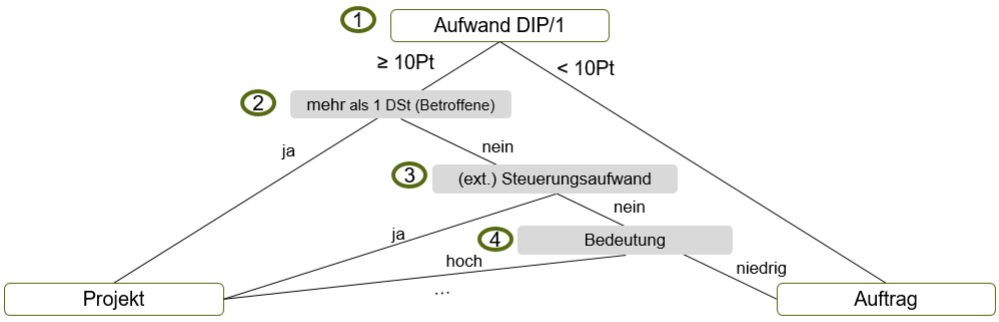


Abbildung 51: Prüfschema Auftragszuständigkeiten

In einem ersten Schritt ist festzustellen, wie groß der Aufwand laut Projektantrag für DIP/1 ist. Ist er kleiner als zehn Personentage, fällt die Entscheidung hinsichtlich der Zuständigkeit auf den Bereichsbetreuer. Ist der Aufwand größer zehn Personentage, ist in einem zweiten Schritt zu prüfen, ob mehr als eine Dienststelle durch den Auftrag betroffen ist. Wenn ja, entscheidet die Stabstelle SKS über die Zuständigkeit. Wenn nur eine Dienststelle tangiert ist, gilt es weitergehend zu prüfen, ob im Rahmen des Auftrages hoher interner oder externer Steuerungsaufwand notwendig ist und wie hoch die Bedeutung des Auftrages im Gesamtkontext ist. Grundsätzlich entscheidet die Stabstelle SKS bei Projekten über die Projektleitung. Sofern die Bereichsbetreuung über ausreichend freie Kapazitäten verfügt, kann ihr die Projektleitung übertragen werden. Bei Aufträgen übernimmt die zuständige Bereichsbetreuung die Leitung und Bearbeitung des Auftrags.

4.3.7 EINHEITLICHER PROJEKTSTECKBRIEF FÜR DIP/1 UND DIP/IT

Ein einheitlicher Projektsteckbrief für DIP/1 und DIP/IT soll eine Verbindlichkeit in der Projektarbeit unterstützen und dafür sorgen, dass die angenommenen Aufträge in ein einheitliches Format übertragen und fortan im bekannten Muster weiterverarbeitet werden können. Durch den Projektsteckbrief gibt es eine eindeutige Projektdefinition, die es möglich macht, Ressourcen, Projektziele usw. von Beginn an festzulegen.

Durch die Schaffung von Standards für die Projektbearbeitung wird zudem bestimmt, wie der zeitliche Rahmen aussieht, welche Fachbereiche betroffen sind, wo fachliche Risiken liegen und welche Bedingungen für die Umsetzung gelten müssen.

Die Erstellung des Projektsteckbriefs liegt zunächst in der Verantwortung der jeweiligen Fachdienststelle und wird bei Bedarf von DIP unterstützt:

NÜRNBERG

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.	
Dienststelle/ Bedarfstragende	
Ansprechpartner/in	
Datum der Einreichung	
VON DER BEDARFSTRAGENDEN DIENSTSTELLE/ PERSON ZU BEFÜLLEN	
Kurzbeschreibung zur Anwendung der Maßnahme	
Nutzen der Maßnahme (sehr hoch/ hoch /mittel /niedrig) **Sehr hoch** – Kritisch für die Aufgabenerfüllung/ Systemerhaltung **Hoch** – Geschäftsprozess kann stark reduziert werden (> 50%) **Mittel** – Geschäftsprozess kann deutlich reduziert werden (>30%) **Niedrig** – Geschäftsprozess kann reduziert werden (<30%)	**Nutzen der Maßnahme:** Wählen Sie ein Element aus. **Begründung:**

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.	
Inhaltliche Beschreibung der umzusetzenden Inhalte	
Betroffene Bereiche	
Fachliche Risiken	
Dringlichkeit (sehr hoch/ hoch /mittel /niedrig) **Sehr hoch** – Kritisch für die Aufgabenerfüllung/ Systemerhaltung **Hoch** – Geschäftsprozess kann stark reduziert werden (> 50%) **Mittel** – Geschäftsprozess kann deutlich reduziert werden (>30%) **Niedrig** – Geschäftsprozess kann reduziert werden (<30%)	**Dringlichkeit der Maßnahme:** Wählen Sie ein Element aus. **Begründung:**
Termin und Voraussetzung	**Gewünschter Termin für die Bereitstellung:** xx/20xx **Begründung:** Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben. **Umsetzungsvoraussetzungen:** Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben. **Begründung:** Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.	
VON DIP ZU BEFÜLLEN	
Art der Maßnahme	
☐ gesetzlich verpflichtend	☐ politisch beschlossen
☐ betriebsnotwendig	☐ fachlich gewünscht
Betroffene Serviceklasse (ggf. Ergänzung um DIP/ 1-Service)	
☐ Infrastrukturservice	☐ Basisservice
☐ Plattformservice	☐ Querschnittservice
☐ Betriebsservice	☐ Entwicklungsservice
☐ fachspezifisches Service	
Dringlichkeit der Maßnahme (sehr hoch/ hoch /mittel /niedrig) **Sehr hoch** – Kritisch für die Aufgabenerfüllung/ Systemerhaltung **Hoch** – Geschäftsprozess kann stark reduziert werden (> 50%) **Mittel** – Geschäftsprozess kann deutlich reduziert werden (>30%) **Niedrig** – Geschäftsprozess kann reduziert werden (<30%)	**Dringlichkeit der Maßnahme:** Wählen Sie ein Element aus. **Begründung:**
Abhängigkeiten/Schnittstellen intern/extern (fachlich/technisch) die von anderen geschaffen/erfüllt werden müssen (Haupt-Produkte/Beteiligte Produkte)	

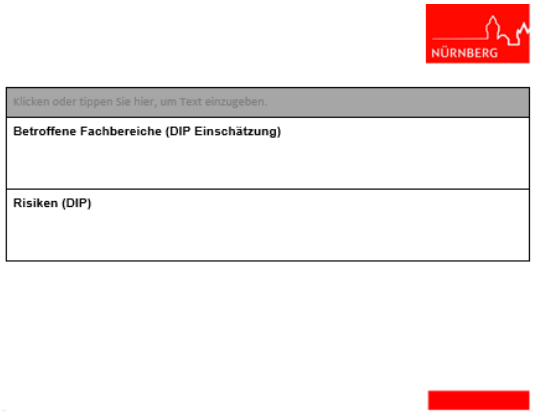


Abbildung 52: Muster Projektsteckbrief

4.3.8 PROJEKTMANAGEMENTINSTRUMENTE

In einer sogenannten Toolbox sollen den DIP-Mitarbeiter/innen gemeinsame Instrumente zur Verfügung gestellt werden, die ihnen während eines Projekts in den verschiedenen Phasen Unterstützung und Anleitung leisten sollen[9]. Die Tools aus der Toolbox stellen ein Angebot an Instrumenten für die Projektbeteiligten dar, das je nach Bedarf genutzt werden soll.

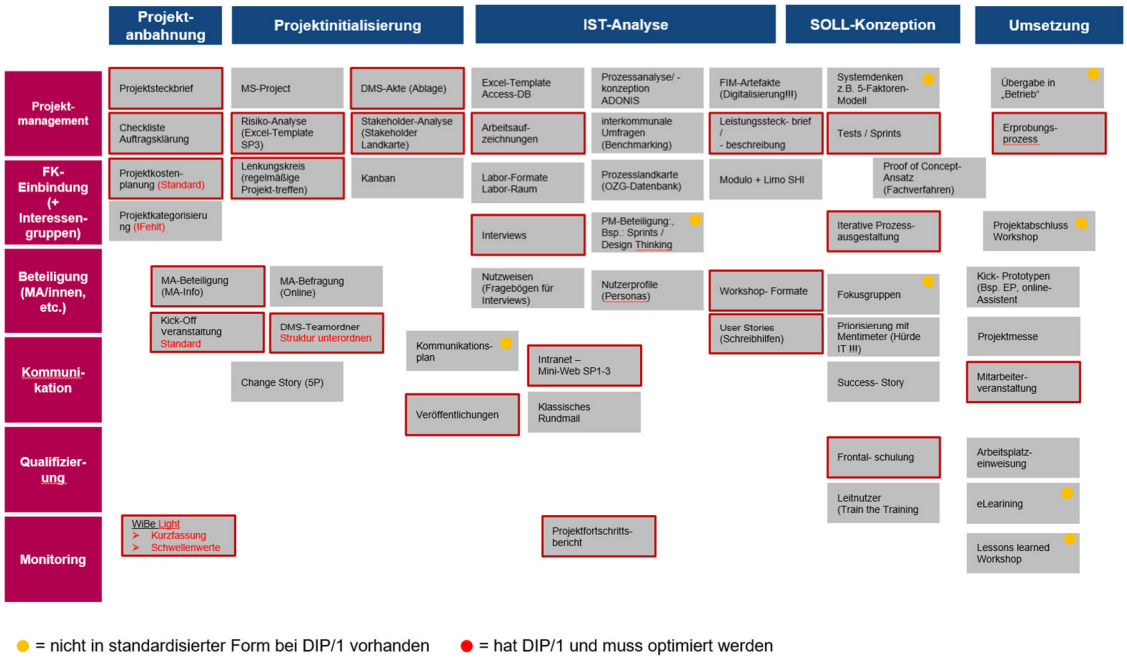


Abbildung 53: Toolbox für Projektmanagement-Instrumente[10]

[9] Die Instrumente der Toolbox sind nicht nur in der Projektarbeit, sondern generell für Ideenfindung, Analysen und Problemlösung einsetzbar.
[10] Tools, die umrandet sind, könnten als Pflichtbestandteile kategorisiert werden.

Die Instrumente sind den verschiedenen Projektphasen (Projektanbahnung, Projektinitialisierung, IST-Analyse, SOLL-Konzeption und Umsetzung) zugeordnet und sind nach den Kriterien Projektmanagement, Führungskräfte-Einbindung, Mitarbeiter/innen-Beteiligung, Kommunikation, Qualifizierung und Monitoring sortiert.

Aus jedem Instrument soll ein Toolsteckbrief entstehen, der als Vorlage für die Anwendung des Tools dienen soll. Einige Tools werden in der künftigen Projektarbeit verpflichtende Bestandteile, die mit versehenen Standards aufzubereiten sind, wie z.B. der Projektsteckbrief. Andere Tools hingegen sind freiwillig einsetzbar und können als hilfreicher Bestandteil in der Projektbearbeitung genutzt werden (Werkzeugkoffer). Zusätzlich erhalten die Nutzer des Tools ein Template, in dem sie die Anwendung systematisch dokumentieren.

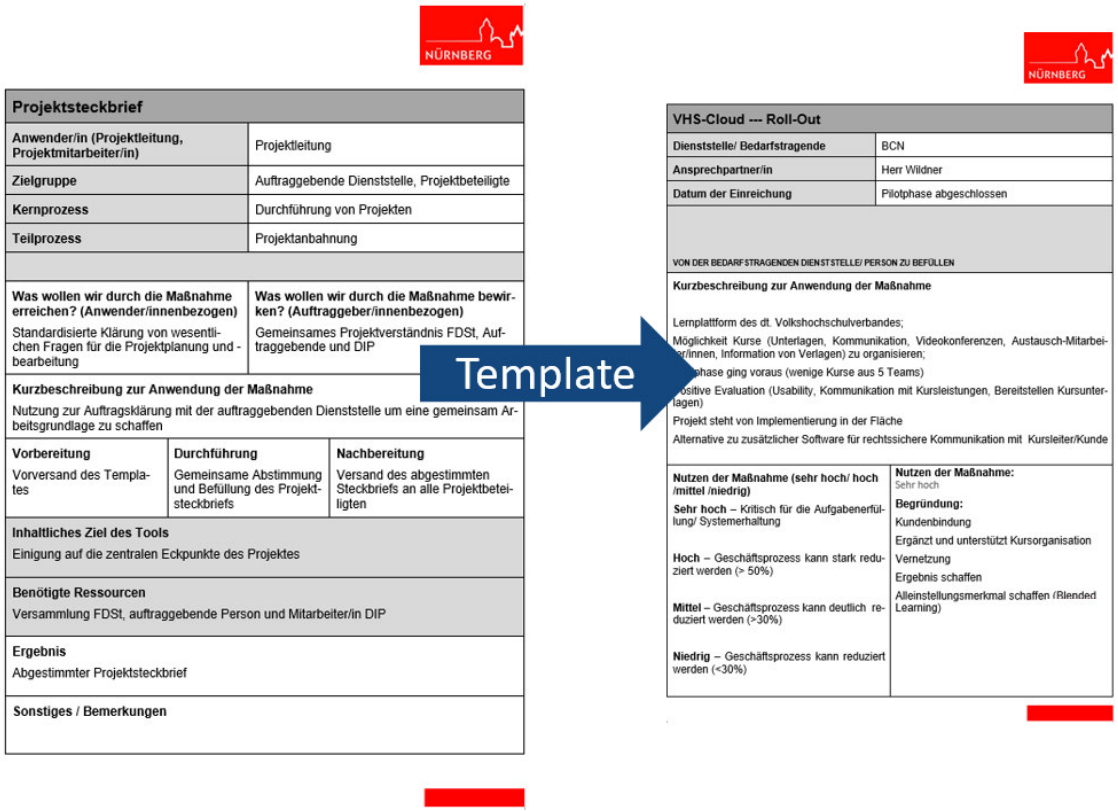


Abbildung 54: Beispiel Toolsteckbrief mit Template für das Tool "Projektsteckbrief"

Ein klassisches Tool in der Projektanbahnungsphase für den oben bereits dargestellten „Projektsteckbrief“. Er ist Checkliste zur Auftragsklärung: Mit Hilfe dieser Liste kann diejenige Person, welche ein Auftragsklärungsgespräch führt, systematisch an das Gespräch herangehen, sodass am Ende keine offenen Punkte zur Abstimmung verbleiben.

Für die Praxistauglichkeit der Toolbox wird es wichtig sein nach jedem Projekt einen Lessons-Learned-Workshop abzuhalten. Anhand dessen wird dokumentiert, welche Tools im Projekt eingesetzt wurden und inwiefern das Template für ein bestimmtes Tool überarbeitet werden sollte. Es entsteht ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess für die Toolbox, indem die Tools nach Anwendung angepasst und für die weitere Nutzung optimiert bzw. neue Tools ergänzt werden.

4.3.9 KLARE ROLLENABGRENZUNG IN DIP FÜR DAS PROJEKTMANAGEMENT

In der Struktur des Projektmanagements bei DIP wird zwischen der strategischen und operativen Ebene unterschieden.

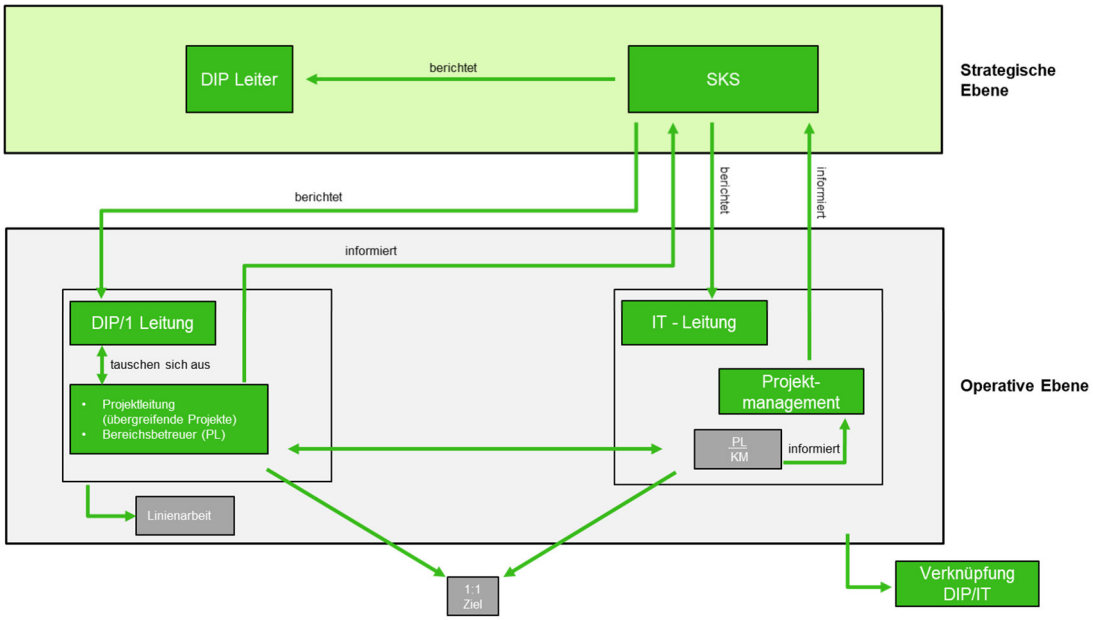


Abbildung 55: Strukturbild Projektmanagement bei DIP

Die strategische Ebene bildet die Leitung DIP und die Stabsstelle Strategie, Kommunikation und Steuerung (SKS). Die Stabsstelle SKS berichtet an den DIP-Leiter sowie die Leitungen von DIP/1 und DIP/IT.

Die operative Ebene umfasst die Leitung DIP/1 und DIP/IT sowie die operativen Projektleitungen (Bereichsbetreuung, Kundenmanagement, Projektmanagement, Projektleitung DIP/1 für übergreifende Projekte).

4.3.10 ROLLE STABSTELLE STRATEGIE, KOMMUNIKATION UND STEUERUNG (SKS)[11]

Die Stabsstelle Strategie, Kommunikation und Steuerung (SKS) unterstützt die DIP-Leitung und dient als Ansprechpartner für alle Projektmitarbeiter/innen. Beispielhafte Aufgaben in diesem Zusammenhang sind:

- Wahrnehmung der Aufgabe Steuerung und Controlling des Projektbestandes bei DIP (Multiprojektmanagement)
- Pflege der Projektmanagement-Toolbox (Einarbeitung der Rückmeldungen)
- Impulsgeber durch eine neutrale, nicht fachgebundene Sicht bei Problemen in Projekten

[11] Vgl. Kapitel 5.6, künftige Aufbauorganisation DIP

- Durchführung des übergreifenden Qualitätsmanagements, wobei das Qualitätsmanagement des IT-Bereichs in die Zuständigkeit des IT-Service Managements fällt
- Erhalt der Daten zu einzelnen Projekten aus IT und Organisation/Prozesse sowie die Auswertung der Projektstände (Berichtspflichten sind bedarfsgerecht abzustimmen)
- Zusammenarbeit und laufende Abstimmung mit DIP/1 und DIP/IT
- Bereitstellung spezifischer Projektmanagementkompetenzen, welche die operative Projektleitung bei Bedarf aufrufen kann (z.B. Coaching) sowie
- Erstellung von Leistungsverzeichnissen und Verwaltung von Rahmenverträgen mit externer Dienstleistern
- Projektassistenz (ggf. auch Koordination) bzw. Unterstützung in der Projektarbeit (Terminplanung und –findung, etc.)

4.3.11 ROLLE PROJEKTLEITUNG DIP/1 FÜR ÜBERGREIFENDE PROJEKTE

Die Übernahme der Projektleitung durch DIP/1 erfolgt hauptsächlich bei stadtweiten- und dienststellenübergreifenden Projekten. Hierzu zählen das Setzen der Rahmenbedingungen der Projektarbeit, die Projektdurchführung, die Kommunikation sowie die Unterstützung des Projektteams. Die Projektleitung kümmert sich um die notwendigen Ressourcen für dienststellenübergreifende Projekte sowie die laufende Einbindung von relevanten Ansprechpartnern innerhalb von DIP und dem Querschnitt.

4.3.12 ROLLE BEREICHSBETREUUNG DIP/1

Die Bereichsbetreuung DIP/1 soll künftig an dienstellenübergreifenden Projekten als Teil des Projektteams fachlich mitarbeiten und bei dienststellenbezogenen Projekten bedarfsgerecht als Berater und Unterstützer ihre Projekt- und Methodenkompetenz einbringen. Sofern die Bereichsbetreuung über ausreichend freie Kapazitäten verfügt, kann ihr die Projektleitung übertragen werden.

Des Weiteren bearbeitet sie, wie bisher, die vereinbarten und abgestimmten Organisationsaufträge der Fachdienststellen.

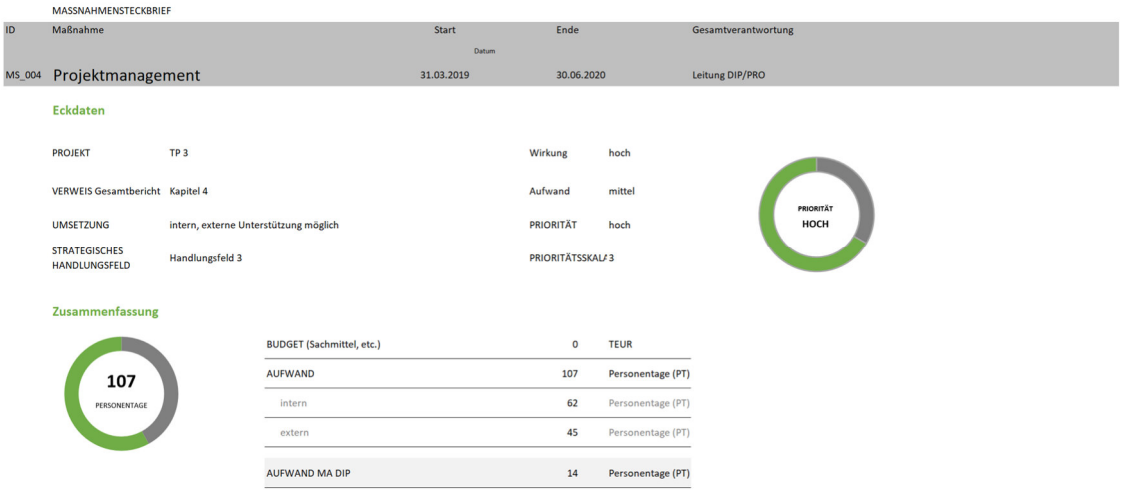
4.3.13 ROLLE DER FACHDIENSTSTELLEN

Wesentliche Aufgabe der Fachdienststelle ist es eine Leitung von dienststelleninternen Projekten zu benennen. Hierzu zählt auch die Erstellung der jeweiligen Projektsteckbriefe, das Schaffen von Rahmenbedingungen für die Projektarbeit, die Projektdurchführung, die Kommunikation sowie die Unterstützung des Projektteams.

Der Projektleiter der Fachdienststelle informiert die Bereichsbetreuung DIP/1 laufend über den Fortgang der Projektarbeit und fordert bedarfsgerecht Unterstützungsleistungen zu Projekt- und Methodenkompetenz an.

4.3.14 UMSETZUNGSEMPFEHLUNG

Ziele der Maßnahmen zum Thema Projektmanagement ist zum einem die Etablierung von verbesserten und effizienteren Abläufen, zum anderen die Sicherstellung eines routinierten Umgangs der DIP-Mitarbeiter/innen mit der Toolbox. Dabei soll die Toolbox den DIP-Mitarbeiter/innen gemeinsame Projektmanagement-Instrumente zur Verfügung stellen.


MASSNAHMENSTECKBRIEF

ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
		Datum		
MS_004	Projektmanagement	31.03.2019	30.06.2020	Leitung DIP/PRO

Eckdaten

PROJEKT	TP 3	Wirkung	hoch
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 4	Aufwand	mittel
UMSETZUNG	intern, externe Unterstützung möglich	PRIORITÄT	hoch
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	Handlungsfeld 3	PRIORITÄTSSKALA	3

PRIORITÄT HOCH

Zusammenfassung

107 PERSONENTAGE

BUDGET (Sachmittel, etc.)	0	TEUR
AUFWAND	107	Personentage (PT)
intern	62	Personentage (PT)
extern	45	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	14	Personentage (PT)

Abbildung 56: Maßnahmensteckbrief "Projektmanagement"

Der Umsetzungszeitraum umfasst die Monate angefangen ab Oktober 2019 bis Januar 2020.

Die einzelnen Arbeitspakete beinhalten die folgenden Themen:

(1) *AP_01 Erstellung Schulungskonzept*
Unter Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten soll ein Schulungskonzept für die Mitarbeiter/innen erarbeitet werden.

(2) *AP_02 Vorstellung der Toolbox und des neuen Ablaufs vor Bereichsbetreuer/innen und Kundenmanager/innen*
Zur Einführung in die Arbeit mit der Toolbox werden die Projektmanagement-Instrumente vorgestellt und eine Einstiegsschulung zu den Themen Change Management und agile Methoden wird abgehalten.

(3) AP_03 Etablierung SKS und DIP/PRO in Gremien einplanen
Für die Planung der Etablierung von SKS und DIP/PRO in Gremien ist eine Verbindung zum SP 2 notwendig.

(4) *AP_04 Arbeitsgruppe als Qualitätszirkel etablieren*
Schaffung einer hierarchieübergreifenden gemeinsamen Arbeitsgruppe aus DIP/PRO und DIP/IT.

(5) *AP_05 Anwendung bestehender Pflichtmodule (Projektsteckbrief, Entscheidungsbaum, etc.)*
Die verpflichtenden Bestandteile werden im Rahmen dieses Arbeitspakets mit versehenen Standards aufbereitet. Ebenso findet eine Begleitung in der Einübung statt.

(6) *AP_06 Auswahl eines freiwilligen Elements je Bereichsbetreuer/in und Anwendung in einem Projekt/Auftrag*
Um die Projektarbeit zu erleichtern, werden freiwillige Tools etabliert.

(7) *AP_07 Bericht zum Tooleinsatz im nächsten Qualitätszirkel*
Im Rahmen einer Evaluation wird zum Tooleinsatz ein Kurzbericht je Anwender verfasst.

(8) *AP_08 ggf. Anpassung des Toolsteckbriefs und Templates in der Toolbox*
Um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess sicherzustellen, wird nach jedem Projekt ein „Lessons-Learned-Workshop“ durchgeführt.

(9) AP_09 Evaluation der Pflichtmodule
Kern des letzten Arbeitspakets ist es, Erfahrungen auszutauschen und zu sammeln und damit einhergehend Tools zu verbessern.

(10) AP_10 Einführung Ticket System
Umsetzung eines Ticket-Systems für Aufgaben und Anfragen der Fachdienststellen, die keine Projekte sind. Damit soll sichergestellt werden, dass die Abteilungsleitung einen Überblick bezüglich der aktuell benötigten Kapazitäten auch für kleinere Themen und Aufträge erhält.

4.4 Fachdigitalisierungsstrategie

Im Strategieprojekt 2 wurden Voraussetzungen hinsichtlich Rahmenbedingungen und Umsetzungsnotwendigkeiten geschaffen, damit eine stadtweite Digitalisierungsstrategie realisiert werden kann. In diesem Kontext wurde auch erarbeitet, inwiefern die Aufgaben und Rollen von DIP/1 unter dem Aspekt der Bereichsbetreuung neben spezifischen IT-Fachthemen wahrgenommen werden müssen, um ein gelungenes Zusammenspiel zwischen Dienststellen, DIP/IT und DIP/1 herbeizuführen, das für alle Akteure ein zufriedenstellendes Ergebnis darstellt.

Strategieentwicklungen sollen neben der Projektion von zukünftig gewünschten Zielzuständen auch die aktuelle Situation der Organisationseinheit betrachten. Die Berücksichtigung der Kernelemente ist auch im Rahmen der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie der Stadt Nürnberg zu berücksichtigen.

Die künftige Neuaufstellung von DIP/1 sieht als eine Kernaufgabe vor, die Dienststellen bei der Erstellung und Weiterentwicklung der jeweiligen Fachdigitalisierungsstrategien zu unterstützen.

4.4.1 VORGEHENSWEISE BEI DER ENTWICKLUNG EINER FACHDIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

Damit eine transparente Standortbestimmung der Dienststellen erfolgen kann, wurde im Rahmen des Projekts ein Reifegradermittlungsmodell entwickelt, das in einem Vorgehen in drei Schritten eine Standortbestimmung der Dienststellen im Hinblick auf die Digitalisierungsstrategie vornimmt. Nach der Standortbestimmung erfolgt als Schritt drei die Ableitung eines meilensteinbasierten Vorgehens. Die Schritte im Überblick:

Das Vorgehen in drei Schritten:

(1) Ermittlung des strukturellen Reifegrades
(2) Ermittlung des qualitativen Reifegrades
(3) Entwicklung einer Meilensteinplanung

4.4.2 ERMITTLUNG DES STRUKTURELLEN REIFEGRADES

Der strukturelle Reifegrad wird in einem ersten Schritt im Rahmen einer Analyse nach „Aktenlage“ oder etwa dem Wissen von Bereichsbetreuern und Kundenmanagern bzw. den Gesprächen mit den Dienststellen vollzogen. Hierzu bilden Bereichsbetreuer/in DIP/1 und Kundenbetreuer/in DIP/IT ein Tandem, das eine qualifizierte Sichtung der vorhandenen Unterlagen durchführt. Dieses Vorgehen bietet den Vorteil, dass sich das Analysetandem gemeinsam in einem intensiven Prozess mit den formellen und damit objektiv nachvollziehbaren Gegebenheiten auseinandersetzen müssen und können. Diese analytische Auseinandersetzung findet ihren Niederschlag in der Beantwortung der standardisierten Fragen im Reifegradermittlungstool. Folgende Abbildung zeigt einen Ausschnitt des Reifegradermittlungstools:

	Digitale Fachstrategie - Struktureller Scan	Digitale Fachstrategie - Qualitativer Scan			
Veränderung und Ziele		gering	mittel	hoch	Bemerkungen (Zielzustand)
Die Dienststelle hat ein Bewusstsein dafür, dass Veränderungen unausweichlich bewältigt werden müssen?	Ja				
Methoden (Know how) zur effizienten Steuerung und Begleitung von Veränderungen sind vorhanden	Ja				

Abbildung 57: Reifegradermittlungstool Ausschnitt

Die Reifegradermittlung wurde inhaltlich aus der Dachstrategie „Digitale Stadtverwaltung“ abgeleitet, sodass die Anschlussfähigkeit zur übergeordneten und damit maßgeblichen Strategie gewährleistet wird. Die tatsächliche Ermittlung des Reifegrades der Dienststellen erfolgt durch die Beantwortung gezielter Fragestellungen entlang folgender Dimensionen:

- Veränderung und Ziele
- Kundenperspektive
- Personal
- Prozess- und Organisationsmanagement
- IT-Infrastruktur
- Rahmenbedingungen

Die Inhalte der einzelnen Dimensionen werden nachfolgend dargestellt:

Veränderung und Ziele

- Die Dienststelle hat ein Bewusstsein dafür, dass Veränderungen unausweichlich bewältigt werden müssen
- Methoden (Know-How) zur effizienten Steuerung und Begleitung von Veränderungen sind vorhanden
- Führungskräfte und Projektverantwortliche gestalten bzw. begleiten Veränderungsprozesse systematisch und kompetent
- Die notwendigen Veränderungen wurden systematisch in Fachstrategien dargestellt
- Die entwickelten Fachstrategien wurden systematisch mit Zielen ausgestattet
- Die entwickelten Ziele wurden mit vorhandenen Prozessen verbunden und zeitlich beplant
- Die Prozessziele sind eindeutig, messbar und werden einem Ziel-Controllingsystem zugeführt
- Digitalisierungsbeauftragte („Digital-Lotsen“) sind in den Fachdienststellen etabliert
- Der Einsatz agiler Methodik/Herangehensweisen erfolgt/ist geplant und Knowhow ist/wird aufgebaut. Innovationslabor/Kundenpanels/Kundenwerkstätten werden systematisch eingesetzt
- Zielführende Fehlerkultur ist etabliert. Fehler werden als Chance zur Verbesserung verstanden und genutzt

Kundenperspektive

- Kundenorientierung steht ganz oben auf der Prioritätenliste. Der Kunde und seine Bedürfnisse stehen im Zentrum des Denkens und Handelns der Führungskräfte und der Mitarbeiter
- User-Experience ist der Qualitätsmaßstab für digitale Angebote und Kommunikation
- Auch interne Dienstleistungsempfänger werden als Kunden betrachtet und behandelt
- Kundinnen und Kunden sind systematisch aktiv in den Gestaltungsprozess kommunaler Dienstleistungen eingebunden
- Die digitalen Angebote verfolgen nach Möglichkeit das Prinzip „Once-Only“
- Die zukünftigen Anforderungen der Kunden sind erhoben, analysiert und dargestellt
- Kommunikation mit Kundinnen und Kunden sowie Unternehmen folgt grundsätzlich dem 2-Kanal-Prinzip: digital und persönlich

Personal

- Das Potenzial der Mitarbeiter wird durch Delegation von Verantwortung sowie direkte Beteiligung am Prozess der Meinungsbildung und Entscheidungsvorbereitung systematisch genutzt

- Ergebnisorientierung und Kostenbewusstsein sind in der ganzen Verwaltung stark entwickelt. Es wird generell ziel- und ergebnisorientiert geführt. Auch auf den unteren, nichtleitenden Ebenen engagieren sich die Mitarbeiter für die Zielerreichung und helfen aktiv mit, die Kosten niedrig zu halten

- Es wird auf allen Ebenen offen und unkompliziert zusammengearbeitet. Teamarbeit hat einen hohen Stellenwert. Weder Hierarchieebenen noch Ressortgrenzen wirken als Barrieren. Man arbeitet nach Gesichtspunkten des gesunden Menschenverstands mit Blick auf den Kundennutzen (Wirkung) und nicht primär nach Gesichtspunkten formaler Zuständigkeiten zusammen

- Die Qualifikation der Mitarbeiter wird als zentrales Effizienz- und Kreativitätspotenzial begriffen und durch entsprechende Programme der Fort- und Weiterbildung sowie der Personal- und Organisationsentwicklung systematisch gefördert

- Kommunikation und Wissensmanagement sorgen für Transparenz und werden abteilungsübergreifend betrieben

- Netzwerkstrukturen z.B. für Innovation sind etabliert

- Moderne Instrumente der Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung sind etabliert

Prozess- und Organisationsmanagement

- Prozessmanagement und das Denken in Prozessen ist in der Organisation verankert bzw. es existiert ein Maßnahmenplan, um das zu erreichen

- Prozessmanagement wird systematisch betrieben - End-to-End-Betrachtung

- Aufbauorganisation orientiert sich an Prozessen und nicht umgekehrt

- Für jeden Prozess existiert ein Prozessverantwortlicher

- Eine Prozesslandkarte mit definierten Kernprozessen ist vorhanden

- Die definierten Kernprozesse sind entlang des Modellierungsstandards dargestellt

- Prozessbeschreibungen sind transparent und allen zugänglich

- Die Kombination aus fachlicher, organisatorischer und technischer Sicht (Multiperspektive) wird bei Prozessgestaltung systematisch berücksichtigt

- Prozesse sind grundsätzlich für die digitale Bearbeitung gestaltet/ausgelegt. Analoge Anforderungen werden, falls erforderlich, daraus abgeleitet („digital-first-Prinzip“)

- Möglichkeiten der Automatisierung werden systematisch gedacht/genutzt

- Die Stellenbeschreibungen sind aus den Prozessbeschreibungen abgeleitet

- Sowohl die Veränderung der Kundenangebote als auch die Auswirkung auf die Kernprozesse sind transparent dargestellt

- Projektstrukturen sind neben der Linie etabliert

- Flache Hierarchien, Aufgabe, Verantwortung und Kompetenzspielraum sind ausreichend auf die Teams am Ort der Wertschöpfung delegiert
- Teams nutzen die Freiräume und erarbeiten selbständig Lösungen. Die Beschäftigten erhalten ihren Fähigkeiten und Aufgaben entsprechende Verantwortung und Freiräume

IT-Infrastruktur

- Prozesse werden durchgängig elektronisch und medienbruchfrei gestaltet
- Die technischen Lösungen sind robust, mobil, sicher, vernetzt und intuitiv nutzbar
- Der Datenaustausch zwischen Mitarbeitenden und Bürgerinnen und Bürgern und anderen Externen erfolgt sicher, zuverlässig und komfortabel
- Der Schutz der Privatsphäre ist nach bestem Stand sichergestellt
- Mobilität, User Experience und multilaterale Kommunikation sind die Grundsätze bei der Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur
- Eine Datenrichtlinie steckt einen Handlungsrahmen ab, um Daten einen (Mehr-)Wert zu geben. Kundendaten werden soweit rechtlich möglich strategisch genutzt
- Daten sind von hoher Qualität, in dem sie korrekt, aktuell und aufgabenbezogen sind

Rahmenbedingungen

- Ein lebendiges Leitbild und klare Grundwerte schaffen in der Dienststelle Identifikation mit dem Aufgabenspektrum und Motivation für ihre digitale Weiterentwicklung. Sie sind Grundlage der jährlichen Zielvereinbarungen auf allen Stufen der Organisation
- Sowohl bei der Analyse als auch beim Einleiten von Veränderungsmaßnahmen wird ganzheitlich gedacht. Führung und Zusammenarbeit, Motivation und Qualifikation, Arbeitsklima und Verwaltungskultur werden genauso systematisch untersucht und entwickelt wie die Produkte und Leistungen und deren effiziente Erbringung
- Sowohl bei der Analyse als auch beim Einleiten von Veränderungsmaßnahmen wird ganzheitlich gedacht. Führung und Zusammenarbeit, Motivation und Qualifikation, Arbeitsklima und Verwaltungskultur werden genauso systematisch untersucht und entwickelt wie die Produkte und Leistungen und deren effiziente Erbringung
- Entwicklung und Veränderung werden nicht als Ausnahmezustand, sondern als Daueraufgabe verstanden. Dienststellenleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter überlegen laufend, was man optimieren könnte. Die Organisationsstruktur und die Arbeitsabläufe werden flexibel immer wieder an die aktuellen Anforderungen angepasst
- Die Dienststellenleitung befasst sich regelmäßig und intensiv mit der mittel- und längerfristigen Zukunft der Organisation. Sie entwickelt und realisiert Strategien der Zukunftssicherung, die von allen Mitarbeitern verstanden und mitgetragen werden

Nachdem alle Fragen des Reifegradermittlungstools beantwortet wurden, ergibt sich ein erster und nicht abschließender Eindruck bzgl. der in den Dienststellen vorherrschenden Begebenheiten. An dieser Stelle ist es wichtig klarzustellen, dass zu diesem Zeitpunkt kein abschließendes

Bild, sondern lediglich eine Momentaufnahme entlang der vorliegenden Unterlagen gezeichnet wird. Die Auswertung erfolgt entlang der Reifegraddimensionen:

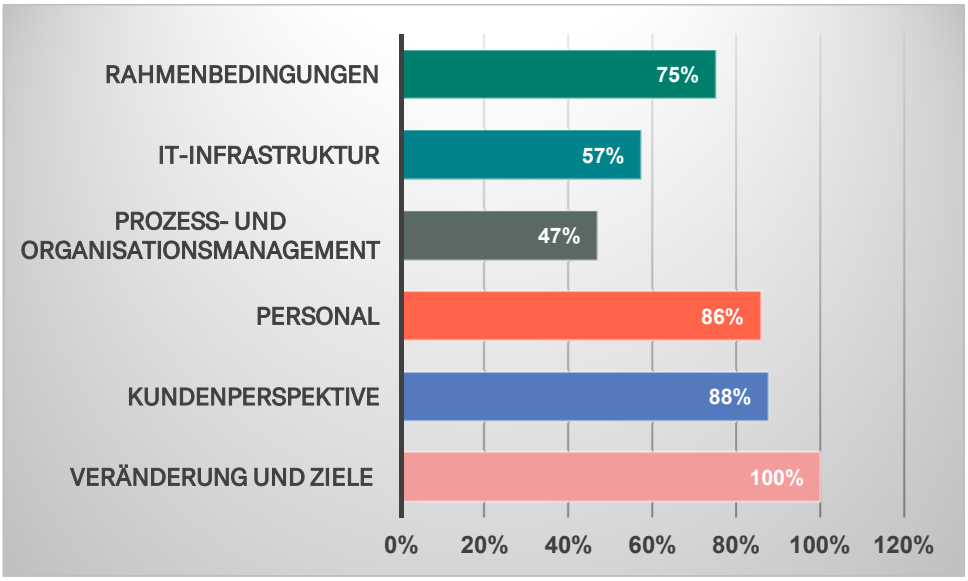


Abbildung 58: Reifegradermittlungstool Beispiel für strukturelle Gesamtauswertung

Wie der Abbildung zu entnehmen ist, wird entlang der Reifegraddimensionen ein relativer punktebasierter Wert ermittelt, der im Rahmen des zweiten Schrittes weiter konkretisiert und bei Bedarf auch korrigiert wird.

Da die Reifegradermittlung in einem gemeinsamen Prozess zwischen Fachdienststelle, Bereichsbetreuer DIP/1 und Kundenmanager DIP/IT erfolgen soll, werden als nächstes die Ergebnisse des strukturellen Reifegradscans in einem gemeinsamen Termin

- vorgestellt
- erläutert
- diskutiert

Als Ergebnis dieses Termins ist anzustreben, dass eine gemeinsam geteilte und akzeptierte Sicht auf die bisher ermittelten Ergebnisse hergestellt ist.

Im nächsten Schritt werden auf Basis der vorherigen Analyse und des ermittelten Bedarfs potentielle Maßnahmen und Projekte identifiziert, die in den kommenden fünf Jahren angegangen werden können, um die Digitalisierung in der Fachdienstelle voranzutreiben. Diese werden mit Hilfe einer Roadmap abgebildet, die durch die Fachdienststelle gemeinsam mit dem Tandem, bestehend aus Bereichsbetreuung und Kundenmanagement, zu erarbeiten ist. Zudem werden zu erreichende Meilensteine definiert.

4.4.3 UMSETZUNGSEMPFEHLUNG

Die Fachdigitalisierungsstrategie hat als Zielsetzung die Umsetzung der stadtweiten Digitalisierungsstrategie.

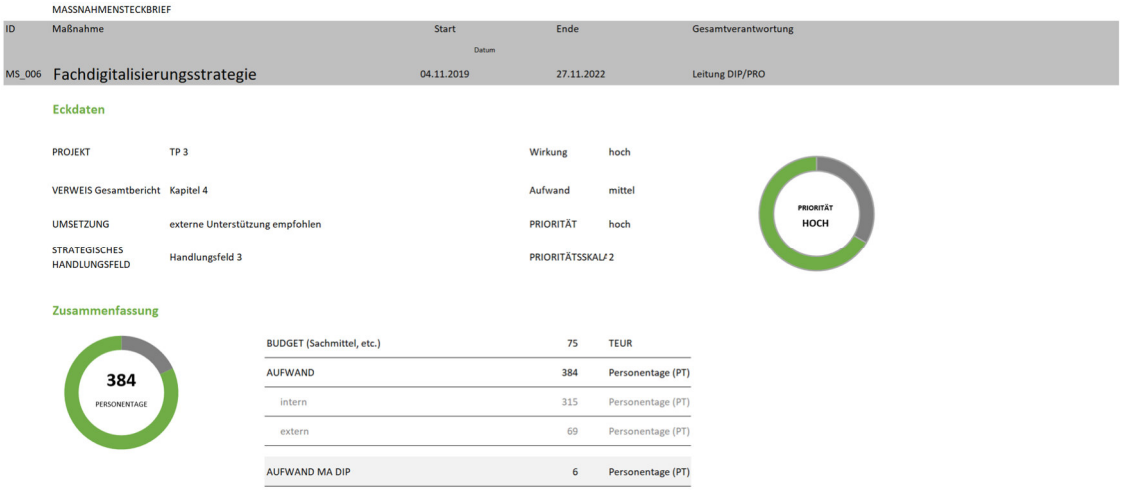


Abbildung 59: Maßnahmensteckbrief "Fachdigitalisierungsstrategie"

Für eine erfolgreiche Umsetzung ist es notwendig, dass jede Fachdienststelle eine klare Vorstellung des Zielzustandes besitzt.

Die einzelnen Arbeitspakete samt Beschreibungen sollen im Folgenden dargestellt werden:

(1) *AP_01 Feinplanung des Konzepts*
Um eine detaillierte Planung des Konzepts sicherzustellen, ist es wichtig der Frage nachzugehen, welche Fachdienststellen sollen in den 3 Jahren der Umsetzung zu welchem Zeitpunkt angegangen werden.

(2) *AP_02 Gemeinsame Schulung Bereichsbetreuer/in und Kundenmanager/in zum Vorgehen*
Im Rahmen von einer gemeinsamen Schulung werden Tandems zwischen DIP/IT und DIP/1 gebildet.

(3) *AP_03 Ermittlung des strukturellen Reifegrades bei Dienststellen, die für das erste Jahr ausgewählt wurden*
Für die Ermittlung des strukturellen Reifegrades sind zum einem Informationen der Fachdienststellen, zum anderen die Beschaffung von Unterlagen vonnöten. Abschließend wird das Reifegradmodell angewendet.

(4) *AP_04 Ableitung und Definition einer Fachdigitalisierungsstrategie*
Die Entwicklung der Fachdigitalisierungsstrategie setzt eine Berücksichtigung des zukünftigen Zielzustandes und des IST-Zustandes voraus. Die Unterstützung durch Externe wird in der Anlaufphase empfohlen.

(5) *AP_05 Entwicklung einer Meilensteinplanung*
Im Kontext der Meilensteinplanung wird die zeitliche Erreichung von (Zwischen-) Ergebnissen definiert. Ebenso wird hier die Unterstützung durch Externe in der Anlaufphase empfohlen.

(6) *AP_06 Regelmäßiger Austausch zum Umsetzungsstand*
Zur Besprechung des Status quo finden gemeinsame Treffen mit den FDSt statt, in dem die Meilensteinplanung aktualisiert wird.

(7) *AP_07 ggf. Unterstützung bei Prozessaufnahme und Optimierung*
Um die Prozesse stetig zu optimieren, werden Unterstützungswünsche identifiziert und weitergegeben.

(8) *AP_08 Wiederholung AP_03 bis AP_07*
Die AP_03 bis AP_07 werden so lange wiederholt, bis für alle FDSt ein Reifegrad ermittelt wurde und die Meilensteinplanung vorliegt.

(9) *AP_09 Anpassung Konzept und Instrumente*
Im Rahmen einer Evaluation, werden ggf. das Konzept oder die Instrumente in der Toolbox angepasst.

4.5 Prozessmanagement

4.5.1 IST-ANALYSE DES PROZESSMANAGEMENTS

4.5.1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Im Zuge der organisatorischen und strukturellen Veränderungen der Dienststelle DIP wird die Weiterentwicklung des bisher verfolgten Prozessmanagement-Ansatzes erforderlich.

Derzeit bewegt sich die Stadt Nürnberg überwiegend im Bereich des operativen Prozessmanagements. In rund sieben Dienststellen wurden Prozesse bisher umfassend gemeinsam mit DIP/1 und der Fachanwendung ADONIS dokumentiert und gestaltet. Strategische Komponenten des Prozessmanagements wie Risikomanagement, Change- und Maßnahmenmanagement, Controlling-Aspekte sowie die Einführung prozessbezogener Rollen und prozessübergreifende Qualitätsstrukturen (Reifegradmodell) werden dabei kaum genutzt bzw. implementiert.

2016 wurde ein konzeptioneller Ansatz entwickelt, um ein kontinuierliches stadtweites Prozessmanagement mit dezentraler Prozessverantwortung und anlassbezogener zentraler Steuerung (strategisches Prozessmanagement) zu etablieren. Eine flächendeckende Umsetzung dieses Ansatzes erfolgte bisher nicht. Um dem im strategischen Zielbild formulierten Ziel eines „*Prozessmanagement 4.0*“ einen geeigneten konzeptionellen Rahmen zu geben, wurden die folgenden Themen bearbeitet:

- Evaluierung des Prozessmanagement-Konzepts
- Zusammenarbeit EGB, DMS und DIP/1
- Verstetigung des Prozessmanagements

4.5.1.2 Evaluierung des bestehenden Prozessmanagement-Konzepts

Das bestehende Prozessmanagement-Konzept von DIP/1 formuliert das Ziel, die Stadt Nürnberg langfristig zu einer prozessorientierten Organisation zu entwickeln. Neben der strategischen Zielformulierung umfasst das Konzept Ideen zum operativen Einsatz von Prozessbetrachtungen und -optimierungen in Dienststellen und Projekten, die Zuordnung von Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Nutzung der Geschäftsprozessmanagement (GPM)-Software Adonis.

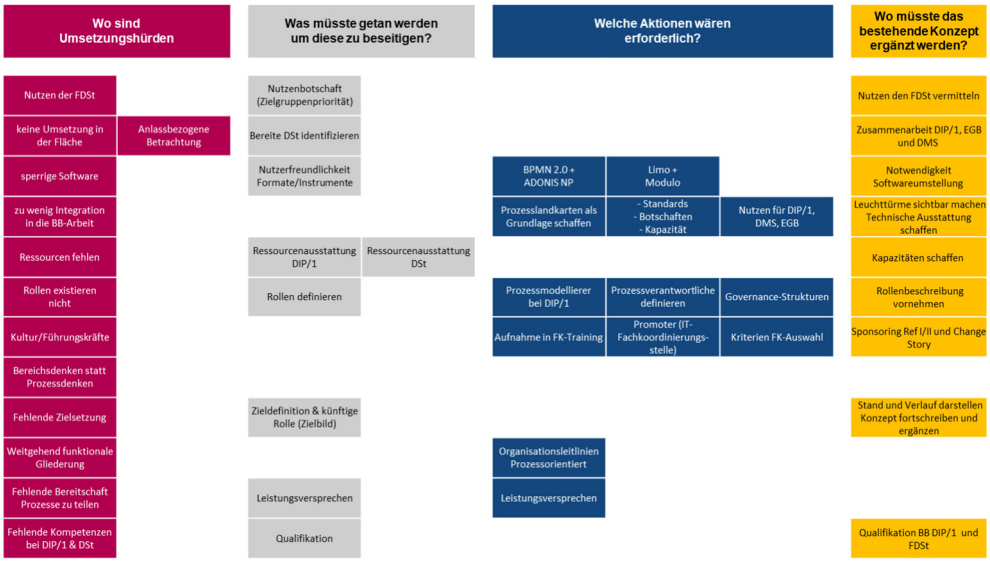


Abbildung 60: Umsetzungshürden Prozessmanagement-Konzept

Eine Umsetzung der hier beschriebenen Konzeptionen konnte in der Praxis nicht erfolgen. Zur Identifikation von Umsetzungshürden wurde das bestehende Konzept mit Vertretern/innen von DIP/1 in einer Workshop-Sequenz evaluiert. Darauf aufbauend wurden Lösungsansätze ermittelt und Anpassungen am Konzept formuliert.

Als zentrale **Umsetzungshürden** wurden identifiziert:

- Prozessmanagement wird von DIP/1 **zu wenig in die Bereichsbetreuung integriert**
- **Fehlende Ressourcen** zum Kompetenzaufbau bei DIP/1 und den Fachdienststellen
- **Nutzen des Prozessmanagements** (auch unter Controlling- und Steuerungsaspekten) wird **nicht** von allen Fachdienststellen **erkannt**
- **Fehlende Bereitschaft** seitens der Fachdienststellen **Prozesse** zu teilen

Im Ergebnis wurden die folgenden **Lösungsansätze** erarbeitet:

- DIP/1 muss **Prozessmanagement als verbindlichen Baustein der Organisationsarbeit** verstehen
- Es müssen **ausreichend Ressourcen für den Aufbau von GPM-Kompetenzen** geschaffen werden

Die Fachdienststellen **benötigen Anreize,** um Nutzen des Prozessmanagements zu erkennen und um Informationen mit DIP/1 und anderen Dienststellen zu teilen.

4.5.2 AUSGESTALTUNG DES ZUKÜNFTIGEN PROZESSMANAGEMENTS

Ohne institutionalisierte Prozesspflege verändern sich Prozesse auf vielschichtige Weise. Die Einflussfaktoren können dabei in vier wesentliche Gruppen unterteilt werden: menschliche, technologische, organisatorische und mechanische Einflüsse. […]. .":[12] Prozesse sollten nicht sich selbst überlassen werden. Aktuelle Einflussfaktoren auf Prozesse und das Prozessmanagement sind:[13]

- Überblick über die **relevanten und wertschöpfenden Prozesse geht** zunehmend **verloren** und damit auch die erforderliche Fokussierung auf die Verbesserung der wertschöpfenden Leistung. Die Verwaltung von mehreren hundert Prozessen sind keine Seltenheit.

- Die **Digitalisierung** beschleunigt die Prozessoptimierung, aber sie ersetzt die Optimierung von Prozessen nicht. Eine enge Verknüpfung von Digitalisierung und Prozessoptimierung ist dabei zwingend, um die einmalige Chance zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung von Abläufen bestmöglich zu nutzen. Durch die Erarbeitung und Umsetzung einer digitalen Fachstrategie kann dieses Vorhaben noch zielgerichteter erfolgen.

- **Prozessorientierung** löst ein Silodenken in Organisationseinheiten ab und fördert zwangsläufig das Arbeiten in Netzwerken. Sie verlangt eine ganzheitliche, systematische und vernetzte Sicht und auch eine Anpassung der Führungskultur. Führungsstile, die Ziele, Aufgaben und Lösungswege vorgeben, werden von transformationellen Führungssystemen abgelöst. Sie setzen auf höhere Eigenverantwortung und -motivation.

- Zunahme von **Projektarbeit** im Arbeitsalltag. Dies wird durch die Prozessorientierung weiter zunehmen. Problematisch ist eine nicht durchgängige mit Prozessen integrierte IT, veraltete Technologie, stark spezialisiertes Wissen, ineffiziente Arbeitsteilung, unscharfe Rollenabgrenzung. Klassisches Projektmanagement stößt an Grenzen und erfordert mehr Agilität (Ziel und Weg sind nicht von Anfang an bekannt, Umsetzung wasserfallartig, neue Anforderungen und Informationen müssen berücksichtigt werden).

- **Process Mining**[14] gewinnt an Bedeutung. Dabei handelt es sich um eine Disziplin des Dataminings, die sich mit der Auswertung und Analyse von Ereignisdaten befasst. Aus Ereignisdaten wird ein Prozessmodell abgeleitet, Ist-Daten werden mit dem Modell ab-

[12] Hierzer, Rupert (2017): „Prozessmanagement 4.0 – Den digitalen Wandel als Chance nutzen", S. 106.
[13] Hierzer, Rupert (2017): „Prozessmanagement 4.0 – Den digitalen Wandel als Chance nutzen", S. 73 ff.
[14] Process Mining ist eine Methode der Prozessanalyse, um bestehende Prozesse grafisch darzustellen, zu analysieren und zu optimieren. Durch die Process-Mining Technologie können z.B. Ist- mit Soll-Zuständen leichter abgeglichen werden.

geglichen und eine Diagnose erstellt, Sollprozesse werden auf Verbesserungspotenziale untersucht und ggf. angepasst. Wichtig ist es, Ereignisdaten aufzuspüren, zusammenzuführen und aufbereiten zu können.

- Kriterien der **Nachhaltigkeit** sollen erfüllt werden. Zu diesen zählt, dass der Prozess in seiner Ganzheitlichkeit gedacht wird – d.h. von Beginn zu Ende sowie in seiner Einbindung in den Gesamtprozess. Darüber hinaus gilt es, sich bei der Behebung von Problemen nicht auf die Symptome, sondern auf deren Ursprung sowie ihr Entstehungsumfeld zu konzentrieren. Grundsätzlich ist auf ein angemessenes Verhältnis zwischen aufgewendeten Ressourcen (Kosten) und der zu erzielenden Leistungssteigerung (Nutzen) zu achten.[15]

4.5.2.1 Weiterentwicklung der Prozessmanagementstrukturen in der Stadt Nürnberg und bei DIP/1

Die nachfolgende Abbildung stellt die Struktur des Prozessmanagements bei der Stadt Nürnberg und die beteiligten Akteure in Ihrer Rolle dar:

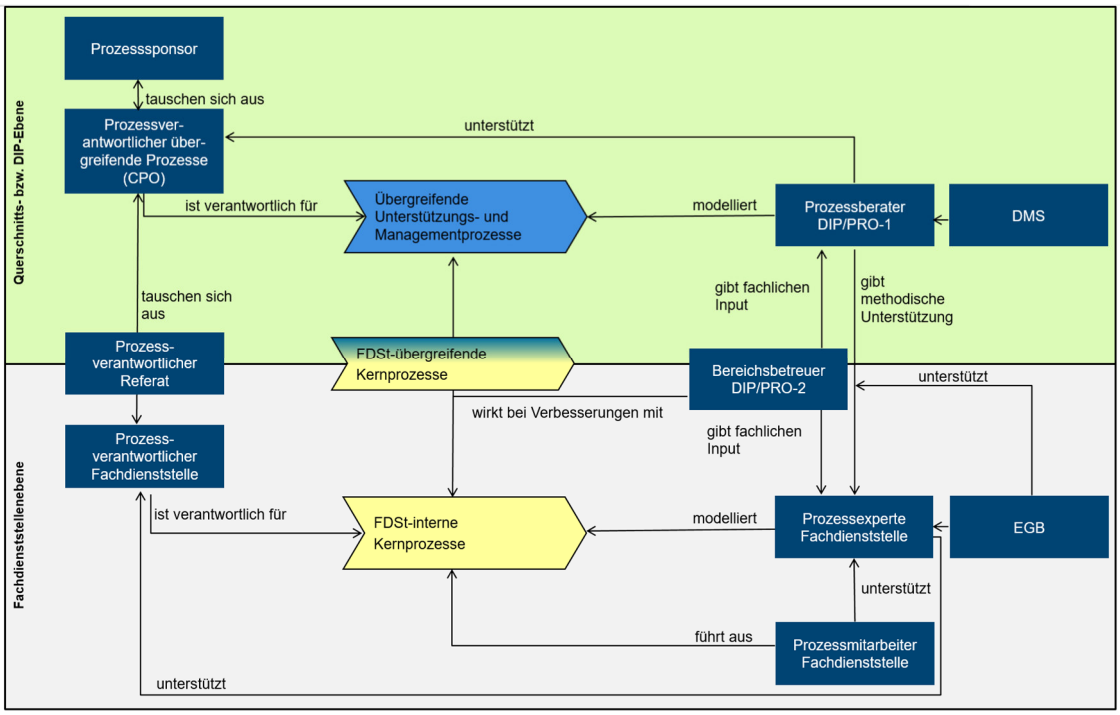


Abbildung 61: Strukturbild Prozessmanagement bei DIP

Grundsätzlich wird für die Wahrnehmung des Prozessmanagements bei der Stadt Nürnberg eine Unterscheidung nach übergreifenden Unterstützungs- und Managementprozessen sowie fachdienststelleninterne Kernprozesse vorgenommen. Dem liegt folgende Unterscheidung zu Grunde:

[15] Hierzer, Rupert (2017): „Prozessmanagement 4.0 – Den digitalen Wandel als Chance nutzen“, S. 236ff.

Übergreifende Managementprozesse bilden die Voraussetzungen für die Erstellung von Leistungen der gesamten Organisation. Sie bestimmen die generelle Ausrichtung der Verwaltung und legen z.B. Standards, Ziele und Rahmenbedingungen fest. Über **Unterstützungsprozesse** werden hingegen die Ressourcen für die Kernprozesse (z.B. Haushaltsmittel, Personal, etc.) bereitgestellt.[16] Diese Prozesse sind wichtig für das gemeinsame Miteinander und die Zusammenarbeit innerhalb der Stadtverwaltung.

- In der Regel findet sich für diese Prozesse in großen Organisationseinheiten kein „klassischer" Prozessverantwortlicher. Aufgabe von DIP/1 soll es sein Steuerer und Kümmerer für diese wichtigen übergreifenden Unterstützungs- und Managementprozesse zu sein.
- In den **fachdienststelleninternen Kernprozessen** wird die eigentliche Leistungserbringung einer Organisation erbracht, indem z.B. die Bearbeitung eines Antrags, o.Ä. bearbeitet wird. Die Kernprozesse beinhalten die wertschöpfende Arbeit einer Organisation bzw. der Fachdienststellen und sind eng mit ihrem Zweck bzw. der jeweiligen Aufgabe verknüpft[17]. Prozessverantwortlicher ist hier die Fachdienststellenleitung oder Abteilungsleitung. Aufgabe von DIP/1 (Bereichsbetreuung) soll es sein bei der Optimierung aktiv zu unterstützen und zu beraten. Um die Übertragung der Prozessverantwortlichkeit an die Dienststelle zu ermöglichen gilt es, den Dienststellen die benötigten Kapazitäten für die Erfüllung dieser Rolle bereitzustellen. Zudem ist in den Dienststellen die Verfügbarkeit des Know-hows sicherzustellen, welches für die Wahrnehmung der Verantwortung erforderlich ist.

Folgende Rollen sind im Strukturbild vorgesehen und übernehmen die dargestellten Aufgaben:

4.5.2.1.1 Rolle Prozesssponsor

Der Prozesssponsor ist zentraler „Repräsentant" des städtischen Prozessmanagements. Übernommen werden sollte diese Rolle vom Referenten. Er ist für eine nachhaltige Prozessorientierung und deren Etablierung in der Verwaltung verantwortlich. Dabei gilt es die Strategie zur Umsetzung des Prozessmanagements und deren Auswirkung auf die Organisation zu berücksichtigen. Zu den Aufgaben des Prozesssponsors zählen beispielsweise:

- Repräsentiert das Prozessmanagement in der Stadt Nürnberg (ggü. Politik, anderen Referenten etc.)
- Etablierung einer prozessorientierten Stadtverwaltung, indem dieses Thema offensiv in die gesamte Verwaltung kommuniziert wird
- Nimmt die Ergebnisse für stadtweite- und dienststellenübergreifende Unterstützungs- und Managementprozesse ab

[16] Bundesministerium des Innern / Bundesverwaltungsamt (2018): „Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung", S. 123
[17] Bundesministerium des Innern / Bundesverwaltungsamt (2018): „Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung", S. 123

4.5.2.1.2 Rolle Prozessverantwortlicher Unterstützungs- und Managementprozesse (CPO)

Die Übernahme der Prozessverantwortung durch DIP/1 erfolgt hauptsächlich bei ausgewiesenen stadtweiten- und dienststellenübergreifenden Prozessen (übergreifende Unterstützungs- und Managementprozesse). Die Dienststellenleitung von DIP und die Abteilungsleitung von DIP/1 (DIP/1-L) trägt für diese Prozesse die zentrale Prozessverantwortung. Folgende weitere Aufgaben werden u.a. wahrgenommen:

- Definiert und reflektiert die Vision und Strategie sowie das abgeleitete Ziele für das Prozessmanagement
- Festlegung von Methodenstandards/ -anforderungen
- Sicherstellung der Einhaltung von Rahmenbedingungen im Prozessmanagement und verantwortlich für die zur Verfügung Stellung der nötigen Ressourcen (z.B. Personal, Finanzmittel, etc.)
- Agiert als Ansprechpartner für den Prozessverantwortlichen der Unterstützungs- und Managementprozesse
- trägt die Verantwortung für die Verbesserung und Weiterentwicklung des Prozessmanagements der Stadt Nürnberg
- koordiniert stadtweite und dienststellenübergreifende Unterstützungs- und Managementprozesse
- verantwortet strategische Prozessänderungen in stadtweiten und dienststellenübergreifenden Unterstützungs- und Managementprozessen

4.5.2.1.3 Rolle Prozessberater DIP/1

Der Prozessberater DIP/1 unterstützt den Prozessverantwortlichen für Unterstützungs- und Managementprozesse und dient als Ansprechpartner für alle Bereichsbetreuer/innen sowie die Prozessverantwortlichen und die Prozessexperten in den Fachdienststellen. Beispielhafte Aufgaben in diesem Zusammenhang sind:

- unterstützt und berät den Prozess
- modelliert stadtweite und dienststellenübergreifende Unterstützungs- und Managementprozesse
- koordiniert die Umsetzung dieser stadtweiten und dienststellenübergreifenden Unterstützungs- und Managementprozesse in den Fachdienststellen (Rollout)
- gibt methodische Unterstützung bei der Modellierung und Optimierung der fachdienstinternen Kernprozesse
- dient als Ansprechpartner für die Bereichsbetreuer/innen
- dient als Ansprechpartner für die Prozessverantwortlichen und die Prozessexperten in den Fachdienststellen
- nimmt fachlichen Input zu den stadtweiten und dienststellenübergreifenden Unterstützungs- und Managementprozessen auf und entwickelt diese Prozesse weiter
- unterstützt strategische Prozessänderungen in stadtweiten und dienststellenübergreifenden Unterstützungs- und Managementprozessen
- erstellt, überwacht (stichprobenartig) und entwickelt die Modellierungsvorgaben der Stadt Nürnberg weiter

4.5.2.1.4 Rolle Bereichsbetreuung DIP/1

Die Bereichsbetreuung DIP/1 soll künftig fachlichen Input zu dienststellenübergreifenden Unterstützungs- und Managementprozessen geben und bei dienststellenbezogenen Kernprozessen bedarfsgerecht als Berater und Unterstützer seine Prozess- und Methodenkompetenz einbringen. Sofern die Bereichsbetreuung über ausreichend freie Kapazitäten verfügt, kann ihr die Projektleitung[18] übertragen werden. Beispielhafte Aufgaben in diesem Zusammenhang sind:

- bewahrt einen Überblick über die fachdienststelleninternen Kernprozesse (Prozesslandkarte)
- kennt die relevanten und ressourcenbindenden Kernprozesse der Fachdienststelle und unterstützt bei der Optimierung dieser Prozesse
- achtet auf die Einhaltung der Modellierungsvorgaben der Stadt Nürnberg
- gibt Input für die Geschäftsprozessmodellierung und führt sie in Ausnahmen selbst durch
- leitet Änderungsnotwendigkeiten für die Fachdienststelle ab und spricht Empfehlungen aus (Qualifizierungsbedarf, Veränderungen in den Arbeitsplatzbeschreibungen, etc.)
- achtet auf die Realisierung von Optimierungszielen für die relevanten und ressourcenbindenden Kernprozesse der Fachdienststelle
- gibt fachlichen Input zur Umsetzung von dienststellenübergreifenden Unterstützungs- und Managementprozessen

4.5.2.1.5 Rolle Prozessverantwortliche/r Fachdienststelle

Wesentliche Aufgaben der Fachdienststelle ist es eine/n Verantwortliche/n (process owner) für jeden fachdienststelleninternen Kernprozess zu benennen. Beispielhafte Aufgaben in diesem Zusammenhang sind:

- besitzt den Überblick über die fachdienststelleninternen Kernprozesse (Aktualisierung der Prozesslandkarte + modellierte Kernprozesse)
- ist für ausgewählte Kernprozesse der Fachdienststelle verantwortlich
- ist verantwortlich für die Realisierung von Optimierungszielen für die relevanten und ressourcenbindenden Kernprozesse der Fachdienststelle
- überwacht die Einhaltung der Soll-Prozesse der Fachdienststelle (innerhalb seines Verantwortungsbereichs)

Der Prozessverantwortliche der Fachdienststelle informiert die Bereichsbetreuung DIP/1 im Rahmen des künftigen jährlich stattfindenden strategischen Planungsgesprächs über Ideen zu neuen Prozessoptimierungsvorhaben und fordert bedarfsgerecht Unterstützungsleistungen zu Prozess- und Methodenkompetenz an.

[18] Insbesondere bei übergreifenden Managementprozessen und dienststelleninternen Prozessoptimierungen

4.5.2.1.6 Rolle Prozessexperte Fachdienststelle

Eine Fachdienststelle verfügt in der Regel über mehrere Prozessexperten. Diese unterstützen die/den Prozessverantwortliche/n der Fachdienststelle und dienen als Ansprechpartner für alle Prozessmitarbeiter/innen sowie der Bereichsbetreuung. Beispielhafte Aufgaben in diesem Zusammenhang sind:

- unterstützt und berät die/den Prozessverantwortliche/n in der Fachdienststelle
- besitzt ein tiefes Know-how eines fachdienststelleninternen Kernprozesses
- denkt prozessbezogen
- kennt und wendet die Modellierungsvorgaben der Stadt Nürnberg an
- modelliert fachdienststelleninterne Kernprozesse
- achtet auf die Realisierbarkeit von Optimierungsansätzen für die relevanten und ressourcenbindenden Kernprozesse der Fachdienststelle

Die Prozessexperten der Fachdienststelle informieren die Bereichsbetreuung DIP/1 laufend über den Fortgang der Prozessoptimierung und fordert bedarfsgerecht Unterstützungsleistungen zu Prozess- und Methodenkompetenz an.

Im Rahmen des SP2 wurden in den Dienststellen fachliche Koordinierungsstellen (FKS) geschaffen. Der Prozessexperte kann von diesen bestimmt werden. Bei wesentlichen Kernprozessen kann die FKS auch selbst die Rolle des Prozessexperten übernehmen, nachdem die Einarbeitung in den jeweiligen Prozess erfolgt ist.

4.5.2.2 Zusammenarbeit DIP/IT-EGB, DIP/IT-DMS und DIP/1

Neben DIP/1 werden Prozessbetrachtungen und -optimierungen mit gesamtstädtischer Perspektive auch von den Organisationseinheiten DIP/IT-EGB und DIP/IT-DMS durchgeführt. Die nachfolgende Abbildung zeigt eine systematische Gegenüberstellung der Prozessmanagement-Aktivitäten dieser drei zentralen Bereiche:

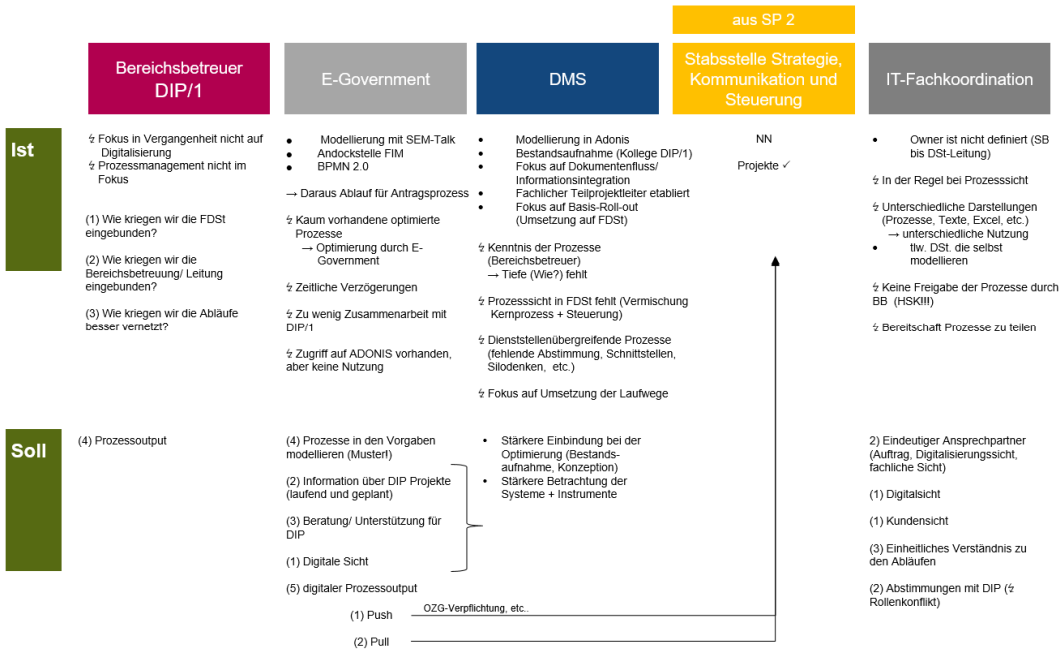


Abbildung 62: Zusammenarbeit EGB, DMS und DIP/1

Im Rahmen des durchgeführten Workshops mit den Vertreter/innen der Dienststelle DIP wurden die Ist-Situation im Hinblick auf die konzeptionellen Grundlagen, die methodischen Vorgehensweisen sowie die eingesetzten IT-Systeme zur Prozessbetrachtungen und -optimierungen reflektiert. Darauf aufbauend wurde ein perspektivisches Zielbild erarbeitet.

(1) Ist-Situation

- **Keine Prozesssicht:** häufig führt bei übergreifenden Prozessen das Denken in festen Bereichsstrukturen dazu, dass Fachdienststellen in ihrer Flexibilität stark eingeschränkt sind und somit eine effiziente Prozessausführung behindern. Nicht alle Prozesse werden dadurch kundenorientiert und End-to-End betrachtet.

- **Fehlende Vernetzung:** die Zusammenarbeit bzw. der Informationsaustausch zwischen den Bereichen DIP/1, EGB und DMS in operativen und strategischen Prozessmanagement-Aktivitäten ist nur schwach ausgeprägt.

- **Fehlende Digitalisierung:** Prozessoptimierung wird derzeit nicht konsequent unter dem Aspekt der Prozessautomatisierung durch digitale Lösungen betrachtet.

- **Geringe Priorisierung:** die Dokumentation, Gestaltung und Verbesserung von Prozessen hat in den Fachdienststellen, teilweise auch noch innerhalb von DIP keinen hohen Stellenwert – Chancen werden nicht erkannt bzw. konsequent genutzt.

- **Uneinheitliche Methodik:** EGB nutzt derzeit eine andere Modellierungssoftware zur Abbildung von Prozessen als DIP/1.

(2) Zielbild

- **Digitale Prozesssicht unter Berücksichtigung der gesamtstädtischen IT-Architektur:** Implementierung und Optimierung von Prozessen wird konsequent unter dem Aspekt der Automatisierung von Prozessabläufen betrieben, d.h. es findet eine stärkere Betrachtung der IT-Systeme statt. Die Optimierung von Prozessabläufen wird flexibel und losgelöst von Bereichsstrukturen vorgenommen. Speziell bei referatsübergreifenden Prozessen und deren Änderung bzw. Anpassung führt dies zu großen Herausforderungen.

- **Laufender Informationsaustausch:** Informationen über geplante und laufende DIP-Projekte werden transparent zur Verfügung gestellt. Die Bereiche bieten sich gegenseitig inhaltliche Unterstützung an. Es findet ein regelmäßiger Austausch zu methodischen und konzeptionellen Fragestellungen statt.

- **Austauschplattform für Prozesse:** mittelfristig soll es eine zentrale Datenablage geben, in der alle vorhandenen Prozesse zum Abruf zur Verfügung stehen. Damit wird ein lückenloser Austausch und ein transparenter Informationsfluss gesichert und bietet stadtweit die Möglichkeit, auf vorhandenes Wissen (Prozesse) zurückzugreifen und Mehrarbeit zu vermeiden.

- **Definierte Modellierungsstandards:** die Dokumentation, Gestaltung und Verbesserung von Prozessen erfolgt in einem einheitlichen Standard. DIP/1, DMS und EGB verwenden die gleiche Modellierungsmethode und mittelfristig auch die gleiche Software zur Prozessmodellierung, wobei z.B. Schnittstellen zwischen der Workflowmodellierung und der Prozessmodellierung berücksichtigt werden.

- **End-to-End-Betrachtung:** durch die Berücksichtigung des End-to-End Gedankens steht das Kundenbedürfnis in jedem Teilprozess im Mittelpunkt. Dadurch wird bewusst, dass der Prozess vom Bedarf des Kunden bis zur Leistungserbringung gedeckt sein muss.

Bei einem flächendeckenden Prozessmanagement in der Stadt Nürnberg ist besonders zu berücksichtigen, dass DIP/1 lediglich koordinierende Funktionen bei den Wertschöpfungsprozessen der Dienststellen übernimmt. Der Prozessowner muss auf Seiten der Fachdienststellen bestimmt werden. DIP/1 wird lediglich für die ureigenen DIP/1 Prozesse Prozessowner. Für die bereichsübergreifenden Prozesse empfiehlt Rödl & Partner, die nachfolgenden Instrumente in die Toolbox für das Projektmanagement aufzunehmen und deren Nutzung verbindlich zu machen.

Für die künftige Zusammenarbeit von DIP/1 und DIP/IT-EGB, aber auch mit DIP/IT-DMS ist eine deutlich stärke Vernetzung zwischen den jeweiligen Bereichen vorgesehen. Entsprechendes lässt sich am aktuellen Beispiel „Umsetzung des OZG“ wahrnehmen. Die strategische und operative Projektsteuerung obliegt DIP/IT-EGB, allerdings wird DIP/1 sowohl in der stadtweiten Umsetzung, als auch in der Umsetzung je Dienststelle und im Arbeitsschritt Digitalisierung der Prozesse mitarbeiten und somit am Informationsfluss beteiligt sein. Insbesondere wird die Unterstützung von DIP/1 in den Bereichen Prozessanalyse und Optimierung sowie in der Erarbeitung von Umsetzungsalternativen liegen. Die Projektleitung ist nach erforderlicher Kompetenz, Verfügbarkeit und Reichweite individuell festzulegen.

Durch diese Form der Zusammenarbeit sollen die zuvor angeführten Zielbilder verwirklicht und verstetigt werden.

4.5.3 WESENTLICHE ARBEITSGRUNDLAGEN

Ein Ziel des Prozessmanagements ist es, organisationsweit eine prozessorientierte Sicht bei der Erbringung von Verwaltungsleistungen zu entwickeln. Diese übergeordnete Zielstellung muss mithilfe der spezifischen Rahmenbedingungen und Anforderungen der Organisation herausgearbeitet und konkretisiert werden.

Ausgangspunkt für die Einführung des Prozessmanagements kann ein **konkreter Handlungsbedarf** (z. B. Überlastungssituationen von Beschäftigten oder Etablierung einer kennzahlenbasierten Verwaltungssteuerung bei der Personalbedarfsplanung) sein. Vor dem Hintergrund dieses Anlasses sind zunächst die Vorgaben der Organisation zu identifizieren und zu analysieren.

Anschließend sind die konkreten Prozessmanagementziele zu erarbeiten. Dies kann bspw. im Rahmen moderierter Workshops, in denen Vertreter der Führungsebene und fachlicher Organisationseinheiten zusammenarbeiten, erfolgen. Eine frühzeitige Einbindung verschiedener Stakeholder erhöht die Möglichkeit einer späteren Akzeptanz der Zielvorgaben und der im Rahmen des Prozessmanagements durchzuführenden Veränderungen.

Bei der Formulierung der Ziele ist zu berücksichtigen, dass die Ziele nach der SMART-Formel formuliert werden. SMART steht dabei für spezifisch, messbar, angemessen, realistisch und terminiert.

	Zielkriterium	Kontrollfragen
S	Spezifisch	Was genau soll erreicht werden? Welche Eigenschaften werden angestrebt? Wo soll das Ziel erreicht werden? Wer ist beteiligt?
M	Messbar	Woran kann die Zielerreichung gemessen werden? Wie viel genau? Wann weiß ich, dass ich das Ziel erreicht habe?
A	Angemessen	Wirkt das Ziel motivierend? Wird es von den Beteiligten akzeptiert? Ist es aktiv durch das Projekt erreichbar?
R	Realistisch	Ist das gewünschte Ziel im Rahmen des Projektes erreichbar? Ist es machbar?
T	Terminiert	Bis wann soll das Ziel erreicht werden? In welchem Zeitrahmen soll das Ziel erreicht werden? Ist das Ziel innerhalb der Projektlaufzeit erreichbar?

Abbildung 63: SMART-Formel

Ausgangssituation ermitteln

Ein wesentlicher Schritt zum Aufbau des Prozessmanagements in den Dienststellen ist die Ermittlung der Ausgangssituation. Dies ist wichtig, um bereits vorhandene Vorarbeiten in die Planung und dem Aufbau einfließen zu lassen. Auch Schnittstellen, z. B. zu externen Partnern (potenzielle Prozessbeteiligte), sollten analysiert werden. Ist die Ausgangssituation bekannt und analysiert worden, kann der Gesamtaufwand für die Einführung von Prozessmanagement eingeschätzt werden.

Prozesse erfassen und priorisieren

Für ein strukturiertes und planbares Vorgehen muss eine Übersicht über die Aufgaben und Prozesse in der Organisation entwickelt werden. Anschließend ist festzulegen, welche Aufgaben bzw. Prozesse oder Prozessbereiche als erste einem kontinuierlichen Prozessmanagement unterworfen werden sollen. Diese Festlegung ist abhängig von der Zieldefinition zur Einführung eines Prozessmanagements. Darauf aufbauend lässt sich eine Zeit- und Ressourcenplanung zur Einführung des Prozessmanagements ableiten.

Die Ermittlung der Prozesse, die als erstes in ein Prozessmanagement einbezogen werden sollen, erfolgt in drei Schritten.

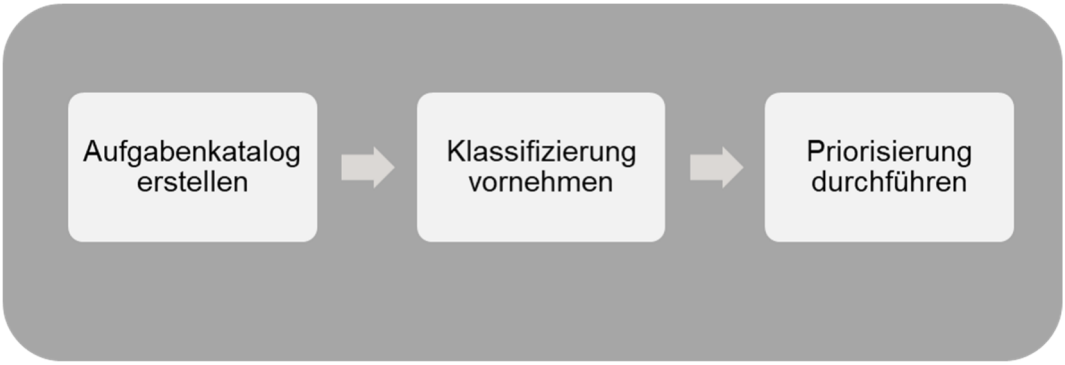


Abbildung 64: Vom Aufgabenkatalog zur Prozess-Priorisierung

In einem ersten Schritt ist ein Aufgabenkatalog zu erstellen, d. h. eine Liste aller Aufgaben und Prozesse, die in der zur Erfüllung der jeweiligen Tätigkeiten durchgeführt werden. Für die Erstellung dieser Liste sollte geprüft werden, ob bestehende Dokumentationen hierfür wichtige Informationen enthalten.

Mit der Erstellung des Aufgabenkataloges sollte eine Zweckkritik einhergehen. Das bedeutet, die Aufgaben werden dahingehend überprüft, ob sie zukünftig ganz oder teilweise erforderlich oder entbehrlich sind. Der Fokus dieser Zweckkritik sollte sich nach der langfristigen Ausrichtung der Dienststellen richten. Die Strategie der Dienststellen muss hier vordergründig sein. Dadurch lässt sich der Aufwand für die Erfassung der Prozesse um die Aufgaben reduzieren, die künftig ganz oder in Teilen entfallen können.

Im Prozessmanagement wird ein übergeordneter Blick auf die Prozesslandschaft einer Organisation sowie ihre vielen verschiedenen Prozesse und deren Zusammenhänge eingenommen. Hierfür wird die Erstellung eines Prozessregisters und/oder einer Prozesslandkarte empfohlen.

4.5.3.1 Standardisierte Übersicht über die Prozesse schaffen

Prozessregister werden in der Regel als eine tabellarische Übersicht über die Prozesse einer Organisation umgesetzt. Dabei werden die einzelnen Prozesse mit wenigen Kerninformationen beschrieben (z. B. Name, Fallzahlen, Input, Output):

	Kriterien	Beispiel
Management-prozesse	• Schaffen von Voraussetzungen für die Leistungserbringung der Organisation • Dienen der Steuerung der Kernprozesse • Legen Ziele, Rahmenbedingungen, Qualitätsmaßnahmen oder weitere Standards fest	• Führen von Zielvereinbarungsgesprächen • Kennzahlenbasierte Steuerung einer Behörde (Controlling)
Unterstützungs-prozesse	• Ermöglichen die Leistungserbringung in den Kernprozessen • Über Unterstützungsprozesse werden Ressourcen für Kernprozesse bereitgestellt (Personal, Haushaltsmittel, etc.)	• Bearbeitung von Eingangsrechnungen • Mitarbeitergewinnung
Kernprozesse	• Dienen der eigentlichen Leistungserbringung einer Organisation (z.B. Antragsverfahren) • Sind inhaltlich eng mit der Organisation verbunden • In Kernprozessen findet die wertschöpfende Tätigkeit der Organisation statt	• Bearbeitung von Anträgen in einer Fachbehörde • Erzeugung von Rechtsnormen in einem Bundesministerium

Abbildung 65: Prozessregister

Diese Form der Darstellung hilft, einen Überblick über die Prozesslandschaft der Fachdienststellen zu erhalten.

Ausgehend von dem Prozessregister kann eine **Prozesslandkarte** dazu dienen, die Informationen spezifischer und umfangreicher abzubilden. Dabei sollten die erhobenen Prozesse in Management-, Kern- und Unterstützungsprozesse unterschieden und klassifiziert werden.

Die Prozesslandkarte sollte neben der Klassifizierung, soweit möglich, Zusammenhänge und Abläufe berücksichtigen. Ein Beispiel für eine Prozesslandkarte zeigt die folgende Abbildung.

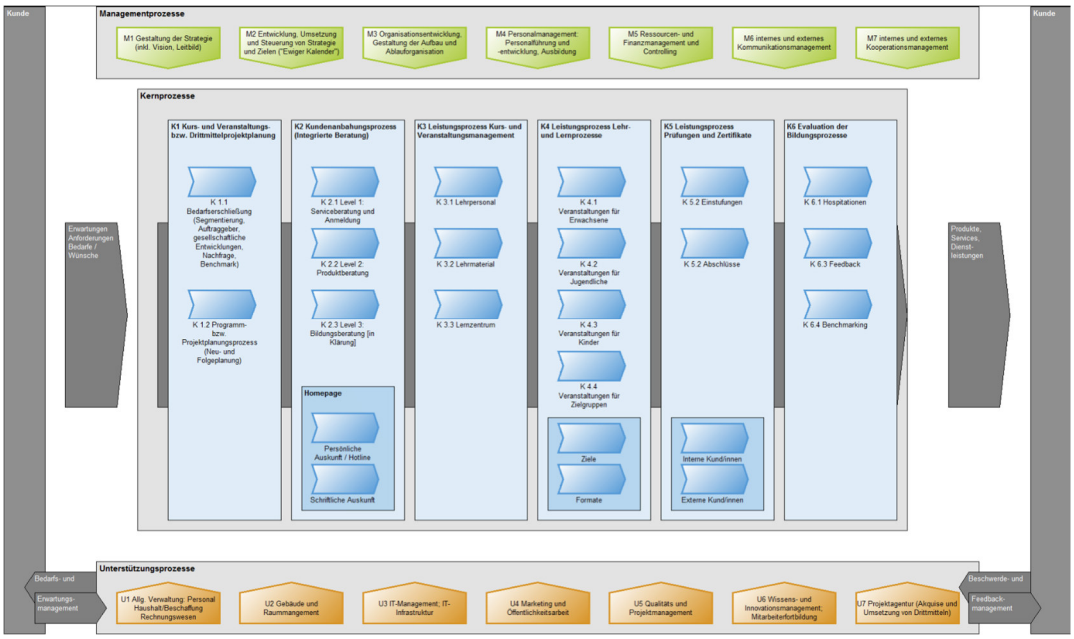


Abbildung 66: Prozesslandkarte

Durch die Nutzung einer Prozesslandkarte gelingt es, einen Überblick darüber zu erhalten, welche Prozessschnittstellen es gibt und wie verschiedene Prozesse miteinander verknüpft sind. Durch die Zusammenstellung aller identifizierbaren Prozesse und der Kategorisierung der Prozesse bzw. auch der Berücksichtigung der unterschiedlichen Stakeholder können darauf aufbauend weitere Schritte, wie die Auswahl der zu überarbeitenden Prozesse, die Priorisierung derer und eine abschließende Evaluation der neuen Prozesse vorgenommen werden.

4.5.3.2 Priorisierung der ausgewählten Prozesse

Für die Prozesse ist zudem eine Priorisierung vorzunehmen. Dies ist notwendig, um sich bei der Einführung des Prozessmanagements zunächst auf die „wichtigsten“ Aufgaben und Prozesse zu konzentrieren. Für eine Priorisierung können viele verschiedene Kriterien herangezogen werden.

Möglich ist eine Abstufung durch die Anwendung einer sogenannten ABC-Analyse, aus der die Prioritätenliste abgeleitet werden kann. Die Einstufung bei der ABC-Analyse erfolgt in die Kategorien A, B oder C, wobei A für sehr wichtig, B für wichtig und C für weniger wichtig steht. Erfahrungsgemäß entsteht eine Aufteilung, wonach die sehr wichtigen Prozesse einen Gesamtaufwandsanteil von 60-80% einnehmen, allerdings nur 10-20% aller Prozesse ausmachen.[19]

Die folgende Abbildung verdeutlicht die Zahlen:

[19] Vgl. Hierzer, Rupert (2017): „Prozessmanagement 4.0 – Den digitalen Wandel als Chance nutzen“, S. 117ff.

Kategorie	Wertanteil (z.B. Anteil am Gesamtaufwand über alle Prozesse)	Mengenanteil (z.B. zahlenmäßiger Anteil über alle Prozesse)
A-Prozesse	60-80 %	10-20 %
B-Prozesse	10-25 %	20-40 %
C-Prozesse	5-10 %	40-60 %

Abbildung 67: ABC-Analyse

Um die ABC-Analyse anwenden zu können, stellt Rödl & Partner DIP im Rahmen der Toolbox für das Projektmanagement einen entsprechenden Toolsteckbrief sowie ein entsprechendes Template zur Verfügung. Ebenfalls kann ein Portfolio-Diagramm genutzt werden, um eine Priorisierung der Projekte in Abhängigkeit von erhobenen Attributen zu vollziehen. Um eine zweidimensionale Darstellung zu ermöglichen, muss sich hierbei auf zwei Kriterien begrenzt werden. Als praktisch sinnvoll haben sich die folgenden Kriterien erwiesen, aus denen gewählt werden kann:

- Strategische Bedeutung[20]
- Verbesserungspotenzial[21]
- Reichweite[22]
- Fallzahl
- Ressourcenbindung
- Politische Relevanz

Die Kernprozesse werden bezüglich der beiden gewählten Vergleichsmerkmale in der Matrix (Portfolio-Diagramm) abgebildet. Je nach Quadrant, in welchem der Prozess eingeordnet wird, ergibt sich die Priorität für eine detaillierte Betrachtung des Prozesses.

[20] gemessen an Beitrag des Prozesses zur Erreichung von wichtigen Zielen und zur Umsetzung von Strategien
[21] gemessen an Art, Umfang und Umsetzbarkeit von Maßnahmen zur Prozessverbesserung
[22] Wie viele der mit dem Prozess befassten Mitarbeiter sind indirekt oder direkt von Veränderungen im Prozess betroffen?

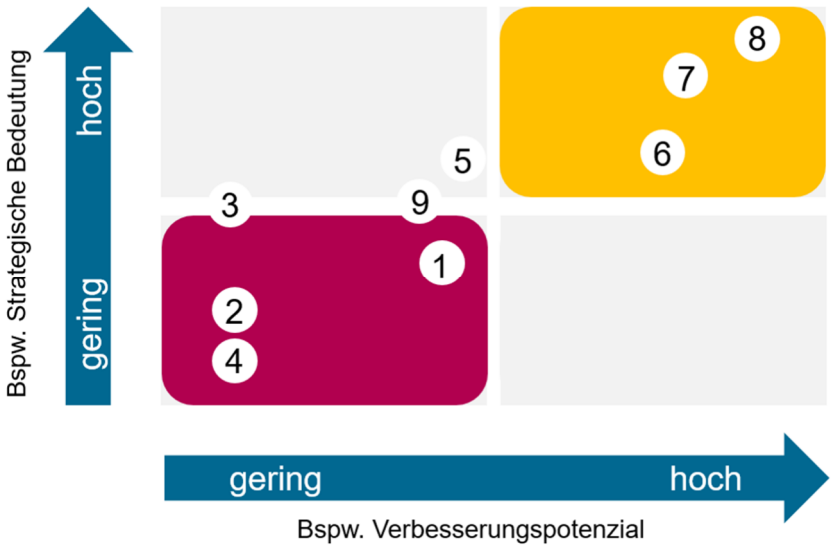


Abbildung 68: Portfolio-Diagramm zur Prozess-Priorisierung

Aufbauend auf der zuvor beschriebenen ABC-Analyse bzw. der Prioritätenmatrix sollten Prozesse, deren Priorität bei allen Kriterien als hoch eingestuft werden, dabei als erstes in ein Prozessmanagement übernommen werden. Werden hingegen alle Kriterien mit geringer Priorität eingestuft, können diese vorerst unberücksichtigt bleiben. Zumindest bei den Prozessen, die unmittelbar in ein Prozessmanagement aufgenommen werden, ist es sinnvoll, die wesentlichen Kerninformationen, Metadaten oder Attribute zu erfassen.

Die grobe Beschreibung der priorisierten Prozesse kann in Form eines Prozesssteckbriefes erfolgen:

Prozesssteckbrief	Antrag ... bearbeiten			Stand:	15.10.2016
Strategische Prozessverantwortung (SPV)	Name	Org.-Einheit	Vertretung SPV	Name	Org.-Einheit
Operative Prozessverantwortung (OPV)	Name	Org.-Einheit	Vertretung OPV	Name	Org.-Einheit
Prozessteam	Name Name	Org.-Einheit Org.-Einheit	Weitere Prozessorganisation	Name Name	Org.-Einheit
Inhalt des Prozesses	Beschreibung des Prozessablaufs				
Einordnung in die Prozesslandkarte	Übergeordnete Prozesse	Name der/des übergeordneten Prozesses			
	Untergeordnete Prozesse	Name der/des übergeordneten Prozesses			
Eingaben (Input)	Eingaben (Geschäftsobjekt)		Zulieferprozess (Vorgänger)		
	Geschäftsprozesse, die an diesen Prozess übergeben werden		Prozess, von dem das Geschäftsobjekt übergeben wird		
Ergebnis (Input)	Ergebnis (Geschäftsobjekt)		Kundenprozess (Nachfolger)		
	Geschäftsobjekte, die in diesem Prozess erzeugt werden		Prozess(e), an den/die das Geschäftsobjekt übergeben wird		
Ziele	Sinn und Zweck des Prozesses				
Kennzahlen	Ziel		Kennzahl		
	Auflistung der Ziele		Kennzahl, mit dem das jeweilige Ziel gemessen wird		
Dokumente	z.B. Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen, Formulare ...				
Risiken	Ergebnisse, die bei Eintritt die Erreichung des gewünschten Zieles verhindern oder erschweren				
Rollen der Prozessbeteiligten	Rolle		Erforderliche Qualifikation		
	Rolle (durchführend, entscheidend, mitwirkend, zu informieren ...)		Fähigkeiten, die die jeweilige Rolle mitbringen oder erwerben muss		
Methoden	Methoden, mit denen der Prozess durchgeführt und / oder gemessen wird				

Abbildung 69: Prozesssteckbrief

4.5.3.3 Optimierung von Prozessen

Wenn man Prozesse in einem neuen Kontext denkt und neu aufsetzen möchte, spricht man von „Process Reengineering“. Daraus resultierend sollten Verbesserungen hinsichtlich verschiedener Kenngrößen (z.B. Qualität und Zeit), aber auch in der Zusammenarbeit der Betroffenen und im Einsatz der Technik folgen.

Im Rahmen der Prozessüberarbeitung und -optimierung gibt es verschiedene Ansätze, an denen man sich künftig orientieren kann. Einerseits gibt es die klassische „Reorganisation von Prozessen“ mit den Schwerpunkten

- Veränderungen in der Organisation
- Überarbeitung der Kernprozesse
- Bestimmung von Prozess-Teams und Prozess-Ownern

Eine andere Herangehensweise verfolgt die sogenannte Triage Idee. Diese Methode verfolgt den Ansatz, Prozesse und Aufgaben zu segmentieren und daraufhin zu priorisieren und aufzuteilen. Die Einteilung erfolgt zumeist nach den folgenden Kriterien:

- **funktionale Segmentierung** - hierbei werden die unterschiedlichen Funktionen eines Prozesses segmentiert. Dabei kann es je nach Prozess häufig zu Überschneidungen kommen, da sich Prozesse nicht immer in klar trennbare Funktionsschritte aufteilen lassen.
- **Segmentierung nach Komplexität** - hierbei werden die Aufgaben und Schritte eines Prozesses nach der Schwierigkeit und hierarchischer Verantwortlichkeit segmentiert. Entsprechend erfolgt die Aufgabenverteilung zwischen Führungskräften und den Mitarbeiter/innen bei komplexeren Sachverhalten.
- **Segmentierung nach Kundengruppen** - hierbei sollen zunächst alle potenziellen Kundengruppen ermittelt werden. Anschließend werden die Aufgaben entlang der Kundengruppen verteilt. Dadurch kann von Seiten der ausführenden Mitarbeiter/innen spezifischer auf die Anforderungen der verschiedenen Kundenkreise eingegangen werden, was eine erhöhte Kundenfreundlichkeit sowie effizienteres Arbeiten nach sich zieht.

Für die Stadt Nürnberg würde das im konkreten Anwendungsfall bedeuten, analog des neuen Zielbildes auch im künftigen Prozessmanagement eine noch stärkere Kundenorientierung und –bindung herzustellen und in Zusammenarbeit mit den Fachdienststellen entsprechend die Prozessaufnahmen zu gestalten. Dieser Ansatz findet sich beispielsweise auch in der Toolbox in Form des Tools „Nutzer/innenprofile (Personas)“ wieder, indem Nutzer/innengruppen zusammengefasst werden.

4.5.3.4 Laufende Optimierung und Evaluation von Prozessen – Process Mining

Eine stetige Optimierung von Prozessen kann mittelfristig durch sogenanntes Process Mining erfolgen. Mit dieser Methode ist es möglich, einen schnellen und umfassenden Überblick über die Prozesse zu erhalten und gleichzeitig solche zu identifizieren, die optimierungswürdig sind. Wird dies kontinuierlich verfolgt, kann dem Risiko einer Reduktion der Prozessleistung entgegengewirkt werden. Verantwortlich für die Modellierung der Kernprozesse und Realisierung der Optimierungsziele der Soll-Prozesse ist hierbei der Prozessowner.

Process Mining folgt dabei folgendem Ansatz:

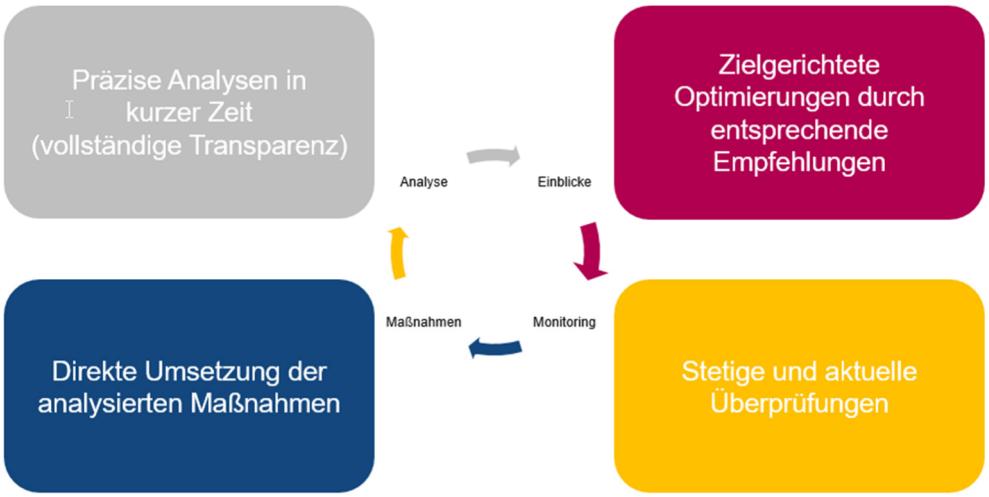


Abbildung 70: Process Mining

Die Grundlage des Process Mining bilden Daten aus den vorhandenen Fachsystemen. Die extrahierten bzw. aufbereiteten Daten können in der Regel individuell aufbereitet und „sortiert“ werden.

Daraus resultierend sind einige Vorteile und Verbesserungen in Bezug auf die Auswertung von Prozessen. Durch die Analyse großer Datenmengen, also vieler Prozesse, entsteht eine deutlich größere Transparenz, wodurch bestimmte präzise Handlungsmöglichkeiten innerhalb kurzer Zeit vorliegen können. Ebenso ermöglichen die Datenauswertungen einen gezielteren Einblick, sodass für ganz bestimmte Prozessabläufe Optimierungen nach Maß erreichbar sind. Ein weiteres Merkmal des Process Mining liegt in der fortlaufenden Verbesserung, sodass stetig und nachhaltig Optimierungen eingearbeitet werden können. Insgesamt bietet sich demnach die Möglichkeit, Verbesserungen in Prozessen jederzeit umzusetzen.

Durch die Automatisierung können aufwandsärmer und laufend Analysen, Visualisierungen und Optimierungen von ausgewählten Prozessen durchgeführt werden.

Ein anderer Trend in Bezug auf den Einsatz neuartiger Technik im Prozessmanagement ist das sogenannte „Robotic Process Automation“ (RPA). Darunter versteht man die vollautomatisierte Bearbeitung von Prozessen mit Unterstützung von Software bzw. von digitalen Robotern (Bots). Diese Technologie kann vor allem dann unterstützend sein, wenn es sich um standardisierte, gleichartige Prozesse handelt. RPA automatisierte Prozesse sollten folgende Eigenschaften haben:

- Regelbasiert
- ohne menschliches Ermessen beurteilbar sein
- durch digitale Daten unterstützt werden
- einen Standardisierungsfaktor haben
- sich durch wenig Anpassungsbedarf auszeichnen

Eine zentrale Herausforderung für den Einsatz dieser Technologie ist die technische Umsetzung. So gilt es Fragen hinsichtlich der Programmierung, Wartung, Updates und der Sicherheit

zu klären. Für die Anwendung der RPA muss ein stimmiges und abgestimmtes Umsetzungskonzept erarbeitet und zwischen den betroffenen Mitarbeiter/innen innerhalb DIP und dann auch mit den Fachdienststellen diskutiert werden. Unter anderem muss dabei geklärt werden, in welcher Abteilung von DIP damit verbundene Aufgaben zu Analyse, Beratung und Betrieb angesiedelt werden. Darüber hinaus ist im Vorfeld zu klären, in welcher Form und in welchen Dienststellen eine Verwirklichung sinnvoll ist.

4.5.4 UMSETZUNG UND VERTEIDIGUNG DES PROZESSMANAGEMENTS

Die Einführung des Prozessmanagementgedankens stellt in der Stadt Nürnberg keine neue Situation dar. Sowohl auf der konzeptionellen, als auch auf der instrumentellen Ebene wurden von DIP bereits substanzielle Beiträge für die Etablierung des Prozessmanagements in der Stadtverwaltung erarbeitet. Diese Bemühungen können im „Kontext Veränderungsarbeit“ der Sachebene zugeordnet werden. Damit die gesamtstädtische Etablierung des Themas gelingt, sind neben der Sachebene künftig stärker die

- Verhaltensebene
- Kommunikationsebene
- Evaluationsebene

zu berücksichtigen.

4.5.4.1 Change Story

Um diesem Ziel näher zu kommen, wurden im Rahmen eines Workshops die inhaltlichen Leitlinien der Change Story „Prozessmanagement“ erarbeitet. Die Change Story bietet die Grundlage, auf der die Vision, die hinter den Veränderungen steckt, präsentiert wird. Schließlich erfolgt keine Veränderung ohne Grund. Doch dieser ist nicht für alle gleichermaßen ersichtlich und wird auf unterschiedliche Weise wahrgenommen und bewertet. Eine Change Story hilft, hier einen Konsens zu schaffen. Es sollen die aktuelle Situation, die Entscheidung und der Weg der Veränderung zu diesem Ziel in einen logischen Gesamtzusammenhang gebracht werden. Dabei gilt es, die komplexe Realität in nachvollziehbare Bilder zu übertragen. So hilft die Change Story schon frühzeitig, Betroffene und Treiber der Veränderung für diese zu sensibilisieren, indem die Notwendigkeit der Veränderung verständlich erklärt wird.

Im Rahmen des Workshops wurden folgende Fragestellungen bearbeitet und diskutiert:

- Warum machen wir das?
- Was nehmen wir uns vor?
- Wo liegt die zentrale Herausforderung?
- Wie sieht das Ergebnis aus?

Nachfolgend werden die erarbeiteten Ergebnisse dargestellt:

Warum machen wird das?



Abbildung 71: Kommunikationsstrategie: Warum machen wir das?

Was nehmen wir uns vor?



Abbildung 72: Kommunikationsstrategie: Was nehmen wir uns vor?

Wo liegt die zentrale Herausforderung?



Abbildung 73: Kommunikationsstrategie: Wo liegt die zentrale Herausforderung

Wie sieht das Ergebnis aus?



Abbildung 74: Kommunikationsstrategie: Wie sieht das Ergebnis aus?

Die von den Mitarbeiter/innen gewonnenen Erkenntnisse werden im weiteren Projektverlauf zu einer Change Story zusammengefasst, die als wichtiges Element der Kommunikationsbemühungen anzusehen ist.

4.5.4.2 Erfolgsfaktoren der Verstetigung

Die Change Story stellt einen ersten Schritt dar, mehr als nur die Sachebene bei der Einführung des Prozessmanagements zu berücksichtigen. Ferner muss von den handelnden Akteuren bei DIP auch berücksichtigt werden, durch welche thematischen Verzahnungen regelhafte Attraktivität für die Dienststellen der Stadt Nürnberg generiert werden kann. Es gilt also für DIP/1 herauszufinden, wie durch Prozessmanagement für die Dienststellen ein aus deren Sicht erkennbarer Mehrwert erzeugt wird. Diese Attraktivität kann nur durch ehrliche Kommunikation mit den Dienststellen erzeugt werden. Folgende pauschale Erfolgsfaktoren wurden im Rahmen des Workshops erarbeitet:

- Rollen definieren, mit Kapazitäten ausstatten, Prozessverantwortliche in den Dienststellen
- Einbettung in den größeren Kontext der Strategie
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) mit Prozessmanagement verbinden
- Rahmenverträge um Kapazitätsengpässe schnell lösen zu können
- Verbindlichkeit erhöhen und Durchführung nachhalten: APB, Kontrakte, Kennzahlen
- Kommunikation von erfolgreichen Projekten
- Leitlinien und Arbeitshilfen (z.B. Modellierungsleitfaden, Beispielprozesse usw.) zur Verfügung stellen/ etablieren
- Freiräume für Mitarbeiter/innen schaffen: Erlaubnis, Zeit Verpflichtung der Führungskräfte
- Qualifizierung der Führungskräfte über Ausbildung um Veränderungsthemen anzureichern
- Standardisierung des Vorgehens bei der Unterstützung der Dienststelle
- Best Practice Kultur (auch Fehlervermeidung) zwischen den Dienststellen durch regelhafte Austausche etablieren
- Schnelle Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen (=Potenziale heben)
- Qualifizierung der DIP Mitarbeitenden intern im Bereich Change-Management vorantreiben
- Mentalität anpassen – keine 100% Lösungen notwendig
- Kulturwandel über Leitbild und strategische Ziele (Vernetzung bis in die Prozesse) einleiten
- CPO + Prozesssponsor etablieren
- Netzwerkstruktur schaffen (personenunabhängiger Erfolg)
- Know-how Transfer gezielt sicherstellen

- Ressourcen zur Verfügung stellen
- Kundensicht, Bürgersicht, Unternehmersicht und Behördensicht in den Lösungsprozess integrieren

Bei den genannten Themen handelt es sich um eine Darstellung der Erfolgsfaktoren aus zentraler Sicht. Im Weiteren gilt es für alle Bereichsbetreuer, die Erfolgsfaktoren für jede Dienststelle individuell zu identifizieren, damit Prozessmanagement entlang für die Dienststellen interessanter Themen etabliert werden kann. Nur die erfolgreiche Mitnahme jeder einzelnen Dienststelle führt in Summe zum Gelingen auf Ebene der Gesamtorganisation.

4.5.4.3 Systematisierte Veränderung initiieren

Nachhaltige Veränderung ist in vielen Fällen kein Selbstläufer. Die bisherigen Bemühungen im Prozessmanagement in der Stadt Nürnberg attraktiv zu gestalten, zielten vornehmlich auf inhaltliche Themen ab. Um die nächsten wichtigen Schritte in der flächendeckenden Etablierung des Themas zu erreichen, müssen im Zuge der Umsetzung eine ausgewogene Vorgehensweise entlang aller dargestellten Dimensionen erarbeitet werden:

- Sachdimension
- Verhaltensdimension
- Kommunikationsdimension
- Evaluierungsdimension

Sachdimension

Veränderungsprozesse starten zwingend mit der Sachebene. Für die geplante Einführung des Prozessmanagements werden die Ziele der gewünschten Veränderung entwickelt. Hierzu wurden unter Punkt 4.5.1.2 die ersten Inhalte dargestellt. Erst, wer weiß, wohin der Weg gehen soll, kann ihm folgen. Die Analyse der bisherigen Bemühungen zur Etablierung des Prozessmanagements haben gezeigt, dass es der genaueren, sichtbareren Beschreibung für folgende Fragestellungen braucht:

- Was wollen wir erreichen?
- Was müssen wir tun?
- Was müssen wir einsetzen?
- Wie müssen wir etwas tun?

Diese Fragestellungen müssen von DIP grundsätzlich und von den Bereichsbetreuern individuell im Kontext der grundsätzlichen Festlegungen beantwortet werden.

Verhaltensdimension

Eine wesentliche Erkenntnis aus vielen Veränderungsprozessen lautet: Sachlich richtige Projekte allein führen nicht zum Erfolg. Die Umsetzung von Zielen, Strategien, Führungskonzepten, Prozessen und Systemen setzt immer die „richtige“ Haltung und die notwendigen Fähigkeiten

der Beschäftigten voraus, damit sie ihr Verhalten verändern, Neues im Alltag konkret anwenden und so neue Gewohnheitsmuster bilden. Dafür ist es notwendig, sie schon zu Beginn des Veränderungsvorhabens „abzuholen und mitzunehmen“. Selbst wenn die Sachdimension klar definiert und formuliert ist, stellen sich die Beschäftigten eigene Fragen und sind mit ihren Emotionen beschäftigt. Sie fragen sich skeptisch: „Warum und wozu das Ganze?“ oder sorgenvoll: „Kann ich das?“ und auch kritisch: „Will ich das? Was habe ich davon?“.

- Warum und wozu das Ganze?
    - Was ist das Ziel der Veränderung und erscheint es mir plausibel?
    - Sind alle Dinge der Veränderung schon transparent oder wird mir etwas verschwiegen?
    - Muss es gerade diese Veränderung sein, gibt es nichts Wichtigeres?
- Kann ich das?
    - Bin ich dem, was auf mich zukommt, gewachsen?
    - Kann ich die zusätzlichen Aufgaben erfüllen?
    - Wie stehen meine Chancen auf gute Arbeitsergebnisse und persönlichen Erfolg?
- Will ich das?
    - Was bringt mir das Ganze?
    - Ist meine neue Aufgabe gut angesehen, mit welchen Leuten komme ich dadurch in Kontakt?
    - Was gewinne/verliere ich mit der Veränderung?

Widerstand gegen Veränderung

Fehlendes Wissen und Qualifikationen, das Gefühl, allein gelassen zu werden und unbeantwortete Fragen führen schnell zu berechtigten Widerständen. In vielen Veränderungsprojekten werden diese Widerstände ignoriert, meist indem beharrlich sachorientierte Projektarbeit praktiziert wird. Hinzu kommt: Viele Führungskräfte haben oft regelrecht Angst vor dem Widerstand ihrer Mitarbeiter/innen, denn sie fürchten, dass ihre Sachprojekte dann gar nicht mehr gelingen. Doch alle Erfahrungen zeigen, dass solch ein Vorgehen nicht erfolgreich ist. Zumal die Befindlichkeit der Betroffenen bei gravierenden Veränderungsprozessen einem Kurvenverlauf folgt, der nicht ausgehebelt werden kann. Menschen können aber mit einer entsprechenden Herangehensweise unterstützt werden. Die Erfahrungen zeigen, wer im Veränderungsprozess begleitet wird, kann mit den Zuständen im Kurvenverlauf bewusster und konstruktiver umgehen und sie so schneller durchleben.

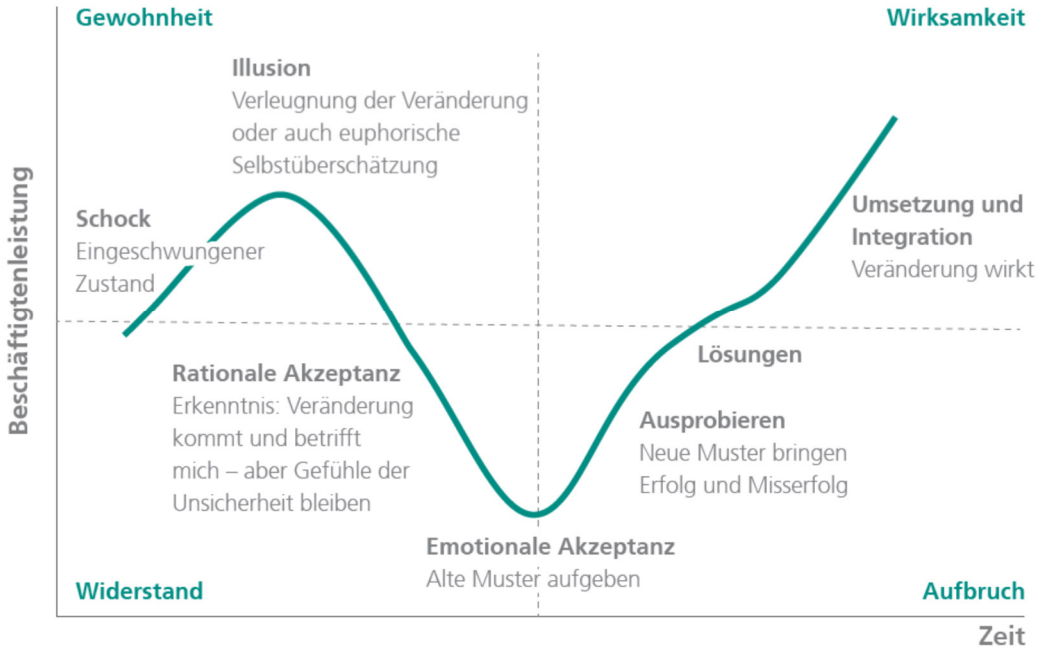


Abbildung 75: Veränderungskurve nach Elisabeth Kübler-Ross

Kommunikationsdimension

Kommunikation ist der „Transmissionsriemen“, mit dem zum Veränderungsvorhaben überhaupt erst informiert, motiviert, ausgetauscht und daran beteiligt wird. Wirkungsvolle Kommunikation schafft gerade bei den Beschäftigten – als Träger/innen der Vorhaben – Bewusstsein und Verständnis für die Notwendigkeit und den Nutzen einer geplanten Veränderung. Darüber hinaus ist Kommunikation auch außerhalb der Organisation wichtig, um beispielsweise Entscheider/innen und auch externe Betroffene für die Veränderung zu gewinnen. Besonders zu berücksichtigen sind die Wechselwirkungen. Planvolle Kommunikation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für erfolgreiche Prozessmanagement-Einführungsprozesse.

Evaluierungsdimension

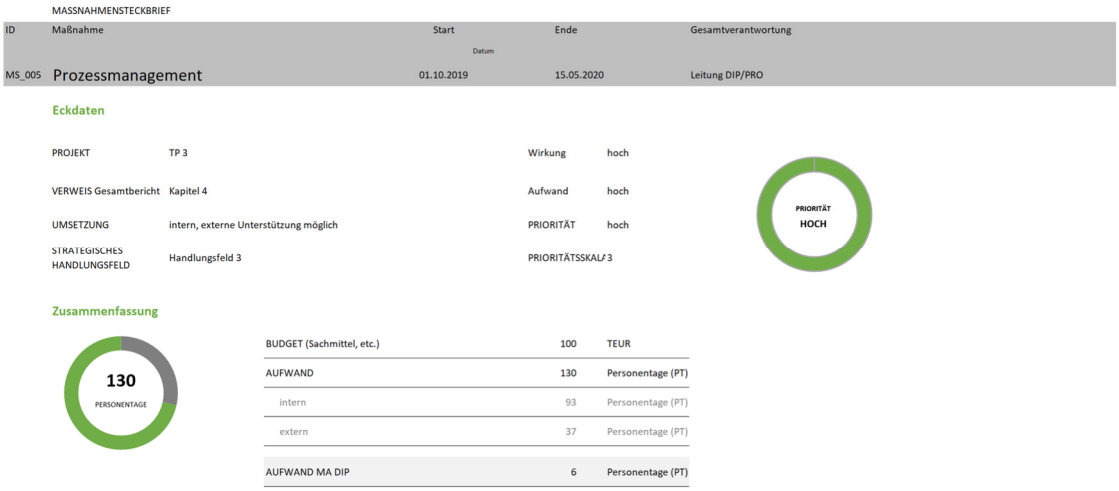
Um ein Prozessmanagement erfolgreich umzusetzen, werden von Beginn an alle eingeleiteten Maßnahmen und Prozesse kontinuierlich und systematisch überprüft. Nur so lässt sich sicherstellen, dass der Veränderungsprozess tatsächlich zielorientiert und wirksam umgesetzt wird. Werden Abweichungen von den gewünschten Zielen erkannt, können Führung und Projektverantwortliche korrigierend eingreifen. Die Evaluierung ist eine zwingende Voraussetzung, um von der Umsetzung der Veränderung in die Verstetigung zu kommen. Hierzu empfehlen wir DIP den Einsatz eines flächendeckenden Feedbacksystems, das entlang eines definierten Feedbackprozesses alle vier Wochen von den Beteiligten (Mitarbeitende und Führungskräfte) aktuelle Rückmeldungen sichtbar macht. Diese Rückmeldungen müssen im Anschluss bewertet und ggfs. in Interventionen überführt werden.

Darüber hinaus stellt Rödl & Partner im Rahmen der Toolbox dem DIP ein Steckbrief sowie ein Template für die Neuaufnahme eines Prozesses nach der SIPOC-Analyse sowie der Identifikation der Stärken und Schwächen eines aktuellen Prozesses anhand der Ishikawa-Analyse zur Verfügung.

Mit der SIPOC-Analyse kann ein Prozess unter Einbeziehung der Supplier, Inputs, des Process, Output sowie der Customer übersichtlich dargestellt werden.[23] Die Ishikawa-Analyse dient dazu, die Optimierungspotenziale bei den relevanten Einflussgrößen auf die Prozessleistung zu identifizieren.[24] In einem zweiten Schritt können Maßnahmen geplant und ergriffen werden, um die Optimierungsmöglichkeiten auszuschöpfen.

4.5.5 UMSETZUNGSEMPFEHLUNG

Zielsetzung des Prozessmanagements ist es, die Stadt Nürnberg zu einer prozessorientierten Organisation zu entwickeln. Damit einhergehend ist die Etablierung von Konzeptideen zum operativen Einsatz von Prozessbetrachtungen und –optimierungen und eine dezentrale Prozessverantwortung. Als Resultat sollen verbesserte und dezentral verantwortete Kernprozesse entstehen, und ein besserer Überblick über relevante fachdienststellenübergreifende Prozesse gewährleistet werden.


MASSNAHMENSTECKBRIEF

ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
		Datum		
MS_005	Prozessmanagement	01.10.2019	15.05.2020	Leitung DIP/PRO

Eckdaten

PROJEKT	TP 3	Wirkung	hoch
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 4	Aufwand	hoch
UMSETZUNG	intern, externe Unterstützung möglich	PRIORITÄT	hoch
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	Handlungsfeld 3	PRIORITÄTSSKALA	3

PRIORITÄT HOCH

Zusammenfassung

130 PERSONENTAGE

BUDGET (Sachmittel, etc.)	100	TEUR
AUFWAND	130	Personentage (PT)
intern	93	Personentage (PT)
extern	37	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	6	Personentage (PT)

Abbildung 76: Maßnahmensteckbrief "Prozessmanagement"

Der Zeitraum umfasst das vierte Quartal 2019 und erstreckt sich bis in den Juni des kommenden Jahres.

Die einzelnen Arbeitspakete beinhalten die folgenden Themen:

(1) *AP_01 Ausschreibung von Rahmenverträgen*
Zur Umsetzung dieses Themas wird die Erstellung eines Leistungsverzeichnisses vorausgesetzt, die Verhinderung von Wissensverlust ist entscheidend, dass ein Termin mit ZD im Oktober vereinbart werden soll, um Bedarfe aufzunehmen und ein Leistungsverzeichnis zu erstellen.

[23] Hierzer, Rupert (2017): „Prozessmanagement 4.0 – Den digitalen Wandel als Chance nutzen“, S. 153ff.
[24] Hierzer, Rupert (2017): „Prozessmanagement 4.0 – Den digitalen Wandel als Chance nutzen“, S. 174ff.

(2) *AP_02 Gemeinsamer Workshop mit EGB und DMS zur Nutzung des Tool*
Festlegung von künftigen Instrumenten, Software und Modellierungssprachen.

(3) *AP_03 Erstellung Qualifizierungskonzept*
Erarbeitung eines Schulungskonzepts für die Mitarbeiter/innen unter Berücksichtigung der Kapazitäten.

(4) *AP_04 Gemeinsame Schulung zum Prozessmanagement für EGB, Kundenmanager/in, DMS und PRO*
Durchführung eines Workshops, um Umsetzungshürden zu vermeiden bzw. zu verhindern.

(5) *AP_05 Bewerbung bei Fachdienststellen mittels Change Story*
Mittels der Change Story soll die Notwendigkeit der Veränderung deutlich gemacht werden und die Wünsche und Ideen der Fachdienststellen aufgenommen werden.

(6) *AP_06 Identifizierung von Leuchttürmen je Referat*
In diesem Paket sollen die wichtigsten Elemente kenntlich gemacht werden.

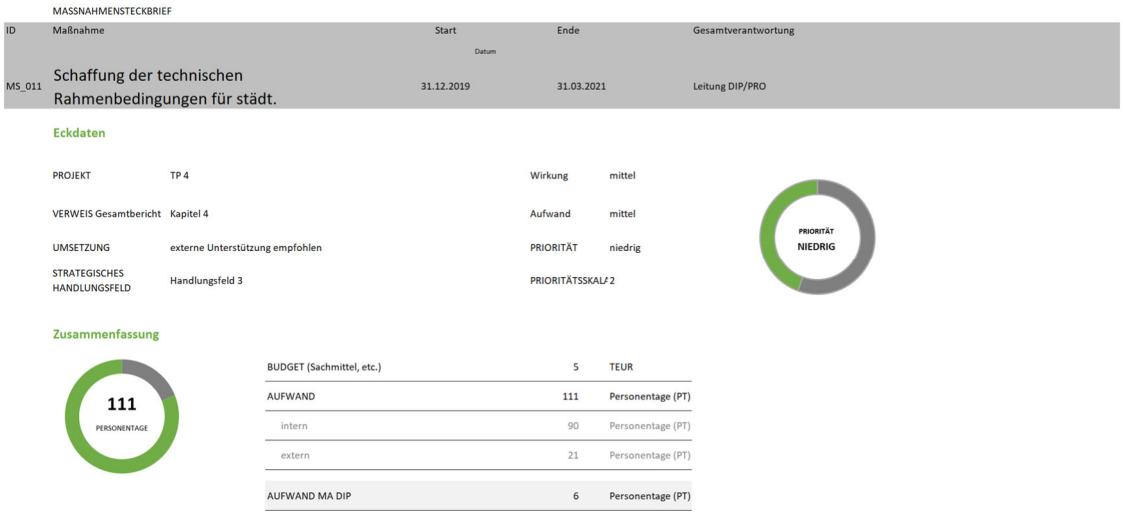
(7) *AP_07 Umsetzung Prozessoptimierung in den Leuchttürmen*
Im Zuge der Umsetzung wird das Prozessmanagement als Organisationsarbeit von DIP/1 etabliert.

(8) *AP_08 Evaluation*
Um die Umsetzung/Konzeption zu bewerten, werden die Leuchttürme befragt.

(9) *AP_09 Anpassung Konzept und Instrumente*
Erhaltene Verbesserungswünsche werden ggf. im Konzept oder den Instrumenten in der Toolbox eingearbeitet und die Change Story wird angepasst.

(10) *AP_10 Kommunikation Erfolgsgeschichten*
Im Rahmen eines Austausches mit den Leuchttürmen, in AL-Runden und Publikationen wird die Erfolgsgeschichte kommuniziert.

Darüber ist dem Bereich Prozessmanagement noch die Maßnahme Schaffung der technischen Rahmenbedingungen für das städtische Prozessmanagement zugeordnet. Hierbei geht es im Wesentlichen um die Schaffung von aktuellen technischen Modellierungsmöglichkeiten, sodass u.a. z.B. ein besserer Zugriff auf die Prozessdatenbank ermöglicht wird. Ebenso soll dadurch eine bessere Vergleichbarkeit der eigenen Prozesse mit Prozessen anderer Städte und womöglich auch der Privatwirtschaft erzielt werden.



MASSNAHMENSTECKBRIEF

ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
		Datum		
MS_011	Schaffung der technischen Rahmenbedingungen für städt.	31.12.2019	31.03.2021	Leitung DIP/PRO

Eckdaten

PROJEKT	TP 4	Wirkung	mittel
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 4	Aufwand	mittel
UMSETZUNG	externe Unterstützung empfohlen	PRIORITÄT	niedrig
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	Handlungsfeld 3	PRIORITÄTSSKALA	2

PRIORITÄT NIEDRIG

Zusammenfassung

111 PERSONENTAGE

BUDGET (Sachmittel, etc.)	5	TEUR
AUFWAND	111	Personentage (PT)
intern	90	Personentage (PT)
extern	21	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	6	Personentage (PT)

Abbildung 77: Maßnahmenplanung - Schaffung der technischen Rahmenbedingungen für städt. Prozessmanagement

Die Arbeitspakete dieser Maßnahme umfassen die folgenden Inhalte:

(1) *AP_01 Einführung ADONIS NP*
In diesem Arbeitspaket geht es um die Erstellung einer Projektfeinplanung und die anschließende Umsetzung.

(2) *Überarbeitung des städtischen Modellierungsleitfadens*
Im Zentrum der Überarbeitung steht die Anpassung des Handbuchs und des Modellierungsleitfadens auf BPMN 2.0.

(3) *Schulung zum neuen Standard*
Mittels eines Webinars soll ein Schulungsangebot für DIP und die Fachdienststellen aufgesetzt werden.

4.6 Digitalisierungscheck

4.6.1 AUSGANGSLAGE

Die Stadt Nürnberg steht, wie alle anderen Stadtverwaltungen auch, vor der großen Herausforderung, das weitreichende Thema der Digitalisierung innerhalb der Stadt und ihrer Verwaltung umzusetzen. Dafür sind Anpassungen einerseits in der Organisation vorzunehmen, andererseits ist auch eine Anpassung der Arbeitsweise aller Mitarbeiter/innen erforderlich.

Die Gesamtwirkung der Digitalisierung umfasst neben technischen Möglichkeiten vor allem die Organisation und ihre Funktionen für die Stadtverwaltung und deren Aufgaben für die Bürger/innen der Stadt Nürnberg.

Für die Umsetzung wurde die Dachstrategie „digitales Nürnberg“ initiiert, die in Form eines integrierten Stadtentwicklungskonzeptes erarbeitet wurde. Anhand dieser Strategie und der identifizierten Handlungsfelder werden strategische Ziele und Leitlinien hergeleitet, die die Stadtverwaltung als Grundlage für die Umsetzung der digitalen Transformation nutzt.

Im Rahmen des Strategieprojektes 2 (SP2) wurden Rahmenbedingungen und Umsetzungsnotwendigkeiten definiert, damit eine flächendeckende Realisierung der Digitalisierungsstrategie

stadtweit gelingen kann. Neben spezifischen IT-Fachthemen wurde auch erarbeitet, welche Aufgaben und Rollen von DIP/1 im Kontext der Bereichsbetreuung wahrgenommen werden müssen, damit das Zusammenspiel Dienststellen, DIP/IT und DIP/1 von allen Akteuren als zielführend und gelingend wahrgenommen wird.

Ausgehend von unterschiedlichen Arbeitsschritten und –prozessen sollen diese künftig durch gezielte Überprüfungen auf Digitalisierungshemmnisse untersucht werden. Durch die Ergebnisse erhofft man sich Potenziale und Möglichkeiten aufzuspüren, die innerhalb der Verwaltung für Optimierungen durch die Digitalisierung sorgen.

Das damit verbundene Ziel ist die Untersuchung und daran anschließend mögliche Anpassung von Regelungen und Vorschriften, die auf Hemmnisse bezüglich der Digitalisierung geprüft werden.

4.6.2 IDENTIFIZIERTE HANDLUNGSFELDER DER STRATEGIE „DIGITALES NÜRNBERG“

Im Rahmen der Ausarbeitung zur Dachstrategie „digitales Nürnberg“ wurden Handlungsfelder erarbeitet, die als Grundlage der künftigen Ausrichtung und Arbeitsweise der Stadtverwaltung dienen sollen:

- Umgang mit Veränderung
- Kundenperspektive
- Mitarbeitende und Führungskräfte
- IT-Infrastruktur
- Prozess- und Organisationsmanagement
- Regelungen und Rahmenbedingungen

4.6.3 KRITERIEN FÜR DEN DIGITALISIERUNGSCHECK

Bereits in der Digitalisierungsstrategie des Strategieprojekt 2 wurden Themen hinsichtlich der strategischen Ziele des Handlungsfelds Regelungen und Rahmenbedingungen beleuchtet, die sich auf den Digitalisierungscheck auswirken. Dazu kommen nun Bestandteile des Digitalisierungschecks. Insgesamt umfassen diese Inhalte die folgenden Punkte:

- Die Führungskräfte sind sich ihrer Vorbildfunktion bewusst und bringen die digitale Transformation aktiv voran
- Die zur Umsetzung benötigten Ressourcen steht auf langfristige Sicht zur Verfügung
- Städtische Regelungen sind/werden überprüft und angepasst, wozu
    - Hemmnisse und Hindernisse zur Digitalisierung aufgespürt werden müssen
    - Die Anforderungen an die digitale Stadtverwaltung so angepasst werden muss, dass digitales Arbeiten nicht nur zugelassen, sondern eingefordert wird
- Hinderliche gesetzliche Regelungen werden erkannt und Anpassungen initiiert
- Regelungsorientierter Ansatz
- ADON
- Handbuch der Verwaltung
- IT-Vorschrift (100 XYZ)

Darüber hinaus wurden Kriterien im Strategieprojekt 3 für den Check definiert, die z.B. in Form einer Stichwortliste in einer automatisierten Textanalyse helfen können, Digitalisierungshemmnisse in unterschiedlichen Regelungen identifizieren zu können.

Mit der erarbeiteten Kriterien-Übersicht ist eine Vorlage geschaffen worden, die künftig für die Prüfung auf Digitalisierungshemmnisse genutzt werden kann.

Die folgende Abbildung könnte als Checkliste genutzt werden, um anhand dieser Vorlage Hemmnisse zu identifizieren und zu dokumentieren.

In einem ersten Aufschlag wurden die nachfolgenden Kategorien, Kriterien und Stichworte in einem Workshop zusammengetragen. Die Kategorien ergeben sich unter anderem z.B. aus möglichen Medienbrüchen. Die Kriterien bzw. Stichworte sind zunächst als Beispiele und erste Ideen anzusehen und sollten nach den ersten Erfahrungen in jedem Fall evaluiert werden.

Lfd. Nr.	Kategorie	Kriterien / Stichworte (Beispiele)	Hemmnis gefunden		Anmerkungen
			Ja	Nein	
1	Datenschutz (Schnittstelle außerhalb der Stadt)	DSGVO, personenbezogene Daten; Datenschutz, Datenspeicherung, …	☐	☐	
2	Persönliches Erscheinen	Vorsprache, Antragstellung, vor Ort, Vollmacht, Erscheinen, persönlich,…	☐	☐	
3	Unterschrift	Signatur, Unterzeichnung, Mitzeichnung, Unterschrift, Zeichnung, …	☐	☐	
4	Originaldokument	Urkunde, beglaubigtes Dokument, Ausweis, Original, …	☐	☐	
5	Vorgabe zum Papierlaufweg	Ausdruck, Abdruck, in Papierform, Post, Laufweg, Umlauf, Versand, …	☐	☐	
6	Endprodukt	Übergabe, Aushändigung, Abholung, Ausgabe, …	☐	☐	
7	Rechtevergabe	Zugriffspunkte, Bestätigung, Vertraulichkeit, Zugriff, Rechte, → Gibt es eine rechtliche Grundlage? → Was sagt diese rechtliche Grundlage?	☐	☐	
8	Korruptionsprävention	4-Augen-Prinzip, Rotationen, Prävention, Korruption, …	☐	☐	

9	Bargeld	Zahlungsart, Bar, Handkasse, Kassen-automat, EC Karte, Geld, Banknoten, …	☐	☐	

4.6.4 UMSETZUNGSEMPFEHLUNG

Der Digitalisierungscheck hat zur Aufgabe mögliche Digitalisierungshemmnisse zu beseitigen, und wird dabei auf alle Regelungen und Richtlinien der Stadt Nürnberg angewendet.

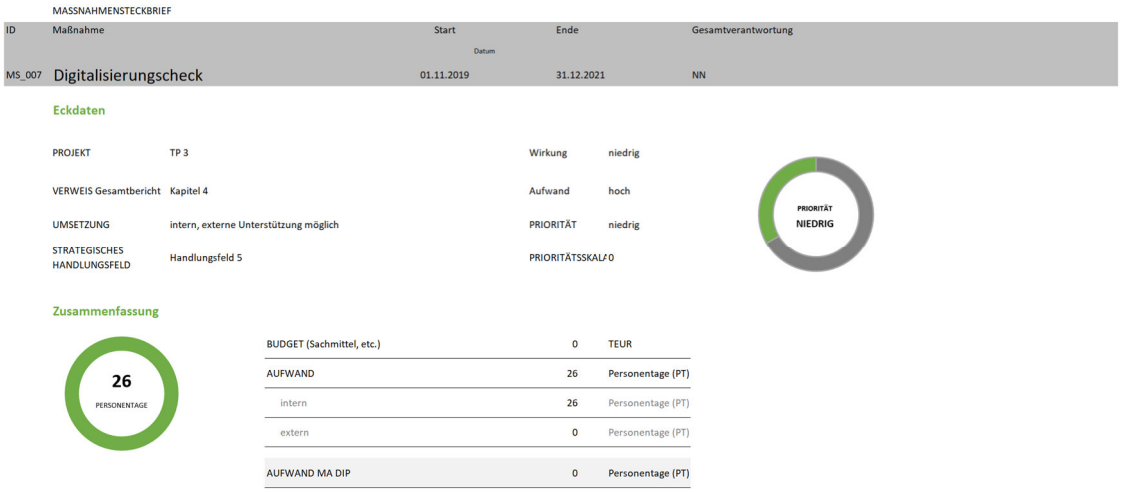


Abbildung 78: Maßnahmensteckbrief "Digitalisierungscheck"

Die Inhalte der Arbeitspakete stellen sich wie folgt dar:

(1) *AP_01 Rückmeldung zum Test des Kriterienkatalogs*
Die Workshop-Teilnehmer geben Rückmeldung zum vereinbarten Test des Kriterienkatalogs.

(2) *AP_02 Flächendeckende Umsetzung des Digitalisierungschecks*
Der Digitalisierungscheck wird auf Regelungen und Richtlinien der Stadt Nürnberg angewendet (Übergreifend – DIP, Fachlich - FDSt)

(3) *AP_03 Priorisierung der zu bearbeitenden Regelungen*
Hier wird eine Priorisierung und Fokussierung auf die wesentlichen Hemmnisse vorgenommen.

(4) *AP_04 Überarbeitung*
Im Rahmen einer Überarbeitung werden Digitalisierungshemmnisse unter fachlichen, rechtlichen und arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten angeschaut.

4.7 Stellenplanangelegenheiten

4.7.1 IST-ANALYSE DER STELLENPLANANGELEGENHEITEN

4.7.1.1 Aufgaben und wesentliche Aufgabeninhalte

Der Bereich „Stellenplanangelegenheiten“ umfasst 2018 insgesamt 5,17 VZÄ und beinhaltet Stellenplanthemen jeder Art.

Aufgaben	Ausschnitt aus den Tätigkeiten	VZÄ in 2018	Mengengerüste 2018
Aufstellen Stellenplan	Erstellung Stellenplan AdO	0,01	
	Erstellung Stellenplanentwurf		
	Erste Kostenschätzung		
	HH-Planberatungen		
	Erstellung Stellenplan für Haushaltsplan		
Stellenschaffungsverfahren	Sondierungsgespräche mit den Geschäftsbereichen	0,98	Anzahl der Sondierungsgespräche: zwei mit jedem Geschäftsbereich
	Anträge mit Begründungen und Zusatzinformationen kommen von den Geschäftsbereichen		Anzahl der Anträge: 452,57 VK
	Erstellung POA-Vorlage		"1 POA und 1 Stadtrat"
	Import der neugeschaffenen Planstellen in SAP HCM		Anzahl der neugeschaffene Planstellen: 375,67 VK
	Vollzug des Stadtratsbeschlusses zu den Stellenneuschaffungen		
Stellenhebungsverfahren	Anträge mit Begründungen und Zusatzinformationen kommen von den Geschäftsbereichen	0,42	Anzahl der Anträge: 110,00 VK
	Erfassung der Anträge in der Hebungsliste		
	Terminierung und Durchführung der Bewertungsgespräche		Anzahl der Bewertungsgespräche: 118,00 VK
	Berechnung der Stellenobergrenzen		
	Hebungsrunden		Anzahl der Stellenhebungsverfahren: einmal pro Jahr
Stellenanpassungsverfahren	laufende unterjährige Vormerkungen für Anpassungsliste	0,08	Anzahl der Stelleanpassungsverfahren: 1
	Erstellung Liste mit "Rohdaten"		
	Liste mit PA-Daten bearbeiten		
	Erstellung POA-Vorlage		
	zentrale Erfassung der Daten in SAP HCM		

Unterjährige Kapazitätsausweitung I (BFB)	Eingang, Prüfung und Weitergabe des Antrags	0,33	
Unterjährige Kapazitätsausweitung II (ÜPL)	Eingang und Prüfung des Antrags	0,05	Anzahl der Anträge: ca. 10
	Erstellung eines Gutachtens		
Bewirtschaftung des (SOLL-) Stellenverteilungsplans	Pflege der Stellen in SAP HCM	0,34	Anzahl Stellen in SAP HCM: 11.639
	Befristung/Verlängerung von befristeten Stellen		Anzahl befristeter Stellen: 529 Fortführung befristeter Stellen: 103
	Pflege, Einrichtung/Änderung von Organisationseinheiten		
	Verschiebung/Änderung VK-Anteil von Stellen ohne Ausweitung/Reduzierung des Stellenplans		
	Erforderliche Änderungen auf Grund andere Aufgaben/Prozessen		
Zuordnung der Aufgaben und Tätigkeiten zu Plan-Stellen (Arbeitsplatzbeschreibungen)	Verteilung der Dienststellenaufgaben auf Planstellen	1,58	
	Schlüssigkeit der Aufgabenverteilung prüfen		
	Erarbeitung von Alternativen		
Stellenbewertung, Beratung in Eingruppierungs- und Bewertungsfragen	Entwurf APB überprüfen	0,49	Anzahl der Arbeitsplatzbeschreibungen: 427
	APB inhaltlich verifizieren		
	Bewertung im 4-Augen-Prinzip		Anzahl der Bewertungen: tariflich: 352, analytisch: 75 (ohne Hebungsrunde)"
	Bearbeitung von Beschwerden		
	Arbeitsplatzbeschreibungen (APB): 1. Ausfertigung; 2. inhaltliche Gestaltung"		
Stellenplanmäßige Umsetzung von Gesetzen/Tarifverträgen	Beobachtung der Entwicklung	0,09	
	Prüfung der Relevanz		
	Aufbereitung von Umsetzungsvorschlägen		
	Herbeiführung der Entscheidung		
	Umsetzung der Änderungen		
Kapazitäts-/ Stellenbemessungen	Analyse, Auswertung und Aufbereitung der Daten (Mengengerüst)	0,16	
	Abstimmung mit der Dienststelle		
	Festlegung der Ressourcen		
	Fortschreibung der Bemessungsgrundlage		
	Berichterstattung im Ausschuss		
	WBA Eingang	0,32	Anzahl der WBAs: 637

Prüfung der Freigabe Wiederbesetzung (WBA)	Prüfung Stellenplan		
	Beschaffung und Prüfung der Arbeitsplatzbeschreibung		Anzahl der Arbeitsplatzbeschreibungen: 427
	Stellenfreigabe durchführen		
	Vakanz anlegen		
Einzel- und Grundsatzfragen	Klärung von Einzel- und Grundsatzfragen zum Stellenplan	0,32	

Abbildung 79: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Stellenplanangelegenheiten"

Zu den Aufgaben im Bereich der Stellenplanangelegenheiten gehört das Thema Aufstellung des Stellenplans, was eine VZÄ-Bindung von 0,01 in 2018 ausmachte. Zu dieser Aufgabe zählen Tätigkeiten wie die Erstellung des Stellenplanentwurfs und einer ersten Kostenschätzung sowie HH-Planberatungen.

Die Aufgabe Stellenschaffungsverfahren umfasst u.a. die Tätigkeiten Sondierungsgespräche mit den Geschäftsbereichen zu führen, Anträge mit Begründungen und Zusatzinformationen der Geschäftsbereiche zu bearbeiten, eine POA-Vorlage zu erstellen, indem Listen und Stellungnahmen der Datenbank entnommen werden und den Import neugeschaffener Planstellen im Programm SAP HCM durchzuführen. Des Weiteren werden Stadtratsbeschlüsse zu Stellenneuschaffungen bearbeitet, indem Schreiben über die Stellenneuschaffungen mit detaillierten Stellendaten verfasst werden. Diese Aufgabe wurde in 2018 mit 0,98 VZÄ bearbeitet.

Im Rahmen der Aufgabe Stellenhebungsverfahren wird sich um die Anträge mit Begründungen und Zusatzinformationen der Geschäftsbereiche gekümmert, welche in einem Standardformular mit APB eingereicht werden. Im Anschluss werden die Anträge in einer zentralen Hebungsliste (Excelliste) erfasst. Einmal im Jahr finden Hebungsrunden statt. Darüber hinaus werden Bewertungsgespräche durchgeführt. Insgesamt bindet die Aufgabe Stellenhebungsverfahren 0,42 VZÄ.

Lediglich einen kleinen VZÄ-Anteil von 0,08 VZÄ nimmt die Aufgabe des Stellenanpassungsverfahrens ein. Tätigkeiten im Rahmen dieser Aufgabe sind u.a. die laufende unterjährige Vormerkung für die Anpassungsliste in Form einer E-Mail an den Querschnittsbeauftragten, die Erstellung einer Liste mit "Rohdaten“ mit Unterschieden zum „Ist“ und „Soll“ und die Bearbeitung dieser mit den Personalamtsdaten.

Eine weitere Aufgabe ist die unterjährige Kapazitätsausweitung. Der Teil I budgetfinanzierte Beschäftigung (BFB) bindet 0,33 VZÄ. Diese Aufgabe beinhaltet die Tätigkeiten Eingang, Prüfung und Weitergabe der eingegangenen BFB-Formulare. Gleiche Arbeiten werden in Bezug auf die unterjährige Kapazitätsausweitung II (ÜPL) erledigt. Mit 0,05 VZÄ nimmt diese Aufgabe allerdings einen wesentlich kleineren Anteil im Vergleich zum Teil 1 ein. Darüber hinaus erfolgt die ÜPL im Gegensatz zum BFB formfrei.

Um der Personalplanung gerecht zu werden, wird der Stellenverteilungsplan mit 0,34 VZÄ bewirtschaftet. Arbeitsschritte in diesem Zusammenhang sind u.a. die Pflege der Stellen in SAP HCM (z.B. Änderung der Produktzuordnung, Klärung und Pflege der Budgetrelevanz von Stellenänderungen, usw.), die Einrichtung und/oder Änderung von Organisationseinheiten wie z.B. Änderung der Teambezeichnung, sowie die Befristung von Stellen oder die Verlängerung von befristeten Stellen.

Die meiste anteilige Arbeitszeit von 1,58 VZÄ wird in die Zuordnung der Aufgaben und Tätigkeiten zu Planstellen investiert. Darunter fallen u.a. die Tätigkeiten der Verteilung der Dienststellenaufgaben auf Planstellen und die Aufgabenverteilung auf Schlüssigkeit zu prüfen, sowie mögliche Alternativen zu prüfen. In Bezug auf die Verteilung der Dienststellenaufgaben auf Planaufgaben dient der Aufgabengliederungsplan als Grundlage, während bei der Prüfung der Aufgabenverteilung der Auslöser für die gewünschte Veränderung betrachtet wird.

Die Aufgabe der Stellenbewertung und Beratung in Eingruppierungs- und Bewertungsfragen war in 2018 mit 0,49 VZÄ besetzt. Darunter fallende Tätigkeiten sind die Überprüfung des Entwurfs zur APB hinsichtlich inhaltlicher und formaler Anforderungen. Die inhaltliche Verifizierung der APB erfolgt in Abstimmung mit der Dienststelle. Als Vergleichsgrundlage für die Bewertung können Werte anderer APB (z.B. DSt-Werte, intra- oder interkommunal) dienen. Die Bewertung findet aktuell im 4-Augen-Prinzip statt.

Die stellenplanmäßige Umsetzung von Gesetzen und Tarifverträgen bindet 0,09 VZÄ. Dabei wird die Relevanz der Gesetze unter Gesichtspunkten des Geltungsbereichs und der Betroffenheit geprüft. Mögliche Umsetzungsvorschläge für die Bedürfnisse der Stadt Nürnberg werden aufbereitet, Entscheidungsgrundlagen für die politischen Gremien vorbereitet und die beschlossenen Änderungen umgesetzt.

Die Kapazitäts- und Stellenbemessung umfasst 0,16 VZÄ, wobei Tätigkeiten wie die Beschaffung und Auswahl der relevanten Daten, die Plausibilisierung und Verifizierung dieser nach der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) bzw. Werte der Stadtkämmerei (StK), sowie die Abstimmung mit der Dienststelle dazugehören.

Die Prüfung und Freigabe der Wiederbesetzung (WBA) wurden im Jahr 2018 mit einem VZÄ-Anteil von 0,32 VZÄ bearbeitet, wozu die Bearbeitung der WBA Eingänge, das Prüfen des Stellenplans in Form eines Abgleiches, die Beschaffung und Prüfung der Arbeitsplatzbeschreibung und eine mögliche Stellenbewertung gehört.

Zu weiteren und sonstigen Arbeitsschritten im Bereich der Stellenplanangelegenheiten zählen u.a. die Klärung von Einzel- und Grundsatzfragen zum Stellenplan. Im Jahr 2018 wurden diese Aufgaben mit 0,32 VZÄ besetzt.

Die Aufgaben im Aufgabenbereich Stellenplanangelegenheiten zeichnen sich durch einen hohen Grad der Vernetzung innerhalb des bisherigen Aufgabenportfolios von DIP/1 aus. Diese Vernetzung und Verbindung innerhalb des bisherigen Aufgabenportfolios von DIP/1 zeigt die nachfolgende Abbildung:

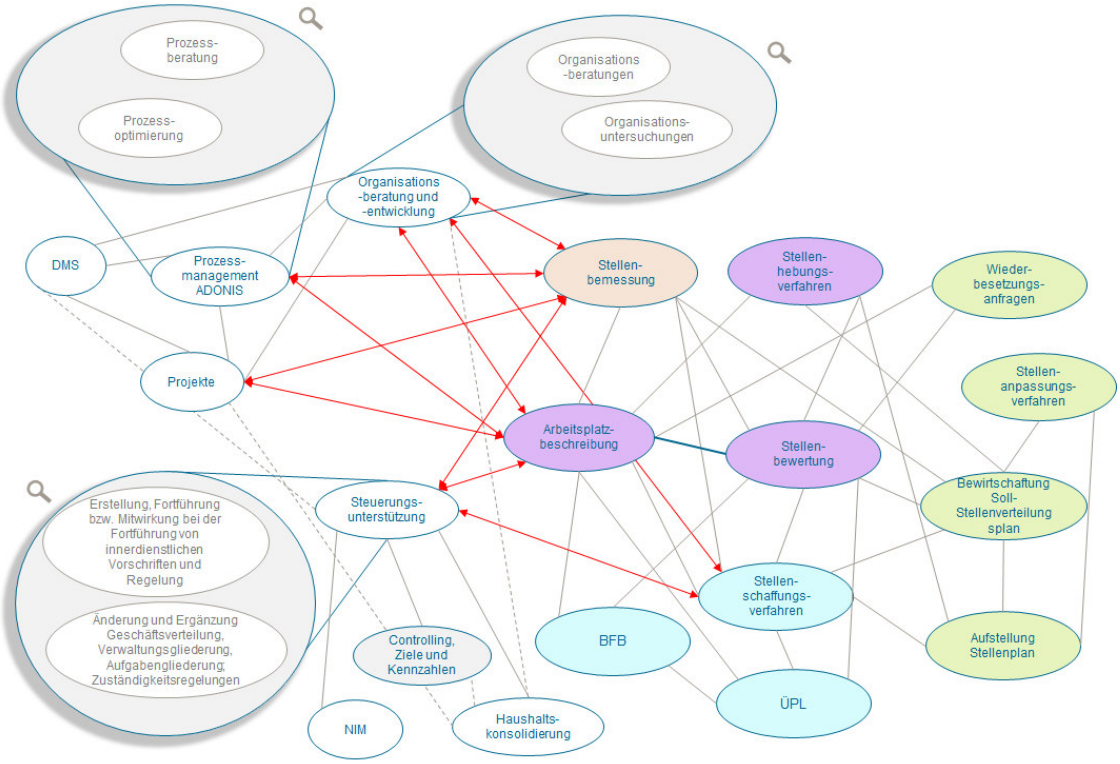


Abbildung 80: Vernetzung der Aufgabenbereiche

Insbesondere die Aufgaben Stellenbemessung und Arbeitsplatzbeschreibung haben eine intensive Verknüpfung zu den Kernaufgaben der Bereichsbetreuung (Auftragsbearbeitung). So wird eine Arbeitsplatzbeschreibung als Grundlage für die Ermittlung des Stellenwertes benötigt (z.B. im Rahmen eines Stellenhebungsverfahrens) während die Stellenbemessung die Grundlage für Prozesse, in denen die Notwendigkeit von Personalkapazitäten ermittelt oder bestätigt werden muss, bildet (z.B. im Rahmen eines Stellenschaffungsverfahrens). Es empfiehlt sich daher die Aufgaben/Prozesse nicht isoliert zu betrachten, sondern immer im Zusammenhang mit den vorgelagerten oder anschließenden Arbeitsschritten.

4.7.1.2 Analytischer Befund

Im Bereich Stellenplanangelegenheiten wurden die folgende Defizite erfasst und bearbeitet

(1) **Klare Kundenausrichtung herstellen:** Den Kunden ist zum Teil nicht klar, welcher Bereich im Querschnitt für welches Thema erster Ansprechpartner ist und wer sich schwerpunktmäßig um sein Anliegen kümmert.

(2) **Transparenz für den Kunden** (FDSt, Antragssteller, etc.) **schaffen und laufend informieren:** Die Fachdienststellen und Eigenbetriebe haben gerade für die im Aufgabenbereich Stellenplanangelegenheiten angesiedelten Aufgaben und Prozesse rückgemeldet, dass für die „Antragsteller“ wenig transparent ist wie der Arbeitstand bei der Bearbeitung ist und an welcher Stelle im Prozess der Antrag abgelehnt worden ist. Ebenfalls Unklarheit herrscht bei dem Kunden darüber, welcher Bereich im Querschnitt für welches Thema der erste Ansprechpartner ist.

(3) **Image von DIP/1 verbessern:** Das Thema Stellenbewertung ist auf Grund der Vergangenheit (städtische Haushaltskonsolidierung) und seines Charakters (Bewertung einer Stelle anhand von messbaren Kriterien) ein Aufgabenfeld, das dem neuen Image von DIP/1 als Berater und Unterstützer entgegenläuft.

(4) **Sinnvolle Prozess- und Aufgabenbündelung in den Organisationseinheiten (DIP/1 und CC):** Wie bereits erläutert, dürfen die Aufgaben/Prozesse nicht isoliert betrachtet werden, sondern müssen im Zusammenhang mit den vorgelagerten oder anschließenden Arbeitsschritten gesehen werden. Aufwendige Abstimmungsprozesse oder Kompetenz- und Verantwortungsstreitigkeiten sollen vermieden werden.

(5) **Prozesse innerhalb von DIP/1 und CC** (z.B. durch die Vermeidung von „unnötigen" Schritten) **beschleunigen:** Die erhobenen Prozesse zeigen Möglichkeiten zur Optimierung der Prozesse auf. Dies manifestiert sich in fehlenden Standards (Gestaltung von Arbeitsplatzbeschreibungen, Methoden bei der Kapazitätsermittlung, etc.), Ablagestrukturen (eine einheitliche Ablage von finalen Arbeitsplatzbeschreibungen, etc. wird nicht von allen Bereichsbetreuer/innen verfolgt).

(6) **Entlastung DIP/1 und CC um „unnötige" Aufgaben bzw. Prozessschritte:** Zu nennen ist hier beispielsweise die generelle Einbindung von DIP/1 bei der Bearbeitung von Wiederbesetzungsverfahren.

(7) **PA in den Stellenschaffungs-, Stellenhebungs- und Stellenanpassungsprozess sowie in die Stellenwertermittlung frühzeitig einbinden und informieren:** Im Status quo wird PA gar nicht oder erst relativ spät in die Prozesse eingebunden. Das führt zum Teil dazu, dass POA-Beschlüsse rückabgewickelt oder geändert werden müssen z.B., wenn bei der Personalbeschaffung klar wird, dass zu der erstellten APB und dem ermittelten Stellenwert auf dem Arbeitsmarkt keine geeigneten Bewerber gefunden werden könnten oder können.

4.7.2 SOLL-KONZEPTION DER STELLENPLANANGELEGENHEITEN

4.7.2.1 Grundsätzliche Ausrichtung

Folgende wesentliche Veränderungen sind für die beschriebenen Soll-Prozesse maßgebend

(1) Klar definierte Prozesse mit eindeutigen Ansprechpartnern und Verantwortlichkeiten

(2) Transparenz und Nachvollziehbarkeit wird für den Kunden (FDSt, Antragssteller, etc.) durch laufende Informationen verbessert (Prinzip: Wissen, wo der Antrag sich befindet)

(3) Abgabe der konfliktträchtigen Aufgabe Stellenbewertung an CC

(4) Klare Rollenabgrenzung für die Organisationseinheiten:
Verbesserung der Qualität der Dateninformationen in SAP HCM soll mittelfristig die Prozesse weiter beschleunigen

(5) Entlastung DIP/1 und CC um „unnötige" Aufgaben bzw. Prozessschritte (WBA)

(6) PA wird in den Soll-Prozessen frühzeitig und abgestimmter Form eingebunden und informiert (Prinzip: zielgerichtete Information statt Informationsüberfrachtung)

4.7.2.2 Rollen im neuen Modell

Künftig werden die Aufgaben des Aufgabenbereichs Stellenangelegenheiten auf die folgenden Akteure mit einer entsprechenden Aufgabenverantwortung zugeordnet werden:

(1) **DIP/1:** Auf Grund der Prozess- und Organisationsverantwortung übernimmt DIP/1 und hier insbesondere die Bereichsbetreuung die Aufgaben der Kapazitätsermittlung und Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibungen.
(2) **Competence-Center Stellenbewertung:** Für die Bewertung und die Kommunikation (u.a. zwischen DIP/1 und PA sowie zum POA) wird ein neues Competence-Center Stellenbewertung geschaffen und direkt als Stabstelle beim Referat I/II angesiedelt. Dies soll als Bindeglied oder Scharnier zwischen den Beteiligten Akteuren wirken und arbeiten.
(3) **Personalamt:** PA soll in seiner Beschaffungsverantwortung mit den zugeordneten Aufgaben weiter gestärkt werden.

4.7.2.3 Rollen in den Prozessen

Prozessvisualisierungen in der Stadt Nürnberg werden mit der Software Adonis dargestellt. Je Aktivität lassen sich für einen Prozess-Akteur verschiedene Rollen festlegen.

- Durchführungsverantwortung: Zuständig für die eigentliche Durchführung der Aktivität, bzw. der Akteur, der die Initiative für die Durchführung ergreift.
- Ergebnisverantwortung: Verantwortlich im Sinne von „genehmigen“, „billigen“ oder „unterschreiben“. Der Akteur, der im rechtlichen oder kaufmännischen Sinne die Verantwortung trägt.
- Mitarbeit: Ein Akteur, der nicht zwingend unmittelbar an der Umsetzung beteiligt ist. Da dieser jedoch relevante Informationen für die Umsetzung bereithält, sollte er in den Kommunikations- und/oder Arbeitsprozess miteingebunden werden.
- Information: Ein Akteur, der Informationen über den Verlauf bzw. das Ergebnis der Tätigkeit erhält oder die Berechtigung besitzt, Einsicht zu nehmen.

Dies ermöglicht eine präzise Darstellung der Rollen der Akteure für jede Aktivität.

4.7.2.4 Wesentliche Veränderungen in den einzelnen Prozessen

Nachfolgend sind die Soll-Prozesse aus dem Bereich Stellenplanangelegenheiten im Überblick dargestellt. Die detaillierten Prozessdarstellungen sind dem Anhang zu entnehmen. Dabei werden jeweils die zentralen Auswirkungen der angestrebten Veränderungen im Soll-Prozess erläutert.

4.7.2.4.1 Soll-Prozess Stellenschaffung

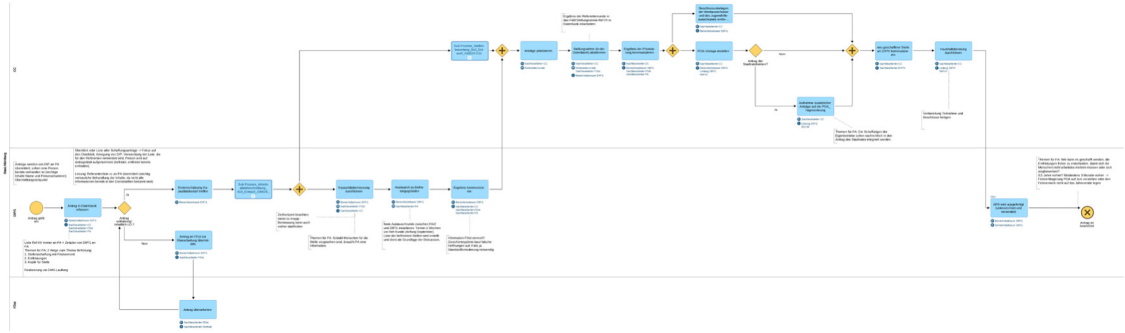


Abbildung 81: Soll-Prozess Stellenschaffung

- PA wird in den Prozess frühzeitig und abgestimmter Form eingebunden und informiert
- Die Antragsteller werden im Prozess zum Stand der Bearbeitung informiert z.B. bei einem Wechsel der Zuständigkeit
- Nach einer positiven Ersteinschätzung zum Kapazitätsbedarf wird der Prozess zwischen DIP/1 und CC parallelisiert und im Weiteren bis zum POA-Beschluss von CC koordiniert und geleitet
- Perspektivisch soll der Prozess vollständig digitalisiert werden d.h. von der Online-Antragsstellung bis zur Mitteilung über das Ergebnis

4.7.2.4.2 Soll-Prozess Stellenhebung der Beamten

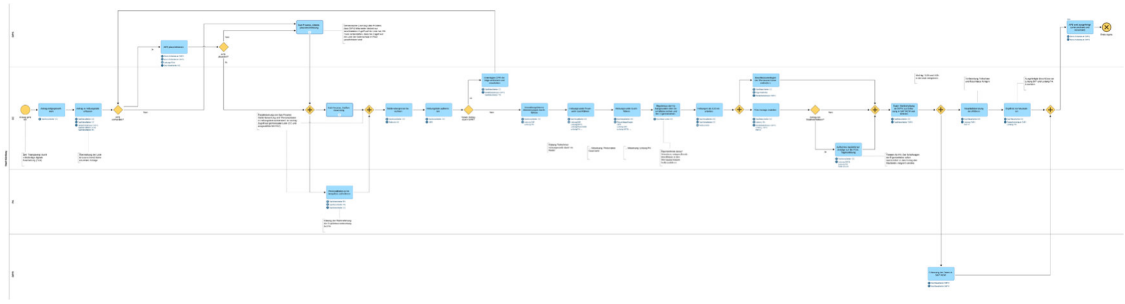


Abbildung 82: Soll-Prozess Stellenhebung Beamten

- CC übernimmt primär die Durchführungsverantwortung im Prozessablauf
- Das Personalamt und die Fachdienststelle werden frühzeitig informiert
- Die Aktivitäten „Stellenbewertung“ und „Personaldaten in die Hebungsliste aufnehmen“ finden parallel statt, da auf eine gemeinsame Liste zugegriffen wird
- Perspektivisch soll der Prozess vollständig digitalisiert werden

4.7.2.4.3 Soll-Prozess Stellenanpassung

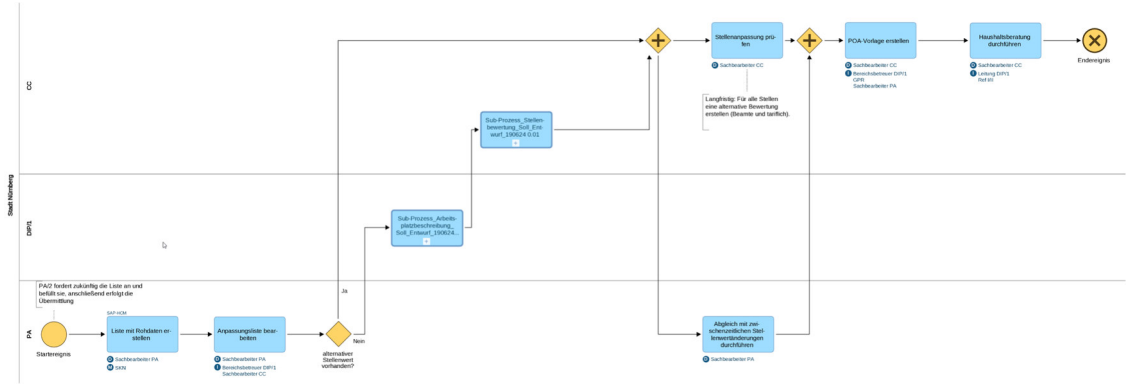


Abbildung 83: Soll-Prozess Stellenanpassung

- Der Prozess wird durch PA/2, das die Listen anfordert, angestoßen und geht dann im weiteren Prozessverlauf über zu CC
- Langfristig soll für alle Stellen eine alternative Stellenbewertung erstellt werden

4.7.2.4.4 Soll-Prozess Kapazitätsausweitung I (BFB)

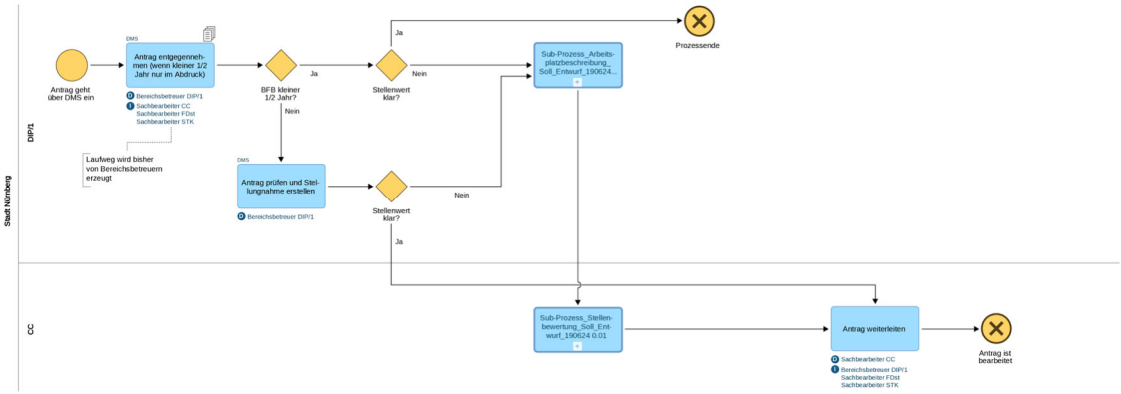


Abbildung 84: Soll-Prozess Kapazitätsausweitung I

Mit der Überarbeitung des Ist-Prozesses und der Visualisierung eines Sollprozesses ergeben sich keine wesentlichen Änderungen. Einzige Ausnahme bildet hiervon die Neuerung, dass eine eventuell erforderliche Stellenbewertung künftig von CC durchgeführt wird.

4.7.2.4.5 Soll-Prozess Kapazitätsausweitung II (ÜPL)

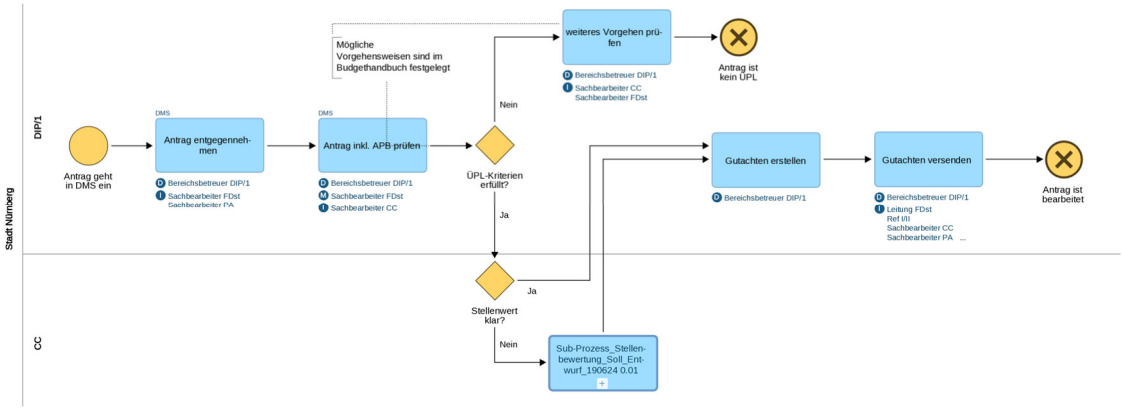


Abbildung 85: Soll-Prozess Kapazitätsausweitung II

Mit der Überarbeitung des Ist-Prozesses und der Visualisierung eines Sollprozesses ergeben sich keine wesentlichen Änderungen. Einzige Ausnahme bildet hiervon die Neuerung, dass eine eventuell erforderliche Stellenbewertung künftig von CC durchgeführt wird.

4.7.2.4.6 Soll-Prozess Stellenplan

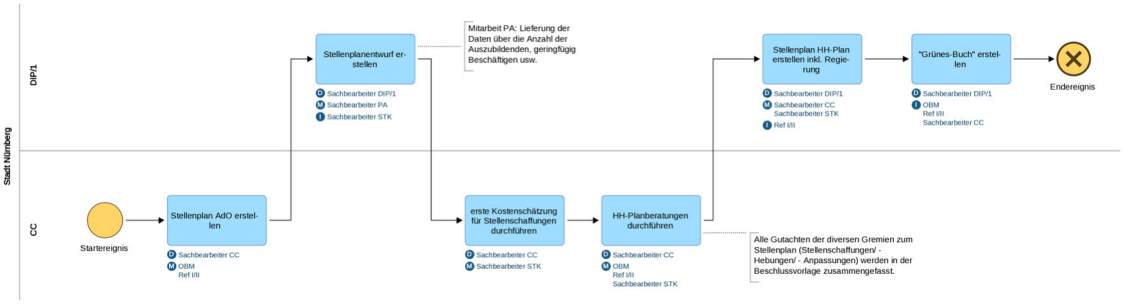


Abbildung 86: Soll-Prozess Stellenplan

Der Prozess, der zur Erstellung des Stellenplans führt, wird durch CC und DIP/1 durchgeführt, die in einem engen Austausch miteinander stehen. Die Wahrnehmung des Datenmanagements einschließlich –pflege für den Stellenplan erfolgt durch DIP/V.

4.7.2.4.7 Soll-Sub-Prozess Stellenbewertung

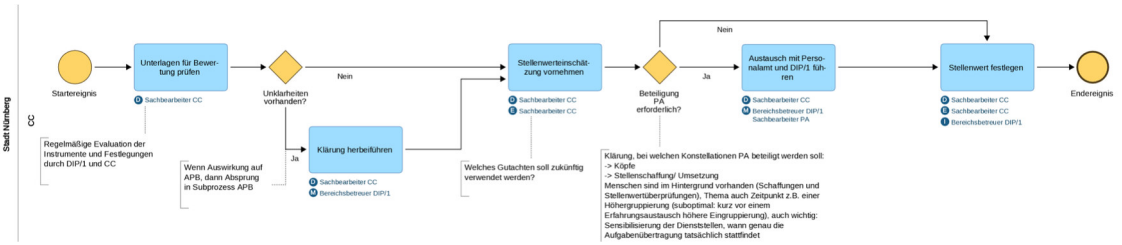


Abbildung 87: Soll-Sub-Prozess Stellenbewertung

- Die Durchführungsverantwortung für Stellenbewertungen liegt bei CC
- Ein 4-Augen-Prinzip innerhalb von CC ist nicht notwendig und kann durch die beschriebene Aufgabentrennung (APB erstellen, Stelle bewerten und über Bewertung entscheiden) ersetzt werden.
- PA ist bei der Stellenwert-Festlegung beteiligt, sofern es sich hierbei um eine Stellenbeschaffung oder eine konkrete Person handelt

4.7.2.4.8 Soll-Sub-Prozess Arbeitsplatzbeschreibung

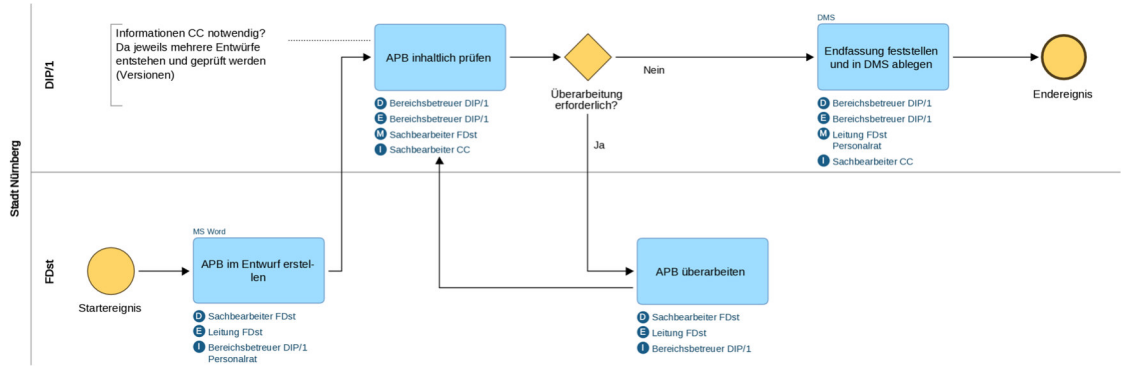


Abbildung 88: Soll-Sub-Prozess Arbeitsplatzbeschreibung

- Die Durchführungsverantwortung für den Prozessablauf liegen bei DIP/1 und der Fachdienststelle; CC wird zur Feststellung der Endfassung informiert
- Die Arbeitsplatzbeschreibungen, die von DIP an CC weitergeleitet werden, gelten als abgestimmt und von DIP anerkannt
- Ggf. ist das Formular der APB anzupassen / zu erweitern, um dem CC eine geeignete Grundlage für die Bewertung zur Verfügung zu stellen

4.7.2.4.9 Regel-Soll-Prozess Arbeitsplatzbeschreibung Aktualisieren

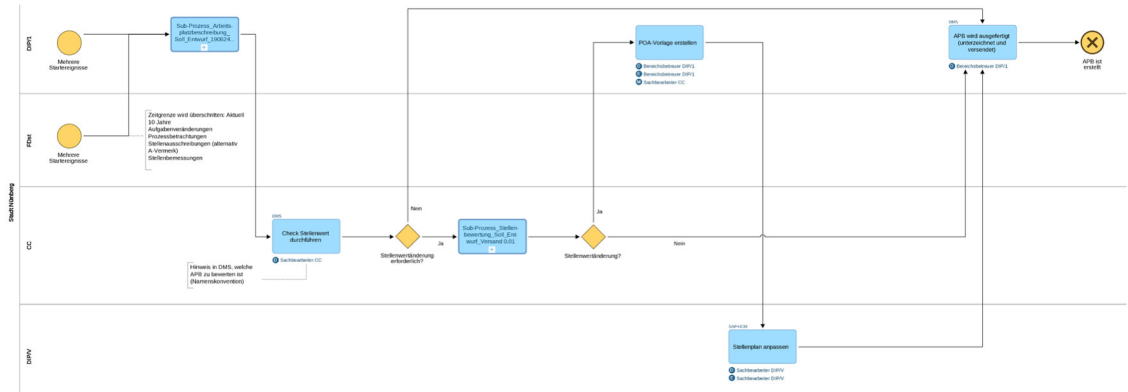


Abbildung 89: Regel-Soll-Prozess Arbeitsplatzbeschreibung aktualisieren

- Für das Startereignis gilt: Die Aktualisierung der Arbeitsplatzbeschreibung soll mindestens bei Aufgabenveränderungen, Prozessbetrachtungen, Stellenausschreibungen und Stellenbemessungen angestoßen werden

- Zudem sollen keine APBs vorliegen, die älter als zehn Jahre sind. Hierbei handelt es sich um eine aktuelle Regelung der Stadt Nürnberg. Gegebenenfalls wird dieser Zeitraum künftig verkürzt werden

4.7.2.4.10 Soll-Prozess Stellenwertüberprüfung im Tarif-Bereich

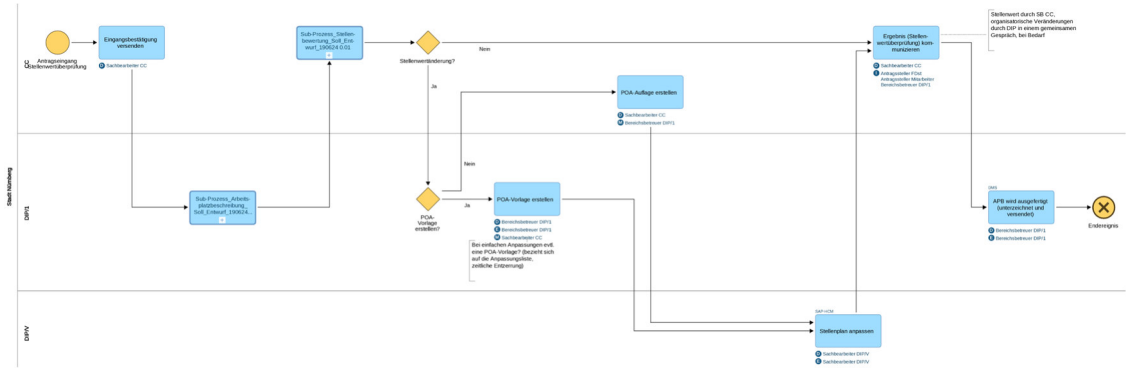


Abbildung 90: Soll-Prozess Stellenwertüberprüfung im Tarif-Bereich

Die Kommunikation des Ergebnisses der Stellenwertüberprüfung erfolgt durch CC, bei organisatorischen Veränderungen durch DIP in einem gemeinsamen Gespräch (bei Bedarf).

4.7.2.4.11 Soll-Prozess Wiederbesetzung

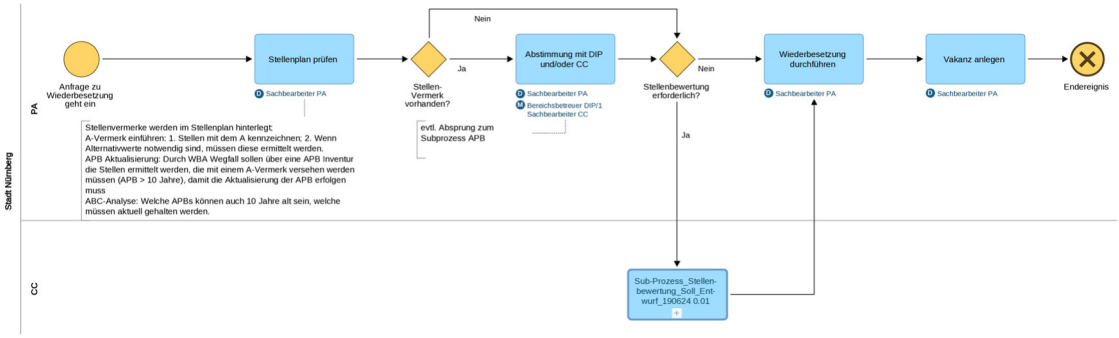


Abbildung 91: Soll-Prozess Wiederbesetzung

- Langfristig soll der Wiederbesetzungsantrag wegfallen
- Dafür muss eine APB-Inventur durchgeführt werden, um festzustellen, welche APBs älter als zehn Jahre sind. Bei dieser zehn Jahresregelung handelt es sich um einen aktuellen internen Standard. Ggf. wird dieser künftig nach unten (in Richtung weniger Jahre) korrigiert

4.7.2.4.12 Soll-Prozess Klageverfahren

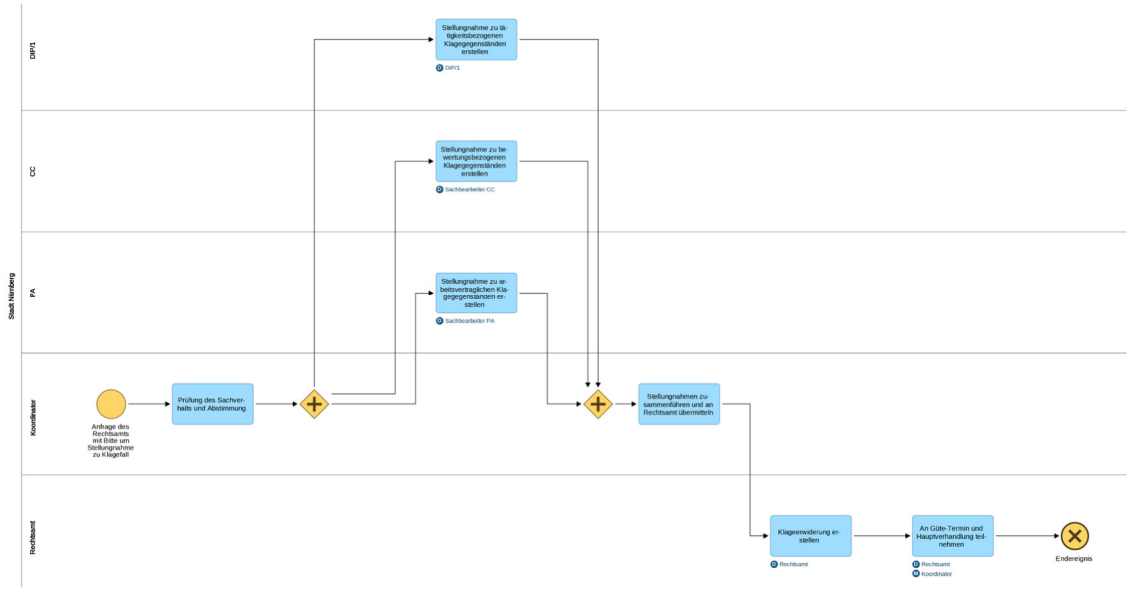


Abbildung 92: Soll-Prozess Klageverfahren

- Die Koordinator-Funktion im Prozessverlauf wird entsprechend des Schwerpunktes der Klage an CC, DIP/1 oder PA übergeben

4.7.3 UMSETZUNGSEMPFEHLUNGEN

In der Umsetzungsphase müssen sowohl die Prozesse implementiert als auch die neuen Rollen eingeführt werden.

Grundsätzlich sollte hinsichtlich der Umsetzung der Soll-Prozesse eine Priorisierung stattfinden, um eine Reihenfolge für die Umsetzung festlegen zu können. Die Priorisierung sollte dabei sowohl den Umsetzungsaufwand für die Implementierung des Soll-Prozesses (Prozesslänge, und -komplexität, Anzahl der Beteiligten) als auch die Dringlichkeit der Reformierung des Prozesses berücksichtigen. Der neue Prozessablauf sollte in einem ersten Schritt an mehreren unterschiedlichen Fallbeispielen getestet werden. Nach einem solchen Testlauf sollte ein Abgleich des geplanten und des tatsächlichen Prozessablaufs stattfinden, um bewerten zu können, inwiefern der Ablauf des Soll-Prozesses bereits den Anforderungen entspricht und welche Aktivitäten und Kommunikationswege noch Optimierungsbedarf aufweisen.

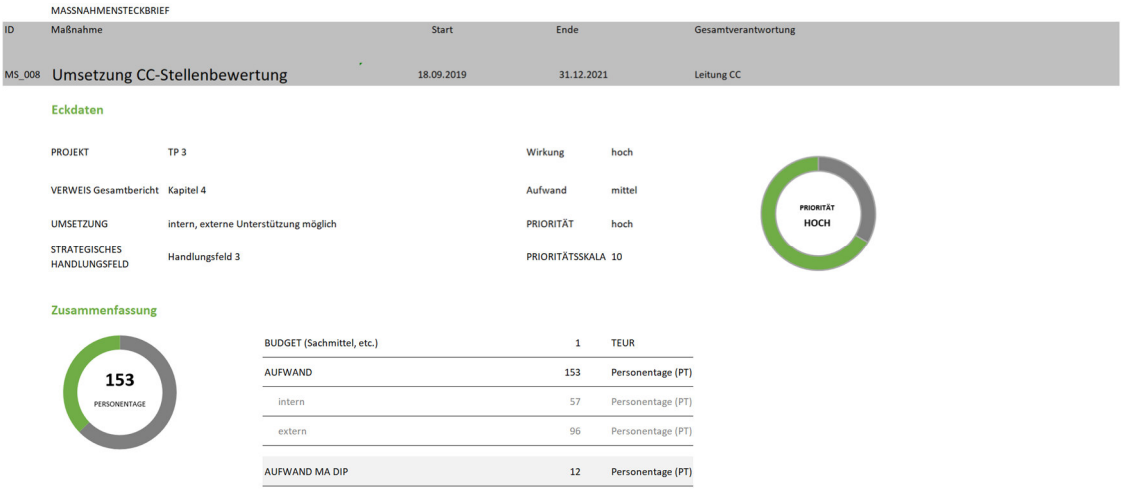
In die Reformierung der Ist-Prozesse werden automatisch auch die neuen bzw. veränderten Rollen miteinbezogen. Deshalb ist es wichtig, vorab die Rollenveränderungen zu kommunizieren, um für Verständnis für die Aufgaben und Berechtigungen der Akteure in den neuen Prozessabläufen zu sorgen. Erfolgt vor den Prozessanpassungen eine klare Rollendefinition für das Personalamt, DIP/1 und das Competence Center Stellenbewertung, lassen sich die Soll-Prozesse aufwandsärmer einführen, als wenn die Klärung der neuen Rollen erst später im Verlauf der Prozessumstellung erfolgt. Da gerade die Rollen von DIP/1 und CC Berührungspunkte aufweisen, ist eine unmissverständliche Abgrenzung dieser beiden Rollen erforderlich.

Eine erste Reflexion der Maßnahmenumsetzung ist nach einem Jahr angedacht. Eine Evaluation der Maßnahmenumsetzung ist nach zwei Jahren angedacht. Die Evaluation wird dabei zwischen der Strukturveränderung (Bildung CC) und den beschriebenen Prozessoptimierungen unterscheiden müssen. Sinnvoll ist die differenzierte Betrachtung vor dem Hintergrund, dass beide Elemente prinzipiell unabhängig voneinander umgesetzt werden können. Bei der Evaluation ist darauf zu achten, dass Zielverfehlungen der strukturellen Veränderung nicht dazu führen, dass ggf. positive Prozessoptimierungen rückgängig gemacht werden.

Für den Erfolg und die Umsetzung ist es daher wichtig eine Vervollständigung und Aktualisierung der APBs im Umsetzungskonzept einzuplanen. Hinsichtlich der Aktualisierung der Arbeitsplatzbeschreibungen empfiehlt Rödl & Partner, eine Meilensteinplanung durchzuführen. Sie beschreibt einzelne Zielpunkte hin bis zu dem Zielzustand, in dem alle (oder ein definierter Prozentsatz der) APBs auf einem aktuellen Stand sind. Damit der Aufwand dieses Projekts abschätzbar wird und damit ein realistisches Ziel (Zeithorizont, personelle Kapazitäten) für die Aktualisierung der APBs formuliert werden kann, ist eine APB-Inventur erforderlich. Sie ist einer der ersten Zielpunkte in der Meilensteinplanung. Zur Näherung und besseren Aufwandsabschätzung wurde im Rahmen der Untersuchung eine repräsentative Stichprobe von 50 Stellen gezogen. Daraus lässt sich ableiten, dass:

- in 46 % der Fälle keine APB vorhanden ist
- bei 24 % der fehlenden, jedoch erforderlichen APB bereits ein Entwurf vorhanden ist
- 44 % der vorhandenen APB nicht älter als 3 Jahre sind
- 17 % der vorhandenen APB sind älter als 10 Jahre
- bei 9 % der vorhandenen APB kein Erstellungsdatum angegeben ist
- ca. 18 % der Stellennummern APB erfordern, die nicht nur für eine, sondern für mehrere Stellen gelten

Darauf aufbauend ist ein stadtinterner Standard zu setzen, wie alt eine APB sein darf, um die Menge an APB bestimmen zu können, die gemäß dieses Standards zu aktualisieren ist. Zeitgleich kann bei Bedarf eine Regel festgelegt werden, welche Bedingungen die Nicht-Einhaltung dieses Standards rechtfertigen. Hierfür bietet sich eine ABC-Analyse an. Da es sich nach Schätzung der Stadt Nürnberg um eine sehr hohe Zahl an zu aktualisierenden APB handeln könnte, ist die weitere, Kapazitäten schonende Vorgehensweise nach Feststellung des Handlungsbedarfs zu planen. Die Idee, andere Projekte wie Aufgabenveränderungen, Prozessbetrachtungen, Stellenausschreibungen und Stellenbemessungen als Anlass zu nehmen, die in diesem Fall betrachteten APB zu aktualisieren, wird als ein effektives Vorgehen erachtet.



MASSNAHMENSTECKBRIEF

ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
MS_008	Umsetzung CC-Stellenbewertung	18.09.2019	31.12.2021	Leitung CC

Eckdaten

PROJEKT	TP 3	Wirkung	hoch
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 4	Aufwand	mittel
UMSETZUNG	intern, externe Unterstützung möglich	PRIORITÄT	hoch
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	Handlungsfeld 3	PRIORITÄTSSKALA	10

Zusammenfassung

BUDGET (Sachmittel, etc.)	1	TEUR
AUFWAND	153	Personentage (PT)
intern	57	Personentage (PT)
extern	96	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	12	Personentage (PT)

Abbildung 93: Maßnahmensteckbrief "Umsetzung CC-Stellenbewertung"

Auch hier lassen sich Arbeitspakete identifizieren und benennen.

(1) *AP_01 Abstimmung mit Sponsor etablieren*
Zunächst geht es darum, Rollen zu klären, Zielbilder abzugleichen, Risiken zu besprechen und auch künftige Austauschroutinen zeitlich und inhaltlich festzulegen.

(2) *AP_02 Übergabegespräch mit DIP*
Im Übergabegespräch findet eine Abstimmung darüber statt, welche Aufgaben in der Übergangsphase weiter wahrgenommen werden, wie der genaue Umsetzungsplan aussieht und welche Unterstützung von DIP/PRO notwendig ist. Finale Klärung an welchen Stellen „Prüfung der unterjährigen Kapazitätsausweitung“ und die „Prüfung der Freigabe von Wiederbesetzungen“ ohne DIP/1-Einbindung läuft.

(3) *AP_03 Evaluationskonzept entwickeln*
Definierung von Inhalten, Ziele messbar machen und Ablaufprozesse festlegen.

(4) *AP_04 Roadmap DIP/PRO entwickeln*
Hierbei werden Struktur und Inhalte der Roadmap festgelegt und das Format sowie der Ablaufplan erarbeitet.

(5) *AP_05 Kommunikationskonzept erarbeiten*
In der Erarbeitung eines Kommunikationskonzeptes geht es darum, Ziele und Zielgruppen zu definieren, Themen und Botschaften inhaltlich zu schärfen und die Zeitplanung festzulegen.

(6) *AP_06 Qualifikation der Mitarbeiter/innen von DIP/PRO*
Die Qualifikation muss zeitlich, inhaltlich und fachlich geklärt werden, ebenso die Form der Qualifikation.

(7) *AP_07 APB sichtbar machen*
In AP_07 wird eine einheitliche Namenskonvention festgelegt, vorhandene und abgestimmte APB von DIP/PRO werden in einer definierten Struktur hinterlegt.

(8) *AP_08 APB Instrument weiterentwickeln*

Bei diesem Arbeitspaket werden zusätzlich notwendige Inhalte definiert, eine Struktur und Handreichung aufgebaut sowie der Schulungsplan für die Dienststellen entwickelt.

(9) AP_09 Roadshow durchführen

Zur Durchführung der Roadshow müssen Termine werden und im Nachgang das Feedback aufbereitet werden.

(10) AP_10 Datenbankstruktur definieren

Zur Definition der Datenbankstruktur müssen die nötigen Inhalte identifiziert, die Quellen sichtbar gemacht werden und notwendige Formulare bzw. Eingabemöglichkeiten festgelegt werden.

(11) AP_11 Onlineverfahren erarbeiten

Identifizierung von Prozessen und Klärung von Online-Möglichkeiten, sodann Überführung und Go-Live der Onlineverfahren sowie Klärung von Möglichkeiten der stärkeren Eigenständigkeit und Verantwortlichkeit der Fachdienststellen bei der Anwendung von städtischen Regelungen.

(12) AP_12 APB aktualisieren und vervollständigen

Da hoher Vervollständigungs- und Aktualisierungsbedarf festgestellt, Aktualisierung der APB.

5. TEILPROJEKT 4: AUFBAUORGANISATION

5.1 Ausgangslage

Ausgehend von der Entscheidung die Dienststelle strategisch neu auszurichten und auf die Themen Digitalisierung, IT und Prozessmanagement zu fokussieren, sind Veränderungen der Aufbauorganisation in personeller und struktureller Hinsicht erforderlich. DIP soll als Partner und treibendende Einheit für Digitalisierung, IT und Prozess- sowie Organisationsgestaltung fungieren.

5.2 Zielsetzung

Unter Berücksichtigung der aktuellen Situation und Aufgaben sowie der Ergebnisse des Strategieprojekts 2 und der dort entwickelten Struktur für DIP/IT soll die Aufbauorganisation derart konfiguriert sein, dass zukünftigen Herausforderungen und Wünschen der Kunden entsprochen wird und somit die Leistungen entsprechend agil und transparent erbracht werden.

Die neue Aufbauorganisation sollte dahingehend aufgestellt sein, dass die Zusammenarbeit von Abteilungen und Bereichen (Schnittstellen) nach Lean Prinzipien und agilen Herangehensweisen ausgearbeitet ist.

Die Ergebnisse der Kundenkonferenz zeigen, dass sich die Kunden einen festen Ansprechpartner innerhalb von DIP und eine Verbesserung der Zusammenarbeit von DIP/1 und DIP/IT wünschen.

Weitere Anforderungen hinsichtlich der künftigen Aufbauorganisation ergeben sich auch aus der Strategieklausur, hierzu zählen u.a. die engere Zusammenarbeit von DIP mit den Dienststellen und den Eigenbetrieben. Außerdem soll ein motivationsförderndes Arbeitsumfeld innerhalb von DIP geboten werden.

Mit der Neuausrichtung der Struktur und Aufbauorganisation sollte ein verbesserter Überblick über die gebundenen Ressourcen, eine sinnvolle Prozess- und Aufgabenbündelung in den Organisationseinheiten sowie die Bündelung von steuerungsrelevanten, operativen und unterstützenden Aufgaben erfolgen.

5.3 Aktuelle Aufbauorganisation

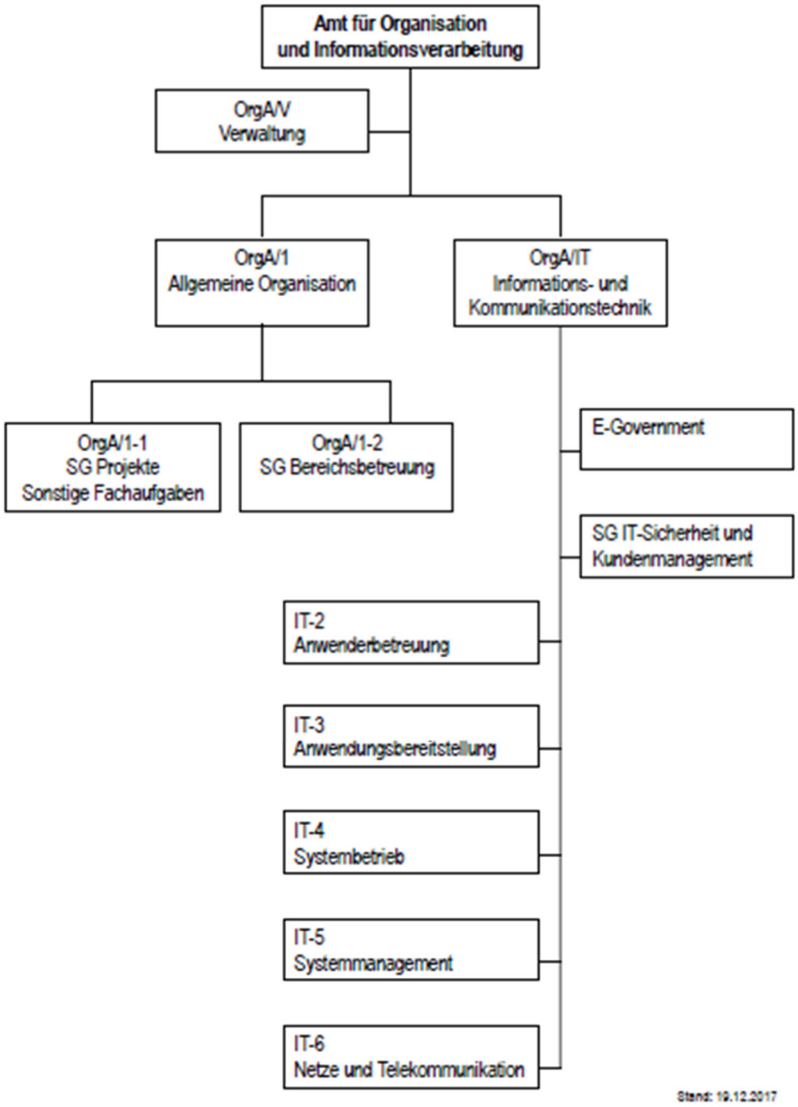


Abbildung 94: Organigramm Stand 19.12.2017

Gemäß dem abgebildeten Organigramm weist die derzeitige Struktur eine klare Trennung der Bereiche OrgA/1 Allgemeine Organisation und OrgA/IT Informations- und Kommunikationstechnik aus, die sich dann wiederum in verschiedene Abteilungen gliedern.

5.4 Aufgabengebiete

Den Bereichen DIP/1-1 (SG Projekte und sonstige Fachaufgaben) und DIP/1-2 (SG Bereichsbetreuung) sind die Themengebiete Führung und Verwaltung, Stellenplanangelegenheiten, Steuerungsunterstützung, Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten, Prozessmanagement / ADONIS, Nürnberger Ideenmanagement, Controlling, Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling, Projekte, DMS, Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und sonstige

Aufgaben zugeordnet. In den Aufgaben sind unterschiedliche VZÄ-Anteile gebunden, wobei die Themen Stellenplanangelegenheiten und Projekte die vergleichsweise größten Anteile binden.

5.5 Beurteilung der Ist-Situation und Veränderungen

Durch die derzeitige Aufbauorganisation werden die Informationen und die bearbeiteten Projekte innerhalb von DIP teilweise unvollständig kommuniziert und nicht mit allen nötigen Informationsträgern geteilt, sodass für die betroffenen Dienststellen ein unvollständiger Eindruck in der Bearbeitung und Kommunikation zwischen organisatorischen bzw. prozessualen und IT-Themen entstehen kann. Das Ziel „One-Face-To-The-Customer“ hinsichtlich interner Kunden sollte hierbei Richtlinie sein und kann gegenwärtig auch durch die organisatorische Trennung der Aufgabeninhalte von DIP/1 und DIP/IT nicht optimal umgesetzt werden.

Zudem ist im Bereich Projektmanagement momentan eine den unterschiedlichen Umfängen, Tragweiten und Wirkungsdimensionen nicht entsprechende Trennung von Fachlichkeit und Projektmanagementkompetenz erkennbar. In dieser Konsequenz entsteht ein Nadelöhr von umfassender Akteurseinbindung, Zuständigkeitsfragen und teils ineffektiver Informationsflüsse. Dabei hängt die konkrete Bearbeitung der Projekte zunächst von ihrem Status und ihrer Wirkungsdimension ab, also der Bewertung, ob es sich überhaupt um ein Projekt handelt oder nicht.

Fraglich ist ebenso die derzeitige und zukünftige Zuständigkeit in Bezug auf DMS-Projekte. Hierbei ist vorgesehen, ab dem Jahr 2021 nach Abschluss des „Basis Roll-Outs“ die Verantwortung im Regelbetrieb in ein Kompetenzzentrum „DMS“ bei der IT zu verorten. Auch der Bereich eGovernmentbüro (EGB) bildet innerhalb von DIP/IT ein eigenes Kompetenzzentrum. Die beiden Bereiche haben dabei sowohl eine hohe prozessuale Ausrichtung als auch einen hohen IT-Bezug. Für den Gesamtaufbau von DIP müssen mindestens folgende Punkte umgesetzt werden (strukturell im Rahmen der Aufbauorganisation oder prozessual im Rahmen der Ablauforganisation):

(1) Gemeinsame Prozessgrundlage muss geschaffen werden, d.h. Erkenntnisse aus allen Bereichen (DIP/1, EGB und DMS) müssen in eine gemeinsame Prozesslandkarte für die wesentlichen Kernprozesse in der jeweiligen Fachdienststelle eingehen und allen Bereichen zugänglich gemacht werden (gemeinsame Plattform)
(2) Keine Digitalisierung ohne Optimierung, d.h. bestehende Abläufe sollen nicht einfach digitalisiert werden, sondern im Zuge dessen sollen Optimierungsmöglichkeiten identifiziert und gehoben werden (Digitalisierungsrendite)
(3) Gemeinsame Modellierungssprache für die Darstellung der Soll-Prozesse

Weitere Ausführungen hierzu sind dem Berichtsteil Prozessmanagement zu entnehmen.

Planungen zufolge werden Teile des Aufgabenbereichs Stellenplanangelegenheiten und der Aufgabenbereich Controlling zukünftig in anderen Ämtern bzw. Dienststellen bearbeitet und somit organisatorisch umgesiedelt.

Im Rahmen des Strategieprojekts 2 wurden bereits vorgesehene Änderungen konzeptionell erarbeitet und eine aufbauorganisatorische Konfiguration in Form einer schrittweisen Organisationsempfehlung für den Bereich DIP/IT vorgenommen. Der erste Umsetzungsschritt wird nachfolgend dargestellt:

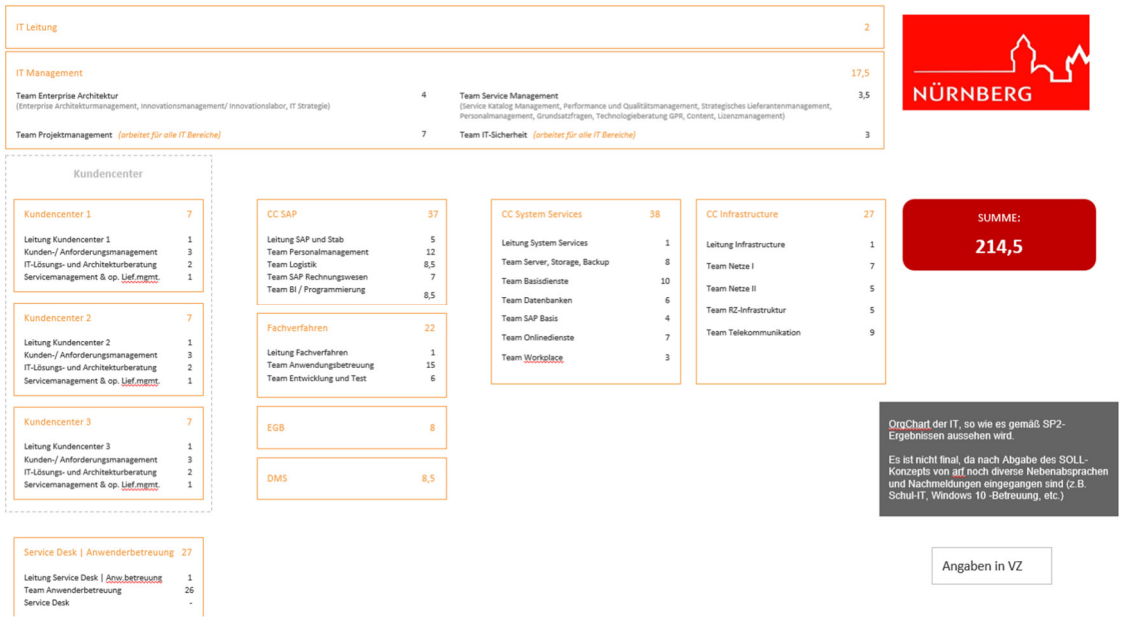


Abbildung 95: Aufbauorganisation DIP IT (1. Schritt), SP 2

Der Bereich IT Management untergliedert sich in 4 Teams: Team Enterprise Architektur, Team Projektmanagement, Team Service Management und Team IT-Sicherheit.

Im Kundencenter werden die Funktionen Kundenmanagement/ Anforderungsmanagement, IT-Sicherheit, Projektmanagement, Anwendungsbetreuung (nach Erprobung in Schritt zwei), IT-Lösungs- und Architekturberatung sowie Servicemanagement und operatives Lieferantenmanagement wahrgenommen.

Für den Bereich SAP ist vorgesehen, einen eigenen Bereich zu bilden. Das Competence Center SAP spiegelt die Querschnittsfunktionen der SAP-Plattform über alle Bereiche der Stadt wider.

Darüber hinaus gibt es vier weitere kundenorientierte Servicebereiche: „Service Desk | Anwenderbetreuung“, „Fachverfahren“, „DMS“ und das „eGovernmentbüro (EGB)“. Aufgrund der anstehenden Aufgaben rund um das Onlinezugangsgesetz sollte das EGB zumindest bis 2022 in seiner jetzigen Aufstellung bestehen bleiben.

Vor diesem Hintergrund ist, auch wenn der Zuschnitt noch keinem finalen Stand entspricht, das vordergründige Leitbild eines serviceorientierten internen Dienstleisters, der entsprechend „beweglich“ und verbindlich den Großteil eingehender Anfragen innerhalb der Organisationseinheiten abschließend bearbeiten kann, erkennbar.[25]

Als Ziele für die neue Aufbauorganisation DIP und im Besonderen DIP/1 wurden vor diesem Hintergrund definiert:

[25] Vgl. Strategieprojekt 2 (2019): SOLLKONZEPT: Neuer Ansatz für die IT der Stadt Nürnberg, S. 84f.

(1) Zusammenarbeit von Abteilungen und Bereichen (Schnittstellen) der neuen Dienststelle soll nach Leanprinzipien und agilen Herangehensweisen ausgearbeitet werden

(2) Durch die Bereichsbetreuer/innen und Kundenmanager/innen festen Ansprechpartner für Fachdienststellen bei DIP stärken (Kundenkonferenz) sowie enge Zusammenarbeit mit den Dienststellen und Eigenbetrieben (Strategieklausur)

(3) Bereichsbetreuer/innen und Kundenmanager/innen verbessern die Zusammenarbeit von DIP/1 und DIP/IT (Kundenkonferenz) -> Verbesserung Schnittstellen Schlüsselpartner

(4) DIP ist Partner und die treibende Einheit für Digitalisierung, im Sinne einer gemeinsamen IT, Prozess- und Organisationsgestaltung (Strategieklausur)

(5) DIP bietet allen Mitarbeitenden ein motivationsförderndes Arbeitsumfeld (Strategieklausur)

(6) Besserer Überblick über die gebundenen Ressourcen schaffen (Führungs-Workshops)

(7) Sinnvolle Prozess- und Aufgabenbündelung in den Organisationseinheiten (allgemein)

(8) Keine Atomisierung von Aufgaben (allgemein)

(9) Bündelung von steuerungsrelevanten Aufgaben, operativen Aufgaben und Unterstützungsaufgaben (allgemein)

In Form dieser Ziele ergibt sich ein Bedingungsgerüst für die Beurteilung eines neuen aufbauorganisatorischen Zuschnitts für DIP.

5.6 Künftige Aufbauorganisation DIP

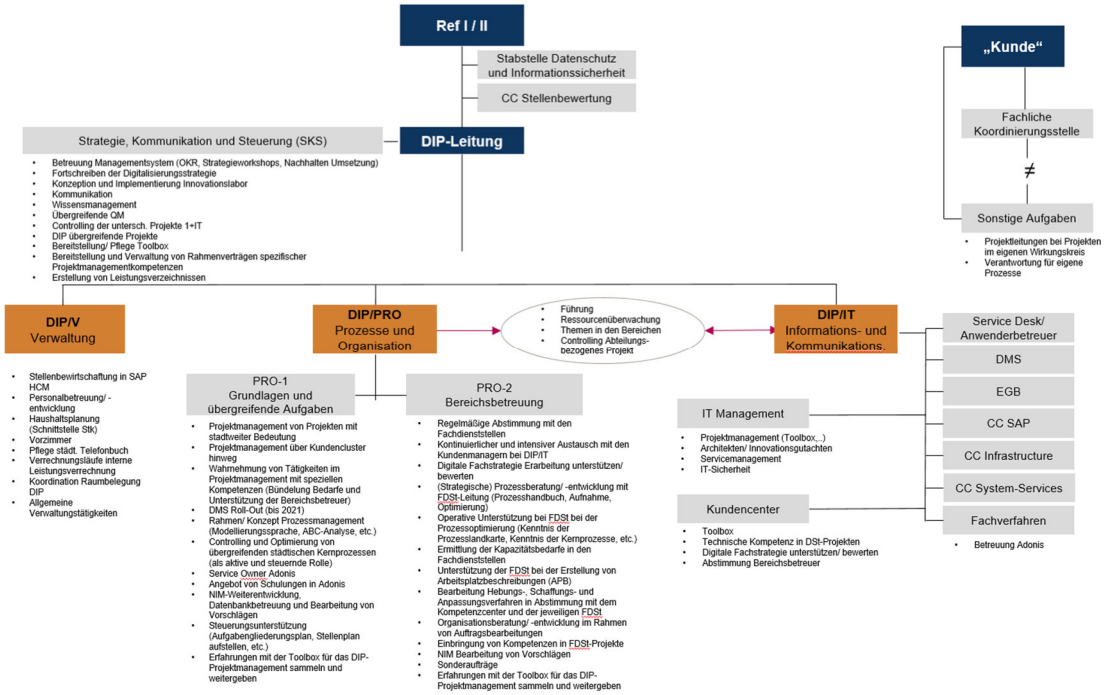


Abbildung 96: Künftige Aufbauorganisation DIP (1. Schritt)

Die neue Aufbauorganisation DIP sieht auf Ebene der Referatsleitung des Ref. I / II zwei neue Stabsstellen mit direkter Anbindung an die Referatsleitung vor, einerseits mit dem Thema Datenschutz und Informationssicherheit und andererseits mit dem Kompetenzcenter Stellenbewertung. Hinzu kommt auf Ebene der DIP-Leitung mit der Stabsstelle Strategie, Kommunikation und Steuerung (SKS[26]) ein weiterer exponierter Bereich. Der DIP-Leitung sind darüber hinaus die Abteilungen DIP/V (Verwaltung), DIP/PRO (Prozesse und Organisation) und DIP/IT (Informations- und Kommunikationstechnik) zugeordnet. Eine zentrale Aufgabe der DIP-Leitung besteht in der Steuerung und dem Controlling der wesentlichen Projekte von DIP/PRO und DIP/IT sowie der DIP-übergreifenden Projekte. Diese Aufgaben erfolgen künftig durch die geschaffene Stabsstelle SKS.

Die Abteilung DIP/PRO untergliedert sich sodann wieder in die zwei Fachbereiche/Sachgebiete (Grundlagen und übergreifende Aufgaben sowie Bereichsbetreuung) mit den unterschiedlichen Aufgaben der Abteilung.

5.6.1 LEITUNG VON DIP/PRO

Die Struktur der Binnenorganisation DIP/PRO und der notwendigen Leitungsebenen wurde im Rahmen der Aufbauorganisation intensiv diskutiert. Hier wurden insbesondere die Mehrarbeit

[26] Die nachfolgend genannten Begriffe sind aktuelle Arbeitstitel.

durch wiederholende Tätigkeiten bei der Delegation von Aufgaben, und teilweise unklare Kommunikations- und Berichtswege in der derzeitigen Organisation angeführt. Zur Verbesserung der Ist-Situation wurden drei Ausgestaltungsformen erarbeitet. Dies sind:

(1) Optimierung des derzeitigen Status Quo durch eine klare Aufgabenabgrenzung zwischen Abteilungsleitung und Leitung Sachgebiet 2 (Bereichsbetreuung) sowie klaren Kommunikationsregeln
(2) Bildung von 2 Abteilungen mit eigenen Verantwortlichkeiten
(3) Bildung von einer Abteilung mit einem dauerhaften Vertreter und selbstorganisierten Teams

Die drei Organisationsvarianten wurden einer Stärken-/ und Schwächenanalyse unterzogen und die erarbeiteten Argumente mit höchster Gewichtung herausgearbeitet. Die Ergebnisse sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt sowie die jeweiligen Argumente mit der höchsten Gewichtung sind blau und mit * hervorgehoben worden:

	Variante 1 Optimierung Status Quo	Variante 2 2 Abteilungen	Variante 3 1 Abteilung
+	▪ Geringste Veränderung (in Verbindung mit neuen Aufgaben z.B. digitale Fachstrategien) ▪ Akzeptanz * ▪ Wechselseitige Vertretung ▪ Flexibilität (< Variante 3)	▪ Eindeutige Verantwortlichkeiten (< Variante 3) ▪ Eindeutige Entscheidungskompetenz ▪ Fokussierung	▪ Eindeutige Verantwortlichkeit * ▪ Eindeutige Entscheidungskompetenz ▪ Flexibilität MA-Einsatz ▪ Klarer Ansprechpartner für DIP-L und Ref. I/II
-	▪ Doppelungen (Kommunikation, Abstimmung) * ▪ Umgehung	▪ Silo-Denken ▪ 1 Ansprechpartner für IT + Kunden ▪ Wahrnehmung „Gute“ + “Böse“ bzw. „hervorstechende“ + „gewöhnliche Bereichsbetreuer“ ▪ Wachsender Anteil Tagesgeschäft für Führungskräfte ▪ Atomisierung	▪ Überlastung der Abteilungsleitung (quantitativ + fachlich) * ▪ Kulturelle Veränderung
Notwendige Schritte	▪ Aufgabenabgrenzung (Abteilungsleitung und Leitung Sachgebiet 2) ▪ Kommunikationsregeln ▪ Steuerung KANBAN	▪ Verantwortlichkeit abgrenzen	▪ Team ohne Führung etablieren ▪ Austauschformate ermöglichen ▪ Profil-Vertreter mit eigenständigen Aufgaben + Verantwortung

* Argument mit höchster Gewichtung

Abbildung 97: Vergleich von Varianten für die Abteilungsgliederung

Variante 2 wurde als nicht praxistauglich verworfen. Zwei eigenständige Abteilungen erscheinen vor dem Ziel als Dienststelle zusammenzuwachsen und als eine Organisationseinheit von den Fachdienststellen wahrgenommen zu werden als kontraproduktiv. Auf Grund der derzeitigen Größe besteht zudem die Gefahr der Atomisierung von Aufgaben (kleine Einheiten, fehlende Vertretungsmöglichkeiten, etc.).

Das in **Variante 3** dargestellte Modell von selbstorganisierten Teams innerhalb der Abteilung soll mittel- bis langfristig in DIP/PRO realisiert werden. Es sollte aber nicht sofort angegangen werden. Diese Variante erfordert im bisher hierarchischen System der Stadt Nürnberg den größten kulturellen Wandel für die Mitarbeiter/innen bei DIP/PRO. Auf Grund der notwendigen und resultierenden Veränderungen aus den drei Strategieprojekten (Imagewandel DIP, neue Aufgaben DIP/PRO, intensivere Zusammenarbeit im Querschnitt, agile Projektarbeitsmethoden, etc.) erscheint das in einem ersten Schritt nicht umsetzbar und könnte zu einer Überforderung führen.

Empfohlen wird in einem ersten Schritt die Umsetzung von **Variante 1**. Diese Organisationsempfehlung zielt auf die Optimierung des derzeitigen Status Quo durch eine klare Aufgabenabgrenzung zwischen Abteilungsleitung und Leitung Sachgebiet 2 sowie klare Kommunikationsregeln ab. Diese Variante sollte in einem zweiten Schritt in die Variante 3 weiterentwickelt werden.

Die Aufgabenabgrenzung zwischen den Bereichen ist in den Abschnitten 5.6.2 und 5.6.3. dargestellt. Hierbei handelt es sich um die Verantwortung der operativen Aufgaben in den jeweiligen Bereichen.

Zu den Aufgaben der Abteilungsleitung gehören zusätzlich zur Leitungsaufgabe folgende Funktionen:

- Direkter Ansprechpartner für die Referatsleitung und Amtsleitung zu den steuernden und übergreifenden Aufgaben in DIP/PRO „Grundlagen und übergreifende Aufgaben“
- Klärung bei Fragen zu fachbereichsspezifischen und operativen Aufgaben

Zu den Aufgaben der Sachgebietsleitung gehören zusätzlich zur Leitungsaufgabe folgende Funktion:

- Direkter Ansprechpartner für die Referatsleitung und Amtsleitung zu den fachbereichsspezifischen und operativen Aufgaben in DIP/PRO „Bereichsbetreuung“

Für die Kommunikation und das Berichtswesen wurden weitere nachfolgende Festlegungen getroffen:

(1) Abstimmung zwischen Amtsleitung DIP und Abteilungsleitung DIP/PRO zu den Themen:

- Bedarfe abstimmen (Kapazitäten, Methoden, Qualifizierung)
- Berichte zu wichtigen Ergebnissen (Einhaltung des „klassischen“ Dienstwegs)
- Abstimmung zu politischen Themen (Einhaltung des „klassischen“ Dienstwegs)
- Abstimmung zu Schwierigkeiten bei wichtigen Themen (Einhaltung des „klassischen“ Dienstwegs)

(2) Abstimmung zwischen Abteilungsleitung DIP/PRO und Sachgebietsleitung zu den Themen:

- Austausch zu Projekten, Aufträgen und Kapazitäten
- Interne Priorisierung von Aufträgen und Projekten
- Entscheidung zu Sourcing
- Abstimmung zu wichtigen Ergebnissen, politischen Themen und Schwierigkeiten

5.6.2 AUFGABEN VON DIP/PRO GRUNDLAGEN UND ÜBERGREIFENDE AUFGABEN

Im Bereich „Grundlagen und übergreifende Aufgaben“ sollen künftig die folgenden wesentlichen grundlegenden und übergreifenden Aufgaben wahrgenommen werden:

- Projektmanagement (inkl. Projektvorbereitung) von Projekten mit stadtweiter Bedeutung
- Projektmanagement (inkl. Projektvorbereitung) über Kundencluster hinweg
- Wahrnehmung von Tätigkeiten im Projektmanagement mit speziellen Kompetenzen (Bündelung Bedarfe und Unterstützung der Bereichsbetreuung)
- Service Owner Adonis
- Angebot von Schulungen in Adonis
- Unterstützung beim DMS Roll-Out (bis 2021)
- Rahmen/ Konzept Prozessmanagement (Modellierungssprache, ABC-Analyse, etc.)
- Controlling und Optimierung von übergreifenden städtischen Kernprozessen (als aktive und steuernde Rolle)

- NIM-Weiterentwicklung, Datenbankbetreuung und Bearbeitung von Vorschlägen
- Steuerungsunterstützung (Aufgabengliederungsplan, Stellenplan aufstellen, etc.)
- Erfahrungen mit der Toolbox für das DIP-Projektmanagement sammeln und weitergeben

Die Übernahme der Projektleitung (Organisationsentwicklungen, Prozessoptimierungen, etc.) erfolgt hauptsächlich bei stadtweiten- und dienststellenübergreifenden Projekten und Prozessen. Hierzu zählen das Setzen der Rahmenbedingungen der Projektarbeit, die Projektdurchführung, die Kommunikation sowie die Unterstützung des Projektteams. Die Projektleitung kümmert sich um die notwendigen Ressourcen für dienststellenübergreifende Projekte sowie die laufende Einbindung von relevanten Ansprechpartnern innerhalb von DIP und dem Querschnitt.

5.6.3 AUFGABEN VON DIP/PRO BEREICHSBETREUUNG

Die Bereichsbetreuung bei DIP/PRO sollen künftig an dienstellenübergreifenden Projekten als Teil des Projektteams fachlich mitarbeiten und bei dienststellenbezogenen Projekten bedarfsgerecht als Berater und Unterstützer seine Projekt- und Methodenkompetenz einbringen.

Des Weiteren bearbeitet sie, wie bisher, die vereinbarten und abgestimmten Aufträge der Fachdienststellen vor dem Hintergrund einer prozessorientierten Organisationsgestaltung.

Außerdem erfolgt ein regelmäßiger Informationsaustausch bzgl. der Beratung und Unterstützung in der Erarbeitung einer digitalen Fachstrategie der einzelnen Dienststellen.

Im Bereich „Bereichsbetreuung“ sollen künftig die folgenden wesentlichen fachbereichsspezifischen und operativen Aufgaben wahrgenommen werden:

- Regelmäßige Abstimmung mit den Fachdienststellen
- Kontinuierlicher und intensiver Austausch mit den Kundenmanagern bei DIP/IT
- Erarbeitung digitaler Fachstrategien unterstützen/ bewerten/ treiben
- (Strategische) Prozessberatung/ -entwicklung mit FDSt-Leitung (Prozesshandbuch, Aufnahme, Optimierung)
- Operative Unterstützung bei FDSt bei der Prozessoptimierung (Kenntnis der Prozesslandkarte, Kenntnis der Kernprozesse, etc.)
- Ermittlung der Kapazitätsbedarfe in den Fachdienststellen
- Unterstützung der FDSt bei der Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibungen (APB)
- Bearbeitung Hebungs-, Schaffungs- und Anpassungsverfahren in Abstimmung mit dem Kompetenzcenter und der jeweiligen FDSt
- Organisationsberatung/ -entwicklung im Rahmen von Auftragsbearbeitungen
- Einbringung von Kompetenzen in FDSt-Projekte
- NIM Bearbeitung von Vorschlägen
- Sonderaufträge
- Erfahrungen mit der Toolbox für das DIP-Projektmanagement sammeln und weitergeben

5.6.4 AUFGABEN SKS

Die Stabsstelle Strategie, Kommunikation und Steuerung unterstützt die DIP-Leitung und dient als Ansprechpartner für alle Projektmitarbeitenden. Beispielhafte Aufgaben sind:

- Betreuung Managementsystem (OKR, Strategieworkshops, Nachhalten Umsetzung)[27]
- Fortschreiben der Digitalisierungsstrategie
- Kommunikation von Maßnahmen im Rahmen der Transparenzoffensive (z.B. zu Bekanntheit und Unterstützungsangebote von DIP)
- Konzeption und Implementierung Innovationslabor[28]
- Wahrnehmung der Aufgabe Steuerung und Controlling des Projektbestandes bei DIP (Multiprojektmanagement)
- Pflege der Projektmanagement-Toolbox (Einarbeitung der Rückmeldungen aus DIP/PRO)
- Wissensmanagement
- Impulsgeber durch seine neutrale, nicht fachgebundene Sicht bei Problemen in Projekten
- Durchführung des übergreifenden Qualitätsmanagements
- Erhalt der Daten zu einzelnen Projekten aus IT und Organisation/Prozesse sowie die Auswertung der Projektstände (Berichtspflichten sind bedarfsgerecht abzustimmen)
- Kooperation mit DIP/PRO
- Bereitstellung spezifischer Projektmanagementkompetenzen, welche die operative Projektleitung bei Bedarf aufrufen kann (z.B. Coaching)
- Erstellung von Leistungsverzeichnissen und Verwaltung von Rahmenverträgen mit externer Dienstleistern
- Projektassistenz, ggf. auch Koordination der Projektassistenz bzw. Unterstützung in der Projektarbeit (Terminplanung und -findung, etc.)

Mit den beschriebenen Aufgaben wird SKS insbesondere für die Umsetzung der Maßnahmen aus dem Strategieprojekt 2 und 3 eine wichtige Bedeutung zukommen. Eine grobe Abschätzung zum benötigten Personalbedarf geht von 2 VZÄ für die Umsetzungssteuerung und -begleitung (vgl. Teilprojekt 6: Umsetzungskonzept) sowie 1 VZÄ für Kommunikation und 1 VZÄ für Fortschreibung der städtischen Digitalisierungsstrategie aus.

5.6.5 ROLLE DER FACHDIENSTSTELLEN

Die Fachdienststelle trägt die fachliche Verantwortung für die eigenen Kern- und Unterstützungsprozesse im eigenen Wirkungskreis. Prozesslandkarten und weiterführende Informationen zu den Kernprozessen (Prozessdarstellungen, Digitalisierungsüberlegungen, Prozessoptimierungen) werden mit der zuständigen Bereichsbetreuung DIP/PRO und den Kundenmanagern von DIP/IT geteilt.

Aufgabe der Fachdienststelle ist es eine Leitung von dienststelleninternen Projekten zu benennen. Hierzu zählt auch die Erstellung der jeweiligen Projektsteckbriefe, das Schaffen von Rahmenbedingungen für die Projektarbeit, die Projektdurchführung, die Kommunikation sowie die Unterstützung des Projektteams.

[27] Vgl. Bericht SP 3 Teilprojekt 1
[28] Vgl. Strategieprojekt 2 (2019): SOLLKONZEPT: Neuer Ansatz für die IT der Stadt Nürnberg, S. 85

Der Projektleiter der Fachdienststelle informiert die Bereichsbetreuung DIP/PRO laufend über den Fortgang der Projektarbeit und fordert bedarfsgerecht Unterstützungsleistungen zu Projekt- und Methodenkompetenz an.

Des Weiteren besitzt jede Dienststelle bzw. jeder Geschäftsbereich bzw. jedes Cluster (je nach Größe festzulegen) eine Fachliche Koordinierungsstelle (FKS), in der die Facharchitekten, Fachanalysten und die Projektleitung für Fachprojekte bzw. den fachlichen Anteil von IT-Projekten angesiedelt sind, welche die folgenden Aufgaben wahrnimmt.[29]

- Qualitätssicherung (Prüfung/ Test, Freigabe/ Abnahme) von Konzepten, Lösungen und Anwendungen
- Aufnehmen, Bündeln und Priorisieren von Anforderungen, übergreifend über alle nutzenden Abteilungen im Rahmen der Anforderungserhebung
- Bearbeitung komplexer Anfragen im Rahmen der Anwenderbetreuung (Fachlicher 2nd-Level Support)
- Ansprechpartner im Sinne der Koordination der ausführenden Einheiten im Kundencenter. Darunter fallen Planung und Koordinierung der Systemwartung, Erstellung und Koordinierung der Änderungsaufträge (Change Requests), Prüfung von Änderungen und fachliche Tests, fachliche Abnahme von Änderungen, Prüfung, dass die angeforderten Änderungen im Geschäftsprozess zur Anwendung kommen
- Steuerung/ Koordinierung von Maßnahmen. Darunter fallen Analyse und Prüfung von Anforderungen und Konzepten, Steuerung der Entwicklung und Optimierung der Lösungskonzepte, Mitwirkung bei Entwicklung und Optimierung der Anwendungen sowie Steuerung und Planung der internen Ressourcen (Abnahmetest, Rollout, Schulung)
- Unterstützung bei der Erstellung der Business Strategie der Dienststellen/ Geschäftsbereiche durch Bedarfserhebung in den Abteilungen, Informationen zu Produktentwicklungen, gemeinsame Bewertung von Produktentwicklungen mit der IT, Abstimmung der Business Strategie mit der IT-Strategie (inkl. Mitwirkung), übergreifendes Geschäftsprozessmanagement, Mitwirkung bei der Erstellung von technischen Roadmaps für die wichtigen Anwendungen, Erstellung der fachlichen Roadmaps im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Businessprozesse (abgestellt auf die Business Strategie) und Einbringen von Maßnahmen
- Planung von Budgets für Maßnahmen, Projekte und Roadmap Aktivitäten

Fachliche Koordinierungsstelle (FKS) sollte zentraler Ansprechpartner und Kümmerer auf Seiten der Fachdienststelle für DIP sein.

Die Fachliche Koordinierungsstelle (FKS) ist nicht gleichzusetzen mit der verantwortlichen Person für die eigenen Kern- und Unterstützungsprozesse im eigenen Wirkungskreis und der Leitung von dienststelleninternen Projekten. In der Regel empfiehlt es sich je nach Größe der Fachdienststelle die Prozessverantwortung bei der Amtsleitung oder Abteilungsleitung anzusiedeln.

Hinsichtlich der Projektverantwortung kann und sollte durchaus Personalidentität (FKS) bestehen, z.B. bei Projekten, in denen Prozesse optimiert und digitalisiert werden sollen.

[29] Vgl. Strategieprojekt 2 (2019): SOLLKONZEPT: Neuer Ansatz für die IT der Stadt Nürnberg, S. 64f.

5.7 Zielerreichung durch neue Aufbauorganisation und Risiken

Die neue Aufbauorganisation leitet sich aus den vorgenannten Zielsetzungen ab und sollte diese erfüllen. Schlagwortartig sollen die definierten Ziele für die neue Aufbauorganisation von DIP und DIP/PRO den Veränderungen gegenübergestellt werden:

(1) Zusammenarbeit von Abteilungen und Bereichen (Schnittstellen) der neuen Dienststelle soll nach Leanprinzipien und agilen Herangehensweisen ausgearbeitet werden

Die künftige Aufbauorganisation bildet Leanprinzipien und agile Herangehensweisen auf allen Organisationsebenen (Amtsleitung, Abteilungsleitung und Mitarbeiterschaft) ab und hat dadurch Auswirkungen auf die Steuerung von DIP (agile Umsetzung der strategischen Ausrichtung DIP), die Leitung von DIP, die Zusammenarbeit innerhalb von DIP (z.B. Tandems im Projektmanagement und der Fachdigitalisierungsstrategie) und in der Struktur von DIP/PRO (mittelfristig in Form dezentraler Verantwortungen durch selbstorganisierte Teams).

(2) Festen Ansprechpartner bei DIP stärken sowie enge Zusammenarbeit mit den Dienststellen und Eigenbetrieben

Die neue Aufbauorganisation soll sicherstellen, dass in der Kundenkommunikation ein einheitliches und strukturiertes Auftreten sichergestellt ist. Das bedeutet die interne Kommunikation dahingehend zu ordnen, dass reine Prozess- oder IT-Themen zwar den richtigen fachlichen Ansprechpartner („Schlüsselpartner“) erreichen, gleichzeitig aber auch die DIP-internen Schnittstellen funktionieren. Dies soll durch die Bildung von Tandems, bestehend aus einer Bereichsbetreuerin / einem Bereichsbetreuer und einer Kundenmanagerin / einem Kundenmanager, verbessert werden. Gemäß dem „Kümmerer-Prinzip“ sollen die zentrale Kommunikation und Koordination nach außen von demjenigen übernommen werden, bei dem innerhalb von DIP die Anfrage eingeht. Die vernetzte Arbeit von Bereichsbetreuung und Kundenmanagement ist eine wesentliche Voraussetzung für die Erreichung der Ziele durch die neue Aufbauorganisation.

(3) Zusammenarbeit von DIP/PRO und DIP/IT verbessern -> Verbesserung Schnittstellen Schlüsselpartner

Hinsichtlich der Zusammenarbeit von DIP/PRO und DIP/IT besteht die zentrale Frage darin, inwiefern eine Verbesserung der Schnittstellen bei den Schlüsselpartnern möglich ist. Dies kann einerseits dadurch erfolgen, dass die Zuständigkeit innerhalb von DIP geklärt wird, andererseits indem externe Schnittstellen optimiert werden. In der Frage bzgl. der Stärkung der Kompetenz von Fachdienststellen ist zu diskutieren, ob bei reinen Fachamtsprojekten eine Doppelstruktur mit Leitung durch das Amt selbst und durch DIP nötig ist oder ob DIP eine rein beisitzende Rolle einnimmt. Sinnvoll wäre, dass die Fachdienststellen bei eigenen Projekten den Projektleiter selbst stellen (DIP dann „lediglich Projektbeteiligter“) und bei mehreren beteiligten Dienststellen oder Projekten mit besonderer stadtweiter/ strategischer Relevanz die Leitung durch DIP erfolgt. Somit wären bei den übrigen Projekten durch „Emanzipation“ der Fachdienststellen idealtypisch eine stärkere Fokussierung auf das fachliche Ergebnisziel und eine Beschleunigung des Projektfortschritts ermöglicht, da bislang notwendige Schnittstellen, Abstimmungsprobleme und Zuständigkeitsfragen verringert würden.

Darüber hinaus sollen regelmäßige feste Abstimmungsroutinen zwischen FDSt, DIP, PA und Stk z.B. im Rahmen der strategischen Planungsgespräche den Austausch im Querschnitt fordern und fördern. Eine entsprechend gute Vorbereitung und Abstimmung ist hierfür erforderlich. Erste Erfahrungen werden zurzeit in Tests gesammelt.

Empfohlen wird die Ausrichtung der Kunden- und Bereichsbetreuung innerhalb von DIP nach sogenannten Kundencluster auch in den anderen Querschnittsbereich (Stk und PA) umzusetzen. Damit soll die Zahl der einzubindenden Akteure im Querschnitt Ref. I / II reduziert werden (Leitziel einer 1:1:1 Beziehung, d.h. jeweils ein fester Ansprechpartner bei DIP, Stk und PA und keine Matrixlösungen).

(4) Partner und die treibende Einheit für Digitalisierung, IT, Prozess- und Organisationsgestaltung

DIP soll zukünftig als Partner der Fachdienststellen und treibende Einheit für die Themen Digitalisierung, IT, Prozess- und Organisationsgestaltung wahrgenommen werden, wobei der Fokus auf die Inhalte Projekt- und Prozessmanagement gerichtet sein soll. Wie diese Rolle in Zusammenarbeit mit den Fachdienststellen und Eigenbetrieben wahrgenommen werden kann, wurde im Rahmen einer Strategiesitzung mit einigen Dienststellen als interne Kunden bewertet:

- Zur Verfügung Stellen von Kompetenzen
- Proaktiv eine laufende Einbindung der IT sicherstellen
- Methodische Unterstützung
- Unterstützung bei der Prozessoptimierung
- Berater bei Harmonisierung von Fachstrategie und digitalen Belangen
- Kapazitätsermittlungen
- Beratung der Fachdienststellen bei Umsetzungsproblemen und der Suche nach alternativen Lösungen
- Usw.

(5) DIP bietet allen Mitarbeitenden ein motivationsförderndes Arbeitsumfeld

Klare Aufgabenzuschnitte und die Umsetzung agiler Arbeitstechniken sollen sich auf die Mitarbeiter motivationsfördernd auswirken.

Gleichzeitig werden durch zentrale Unterstützungsangebote (Rahmenverträge bei SKS, Toolbox zum Projektmanagement, etc.) Methoden und Kompetenzen angeboten, die insbesondere die Bereichsbetreuung in ihrer täglichen Arbeit unterstützen und entlasten soll.

(6) Besserer Überblick über die gebundenen Ressourcen schaffen

Die internen Projektmanager sollen möglichst autark und damit flexibel und nah am internen Kunden wertschöpfend agieren können, andererseits müssen Informationen über Fortschritt, etwaige Probleme und Auslastung über die einzelnen Hierarchieebenen hinweg jederzeit abrufbar sein (Bündelung steuerungsrelevanter Aufgaben hin zu einem effektiveren Führungshandeln). Die künftige Aufbauorganisation sieht die Stabstelle SKS als zentrale Controllingeinheit vor, die einen solchen Überblick schafft, Ressourcenengpässe identifiziert und Lösungen anbietet.

(7) Sinnvolle Prozess- und Aufgabenbündelung in den Organisationseinheiten

Wie auch der Organisationsvorschlag aus SP 2, setzt die empfohlene Prozess- und Aufgabenbündelung innerhalb von DIP/PRO auf eine Bündelung nach fachbereichsspezifischen und operativen Aufgaben sowie steuernden und übergreifenden Aufgaben.

(8) Keine Atomisierung von Aufgaben

Die SOLL-Struktur sieht keine weitere Unterteilung von DIP/PRO vor. Empfohlen wird die Umsetzung von Variante 1. Diese zielt auf die Optimierung des derzeitigen Status Quo durch eine klare Aufgabenabgrenzung zwischen Abteilungsleitung und Leitung Sachgebiet 2 sowie klaren Kommunikationsregeln ab.

(9) Bündelung von steuerungsrelevanten Aufgaben, operativen Aufgaben und Unterstützungsaufgaben

Durch die neue Aufbauorganisation wird die jetzige Organisation in der Hinsicht verändert, dass es klare Kompetenzabgrenzungen zwischen der Abteilungsleitung und der Sachgebietsleitung gibt. Darüber hinaus sind einheitliche und eindeutige Kommunikationsgrundlagen vereinbart.

5.8 Implikationen für die Ablauforganisation

Die Auswirkungen einer nach Leanprinzipien und agilen Herangehensweisen ausgerichteten Organisation werden in vielen Bereichen der Zusammenarbeit innerhalb der Dienststelle, aber auch im Kontakt mit den Kunden Veränderungen hervorbringen. Die Ablauforganisation wird sich dahingehend auszeichnen, dass künftig deutlich stärker abteilungsübergreifend und schnittstellenbezogenen zusammengearbeitet wird. Durch die Schaffung einer Arbeitsumgebung, die von Vertrauen, Transparenz und einer offenen Fehlerkultur geprägt ist, können Informationen, Ideen und Lösungen der Mitarbeiter einfacher kommuniziert, diskutiert und umgesetzt werden. Folgende Implikationen ergeben sich daraus für die Ablauforganisation von DIP:

(1) Durch die veränderte Arbeitsweise müssen Arbeitsprozesse über- oder neu gedacht und neue, bisher in dieser Form nicht existierende Teams zusammenarbeiten. Die Frage nach Kompetenzen (z.B. im Projektsteckbrief) wird künftig die Grundlage bilden, welche Teams gebildet werden, wie Fachwissen gebündelt und weitergegeben werden kann und welche Methoden bzw. Tools eine konsistente Umsetzung in Projekten sicherstellen. Dazu zählt auch, dass Plattformen geschaffen werden, die einen Austausch, z.B. von Prozessen, ermöglichen.

(2) Ebenso muss die Zusammenarbeit mit Kunden in Bezug auf eine transparente, und inhaltlich besser abgestimmte Art und Weise gewährleistet sein. Durch die Durchführung von Sprints und kurzen Projektzyklen mit regelmäßig stattfindenden Abstimmungsrunden können die Kundenwünsche schnell und punktuell umgesetzt werden. Die erprobten Testphasen sollten künftig feste Bestandteile einer jeden Organisationsuntersuchung sein. Darüber hinaus werden sich größere Synergien für den Kunden ergeben, indem die Themen Organisationsuntersuchung und Digitalisierung zusammengedacht werden.

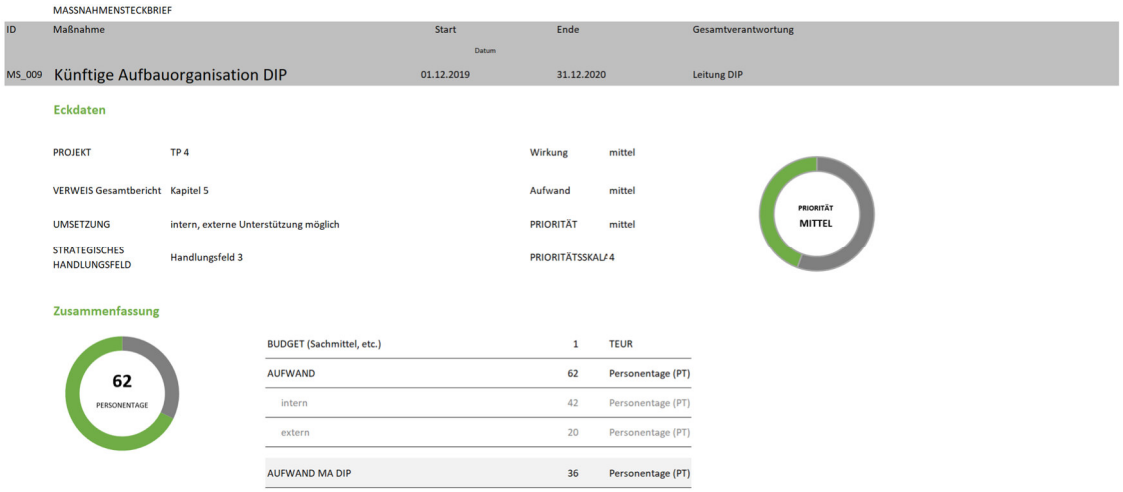
(3) Die Arbeitsgrundlage für regelmäßige interne Teamsitzungen wird die Anwendung und Weiterentwicklung agiler Arbeitsmethoden, wie z.B. KANBAN, sein. Nach internen Tests werden diese Methoden dann auch bei Kunden, also Dienststellen und Eigenbetrieben, etabliert.

(4) Bei der Umsetzung von agilen Formaten ist die Kommunikation ein zentraler und wichtiger Bestandteil. Transparente Kommunikation gegenüber Kunden und innerhalb von DIP ist eine zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

(5) Der agile Managementansatz unter Berücksichtigung von OKR, also von festgelegten Ergebniskennzahlen, und PDCA-Zyklus[30] muss die Anwendung und Nutzung von agilen Arbeitsformen in den Fokus (Nachhaltigkeit) nehmen.

5.9 Umsetzungsempfehlung

Ziel der Umstrukturierung der Organisation DIP ist es primär eine klare Aufgabenabgrenzung (Führung) zu etablieren und als Folge eine effektivere und zielgerichtete Aufgabenbewältigung zu schaffen.



MASSNAHMENSTECKBRIEF

ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
		Datum		
MS_009	Künftige Aufbauorganisation DIP	01.12.2019	31.12.2020	Leitung DIP

Eckdaten

PROJEKT	TP 4	Wirkung	mittel
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 5	Aufwand	mittel
UMSETZUNG	intern, externe Unterstützung möglich	PRIORITÄT	mittel
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	Handlungsfeld 3	PRIORITÄTSSKALA	4

PRIORITÄT MITTEL

Zusammenfassung

62 PERSONENTAGE

BUDGET (Sachmittel, etc.)	1	TEUR
AUFWAND	62	Personentage (PT)
intern	42	Personentage (PT)
extern	20	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	36	Personentage (PT)

Abbildung 98: Maßnahmensteckbrief "Künftige Aufbauorganisation DIP"

Dabei lassen sich die Inhalte der Arbeitspakete wie folgt beschreiben:

(1) *AP_01 Organisationsverfügung erstellen sowie Aufgabenzuschnitt Bereichsbetreuung festlegen*
Es wird eine formelle Umorganisation sowie der Aufgabenzuschnitt der Bereichsbetreuung festgelegt und durchgeführt.

(2) *AP_02 Aufgabenabgrenzung (Führung) erproben*
Hierbei werden Vereinbarungen zur Aufgabenabgrenzung, die Einbindung und Kommunikation in einem Zeitraum von 60 Tagen erprobt. Im Anschluss werden Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert und umgesetzt.

(3) *AP_03 SKS implementieren, Kooperation mit IT fördern*
Hier ist die Verbindung zum SP2 von Bedeutung.

[30] Vgl. Kapitel 2.4.9

(4) AP_04 Teambuilding-Maßnahme durchführen
Teambuilding-Maßnahmen sollen dazu dienen, in der neuen Struktur den Zusammenhalt zu stärken. Dies kann z.B. in Form eines Besuches eines Klettergartens stattfinden.

(5) AP_05 Selbstorganisierte Teams festlegen
Der Schwung aus den Teamevents soll genutzt werden, um selbstorganisierte Teams und Test-Teams bis fünf Personen zu bilden.

(6) AP_06 Austauschformate entwickeln und schulen
Die gesammelten Erfahrungen aus den Test-Teams sollen genutzt werden, um Verbesserungsvorschläge zu identifizieren und umzusetzen.

(7) *AP_07 Austauschformate erproben*
Es werden weitere Teams gebildet und diese mit bewährten Formaten getestet. Im Anschluss soll ein Bericht erstellt werden, in dem eine qualitative Einschätzung erfolgt.

(8) AP_08 Erfahrungsaustausch innerhalb DIP/PRO
Zum Jahresabschluss erfolgt eine Großveranstaltung, um einen Erfahrungsaustausch zu gewährleisten.

6. TEILPROJEKT 5: RESSOURCENMANAGEMENT

6.1 Ausgangslage

In Teilprojekt 5 stehen die Themen Personalressourcen- und Qualifikationsbedarf im Mittelpunkt. Diese bauen auf den Ergebnissen der vorhergegangenen Teilprojekte sowie der Ausgangssituation auf, die Dienststelle strategisch neu auszurichten und auf die Themen Digitalisierung, IT und Prozessmanagement zu fokussieren. Die Funktion der Dienststelle DIP als Partner und treibende Einheit bei eben genannten Themenbereichen wird im Rahmen des Teilprojektes Ressourcenmanagements gestärkt.

6.2 Zielsetzung

Unter Berücksichtigung der Neuausrichtung und Neustrukturierung der Aufbauorganisation und auch der zuvor erarbeiteten Ergebnisse der neuen strategischen Ausrichtung und Aufgabenzuschnitte, sollen im Teilprojekt 5 die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Welcher Ressourcenbedarf ist für die Erfüllung der zuvor definierten strategischen Ausrichtung, Aufgaben und Schnittstellen notwendig?
- Welcher Qualifikationsbedarf ist für die Erfüllung der zuvor definierten strategischen Ausrichtung, Aufgaben und Schnittstellen notwendig?
- Welche Stellenprofile ergeben sich hieraus?
- Mit welchen konkreten Maßnahmen kann der Ressourcen- und Qualifikationsbedarf gedeckt werden? (Qualifizierungsmaßnahmen, Recruitingmaßnahmen, externe Kooperation, etc.)

Unter Einbeziehung der gewonnenen Daten aus den vorangegangenen Teilprojekten und unter Berücksichtigung der übergeordneten Aufgabenstellung „Digitale Transformation der Stadt Nürnberg“ wird eine wirtschaftliche und fortschreibungsfähige Personalbedarfsermittlung erstellt.

Mithilfe der Personalbedarfsermittlung wird ein Soll-Personalbestand für die laufenden Tätigkeiten ermittelt, der die Auswirkungen von Maßnahmen zur Prozessoptimierungen und der künftigen Struktur berücksichtigt. Darin nicht enthalten sind die Ressourcen für die Umsetzung der geplanten Maßnahmen.

6.3 Vorgehensweise und Datengrundlage

Die Ermittlung des künftigen Personalbedarfs erfolgte auf Grundlage eines standardisierten Erhebungsbogens, der durch die Mitarbeiter/innen von DIP/PRO befüllt wurde. Die abgefragten Informationen umfassen Tätigkeiten, aufwandsprägende Fallzahlen und den Personaleinsatz in Vollzeitäquivalenten (VZÄ), Gegliedert wurde hierbei nach Aufgabenbereichen sowie den jeweils zugehörigen Tätigkeiten. Durch dieses strukturierte Vorgehen wurden Informationen zu den Aufwandstreibern der einzelnen Aufgaben und Tätigkeiten generiert. Ebenfalls gewonnen wurden Daten bzgl. der VZÄ-Anteile aller Mitarbeiter/innen pro Aufgabenbereich / Aufgabe.

Die aufgabenbezogene Erhebung stellt die Grundlage des Ist-Personalbestandes dar.

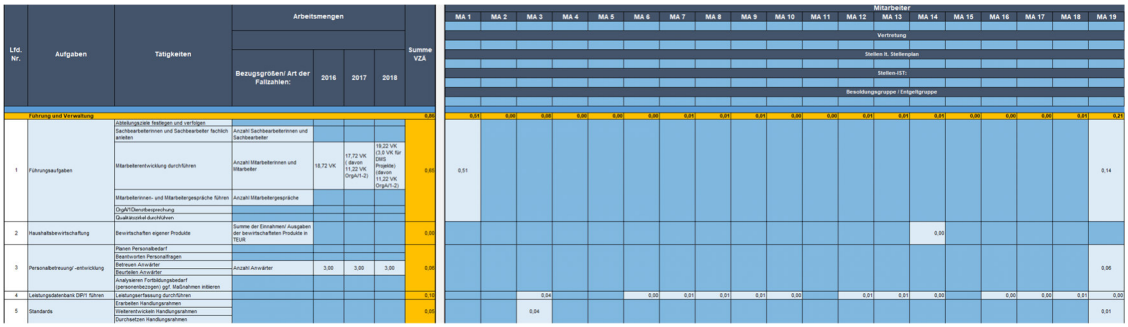


Abbildung 99: Ausschnitt des Erhebungsbogens

Aus den zusammengetragenen Informationen ergibt sich für das Jahr 2018 eine Personalbindung von 17,3 VZÄ für alle Aufgaben, die von DIP/PRO wahrgenommen werden.

Mithilfe dieser Informationen konnten für die Jahre 2016 bis 2018 (sofern Jahresfallzahlen für die einzelnen Jahre und Aufgaben vorliegen) die Ressourcenbindung bzw. die Bearbeitungszeit pro Aufgabe in Tagen, Stunden und Minuten sowie in VZÄ-Anteilen ermittelt werden.

Die Datenauswertung erfolgt anhand einer empirischen Bemessung. Der erhobene Personaleinsatz wurde in Relation zu den aufwandstreibenden Fallzahlen gesetzt und anhand von Vergleichszahlen bewertet. Als Vergleichswerte dienten sowohl Benchmarking-Werte als auch Erfahrungswerte von Rödl & Partner.

Anhand dieser Datengrundlage erfolgt die Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfs. Die Ergebnisse der empirischen Bemessung wurden hierbei im Hinblick auf bestehende Besonderheiten in der (qualitativen) Aufgabenerfüllung, wie z.B. Einmaleffekte oder besondere Anmerkungen im Erhebungsbogen, betrachtet und ggf. plausibilisiert. Künftige Aufgabenverlagerungen und –veränderungen wurden berücksichtigt.

6.4 Ermittlung des Soll-Personalbedarfs

Ziel ist die Ermittlung der künftigen und laufenden Soll-Personalausstattung. Die Ermittlung von befristeten Personalbedarfen für den Abbau von sogenannten Altlasten (z.B. Zusammentragen von bestehenden Arbeitsplatzbeschreibungen und Ablage in einer Datenbankstruktur) sowie die Umsetzung der Maßnahmenempfehlungen (z.B. die Toolbox für das Projektmanagement implementieren und zugänglich machen) aus den TP 1 bis 4 sind Einmaleffekte (mit zeitlicher Befristung) und als Aufwand in Teilprojekt 6 „Erstellung eines Konzepts zur Umsetzung der Projektergebnisse“ ausgewiesen.

Ausgehend von den Erläuterungen (unter 6.3) wird die Ermittlung der Personalausstattung pro Aufgabenbereich und Aufgabe durchgeführt. Die Erhebung erfolgt unter Berücksichtigung der

Verschiebung von Aufgaben(bestandteilen)[31], Mehr- oder Minderbedarfe aufgrund anderer Aufgabenwahrnehmung in einigen Tätigkeiten[32] und aufgrund veränderter, künftiger Herausforderungen für die Dienstelle in interner Hinsicht, aber auch in Zusammenarbeit mit den Fachdienststellen und Eigenbetrieben der Stadt Nürnberg[33].

Die Ermittlung der Soll-Personalausstattung basiert auf Ist-Daten und der Steuerung über zwei Kenngrößen. Einerseits können die Soll-Personalzahlen über Jahresfallzahlen, andererseits über Prämissen, also zu erwartende künftige Ereignisse, Umstände oder Begebenheiten gesteuert werden.

Es existieren mehrere mögliche Grundlagen, anhand deren die Bestimmung der Jahresfallzahl und ihrer Auswirkung auf den Soll-Personalbestand erfolgen kann. Möglich ist zum einen, sich auf den Mittelwert der Jahre 2016 bis 2018 zu berufen. Ebenfalls legitim ist es, eine Fallzahl aus einem der vergangenen Jahre als Richtwert festzulegen. Auch ein individueller Wert kann bestimmt werden, sofern dieser mit gewisser Sicherheit für das nächste Jahr vorhergesagt werden kann.

Der zweite Einflussfaktor auf den Soll-Wert ist die Veränderung der mittleren Bearbeitungszeit (mBz). Dieser berechnet sich auf Grundlage von geschätzten Tagen für die künftige Aufgabenerledigung, welche wiederum mit der bisherigen Arbeitszeit in Relation gesetzt wird. Der Faktor kann sich sowohl reduzieren als auch erhöhen. Mögliche Gründe für eine Reduzierung können u.a. in einer Effizienzsteigerung oder Standardisierung liegen. Eine Erhöhung des Bedarfs kann beispielsweise auf intensivere Abstimmungen mit den FDSt oder höhere Qualitätsstandards zurückzuführen sein.

Der Personalbestand und damit zusammenhängend auch die Soll-Bearbeitungszeit der einzelnen Aufgaben kann sowohl über die Veränderung der Jahresfallzahl, als auch über den Faktor verändert werden.

Nach Beurteilung der Veränderungen und künftigen Aufgabenlandschaft von DIP/PRO ergibt sich ein Soll-Personalbedarf von 25,40 VZÄ, was einem Stellenmehrbedarf von 8,52 VZÄ entspricht.

[31] Z.B. Aufgabenverlagerung zur neu geschaffenen Stabstelle CC Stellenbewertung
[32] Zeigt sich vor allem in den Aufgaben im „Prozessmanagement“ oder in der „Organisationsberatung“
[33] Äußert sich z.B. im Aufgabenbereich „Projekte“, oder auch im „Prozessmanagement“ hinsichtlich der geplanten Nutzung von ADONIS

Rödl & Partner

Stadt Nürnberg - DIP/Prozesse und Organisation					
Bereich	***Zum Aufgabenfeld springen***	**IST-VZÄ**	**SOLL-VZÄ**	**Delta VZÄ**	**Anmerkung**
1. Führung und Verwaltung	hier klicken	0,86	1,06	0,19	Anstieg der Anzahl von Vollzeitkräften in 2019
2. Stellenplanangelegenheiten	hier klicken	5,17	4,54	-0,63	Sinkende VZÄ-Ausstattung aufgrund Aufgabenverlagerung zu CC Stellenbewertung Anstieg durch Gespräche zur strategischen Personalplanung (SP 1)
3. Steuerungsunterstützung	hier klicken	1,61	1,66	0,06	Leichte Erhöhung des Personalbedarfs resultiert aus den Aufgaben Änderung und Ergänzung der Geschäftsverteilung und der Verwaltungsgliederung
4. Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten	hier klicken	1,86	2,04	0,18	Aufgabenbündelung in der Tätigkeit Organisationsberatung; Personalaufbau ist in der intensiveren Betreuung der Fachdienststellen begründet
5. Prozessmanagement / ADONIS	hier klicken	0,23	4,66	4,44	Neuaufbau der Prozessmanagementstrukturen bei DIP/1, aber auch bezogen auf die Stadt Nürberg. Mehrbedarf wegen neuer Aufgaben und verstärkte Wahrnehmung bisheriger Aufgaben
6. Nürnberger Ideenmanagement	hier klicken	0,21	0,18	0,03	Annahme konstanter Fallzahlenentwicklung bzw. Durchschnittsbetrachtung, die zu leichtem Rückgang führt
7. Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling	hier klicken	0,11	0,11	0,00	Gleichbleibende Tätigkeit mit gleicher Personalausstattung
8. Projekte	hier klicken	4,72	7,75	3,03	Mehrbedarfe in allen Aufgaben identifiziert; mehr Projekte stadtweit geplant, daher höherer Aufwand bei DIP/1; zusätzlich neue Aufgaben im Rahmen der Toolbox
9. DMS	hier klicken	1,00	1,00	0,00	Keine Veränderungen in Bezug auf Aufgaben und personeller Besetzung
10. Fachdigitalisierungsstrategie	hier klicken	0,00	1,28	1,28	Neuer Aufgabenbereich, der im Rahmen des SP 3 identifiziert wurde
11. Sonstiges	hier klicken	1,11	1,11	0,00	Keine Veränderungen in Bezug auf Aufgaben und personeller Besetzung
Summe		**16,88**	**25,40**	**8,52**	

Abbildung 100: Ist-/ Soll-VZÄ-Ausstattung

Die wesentlichen Veränderungen werden in den folgenden Abschnitten pro Aufgabenbereich dargestellt und erläutert.

6.4.1 AUFGABENBEREICH „FÜHRUNG UND VERWALTUNG“

Im Aufgabenbereich „Führung und Verwaltung“ ergibt sich ein Soll-Stellenbedarf von 1,06 VZÄ. Ein leichter Anstieg von 0,19 VZÄ im Vergleich zur Ist-Ausstattung ist zu verzeichnen.

Der leichte Anstieg ergibt sich im Tätigkeitsfeld der „Führungsaufgaben“, der auf der Annahme eines Anstiegs von einigen Vollzeitkräften beruht.

Rödl & Partner zurück Summary vor

		Jahresfallzahl IST		Ressourcenbindung IST		Bearbeitungszeit IST		Jahresfallzahl SOLL			Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
Nr.1	**Führung und Verwaltung**	**Beschreibung**	**2018**	**VZÄ**	**Tage**	**VZÄ**	**Tage**	**Auswahl**	**individuell**	**Erläuterung**	**Beschreibung**	**Faktor**	**VZÄ**	**Tage**	**VZÄ**	**Tage**
1.1	Führungsaufgaben	Anzahl Vollzeitkräfte	19	0,65	132	0,03	6,9	individuell	25,00	Annahme: Soll-Stellenbedarf 2019	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,03	6,9	0,84	171,7
1.2	Haushaltsbewirtschaftung	Anzahl Produkte	1	0,00	1	0,00	0,6	Mittelwert		Annahme: Fallzahl konstant	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,00	0,6	0,00	0,6
1.3	Personalbetreuung/ -entwicklung	Anzahl Anwärter	3	0,06	12	0,02	3,9	Mittelwert		Annahme: Fallzahl konstant	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,02	3,9	0,06	11,6
1.4	Leistungsdatenbank DIP/1 führen	Anzahl Vollzeitkräfte	19	0,10	21	0,01	1,1	individuell	19,30	Annahme: Soll-Stellenbedarf 2019	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,01	1,1	0,10	21,0
1.5	Standards	Anzahl Vollzeitkräfte	19	0,05	10	0,00	0,5	Mittelwert	19,30	Annahme: Soll-Stellenbedarf 2019	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,00	0,5	0,05	10,0
Summe				**0,86**	**175,58**	**0,06**	**12,98**						**0,06**	**12,98**	**1,06**	**215,01**

Abbildung 101: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Führung und Verwaltung"

6.4.2 AUFGABENBEREICH „STELLENPLANANGELEGENHEITEN“

Im Bereich der „Stellenplanangelegenheiten“ wird ein Rückgang von 5,17 VZÄ auf 4,54 VZÄ erwartet, was einer Reduzierung von 0,63 VZÄ entspricht. Dieser Rückgang resultiert aus der Auslagerung der Stellenbewertungsaufgaben in das neu geschaffene „CC Stellenbewertung“. Minimale Veränderungen, zum Teil durch Aufgabenteilungen mit dem CC oder durch keine er-

wartbaren Mehr- bzw. Minderbedarfe, entstehen in den Aufgaben „Unterjährige Kapazitätsausweitungen“ (BFB und ÜPL), „Bewirtschaftung des Soll-Stellenverteilungsplans“, der „stellenplanmäßigen Umsetzung von Gesetzen und Tarifverträgen“ sowie in den „Kapazitäts- und Stellenbemessungen“ und „sonstigen Aufgaben“.

Neu hinzukommen wird die Aufgabe der „strategischen Personalplanungsgespräche“, die einen VZÄ-Anteil von 0,37 ausmacht.

Insbesondere von der Schaffung des CC Stellenbewertung und Aufgabenverlagerungen zum PA und damit einhergehenden Veränderungen sind die folgenden Aufgaben betroffen:

- „Aufstellung des Stellenplans“
- „Stellenbewertung“
- „Stellenschaffungsverfahren“
- „Stellenhebungsverfahren“
- „Zuordnung der Aufgaben und Tätigkeiten zu Plan-Stellen“ (APB)
- „Prüfung der Freigabe der Wiederbesetzung“ (WBA)

Die Aufgabe „Stellenschaffungsverfahren“ wird künftig 0,80 VZÄ binden, wobei ca. 30 Prozent des Arbeitsaufwands bei DIP/PRO verbleiben.

Hinsichtlich der „Stellenbewertung“ plant man in 2019 mit ca. 400 Stellenbewertungen, wobei ein Großteil dieser Aufgabe zum CC Stellenbewertung ausgelagert wird und nur noch ein kleiner Teil der Tätigkeiten bei DIP/PRO verbleibt. Die künftige VZÄ-Ausstattung beläuft sich in diesem Bereich auf 0,04 VZÄ.

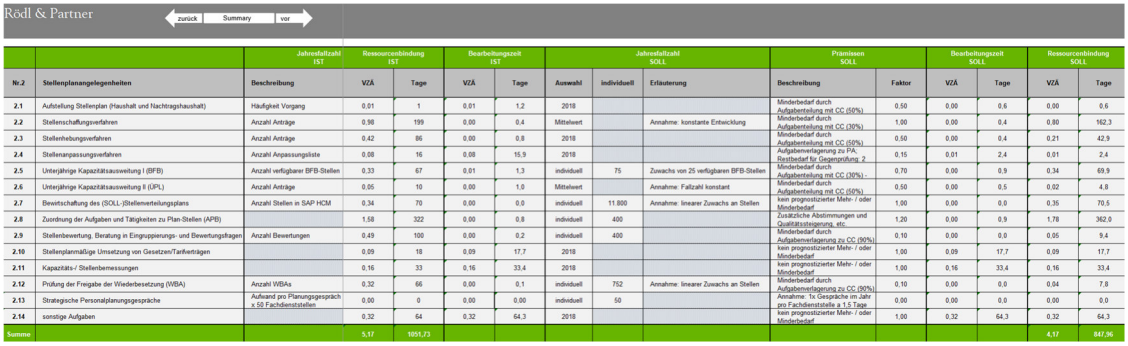
Das Thema „Stellenhebungsverfahren“ soll in Zukunft hälftig von CC und hälftig von DIP/PRO bearbeitet werden, wodurch sich der VZÄ-Anteil im Soll auf 0,21 reduziert.

Im Bereich der „Zuordnung der Aufgaben und Tätigkeiten zu Plan-Stellen“ (APB) wird ein erhöhter Bedarf aufgrund von zusätzlichen Abstimmungen und einer geplanten Qualitätssteigerung erwartet. Zudem wurde bei einer Stichprobenziehung ein deutlicher Vervollständigungs- und Aktualisierungsbedarf der APB identifiziert. In 48 Prozent der ausgewerteten Fälle ist eine erste Erstellung der APB erforderlich. Nahezu ein Fünftel der vorliegenden APB sind älter als 10 Jahre.[34] Gemäß der internen Richtlinie sind diese APB zu aktualisieren.

Werden die Ergebnisse der Stichprobe auf die 8.990 Stellen hochgerechnet, so ergibt sich insgesamt bei 4.405 Stellen ein Erstellungsbedarf sowie bei 719 Stellen ein Aktualisierungsbedarf.[35] Hingegen ist bei DIP/PRO die Tätigkeit „Zuordnung der Aufgaben und Tätigkeiten zu Plan-Stellen“ (APB) künftig mit 1,78 VZÄ statt 1,58 VZÄ zu besetzen.

[34] Für eine detailliertere Auswertung der Stichprobe siehe SP3 TP3 „Stellenplanangelegenheiten“, Kapitel 3.5 „Umsetzungsempfehlung“.
[35] Nicht berücksichtigt bei der Stichprobenbeziehung und der Hochrechnung wurden die 1.408 Stellen in den Schulen sowie die 377 Stellen des Feuerwehr-Einsatzdienstes. In diesen Bereichen sind die APB weitestgehend durch allgemeine und überkommunalen Dienstordnungen festgelegt. Folglich ist hier von keinem erheblichen Erstellungs- oder Aktualisierungsbedarf auszugehen.

Ebenfalls entsteht eine Aufgabenverschiebung bei der Aufgabe „Prüfung der Freigabe von Wiederbesetzungen“ (WBA). In Folge dieser Verschiebung wird eine Reduzierung des Bedarfs um 0,28 VZÄ kalkuliert.



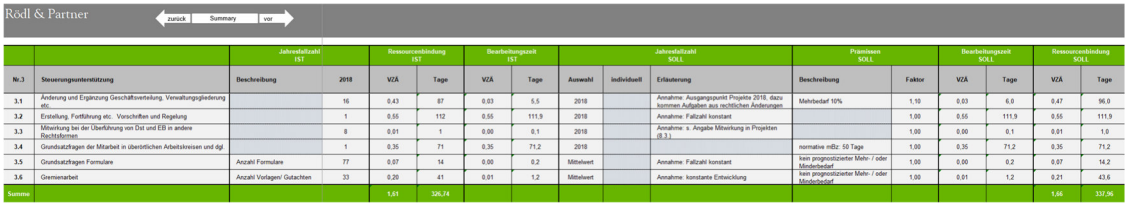
Rödl & Partner zurück Summary vor

		Jahresfallzahl IST	Ressourcenbindung IST		Bearbeitungszeit IST		Jahresfallzahl SOLL			Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
Nr.2	Stellenplanangelegenheiten	Beschreibung	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	Auswahl	individuell	Erläuterung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage
2.1	Aufstellung Stellenplan (Haushalt und Nachtragshaushalt)	Häufigkeit Vorgang	0,01	1	0,01	1,2	2018			Minderbedarf durch Aufgabenteilung mit CC (50%)	0,50	0,00	0,6	0,00	0,6
2.2	Stellenschaffungsverfahren	Anzahl Anträge	0,98	199	0,00	0,4	Mittelwert		Annahme: konstante Entwicklung	Minderbedarf durch Aufgabenteilung mit CC (30%)	1,00	0,00	0,4	0,80	162,3
2.3	Stellenhebungsverfahren	Anzahl Anträge	0,42	86	0,00	0,8	2018			Minderbedarf durch Aufgabenteilung mit CC (50%)	0,50	0,00	0,4	0,21	42,9
2.4	Stellenanpassungsverfahren	Anzahl Anpassungsliste	0,08	16	0,08	15,9	2018			Aufgabenverlagerung zu PA; Restbedarf für Gegenprüfung: 2	0,15	0,01	2,4	0,01	2,4
2.5	Unterjährige Kapazitätsausweitung I (BFB)	Anzahl verfügbarer BFB-Stellen	0,33	67	0,01	1,3	individuell	75	Zuwachs von 25 verfügbaren BFB-Stellen	Minderbedarf durch Aufgabenteilung mit CC (30%) -	0,70	0,00	0,9	0,34	69,9
2.6	Unterjährige Kapazitätsausweitung II (UPL)	Anzahl Anträge	0,05	10	0,00	1,0	Mittelwert		Annahme: Fallzahl konstant	Minderbedarf durch Aufgabenteilung mit CC (50%)	0,50	0,00	0,5	0,02	4,8
2.7	Bewirtschaftung des (SOLL-)Stellenverteilungsplans	Anzahl Stellen in SAP HCM	0,34	70	0,00	0,0	individuell	11.800	Annahme: linearer Zuwachs an Stellen	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,00	0,0	0,35	70,5
2.8	Zuordnung der Aufgaben und Tätigkeiten zu Plan-Stellen (APB)		1,58	322	0,00	0,8	individuell	400		Zusätzliche Abstimmungen und Qualitätssteigerung, etc.	1,20	0,00	0,9	1,78	362,0
2.9	Stellenbewertung, Beratung in Eingruppierungs- und Bewertungsfragen	Anzahl Bewertungen	0,49	100	0,00	0,2	individuell	400		Minderbedarf durch Aufgabenverlagerung zu CC (90%)	0,10	0,00	0,0	0,05	9,4
2.10	Stellenplanmäßige Umsetzung von Gesetzen/Tarifverträgen		0,09	18	0,09	17,7	2018			kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,09	17,7	0,09	17,7
2.11	Kapazitäts-/ Stellenbemessungen		0,16	33	0,16	33,4	2018			kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,16	33,4	0,16	33,4
2.12	Prüfung der Freigabe der Wiederbesetzung (WBA)	Anzahl WBAs	0,32	66	0,00	0,1	individuell	752	Annahme: linearer Zuwachs an Stellen	Minderbedarf durch Aufgabenverlagerung zu CC (90%)	0,10	0,00	0,0	0,04	7,8
2.13	Strategische Personalplanungsgespräche	Aufwand pro Planungsgespräch x 59 Fachdienststellen	0,00	0	0,00	0,00	individuell	50		Annahme: 1x Gespräche im Jahr pro Fachdienststelle a 1,5 Tage	0,00	0,00	0,0	0,00	0,0
2.14	sonstige Aufgaben		0,32	64	0,32	64,3	2018			kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,32	64,3	0,32	64,3
Summe			5,17	1051,73										4,17	847,96

Abbildung 102: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Stellenplanangelegenheiten"

6.4.3 AUFGABENBEREICH „STEUERUNGSUNTERSTÜTZUNG“

Im Aufgabengebiet „Steuerungsunterstützung“ ist ein leichter Anstieg der Personalausstattung in Höhe von 0,05 VZÄ zu erwarten. Dieser ergibt sich aus einem leicht gestiegenen Arbeitsaufwand in Bezug auf die Aufgabe „Änderung und Ergänzung der Geschäftsverteilung und Verwaltungsgliederung“ (0,04 VZÄ) und in Bezug auf die Tätigkeit der „Gremienarbeit“ (0,01 VZÄ).



Rödl & Partner zurück Summary vor

		Jahresfallzahl IST		Ressourcenbindung IST		Bearbeitungszeit IST		Jahresfallzahl SOLL			Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
Nr.3	Steuerungsunterstützung	Beschreibung	2018	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	Auswahl	individuell	Erläuterung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage
3.1	Änderung und Ergänzung Geschäftsverteilung, Verwaltungsgliederung etc.		16	0,43	87	0,03	5,5	2018		Annahme: Ausgangspunkt Projekte 2018, dazu kommen Aufgaben aus rechtlichen Änderungen	Mehrbedarf 10%	1,10	0,03	6,9	0,47	96,0
3.2	Erstellung, Fortführung etc. Vorschriften und Regelung		1	0,55	112	0,55	111,9	2018		Annahme: Fallzahl konstant		1,00	0,55	111,9	0,55	111,9
3.3	Mitwirkung bei der Überführung von Dst und EB in andere Rechtsformen		8	0,01	1	0,00	0,1	2018		Annahme: s. Angabe Mitwirkung in Projekten (8.3.)		1,00	0,00	0,1	0,01	1,0
3.4	Grundsatzfragen der Mitarbeit in überörtlichen Arbeitskreisen und dgl.		1	0,35	71	0,35	71,2	2018			normative mBz: 50 Tage	1,00	0,35	71,2	0,35	71,2
3.5	Grundsatzfragen Formulare	Anzahl Formulare	77	0,07	14	0,00	0,2	Mittelwert		Annahme: Fallzahl konstant	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,00	0,2	0,07	14,2
3.6	Gremienarbeit	Anzahl Vorlagen/ Gutachten	33	0,20	41	0,01	1,2	Mittelwert		Annahme: konstante Entwicklung	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,01	1,2	0,21	43,6
Summe				1,61	326,74										1,66	337,96

Abbildung 103: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Steuerungsunterstützung"

6.4.4 AUFGABENBEREICH „ORGANISATIONSBERATUNG UND –ENTWICKLUNG AUßERHALB VON PROJEKTEN“

Für den Aufgabenbereich Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten ist ein künftiger Personalbestand von 2,04 VZÄ vorgesehen. Die Aufgaben wurden dabei gesammelt betrachtet. Künftig wird der Fokus auf der Tätigkeit „Organisationsberatung“ mit einem VZÄ-Anteil von 2,04 liegen. Die bisherigen Aufgaben „Bearbeitung von Aufträgen“, wie z.B. die methodische Organisationsuntersuchung, und „Beratungs- und Einführungsunterstützung zu neuen Arbeitsmethoden“ wird unter der Organisationsberatung subsumiert.

Der Aufbau wird u.a. damit begründet, dass eine intensivere Betreuung der Fachdienststellen geplant ist, wobei ein pauschaler Ansatz von 0,2 VZÄ pro Bereichsbetreuer bzw. einem Tag in der Woche vorausgesetzt wird.



Rödl & Partner zurück Summary vor

		Jahreseinheit IST		Ressourcenbindung IST		Bearbeitungszeit IST		Jahreseinheit SOLL			Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
Nr.4	Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten	Beschreibung	2018	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	Auswahl	individuell	Erläuterung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage
4.1	Organisationsberatung		1,00	1,28	260	1,28	260,0	2018		Intensivierung der Betreuung der FDSt (pauschaler Ansatz 0,2 VZÄ pro BB bzw. 1 Tag in der Woche) für 4.1, 4.2 und 4.3	Intensivierung der Betreuung der FDSt (pauschaler Ansatz 0,2 VZÄ pro BB bzw. 1 Tag in der Woche) für 4.1, 4.2 und 4.3	1,60	2,04	416,0	2,04	416,0
4.2	Bearbeitung von Aufträgen z.B. methodische OrgU		1,00	0,58	118	0,58	118,4	2018		siehe 4.1	siehe 4.1		0,00	0,0	0,00	0,0
4.3	Beratungs- und Einführungsunterstützung zu neuen Arbeitsmethode		1,00	0,00	0	0,00	0,0	2018		siehe 4.1	siehe 4.1		0,00	0,0	0,00	0,0
Summe				1,86	378,44								2,04	416,01	2,04	416,01

Abbildung 104: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten"

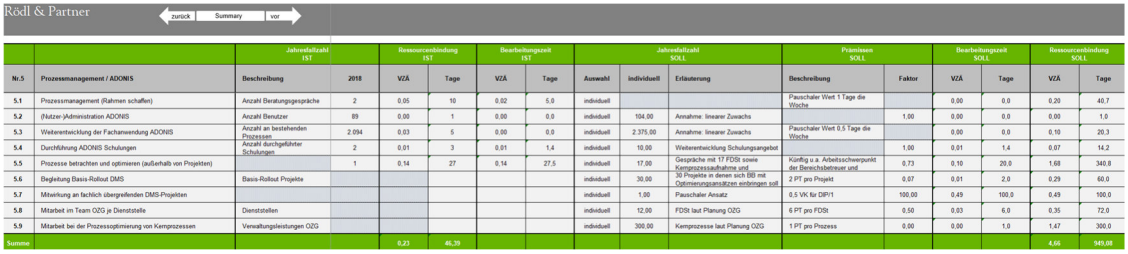
6.4.5 AUFGABENBEREICH „PROZESSMANAGEMENT / ADONIS“

Der mit Abstand größte Personalaufbau ist im Bereich des Prozessmanagements / ADONIS zu erwarten. Aufgrund der Neuausrichtung des Prozessmanagements und der hinzukommenden Aufgaben ergibt sich eine personelle Ausstattung von 4,66 VZÄ. Die Weiterentwicklung der Prozessmanagementstrukturen bei DIP/PRO, aber auch in der gesamten Stadt Nürnberg, machen diesen Personalaufbau erforderlich.

Der künftige Soll-Personalbestand berücksichtigt die koordinierende Funktion von DIP/PRO in den Wertschöpfungsprozessen der Dienststellen und auch die geplante Zusammenarbeit von DIP/PRO, DIP/IT-EGB und DIP/IT-DMS.

Durch die Neustrukturierung des Prozessmanagements entstehen neue Aufgaben. Dazu gehören die Themen „Begleitung des Basis-Rollouts DMS“, „Mitwirkung an fachlich übergreifenden DMS-Projekten“, „Mitarbeit im Team OZG je Dienststelle“ und „Mitarbeit bei der Prozessoptimierung von Kernprozessen“. Für die Erfüllung dieser Aufgabenbereiche sind insgesamt 2,61 VZÄ vorgesehen.

Vor allem im Rahmen der Umsetzung des OZGs werden die Schnittstellen zwischen DIP/PRO, DIP/IT-EGB und DIP/IT-DMS deutlich, aber auch die aufkommenden Ressourcen speziell bei DIP/PRO, da die Mitarbeiter/innen sowohl in der stadtweiten Umsetzung, als auch umsetzungsbegleitend in den Fachdienststellen beteiligt sind.



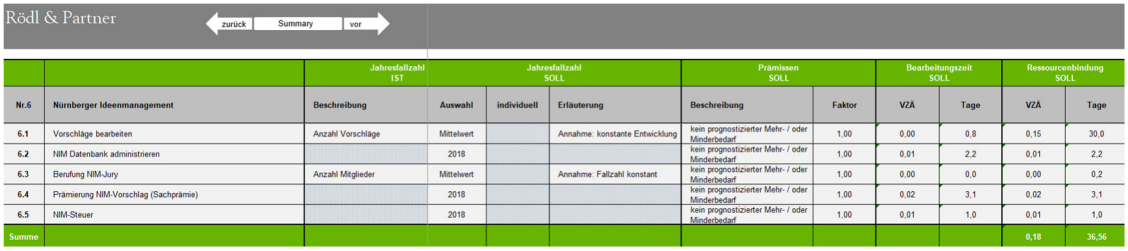
Rödl & Partner zurück Summary vor

		Jahreseinheit IST		Ressourcenbindung IST		Bearbeitungszeit IST		Jahreseinheit SOLL			Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
Nr.5	Prozessmanagement / ADONIS	Beschreibung	2018	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	Auswahl	individuell	Erläuterung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage
5.1	Prozessmanagement (Rahmen schaffen)	Anzahl Beratungsgespräche	2	0,05	10	0,02	5,0	individuell			Pauschaler Wert 1 Tage die Woche		0,00	0,0	0,20	40,7
5.2	(Nutzer-)Administration ADONIS	Anzahl Benutzer	89	0,00	1	0,00	0,0	individuell	104,00	Annahme: linearer Zuwachs		1,00	0,00	0,0	0,00	1,0
5.3	Weiterentwicklung der Fachanwendung ADONIS	Anzahl an bestehenden Prozessen	2.094	0,03	5	0,00	0,0	individuell	2.375,00	Annahme: linearer Zuwachs	Pauschaler Wert 0,5 Tage die Woche		0,00	0,0	0,10	20,3
5.4	Durchführung ADONIS Schulungen	Anzahl durchgeführter Schulungen	2	0,01	3	0,01	1,4	individuell	10,00	Weiterentwicklung Schulungsangebot		1,00	0,01	1,4	0,07	14,2
5.5	Prozesse betrachten und optimieren (außerhalb von Projekten)		1	0,14	27	0,14	27,5	individuell	17,00	Gespräche mit 17 FDSt sowie Kernprozessaufnahme und	Künftig u.a. Arbeitsschwerpunkt der Bereichsbetreuer und	0,73	0,10	20,0	1,68	340,8
5.6	Begleitung Basis-Rollout DMS	Basis-Rollout Projekte						individuell	30,00	30 Projekte in denen sich BB mit Optimierungsansätzen einbringen soll	2 PT pro Projekt	0,07	0,01	2,0	0,29	60,0
5.7	Mitwirkung an fachlich übergreifenden DMS-Projekten							individuell	1,00	Pauschaler Ansatz	0,5 VK für DIP/1	100,00	0,49	100,0	0,49	100,0
5.8	Mitarbeit im Team OZG je Dienststelle	Dienststellen						individuell	12,00	FDSt laut Planung OZG	6 PT pro FDSt	0,50	0,03	6,0	0,35	72,0
5.9	Mitarbeit bei der Prozessoptimierung von Kernprozessen	Verwaltungsleistungen OZG						individuell	300,00	Kernprozesse laut Planung OZG	1 PT pro Prozess	0,00	0,00	1,0	1,47	300,0
Summe				0,23	46,39										4,66	949,08

Abbildung 105: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Prozessmanagement / ADONIS"

6.4.6 AUFGABENBEREICH „NÜRNBERGER IDEENMANAGEMENT“

Eine leichte Reduzierung von 0,03 VZÄ-Anteilen ist im Bereich des Nürnberger Ideenmanagements geplant. Bezogen auf die Aufgaben sind keine Mehrbedarfe, sondern konstante Entwicklungen bzw. leichte Rückgänge gemessen an den Vorjahren zu erwarten, sodass im Rahmen der Tätigkeit des Nürnberger Ideenmanagements eine VZÄ-Bindung von 0,18 zu erwarten ist.



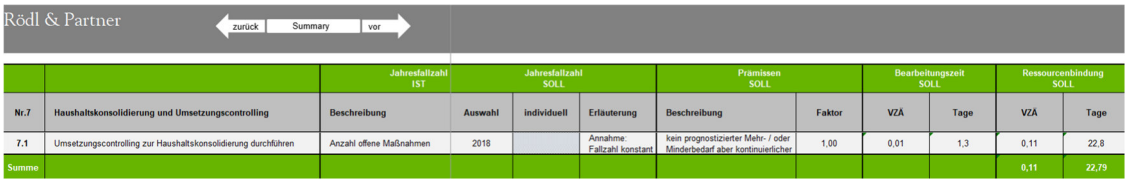
Rödl & Partner zurück Summary vor

		Jahresfallzahl IST	Jahresfallzahl SOLL			Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
Nr.6	Nürnberger Ideenmanagement	Beschreibung	Auswahl	individuell	Erläuterung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage
6.1	Vorschläge bearbeiten	Anzahl Vorschläge	Mittelwert		Annahme: konstante Entwicklung	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,00	0,8	0,15	30,0
6.2	NIM Datenbank administrieren		2018			kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,01	2,2	0,01	2,2
6.3	Berufung NIM-Jury	Anzahl Mitglieder	Mittelwert		Annahme: Fallzahl konstant	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,00	0,0	0,00	0,2
6.4	Prämierung NIM-Vorschlag (Sachprämie)		2018			kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,02	3,1	0,02	3,1
6.5	NIM-Steuer		2018			kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,01	1,0	0,01	1,0
Summe										0,18	36,56

Abbildung 106: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Nürnberger Ideenmanagement"

6.4.7 AUFGABENBEREICH „HAUSHALTSKONSOLIDIERUNG UND UMSETZUNGSCONTROLLING“

Die Aufgabe „Umsetzungscontrolling zur Haushaltkonsolidierung durchführen“ wird in ihrer Ausübung und in der VZÄ-Bindung mit 0,11 unverändert bestehen bleiben, bis die bestehenden offenen Maßnahmen abgearbeitet sind.



Rödl & Partner zurück Summary vor

		Jahresfallzahl IST	Jahresfallzahl SOLL			Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
Nr.7	Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling	Beschreibung	Auswahl	individuell	Erläuterung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage
7.1	Umsetzungscontrolling zur Haushaltskonsolidierung durchführen	Anzahl offene Maßnahmen	2018		Annahme: Fallzahl konstant	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf aber kontinuierlicher	1,00	0,01	1,3	0,11	22,8
Summe										0,11	22,79

Abbildung 107: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling"

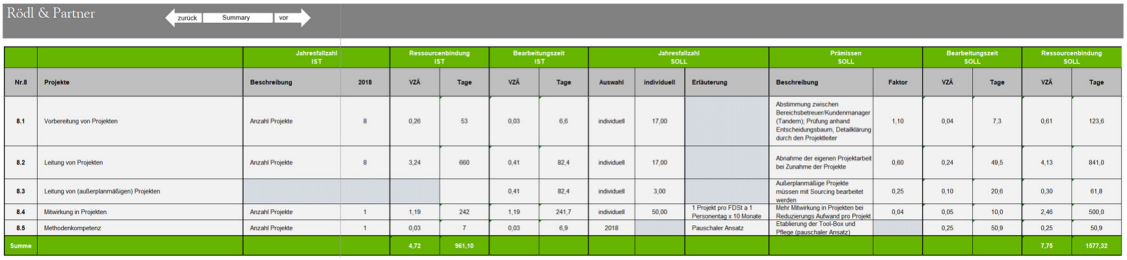
6.4.8 AUFGABENBEREICH „PROJEKTE“

Neben dem Bereich Prozessmanagements sind es Tätigkeiten aus dem Aufgabenbereich der „Projekte“, die durch verändernde und zusätzliche Arbeiten einen Personalaufbau erfordern. Insgesamt wächst der Personalbestand von 4,72 VZÄ auf 7,75 VZÄ.

Zukünftig soll die Aufgabe „Vorbereitung von Projekten“ mit 0,61 VZÄ statt bisher 0,26 VZÄ bearbeitet werden. Im Wesentlichen ist dieser Aufstockungsbedarf den intensiveren Abstimmungen zwischen Bereichsbetreuer/in und Kundenmanager/in geschuldet. Durch die Etablierung des Kümmerer-Prinzips bei DIP erfolgt eine detailliertere und häufigere Abstimmung zwischen DIP/PRO und DIP/IT.

Auch die VZÄ-Ausstattung in den Aufgaben „Leitung von Projekten“ (4,13 VZÄ statt bisher 3,24 VZÄ), „Mitwirkung in Projekten“ (2,46 VZÄ statt bisher 1,19 VZÄ) und „Methodenkompetenz“ (0,25 VZÄ statt bisher 0,03 VZÄ) steigt an. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, in Zukunft mehr Projekte durchzuführen. Hinsichtlich der Leitung von Projekten wird diese Rolle DIP/PRO bei übergreifenden Projekten einnehmen, ansonsten obliegt die Leitung der Fachdienststelle, sodass diesbezüglich ein Rückgang in der eigenen Projektarbeit bei DIP/PRO entsteht.

Darüber hinaus ergibt sich ein erhöhter Bedarf im Rahmen der Aufgabe „Methodenkompetenz“. Die Ursache für den Mehrbedarf liegt in der Etablierung und Pflege der initiierten Tool-Box.



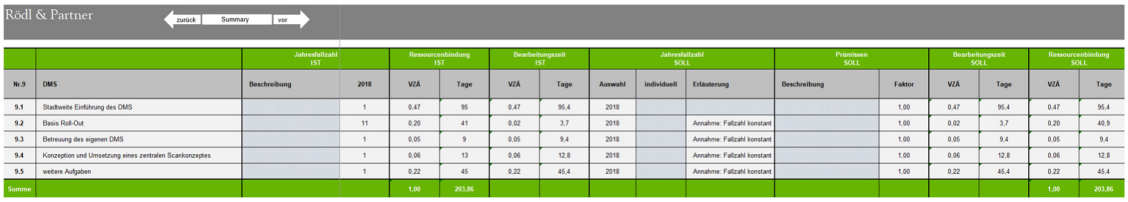
Rödl & Partner zurück Summary vor

		Jahresfallzahl IST		Ressourcenbindung IST		Bearbeitungszeit IST		Jahresfallzahl SOLL			Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
Nr.8	Projekte	Beschreibung	2018	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	Auswahl	individuell	Erläuterung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage
8.1	Vorbereitung von Projekten	Anzahl Projekte	8	0,26	53	0,03	6,6	individuell	17,00		Abstimmung zwischen Bereichsbetreuer/Kundenmanager (Tandem); Prüfung anhand Entscheidungsbaum, Detailklärung durch den Projektleiter	1,10	0,04	7,3	0,61	123,6
8.2	Leitung von Projekten	Anzahl Projekte	8	3,24	660	0,41	82,4	individuell	17,00		Abnahme der eigenen Projektarbeit bei Zunahme der Projekte	0,60	0,24	49,5	4,13	841,0
8.3	Leitung von (außerplanmäßigen) Projekten					0,41	82,4	individuell	3,00		Außerplanmäßige Projekte müssen mit Sourcing bearbeitet werden	0,25	0,10	20,6	0,30	61,8
8.4	Mitwirkung in Projekten	Anzahl Projekte	1	1,19	242	1,19	241,7	individuell	50,00	1 Projekt pro FDSt a 1 Personentag x 10 Monate	Mehr Mitwirkung in Projekten bei Reduzierungs Aufwand pro Projekt	0,04	0,05	10,0	2,46	500,0
8.5	Methodenkompetenz	Anzahl Projekte	1	0,03	7	0,03	6,9	2018		Pauschaler Ansatz	Etablierung der Tool-Box und Pflege (pauschaler Ansatz)		0,25	50,9	0,25	50,9
Summe				4,72	961,10										7,75	1577,32

Abbildung 108: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Projekte"

6.4.9 AUFGABENBEREICH „DMS“

In Bezug auf Aufgaben aus dem Bereich „DMS“ sind keine Veränderungen zu erwarten. Stattdessen wird mit konstanten Fallzahlen geplant. Dabei wird sich auf die Fallzahlen des Jahres 2018 berufen. Folglich bleibt die VZÄ-Ausstattung analog dem Vorjahr bei 1,0.



Rödl & Partner zurück Summary vor

		Jahresfallzahl IST		Ressourcenbindung IST		Bearbeitungszeit IST		Jahresfallzahl SOLL			Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
Nr.9	DMS	Beschreibung	2018	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	Auswahl	individuell	Erläuterung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage
9.1	Stadtweite Einführung des DMS		1	0,47	95	0,47	95,4	2018				1,00	0,47	95,4	0,47	95,4
9.2	Basis Roll-Out		11	0,20	41	0,02	3,7	2018		Annahme: Fallzahl konstant		1,00	0,02	3,7	0,20	40,9
9.3	Betreuung des eigenen DMS		1	0,05	9	0,05	9,4	2018		Annahme: Fallzahl konstant		1,00	0,05	9,4	0,05	9,4
9.4	Konzeption und Umsetzung eines zentralen Scankonzeptes		1	0,06	13	0,06	12,8	2018		Annahme: Fallzahl konstant		1,00	0,06	12,8	0,06	12,8
9.5	weitere Aufgaben		1	0,22	45	0,22	45,4	2018		Annahme: Fallzahl konstant		1,00	0,22	45,4	0,22	45,4
Summe				1,00	203,86										1,00	203,86

Abbildung 109: Ist-/ Soll-Personalausstattung "DMS"

6.4.10 AUFGABENBEREICH „FACHDIGITALISIERUNGSSTRATEGIE“

Der Aufgabenbereich „Fachdigitalisierungsstrategie“ ist im Rahmen der Überarbeitung des Aufgabenportfolios neu hinzugekommen und umfasst im Wesentlichen die Aufgaben der „Entwicklung einer digitalen Fachstrategie“ und der „Prozessoptimierung“. Für diese Aufgaben ist ein Personalaufbau von 1,28 VZÄ vorgesehen, wobei die Bearbeitung pro Fachdienststelle (geplant sind 17 Fachdienststellen im Jahr) mit 15 Tagen veranschlagt wird.



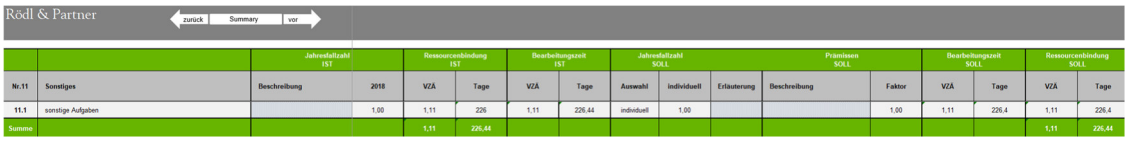
Rödl & Partner zurück Summary vor

		Jahresfallzahl IST		Ressourcenbindung IST		Bearbeitungszeit IST		Jahresfallzahl SOLL			Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
Nr.10	Fachdigitalisierungsstrategie	Beschreibung	2018	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	Auswahl	individuell	Erläuterung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage
10.1	Digitale Fachstrategie entwickeln			0,00	0	0,00	0,00	individuell	17,00	in 17 FDSt a 15 Tage	in 17 FDSt a 15 Tage	0,90	0,08	15,30	1,28	260,1
10.2	Prozesse optimieren			0,00	0	0,00	0,00	individuell			in Prozessoptimierung	0,00	0,00	0,0	0,00	0,0
Summe				0,00	0,00										1,28	260,10

Abbildung 110: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Fachdigitalisierungsstrategie"

6.4.11 AUFGABENBEREICH „SONSTIGES“

Für den Bereich „sonstige Aufgaben“ sind keine Veränderungen vorgesehen. Daher ist der VZÄ-Anteil von 1,11 auch in der Soll-Personalausstattung vorgesehen.



		Jahresfallzahl IST		Ressourcenbindung IST		Bearbeitungszeit IST		Jahresfallzahl SOLL			Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
Nr.11	Sonstiges	Beschreibung	2018	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	Auswahl	individuell	Erläuterung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage
11.1	sonstige Aufgaben		1.00	1.11	226	1.11	226.44	individuell	1.00			1.00	1.11	226.4	1.11	226.4
Summe				1,11	226,44										1,11	226,44

Abbildung 111: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Sonstiges"

6.5 Möglichkeiten des Sourcing und Auswirkungen auf den Soll-Personalbestand

An den ermittelten Soll-Personalbestand von 25,40 VZÄ ist ein Personalaufbau von 8,52 VZÄ gebunden.

Alternativ zu einem reinen Stellenaufbau mit der Schaffung neuer Stellen gibt es **zwei Optionen**, die Erhöhung des Personalkörpers entsprechend zu begrenzen.

Einerseits besteht die Möglichkeit, die geplanten Veränderungen und Mehrbedarfe für die verschiedenen Aufgaben, nicht im vollen Umfang und im vorgesehenen Zeitrahmen anzugehen, sondern stattdessen eine **Priorisierung der geplanten Änderungen** in den Aufgabenbereichen vorzunehmen. Anhand der höchst priorisierten Tätigkeiten kann der Personalaufbau sukzessive angegangen werden. Verbunden hiermit wäre eine verlangsamte Umsetzung für die bei DIP/PRO künftig vorgesehenen Anforderungen.

Alternativ besteht die Möglichkeit, durch die **Inanspruchnahme externer Unterstützung**, einen derart großen Personalaufbau in Teilen zu umgehen. Das sogenannte Sourcing von Beratungsleistungen kann für gewisse Tätigkeiten bei DIP/PRO genutzt werden, sodass wie geplant, alle neuen und überarbeiteten Aufgaben in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht realisiert werden können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich einerseits nicht jede Aufgabe dazu eignet, extern bearbeitet zu werden und andererseits, dass auch bei den fremd vergebenen Aufträgen ein Teil der Arbeit bei DIP/PRO verbleibt.

Durch die Inanspruchnahme von Sourcing können Umsetzungsgeschwindigkeit und Wirkung erhöht werden. Das hilft DIP, die teilweise benötigte fachliche Kompetenz in der laufenden Arbeit der zuvor genannten Bereiche einzuholen, um qualitativ besser und sicherer in der Bearbeitung zu agieren. Darüber hinaus lässt sich dadurch sicher stellen, in der Erledigung schneller und wirksamer zu werden, was gerade bei dringend anstehenden Themen unablässig erscheint.

Für den Einkauf externer Beratungsleistungen sollte SKS auf Seiten von DIP eng mit der Vergabestelle der Stadt zusammenarbeiten. Mit der Nutzung von Rahmenverträgen und standardisierten Kriterien für die Auswahl von Externen, soll der Prozess beschleunigend und effizient gestaltet werden. Ebenso sollen die Rahmenverträge den Ausschreibungsaufwand reduzieren. Neben der organisatorischen Unterstützung von SKS gehört auch dazu, die inhaltlichen Themen der Ausschreibungen mit zu begleiten und zu unterstützen.

Aufbauend auf Workshop-Ergebnissen, bei denen festgelegt wurde, für welche Aufgaben Sourcing in Frage kommt, werden die einzelnen Funktionen dahingehend bewertet, in welchem Umfang externe Unterstützung in Anspruch genommen werden kann. Insbesondere in den Aufgabenbereichen „Organisationsberatung“, „Prozessmanagement“ und „Projekte“ ist die Einbeziehung externer Dritte denkbar. In diesen Bereichen werden die größten Bedarfe externer Dritter identifiziert. Knapp über 90 Prozent der insgesamt 1.570 empfohlenen Beratertage entfallen auf einen der drei genannten Bereiche.

Die meisten Tage werden dabei im Bereich „Projekte“ kalkuliert. Grund hierfür ist die Annahme steigender Projektfallzahlen, die höheren Qualitätsansprüche sowie der in Zuge dessen neu entstehenden Aufgaben (z.B. Anwendung der Toolbox). Als besonders unterstützungsintensiv wird hierbei in erster Linie die Aufgabe „Leitung von Projekten“ sowie die damit verbundene Unterstützung der Projektleitung, die Moderation und Durchführung von Workshops oder das Coaching von bestimmten Kompetenzen, erachtet. Für eine effiziente Unterstützung der Mitarbeiter/innen von DIP empfiehlt Rödl & Partner für den genannten Aufgabenbereich 720 Beratungstage. Zudem wird generell eine höhere Mitwirkung von Externen an Projekten vorgeschlagen. Als sinnvoll wird hierbei eine Größenordnung von 100 Beratertage erachtet. Ebenfalls betrachtet werden sollte in Zuge des externen Unterstützungsbedarfs der Bereich Methodenkompetenz. Auch hier können Beratungsleistungen zur Moderation von Workshops oder der Weiterentwicklung von Kompetenzen in Form von Coachings o.ä. in Anspruch genommen werden. Ein Umfang von 30 Beratertagen erscheint hier sinnvoll, sodass sich insgesamt für den Bereich „Projekte“ ein Bedarf von 850 Beratertagen ergibt.

Hinsichtlich der Organisationsberatung können Externe in der Abarbeitung von Rückständen, bei Auftragsklärungen und der Erstellung von Leistungsverzeichnissen miteinbezogen werden. Auch wenn es sich um Spezial Know-how bei gewissen Themen, wie z.B. der Anwendung spezieller Techniken oder Formaten handelt, kann eine solche Leistung genutzt werden. In diesem Bereich erachtet Rödl & Partner 200 Beratertage als effizient.

Externe Unterstützung ist auch im Prozessmanagement denkbar, beispielsweise um die Implementierung oder Anwendung innovativer Verfahren (Instrumente und Process Mining) voranzutreiben. Als besonders zielführend erweisen sich die Aufgaben „Prozesse betrachten und optimieren (außerhalb von Projekten)“ und „Mitarbeit bei der Prozessoptimierung von Kernprozessen“. Extern Beauftragte können unterstützen, indem sie Prozesse aufnehmen und erfassen. In Folge dessen wird ein Empfehlungswert von 370 Beratertagen festgelegt. Um dem Prozessmanagement allgemein einen „Rahmen zu schaffen“, bietet sich die Inanspruchnahme weiterer 20 Tage an. Ebenfalls denkbar ist die Hinzuziehung Dritter bei der Weiterentwicklung der Fachanwendung und der Durchführung von Schulungen zu ADONIS. Rödl & Partner erachtet 10 Beratertage als sinnvoll, sodass sich insgesamt für den Bereich „Prozessmanagement / ADONIS“ ein Empfehlungswert von 400 Tagen ergibt.

Grundsätzlich gilt für die Zeit, nachdem externe Partner für die Stadt Nürnberg gearbeitet haben, dass das über- bzw. vermittelte Wissen konserviert und sauber dokumentiert wird, um Wissensverluste zu vermeiden.

Neben den soeben erörterten 1.330 Beratertagen werden weitere 120 Bedarfstage für die Bereiche Steuerungsunterstützung und Bewerkstelligung der Stellenplanangelegenheiten angesetzt. Insgesamt resultiert eine Empfehlung von 1.570 Tagen externer Beratungsleistungen, was einer VZÄ-Ausstattung von ca. 7,72 entspricht.

Stadt Nürnberg - DIP/Prozesse und Organisation							
Bereich	IST-VZÄ	SOLL-VZÄ	Delta VZÄ	Anmerkung	Externe Beratungs-unterstützung in Tagen	Soll-VZÄ mit externer Beratung	Delta 2 VZÄ
1. Führung und Verwaltung	0,86	0,92	0,06	Anstieg der Anzahl von Vollzeitkräften in 2019	0	0,92	0,06
2. Stellenplanangelegenheiten	5,17	4,54	-0,63	Sinkende VZÄ-Ausstattung aufgrund Aufgabenverlagerung zu CC Stellenbewertung Anstieg durch Gespräche zur strategischen Personalplanung (SP 1)	20	4,44	-0,73
3. Steuerungsunterstützung	1,61	1,66	0,06	Leichte Erhöhung des Personalbedarfs resultiert aus den Aufgaben Änderung und Ergänzung der Geschäftsverteilung und der Verwaltungsgliederung	100	1,17	-0,44
4. Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten	1,86	2,04	0,18	Aufgabenbündelung in der Tätigkeit Organisationsberatung; Personalaufbau ist in der intensiveren Betreuung der Fachdienststellen begründet	200	1,06	-0,80
5. Prozessmanagement / ADONIS	0,23	4,66	4,44	Neuaufbau der Prozessmanagementstrukturen bei DIP/1, aber auch bezogen auf die Stadt Nürberg. Mehrbedarf wegen neuer Aufgaben und verstärkte Wahrnhemung bisheriger Aufgaben	400	3,09	2,86
6. Nürnberger Ideenmanagement	0,21	0,18	0,03	Annahme konstanter Fallzahlenentwicklung bzw. Durchschnittsbetrachtung, die zu leichtem Rückgang führt	0	0,18	-0,03
7. Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling	0,11	0,11	0,00	Gleichbleibende Tätigkeit mit gleicher Personalausstattung	0	0,11	0,00
8. Projekte	4,72	6,89	2,17	Mehrbedarfe in allen Aufgaben identifiziert; mehr Projekte stadtweit geplant, daher höherer Aufwand bei DIP/1; zusätzlich neue Aufgaben im Rahmen der Toolbox	730	4,72	-0,01
9. DMS	1,00	1,00	0,00	Keine Veränderungen in Bezug auf Aufgaben und personeller Besetzung	0	1,00	0,00
10. Fachdigitalisierungsstrategie	0,00	1,28	1,28	Neuer Aufgabenbereich, der im Rahmen des SP 3 identifiziert wurde	0	1,28	1,28
11. Sonstiges	1,11	1,11	0,00	Keine Veränderungen in Bezug auf Aufgaben und personeller Besetzung	0	1,11	0,00
Summe	16,88	24,41	7,52		1.450	19,09	2,20

Abbildung 112: Externer Beratungsbedarf nach Aufgabenbereichen

6.6 Benötigter Qualifikationsbedarf

Durch die neue strategische Ausrichtung, den daraus abgeleiteten Aufgaben und sich ergebenden Schnittstellen erwachsen neue Anforderungen an die Dienstelle DIP und deren Mitarbeiter/innen. Dies bezieht sich zum einen auf die Zusammenarbeit innerhalb von DIP, z.B. zwischen Bereichsbetreuer/in und Kundenmanager/in, zum anderen aber auch auf die Interaktion mit anderen Dienststellen und Eigenbetrieben.

Um diesen Herausforderungen und Ansprüchen zukünftig gerecht zu werden, liegt die Grundlage auch in einer erfolgreichen Personalpolitik, was u.a. ausreichende Ressourcen, eine stetige und zügige Nachbesetzung, transparente Mitarbeiter/innenführung und offene Kommunikation gegenüber den Mitarbeiter/innen umfasst. Dies setzt aber auch voraus, geeignetes Personal für die inhaltliche und fachliche Bearbeitung zu finden oder zu entwickeln.

Damit dies fortan gelingt, ist bei der Schaffung und Ausgestaltung neuer Stellen darauf zu achten, die benötigen Voraussetzungen so zu formulieren, dass nach Möglichkeit Personal anhand der niedergeschriebenen Bedingungen gefunden (rekrutiert) und eingestellt werden kann. Für die kommenden Aufgaben und Inhalte, die von Mitarbeitenden bei DIP/PRO betreut werden, sind vor allem folgende Qualifizierungen relevant:

- **Erfahrung im Projektmanagement:** dazu zählt die Fähigkeit, in Projekten die Koordination, Planung und Steuerung zu übernehmen und damit verbunden Führungsaufgaben, den Einsatz geeigneter Techniken und Arbeitsmethoden und die ressourcenorientierte (z.B. Zeitraum, Kosten) Durchführung eines Projektes zu gewährleisten. Besonders die Bereichsbetreuer/innen sollte umfassende Projekt- und Methodenkompetenz mitbringen, um ihre Rolle als Berater und Unterstützer als Teil des Projektteams wahrnehmen zu können. Außerdem ist die Kommunikation und Einbeziehung aller relevanten Stakeholder unverzichtbar. Zudem gilt es an dieser Stelle Wissen über sogenannte „lessons learned“ zu berücksichtigen, um aus gewonnenen Erkenntnissen in Projekten richtige Rückschlüsse zu ziehen.
- **Kenntnisse im Prozessmanagement:** dies umfasst eine eigenständige Durchführung von Workshops zur Prozesserhebung, -analyse, -optimierung und –harmonisierung.

Des Weiteren zählt dazu die Etablierung von Prozessen im Rahmen des Konflikt-, Problem- und Änderungsmanagements, sowie die Sicherstellung der Prozessqualität. Besonders umfangreich sollten die fachlichen und methodischen Kenntnisse bei den Prozessmanager/innen ausgeprägt sein.

- **Change-Management-Wissen:** vor allem die zukünftigen Projekt- und Prozessmanager/innen von DIP/PRO sollten im Optimalfall Fähigkeiten des Veränderungsmanagements mitbringen, um bei den anstehenden Herausforderungen die Prozesse entsprechend begleiten zu können. Insbesondere bei den bevorstehenden Aufgaben, wie z.B. der Umsetzung von Fachdigitalisierungsstrategien oder der stadtweiten Einführung des Prozessmanagements, sind Kenntnisse über das gezielte, aktive, strategische und wirkungsvolle Eingreifen hilfreich.
- **IT-Know-How:** sämtliche Prozessoptimierungen, Organisationsberatungen – bzw. organisatorischen Konzeptionen, etc., die von DIP/PRO Mitarbeiter/innen begleitet werden, erfordern ein gewisses Verständnis der Informationstechnologie. Auch in der Weiterentwicklung von IT-Verfahren bei Einrichtungen und Verfahren ist dieses Wissen nützlich, u.a. um ein solides Wissensfundament für den erfolgreichen Austausch zwischen der Bereichsbetreuung und dem Kundenmanagement bei DIP/IT vorhalten zu können.
- **Kommunikations-Stärke:** vor dem Hintergrund der anstehenden Veränderungen und der Kundenanforderungen gegenüber DIP, ist bei der zukünftigen Bearbeitung von Projekten oder Prozessoptimierungen eine transparente und stimmige Kommunikation erforderlich. Damit einher geht die Berücksichtigung aller relevanten Kommunikationsteilnehmer/innen und auch die richtige und rechtzeitige Wahl der Kommunikationsform. Entscheidend ist diese Fähigkeit vor allem in der Bereichsbetreuung, da hier eine enge Kooperation mit den Fachdienststellen gewünscht ist.
- **Anwendung agiler Methoden (u.a. moderne Mitarbeiter/innenführung, Einsatz von Management-Zielerreichungssystemen):** unter Berücksichtigung der zukünftigen Arbeitsweise von DIP und der stetigen Weiterentwicklung der genutzten Tools und Techniken beispielsweise in der Projekterfahrung, sind bereits vorhandene Kenntnisse über agile Methoden (z.B. KANBAN, SCRUM, usw.) sowie auch der Einsatz von OKR hilfreich und von großem Vorteil. Besonders die Projektmanager/innen bei DIP sollten dazu befähigt sein, die Tools erklären und anwenden zu können.
- **Fachliche Expertise:** Aufgrund des engen Austausches der Bereichsbetreuer/innen mit den Fachdienststellen steht für die Bereichsbetreuer zusätzlich der Aufbau von fachlicher Expertise im Vordergrund, sodass der Hintergrund der Bedarfe der Fachdienststellen nicht missverstanden wird.

Insgesamt sollte die Strategie hinsichtlich der Formulierung der zukünftigen Qualifikationsbedarfe für Angestellte bei DIP/PRO immer berücksichtigen, dass Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter/innen entwickelt und verbessert, Kompetenzen in der Regel „nur“ geschärft werden können.

6.7 Exkurs: Soll-Personalbedarf CC

In einem kleinen Exkurs sollen die Ergebnisse der Soll-Personalbedarfsplanung für die neu geschaffene Stabsstelle „CC“ vorgestellt werden.

Für die Aufgaben „Führung und Verwaltung“, „Stellenplanangelegenheiten“ und „Grundlagenarbeit und Kommunikation“ werden 2,75 – 3,03 VZÄ eingeplant, was auch gleichzeitig den Personalaufbau für die neu geschaffenen Stellen bedeutet.

Den größten Anteil in diesem Aufgabenbereich nimmt die Aufgabe „Stellenplanangelegenheiten“ mit 1,98 VZÄ ein.

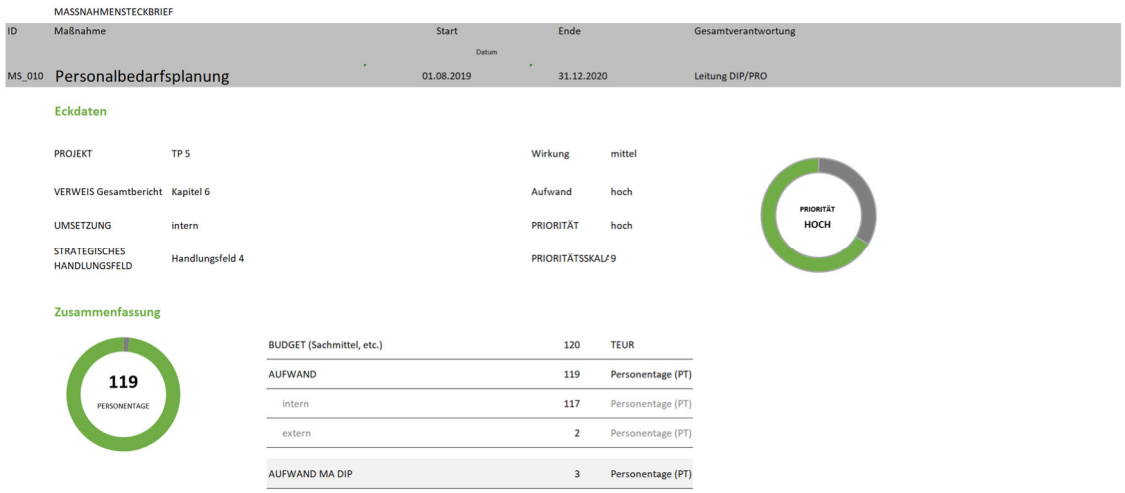

Rödl & Partner

Stadt Nürnberg - CC					
Bereich	Zum Aufgabenfeld springen	IST-VZÄ	SOLL-VZÄ	Delta VZÄ	Anmerkungen
1. Führung und Verwaltung	hier klicken	0,00	0,29	0,29	
2. Stellenplanangelegenheiten	hier klicken	0,00	1,98	1,98	Doppelbewertung (Analytik und Tarifrecht)
3. Grundlagenarbeit und Kommunikation	hier klicken	0,00	0,77	0,77	
Summe		0,00	3,03	3,03	

Abbildung 113: Ist-/Soll Personalausstattung CC

6.8 Umsetzungsempfehlung

Ziel für die Personalbedarfsplanung soll sein, einen besseren Überblick über die Ressourcenverfügbarkeit bzw. -bedarfs zu besitzen. Ableitend daraus soll es u.a. eine beschleunigte Stellenschaffung aus dem Delta SOLL/IST geben, und den Bewerbungsprozess sowohl für interne als auch für externe zu verbessern.


MASSNAHMENSTECKBRIEF

ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
		Datum		
MS_010	Personalbedarfsplanung	01.08.2019	31.12.2020	Leitung DIP/PRO

Eckdaten

PROJEKT	TP 5	Wirkung	mittel
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 6	Aufwand	hoch
UMSETZUNG	intern	PRIORITÄT	hoch
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	Handlungsfeld 4	PRIORITÄTSSKALA	9

PRIORITÄT HOCH

Zusammenfassung

119 PERSONENTAGE

BUDGET (Sachmittel, etc.)	120	TEUR
AUFWAND	119	Personentage (PT)
intern	117	Personentage (PT)
extern	2	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	3	Personentage (PT)

Abbildung 114: Maßnahmensteckbrief "Personalbedarfsplanung"

Die Inhalte der Arbeitspakete lassen sich nachfolgend so beschreiben:

(1) *AP_01 Stellenschaffung*
Die Stellenschaffung für das Delta aus SOLL/IST soll effizienter gestaltet werden.

(2) *AP_02 Festlegung von Sourcing und Ausschreibung von Rahmenverträgen*
Erstellung eines Leistungsverzeichnisses und Vereinbarung eines Termins mit ZD im Oktober, um Bedarfe aufzunehmen und ein Leistungsverzeichnis zu erstellen.

(3) *AP_03 Rahmenbedingungen schaffen*
Für zusätzliche Stellen muss die Arbeitsplatzsituation und der Raumbedarf geklärt und geschaffen werden.

(4) *AP_04 Aktualisierung der Stellenprofile*

Die bestehenden Stellenprofile sollen im Zuge einer Aktualisierung um aktuelle Arbeitsplatzbeschreibungen betreffend neuer Aufgaben und erforderlichen Qualifikationen ergänzt werden.

(5) *AP_05 Interner Bewerbungsprozess*
Ziel ist es, den DIP-Mitarbeiter/innen die Bewerbung auf „neue“ Stellenprofile zu ermöglichen.

(6) *AP_06 Festlegung von Qualifikationsbedarf je Mitarbeiter/in*
Um den Qualifikationsbedarf eindeutig zu definieren, soll ermittelt werden, welche Kompetenzen dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin fehlen und noch benötigt werden. Anschließend soll ein Fortbildungsfahrplan im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs erfolgen.

(7) *AP_07 Stellenbeschreibung*
Hier soll die Durchführung der Stellenbeschreibung sichergestellt werden.

(8) *AP_08 Kontrolle der Einhaltung des jeweiligen Fortbildungsfahrplans*
Um eine Entwicklung und Umsetzung von Verbesserungspotentialen zu gewährleisten, wird die Einhaltung des jeweiligen Fortbildungsfahrplans kontrolliert.

(9) *AP_09 Stellenbesetzung*
Als Abschluss erfolgt eine Stellenbesetzung und Einarbeitung.

7. TEILPROJEKT 6: UMSETZUNGSKONZEPT

7.1 Darstellung und Analyse der Gesamtmaßnahmen

Mit der Umsetzung und Konkretisierung des SP3 und damit einer grundlegenden Veränderung der Kultur innerhalb von DIP, aber auch in Zusammenarbeit mit den innerstädtischen Kunden stehen alle Führungskräfte und Mitarbeiter/innen vor einer großen Herausforderung. Damit handelt es sich um ein komplexes und ehrgeiziges Vorhaben. Nachweislich hat sich bei ähnlichen Veränderungsprozessen in Großorganisationen als wesentliche Lernerfahrung gezeigt, dass nicht allein sachlich richtige Projekte zum Erfolg führen.

Daher ist von Beginn an in der Bearbeitung des Projektes darauf geachtet worden, eine Verknüpfung zwischen der Sach- und Veränderungsebene herzustellen. Das Ziel der Umsetzung aller zuvor beschriebenen Maßnahmen und der darin enthaltenen Arbeitspakete sollte daher sein, neben den im Veränderungsprozess zielführenden Inhalten und einer professionellen Steuerung, vor allem die rationale und emotionale Akzeptanz der betroffenen Führungskräfte, Beschäftigten sowie der relevanten Stakeholder für die unterschiedlichen Inhalte zu fördern. Je schneller alle Beteiligten sich der neuen Struktur annehmen, desto besser wachsen die neuen Teams und die Organisation insgesamt zusammen und werden dadurch schneller produktiv. Ein weiterer Aspekt der in der Umsetzung zu beachten ist, dass die DIP Mitarbeiter neben dem laufendem Betrieb ebenfalls bei der Umsetzung der Maßnahmen mit 152 Personentagen integriert sind. Der Verantwortungsbereich erstreckt sich dabei von Qualifikationsmaßnahmen bis zur fachlichen Bearbeitung. Die größte Einbindung der DIP Mitarbeiter wird nach aktueller Aufwandsschätzung im Bereich Umsetzung des strategischen Zielbildes prognostiziert.

Nachfolgend erfolgt eine Erläuterung zu der Umsetzung der Projektergebnisse und ihrer Dokumentation. Die Dokumentation erfolgt in einer Umsetzungsplanung (in Excel) und es findet eine Differenzierung der verschiedenen Inhalte durch Maßnahmensteckbriefe statt.

Die einzelnen Maßnahmensteckbriefe enthalten eine tabellarische Unterteilung nach Arbeitspaketen („AP“). Diese werden dann wiederum kurz beschrieben und nach Kategorien, Verantwortlichkeiten und erforderlichen Maßnahme sowie nach Zeitraum, Budget und Aufwand untergliedert, wobei beim Aufwand nochmal separat nach internen und externen Ressourcen unterschieden wird. Zudem werden die Ziele der Maßnahmen, die Wirkung, die Risiken, Projektbeteiligte und Abhängigkeiten zu anderen Projekten und laufenden Aktivitäten genannt.

Für das Verständnis sind aber noch folgende Hinweise zum Lesen dieser Steckbriefe notwendig:

- **Projektmitwirkende**: Als gesetzt, und deshalb nicht aufgeführt, gilt DIP/PRO. Zu jeder Maßnahme sind die Projektbeteiligten außerhalb von DIP/PRO beschrieben.
- **Umsetzung**: In den Eckdaten zu jeder Maßnahme ist eine Empfehlung zur Umsetzungsdurchführung angegeben. Hierbei werden folgende Umsetzungsvarianten unterschieden:
    - intern (= Umsetzung sollte vorwiegend intern durchgeführt werden)

  - intern, externe Unterstützung möglich (=Umsetzung sollte intern durchgeführt werden, eine externe Unterstützung aufgrund fehlender Kapazitäten bzw. Know-How ist möglich)
  - externe Unterstützung empfohlen (=Umsetzung sollte extern begleitet werden, umzusetzende Inhalte sollten durch externes Know-How unterstützt werden)
- **Aufwand:** Bei der Aufwandsschätzung wird zwischen intern und extern unterschieden. Werden Maßnahmen, bei denen externer Aufwand kalkuliert ist, intern durchgeführt, so sind die extern kalkulierten Aufwände natürlich auch als interne Aufwände zu berücksichtigen.

Ableitend aus den Maßnahmensteckbriefen lassen sich folgende Erkenntnisse übergreifend festhalten:

51 der insgesamt 89 Arbeitspakete beginnen bereits im vierten Quartal dieses Jahres. Nur wenige dieser Arbeitspakete sollen erst im Jahr 2021 bzw. 2022 vollständig abgeschlossen sein.

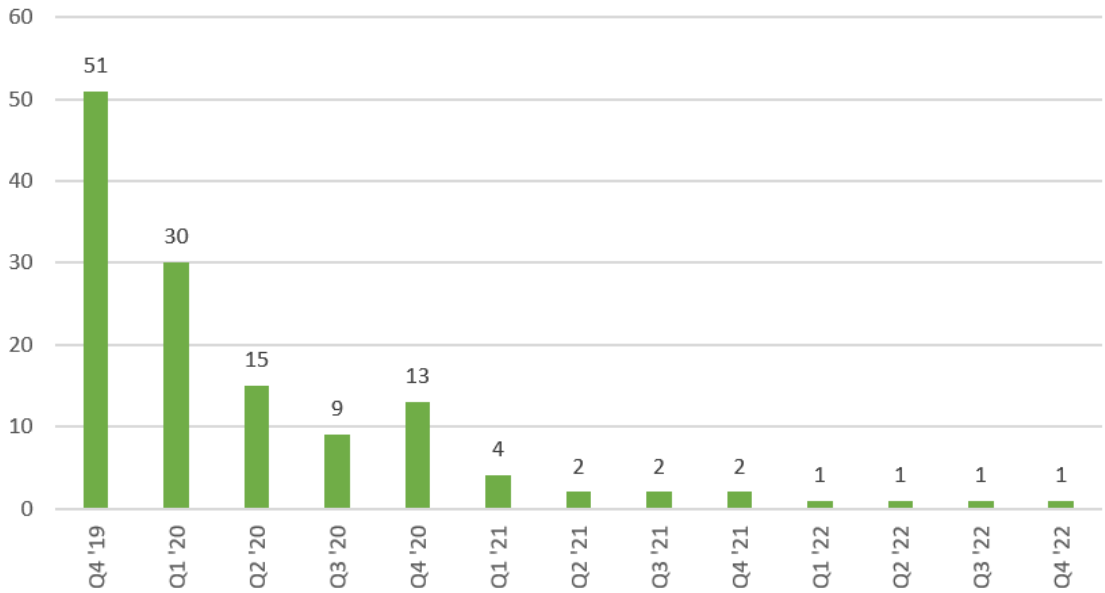


Abbildung 115: Umsetzungsplanung - Anzahl der Arbeitspakete pro Quartal

- Im Zeitraum des vierten Quartals 2019 und des ersten Quartals 2020 laufen die meisten Maßnahmen an bzw. werden die meisten Arbeitspakete bearbeitet. Insbesondere die Maßnahmen des strategischen Zielbildes, der Transparenzoffensive und des Führungsleitbildes bzw. der Führungskräfteentwicklung sind bereits gestartet oder beginnen direkt im vierten Quartal des Jahres 2019 und haben einen maximalen Umfang bis zum Jahresende 2020.
- Die Maßnahmen und darunter fallende Arbeitspakete der Themen Fachdigitalisierungsstrategie und Digitalisierungscheck haben die längste Laufzeit bis ins Jahr 2022 hinein.

Der mit Abstand größte Personalaufwand steckt in der Aufgabe Fachdigitalisierungsstrategie mit insgesamt 384 Personentagen. Die Maßnahme Digitalisierungscheck bindet hingegen mit 26 Personentagen die wenigsten Ressourcen.

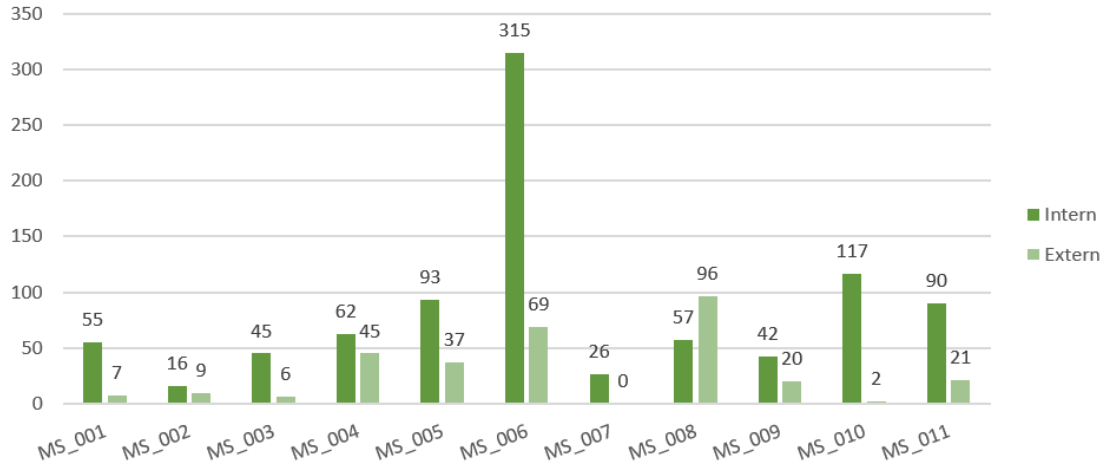


Abbildung 116: Umsetzungsplanung - Personalaufwand intern und extern pro Maßnahme

- Der interne Personalaufwand (in Tagen) ist deutlich größer als der externe mit 918 Tagen interner Ressourcen und 312 Tagen externer Unterstützung.

Die Arbeitspakete sind nach verschiedenen Kriterien und nach ihrer Ausprägung kategorisiert worden, sodass die inhaltliche Bearbeitung aber auch die Zuständigkeiten eindeutig zugeordnet werden können. Die absoluten Anteile der jeweiligen Kategorien pro Maßnahme sind der nachfolgenden Grafik zu entnehmen.

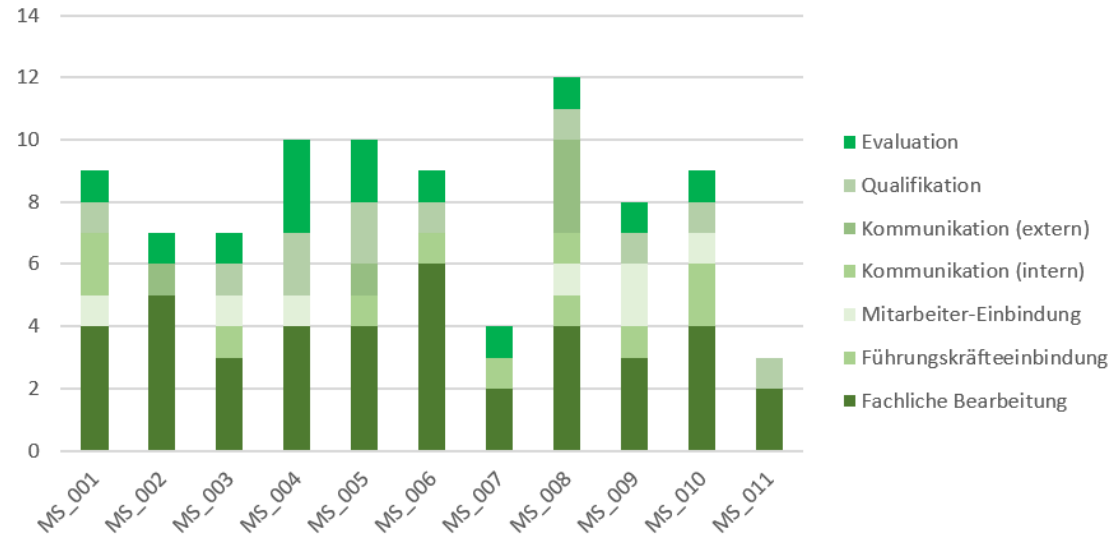


Abbildung 117: Umsetzungsplanung - Kategorisierung je Maßnahme

Prozentual zeigt sich ebenso, dass die fachliche Bearbeitung über alle Maßnahmen hinweg einen Anteil von 45 % ausmacht, gefolgt von der Evaluation und der Qualifikation mit 15 % bzw. 13 %.

Jeder Maßnahmensteckbrief enthält die wichtigsten Eckdaten. Alle relevanten Kennzahlen zur entsprechenden Maßnahme werden gebündelt dargestellt, ebenso die einzelnen Arbeitspakete inkl. kurzer Erläuterungen. Durch die Vergabe von Verantwortlichkeiten je Arbeitspaket sind die Zuständigkeiten eindeutig festgelegt und jeder der dort genannten Personen kann im ebenfalls

festgelegten Zeitraum die Ressourcen einplanen und die Umsetzung der einzelnen Themen angehen.

Die Übersichts- und Zeitplan-Seite eignet sich zum Tracking der einzelnen Maßnahmen, sodass die Führungskräfte in regelmäßigen Treffen über den jeweils aktuellen Stand diskutieren können.

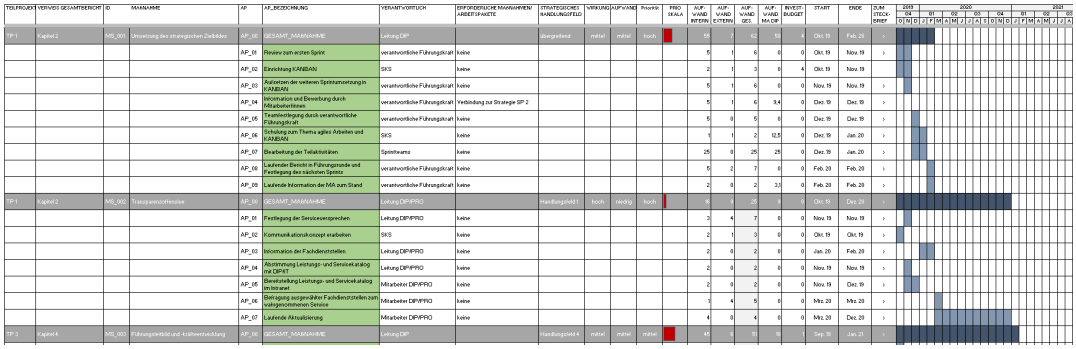


Abbildung 118: Ausschnitt Übersicht zur Umsetzungsplanung

Insgesamt beläuft sich das geplante Budget auf 305 TEUR und der gesamte Umsetzungszeitraum ist von Oktober 2019 bis in das vierte Quartal des Jahres 2022 geplant.

An dieser Stelle sei explizit darauf hingewiesen, dass für alle zuvor genannten Maßnahmen inklusive der Arbeitspakete zusätzliche Ressourcen innerhalb von DIP bzw. der weiteren betroffenen Fachdienststellen vorzuhalten sind. Die Erledigung aller geplanten Inhalte erfolgt neben der laufenden Arbeit, sodass die nötigen Kapazitäten zur Umsetzung einzuplanen und zu berücksichtigen sind.

Auch im Rahmen der Maßnahmenumsetzung wird empfohlen an einigen Punkten auf externe Unterstützung zurückzugreifen. Dadurch werden einerseits die Mitarbeiter/innen bei DIP in gewisser Weise entlastet, andererseits können die geplanten Veränderungen schneller und effizienter durchgeführt und abgearbeitet werden.

7.2 Veränderungsmanagement und Kommunikation als Säulen für den Umsetzungserfolg

Durch die Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation kommt es zu Aufgabenverlagerungen zwischen den Fachdienststellen und Abteilungen bzw. neue Aufgaben kommen hinzu und andere werden von DIP ausgelagert. Die sogenannte Aufgabentransition sollte so gestaltet werden, dass die Produktivität aller Betroffenen möglichst hoch und stabil bleibt und keine Wünsche bzw. Anforderungen der Kunden aufgrund fehlender oder falscher Zuständigkeiten unbearbeitet bleiben. Auftretende Unklarheiten oder Konflikte sollten nur intern bearbeitet und beseitigt werden. Ebenso gilt, umso früher in der neuen Organisationsstruktur gedacht wird, desto reibungsloser und effizienter verläuft der Veränderungsprozess.

Um die Gestaltung des Veränderungsprozesses genauso konsequent wie bedacht durchzuführen, sind die folgenden Punkte besonders zu berücksichtigen:

- Klare Orientierung zur Zielrichtung und Verständnis für die zu erreichenden Maßnahmen sowie Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung
- Nachvollziehbarkeit der konkreten Veränderungsauswirkungen für den Einzelnen
- Rationale Akzeptanz für konkrete Inhalte und das Vorgehen
- Vermittlung des Gefühls von „eingebunden sein“ bzw. der Mitverantwortung für die konkrete Ausgestaltung und gleichzeitige Erwartungslenkung der Betroffenen
- Abbau von spezifischen emotionalen Barrieren (Verunsicherung, Ängste, Blockaden)
- Umsetzungsmaßnahmen mit allen Mitteln (Training, Coaching, Anerkennung, Belohnung, Fokussierung auf erste Schritte) fördern, fordern und anstoßen
- Öffnung von neuen Perspektiven zu den positiven Effekten der Umsetzungsschritte und Vernetzung der Lernerfahrungen
- Spürbarkeit und Verbreitung von Erfolgen bzw. Bewusstsein für den konkreten persönlichen Nutzen

Um möglichen Barrieren, die den Veränderungsprozess behindern könnte, frühzeitig vorzubeugen, sollten die nachfolgenden Lösungsansätze berücksichtigt werden. Es sollte ein hoher Fokus auf den bereits gestarteten oder zeitnah beginnenden Maßnahmen liegen, damit diese frühzeitig in der Maßnahmenumsetzung als „Quick Wins“ in 2019 abgeschlossen und kommuniziert werden können. Darüber hinaus ist eine deutliche Präsenz des Referenten sowie der Führungskräfte wichtig, um immer wieder auf die Sinnhaftigkeit und Ernsthaftigkeit des Strategieprojektes 3 hinzuweisen. Auch der Hinweis auf „harte Fakten“, die dieses Projekt begründen und gleichzeitig den Nutzen aufweisen, ist eine geeignete Methode, um den Willen und die Bereitschaft zur Veränderung aller Betroffenen anzustoßen.

Wie bereits geplant, sollten umfassende Mitarbeiter/innenbeteiligungsformate genutzt werden und die Projektsteuerung sollte so agil sein, dass die Projekte bzw. Maßnahmen schnell umgesetzt werden können, aber auch schnelle Reaktionen auf Problemstellungen oder Veränderungen möglich sind.

8. ZUSAMMENFASSUNG

Die digitale Transformation der Stadt Nürnberg ist eine der größten, wenn nicht sogar die größte Herausforderung für die Stadtverwaltung. Dabei wird das Referat für Finanzen, Personal, IT und Organisation neu ausgerichtet und es wurden drei übergreifende Strategieprojekte gestartet. Das hier thematisierte Strategieprojekt 3 umfasst die Struktur und Organisation der neuen Dienststelle DIP (Digitalisierung, IT und Prozessorganisation) und die Neuausrichtung von DIP/1 („Allgemeine Organisation). Die Fachdienststellen wünschen sich zur Bewältigung der Herausforderungen **DIP als Partner und aktiv treibende Einheit für Digitalisierung, IT, Prozesse und Organisation**. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Digitalisierung aller städtischen Dienststellen und Eigenbetriebe erfolgreich gelingt. Die neue Ausrichtung der Dienststelle DIP richtet sich dabei deutlich stärker an den Kundenbedürfnissen aus. Statt die Rolle eines „Steuerers“ einzunehmen, sieht sich die Dienststelle künftig stärker als „Unterstützer“ und als „Kümmerer“. Zusätzlich wird DIP den Kunden gegenüber klarer kommunizieren und seine Leistung verbindlicher machen.

Die künftigen **Arbeitsschwerpunkte von DIP/PRO** werden hauptsächlich in den Bereichen des **Prozess- und Projektmanagements** sowie in der Unterstützung der Fachdienststellen bei der Erarbeitung und Umsetzung ihrer **Fachdigitalisierungsstrategien** liegen. In diesen Bereichen ist ein Mehrpersonalbedarf deutlich erkennbar. Die künftige Aufbauorganisation DIP/PRO (Prozesse und Organisation) untergliedert sich dabei künftig in die Sachgebebiete „Grundlagen und übergreifenden Aufgaben“ und „Bereichsbetreuung“.

Mit dem **Kümmerer-Prinzip**, also der Verzahnung der Arbeitsbereiche DIP/PRO und DIP/IT wird eine deutlich verbesserte Kundenorientierung und -kommunikation sichergestellt. Dabei wird die enge Zusammenarbeit von Bereichsbetreuer und Kundenmanager als „Tandem“ ein entscheidendes Element sein. Die neuen Formen der Zusammenarbeit innerhalb der Dienststelle sollen kürzere und transparente Abläufe sicherstellen. Ein wesentlicher Bestandteil in der künftigen Aufgabenerledigung ist die verbesserte Ausgestaltung der Schnittstellen innerhalb der Dienststelle, etwa zwischen Abteilungen und Bereichen, andererseits aber auch zwischen DIP/PRO und DIP/IT und dem Auftritt gegenüber den Auftraggebern.

Das **Projektmanagement** wird sich künftig durch klare Strukturen, schnelle Entscheidungswege sowie verbesserte und einheitliche Standards auszeichnen. Der Prozess von der Auftragsklärung bis zur Projektinitialisierung wurde definiert und aufwandsreduziert aufgesetzt. Die Projektleitung und Projektbeteiligten erhalten durch eine Toolbox gemeinsame Projektmanagement-Instrumente. Abzuschließende Rahmenverträge sollen methodische und fachspezifische Unterstützungsangebote ermöglichen.

Prozessmanagement muss stärker in die Bereichsbetreuung und in die Fachdienststellen implementiert werden. Die Wahrnehmung und Unterstützung durch DIP/PRO unterscheidet dabei zwischen übergreifenden Unterstützungs- und Managementprozessen und FDSt-internen Kernprozessen. In der Regel findet sich für diese Prozesse in großen Organisationseinheiten kein „klassischer“ Prozessverantwortlicher. Die zukünftige Aufgabe von DIP/PRO ist es, Steuerer und Kümmerer für diese wichtigen übergreifenden Unterstützungs- und Managementprozesse zu sein. Die FDSt-internen Kernprozesse umfassen im Wesentlichen die wertschöpfenden Abläufe der Fachdienststellen. Aufgabe von DIP/PRO soll es sein bei der Optimierung aktiv zu

unterstützen und zu beraten. Um eine Implementierung des Prozessmanagements in die Bereichsbetreuung und in die Fachdienststellen zu gewährleisten, wurde ein Weg aufgesetzt, um das erarbeitete Konzept auch wirksam umzusetzen.

Die Fachdienststellen sollen bei der stadtweiten **Umsetzung der Digitalisierungsstrategie** unterstützt werden. Dabei muss die Digitalisierung in allen Fachdienststellen vollzogen werden. Damit die Unterstützung von DIP/PRO in der heterogenen Landschaft der Fachdienststellen passgenau erfolgen kann, muss zunächst der digitale Reifegrad je Fachdienststelle ermittelt werden. Für die Umsetzung ist ein abgestuftes und standardisiertes Verfahren notwendig. Das entwickelte Modell zur Ermittlung des strukturellen Reifegrades bei den Fachdienststellen wurde im Rahmen des Pilotprojektes mit BCN erprobt und ermöglicht eine schnelle und gute Einschätzung sowie Empfehlungen für die Fachdienststellen zu geben.

Um die zukünftigen Herausforderungen und Anforderungen der Kunden bei DIP/PRO bewältigen zu können, soll eine **agile Aufbauorganisation** entstehen. Dabei werden die bewusstere Kommunikation und der Austausch aller relevanten Informationen immer wichtiger. Nur so können die betroffenen und handelnden Personen schnell und zielgerichtet operieren und entscheiden.

Mit der Neustrukturierung von DIP verändern sich Aufgabenschwerpunkte bzw. verlagern sich Aufgaben. Für die für bessere Steuerung, Koordination und Kommunikation werden zwei Stabstellen geschaffen. Die **Stabstelle Strategie, Kommunikation und Steuerung** (SKS) auf Ebene der DIP-Leitung soll die Umsetzung der Strategieprojekte (SP 2 und SP 3) koordinieren und überwachen, bei der Projektarbeit aktiv unterstützen sowie die Kommunikation innerhalb der Dienststelle und mit den Kunden professionalisieren.

Das **Competence Center Stellenbewertung** übernimmt als Spezialist die Bewertung der Stellen und die Kommunikation der Ergebnisse, um DIP/PRO künftig von diesen Tätigkeiten zu entlasten und den damit einhergehenden Rollenkonflikt zu vermeiden. Darüber hinaus dient das Competence Center als „Bindeglied“ zwischen DIP und PA auf Ebene der Referatsleitung für alle bewertungsrelevanten Aufgaben im Bereich „Stellenplanangelegenheiten“.

Die digitale Transformation der Stadt kann nur dann gelingen, wenn ausgehend von DIP sowohl Know-How als auch die entsprechenden personellen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Dadurch wird die notwendige Verknüpfung zwischen den Themen Digitalisierung, IT-Technik und Prozess- und Projektmanagement gewährleistet. Insgesamt ergibt sich ein laufender personeller Mehrbedarf in Höhe von 8,5 VZÄ bei DIP/PRO. Daneben sind ein verbindlicher Kompetenzaufbau und Qualifizierungsangebote wichtige Bausteine.

Durch die **Inanspruchnahme von Sourcing** können Umsetzungsgeschwindigkeit und Wirkung erhöht werden. Insbesondere in den Aufgabenbereichen „Organisationsberatung“, „Prozessmanagement“ und „Projekte“ ist die Einbeziehung externer Dritte denkbar und sinnvoll. Damit kann sichergestellt werden, dass diese Aufgaben sowohl in zeitlicher als auch in inhaltlicher Hinsicht realisiert werden können. Außerdem bietet die Inanspruchnahme von Sourcing die Möglichkeit, zusätzliche fachliche Kompetenz einzuholen und durch die Erhöhung der zur Verfügung stehenden Personalressourcen eine schnelle und wirksame Erledigung bei dringenden Aufgaben sicherzustellen.

Für die **Umsetzung** der elf Maßnahmen mit den 85 Arbeitspaketen ist in den kommenden drei Jahren ein Gesamtaufwand von ca. 1.230 Personentagen erforderlich, der neben den laufenden Tätigkeiten anfällt. Grundsätzlich sollen die „betroffenen“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei

DIP/PRO zu **aktiven Beteiligten** werden und sich nach Interessenslagen in die Umsetzung einbringen.



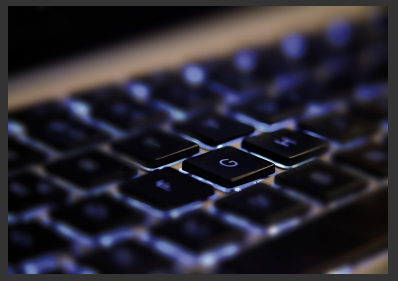
Strategisches Zielbild DIP

Amt für Digitalisierung,
IT und Prozessorganisation

Bild: rawpixel / pixabay.com



DIP als Partner



Prozesse und Technologien
gemeinsam denken und gestalten



Transparente Zusammenarbeit



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern
und fordern



DIP als Partner

Partner und treibende Einheit für Digitalisierung, IT-Einsatz, Prozess- und Organisationsgestaltung

kompetent, zeitgerecht, lösungs- und endnutzerorientiert

vereinbarte Servicestandards auf dem jeweiligen Stand der Technik

Bild: rawpixel / pixabay.com



Innovationstreiber und Wegbereiter, der seine Rolle partnerschaftlich und proaktiv wahrnimmt

technologische und prozessuale Chancen werden auf wirtschaftliche* Weise konsequent genutzt

Prozesse werden dienststellenübergreifend und vollständig gestaltet

DIP ermöglicht den technologischen und organisatorischen Zusammenhalt

Prozesse und Technologien gemeinsam denken und gestalten

* Wirtschaftlichkeit aus gesamtstädtischer Perspektive berücksichtigt neben der Kosteneffizienz auch Flexibilität, Prozessgeschwindigkeit und die Qualität bedarfsgerechter Leistungen für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen

Bild: Daniel Agrelo / pixabay.com

Transparente Zusammenarbeit

offene Kommunikation und Transparenz
gegenüber den Partnern

enge Zusammenarbeit mit
den Dienststellen und Eigenbetrieben

kompetenter Berater für die Erarbeitung
von Digitalisierungsstrategien,
Strategieentwicklung im Allgemeinen
und Umsetzungsunterstützung



Bild: Free-Photos / pixabay.com



DIP bietet allen Mitarbeitenden ein motivationsförderndes Arbeitsumfeld

dazu gehören gelebte Führungskultur, Personalentwicklung und angemessene Arbeitsplatzausstattung

herausfordernde und spannende Tätigkeiten ermöglichen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern und fordern

Bild: Анастасия Гепп / pixabay.com

09. April 2019

Amt für Digitalisierung, IT
und Prozessorganisation
Rathausplatz 2
90403 Nürnberg

Dominik Hilse
+49 (0)9 11 / 2 31-52 07
dominik.hilse@stadt.nuernberg.de

Amt für Digitalisierung, IT
und Prozessorganisation
Rathausplatz 2
90403 Nürnberg

Sven Abt
+49 (0)9 11 / 2 31-14 887
sven.abt@stadt.nuernberg.de

Strategieprojekt 3

Struktur und Organisation der neuen Dienststelle DIP (Digitalisierung, IT und Prozessorganisation) und Neuausrichtung von DIP/1 (Allgemeine Organisation)

NÜRNBERG

Umsetzung der Projektergebnisse

inkl. Maßnahmensteckbriefe

ALLGEMEIN

Tabellenblatt "Übersicht_und_Zeitplan" gibt einen Überblick über alle empfohlenen Maßnahmen mit entsprechender Zeitplanung und stellt somit den Migrationspfad dar. Die einzelnen Maßnahmen werden jeweils auf einem Steckbrief beschrieben (Tabellenblätter mit dem Präfix "MS_" in der Bezeichnung).

HINWEISE ZUM LESEN DER MASSNAHMENSTECKBRIEFE

Projektmitwirkende: Als gesetzt, und deshalb nicht aufgeführt, gilt DIP/PrO. Zu jeder Maßnahme sind die Projektmitwirkenden außerhalb von DIP/PrO beschrieben.

Umsetzung: In den Eckdaten zu jeder Maßnahme ist angegeben, wie empfohlen wird die Umsetzung durchzuführen. Hierbei werden folgende Umsetzungsvarianten unterschieden:

* intern (= Umsetzung sollte vorwiegend intern durchgeführt werden)
* intern, externe Unterstützung möglich (=Umsetzung sollte Intern durchgeführt werden, eine externe Unterstützung aufgrund fehlender
* externe Unterstützung empfohlen (=Umsetzung sollte extern beglitten werden, umzusetzende Inhalte sollten durch externes Know-How unterstützt werden)

Aufwand: Bei der Aufwandsschätzung wird zwischen intern und extern unterschieden. Werden Maßnahmen, bei denen externer Aufwand kalkuliert ist, intern durchgeführt, so sind die extern kalkulierten Aufwände natürlich auch als interne Aufwände zu berücksichtigen.

Zeitplan: Beim enthaltenen Zeitplan handelt es sich lediglich um einen Entwurf unter Idealbedingungen; Der tatsächliche Zeitplan ist unter Berücksichtigung aktueller Faktoren (Ist-Personalkapazität, parallele Projekte, etc.) im Rahmen der Umsetzung zu erarbeiten.

Rödl & Partner

TEILPROJEKT	VERWEIS GESAMTBERICHT	ID	MAßNAHME	AP	AP_BEZEICHNUNG	VERANTWORTLICH	ERFORDERLICHE MAßNAHMEN/ ARBEITSPAKETE	STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	WIRKUNG	AUFWAND	Priorität	PRIO SKALA	AUF-WAND INTERN	AUF-WAND EXTERN	AUF-WAND GES.	AUF-WAND MA DIP	INVEST-BUDGET	START	ENDE	ZUM STECK-BRIEF
TP 1	Kapitel 2	MS_001	Umsetzung des strategischen Zielbildes	AP_00	GESAMT_MAßNAHME	Leitung DIP		übergreifend	mittel	mittel	hoch		55	7	62	50	4	Okt. 19	Feb. 20	>
				AP_01	Review zum ersten Sprint	verantwortliche Führungskraft	keine						5	1	6	0	0	Okt. 19	Nov. 19	>
				AP_02	Einrichtung KANBAN	SKS	keine						2	1	3	0	4	Okt. 19	Nov. 19	
				AP_03	Aufsetzen der weiteren Sprintumsetzung in KANBAN	verantwortliche Führungskraft	keine						5	1	6	0	0	Nov. 19	Nov. 19	>
				AP_04	Information und Bewerbung durch Mitarbeiter/innen	verantwortliche Führungskraft	Verbindung zur Strategie SP 2						5	1	6	9,4	0	Dez. 19	Dez. 19	>
				AP_05	Teamfestlegung durch verantwortliche Führungskraft	verantwortliche Führungskraft	keine						5	0	5	0	0	Dez. 19	Dez. 19	>
				AP_06	Schulung zum Thema agiles Arbeiten und KANBAN	SKS	keine						1	1	2	12,5	0	Dez. 19	Jan. 20	>
				AP_07	Bearbeitung der Teilaktivitäten	Sprintteams	keine						25	0	25	25	0	Dez. 19	Jan. 20	>
				AP_08	Laufender Bericht in Führungsrunde und Festlegung des nächsten Sprints	verantwortliche Führungskraft	keine						5	2	7	0	0	Feb. 20	Feb. 20	>
				AP_09	Laufende Information der MA zum Stand	verantwortliche Führungskraft	keine						2	0	2	3,1	0	Feb. 20	Feb. 20	>
TP 1	Kapitel 2	MS_002	Transparenzoffensive	AP_00	GESAMT_MAßNAHME	Leitung DIP/PRO		Handlungsfeld 1	hoch	niedrig	hoch		16	9	25	9	0	Okt. 19	Dez. 20	>
				AP_01	Festlegung der Serviceversprechen	Leitung DIP/PRO	keine						3	4	7	0	0	Nov. 19	Nov. 19	>
				AP_02	Kommunikationskonzept erarbeiten	SKS	keine						2	1	3	0	0	Okt. 19	Okt. 19	>
				AP_03	Information der Fachdienststellen	Leitung DIP/PRO	keine						2	0	2	0	0	Jan. 20	Feb. 20	>
				AP_04	Abstimmung Leistungs- und Servicekatalog mit DIP/IT	Leitung DIP/PRO	keine						2	0	2	0	0	Nov. 19	Nov. 19	>
				AP_05	Bereitstellung Leistungs- und Servicekatalog im Intranet	Mitarbeiter DIP/PRO	keine						2	0	2	0	0	Nov. 19	Dez. 19	>
				AP_06	Befragung ausgewählter Fachdienststellen zum wahrgenommenen Service	Mitarbeiter DIP/PRO	keine						1	4	5	0	0	Mrz. 20	Mrz. 20	>
				AP_07	Laufende Aktualisierung	Mitarbeiter DIP/PRO	keine						4	0	4	0	0	Mrz. 20	Dez. 20	>
TP 3	Kapitel 4	MS_003	Führungsleitbild und -kräfteentwicklung	AP_00	GESAMT_MAßNAHME	Leitung DIP		Handlungsfeld 4	mittel	mittel	mittel		45	6	51	10	1	Sep. 19	Jan. 21	>
				AP_01	Ableitung Führungsleitbild aus städtischem Leitbild und BCN	Führungskräfte DIP	keine						2	1	3	0	0	Sep. 19	Okt. 19	>
				AP_02	Umsetzung auf DIP/PRO im Rahmen eines FK-Workshops	Führungskräfte DIP/PRO	keine						4	2	6	2,5	0	Sep. 19	Okt. 19	>
				AP_03	Vorstellung vor der Mitarbeiterschaft DIP	Leitung DIP	keine						2	1	3	6,2	0	Okt. 19	Feb. 20	>
				AP_04	Überarbeitung	Führungskräfte DIP/PRO	keine						3	1	4	0	0	Feb. 20	Feb. 20	>
				AP_05	Identifizierung von Qualifizierungsbedarf für die einzelnen Führungskräfte und potenziellen Führungskräfte	Leitung DIP	keine						2	0	2	0	0	Mrz. 20	Mrz. 20	>
				AP_06	Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen	Führungskräfte DIP	keine						30	0	30	0	0	Apr. 20	Dez. 20	>
				AP_07	Durchführung MA-Befragung zur Evaluation	Leitung DIP	keine						2	1	3	1,6	1	Jan. 21	Jan. 21	>
TP 3	Kapitel 4	MS_004	Projektmanagement	AP_00	GESAMT_MAßNAHME	Leitung DIP/PRO		Handlungsfeld 3	hoch	mittel	hoch		62	45	107	14	0	Mrz. 19	Jun. 20	>
				AP_01	Erstellung Schulungskonzept	SKS	keine						2	0	2	0	0	Nov. 19	Nov. 19	>
				AP_02	Vorstellung der Toolbox und des neuen Ablaufs vor Bereichsbetreuern und Kundenmanagern	SKS	keine						2	0	2	6,2	0	Nov. 19	Nov. 19	>
				AP_03	Etablierung SKS und DIP/PRO in Gremien einplanen	Leitung DIP/PRO	Etablierung SKS und Initialisierung der Gremien						5	10	15	0	0	Nov. 19	Nov. 19	>
				AP_04	Arbeitsgruppe als Qualitätszirkel etablieren	SKS	Verknüpfung SP 2						5	0	5	0	0	Nov. 19	Nov. 19	>
				AP_05	Anwendung bestehender Pflichtmodule (Projektstseckbrief, Entscheidungsbaum, etc.)	Mitarbeiter/innen	Verknüpfung SP 2						10	10	20	0	0	Dez. 19	Jan. 20	>
				AP_06	Auswahl eines freiwilligen Elements je Bereichsbetreuer und Anwendung in einem Projekt/Auftrag	Jedes Tandem (BB und KM) für 1 Tool	keine						10	10	20	7,5	0	Dez. 19	Jan. 20	>
				AP_07	Bericht zum Tooleinsatz im nächsten Qualitätszirkel	Jedes Tandem (BB und KM) für 1 Tool	keine						5	0	5	0	0	Feb. 20	Feb. 20	>
				AP_08	ggf. Anpassung des Toolsteckbriefs und Templates in der Toolbox	SKS	keine						10	5	15	0	0	Nov. 19	Feb. 20	>
				AP_09	Evaluation der Pflichtmodule	SKS	keine						10	0	10	0	0	Feb. 20	Feb. 20	
				AP_10	Einführung Ticket-System	SKS	keine						3	10	13	0	0	Mrz. 19	Jun. 20	>
TP 3	Kapitel 4	MS_005	Prozessmanagement	AP_00	GESAMT_MAßNAHME	Leitung DIP/PRO		Handlungsfeld 3	hoch	hoch	hoch		93	37	130	6	100	Okt. 19	Jun. 20	>
				AP_01	Ausschreibung von Rahmenverträgen	SKS	AbstimmungsWS mit ZD						10	0	10	0	100	Okt. 19	Dez. 19	>
				AP_02	Gemeinsamer WS mit EGB und DMS zur Nutzung des Tool	EGB, DMS und Prozessmanagement	keine						3	2	5	0	0	Nov. 19	Dez. 19	>
				AP_03	Erstellung Qualifizierungskonzept	SKS	keine						2	0	2	6,2	0	Okt. 19	Dez. 19	>
				AP_04	Gemeinsame Schulung zum Prozessmanagement für EGB, Kundenmanager, DMS und PRO	Projekt- und Prozessmanager DIP/PRO-1	keine						3	1	4	0	0	Okt. 19	Nov. 19	>
				AP_05	Bewerbung bei Fachdienststellen mittels Change Story	Bereichsbetreuung, EGB, DMS und Kundenmanager	keine						25	2	27	0	0	Nov. 19	Dez. 19	>
				AP_06	Identifizierung von Leuchttürmen je Referat	Bereichsbetreuung, EGB, DMS und Kundenmanager	keine						5	0	5	0	0	Dez. 19	Jan. 20	>
				AP_07	Umsetzung Prozessoptimierung in den Leuchttürmen	Bereichsbetreuung, EGB, DMS und Kundenmanager	keine						21	21	42	0	0	Feb. 20	Mrz. 20	>
				AP_08	Evaluation	Projekt- und Prozessmanager DIP/PRO-1	keine						7	4	11	0	0	Mai. 20	Mai. 20	>
				AP_09	Anpassung Konzept und Instrumente	Projekt- und Prozessmanager DIP/PRO-1	keine						10	0	10	0	0	Mai. 20	Mai. 20	>
				AP_10	Kommunikation Erfolgsgeschichten	Projekt- und Prozessmanager DIP/PRO-1	keine						7	7	14	0	0	Mai. 20	Jun. 20	>

TEILPROJEKT	VERWEIS GESAMTBERICHT	ID MAßNAHME		AP	AP_BEZEICHNUNG	VERANTWORTLICH	ERFORDERLICHE MAßNAHMEN/ ARBEITSPAKETE	STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	WIRKUNG	AUFWAND	Priorität	PRIO SKALA	AUF-WAND INTERN	AUF-WAND EXTERN	AUF-WAND GES.	AUF-WAND MA DIP	INVEST-BUDGET	START	ENDE	ZUM STECK-BRIEF
TP 3	Kapitel 4	MS_006	Fachdigitalisierungsstrategie	AP_00	GESAMT_MAßNAHME	Leitung DIP/PRO		Handlungsfeld 3	hoch	mittel	hoch		315	69	384	6	75	Nov. 19	Nov. 22	>
				AP_01	Feinplanung des Konzepts	Projekt- und Prozessmanager DIP/PRO-1	Synchronisation mit DMS und EGB						2	0	2	0	0	Nov. 19	Nov. 19	>
				AP_02	Gemeinsame Schulung Bereichsbetreuer und Kundenmanager zum Vorgehen	Projekt- und Prozessmanager DIP/PRO-1	keine						2	1	3	5,6	0	Nov. 19	Dez. 19	>
				AP_03	Ermittlung des strukturellen Reifegrades bei Dienststellen, die für das erste Jahr ausgewählt wurden	Bereichsbetreuer und Kundenmanager	Identifizierung von Leuchttürmen je Referat (AP_04 in MS_005)						34	0	34	0	0	Jan. 20	Feb. 20	>
				AP_04	Ableitung und Definition einer Fachdigitalisierungsstrategie	Fachdienststelle	Zuschnitt der Cluster (AP_01 in MS_009)						34	34	68	0	0	Jan. 20	Apr. 20	>
				AP_05	Entwicklung einer Meilensteinplanung	Fachdienststelle	Abstimmung mit Maßnahmenplanung DIP/IT						34	34	68	0	0	Jan. 20	Apr. 20	>
				AP_06	Regelmäßiger Austausch zum Umsetzungsstand	Bereichsbetreuer und Kundenmanager	keine						51	0	51	0	0	Mai. 20	Nov. 20	>
				AP_07	ggf. Unterstützung bei Prozessaufnahme und Optimierung	Bereichsbetreuer und Kundenmanager	Umsetzung Schulung Prozessmanagement						NN	0	0	0	75	Mai. 20	Nov. 20	>
				AP_08	Wiederholung AP_03 bis AP_07	Bereichsbetreuer und Kundenmanager	keine						153	0	153	0	0	Nov. 20	Nov. 22	>
				AP_09	Anpassung Konzept und Instrumente	Projekt- und Prozessmanager DIP/PRO-1	keine						5	0	5	0	0	Nov. 20	Dez. 20	>
TP 3	Kapitel 4	MS_007	Digitalisierungscheck	AP_00	GESAMT_MAßNAHME	NN		Handlungsfeld 5	niedrig	hoch	niedrig		26	0	26	0	0	Nov. 19	Dez. 21	>
				AP_01	Rückmeldung zum Test des Kriterienkatalogs	Teilnehmer des Workshops	keine						1	0	1	0	0	Nov. 19	Nov. 19	>
				AP_02	Flächendeckende Umsetzung des Digitalisierungschecks	Mitarbeiter/innen	keine						20	0	20	0	0	Dez. 19	Jun. 20	>
				AP_03	Priorisierung der zu bearbeitenden Regelungen	Führungskräfte	Abstimmung SP 2						5	0	5	0	0	Jun. 20	Dez. 20	>
				AP_04	Überarbeitung	Mitarbeiter/innen	Abstimmung SP 2						NN	0	0	0	NN		Dez. 20	Dez. 21	>
TP 3	Kapitel 4	MS_008	Umsetzung CC-Stellenbewertung	AP_00	GESAMT_MAßNAHME	Leitung CC		Handlungsfeld 3	hoch	mittel	hoch		57	96	153	12	1	Sep. 19	Dez. 21	>
				AP_01	Abstimmung mit Sponsor etablieren	Leitung CC	keine						1	1	2	0	0	Sep. 19	Okt. 19	>
				AP_02	Übergabegespräch mit DIP	Leitung DIP	keine						1	1	2	0	0	Okt. 19	Okt. 19	>
				AP_03	Evaluationskonzept entwickeln	Leitung CC/ Leitung DIP/PRO	keine						1	1	2	0	0	Okt. 19	Okt. 19	>
				AP_04	Roadmap DIP/PRO entwickeln	Leitung DIP/PRO-2	keine						2	4	6	0	0	Okt. 19	Okt. 19	>
				AP_05	Kommunikationskonzept erarbeiten	Leitung CC	keine						1	1	2	0	0	Okt. 19	Okt. 19	>
				AP_06	Qualifikation der MA von DIP/PRO	Leitung CC/ Leitung DIP/PRO-2	keine						2	0	2	6,2	0	Nov. 19	Nov. 19	>
				AP_07	APB's sichtbar machen	Leitung DIP/PRO-2	keine						20	0	20	0	0	Nov. 19	Nov. 19	>
				AP_08	APB Instrument weiterentwickeln	Leitung CC	keine						3	0	3	0	0	Dez. 19	Dez. 19	>
				AP_09	Roadshow durchführen	Leitung CC/ Leitung DIP/PRO-2	keine						4	0	4	6,2	0	Jan. 20	Apr. 20	>
				AP_10	Datenbankstruktur definieren	Leitung CC	keine						2	8	10	0	0	Feb. 20	Mrz. 20	>
				AP_11	Onlineverfahren erarbeiten	Leitung CC/ Leitung DIP/PRO-2	keine						10	40	50	0	0	Feb. 20	Dez. 20	>
				AP_12	APB's aktualisieren und vervollständigen	Leitung DIP/PRO-2	MS_008, AP_07						10	40	50	0	1	Nov. 19	Dez. 21	>
TP 4	Kapitel 5	MS_009	Künftige Aufbauorganisation DIP	AP_00	GESAMT_MAßNAHME	Leitung DIP		Handlungsfeld 3	mittel	mittel	mittel		42	20	62	36	1	Dez. 19	Dez. 20	>
				AP_01	Organisationsverfügung erstellen sowie Aufgabenzuschnitt Bereichsbetreuung festlegen	Leitung DIP	keine						2	2	4	0	0	Dez. 19	Dez. 19	>
				AP_02	Aufgabenabgrenzung (Führung) erproben	Leitungskräfte DIP/PRO	keine						3	0	3	0	0	Dez. 19	Feb. 20	>
				AP_03	SKS implementieren, Kooperation mit IT fördern	Leitungskräfte DIP/PRO	Etablierung SKS und Initialisierung der Gremien; MS_004, AP 3						5	10	15	0	1	Dez. 19	Feb. 20	>
				AP_04	Teambuilding-Maßnahme durchführen	Leitungskräfte DIP/PRO	ggf. Neueinstellungen abwarten						3	0	3	5	0	Feb. 20	Feb. 20	>
				AP_05	Selbstorganisierte Teams festlegen	Leitungskräfte DIP/PRO	keine						2	1	3	0	0	Feb. 20	Apr. 20	>
				AP_06	Austauschformate entwickeln und schulen	Leitungskräfte DIP/PRO	keine						5	5	10	6,2	0	Apr. 20	Jun. 20	>
				AP_07	Austauschformate erproben	Mitarbeiter/innen	keine						20	0	20	0	0	Jun. 20	Okt. 20	>
				AP_08	Erfahrungsaustausch innerhalb DIP/PRO	Leitung DIP	keine						2	2	4	25	0	Dez. 20	Dez. 20	>
TP 5	Kapitel 6	MS_010	Personalbedarfsplanung	AP_00	GESAMT_MAßNAHME	Leitung DIP/PRO		Handlungsfeld 4	mittel	hoch	hoch		117	2	119	3	120	Aug. 19	Dez. 20	>
				AP_01	Stellenschaffung	POA	keine						2	0	2	0	0	Okt. 19	Dez. 19	>
				AP_02	Festlegung von Sourcing und Ausschreibung von Rahmenverträgen	SKS	keine						10	0	10	0	100	Okt. 19	Dez. 19	>
				AP_03	Rahmenbedingungen schaffen	Leitung DIP	keine						10	0	10	0	0	Okt. 19	Dez. 19	>
				AP_04	Aktualisierung der Stellenprofile	Leitung DIP	keine						5	2	7	0	0	Aug. 19	Okt. 19	>
				AP_05	Interner Bewerbungsprozess	Mitarbeiter/innen	keine						10	0	10	0	0	Okt. 19	Dez. 19	>
				AP_06	Festlegung von Qualifikationsbedarf je Mitarbeiter/in	Mitarbeiter/innen mit DIP-Leitung	keine						10	0	10	3,1	0	Dez. 19	Jan. 20	>
				AP_07	Stellenausschreibung	PA und Leitung DIP	keine						40	0	40	0	20	Okt. 19	Jan. 20	>
				AP_08	Kontrolle der Einhaltung des jeweiligen Fortbildungsfahrplans	PA und Leitung DIP	keine						10	0	10	0	0	Jan. 20	Dez. 20	>
				AP_09	Stellenbesetzung	Leitung DIP	keine						20	0	20	0	0	Jan. 20	Mrz. 20	>
TP 4	Kapitel 4	MS_011	Schaffung der technischen Rahmenbedingungen für städt. Prozessmanagement	AP_00	GESAMT_MAßNAHME	Leitung DIP/PRO		Handlungsfeld 3	mittel	mittel	niedrig		0	9	111	6	5	Dez. 19	Mrz. 21	>

TEILPROJEKT	VERWEIS GESAMTBERICHT	ID	MAßNAHME	AP	AP_BEZEICHNUNG	VERANTWORTLICH	ERFORDERLICHE MAßNAHMEN/ ARBEITSPAKETE	STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	WIRKUNG	AUFWAND	Priorität	PRIO SKALA	AUF-WAND INTERN	AUF-WAND EXTERN	AUF-WAND GES.	AUF-WAND MA DIP	INVEST-BUDGET	START	ENDE	ZUM STECK-BRIEF
				AP_01	Einführung ADONIS NP	Projekt- und Prozessmanager DIP/PRO-1	keine						60	12	72	0	0	Dez. 19	Dez. 20	>
				AP_02	Überarbeitung des städtischen Modellierungsleitfadens	Projekt- und Prozessmanager DIP/PRO-1	keine						25	4	29	0	0	Jun. 20	Dez. 20	>
				AP_03	Schulung zum neuen Standard	Projekt- und Prozessmanager DIP/PRO-1	keine						5	5	10	6	5	Jan. 21	Mrz. 21	>
				AP_04	0	0	keine						0	0	0	0	0	Jan. 00	Jan. 00	>

MASSNAHMENSTECKBRIEF

ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
MS_001	Umsetzung des strategischen Zielbildes	01.10.2019	14.02.2020	Leitung DIP

Eckdaten

PROJEKT	TP 1	Wirkung	mittel
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 2	Aufwand	mittel
UMSETZUNG	intern, externe Unterstützung möglich	PRIORITÄT	hoch
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	übergreifend	PRIORITÄTSSKALA	4



Zusammenfassung



BUDGET (Sachmittel, etc.)	4	TEUR
AUFWAND	62	Personentage (PT)
intern	55	Personentage (PT)
extern	7	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	50	Personentage (PT)

Arbeitspakete

AP	AP_BEZEICHNUNG	AP_BESCHREIBUNG	AP_KATEGORISIERUNG	VERANTWORTLICH	ERFORDERLICHE MAßNAHMEN/ AP	Start	Ende	BUDGET in TEUR	**AUFWAND (GESAMT) in PT**	AUFWAND (INTERN) in PT	AUFWAND (EXTERN) in PT	Aufwand MA (DIP) in PT
AP_01	Review zum ersten Sprint	Umsetzungsstand aus der 2ten Strategieklausur besprechen und weiteres Vorgehen (Themen für nächsten Sprint, etc.) festlegen. Begleitung durch Bödl & Partner	Fachliche Bearbeitung	verantwortliche Führungskraft	keine	01.10.2019	20.11.2019	0	**6**	5	1	0
AP_02	Einrichtung KANBAN	Ort für KANBAN finden und Wand gestalten (Raum oder virtuell)	Fachliche Bearbeitung	SKS	keine	01.10.2019	20.11.2019	4	**3**	2	1	0
AP_03	Aufsetzen der weiteren Sprintumsetzung in KANBAN	Ausplanung in KANBAN durch die verantwortliche Führungskraft	Fachliche Bearbeitung	verantwortliche Führungskraft	keine	20.11.2019	29.11.2019	0	**6**	5	1	0
AP_04	Information und Bewerbung durch Mitarbeiter/innen	Einladung an alle MA DIP durch Herrn Knabel mit Gesamtüberblick über den Strategiestand und die Themen des 1ten Sprints	Kommunikation (intern)	verantwortliche Führungskraft	Verbindung zur Strategie SP 2	02.12.2019	06.12.2019	0	**6**	5	1	9,4
AP_05	Teamfestlegung durch verantwortliche Führungskraft	Auswahl der Bewerbungen aus dem Berwerberpool und Kommunikation des ersten Treffens	Mitarbeiter-einbindung	verantwortliche Führungskraft	keine	02.12.2019	06.12.2019	0	**5**	5	0	0
AP_06	Schulung zum Thema agiles Arbeiten und KANBAN	Mitarbeiter/innen und Führungskräfte zur Nutzung KANBAN und agiles Arbeiten schulen	Qualifikation	SKS	keine	06.12.2019	31.01.2020	0	**2**	1	1	12,5
AP_07	Bearbeitung der Teilaktivitäten	Inhaltliche Bearbeitung in (gemischten) Kleingruppen bzw. Tandems	Fachliche Bearbeitung	Sprintteams	keine	07.12.2019	31.01.2020	0	**25**	25	0	25
AP_08	Laufender Bericht in Führungsrunde und Festlegung des nächsten Sprints	Nächste Führungsrunde mit Retroperspektive und nach dem PDCA-Format (Erfahrungswert, was muss geändert werden, welche Themen für nächsten Sprint)	Evaluation	verantwortliche Führungskraft	keine	03.02.2020	07.02.2020	0	**7**	5	2	0
AP_09	Laufende Information der MA zum Stand	Dokumentation der Zwischenstände auf KANBAN, fester Berichtsteil in Qualitätszirkeln und Austauschrunden	Kommunikation (intern)	verantwortliche Führungskraft	keine	10.02.2020	14.02.2020	0	**2**	2	0	3,1

Ziele der Maßnahme
Agiler Strategieumsetzungsprozess ist etabliert und für alle Mitarbeiter/innen transparent.
Mitarbeiter/innen werden zu aktiven Beteiligten und können sich je nach Interessenslage einbringen.

Wirkung
Einheitliches und grundlegendes Verständnis über die zukünftige Ausrichtung der Dienststelle

Risiken
Prozess schläft ein und Zielbild wird nicht mit der erforderlichen Fokussierung weiterverfolgt.

Projektbeteiligte
Leitung DIP
Alle Führungskräfte DIP
MitarbeiterInnen DIP

Abhängigkeit zu anderen Projekten/ lfd. Aktivitäten
Umsetzung der strategischen Themen korrespondiert mit der Umsetzung der anderen Maßnahmen.

MASSNAHMENSTECKBRIEF

ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
MS_002	Transparenzoffensive	23.10.2019	31.12.2020	Leitung DIP/PRO

Eckdaten

PROJEKT	TP 1	Wirkung	hoch
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 2	Aufwand	niedrig
UMSETZUNG	intern, externe Unterstützung möglich	PRIORITÄT	hoch
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	Handlungsfeld 1	PRIORITÄTSSKALA	2



Zusammenfassung



BUDGET (Sachmittel, etc.)	0	TEUR
AUFWAND	25	Personentage (PT)
intern	16	Personentage (PT)
extern	9	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	9	Personentage (PT)

Arbeitspakete

AP	AP_BEZEICHNUNG	AP_BESCHREIBUNG	AP_KATEGORISIERUNG	VERANTWORTLICH	ERFORDERLICHE MAßNAHME	Start	Ende	BUDGET in TEUR	**AUFWAND (GESAMT) in PT**	AUFWAND (INTERN) in PT	AUFWAND (EXTERN) in PT	Aufwand MA (DIP) in PT
AP_01	Festlegung der Serviceversprechen	Ausarbeitung der Form, Aufgabenteile, Einhaltung, Aufgabenfeld des Serviceversprechens	Fachliche Bearbeitung	Leitung DIP/PRO	keine	01.11.2019	29.11.2019	0	**7**	3	4	0
AP_02	Kommunikationskonzept erarbeiten	WS Transparenzoffensive durchführen und Ableitung von konkreten Ideen für Ansprache	Fachliche Bearbeitung	SKS	keine	23.10.2019	23.10.2019	0	**3**	2	1	9,4
AP_03	Information der Fachdienststellen	Information mittels Text und Bericht zum Projekt (Was ändert sich für den Kunden?)	Kommunikation (extern)	Leitung DIP/PRO	keine	13.01.2020	14.02.2020	0	**2**	2	0	0
AP_04	Abstimmung Leistungs- und Servicekatalog mit DIP/IT	Prüfung von möglichen Definitionen für ein Serviceversprechen	Fachliche Bearbeitung	Leitung DIP/PRO	keine	25.11.2019	29.11.2019	0	**2**	2	0	0
AP_05	Bereitstellung Leistungs- und Servicekatalog im Intranet	Einarbeitung Leistungs- und Servicekatalog im Intranet	Fachliche Bearbeitung	Mitarbeiter DIP/PRO	keine	29.11.2019	31.12.2019	0	**2**	2	0	0
AP_06	Befragung ausgewählter Fachdienststellen zum wahrgenommenen Service	Einholung von Feedback (Befragung ausgewählter FDSt z.B. durch die Nutzung der bestehenden Resonanzgruppe)	Evaluation	Mitarbeiter DIP/PRO	keine	16.03.2020	27.03.2020	0	**5**	1	4	0
AP_07	Laufende Aktualisierung	Bearbeitung von Verbesserungs- und Veränderungswünschen	Fachliche Bearbeitung	Mitarbeiter DIP/PRO	keine	27.03.2020	31.12.2020	0	**4**	4	0	0

Ziele der Maßnahme
Klare Definition des Serviceversprechens
Kommunikationsfahrplan erarbeiten (Information der Fachdienststellen)

Wirkung
Fachdienststellen sind informiert was DIP/PRO zur Unterstützung anbietet und wer als Ansprechpartner für die Fachdienststellen fungiert.

Risiken
Der Wille zu mehr Transparenz wird nicht von jedem Beteiligten umgesetzt

Projektbeteiligte
Leitung DIP/PRO
SKS
Mitarbeiter DIP/PRO

Abhängigkeit zu anderen Projekten/ lfd. Aktivitäten
Beschluss POA

MASSNAHMENSTECKBRIEF

ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
MS_003	Führungsleitbild und -kräfteentwicklung	18.09.2019	29.01.2021	Leitung DIP

Eckdaten

PROJEKT	TP 3	Wirkung	mittel
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 4	Aufwand	mittel
UMSETZUNG	intern, externe Unterstützung möglich	PRIORITÄT	mittel
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	Handlungsfeld 4	PRIORITÄTSSKALA	5



Zusammenfassung



BUDGET (Sachmittel, etc.)	1	TEUR
AUFWAND	51	Personentage (PT)
intern	45	Personentage (PT)
extern	6	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	10	Personentage (PT)

Arbeitspakete

AP	AP_BEZEICHNUNG	AP_BESCHREIBUNG	AP_KATEGORISIERUNG	VERANTWORTLICH	ERFORDERLICHE MAßNAHMEN/ AP	Start	Ende	BUDGET in TEUR	**AUFWAND (GESAMT) in PT**	AUFWAND (INTERN) in PT	AUFWAND (EXTERN) in PT	Aufwand MA (DIP) in PT
AP_01	Ableitung Führungsleitbild aus städtischem Leitbild und BCN	Eratbeitung eines gemeinesamen Führungsverständnisses	Fachliche Bearbeitung	Führungskräfte DIP	keine	18.09.2019	31.10.2019	0	**3**	2	1	0
AP_02	Umsetzung auf DIP/PRO im Rahmen eines FK-Workshops	Etablierung des Führungsleitbildes unter den FK und von Eskalationsroutinen auf Ebene der DIP-Leitung im Falle der Nichteinhaltung	Führungskräfteein bindung	Führungskräfte DIP/PRO	keine	18.09.2019	31.10.2019	0	**6**	4	2	2,5
AP_03	Vorstellung vor der Mitarbeiterschaft DIP	Einholung von Feedback	Mitarbeiter-einbindung	Leitung DIP	keine	31.10.2019	07.02.2020	0	**3**	2	1	6,2
AP_04	Überarbeitung	Umsetzung von Verbesserungs-/Veränderungsvorschlägen	Fachliche Bearbeitung	Führungskräfte DIP/PRO	keine	07.02.2020	21.02.2020	0	**4**	3	1	0
AP_05	Identifizierung von Qualifizierungsbedarf für die einzelnen Führungskräfte und potenziellen Führungskräfte	Abstimmung und Zielvereinbarung im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche	Fachliche Bearbeitung	Leitung DIP	keine	01.03.2020	31.03.2020	0	**2**	2	0	0
AP_06	Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen	Abgestimmte Zielvereinbarungen werden umgesetzt	Qualifikation	Führungskräfte DIP	keine	01.04.2020	31.12.2020	0	**30**	30	0	0
AP_07	Durchführung MA-Befragung zur Evaluation	Einholung von Feedback	Evaluation	Leitung DIP	keine	01.01.2021	29.01.2021	1	**3**	2	1	1,6

Ziele der Maßnahme
Erarbeitung eines klar definierten Führungsleitbildes
Akzeptanz schaffen zwischen Führungsleitbild und MA

Wirkung
Mitarbeiter/innen wissen, was sie von Führungskraft erwarten können und welche Kompetenzen/Qualifikationen erforderlich sind, um bei DIP Führungskraft werden zu können.

Risiken
Kein gemeinsames Verständnis einer Führungskultur
MA teilen ein anderes Führungsverständnis

Projektbeteiligte
Führungskräfte DIP
Führungskräfte DIP/Pro
Leitung DIP

Abhängigkeit zu anderen Projekten/ lfd. Aktivitäten

MASSNAHMENSTECKBRIEF

ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
		Datum		
MS_004	Projektmanagement	31.03.2019	30.06.2020	Leitung DIP/PRO

Eckdaten

PROJEKT	TP 3	Wirkung	hoch
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 4	Aufwand	mittel
UMSETZUNG	intern, externe Unterstützung möglich	PRIORITÄT	hoch
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	Handlungsfeld 3	PRIORITÄTSSKALA	3



Zusammenfassung



BUDGET (Sachmittel, etc.)	0	TEUR
AUFWAND	107	Personentage (PT)
intern	62	Personentage (PT)
extern	45	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	14	Personentage (PT)

Arbeitspakete

AP	AP_BEZEICHNUNG	AP_BESCHREIBUNG	AP_KATEGORISIERUNG	VERANTWORTLICH	ERFORDERLICHE MAßNAHMEN/ AP	Start	Ende	BUDGET in TEUR	**AUFWAND (GESAMT) in PT**	AUFWAND (INTERN) in PT	AUFWAND (EXTERN) in PT	Aufwand MA (DIP) in PT
AP_01	Erstellung Schulungskonzept	Konzept zur Schulung der Mitarbeiter/innen erarbeiten unter Berücksichtigung der Kapazitäten	Qualifikation	SKS	keine	01.11.2019	15.11.2019	0	**2**	2	0	0
AP_02	Vorstellung der Toolbox und des neuen Ablaufs vor Bereichsbetreuern und Kundenmanagern	Vorstellung der Projektmanagement-Instrumente aus der Toolbox und Einstiegsschulung Change Management und agile Methoden	Qualifikation	SKS	keine	18.11.2019	29.11.2019	0	**2**	2	0	6,2
AP_03	Etablierung SKS und DIP/PRO in Gremien einplanen	Verbindung zu SP 2 (MS_021 Etablierung der Governancestrukturen)	Fachliche Bearbeitung	Leitung DIP/PRO	Etablierung SKS und Initialisierung der Gremien	01.11.2019	29.11.2019	0	**15**	5	10	0
AP_04	Arbeitsgruppe als Qualitätszirkel etablieren	Schaffung einer hierarchieübergreifenden gemeinsamen Arbeitsgruppe aus DIP (PRO und IT)	Evaluation	SKS	Verknüpfung SP 2	01.11.2019	29.11.2019	0	**5**	5	0	0
AP_05	Anwendung bestehender Pflichtmodule (Projektsteckbrief, Entscheidungsbaum, etc.)	Verpflichtende Bestandteile mit versehenen Standards aufbereiten und Begleitung bei der Einübung	Fachliche Bearbeitung	Mitarbeiter/innen	Verknüpfung SP 2	02.12.2019	31.01.2020	0	**20**	10	10	0
AP_06	Auswahl eines freiwilligen Elements je Bereichsbetreuer und Anwendung in einem Projekt/Auftrag	Freiwillige Tools als hilfreicher Bestandteil der Projektarbeit und Begleitung bei der Einübung	Mitarbeiter-einbindung	Jedes Tandem (BB und KM) für 1 Tool	keine	02.12.2019	31.01.2020	0	**20**	10	10	7,5
AP_07	Bericht zum Tooleinsatz im nächsten Qualitätszirkel	Kurzbericht je Anwender (Wie hat es funktioniert? Was würde ich beim nächsten Mal anders machen?)	Evaluation	Jedes Tandem (BB und KM) für 1 Tool	keine	03.02.2020	28.02.2020	0	**5**	5	0	0
AP_08	ggf. Anpassung des Toolsteckbriefs und Templates in der Toolbox	"Lessons-Learned-Workshop" nach jedem Projekt	Fachliche Bearbeitung	SKS	keine	01.11.2019	28.02.2020	0	**15**	10	5	0
AP_09	Evaluation der Pflichtmodule	Erfahrungen sammeln und Tools verbessern	Evaluation	SKS	keine	03.02.2020	28.02.2020	0	**10**	10	0	0
AP_10	Einführung Ticket-System	Umsetzung eines Ticket-Systems für Aufgaben und Anfragen der Fachdienststellen, die keine Projekte sind. Damit soll sichergestellt werden, dass die Abteilungsleitung eine Überblick bezüglich der aktuell benötigten Kapazitäten auch für kleinere Themen und Aufträge erhält.	Fachliche Bearbeitung	SKS	keine	31.03.2019	30.06.2020	0	**13**	3	10	0

Ziele der Maßnahme
Toolbox soll den DIP-Mitarbeiter/innen als gemeinsame Projektmanagement-Instrumente zur Verfügung gestellt werden
Verbesserung der Zusammenarbeit und der Kommunikation zwischen Bereichsbetreuer und Kundenmanager

Wirkung
Verbesserte und effizientere Abläufe
Sicherer Umgang mit der Toolbox

Risiken
Keine Nutzung
Keine Praxistauglichkeit
Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Bereichsbetreuer und Kundenmanager funktioniert nicht

Projektbeteiligte
Leitung DIP/PRO
Jeder BB für 1 Tool
Mitarbeiter/innen DIP

Abhängigkeit zu anderen Projekten/ lfd. Aktivitäten
Etablierung SKS und Initialisierung der Gremien

MASSNAHMENSTECKBRIEF

ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
		Datum		
MS_005	Prozessmanagement	01.10.2019	01.06.2020	Leitung DIP/PRO

Eckdaten

PROJEKT	TP 3	Wirkung	hoch
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 4	Aufwand	hoch
UMSETZUNG	intern, externe Unterstützung möglich	PRIORITÄT	hoch
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	Handlungsfeld 3	PRIORITÄTSSKALA	3



Zusammenfassung



BUDGET (Sachmittel, etc.)	100	TEUR
AUFWAND	130	Personentage (PT)
intern	93	Personentage (PT)
extern	37	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	6	Personentage (PT)

Arbeitspakete

AP	AP_BEZEICHNUNG	AP_BESCHREIBUNG	AP_KATEGORISIERUNG	VERANTWORTLICH	ERFORDERLICHE MAßNAHMEN/ AP	Start	Ende	BUDGET in TEUR	**AUFWAND (GESAMT) in PT**	AUFWAND (INTERN) in PT	AUFWAND (EXTERN) in PT	Aufwand MA (DIP) in PT
AP_01	Ausschreibung von Rahmenverträgen	Erstellung eines Leistungsverzeichnisses, Verhinderung von Wissensverlust Termin mit ZD im Oktober (Bedarfe aufnehmen und Leistungsverzeichnis erstellen)	Führungskräfteein bindung	SKS	AbstimmungsWS mit ZD	01.10.2019	31.12.2019	100	10	10	0	0
AP_02	Gemeinsamer WS mit EGB und DMS zur Nutzung des Tool	Festlegung der künftigen Instrumente, Software, Modellierungssprache	Fachliche Bearbeitung	EGB, DMS und Prozessmanagement	keine	01.11.2019	31.12.2019	0	**5**	3	2	0
AP_03	Erstellung Qualifizierungskonzept	Konzept zur Schulung der Mitarbeiter/innen erarbeiten unter Berücksichtigung der Kapazitäten	Qualifikation	SKS	keine	11.10.2019	01.12.2019	0	**2**	2	0	6,2
AP_04	Gemeinsame Schulung zum Prozessmanagement für EGB, Kundenmanager, DMS und PRO	Workshop, um Umsetzungshürden zu vermeiden/verhindern	Qualifikation	Projekt- und Prozessmanager DIP/PRO-1	keine	25.10.2019	14.11.2019	0	4	3	1	0
AP_05	Bewerbung bei Fachdienststellen mittels Change Story	Mittels Change Story die Notwendigkeit der Veränderung deutlich machen und Wünsche/Ideen der FDSt aufnehmen	Fachliche Bearbeitung	Bereichsbetreuung, EGB, DMS und Kundenmanager	keine	25.11.2019	13.12.2019	0	27	25	2	0
AP_06	Identifizierung von Leuchttürmen je Referat	Wichtigste Elemente kenntlich machen	Fachliche Bearbeitung	Bereichsbetreuung, EGB, DMS und Kundenmanager	keine	13.12.2019	01.01.2020	0	5	5	0	0
AP_07	Umsetzung Prozessoptimierung in den Leuchttürmen	Prozessmanagement als Organisationsarbeit von DIP/1	Fachliche Bearbeitung	Bereichsbetreuung, EGB, DMS und Kundenmanager	keine	01.02.2020	27.03.2020	0	42	21	21	0
AP_08	Evaluation	Einholung von Feedback (Befragung der Leuchttürme)	Evaluation	Projekt- und Prozessmanager DIP/PRO-1	keine	01.05.2020	01.05.2020	0	11	7	4	0
AP_09	Anpassung Konzept und Instrumente	ggf. Konzept, Instrumente in Toolbox, Change Story anpassen	Evaluation	Projekt- und Prozessmanager DIP/PRO-1	keine	01.05.2020	01.05.2020	0	10	10	0	0
AP_10	Kommunikation Erfolgsgeschichten	Kommunikation der Erfolgsgeschichte mit Leuchttürmen in AL-Runden, Publikationen, etc.	Kommunikation (extern)	Projekt- und Prozessmanager DIP/PRO-1	keine	15.05.2020	01.06.2020	0	14	7	7	0

Ziele der Maßnahme
Stadt Nürnberg zu einer prozessorienteirten Organisation zu entwickeln
Etablierung von Konzeptideen zum operativen Einsatz von Prozessbetrachtungen und -optimierungen
Dezentrale Prozessverantwortung

Wirkung
Verbesserte und dezentralverantwortete Kernprozesse
Besserer Überblick über relevante fachdienststellenübergreifende Prozesse

Risiken
Prozessmanagement wird von DIP/1 zu wenig in die Bereichsbetreuung integriert
Fehlende Ressourcen

Projektbeteiligte
Leitung DIP/PRO
Projekt- und Prozessmanager DIP/PRO-1
Bereichsbetreuung, EGB und DMS
PRO mit EGB und DMS

Abhängigkeit zu anderen Projekten/ lfd. Aktivitäten

MASSNAHMENSTECKBRIEF

ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
		Datum		
MS_006	Fachdigitalisierungsstrategie	04.11.2019	27.11.2022	Leitung DIP/PRO

Eckdaten

PROJEKT	TP 3	Wirkung	hoch
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 4	Aufwand	mittel
UMSETZUNG	externe Unterstützung empfohlen	PRIORITÄT	hoch
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	Handlungsfeld 3	PRIORITÄTSSKALA	2



Zusammenfassung



BUDGET (Sachmittel, etc.)	75	TEUR
AUFWAND	384	Personentage (PT)
intern	315	Personentage (PT)
extern	69	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	6	Personentage (PT)

Arbeitspakete

AP	AP_BEZEICHNUNG	AP_BESCHREIBUNG	AP_KATEGORISIERUNG	VERANTWORTLICH	ERFORDERLICHE MAßNAHMEN/ AP	Start	Ende	BUDGET in TEUR	**AUFWAND (GESAMT) in PT**	AUFWAND (INTERN) in PT	AUFWAND (EXTERN) in PT	Aufwand MA (DIP) in PT
AP_01	Feinplanung des Konzepts	Welche Fachdienststellen sollen in den 3 Jahren der Umsetzung wann angegangen werden	Führungskräfteein bindung	Projekt- und Prozessmanager DIP/PRO-1	Synchronisation mit DMS und EGB	04.11.2019	08.11.2019	0	2	2	0	0
AP_02	Gemeinsame Schulung Bereichsbetreuer und Kundenmanager zum Vorgehen	Bildung von Tandems zwischen DIP/IT und DIP/1	Qualifikation	Projekt- und Prozessmanager DIP/PRO-1	keine	11.11.2019	15.12.2019	0	3	2	1	5,6
AP_03	Ermittlung des strukturellen Reifegrades bei Dienststellen, die für das erste Jahr ausgewählt wurden	Information der Fachdienststellen Beschaffung von Unterlagen Anwendung des Reifegradmodells	Fachliche Bearbeitung	Bereichsbetreuer und Kundenmanager	Identifizierung von Leuchttürmen je Referat (AP_04 in MS_005)	03.01.2020	28.02.2020	0	34	34	0	0
AP_04	Ableitung und Definition einer Fachdigitalisierungsstrategie	Berücksichtigung des zukünftig gewünschten Zielzustandes und des IST-Zustandes Unterstützung durch Externe in der Anlaufphase wird empfohlen (Shadowing)	Fachliche Bearbeitung	Fachdienststelle	Zuschnitt der Cluster (AP_01 in MS_009)	31.01.2020	30.04.2020	0	68	34	34	0
AP_05	Entwicklung einer Meilensteinplanung	Festlegung von zeitlicher Erreichung von (Zwischen-)Ergebnissen Unterstützung durch Externe in der Anlaufphase wird empfohlen (Shadowing)	Fachliche Bearbeitung	Fachdienststelle	Abstimmung mit Maßnahmenplanung DIP/IT	31.01.2020	30.04.2020	0	68	34	34	0
AP_06	Regelmäßiger Austausch zum Umsetzungsstand	Gemeinsame Treffen mit FDSt, in dem die Meilensteinplanung aktualisiert wird	Fachliche Bearbeitung	Bereichsbetreuer und Kundenmanager	keine	04.05.2020	27.11.2020	0	51	51	0	0
AP_07	ggf. Unterstützung bei Prozessaufnahme und Optimierung	Identifizierung und Weitergabe von Unterstützungswünschen zur Prozessoptimierung	Fachliche Bearbeitung	Bereichsbetreuer und Kundenmanager	Umsetzung Schulung Prozessmanagement	04.05.2020	27.11.2020	75	0	NN	0	0
AP_08	Wiederholung AP_03 bis AP_07	Wiederholung bis für alle FDSt Reifegrad ermittelt wurde und Meilensteinplanung vorliegt	Fachliche Bearbeitung	Bereichsbetreuer und Kundenmanager	keine	12.11.2020	27.11.2022	0	153	153	0	0
AP_09	Anpassung Konzept und Instrumente	ggf. Konzept, Instumente in Toolbox anpassen	Evaluation	Projekt- und Prozessmanager DIP/PRO-1	keine	27.11.2020	31.12.2020	0	5	5	0	0

Ziele der Maßnahme
Umsetzung der stadtweiten Digitalisierungsstrategie
Klare Vorstellung des Zielzustandes je Fachdienststelle

Wirkung
Erstellung und Weiterentwicklung von Fachdigitalsierungsstrategien je FDSt

Risiken
Hemmungen der FDSt und Schwierigkeiten bei Reifegradermittlung
Umsetzungsstau bei DIP/IT

Projektbeteiligte
Leitung DIP/PRO
Projekt- und Prozessmanager DIP/PRO-1
Bereichsbetreuer und Kundenmanager
Fachdienststelle

Abhängigkeit zu anderen Projekten/ lfd. Aktivitäten
Synchronisation mit DMS und EGB
Verknüpfung zu MS_005 (AP_04)
Verbindung zur Schlung des Prozessmanagements

MASSNAHMENSTECKBRIEF

ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
		Datum		
MS_007	Digitalisierungscheck	01.11.2019	31.12.2021	NN

Eckdaten

PROJEKT	TP 3	Wirkung	niedrig
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 4	Aufwand	hoch
UMSETZUNG	intern, externe Unterstützung möglich	PRIORITÄT	niedrig
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	Handlungsfeld 5	PRIORITÄTSSKALA	0



Zusammenfassung



BUDGET (Sachmittel, etc.)	0	TEUR
AUFWAND	26	Personentage (PT)
intern	26	Personentage (PT)
extern	0	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	0	Personentage (PT)

Arbeitspakete

AP	AP_BEZEICHNUNG	AP_BESCHREIBUNG	AP_KATEGORISIERUNG	VERANTWORTLICH	ERFORDERLICHE MAßNAHMEN/ AP	Start	Ende	BUDGET in TEUR	**AUFWAND (GESAMT) in PT**	AUFWAND (INTERN) in PT	AUFWAND (EXTERN) in PT	Aufwand MA (DIP) in PT
AP_01	Rückmeldung zum Test des Kriterienkatalogs	Rückmeldung der WS-Teilnehmer zum vereinbarten Test des Kriterienkatalogs	Evaluation	Teilnehmer des Workshops	keine	01.11.2019	29.11.2019	0	1	1	0	0
AP_02	Flächendeckende Umsetzung des Digitalisierungschecks	Anwendung des Digitaliserungschecks auf alle Regelungen und Richtlinien der Stadt Nürnberg (Übergreifend - DIP, Fachlich - FDSt)	Fachliche Bearbeitung	Mitarbeiter/innen	keine	02.12.2019	30.06.2020	0	20	20	0	0
AP_03	Priorisierung der zu bearbeitenden Regelungen	Priorisierung und Fokussierung auf die wesentlichen Hemmnisse	Führungskräfteein bindung	Führungskräfte	Abstimmung SP 2	30.06.2020	31.12.2020	0	5	5	0	0
AP_04	Überarbeitung	Beseitigung der Digitalisierungshemmnisse unter (fachlichen, rechtlichen und arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten)	Fachliche Bearbeitung	Mitarbeiter/innen	Abstimmung SP 2	31.12.2020	31.12.2021	NN	0	NN	0	0

Ziele der Maßnahme
Transparente Sicht auf alle Regelungen und Richtlinien der Stadt Nürnberg, um Digitalisierungshemnisse zu überwinden

Wirkung
Schnellere, gezieltere und effizientere Bearbeitung der Themen

Risiken
Schwierigkeiten bei der Identifizierung aller Regelungen und Richtlinien

Projektbeteiligte
Führungskräfte
Teilnehmer des Workshops

Abhängigkeit zu anderen Projekten/ lfd. Aktivitäten

MASSNAHMENSTECKBRIEF

ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
MS_008	Umsetzung CC-Stellenbewertung	18.09.2019	31.12.2021	Leitung CC

Eckdaten

PROJEKT	TP 3	Wirkung	hoch
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 4	Aufwand	mittel
UMSETZUNG	intern, externe Unterstützung möglich	PRIORITÄT	hoch
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	Handlungsfeld 3	PRIORITÄTSSKALA	10



Zusammenfassung



BUDGET (Sachmittel, etc.)	1	TEUR
AUFWAND	153	Personentage (PT)
intern	57	Personentage (PT)
extern	96	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	12	Personentage (PT)

Arbeitspakete

AP	AP_BEZEICHNUNG	AP_BESCHREIBUNG	AP_KATEGORISIERUNG	VERANTWORTLICH	ERFORDERLICHE MABNAHMEN/ AP	Start	Ende	BUDGET in TEUR	**AUFWAND (GESAMT) in PT**	AUFWAND (INTERN) in PT	AUFWAND (EXTERN) in PT	Aufwand MA (DIP) in PT
AP_01	Abstimmung mit Sponsor etablieren	Rolle klären, Verortung ändern, Zielbilder abgleichen, Risiken besprechen, Austauschroutinen zeitlich und inhaltlich festlegen	Führungskräfteeinbindung	Leitung CC	keine	18.09.2019	01.10.2019	0	**2**	1	1	0
AP_02	Übergabegespräch mit DIP	Abstimmung, welche Aufgaben in der Übergangsphase weiter wahrgenommen werden, wie der Umsetzungsplan aussieht und welche Unterstützung von DIP/PRO notwendig ist. Finale Klärung an welchen Stellen "Prüfung der Freigabe von Wiederbesetzungen" ohne DIP/1-Einbindung läuft	Fachliche Bearbeitung	Leitung DIP	keine	01.10.2019	15.10.2019	0	**2**	1	1	0
AP_03	Evaluationskonzept entwickeln	Inhalte definieren, Ziele messbar machen, Ablaufprozess festlegen	Evaluation	Leitung CC/ Leitung DIP/PRO	keine	01.10.2019	31.10.2019	0	**2**	1	1	0
AP_04	Roadmap DIP/PRO entwickeln	Struktur und Inhalte festlegen, Format erarbeiten, Ablaufplan erarbeiten	Kommunikation (extern)	Leitung DIP/PRO-2	keine	01.10.2019	31.10.2019	0	**6**	2	4	0
AP_05	Kommunikationskonzept erarbeiten	Ziele festlegen, Zielgruppen definieren, Themen und Botschaften schärfen, Zeitplanung erarbeiten, Kommunikationsinstrumente festlegen	Kommunikation (extern)	Leitung CC	keine	01.10.2019	31.10.2019	0	**2**	1	1	0
AP_06	Qualifikation der MA von DIP/PRO	Zeitliche, inhaltliche und fachliche Themen klären und Form der Qualifikation bestimmen	Qualifikation	Leitung CC/ Leitung DIP/PRO-2	keine	01.11.2019	30.11.2019	0	**2**	2	0	6,2
AP_07	APB's sichtbar machen	Festlegung einer einheitlichen Namenskonvention, vorhandene und abgestimmte APB's von DIP/PRO in der definierten Struktur hinterlegen, APB's Inventar aufbauen	Mitarbeiter-einbindung	Leitung DIP/PRO-2	keine	01.11.2019	30.11.2019	0	**20**	20	0	0
AP_08	APB Instrument weiterentwickeln	Zusätzlich notwendige Inhalte definieren, Struktur und Handreichung aufbauen, Kommunikations- und Schulungsplan für die Dienststellen entwickeln	Fachliche Bearbeitung	Leitung CC	keine	01.12.2019	31.12.2019	0	**3**	3	0	0
AP_09	Roadshow durchführen	Präsenationstermine vereinbaren, durchführen, Feedback evaluieren	Kommunikation (extern)	Leitung CC/ Leitung DIP/PRO-2	keine	01.01.2020	30.04.2020	0	**4**	4	0	6,2
AP_10	Datenbankstruktur definieren	Notwendige Inhalte identifizieren, Quellen sichtbar machen, notwendige Formulare bündeln, Eingabemöglichkeiten festlegen	Kommunikation (intern)	Leitung CC	keine	01.02.2020	31.03.2020	0	**10**	2	8	0
AP_11	Onlineverfahren erarbeiten	Prozesse identifizieren, Online-möglichkeiten klären, definierte Prozesse in Onlineverfahren überführen, Go Live durchführen	Fachliche Bearbeitung	Leitung CC/ Leitung DIP/PRO-2	keine	01.02.2020	31.12.2020	0	**50**	10	40	0
AP_12	APB's aktualisieren und vervollständigen	Hoher Vervollständigungs- und Aktualisierungsbedarf in Stichprobenziehung erörtert	Fachliche Bearbeitung	Leitung DIP/PRO-2	MS_008, AP_07	01.11.2019	31.12.2021	1	**50**	10	40	0

Ziele der Maßnahme
Klar definierte Prozesse mit eindeutigen Ansprechpartnern und Verantwortlichen
Transparenz und Nachvollziehbarkeit wird für den Kunden durch laufende Informationen verbessert

Wirkung
Klare Rollenverteilung sorgt für eine bessere Aufgabenverantwortung
Klare Kundenausrichtung wird hergestellt

Risiken
Prozess schläft ein und Zielbild wird nicht mit der erforderlichen Fokussierung weiterverfolgt.
Aufgaben und Prozesse werden isoliert betrachtet

Projektbeteiligte
CC, PA und DIP/PRO

Abhängigkeit zu anderen Projekten/ lfd. Aktivitäten

MASSNAHMENSTECKBRIEF

ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
		Datum		
MS_009	Künftige Aufbauorganisation DIP	01.12.2019	31.12.2020	Leitung DIP

Eckdaten

PROJEKT	TP 4	Wirkung	mittel
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 5	Aufwand	mittel
UMSETZUNG	intern, externe Unterstützung möglich	PRIORITÄT	mittel
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	Handlungsfeld 3	PRIORITÄTSSKALA	4



Zusammenfassung



BUDGET (Sachmittel, etc.)	1	TEUR
AUFWAND	62	Personentage (PT)
intern	42	Personentage (PT)
extern	20	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	36	Personentage (PT)

Arbeitspakete

AP	AP_BEZEICHNUNG	AP_BESCHREIBUNG	AP_KATEGORISIERUNG	VERANTWORTLICH	ERFORDERLICHE MAßNAHMEN/ AP	Start	Ende	BUDGET in TEUR	**AUFWAND (GESAMT) in PT**	AUFWAND (INTERN) in PT	AUFWAND (EXTERN) in PT	Aufwand MA (DIP) in PT
AP_01	Organisationsverfügung erstellen sowie Aufgabenzuschnitt Bereichsbetreuung festlegen	Formelle Umorganisation sowie Aufgabenzuschnitt Bereichsbetreuung festlegen und umsetzen	Fachliche Bearbeitung	Leitung DIP	keine	01.12.2019	31.12.2019	0	4	2	2	0
AP_02	Aufgabenabgrenzung (Führung) erproben	Vereinbarungen zur Aufgabenabgrenzung, Einbindung und Kommunikation erproben (60 Tage) und im Anschluss Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren und umsetzen	Führungskräfteein bindung	Leitungskräfte DIP/PRO	keine	01.12.2019	28.02.2020	0	3	3	0	0
AP_03	SKS implementieren, Kooperation mit IT fördern	Verbindung zu SP 2 (MS_021 Etablierung der Governancestrukturen)	Fachliche Bearbeitung	Leitungskräfte DIP/PRO	Etablierung SKS und Initialisierung der Gremien; MS_004, AP 3	01.12.2019	28.02.2020	1	15	5	10	0
AP_04	Teambuilding-Maßnahme durchführen	In der neuen Struktur den Zusammenhalt stärken (Klettergarten, etc.)	Mitarbeiter-einbindung	Leitungskräfte DIP/PRO	ggf. Neueinstellungen abwarten	14.02.2020	28.02.2020	0	3	3	0	5
AP_05	Selbstorganisierte Teams festlegen	Schwung aus dem Teamevent für selbstorganisierte Teams mitnehmen und Test-Team bis 5 Personen bilden (z.B. ähnliche Kundencluster, unterschiedliche Erfahrungsstufen, etc.) Erarbeitung mit dem Test-Team was benötigt wird (Raum, Material, etc.)	Fachliche Bearbeitung	Leitungskräfte DIP/PRO	keine	28.02.2020	24.04.2020	0	3	2	1	0
AP_06	Austauschformate entwickeln und schulen	Erfahrungswert aus Test-Team (was hat sich bewährt und was lässt sich auf DIP ausweiten)	Qualifikation	Leitungskräfte DIP/PRO	keine	24.04.2020	26.06.2020	0	10	5	5	6,2
AP_07	Austauschformate erproben	Weitere Teams bilden und mit bewährten Formaten testen lassen Bericht aus den jeweiligen Teams (was ist gut, was braucht es, etc.)	Mitarbeiter-einbindung	Mitarbeiter/innen	keine	26.06.2020	30.10.2020	0	20	20	0	0
AP_08	Erfahrungsaustausch innerhalb DIP/PRO	Großveranstaltung zum Jahresabschluss	Evaluation	Leitung DIP	keine	01.12.2020	31.12.2020	0	4	2	2	25

Ziele der Maßnahme
Etablierung einer Aufbauorganisation, die die zukünftigen Herausforderungen und Anforderungen der Kunden meistern kann
Umsetzung von Leistungen und die Organisation der Abläufe stellen sich agil und transparent dar

Wirkung
Agile Organisation, die eine neue Form der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen und Schnittstellen etabliert und dadurch gegenüber den Kunden eine verbesserte Zusammenarbeit gewährleisten

Risiken
Innerhalb der Organisation könnten Schwierigkeiten bei der Umsetzung der neuen Aufbau- und Ablauforganisation auftreten, die den Umgang intern und extern, also mit den Kunden, erschweren

Projektbeteiligte
Leitung DIP
Leitungskräfte DIP/PRO

Abhängigkeit zu anderen Projekten/ lfd. Aktivitäten

MASSNAHMENSTECKBRIEF

ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
		Datum		
MS_010	Personalbedarfsplanung	01.08.2019	31.12.2020	Leitung DIP/PRO

Eckdaten

PROJEKT	TP 5	Wirkung	mittel
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 6	Aufwand	hoch
UMSETZUNG	intern	PRIORITÄT	hoch
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	Handlungsfeld 4	PRIORITÄTSSKALA	9



Zusammenfassung



BUDGET (Sachmittel, etc.)	120	TEUR
AUFWAND	119	Personentage (PT)
intern	117	Personentage (PT)
extern	2	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	3	Personentage (PT)

Arbeitspakete

AP	AP_BEZEICHNUNG	AP_BESCHREIBUNG	AP_KATEGORISIERUNG	VERANTWORTLICH	ERFORDERLICHE MAßNAHMEN/ AP	Start	Ende	BUDGET in TEUR	**AUFWAND (GESAMT) in PT**	AUFWAND (INTERN) in PT	AUFWAND (EXTERN) in PT	Aufwand MA (DIP) in PT
AP_01	Stellenschaffung	Beschleunigte Stellenschaffung für Delta aus SOLL/IST	Fachliche Bearbeitung	POA	keine	01.10.2019	31.12.2019	0	2	2	0	0
AP_02	Festlegung von Sourcing und Ausschreibung von Rahmenverträgen	Erstellung eines Leistungsverzeichnisses Termin mit ZD im Oktober (Bedarfe aufnehmen und Leistungsverzeichnis erstellen)	Führungskräfteein bindung	SKS	AbstimmungsWS mit ZD	01.10.2019	31.12.2019	100	10	10	0	0
AP_03	Rahmenbedingungen schaffen	Arbeitsplatzsituation und Raumbedarf für zusätzliche Stellen klären und schaffen	Fachliche Bearbeitung	Leitung DIP	keine	01.10.2019	31.12.2019	0	10	10	0	0
AP_04	Aktualisierung der Stellenprofile	Ergänzung der aktuellen Arbeitsplatzbeschreibungen um neue Aufgaben und erforderliche Qualifikationen	Führungskräfteein bindung	Leitung DIP	keine	01.08.2019	31.10.2019	0	7	5	2	0
AP_05	Interner Bewerbungsprozess	Bewerbung der DIP-Mitarbeiter/innen auf "neue" Stellenprofile ermöglichen	Mitarbeiter-einbindung	Mitarbeiter/innen	keine	01.10.2019	31.12.2019	0	10	10	0	0
AP_06	Festlegung von Qualifikationsbedarf je Mitarbeiter/in	Ermittlung welche Kompetenzen dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin fehlen und noch benötigt werden. Vereinbarung eines Fortbildungsfahrplans im Rahmen des Mitarbeitergespräch	Qualifikation	Mitarbeiter/innen mit DIP-Leitung	keine	31.12.2019	31.01.2020	0	10	10	0	3,1
AP_07	Stellenausschreibung	Durchführung der Stellenausschreibung	Fachliche Bearbeitung	PA und Leitung DIP	keine	01.10.2019	31.01.2020	20	40	40	0	0
AP_08	Kontrolle der Einhaltung des jeweiligen Fortbildungsfahrplans	Kontrolle der Einhaltung des jeweiligen Fortbildungsfahrplans	Evaluation	PA und Leitung DIP	keine	31.01.2020	31.12.2020	0	10	10	0	0
AP_09	Stellenbesetzung	Stellenbesetzung und Einarbeitung	Fachliche Bearbeitung	Leitung DIP	keine	01.01.2020	31.03.2020	0	20	20	0	0

Ziele der Maßnahme
Ermittlung des künftigen und laufenden Personalbedarfs

Wirkung
Durch die Ermittlung der Personalausstattung pro Aufgabenbereich und Aufgabe transparenter Ausweis des Bedarfs

Risiken
Getroffene Annahmen sind unscharf oder bilden (in Teilen) nicht immer die Realität ab

Projektbeteiligte
Leitung DIP
POA
PA

Abhängigkeit zu anderen Projekten/ lfd. Aktivitäten

MASSNAHMENSTECKBRIEF

ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
		Datum		
MS_011	Schaffung der technischen Rahmenbedingungen für städt.	31.12.2019	31.03.2021	Leitung DIP/PRO

Eckdaten

PROJEKT	TP 4	Wirkung	mittel
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 4	Aufwand	mittel
UMSETZUNG	externe Unterstützung empfohlen	PRIORITÄT	niedrig
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	Handlungsfeld 3	PRIORITÄTSSKALA	2



Zusammenfassung



BUDGET (Sachmittel, etc.)	5	TEUR
AUFWAND	111	Personentage (PT)
intern	90	Personentage (PT)
extern	21	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	6	Personentage (PT)

Arbeitspakete

AP	AP_BEZEICHNUNG	AP_BESCHREIBUNG	AP_KATEGORISIERUNG	VERANTWORTLICH	ERFORDERLICHE MAßNAHMEN/ AP	Start	Ende	BUDGET in TEUR	**AUFWAND (GESAMT) in PT**	AUFWAND (INTERN) in PT	AUFWAND (EXTERN) in PT	Aufwand MA (DIP) in PT
AP_01	Einführung ADONIS NP	Erstellung Projektfeinplanung und Umsetzung	Fachliche Bearbeitung	Projekt- und Prozessmanager DIP/PRO-1	keine	31.12.2019	31.12.2020		72	60	12	0
AP_02	Überarbeitung des städtischen Modellierungsleitfadens	Anpassung Handbuch und Modellierungsleitfaden auf BPMN 2.0	Fachliche Bearbeitung	Projekt- und Prozessmanager DIP/PRO-1	keine	30.06.2020	31.12.2020	0	29	25	4	0
AP_03	Schulung zum neuen Standard	Aufsetzen Schulungsangebot für DIP und die Fachdienststellen (Webinar)	Qualifikation	Projekt- und Prozessmanager DIP/PRO-1	keine	01.01.2021	31.03.2021	5	10	5	5	6,2
AP_04					keine				0			0

Ziele der Maßnahme
Schaffung von aktuellen technischen Modellierungsmöglichkeiten

Wirkung
Besserer Zugriff auf Prozessdatenbank
Vergleichbarkeit der eigenen Prozesse mit Prozessen anderer Städte und der Privatwirtschaft)
Nutzung von weiteren Modulen wie ADOIT (IT-Infrastruktur)

Risiken
MitarbeiterInnen fühlen sich überfordert

Projektbeteiligte
Projekt- und Prozessmanager DIP/PRO-1

Abhängigkeit zu anderen Projekten/ lfd. Aktivitäten
MS_004_PROZESSMANAGEMENT

Anlage 4

Aufbauorganisation DIP/SKS, DIP/PrO und stellenplanmäßige Veränderungen bei Ref. I/II/CC Stellenbewertung sowie Stk

bisher (Darstellung nur bei Änderung)					Stellenplan ab 01.01.2020 (vollständige Darstellung)				
Stelle Nr.	Funktion	Stellenwert	Vollkräfte	Stellen-vermerke	Stelle Nr.	Funktion	Stellenwert	Vollkräfte	Stellen-vermerke
DIP/SKS - Stabsstelle Strategie, Kommunikation, Steuerung									
110.2381	PROJEKTL., E-GOVERN-MENTBEAUFTRAGTE/R	A15	1,00 VK	U A14	110.0050	E-GOVERNMENTBEAUF-TRAGTE/R OZG-STRATEGIE	A15	1,00 VK	U A14
					110.0060	SACHBEARBEITER/IN KOMMUNIKATION	E11	1,00 VK	
110.0070	WISS. MITARBEITER/IN	E15	1,00 VK		110.0070	SACHBEARBEITER/IN DIGITALISIERUNGS-STRATEGIE	E13	1,00 VK	
110.2039	SACHBEARBEITER/IN PROJEKTSONDERA.	A13/A14	1,00 VK		110.0075	WISS. SACHBEARBEITER/IN	A13/A14	1,00 VK	
DIP/PRO - Prozesse und Organisation									
					110.1000	ABTEILUNGSLEITER/IN	E15	1,00 VK	
DIP/PRO-1 - Grundlagen und übergreifende Aufgaben									
					110.1112	ORGANISATIONS-SACHBEARBEITER/IN	A11	1,00 VK	
					110.1114	ORGANISATIONS-GUTACHTER/IN	A13/A14	1,00 VK	
					110.1116	ORGANISATIONS-SACHBEARBEITER/IN	A13	0,75 VK	U
					110.1120	ORGANISATIONS-GUTACHTER/IN	A13/A14	1,00 VK	
					110.1122	ORGANISATIONSGUT-ACHTER/IN (PROJEKTE)	A13/A14	1,00 VK	*Anm. 1*
					110.1124	ORGANISATIONSGUTACH TER/IN (PROJEKTE)	A13/A14	1,00 VK	
					110.1126	SACHBEARBEITER/IN PROJEKTE	A11	1,00 VK	
110.1142	PROZESSMANAGER/IN	E13	1,00 VK	X SPERR	110.1140	PROZESSMANAGER/IN	E13	1,00 VK	
111.7036	SACHBEARBEITER/IN	A9/A10	1,00 VK	Y	110.1144	PROZESSMANAGER/IN	E13	1,00 VK	
					HH2021	PROZESSMANAGER/IN	E13	1,00 VK	
					HH2021	ORGANISATIONSGUT-ACHTER/IN (PROJEKTE)	A13/A14	0,50 VK	
DIP/PRO-2 - Bereichsbetreuung									
					110.1212	SACHGEBIETSLEITER/IN, STV. ABTL	A15	1,00 VK	U A14
					110.1214	ORGANISATIONS-GUTACHTER/IN	A13/A14	1,00 VK	
					110.1216	ORGANISATIONS-GUTACHTER/IN	A13/A14	0,70 VK	
					110.1218	ORGANISATIONS-GUTACHTER/IN	A13/A14	0,90 VK	
					110.1220	ORGANISATIONS-GUTACHTER/IN	A13/A14	1,00 VK	
					110.1222	ORGANISATIONS-SACHBEARBEITER/IN	A12	0,63 VK	
					110.1224	ORGANISATIONS-GUTACHTER/IN	A13/A14	0,94 VK	
111.7010	SACHBEARBEITER/IN	A13/A14	1,00 VK	Y	110.1226	ORGANISATIONS-GUTACHTER/IN	A13/A14	1,00 VK	

bisher (Darstellung nur bei Änderung)					Stellenplan ab 01.01.2020 (vollständige Darstellung)				
Stelle Nr.	Funktion	Stellenwert	Vollkräfte	Stellen-vermerke	Stelle Nr.	Funktion	Stellenwert	Vollkräfte	Stellen-vermerke
					110.1228	ORGANISATIONS-GUTACHTER/IN	E14	1,00 VK	U E13
					110.1230	ORGANISATIONS-GUTACHTER/IN	E13	1,00 VK	
					110.1232	ORGANISATIONS-SACHBEARBEITER/IN	A12	0,50 VK	
					110.1234	ORGANISATIONS-GUTACHTER/IN	A13/A14	1,00 VK	
110.1140	PROZESSMANAGER/IN	E13	1,00 VK		110.1236	PROZESSMANAGER/IN	E13	1,00 VK	
110.1141	PROZESSMANAGER/IN	E13	1,00 VK		110.1238	PROZESSMANAGER/IN	E13	1,00 VK	
111.7035	SACHBEARBEITER/IN	A9/A10	1,00 VK	Y	110.1240	PROZESSMANAGER/IN	E13	0,75 VK	
					HH2021	PROZESSMANAGER/IN	E13	1,00 VK	
					HH2021	PROZESSMANAGER/IN	E13	1,00 VK	
Verlagerung von DIP/PrO zu DIP/IT-DMS									
110.1128	JUNIOR-PROJEKTMANAG./ ANWENDUNGSBERAT.	E9B	1,00 VK		110.2377	JUNIOR-PROJEKTMANAG./ ANWEND.BERATER/IN	E9B	1,00 VK	
110.1130	SACHBEARBEITER/IN PROJEKTE	E10	1,00 VK		110.2378	SACHBEARBEITER/IN PROJEKTE	E10	1,00 VK	
DIP/IT-EGB - E-Governmentbüro (künftig: DIP/IT-OS - Online-Services)									
110.2384	SACHBEARBEITER/IN, STV. LEITER/IN EGB	E12	1,00 VK	U E11	110.2384	TEAMLEITUNG OS	E13	1,00 VK	
Ref. I/II - CC Stellenbewertung									
					020.5010	LEITER/IN CC	A13/A14	1,00 VK	
110.1143	PROZESSMANAGER/IN	E13	1,00 VK	X SPERR	020.5020	SACHBEARBEITER/IN, STV. LEITER/IN	E12	1,00 VK	
110.1144	PROZESSMANAGER/IN	E13	1,00 VK	X SPERR	020.5030	SACHBEARBEITER/IN	E11	1,00 VK	
Stk- Ziele und Kennzahlen									
111.7034	SACHBEARBEITER/IN	A9/A10	1,00 VK	Y	200.1020	SACHBEARBEITER/IN	E 13 U	1,00 VK	*Anm. 2*

Anm. 1: HH2021: Aufstockung um 0,20 VK

Anm. 2: Die Stelle erhält einen offenen ku-Vermerk, weil der Stellenwert nach dem Aufbau eines streuerungsrelevanten Ziel- und Kennzahlensystems überprüft werden soll

Beschlussvorlage
DIP/064/2019

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Personal- und Organisationsausschuss	10.12.2019	öffentlich	Beschluss

Betreff:
Digitalisierung von Verwaltungskernprozessen und Bereitstellung von Onlinediensten über die Bürger- und Unternehmensserviceplattform Mein Nürnberg zur Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes (OZG)

Sachverhalt (kurz):

siehe Sachverhalt

1. Finanzielle Auswirkungen:

☒ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:
Mögliche finanzielle Auswirkungen sind davon abhängig, ob für die Umsetzung IT-Maßnahmen zu realisieren sind und z. B. zusätzliche Hardware, Software, Lizenzen oder personelle Ressourcen benötigt werden

(→ *weiter bei 2.*)

☐ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum	
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☒ Nein

☐ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

.Da keine Auswirkungen auf Chancengleichheit und bestimmte Personengruppen zu erwarten sind, ist das Vorhaben nicht diversity-relevant.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☐ **RA** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

Beschlussvorschlag:

Der POA nimmt den Bericht zur Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes (OZG) zur Kenntnis, stimmt der beschriebenen Vorgehensweise zu und beauftragt die Verwaltung mit der weiteren Umsetzung.

Personal- und
Organisationsausschuss
vom 10.12.2019

110-10.41.10-31/1/2

Digitalisierung von Verwaltungsprozessen über die Bürger- und Unternehmensserviceplattform Mein Nürnberg zur Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes (OZG)

I. Sachverhalt

1. Ausgangslage

„Bund und Länder verpflichten sich, bis spätestens zum Ablauf des fünften auf die Verkündung dieses Gesetzes folgenden Kalenderjahres *(Anmerkung DIP d.h. 31.12.2022)* ihre Verwaltungsleistungen auch elektronisch über Verwaltungsportale anzubieten“ (§ 1 Abs. 1 Online-Zugangsgesetz - OZG). Es verpflichtet auch die Kommunen im Rahmen ihrer Zuständigkeit.

Basis der Umsetzung ist der „OZG Leistungskatalog“ des Bundes mit priorisierten 575 Leistungsbündeln, die eine unterschiedliche Anzahl von Einzelleistungen enthalten. Die Priorisierungen wurden auf Basis einer TOP 100 Bürgerstudie, einer TOP 100 Wirtschaftsstudie, der Häufigkeit von Anrufen bei der Behördenrufnummer D115, Vorgaben der EU und weiteren Datenquellen vorgenommen. Beispiele für Leistungsbündel und ihre Einzelleistungen enthält zur Veranschaulichung Anlage 2.

Für die Stadt Nürnberg wurden daraus nach derzeitigem Stand rund 1.200 Einzelleistungen ermittelt (vgl. Anlage 3 mit Erläuterungen).

Die Aufgabe ist insgesamt komplex, umfangreich und hinsichtlich des exakten Aufwandes für alle Kommunen und Beteiligte schwer einzuschätzen. Dies gilt umso mehr, als es noch immer offene Punkte wie die letztendliche Zahl der umzusetzenden Verwaltungsleistungen, die rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen, die Vorgaben von Bund und Freistaat Bayern oder die Qualität und Nachnutzbarkeit der Ergebnisse aus Bundes- und Landesprojekten gibt.

Grundsätzlich haben sich Bund und Länder geeinigt, arbeitsteilig vorzugehen, und haben dazu die verschiedenen Dienstleistungen in 14 Themenfelder unterteilt, für die je ein Bundesministerium und ein Bundesland zuständig sind. In sog. Digitalisierungslaboren werden mit kommunaler Beteiligung etwa 30 ausgewählte staatliche und kommunale Verwaltungsleistungen aus den Bereichen Ausländer, Bau, Führerschein, Familie und Kind, etc. exemplarisch analysiert und entsprechende Online-Dienste als sog. Clickdummies modelliert. Die praktische Umsetzung, Anpassung und Integration in die internen Verwaltungsprozesse bzw. IT-Landschaft dieser und der Vielzahl weiterer Leistungen obliegt dem jeweiligen Bundesland und vor allem den ausführenden Kommunen.

Der Freistaat Bayern hat angekündigt, bereits bis Ende 2020 die „wichtigsten 54 Verwaltungsleistungen“ digitalisieren zu wollen. Nach dem Entwurf eines sog. „OZG-Masterplans Bayern“ soll es sich dabei um rund 1.400 kommunale und staatliche Einzelleistungen handeln, die derzeit von den zuständigen Staatsministerien priorisiert werden. Außerdem arbeitet der Freistaat Bayern an einer Änderung des Bayerischen E-Government-Gesetzes, um die Anforderungen des OZG in Landesrecht umzusetzen.

Alle Kommunen stehen vor einer extrem herausfordernden und komplexen Aufgabe, deren Rahmenbedingungen sich im weiteren Verlauf erst konkretisieren und mit hoher Wahrscheinlichkeit auch während des Zeitraumes bis Ende 2022 noch verändern werden.

2. Vollständige Digitalisierung von Verwaltungsprozessen und Bereitstellen von Onlinediensten über die Serviceplattform Mein Nürnberg

2.1 Umsetzungsziele und Einordnung der Anforderungen aus dem OZG sowie den derzeitigen Rahmenbedingungen

Die Anforderung des OZG an digitalisierte Verwaltungsleistungen beschränkt sich auf die elektronische Antragstellung unter Nutzung eines Servicekontos ohne den verwaltungsinternen Bearbeitungsprozess. Der eigentliche Mehrwert bei der Umsetzung des OZG liegt in der Chance auf vollständig medienbruchfreie Verwaltungsprozesse und einem besseren Service für Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen. Deshalb müssen im Zuge der OZG-Umsetzung Verwaltungsabläufe systematisch vereinfacht und an aktuelle und perspektivische Erfordernisse angepasst werden. Ziel ist es, alle Verwaltungsprozesse mit Kundenbezug medienbruchfrei mit der Serviceplattform Mein Nürnberg zu digitalisieren. Dazu findet eine Ende-zu-Ende-Betrachtung der Prozesse statt, die von der Antragstellung über die Bearbeitung mit Rückfragen und notwendigen Nachweisen bis zur Übermittlung der Verwaltungsentscheidung reicht.

Handlungsleitend soll dabei neben der kundenorientierten Vereinfachung der Verwaltungsprozesse auch das sog. „Once-Only-Prinzip“ sein, das heißt, Daten werden nur einmal bei der Stadt Nürnberg eingegeben und können - das Einverständnis der Kundinnen und Kunden vorausgesetzt – bei weiteren Vorgängen genutzt werden. Bereits jetzt werden die im Nutzerkonto von Mein Nürnberg gespeicherten Daten automatisiert in Antragsprozesse übernommen. Es sollen aber auch Daten verschiedener Fachbereiche genutzt werden können, um mehrfachen Aufwand der Kundinnen und Kunden zu vermeiden und Verfahren so zu vereinfachen und zu beschleunigen. Im Zuge der Digitalisierung der Verwaltungsleistungen müssen daher Schritt für Schritt auch die Fachverfahren und das Dokumentenmanagement der Stadtverwaltung sowie Register zur medienbruchfreien Sachbearbeitung eingebunden werden, um bei allen Leistungen eine kundenzentrierte, komfortable Nutzung zu ermöglichen.

2.2 Weiterentwicklung von Servicekonto und Serviceplattform Mein Nürnberg

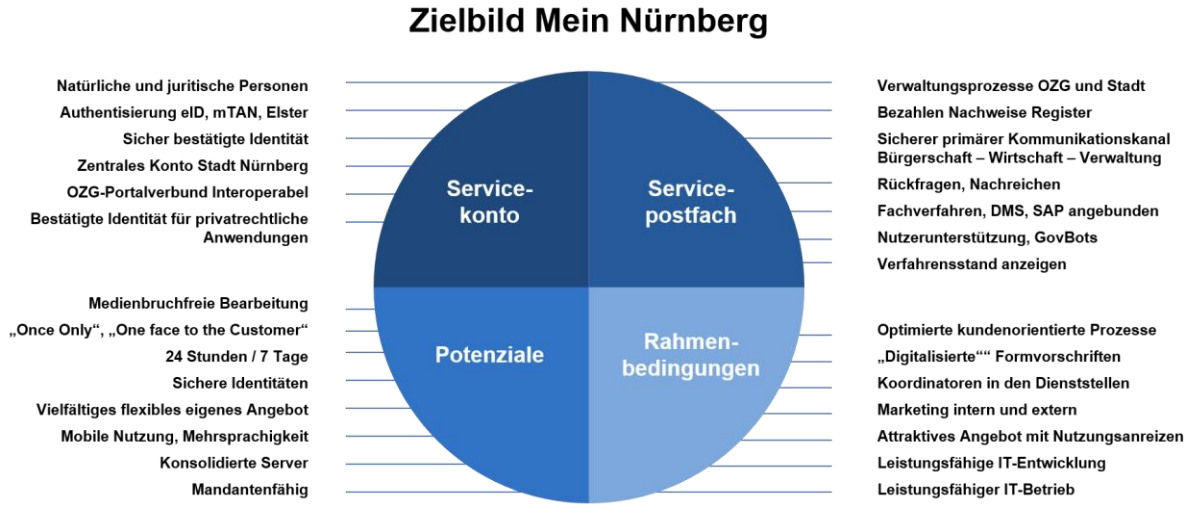
Zentrale Komponente für die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen der Stadt Nürnberg ist die Serviceplattform Mein Nürnberg. Damit können Bürgerinnen, Bürger und Wirtschaft sicher Anträge stellen, bezahlen, zum Vorgang kommunizieren und Rückantworten der Verwaltung erhalten. Für die Anmeldung bei Mein Nürnberg werden die elektronische Identität des Personalausweises (eID) und des Ausländertitels (eAT) sowie alternativ Benutzername, Passwort und mobile TAN genutzt. Elektronische Anträge über Mein Nürnberg ersetzen dadurch Schriftform und Unterschrift und unterstützen so medienbruchfreie Prozesse. Damit ist ein Stand der technischen Infrastruktur erreicht, der die Digitalisierung der meisten Antragsprozesse ermöglicht, soweit dies rechtlich zulässig ist.

Perspektivisch ist Mein Nürnberg fortzuentwickeln, wobei hohe Standards der Informationssicherheit, der Datensouveränität, des Datenschutzes und der Nutzerfreundlichkeit sowie die besonderen Anforderungen von Bund und Freistaat Bayern an diese spezielle Plattform für Verwaltungsleistungen eingehalten werden müssen. Außerdem darf die fristgerechte Umsetzung des OZG dadurch nicht beeinträchtigt werden:

- Einbindung weiterer Bezahlverfahren wie paydirekt und PayPal,
- Anbindung von Fachverfahren des Einwohner-, Gewerbe-, Bau-, Kfz- oder Sozialwesens sowie des Dokumentenmanagementsystems,
- Herstellung von Interoperabilität mit anderen Nutzerkonten im Portalverbund Bund/ Länder im Sinn des OZG,
- Anbindung und Nutzung von Registerdaten zur Realisierung des Once-Only-Prinzips,
- Optimierung der Nutzerfreundlichkeit, Barrierefreiheit,

- Zusammenarbeit mit Töchtern wie den Städtischen Werken Nürnberg (StWN) und der Sparkasse Nürnberg zur Verknüpfung der Plattformen mit Mehrwert für Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen.

Das Zielbild fasst die vorhandenen und perspektivisch angestrebten Entwicklungen zusammen:



2.3 Intensivierung der Kommunikation und Nutzungsanreize bieten

In der Vergangenheit konnten die vorhandenen und vergleichsweise kundenfreundlichen Online-Angebote der Stadt Nürnberg extern und intern gleichermaßen zu wenig und nicht stetig genug kommuniziert werden. Dies soll zukünftig verbessert werden. Gleichzeitig soll die verstärkte Analyse der Wünsche und des Verhaltens der Nutzerinnen und Nutzer zur weiteren Optimierung der Online-Angebote beitragen. Denkbar wären, perspektivisch weitere Nutzungsanreize wie eine aufwandsgerechte Differenzierung von Gebühren, zu setzen.

3. Umsetzung des OZG

3.1 Derzeitiger Stand und künftiges Umsetzungsprogramm

Für 250 Leistungen bietet die Stadt Nürnberg durch ihre jahrelange gute Vorarbeit bereits Online-Dienste an. Sie werden von der Kundschaft der Stadtverwaltung quantitativ und qualitativ sehr gut angenommen. Im Jahr 2018 wurden 105.279 Anträge elektronisch eingereicht, davon 26.421 mit einem Volumen von 714.520 € im Antragsprozess elektronisch bezahlt. Das Angebot beinhaltet u.a. Meldebescheinigungen, Urkundenbestellungen, Bewohnerparkausweis, Sondernutzungen, Versammlungsanzeigen, Bodenrichtwertauskünfte bis zu Eintrittsgutscheinen für Tiergarten und Bäder.

Der bislang noch nicht abgedeckte Teil des im OZG geforderten Gesamtumfangs muss auf Basis einer sinnvollen Priorisierung in handhabbare Bündel von Leistungen für eine realistische Umsetzung strukturiert werden. Bei der Priorisierung soll nicht zwingend die Vor-Priorisierung der Leistungen aus dem OZG-Umsetzungskatalog übernommen, sondern auch eine für die Stadt Nürnberg optimale Planung und Durchführung ermöglicht werden. Dabei sollen zunächst diejenigen Verwaltungsleistungen berücksichtigt werden, bei denen neben Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen auch die Stadt Nürnberg durch die Einführung eines Online-Angebotes in besonderer Weise profitiert.

Der besondere Nutzen für die Stadt insgesamt und die Dienststelle DIP im Besonderen wird dann erreicht, wenn es gelingt, trotz bestehender Unsicherheiten bei den Rahmenbedingungen auf Bundes- und Landesebene jetzt unmittelbar mit der Realisierung von Lösungen zu starten und schnelle Erfahrungen sammeln zu können. Das Umsetzungsprogramm muss flexibel anpassbar auf veränderte Bedingungen sein.

Um die Realisierung mit den Dienststellen effizient durchführen zu können, empfiehlt sich die Berücksichtigung mehrerer Leistungen einer Dienststelle als Bündel, gleichwohl mit dem Ziel, auch mit mehreren Dienststellen parallel die Umsetzungen zu realisieren. Dabei sollte jeweils ein Projekt mit einer Dienststelle aufgesetzt werden und die gleichzeitig laufenden Projekte mit mehreren Dienststellen in einem gemeinsamen Umsetzungsprogramm gesteuert werden. Für die Phase 1 dieses OZG-Umsetzungsprogrammes sind jetzt die in Frage kommenden Leistungen gemeinsam mit den relevanten Dienststellen auszuwählen. Die Priorisierung innerhalb einer Dienststelle erfolgt immer in Abstimmung mit dieser, auch unter Berücksichtigung der dort jeweils aktuellen Ressourcensituation.

Bei der Priorisierung kann der Nutzen nach internen Kriterien, wie z. B. Flächenbedarf oder Personalaufwand, vorhandene Personalengpässe, und externen Kriterien betrachtet werden, hier z. B. Nutzungshäufigkeiten, Bearbeitungsqualität und -komfort aus Bürgersicht durch orts- und zeitunabhängige Angebote. Daneben sollte die Priorisierung auch diejenigen Dienststellen berücksichtigen, die in den Digitalisierungslaboren des Bundes bereits Vorarbeit geleistet haben. Aus der Gesamtübersicht (Anlage 3) könnten demnach in der Phase 1 eines OZG-Umsetzungsprogrammes die zu priorisierenden Leistungen folgender Dienststellen/Eigenbetriebe bearbeitet werden: EP, OA, StN, BoB, J, SÖR, SHA, KaSt und Gh. Abschließend soll die Planung des Umsetzungsprogrammes auch von der gemeinsamen Kooperation mit der Landeshauptstadt München und der Stadt Augsburg profitieren können, da beide Partner ebenfalls wie die Stadt Nürnberg mit der Software intelliForm als technischer Basis arbeiten und somit ein Austausch von Erfahrungen, Prototypen und Lösungen aktiv genutzt werden soll. Ein arbeitsteiliges Vorgehen könnte so zu Effizienzgewinnen bei allen Beteiligten führen.

3.2 Umsetzungsstruktur und Organisation

Im Zuge der Umsetzung der Ergebnisse des Strategieprojektes IT und Digitalisierung wird das E-Governmentbüro personell verstärkt. Die Ausschreibungsverfahren dauern noch an. Daneben wird das E-Governmentbüro auch organisatorisch neu ausgerichtet und sich künftig auf die Kernaufgaben konzentrieren. DIP/IT-EGB (künftig DIP/IT-OS, Online Services) wird DIP/IT-3 (künftig DIP/IT-AM, Application Management) zugeordnet. Dadurch entfällt eine Sachgebietsgrenze. Das Team wird somit in unmittelbarer Nähe der am Erstellungsprozess der Online-Dienste beteiligten Teams von DIP/IT verortet.

Daneben wird angestrebt, für die Umsetzung des OZG eine Programmsteuerung für die zahlreichen anstehenden Einzelprojekte zu etablieren. Ziel dabei ist es, ein besonderes Augenmerk auf dieses öffentlichkeitswirksame und strategisch bedeutsame Thema zu legen sowie den reibungslosen Umsetzungsprozess zu organisieren. Dazu gehört ebenso, eine engere Zusammenarbeit mit DIP/1 (künftig DIP/PrO, Prozessmanagement und Organisation), den Fachdienststellen und externen Dienstleistern, sowie den systematischen Einsatz innovativer Methoden (Ist- und Sollprozesse sowie Prototypen in Sprints mit crossfunktionalen Teams erarbeiten, verstärkter Einsatz von Nutzertests mit sofortiger Umsetzung des Feedbacks) im OZG-Umsetzungsprozess zu erproben und zu steuern. Letzteres wird derzeit bereits im Pilotprojekt zur Digitalisierung der Verwaltungsleistungen der Ausländerbehörde (EP/2) getestet.

4. Fazit

Das OZG verpflichtet Bund, Länder und Kommunen, ihre Verwaltungsleistungen bis zum31.12.2022 auch elektronisch über Verwaltungsportale anzubieten. Damit haben die

langjährigen E-Government-Aktivitäten einen gesetzlichen und terminierten Nachdruck erhalten. Etliche gesetzliche und technische Rahmenbedingungen, die nicht unmittelbar im Einflussbereich der Stadt Nürnberg liegen, müssen noch geschaffen werden. Dies reicht von der Reduzierung gesetzlicher Formvorschriften des „persönlichen Erscheinens oder der „eigenhändigen Unterschrift“, über die Erlaubnis der fachbereichsübergreifenden Nutzung von Registerdaten bis zur Definition und Implementierung eines bundesweit interoperablen Servicekontos.

Das OZG bleibt mit seinen Mindestforderungen hinter den eigenen Ansprüchen der Stadt Nürnberg bei der Digitalisierung der Stadtverwaltung zurück, obwohl sie im Vergleich zu anderen Kommunen bei den Antragsprozessen schon viel erreicht hat. Ziel der Stadt Nürnberg ist es, ihre Verwaltungsleistungen in Verbindung mit dem Servicekonto und der Serviceplattform von Mein Nürnberg anzubieten. Dabei soll Mein Nürnberg laufend weiterentwickelt werden.

Um den größtmögliche Nutzen für alle Beteiligten zu generieren, ist in Abstimmung mit der jeweiligen Dienststelle schrittweise auch der Bearbeitungsprozess mit Anbindung von Registern, Fachverfahren sowie dem Dokumentenmanagementsystem zur elektronischen Vorgangsbearbeitung einzubeziehen. Diese über den reinen Antragsprozess hinausgehende Umsetzung bedarf zwar zunächst größeren Aufwands, beinhaltet aber deutlich mehr Nutzenpotenziale auf allen Seiten. Exemplarisch wird dazu ein Digitalisierungsprojekt bei der Ausländerbehörde (EP/2) durchgeführt, das im POA am 21.05.2019 vorgestellt wurde. In diesem Projekt werden Bausteine für Technik, Methoden, Prozessorganisation und Kommunikation als „Blaupause“ für andere Dienststellen erarbeitet.

Bis Ende 2022 werden nicht alle Ziele vollständig erreichbar und Kompromisse und Provisorien für eine derzeit nicht exakt zu bestimmende Übergangszeit notwendig sein. Insgesamt wird die Digitalisierung der Verwaltungsleistungen eine dauerhafte Aufgabe sein, die systematisches und ständiges Lernen aus den Erfahrungen der Einzelprojekte und dem Kundenfeedback erfordert. Es bedarf darüber hinaus einer laufenden Pflege, Aktualisierung und Optimierung, die mit der Zahl der digitalisierten Leistungen zunimmt.

5. Beschlussvorschlag

Der POA nimmt den Bericht zur Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes (OZG) zur Kenntnis und beauftragt die Verwaltung mit der Realisierung entsprechend der dargestellten Umsetzungsstruktur und des vorgeschlagenen Umsetzungsprogramms.

II. Herrn Ref. I/II gez. Riedel (Unterschrift liegt elektronisch vor)

III. GPR
GSBV

IV. Ref. I/II - POA

Nürnberg, 19.11.2019
Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation

gez. Knabel (51 13)
(Unterschrift liegt elektronisch vor)

Anlagen

- Anlage 1: Glossar
- Anlage 2: Auszug aus dem OZG-Katalog mit Leistungsbündeln und Einzelleistungen
- Anlage 3: Grobplanung der Umsetzung des OZG bei der Stadt Nürnberg
- Anlage 4: Architektur-Komponenten am Beispiel Ausländerbehörde

Anlage 1: Glossar

Clickdummy	Ein interaktiver, klickbarer Prototyp des geplanten digitalisierten Antragsprozesses. Er veranschaulicht den Entwicklungsstand und unterstützt Nutzertests durch zukünftige Anwender.
Crossfunktionales Team	Setzt sich aus Mitgliedern verschiedener Fachrichtungen (Fachdienststelle, IT, Prozessorganisation) zusammen und verbindet so die notwendigen Fähigkeiten zur Erreichung des Projektziels.
Datensouveränität	Größtmögliche Kontrolle und Herrschaft von Personen über die (eigenen) Daten
Digitalisierungslabor	In den Digitalisierungslaboren werden unter Beteiligung der Fachseite, E-Government-Experten, Designern sowie Nutzern, digitale und nutzerfreundliche Lösungen für besonders wichtig identifizierte Leistungen entwickelt.
eAT	elektronischer Ausländertitel Enthält wie der Personalausweis einen elektronischen Identitätsnachweis
eID	electronic Identity Elektronischer Identitätsnachweis des Personalausweises im Scheckkartenformat, auch Online-Ausweisfunktion genannt. Sie ermöglicht es, sich und sein Gegenüber im Internet sicher und eindeutig mit dem Personalausweis zu identifizieren
Feedback	Rückmeldungen von Testpersonen und Nutzern von Online-Diensten
Implementierung	Technische Realisierung einer zuvor konzipierte Anwendungslösung, indem Softwareprodukte konfiguriert, vorhandene Software angepasst oder Programme und Programmteile vollständig neu erstellt werden.
Interoperabilität von Nutzerkonten	Einmal registriert sollen sich die Nutzer künftig mit einem Nutzerkonto ihrer Verwaltung bei allen im Portalverbund der deutschen öffentlichen Verwaltung zusammengeschlossenen Nutzerkonten anmelden können.
mobile TAN - Anmeldung	Bei dem mobile TAN-Verfahren (TAN = Trankaktionsnummer) wird die SMS-Funktion des Handys genutzt, um sich zur Anmeldung am Servicekonto nach Eingabe von Benutzername und Passwort per SMS eine nur für diesen Vorgang verwendbare TAN auf das Mobiltelefon senden zu lassen.
Nutzerkonto	Speichert die persönlichen Daten registrierter Nutzerinnen und Nutzer (= Servicekonto)
Once-Only-Prinzip	Ziel des Once-Only-Prinzips ist, dass Bürger und Unternehmen bestimmte Standardinformationen der Verwaltung nur noch einmal mitteilen müssen, da diese die Informationen untereinander austauscht. Dadurch werden zusätzliche Belastungen der Bürgerschaft und Unternehmen bei der Kommunikation mit der öffentlichen Verwaltung verringert.
Online-Assistent	ist ein Online-Dienst, der ein schrittweises Durchlaufen des Antragsprozesses ermöglicht. In dieser Form werden Online-Dienste der Stadt Nürnberg erstellt.

Online-Dienst	Mit einem Online-Dienst können Anträge digital an die Verwaltung übermittelt werden.
Online-Zugangsgesetz (OZG)	Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen (Onlinezugangsgesetz - OZG) vom 14. August 2017 (BGBl. I S. 3122, 3138) http://www.gesetze-im-internet.de/ozg/OZG.pdf
OZG-Leistung	Bündel von Verwaltungsleistungen
OZG-Leistungsbündel	Die OZG-Leistungsbündel enthalten eine unterschiedliche Anzahl einzelner Verwaltungsleistungen. Werden die Leistungsbündel aufgelöst, ergeben sich deshalb weit mehr als 575 Verwaltungsleistungen.
OZG-Leistungskatalog	Nicht abschließende Sammlung von 575 Leistungsbündeln der am häufigsten nachgefragten Verwaltungsleistungen von Bund, Ländern und Kommunen
paydirekt	Online-Bezahlverfahren deutscher Sparkassen und Banken
PayPal	Weltweit nutzbares Online-Bezahlverfahren des gleichnamigen Zahlungsdiensteanbieters
Portalverbund	Verknüpfung der Verwaltungsportale des Bundes, der Länder und der Kommunen unter Berücksichtigung der föderalen Strukturen, sodass Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen dadurch die von ihnen gewünschte Verwaltungsleistung – unabhängig davon, auf welchem Verwaltungsportal sie einsteigen – einfach und sicher erreichen können.
Register	Von Behörden und anderen öffentlichen Stellen geführte Datensammlungen über bestimmte rechtserhebliche Tatsachen und Umstände von Bürgerschaft und Unternehmen (z.B. Melde-, Fahrerlaubnis-, Geburten- oder Handelsregister)
Servicekonto	Speichert die persönlichen Daten registrierter Nutzerinnen und Nutzer (= Nutzerkonto)
Serviceplattform	Sie ermöglicht registrierten Nutzerinnen und Nutzern mit den Daten Ihres Servicekontos die sichere elektronische Verfahrensabwicklung von Antragstellung über Bezahlen bis zur Übermittlung des Bescheides durch die Stadtverwaltung
Sprint	Der Begriff stammt aus dem agilen Projektmanagement. Ziel eines jeden Sprints ist es, ein funktionsfähiges Zwischenprodukt zu entwickeln und so schrittweise das Projektziel zu erreichen.

Anlage 2: Auszug aus dem OZG-Katalog mit Leistungsbündeln und Einzelleistungen

OZG-Leistung(sbündel)	*OZG - Priorität*	*Einzelleistungen*
Feinstaubplakette	2	99108019000000 Ausnahme von der Kennzeichnungspflicht in Umweltzonen 99108007000000 Feinstaubplakette
Kraftfahrzeugkennzeichen	2	99036013000000 Mitnahme des Kraftfahrzeugkennzeichens bei Umzug 99036009000000 Kraftfahrzeugkennzeichen
Zulassungsbescheinigung	2	99036011000000 Zulassungsbescheinigung Teil I 99036012000000 Zulassungsbescheinigung Teil II
Führerschein	2	99023003000000 Fahrberechtigungen zum Führen von Einsatzfahrzeugen 99023004000000 Gnadenerweis bei Verkehrsordnungswidrigkeiten 99024001000000 Örtliches Fahrerlaubnisregister 99024002000000 Zentrales Fahrerlaubnisregister 99075003000000 Kurse zur Wiederherstellung der Kraftfahreignung 99075008000000 Mofaprüfbescheinigung 99023002000000 Fahrerlaubnis 99023001000000 Führerschein
Parkausweise und Zufahrtsberechtigungen	2	99108010000000 Parkerleichterungen 99108037000000 Parkmöglichkeiten für schwerbehinderte Menschen nicht im LeiKa Ausnahmegenehmigung für kleinwüchsige Menschen nicht im LeiKa Deichschein 99108001000000 Bewohnerparkausweis 99108009000000 Parkausweis für Schwerbehinderte
Geburtsurkunde und -bescheinigung	1	99027001000000 Geburtszeit 99027002000000 Geburtsurkunde 99027003000000 Geburt im Ausland 99027005000000 Geburtenregister
Meldebestätigung und -registerauskunft	1	99102057000000 Doppelbesteuerungsabkommen 99115003000000 amtliche Meldebestätigung 99115004000000 Melderegisterauskunft

Anlage 3: Grobplanung der Umsetzung des OZG bei der Stadt Nürnberg

Die Auswertung der 575 Leistungsbündel (ca. 90 dieser Bündel betreffen kommunale Leistungen) des OZG Kataloges und seiner Priorisierungen ergab für die Stadt Nürnberg im März 2019

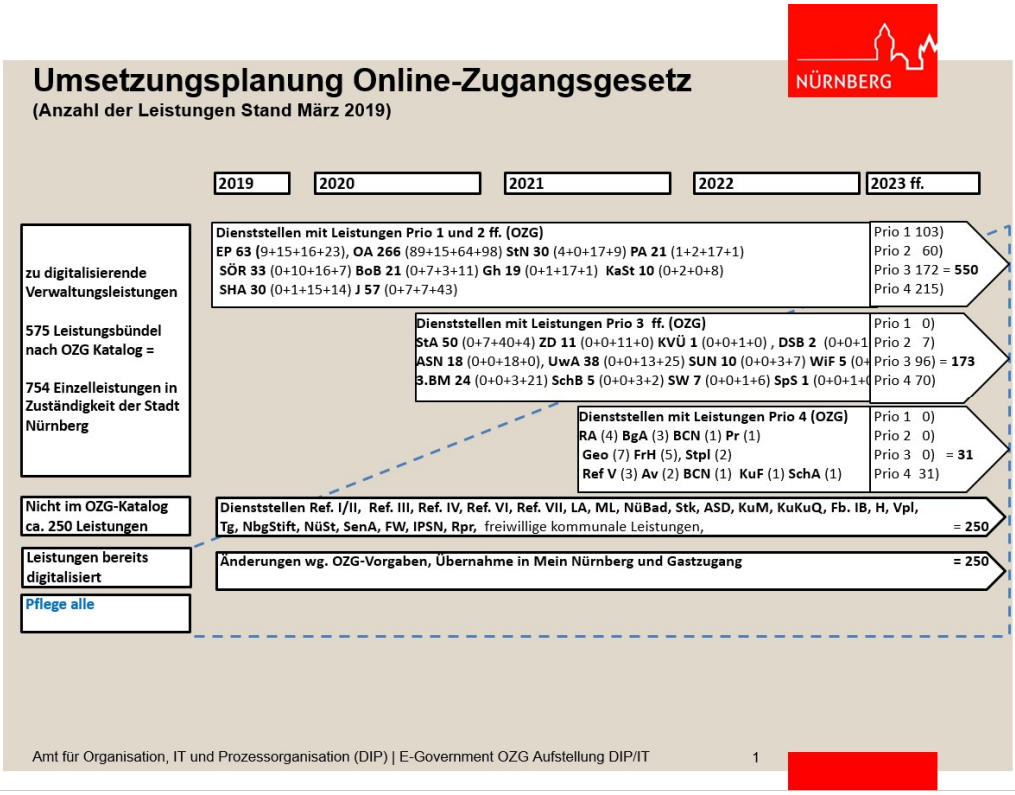
- 754 Einzelleistungen in Zuständigkeit der Stadtverwaltung
- Dienststellen in 3 Umsetzungsstufen
  - Stufe 1: Dienststellen mit 550 Leistungen der Priorität 1 – 4
  - Stufe 2: Dienststellen mit 173 Leistungen der Priorität 3 -4
  - Stufe 3: Dienststellen mit 31 Leistungen der Priorität 4
- 250 Einzelleistungen, die nicht im OZG Katalog enthalten sind.

Auf Basis dieser Auswertung wurde die nachfolgende Umsetzungsplanung erstellt.

Dabei enthält die Stufe 1 nicht nur die meisten Leistungen, sondern insbesondere auch Leistungen der „Bürgerdienststellen“ mit hohen Fall- und Besucherzahlen. Bei den Dienststellen EP, OA und SÖR wurde mit ersten Umsetzungsschritten begonnen.

Mit der Übernahme in die Serviceplattform Mein Nürnberg müssen auch die rund 250 bereits digitalisierten Antragsprozesse angepasst werden.

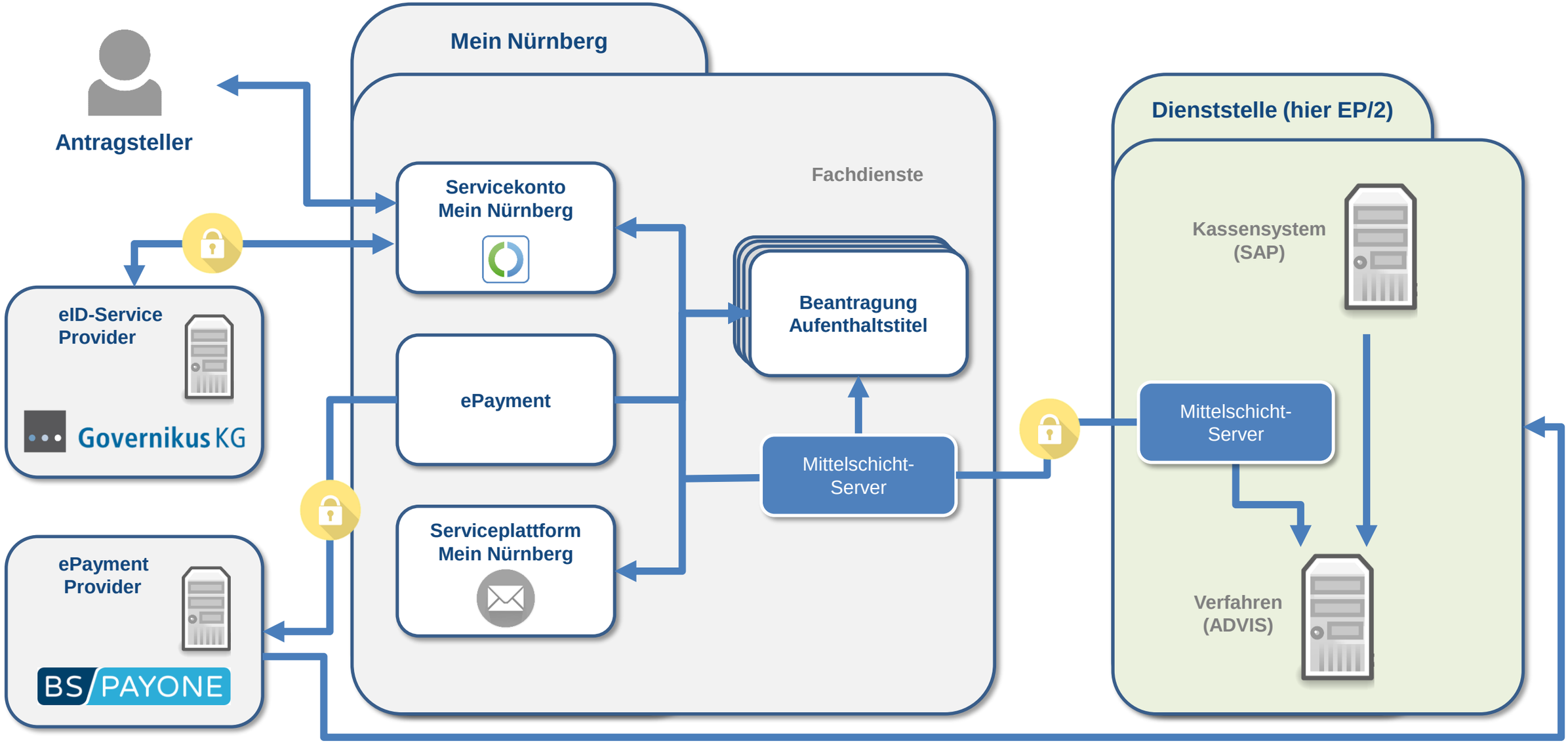
Die gestrichelte blaue Linie steht für den mit der steigenden Anzahl von Diensten zunehmenden Pflegeaufwand durch rechtliche, organisatorische und technische Änderungen.



Die Fortschreibung der Auswertung aus dem März 2019 hat für die Stadt Nürnberg

+ 821 Einzelleistungen in Zuständigkeit der Stadtverwaltung,
+ 365 Einzelleistungen, die nicht im OZG Katalog enthalten sind,
= 1.186 umzusetzende Einzelleistungen ergeben.

Anlage 4: Architektur-Komponenten am Beispiel Ausländerbehörde



Berichtsvorlage
ZD/066/2019

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Personal- und Organisationsausschuss	10.12.2019	öffentlich	Bericht

Betreff:
Digitalisierung öffentlicher Gebäude

Anlagen:
BIM-Antrag SPD
20190801-Praxis-Report_Bayern
BIM Bericht05

Im beiliegenden Bericht ist der derzeitige Sachstand zum Einsatz von Building Information Modeling (BIM) bei der Stadtverwaltung und eine Einschätzung der aktuellen Möglichkeiten enthalten. Zudem wird auf die Einführung von CAFM eingegangen.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft	☐ nur für einen begrenzten Zeitraum
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☒ Nein

☐ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Die Verwendung von Software in der Gebäudeverwaltung hat keine Auswirkungen auf abzugrenzende Personengruppen.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☐ **RA** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☒ **Ref. VI**

☐

☐

spd@stadt.nuernberg.de
www.spd-stadtratsfraktion.nuernberg.de

U1, U11 Lorenzkirche
Bus 36, 46, 47 Rathaus

Rathaus
90403 Nürnberg

Tel 0911 / 231-2906
Fax 0911 / 231-3895

SPD
STADTRATSFRAKTION
NÜRNBERG

Ö 5

SPD Stadtratsfraktion | Rathaus | 90403 Nürnberg

An den Oberbürgermeister
der Stadt Nürnberg
Dr. Ulrich Maly
Rathaus
90403 Nürnberg

OrgA
09. März 2018

POA
OBERBÜRGERMEISTER
02. MRZ. 2018 Nr.
z.w.V.

Nürnberg, 1. März 2018
Raschke

Digitalisierung öffentlicher Gebäude

Sehr geehrter Herr Oberbürgermeister,

die Verwaltung verfügt über eine detaillierte digitale Stadtgrundkarte. Diese steht im 2D-Format zur Verfügung. 3D-Formate bzw. Modelle werden im Hochbauamt nach unserem Kenntnisstand derzeit nicht erzeugt. In vielen Fällen wäre es aber zukünftig sinnvoll, in städtischen Gebäuden Vermessungen bzw. eine 3D-Digitalerfassung durchzuführen, um einen aktuellen Planstand für alte Gebäude zu bekommen. Im Januar 2017 hat das Verkehrsministerium einen Masterplan Bauen 4.0 vorgelegt, um den Einsatz von Building Information Modeling (BIM) im Bauwesen voranzutreiben.

Der Stufenplan Digitales Planen und Bauen stellt dazu fest: „In den letzten Jahren hat das Thema Building Information Modeling (BIM) in der Bauwirtschaft zunehmende Bedeutung gewonnen. Nach Ablösung des Zeichenbretts durch Auto-CAD-Systeme und zudem noch der Verwendung von Planungsplattformen soll der nächste technologische Entwicklungsschritt in der Planung mithilfe eines virtuellen Gebäudemodells liegen, welches alle drei räumlichen Dimensionen aufnehmen und darüber hinaus weitere Auswertungsfunktionen beinhalten soll. BIM ist hiernach als eine Methode zur vernetzten und kooperativen Planung, Ausführung und Bewirtschaftung von Gebäuden anhand eines von allen Beteiligten genutzten dreidimensionalen Gebäudemodells, in welchem zusätzliche Informationen, etwa über Quantitäten, Qualitäten und Kosten, hinterlegt sind, zu verstehen".

Die SPD-Stadtratsfraktion stellt vor diesem Hintergrund zur Behandlung im zuständigen Ausschuss folgenden

Antrag:

Die Verwaltung berichtet über den aktuellen Stand der Digitalisierung städtischer Gebäude und bereitet einen entsprechenden Pilotversuch in einem städtischen Gebäude vor.

Referat I/II
07. März 2018
weiter an:
z.K.B. um Rücksprache
z. w. V.
zur Stellungnahme
Antwort zur Unterschrift vorlegen
z.K.
WV am:
Fch KaSt
OrgA PA

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Anja Prölß-Kammerer
Fraktionsvorsitzende

Anlage: Stufenplan Digitales Planen und Bauen

RKW Kompetenzzentrum

Ö 5



Praxis-Report Bayern

Digitalisierung und Beschäftigung in der Bauwirtschaft

Gefördert durch

Bayerisches Staatsministerium für
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.
RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Fachredaktion: Christina Hoffmann, Marlies Kuchenbecker
Tanja Leis, Steffen Wallner
Gestaltung: Katja Hoffmann, Claudia Weinhold
Bildnachweis: IStock – TommL, Vijay kumar, phochi, wutwhanfoto; Die Bilder/ Fotos in den einzelnen Beiträgen stammen von den Unternehmen oder von den Organisationen selbst und wurden von ihnen für die Veröffentlichung zur Verfügung gestellt.
Druck: Bonifatius Druckerei, Paderborn

Juli 2019

Gefördert durch:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf alle Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

Inhaltsverzeichnis

Grußwort 4

Digitalisierung und Beschäftigung in der Bauwirtschaft 7

Statements der Sozialpartner 8
- Bayerischer Bauindustrieverband e. V. 8
- Landesverband Bayerischer Bauinnungen 9
- Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt 10

Die 10 größten Hemmnisse in Sachen Building Information Modeling (BIM) 12
10 Gründe, warum Sie Building Information Modeling (BIM) umsetzen sollten 13

Leuchtturm-Unternehmen der Bauwirtschaft 14
- Hölzel Malerwerkstatt 15
- Glöckle Holding GmbH 19
- RAAB Baugesellschaft mbH & Co KG 23
- Implenia Hochbau GmbH 27

Weitere Bayerische Akteure 30
- Die Bayerische BauAkademie 30
- Das ZentrumDigitalisierung.Bayern 32

Ausblick 34
Weiterführende Informationen 35

Zentrale Ergebnisse der Beschäftigungsstudie 39



Roland Weigert
Staatssekretär im Bayerischen
Staatsministerium für Wirtschaft,
Landesentwicklung und Energie

Grußwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

am Anfang steht der Dank! Allen voran dem RKW Kompetenzzentrum. Das RKW ist mit seiner Forschungsarbeit voll auf der Höhe der Zeit und hat genau die Themen im Blick, die die Branche bewegen, die die Betriebe als Herausforderungen der Zukunft sehen.

Die „Auswirkungen der Digitalisierung auf die Baubranche“ sind brandaktuell. Mich freut es, dass in der vorliegenden Kurzstudie ganz besonders die bayerischen Betriebe in den Fokus genommen wurden. Deshalb haben wir dieses Projekt gerne finanziell unterstützt. Ich bin sicher: Die Ergebnisse dieser Arbeit werden wertvolle Impulse liefern, um gerade kleine und mittelständische Betriebe der Bauwirtschaft zukunftsfest zu machen.

Bei den meisten Betrieben ist das Bewusstsein über die Bedeutung der Digitalisierung da. Die Unternehmen haben verstanden, dass die Digitalisierung gerade auch die Bauwirtschaft erfassen wird. Dieses Bewusstsein gilt es in die betriebliche Arbeit umzusetzen. Die Betriebe sind bei der Einführung von BIM noch recht zurückhaltend.

Ich möchte an dieser Stelle alle Unternehmen ermutigen: Gehen Sie den wichtigen Schritt in das digitale Zeitalter. Denn die Zukunft der Bauwirtschaft ist digital – und das in allen Stufen der Wertschöpfungskette. Wir müssen die Digitalisierung als Chance begreifen. Gerade BIM ist ein wichtiger Beitrag, um die fragmentierte Wertschöpfungskette im komplexen Baubereich intelligent zusammenzuführen. BIM bietet enorme Chancen für neue Wertschöpfung!

Deshalb ist es gut, dass die Politik die Zeichen der Zeit erkannt hat. Wir begrüßen ausdrücklich, dass der Bund BIM kraftvoll vorantreibt. So soll ab 2020 die digitale Bauplanung bei allen Verkehrsinfrastrukturvorhaben des Bundes Standard sein. Es ist gut, dass der Bund bei der Umsetzung von BIM auch auf bayerische Kompetenzen vertraut. So arbeitet etwa unser Fraunhofer-Institut für Bauphysik IBP im oberbayerischen Valley an der Weiterentwicklung von BIM. Ich bin sicher, von dort aus werden viele wichtige Impulse für die Zukunft des Bauens ausgehen.

Auch in unserer Digitalisierungsoffensive „BAYERN DIGITAL“ nimmt das Thema BIM einen großen Platz ein. So haben wir eine eigene Plattform „Digitales Planen und Bauen“ ins Leben gerufen. Die Umsetzung erfolgt in unserem ZentrumDigitalisierung.Bayern – kurz ZD.B –, in dem wir unsere digitalen Kompetenzen bündeln. Wir wollen in der neuen Plattform Wirtschaft und Wissenschaft enger zusammenbringen. Wir wollen Projekte entwickeln und umsetzen, die die Produktivität des Bauwesens erhöhen sollen. Dabei richten wir uns an die gesamte Breite der Branche: Wir wollen Planungsunternehmen und Bauwirtschaft genauso einladen mitzumachen, wie das Bauhandwerk, die Kammern und das öffentliche Bauwesen. Ich kann alle bayerischen Akteure nur ermutigen, sich dort einzubringen und gemeinsam Projekte zu gestalten. Gerade in Zeiten des wachsenden Fachkräftemangels in der Baubranche ist die Digitalisierung eine wichtige Zukunftschance.

Die Digitalisierung ist eine große Chance, die Attraktivität vieler Bauberufe zu erhöhen. Genauso klar ist aber auch: Die neuen Technologien werden die Anforderungen an die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verändern – weg von Routine- und Standardtätigkeiten hin zu konzeptioneller und analytischer Arbeit. Darauf müssen wir uns einstellen! Wir müssen mehr denn je in die Aus- und Weiterbildung der Menschen investieren und unseren starken Trumpf der beruflichen Bildung noch besser ausspielen!

Die Bauwirtschaft ist eine Schlüsselbranche unserer Wirtschaft. Mit den digitalen Möglichkeiten können wir in diesem Bereich noch besser werden. Es ist meine feste Überzeugung, dass wir so

- die Effizienz der Branche steigern können,
- dem Fachkräftemangel erfolgreich entgegenwirken können,
- die Transparenz erhöhen und
- zu mehr Planungssicherheit kommen können.

Das ist unser bayerischer Anspruch: Wir wollen digitale Chancen nutzen, um die Produktivität im Baugewerbe zu erhöhen.

In diesem Sinne nochmals ein herzlicher Dank an alle, die an der Studie beteiligt waren.
Ich wünsche Ihnen eine spannende und informative Lektüre!





Digitalisierung und Beschäftigung in der Bauwirtschaft

Die Digitalisierung in der Bauwirtschaft wird großen Einfluss auf das zukünftige Bauen haben. Mit der digitalen Arbeitsmethode BIM (Building Information Modeling) wirken dabei Menschen, Prozesse und Technologien in der Baubranche zielorientiert zusammen.

Obgleich das Interesse des bayerischen Baumittelstands an digitalen Technologien groß ist, zeigen verschiedene Studien, dass die mittelständisch orientierte Bauwirtschaft dem digitalen Wandel und den Möglichkeiten von BIM noch zurückhaltend gegenüber steht.

Neue digitale Technologien werden aktuell vorrangig genutzt, um Prozesse zu optimieren, die Bauqualität zu erhöhen und Kosten zu senken. Das modellbasierte Bauen setzt sich immer mehr durch. Der digitale Wandel wird weitreichende Folgen auf die Bauwirtschaft und damit auch grundlegende Auswirkungen auf die Kompetenzprofile der Fachkräfte der Branche haben. Die Beschäftigten müssen darauf vorbereitet und entsprechend qualifiziert werden.

Grundlage für den vorliegenden Praxis-Report sind die Ergebnisse der RG-Bau Beschäftigungsstudie mit Schwerpunkt Bayern.

Im Report beschreiben „Leuchtturm-Unternehmen der Bauwirtschaft“ ihre Erfahrungen bei der Einführung digitaler Methoden und Instrumente, vor allem wie sie ihre Mitarbeiter dabei einbinden. Sie zeigen Chancen und Hemmnisse auf und geben anderen Unternehmen Tipps mit auf den Weg. Vertreter des Bayerischen Baugewerbes, der Bayerischen Bauindustrie und der Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt kommen zu Wort und schildern aus ihrer Sicht, welche Auswirkungen die fortschreitende Digitalisierung auf die Arbeitnehmer und die Ausbildung in der Baubranche hat. Ergänzend berichten die Bayerische BauAkademie sowie die Themenplattform Digitales Planen und Bauen im ZemtrumDigitalisierung. Bayern aus ihrem Wirkungskreis.

Zusammenfassende Ergebnisse der RG-Bau Beschäftigungsstudie Bayern sind im Anhang enthalten. Der gesamte Ergebnisbericht steht unter www.baumitbim.de zum kostenlosen Download zur Verfügung. Eine Linksammlung zu weiterführenden Informationen rundet den Praxis-Report ab.

Statements der Sozialpartner
Bayerischer Bauindustrieverband e.V.

Bauarbeitswelt heute: Digitale Technik wirkt nur gepaart mit Kompetenz
Man kann nun mal nicht „auf Probe betonieren“. Jeder Bauarbeiter weiß das. Auszubildende am Bau, sei es als Maurer oder Beton- und Stahlbetonbauer oder im Tiefbau als Pflasterer, Asphalt- oder Kanalbauer, lernen sehr früh in der Berufsausbildung, dass Nachbesserungen immer viel Zeit und Geld kosten.

Wenn es bei der Betonage eines großen Bauteils, oder bei der Montage vorgefertigter Bauteile nicht sofort „passt“, geht das immer sehr schnell ins Geld.

Die Antwort in der Bauausbildung lautet deshalb seit jeher „handlungsorientiertes Lernen“: in der überbetrieblichen Ausbildung erwerben Bau-Azubis praktisch-handwerkliche Fertigkeiten sowie den routinierten Umgang mit Meterstab und Bleistift. Auf der Baustelle muss das Wissen dann sitzen.

All dies wird sich jetzt grundlegend ändern. Die Digitalisierung zieht ein, Tablets und Smartphones ersetzen so manchen Bleistift. Die Digitalisierung des Bauens hat die Baustelle erreicht. Mit einem Mal ist die Automatisierung auch einmaliger, nicht wiederkehrender Abläufe in greifbarer Nähe. Bagger und immer mehr Spezialgeräte bieten heute Datenschnittstellen zur Steuerung. Sie unterstützen den Menschen bei schwerer Arbeit, marschieren aber mit wachsender Autonomie auch stramm in Richtung Robotik. Gleichzeitig liefern immer mehr Systeme auch Dokumentationsdaten. Mit den neuen technischen und digitalen Möglichkeiten wachsen parallel aber auch die Anforderungen an alle Handwerker und Ingenieure, Logistiker und Kaufleute. Die Fachleute „draußen auf der Baustelle“ produzieren schneller und präziser als je zuvor. Digitale Kompetenz ist gefragt.

Bauen ist „notorisch komplex“. Dutzende Gewerke sind gegenseitig abhängig. Vom Rohbau über die Ausbaugewerke, Elektro, Heizung, Estrich, Putz bis hin zur Gebäudeautomatisierung müssen alle Gewerke zuverlässig und sicher Hand in Hand greifen. In dieser Komplexität den Spielraum für Fehler systematisch zu reduzieren, ist eine Herausforderung und Maßstab für jeden Produktivitätswettbewerb.

Fertigungsprozesse auf der Baustelle waren seit jeher und bleiben auch in der digitalen Zukunft von der Expertise aller Beteiligten abhängig. Modernste digitale Technik tut hier gute Dienste, muss aber auch angewandt und eingesetzt werden.

Expertise ohne Technik funktioniert vielleicht, nutzt jedoch sicher nicht alle Potenziale. Technik ohne Expertise hingegen funktioniert nicht.



Thomas Schmid
Hauptgeschäftsführer
Bayerischer Bauindustrieverband e.V.
Oberanger 32
80331 München
www.bauindustrie-bayern.de

BAUINDUSTRIE Bayern

Landesverband Bayerischer Bauinnungen

Die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten und Vorteile der Digitalisierung in die Weiterbildung integrieren
BIM ist zwar in aller Munde – hat aber für die große Mehrheit der baugewerblichen Betriebe noch keine Praxisbedeutung. Allenfalls die größeren Betriebe setzen BIM, das ja überwiegend ein Tool der Planer ist, heute schon ein. Viel relevanter in der Praxis ist die generelle Digitalisierung, von der BIM nur ein kleiner Teil ist. Vernetztes Denken, der Einsatz von Tools wie digitalen Bauakten, Tracking Systemen, digitalen Messgeräten und GPS-gestützten Baumaschinen ist in vielen Betrieben bereits gelebte Praxis. Die Betriebe erweitern den Einsatz digitaler Tools nahezu täglich - und beschränken sich dabei nicht nur auf den eigentlichen „Bauprozess“: Kundenakquise im Internet, elektronische Angebots- und Rechnungserstellung, Teilnahme an E-Vergaben, elektronische Personalverwaltung und digitale Baufortschrittsdokumentation sind heute schon Standard oder für viele Betriebe die nahe Zukunft.

Daher brauchen wir breite Weiterbildungsangebote und Best-Practice-Beispiele für das gesamte Spektrum der Digitalisierung, die Hemmschwellen und Ängste abbauen und zeigen, welch einen großen Strauß an Einsatzmöglichkeiten und konkreten Vorteilen der Einsatz digitaler Werkzeuge für den jeweiligen Betrieb in der tagtäglichen Praxis hat. Auch die Bewältigung von Schnittstellen und die Stärkung der Kompetenz zur Auswahl geeigneter Anwendungen muss ein Schwerpunkt der Weiterbildung sein. Denn gerade diese Punkte behindern in der Praxis Betriebe bei der Digitalisierung, weil die damit verbundene Komplexität ohne vertieften Einblick kaum zu überwinden ist.

Ein nächster Schritt muss der weitere Einzug digitaler Komponenten in die Ausbildung sein. Neben der gestiegenen Praxisrelevanz für die Betriebe macht der zunehmende Einsatz digitaler Lösungen und Anwendungen eine Ausbildung im Bau auch attraktiver für junge Menschen. Dies unterstützt so die Betriebe bei der Gewinnung neuer Auszubildender und damit die Zukunftssicherung unseres Handwerks.



Andreas Demharter
Hauptgeschäftsführer
Landesverband Bayerischer Bauinnungen
Bavariaring 31
80336 München
www.lbb-bayern.de

DAS BAYERISCHE BAUGEWERBE

Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt

Die Digitalisierung Hand in Hand gestalten

In der Bauwirtschaft wandeln sich die Bedingungen, unter denen gearbeitet wird. Feste Arbeitszeiten und -orte, ein abgestecktes Aufgabenfeld und grenzenlose Betriebstreue sind für viele Beschäftigte schon heute Relikte vergangener Zeiten. An ihre Stelle treten flexible Arbeitsmodelle und ein neues Verständnis von Arbeitszeit und Arbeitsort. Die Digitalisierung der Arbeitswelt beschleunigt diesen Wandel. Studien zufolge gehören Bau-Betriebe zu den am wenigsten digitalisierten Firmen in Deutschland. Wobei klar ist, dass sich die Errichtung von Bauwerken nicht komplett digitalisieren lässt. Und auch die oft zitierten Maurerroboter, der 3-D-Druck von Bauelementen oder der Einsatz von Exo-Skeletten sind in erster Linie Fragen von Mechanisierungsprozessen. Dennoch bleiben genug Potentiale, um Prozesse rund um das Bauwerk weiter zu digitalisieren. Besonders bei Fragen von Vernetzung und Kollaboration der am Bauprojekt Beteiligten spielt BIM (Building Information Modeling) eine zentrale Rolle. Hier lassen sich Prozesse optimieren und in Verbindung mit Smart- und Lean-Building ganz neue Möglichkeiten nutzen.

BIM bietet auch Sicherheit – nicht nur für die Bau-Firmen; auch für die Beschäftigten ergeben sich ganz neue Möglichkeiten – zum Beispiel für den Arbeits- und Gesundheitsschutz; etwa, weil sich Gefahrenquellen virtuell sichtbar machen lassen.

Bisher ist die Baubranche noch weit entfernt die Vorzüge der Digitalisierung konsequent zu nutzen. Ein Beispiel: bis heute gibt es keinen einheitlichen BIM-Standard. Ein Hemmnis, dass es kleineren Firmen fast unmöglich macht in BIM-Technologie zu investieren und die Beschäftigten sinnvoll zu qualifizieren.

Neben der Festlegung eines einheitlichen BIM-Standards sind vor allem die Beschäftigten der Schlüssel zum Erfolg. Sind sie motiviert und gut qualifiziert, können sie die Vorteile von BIM und anderen Tools konsequent und leistungsstark nutzen. Damit ist klar: bei aller Digitalisierung steht der Mensch im Mittelpunkt.

Gerade im digitalen Zeitalter spielen Beteiligung und Mitbestimmung eine zentrale Rolle – auch in der Bauwirtschaft. Die Einbindung der Mitarbeiter in Prozesse, sowie ihre Qualifizierung und die Gestaltung von familienfreundlichen Arbeitsplätzen sind wichtiger denn je. Denn bei allen Chancen, die die Digitalisierung den Unternehmen bietet: sie sorgt auch für berechtigte Ansprüche der Beschäftigten. Natürlich können digitale Innovationen dazu beitragen, dass Arbeit noch weiter entgrenzt und Mitarbeiter „ausgepresst“ werden. Aber die Digitalisierung kann auch dazu beitragen, dass Arbeit weniger belastet und verlässlich mehr (gesunde) Zeit für die Familie bleibt.

Bei der Nutzung von digitalen Möglichkeiten sind weiterhin analoge Fragen und Lösungen entscheidend. Und: Der faire und respektvolle Umgang mit den Beschäftigten, ihren Betriebsräten und Gewerkschaften kann durch keine App ersetzt werden.

Die Firmen der Bauwirtschaft stehen nun vor der Wahl, ob sie im Zuge der Digitalisierung auf eine neue Form der Zusammenarbeit setzen oder im Einzelgängertum Chancen verspielen. Denn digitale Affinität wird nicht reichen, um die Herausforderungen der Bauwirtschaft sicher zu meistern.

Als Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU) begleiten wir die anstehenden Transformationsprozesse gerne. Mit unseren Tarifverträgen haben wir darüber hinaus ein leistungsstarkes und verlässliches Instrument, um gemeinsam die Branche fit für die Zukunft zu machen.



Christian Beck
Abteilungsleiter
Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt
Bundesvorstand – Vorstandsbereich VB II,
Abteilung Bauwirtschaft
Olof-Palme-Straße 19
60439 Frankfurt
www.igbau.de

Die 10 größten Hemmnisse in Sachen Building Information Modeling (BIM)

Aus den Ergebnissen RG-Bau Beschäftigungsstudie mit Schwerpunkt Bayern haben sich die folgenden 10 größten Hemmnisse herauskristallisiert, die bei den befragten KMU im Zuge der Einführung von BIM auftraten. Die Reihenfolge ergibt sich aus der Häufigkeit Ihrer Antworten (absteigend).

1.
Die Übersicht über den Softwaremarkt ist nicht ausreichend.

2.
Mit der Digitalisierung wird ein hoher Zeitaufwand verbunden.

3.
Das Verhältnis Aufwand und Nutzen ist oft unklar. Steht es wirklich in einem guten und ausgewogenen Verhältnis?

4.
Die Bauunternehmen denken an hohe Investitionen bei der Anschaffung der Software.

5.
Die Anforderungen der Software an die Hardware sind meistens zu hoch.

6.
Es ist bis dato kein standardisierter BIM-Prozess vorhanden.

7.
Die Software ist oft zu komplex für den Einsatzzweck.

8.
Die vorhandene Software stößt an ihre funktionalen Grenzen.

9.
Die Ängste der Mitarbeiter sind so hoch; oft scheuen sie die Einführung und Umsetzung von BIM.

10.
Die BIM-Schulungsangebote sind zu gering und nicht passgenau.

10 Gründe, warum Sie Building Information Modeling (BIM) umsetzen sollten...

Dies ist eine Zusammenstellung von Gründen, die dafür sprechen, BIM auch in Ihrem Unternehmen umzusetzen. Die Reihenfolge der genannten Gründe ergibt sich aus der Häufigkeit, mit der die bayerischen KMU-Bau in der RG-Bau Beschäftigungsstudie zu Fragen nach den strategischen Zielen und aktuellen Nutzeneffekten ihres Einsatzes von BIM antworteten.

1.
Mit der Umsetzung von BIM können Sie Ihre Datendurchgängigkeit erhöhen.

2.
Die Planungsqualität und -sicherheit wächst, wenn Sie BIM umsetzen. Darüber steigt Ihre Termin- und Kostentreue.

3.
BIM erhöht die Transparenz und Dokumentation. Sie decken Planungsfehler früher auf.

4.
Ihre gesamten Bau- und Nutzungsprozesse sowie Ihre internen Arbeitsabläufe werden mit BIM effizienter. Dadurch generieren Sie Zeit- und Kostenersparnisse.

5.
Die Zusammenarbeit mit Ihren Projektpartnern verbessert sich. Es wird mehr mit- statt gegeneinander gearbeitet.

6.
Mit der Umsetzung von BIM erzielen Sie eine höhere Mitarbeitergewinnung und -bindung.

7.
Die Digitalisierung, speziell BIM kann Ihren Ressourceneinsatz für Projekte verringern.

8.
Digitale Themen und speziell BIM sprechen die Generation Z besonders an. So gewinnen Sie neue Mitarbeiter.

9.
Sie verbessern und steigern durch die Digitalisierung und mit BIM Ihre Arbeitgeberattraktivität.

10.
BIM sorgt auch in Ihrem Unternehmen für einen reibungslosen Informations- und Wissenstransfer von der Entwicklung bis zum Facility Management.



Leuchtturm-Unternehmen der Bauwirtschaft

HÖLZEL MALERWERKSTATT

Mit der Annäherung an digitale Techniken den Arbeitsalltag effizienter gestalten

Hölzel Malerwerkstatt
Gründung: 23. April 1949, Firmensitz: Helmbrechts
Aktionsradius: Oberfranken, Mitarbeiterzahl: 6

Leistungsprofil
Seit fast 70 Jahren ist die Malerwerkstatt Hölzel ein Malerbetrieb in Familienhand. Über drei Genrationen hinweg konnte in dem Bau-Handwerksbetrieb Wissen erarbeitet werden zur Gestaltung von Immobilien mit nachhaltigen Produkten – von der Decke, über die Wände bis zum Fußboden und zur Fassade. Der Bau-Handwerksbetrieb ist breit aufgestellt – die Angebotspalette reicht von der Innenraumgestaltung bis zur Fassadendämmung.

Kontakt
Hans-Christian Hölzel
Technischer Geschäftsleiter
info@malerwerkstatt-hoelzel.de;
hoelzel@mein-maler.de
www.malerwerkstatt-hoelzel.de

Thematische Zuordnung
Schrittweise Digitalisierung im Bau-Handwerk

Die schrittweise Entwicklung zur Digitalisierung der Malerwerkstatt
Die Malerwerkstatt Hölzel geht den Weg in die Digitalisierung ganz bewusst schrittweise. Folgende Prozesse des Unternehmens werden bisher mit digitalen Werkzeugen unterstützt:

Digitales Aufmaß im Innen- und Außenbereich
Seit dem Frühjahr 2014 wird das Aufmaß im Innen- und Außenbereich mittels Apps und einem digitalen Laser-Messgerät aufgenommen. Damit werden Wandflächen schnell und fehlerfrei berechnet. Die Software WinWorker bietet in Verbindung mit einem Messgerät, das per Bluetooth mit einem Tablet verbunden ist, diese Leistung. Die spezielle Branchensoftware kann dann die erhobenen Daten weiterverarbeiten. Diese Möglichkeit ist für die Angebotserstellung, für die Arbeitsvorbereitung und letztendlich auch für die Rechnungsstellung ideal geeignet und entspricht den Zielen des Malerbetriebs. Eine weitere App für mobiles Fotoaufmaß kann zum Beispiel ein Foto von einer Außenfassade mit einem Tablet aufnehmen. Unterstützt von zwei Referenzmaßen rechnet das Programm die zu streichende Fläche aus. Der Datenaustausch ermöglicht, dass mit den Werten im Büro unmittelbar weitergearbeitet werden kann.

Mobile Zeiterfassung

Auch die Arbeitszeit der fünf Mitarbeiter wird inzwischen digital erfasst. Die mobile Zeiterfassung registriert nicht nur alle ihre geleisteten Stunden, sondern dokumentiert auch ihre Tätigkeiten, beispielsweise das Hochdruckstrahlen im Zeitraum von 9:00 bis 11:00 Uhr. Die digitale Zeiterfassung bietet somit Erleichterung nicht nur für die Dokumentationspflichten, sondern auch für die Rechnungsstellung.

Digitales Dokumenten-Managementsystem

Zusätzlich setzt die Malerwerkstatt Hölzel seit kurzem auch ein digitales Dokumenten-Managementsystems (GoBD-konform) ein, mit dem bei Einhaltung des Datenschutzes auch eine Echtzeitdokumentation möglich ist. Daneben wird bereits seit 2011 der GAEB-Dokumentenaustausch (GAEB = Gemeinsamer Ausschuss Elektronik im Bauwesen) genutzt. Der GAEB-Datenaustausch ist standardisiert und ermöglicht Bauinformationen über eine Schnittstelle in die Firmensoftware einzulesen.

Digitale Bauakte

Über eine digitale Bauakte haben die Mitarbeiter der Malerwerkstatt Zugriff auf sämtliche Pläne, Fotos und wichtige Daten für die Baustelle. Auch wird bei Hölzel ein rechtssicherer dokumentierender Nachrichtendienst verwendet, den die Branchensoftware WinWorker auch bietet.

Weitere digitale Werkzeuge für Verwaltungsaufgaben

Eine digitale Geräteverwaltung mittels RFID-Chip, ein mobiler Formular-Austausch, mit dem beispielweise Rapport-Zettel direkt beim Kunden ausgefüllt, unterschrieben und anschließend direkt ins Büro weitergeleitet werden können, ein GoBD-konformer „Baustellen-Chat“, der ähnlich wie WhatsApp funktioniert, und ein Workflow-Management-System ergänzen das Spektrum der digitalen Werkzeuge der Malerwerkstatt Hölzel. Aber auch die Kommunikation nach außen wurde digitalisiert. Social Media wie Facebook, Twitter, LinkedIn, XING oder Instagram-Stories werden seit 2013 für Imagewerbung und Online-Marketing eingesetzt.

Impulsgeber und erste Erfolge

Initiator der digitalen Entwicklungsschritte war der Enkel des Firmengründers Hans-Christian Hölzel selbst, der sich als „Digital Native" versteht. Prozessbegleitung, -beratung und -unterstützung fand und nimmt er auch weiterhin beim Kompetenzzentrum Digitales Handwerk Süd in Anspruch. Der Einsatz der digitalen Werkzeuge führte bei Hölzel dazu, dass die internen Geschäftsprozesse optimiert werden konnten und eine Verdichtung der Kalkulationsdaten und des Marketings ermöglicht wurde. Die unternehmensinterne Zusammenarbeit sowie die mit Projektpartnern sind darüber hinaus transparenter geworden. Zudem stehen allen Mitarbeitern über den GoBD-konformen Chat alle Informationen zu den Projekten zur Verfügung. Die nächste Entwicklungsstufe der Digitalisierung des Bau-Handwerkes ist die Einführung von BIM. Dadurch erhofft sich der Malerbetrieb im Wesentlichen Wettbewerbsvorteile, Effizienzsteigerung, Verbesserung der Planung und Planungsqualität sowie eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung.

Hemmschwellen bei der Einführung von BIM

Für den Kleinstbetrieb sind bisher fehlende allgemeingültige BIM-Prozesse und der hohe zeitliche Aufwand für die Einführung von BIM ein großes Hindernis. Zusätzliche Hemmschwellen werden von dem Unternehmen bei der Auswahl der richtigen, für das Unternehmen passgenauen, Software gesehen. Das Angebot an Software ist zu unübersichtlich und die Anforderungen der Software an die bestehende Hardware zu hoch. Auch die anfallenden Kosten für die Anschaffung von Hard- und Software sind aktuell ein wesentliches Hemmnis für das Unternehmen. Ähnliches trifft auch auf die BIM-Angebote zur Aus- und Weiterbildung zu. Das Schulungsangebot ist aus Sicht des Malerbetriebs zu unübersichtlich und nicht unternehmensspezifisch an die konkreten Bedarfe einer Malerwerkstatt angepasst.

Einbindung der Mitarbeiter in den Transformationsprozess

Die Mitarbeiter wurden direkt in die neuen Kommunikationskanälen und -formen, die ihnen via GoBD-konformen Chats zur Verfügung stehen, eingebunden. Regelmäßige informelle Mitarbeitergespräche haben die Entwicklungsschritte der Malerwerkstatt zur Digitalisierung begleitet. Die Mitarbeiter können aber auch an Informationsveranstaltungen der Kammern, der Bauverbände und des Kompetenzzentrums Digitales Handwerk Süd zum Thema Digitalisierung und speziell zu BIM sowie zu innovativen und zukunftsfähigen Entwicklungen im Bereich digitaler Produkte und Werkzeuge teilnehmen. Alle Fortbildungen, seien sie digital oder analog, werden immer gemeinsam im Team besucht, federführend ist hier jedoch Hans-Christian Hölzel.

Tipps für andere Bauunternehmen

Erste digitale Werkzeuge haben den Arbeitsalltag der Mitarbeiter in dem kleinen Handwerksunternehmen bereits erleichtern können. Da ist es ganz selbstverständlich, dass auch hier eine Weiterentwicklung stattfinden wird. Die Kollegen erfahren selbst im Alltag und in Veranstaltungen, welche Hilfe digitale Werkzeuge zu bieten haben: Das motiviert sie hier weiter am Ball zu bleiben. Nächste Schritte sind dann absehbar, sodass auch dieser kleine Betrieb langfristig mit der Methode BIM Aufträge ausführen kann. „Die Softwareschmieden arbeiten momentan mit Hochdruck an der Umsetzung von BIM für Malerbetriebe. Hier stehen wir gerne mit unserem Wissen und unserer bisherigen Erfahrung zur Seite. Gerne geben wir auch interessierten Betrieben Hilfestellungen und Tipps für die Umsetzung der Digitalisierung im eigenen kleinen Betrieb“ – so Hans-Christian Hölzel.



Mit Volldampf in die Digitalisierung

Glöckle Holding GmbH
Hauptverwaltung: Schweinfurt;
Zweigstelle: München; Mitarbeiterzahl: ca. 450

Leistungsprofil
Glöckle ist ein deutschlandweit agierendes, familiengeführtes mittelständisches Bauunternehmen. Das Leistungsprofil umfasst Projektentwicklung, Schlüsselfertigbau, Hochbau/ Ingenieurbau, Tiefbau/ Straßenbau, Stahlbeton/ Fertigteile, Baustoffe/ Baustoffwerke, Bauen im Bestand/ Bauwerksabdichtung sowie Feuchtigkeits- und Schimmelsanierung.

Kontakt
Dipl.-Ing. Bernd Supthut
Geschäftsführer
b.supthut@gloeckle-bau.de
www.gloeckle-bau.de

Thematische Zuordnung
Digitalisierungsstrategie

Das versteht die Glöckle Holding GmbH unter Digitalisierung

Vier zentrale Hebel sind bei Glöckle entscheidend für die digitale Transformation:

1. der Umgang mit den digitalen Daten (elektronische Erhebung, Auswertung und Nutzung von Daten),

2. die Automation (Einsatz neuer Technologien schafft autonom arbeitende, sich selbst organisierende Systeme),

3. die Netzwerke (Vernetzung und Synchronisation von bislang voneinander getrennten Aktivitäten) und

4. der digitale Zugang (mobiler Zugriff auf das Internet und interne Netze).

Die größte Priorität haben zu Beginn die Netzwerke. Das Unternehmen will dabei bisher getrennte Aktivitäten verschiedener Gesellschaften und Angebote über die gesamte Wertschöpfungskette miteinander vernetzen können. Vor allem die Prozesse der Planung und Arbeitsvorbereitung in den einzelnen Gesellschaften sollen durch die Datendurchgängigkeit und -mehrfachnutzung deutlich verbessert werden. Dadurch sollen dann frühzeitig Fehlerquellen vermieden und Zeit für mehr inhaltliche und fachliche Arbeitsvorgänge eingespart werden.

Die Digitalisierungsstrategie des Baumittelständlers

BIM, konkret little BIM, ist bei dem bayerischen Baumittelständler Ausgangspunkt seiner Digitalisierungsstrategie. Der strategische Impuls dazu kam aus der Mitarbeiterebene, da im Kalkulationsbereich nach Lösungen für eine schnellere Kalkulation gesucht wurde.

Seit zirka fünf Jahren wird zu jeder Kalkulationsaufgabe ein 3D-Modell mittels Autodesk Revit erstellt, das zur Massenermittlung, zur Bemusterung und zur Plausibilitätsprüfung genutzt wird. Zur Kalkulation wird das Modell in RIB iTwo übergeben.

Inzwischen werden die Modelle bei Auftragseingang für die Arbeitsvorbereitung auch von anderen Abteilungen im Haus weiterbearbeitet. Das Modell wird fortgeschrieben, zum einen um die Massen für die Positionen in den Ausschreibungen zu erhalten und zum anderen, um die einzelnen Taktbereiche festlegen zu können, damit die Baustelle später nach LEAN-ausgetaktet abgewickelt werden kann.

4D und 5D, also Zeiten und Kosten, stecken bei Glöckle noch in den Kinderschuhen, stehen aber auf der Agenda des Digitalisierungsprozesses weit oben. Qualitätsmanagement und Mängelmanagement, sowohl bei der Ausführung als auch nach der Abnahme, hat das Unternehmen mit der Software DocmaMM von EDR organisiert, die auch App-basiert funktioniert und genutzt wird. Hier werden Mängel einschließlich entsprechender Fotos und sämtlicher Schriftverkehr an Plänen verortet.

Das komplette Rechnungswesen wird über einen digitalen Workflow abgewickelt, in dem Dokumente wie Abnahmeprotokolle, Schlussrechnungsvereinbarungen, Nachunternehmerbewertungen et cetera angehängt werden.

Der zentrale Einkauf erfolgt ebenfalls papierlos am Bildschirm über ein Tablet. Die Unterlagen (Verhandlungsprotokoll, Auftragsleistungsverzeichnis und Vertrag) werden digital abgelegt und ausgetauscht.

Weitere digitale Anwendungen, die zurzeit aber lediglich als Satelliten punktuell die Arbeit erleichtern und beschleunigen, sind:

- tachymetrische Vermessung,
- GPS-Steuerung der Tiefbaugeräte,
- BPO Asphalt (Volz Consulting) zur Arbeitsvorbereitung, Organisation der Abwicklung und Auswertung der Asphaltbaustellen,
- Bauhofmanagement über Barcode – basiertes Buchen sämtlicher Vorgänge,
- digitale Arbeitszeiterfassung (ZMI) sowie
- Concremote von DOKA zur Optimierung von Ausschalfristen und damit zur Reduzierung von Schalungswarenwerten auf der Baustelle.

Das sind die Hemmnisse und Chancen aus Sicht von Glöckle

Der hohe Zeitaufwand, die hohen Kosten für die Schulung von Mitarbeitern sowie Probleme bei der Dokumentation des In- und Outputs der Prozesse stellen die Hauptprobleme bei der Einführung der Digitalisierung, speziell von little BIM, dar.

Ein Teil der Hemmnisse wird zum Beispiel über die Kooperation mit der Bergischen Universität Wuppertal, Lehr- und Forschungsgebiet Baubetrieb und Bauwirtschaft, abgebaut. Aber auch der Austausch mit anderen mittelständischen Bauunternehmen und in extern organisierten Arbeitskreisen ist eine gute Hilfe bei der Einführung der digitalen Methode. Anhand des QM-Handbuchs von Glöckle und Interviews mit Mitarbeitern, wurden sämtliche Informationen aufgenommen. In- und Output der Prozesse im Schlüsselfertigbau und in der Holding für baubegleitende Dienstleistungen (Einkauf, Finanz- und Betriebsbuchhaltung, Personalwesen und IT-Support) wurden so identifiziert und dokumentiert.

So werden die Mitarbeiter in den Transformationsprozess eingebunden

Die Mitarbeiter wurden und werden natürlich in den Transformationsprozess eingebunden. Anfangs gab es Schulungsmaßnahmen für kleinere Mitarbeiterkreise aber auch Neueinstellungen. Die neuen Kollegen haben ebenfalls gleich an den Schulungsprogrammen für digitale Methoden teilgenommen. Dieses Vorgehen hat bei den Mitarbeitern nicht nur zum besseren Verständnis beigetragen, sondern sie auch besonders motiviert. Die Glöckle Holding GmbH nutzte im Verlauf des Transformationsprozesses im Wesentlichen folgende Angebote der Aus- und Weiterbildung, um ihren Mitarbeitern die notwendigen Kompetenzen im Bereich BIM zu vermitteln:

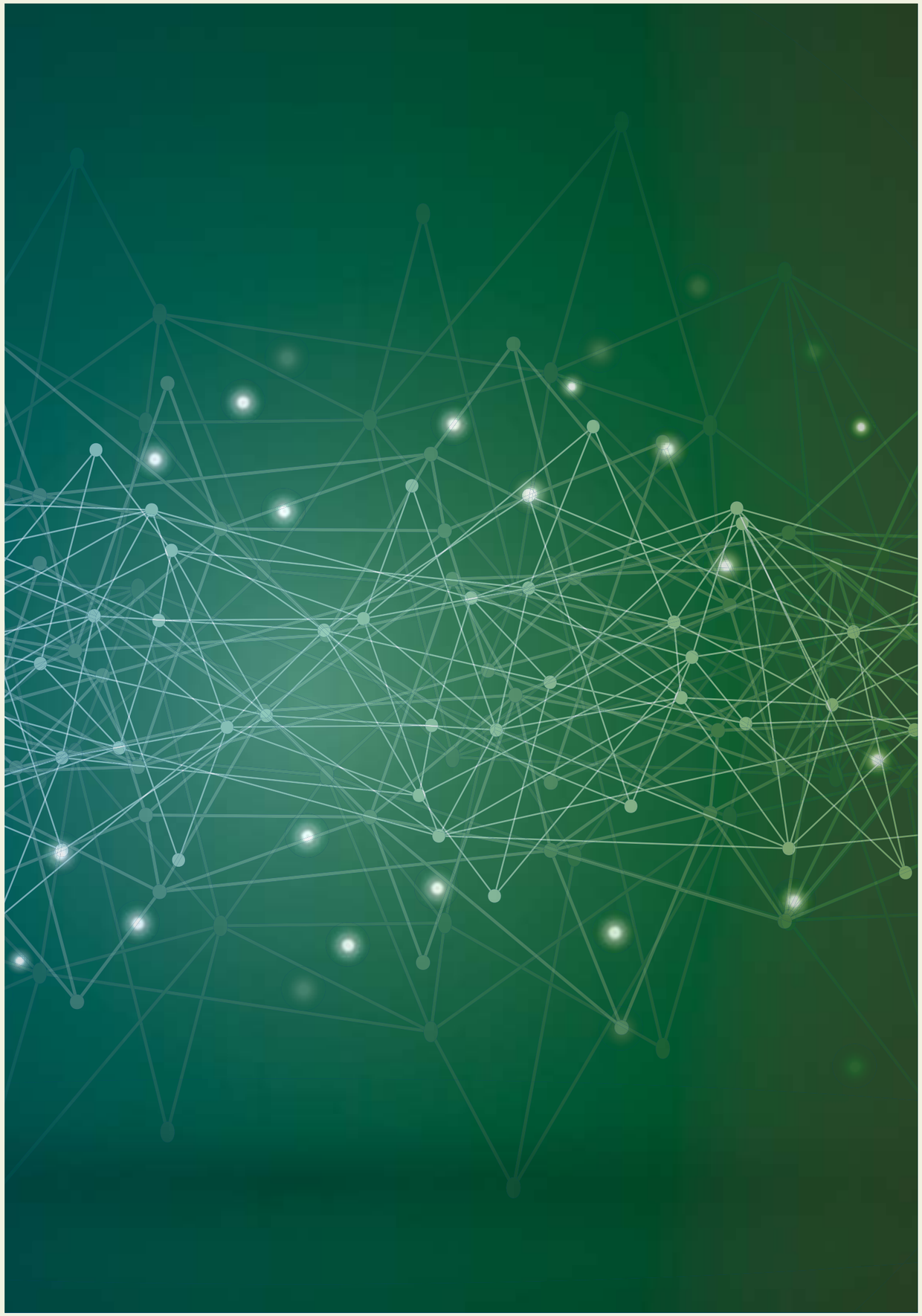
- Softwareschulung REVIT,
- iTwo Schulungen,
- BIM-Weiterbildungen der Bergischen Universität Wuppertal,
- Informationsveranstaltungen, beispielsweise vom VDI,
- Arbeitsgruppe “Lean & BIM“ (in Eigenregie von vier Unternehmen) und
- kostenfreie Präsentationen von Softwareanbietern,
- Mitgliedschaften im GLCI und DGNB sowie
- Teilnahme an IFA-Arbeitskreisen.

Bernd Supthuts Tipps für andere Bauunternehmen

Die Digitalisierung des Unternehmens ist immer noch in der Entwicklung, trotzdem sind bereits erste Erfolge durch die Digitalisierung erkennbar. Denn eines steht für Herrn Supthut fest: „Die Digitalisierung ist nicht mehr aufzuhalten.“ Langfristig werden durch sie materielle und vor allem personelle Ressourcen geschont werden.

Bauunternehmen können beziehungsweise sollten keine fertigen „Digitalisierungspakete“ kaufen, sondern müssen ihre individuellen Ansätze und Lösungen finden, um sie an ihre betriebsspezifischen Bedarfe und auch Rahmenbedingungen anzupassen.

Professionelle Unterstützung bei der Digitalisierung und der damit einhergehenden Prozessoptimierung ist ratsam.



Aus Freude am Bauen 4.0

RAAB Baugesellschaft mbH & Co KG
Gründung: 1898, Familienunternehmen in Ebensfeld, Geschäftsführung: Wolfgang Schubert-Raab, Gisela Raab, Joachim Raab, Mitarbeiterzahl: 215

Leistungsprofil
Hochbau, Tief- und Straßenbau, Brücken- und Ingenieurbau, Instandsetzung, Rohleitungsbau und Wasserbau sowie Schlüsselfertigbau und Immobilienprojekte

Kontakt
Gisela Raab
Geschäftsführerin
g.raab@raab-bau.de
www.raab-bau.de

Thematische Zuordnung
Mit der richtigen Digitalisierungsstrategie gelingt der Transformationsprozess. Mitarbeitereinbindung ist dabei ein wichtiger Faktor.

Der Start in die Digitalisierung
Im April 2017 begann der Digitalisierungsprozess bei RAAB. Zunächst fand eine Führungs-Klausur statt, in der das Unternehmen für sich selbst eine SWOT-Analyse durchgeführt hat. Dabei wurden die eigene Position und die Strategie für die Digitalisierung grundlegend festgelegt. Beim jährlichen Strategietreffen „Büro" entstand dann ein neues EDV-Team. In einem Brainstorming wurden dringende Handlungsfelder für die Digitalisierung identifiziert, mit denen der Veränderungsprozess eingeleitet werden sollte.

Identifikation von Problemfeldern
Zunächst fehlte eine einheitliche Ordnerstruktur. Während langjährige Mitarbeiter die Strukturen der Firma kannten und sehr gut damit zurechtkamen, hatten neue Mitarbeiter eher Schwierigkeiten. Vor allem war die Struktur für die junge Generation nicht mehr zeitgemäß und nicht so angelegt, dass konsequent digital gearbeitet werden konnte. Demzufolge fehlte auch ein strukturiertes Ablagesystem für Unterlagen, auf die jeder Zugriff hatte. IT-Probleme wurden oft zu spät erkannt, weil die Rechner und Betriebssysteme veraltet waren und jemand fehlte, der sich professionell um die IT kümmerte und sich auf diesem Gebiet auch weiterbildete. Auch intern war der Informationsfluss noch verbesserungsfähig. Das konnte so nicht bleiben. RAAB suchte sich professionelle Hilfe und fand sie bei der Bayerischen Bauakademie.

Der Weg in eine passgenaue Digitalisierungsstrategie...

... in einzelnen Etappen

Im Herbst 2017 wurde die RAAB Baugesellschaft von der Bayerischen BauAkademie in Feuchtwangen als Pilotunternehmen im Rahmen der Förderinitiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) „Mittelstand 4.0-Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“ ausgewählt. Das Kompetenzzentrum Digitales Handwerk (KDH) koordinierte die Aktivitäten. Die Projektleitung wurde an einen Mitarbeiter des Bauunternehmens übertragen. Gisela Raab übernahm die Projektsteuerung, um die Teamtreffen zu moderieren, Stolpersteine zu überwinden und auch um Entscheidungen treffen zu können.
Im Dezember 2017 fand ein erstes Auftaktgespräch mit der Geschäftsführerin der BauAkademie, dem Projektleiter und Frau Raab statt. Es stellte sich schnell heraus, dass jemand in Vollzeit für diese umfassende Aufgabe benötigt wurde. Ein Mitarbeiter, der bis dahin in der Arbeitsvorbereitung tätig war, konnte die Stelle des hauptverantwortlichen IT-Mitarbeiters übernehmen. Seit Mai 2018 kümmert er sich nun ausschließlich um den Digitalisierungsprozess bei RAAB.

Im Februar 2018 fand schließlich die wichtige Take-Off Veranstaltung mit dem gesamten EDV-Team statt. Alle notwendigen Schritte für den Digitalisierungsprozess wurden in einem weiteren Brainstorming mit dem Team erarbeitet. Zusätzlich wurden zwölf Arbeitsbereiche für die Umsetzung eingerichtet, um das Thema allen Mitarbeitern näher zu bringen. Eine große Anzahl für ein Unternehmen, aber auch sehr notwendig, findet Gisela Raab.

Durch die Diskussionen im Brainstorming und die Einrichtung der Arbeitsgruppen hat die Bauunternehmung mitarbeiterorientiert eine Digitalisierungsstrategie entwickelt und Problemfelder identifiziert. Den Digitalisierungsprozess sieht die Geschäftsführerin aber damit noch nicht als abgeschlossen an, vielmehr sieht sie ihn als einen Prozess, der niemals endet.

Erste Erfolge und Nutzeneffekte sind erkennbar

Die beschriebene Vorgehensweise war für RAAB zeitintensiv, aber lohnend. Die professionelle Begleitung durch die Bayerische BauAkademie Feuchtwangen war dabei eine große Hilfe. Der Prozess wurde durch die Akademie nach einem Jahr in einem Workshop evaluiert. Es zeigt sich, dass heute die zu Beginn gesetzten Ziele weitestgehend abgeschlossen sind.
Die Gefährdungsbeurteilung ist bereits digitalisiert und wird bei RAAB mittels einer Baustellen-App durchgeführt. Das spart Zeit und Papier. Auch die IT-Sicherheit konnte deutlich verbessert werden.

Mittlerweile hat RAAB sogar die ‚kritische Masse‘ erreicht und selbst die schwierigsten Prozesse zu 70 bis 80 Prozent digitalisiert. Aktuell geschieht dies im Bereich Personal; der Bereich Einkauf musste aufgrund eines Personalwechsels erst einmal zurückgestellt werden.

Mit der Einstellung von neuen, IT-affinen Mitarbeitern konnte ein Digitalisierungsteam gebildet werden. Dieses Team trifft sich regelmäßig und bringt das gesamte Unternehmen kontinuierlich auf den neusten Digitalisierungsstand.

„Ungemein wichtig ist es, den Nutzen der Digitalisierung für das Unternehmen zu definieren“, weiß Frau Raab und schildert verschiedene Mehrwerte: Die Digitalisierung bringt mehr Zeit fürs Kerngeschäft. Sie führt zu Zeitersparnis durch die Nutzung intelligenter Programme, wie beispielsweise „123erfasst“. Keine Arbeit wird zweimal gemacht. Dokumente werden schneller gefunden. Es kommt zu einem umfassenden Informationsaustausch, denn das Wissen wird dokumentiert und ist reproduzierbar. Ein weiterer Zusatznutzen: Die Arbeitgeberattraktivität, insbesondere bei Nachwuchskräften, wurde deutlich gesteigert.

So funktioniert die Einbindung von Mitarbeitern

Die Mitarbeiter bei RAAB sollen mit- und selbstbestimmt arbeiten. Durch die Strategietreffen „Büro“ und „Lagerpoliere und Werkstatt“ werden die Mitarbeiter traditionell in alle Entwicklungs- und Veränderungsprozesse eingebunden. So kann schnell festgestellt werden: Wer sind die Treiber? Wer ist interessiert? Wer ist EDV-affin? Dann bilden sich betriebsinterne Gruppen und es werden Workshops veranstaltet. Leitfragen sind hier: Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Ziel ist auch, einen Umsetzungsweg zu skizzieren und dann zu formulieren.
Der Betriebsrat ist ein wichtiger Sparrings-Partner. Die Geschäftsführung arbeitet stetig und intensiv mit ihm zusammen, schließlich ist er das Sprachrohr der Mitarbeiter. „Fordern und fördern“ heißt die Devise bei RAAB. Deshalb werden regelmäßig mit dem Betriebsrat zusammen „Zukunftskonferenzen“ organisiert, in die alle Mitarbeiter aktiv einbezogen werden, auch beim Thema Digitalisierung. Die nächste findet 2020 unter dem Motto „Gemeinsam die Zukunft gestalten“ statt.

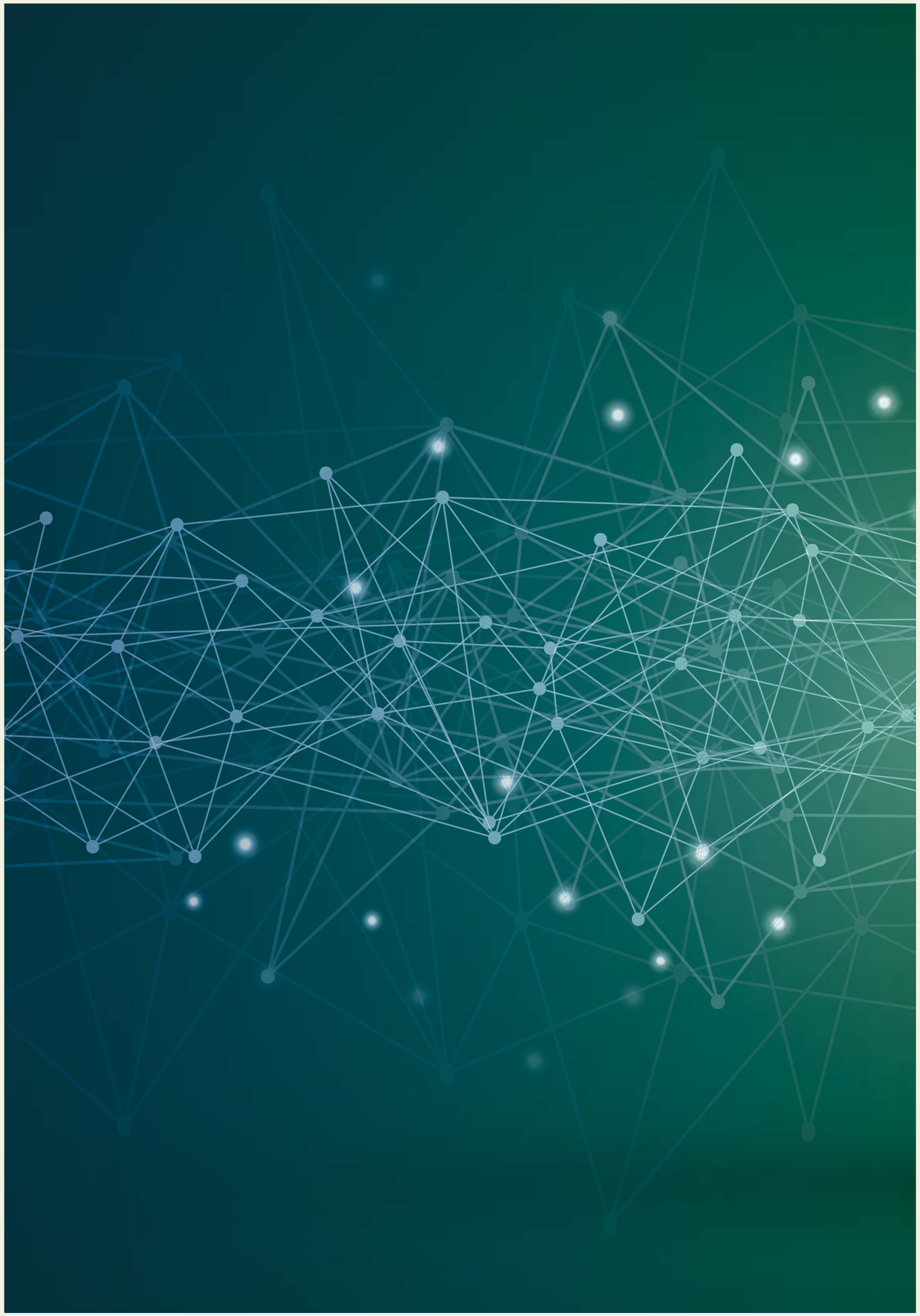
Zum Schutz der Mitarbeiter und zum reibungslosen Umgang mit den Daten wurden individuelle Datenschutzvereinbarungen getroffen. Der Datenschutzbeauftragte der Handwerkskammer hat hier unterstützt.

Das sind die Tipps für andere Bauunternehmen

„Es ist ganz wichtig, den Digitalisierungsprozess von ‚Chefseite‘ zu begleiten und zu moderieren“, so Gisela Raab. Zudem ist es unerlässlich, sich professionelle Unterstützung zu holen.

Die Vernetzung ist ein weiteres zentrales Element der Digitalisierung. Den Erfahrungsaustausch mit anderen Firmeninhabern findet die Geschäftsführerin ungemein fruchtbar und möchte ihn nicht missen. RAAB ist deshalb bei der Qualitätsinitiative „Bauen mit IQ (Innungsqualität)“ engagiert. Die Initiative ist ein Qualitätssicherungs-Verfahren auf Basis von anerkannten Qualitätsmanagement(QM)-Systemen, wie die DIN EN ISO 9001, speziell für mittelständische Bauunternehmen unterschiedlicher Gewerke. Auch hier spielt die Digitalisierung eine zunehmend bedeutendere Rolle, und es wurde jüngst ein „Digitales Handbuch“ eingeführt.

Gisela Raab rät anderen Bauunternehmen, sich auch frühzeitig um eine geregelte Unternehmensnachfolge zu kümmern. Die nachfolgenden Generationen sind schon in einer digitalisierten Gesellschaft aufgewachsen und was für den ein oder anderen Neuland ist, ist für sie Alltag. Darum freut sich Frau Raab nicht nur, dass ihre beiden Kinder bereits eine Baukarriere eingeschlagen haben, sondern sie ihnen auch einen digitalisierten Betrieb übergeben kann. So kann das Unternehmen entspannt in die Zukunft gehen.



Von großen Vorbildern lernen – Nachmachen erlaubt!

Implenia Hochbau GmbH
Mitarbeiterzahl in Deutschland: rund 3.000 Mitarbeiter inklusive Azubis. Der Frauenanteil liegt mit zirka 17 Prozent weit über dem Branchenschnitt.

Leistungsprofil
Die Implenia Gruppe ist das führende Bau- und Baudienstleistungsunternehmen der Schweiz mit einer starken Stellung im europaweiten Infrastrukturmarkt sowie bedeutenden Aktivitäten im deutschsprachigen Hoch- und Ingenieurbau. Das integrierte Businessmodell und die in allen Bereichen des Bauens tätigen Spezialisten erlauben es der Gruppe, ein Bauwerk über seinen gesamten Lebenszyklus zu begleiten – wirtschaftlich, integriert und kundennah.

Kontakt
Omid Haiati
Head Project Excellence & Services Deutschland,
Omid.Haiati@implenia.com
www.implenia.com

Thematische Zuordnung
Die Digitalisierungsstrategie eines europaweit tätigen und führenden Bau- und Baudienstleistungsunternehmens kann auch Vorbild für kleine und mittlere Bauunternehmen sein.

Der frühe Vogel fängt den Wurm
Implenia hat schon vor Jahren erkannt, dass BIM eine durchgängige Arbeitsweise ermöglicht, Schnittstellen bedient, die Transparenz erhöht und Projekte so termin- und kostengerecht abgewickelt werden können. Dieser heute oft zitierte Mehrwert wurde damals nur von einer kleinen Minderheit in der Branche gesehen. Als klassischer Generalunternehmer (GU) mit starkem Fokus auf Immobilienlösungen – von der Entwicklung und Planung über Neubau oder Sanierung bis zum Betrieb – spielt für Implenia das integrale Planen und Bauen eine zentrale Rolle. Professioneller Umgang mit Immobilien erfordert eine ganzheitliche Betrachtung der Prozesse im Lebenszyklus. Darauf hat sich das Unternehmen ausgerichtet.

Alle Projektbeteiligten arbeiten interdisziplinär mit einem gemeinsamen Projektverständnis zusammen. Das verbessert die Kommunikation, verringert Missverständnisse und fördert schnellere Entscheidungen.

BIM ist für Implenia tägliche Realität in vielfältigen Einsatzbereichen: Das Unternehmen bringt BIM sowohl im Hochbau als auch in Infrastrukturprojekten erfolgreich zur Anwendung – vom Akquiseprozess über die Planungsphase bis auf die Baustelle. Noch bildet der Stand der BIM-Durchdringung nicht bei allen operativen Einheiten die komplette Prozesskette ab.

Die Digitalisierung von vornherein als Chance verstehen und nutzen

Das Unternehmensziel ist es, die fundamentalen Veränderungen in der Bauindustrie zum Vorteil der Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre zu nutzen. Dazu muss Implenia sowohl den Fokus auf Innovation verstärken als auch entsprechende Investitionen tätigen.

Den Ausbau der Technologien im Bereich digitales Bauen und BIM führt das innovative Unternehmen fort. Ein neuer „Innovation Hub" wird sich auf zukunftsträchtige Geschäftsmodelle und die digitale Entwicklung konzentrieren. Implenia fördert deshalb vielversprechende Nischenangebote und baut die attraktivsten weiter aus. Und nicht zuletzt treibt das Unternehmen die integrale Projektabwicklung und industrielle Bauweise voran, insbesondere in der Projektentwicklung und im Hochbau. Das neu gegründete Kompetenzzentrum „Project Excellence & Services (PES)" fordert und fördert Methoden und Innovationen, um die optimale Abwicklung der Projekte in der gesamten Implenia-Gruppe zu gewährleisten. PES vereint hierbei Themen wie BIM, LEAN Construction, Prozess- und Risikomanagement, Nachhaltigkeit und Arbeitssicherheit in einer gemeinsamen Organisationsstruktur, welche ein interdisziplinäres Zusammenarbeiten im Bauprojekt zur Bedingung macht.

Unsicherheiten können durch intensive Begleitung des Veränderungsprozesses vermieden werden

Die digitalen Möglichkeiten in der Industrie und nun auch in der Bauwirtschaft sind allgegenwärtig. Viele Unternehmen haben erkannt, dass sie ohne den Einsatz digitaler Methoden in den nächsten Jahren nicht mehr konkurrenzfähig sein werden. Das schürt auch Ängste. Ängste vor technologischem Wandel und sich verändernden Geschäftsmodellen. Die Frage, wie die Digitalisierung letztendlich das jeweilige Unternehmen beeinflusst und im Idealfall noch wirtschaftlicher machen soll, schafft große Unsicherheit.

Interdisziplinärer Austausch bedeutet immer auch, eigene Arbeitsabläufe umzustellen und offen zu legen. Zum einen entsteht hier zu Beginn der Umstellung hin zu einer engeren und kooperativeren Zusammenarbeit ein gewisser Mehraufwand, um anderen Projektbeteiligten Informationen kontinuierlich zukommen zu lassen und sich regelmäßig abzusprechen. Zum anderen ist die daraus abgeleitete Transparenz nicht jedem recht, da die eigene Arbeitsweise hierbei ständig durch die anderen Projektbeteiligten auf dem Prüfstand steht. Kollaboration ist noch keine Selbstverständlichkeit in der auf Arbeitsteilung gepolten Baubranche. Im Unternehmen begleitet Implenia deshalb diesen Veränderungsprozess sehr intensiv.

Die Digitalisierung führt nicht zu Personaleinsparungen, im Gegenteil, es werden werden mehr qualifizierte Mitarbeiter benötigt

Die Einführung hat intern nicht zu „Rationalisierungsprozessen" im Sinne von Personaleinsparungen geführt. Im Gegenteil. Derzeit wird die Projektabwicklung mit BIM durch zwei neue Rollen ergänzt: Der BIM-Manager treibt die BIM-Implementierung im Unternehmen voran und überwacht den BIM-Prozess im Projekt. Der BIM-Koordinator organisiert den Informationsfluss zwischen den Projektbeteiligten, führt die einzelnen Fachmodelle in einem Koordinationsmodell zusammen und ist für die Vorgaben und Einhaltung eines projektspezifischen BIM-Abwicklungsplans verantwortlich. Diese neu entstandenen Job-Profile werden in Zukunft jedoch wieder mit den Rollen des bestehenden Projektteams verschmelzen, wenn in einigen Jahren der Einsatz von BIM – als integraler Bestandteil des Bauprozesses – zur Regel geworden ist.

Tätigkeiten und Aufgaben im Unternehmen können sich verändern

Tätigkeiten und Aufgaben haben sich durch den Digitalisierungsprozess und die Einführung von BIM verändert, denn Software Kenntnisse sind nur ein Teil der Voraussetzung, um in einem BIM-Projekt erfolgreich zu sein. Der Fokus liegt bei BIM auf der Vernetzung und Bereitstellung der projektbezogenen Daten, was zwingend eine kooperative und strukturierte Projektarbeit des ganzen Teams voraussetzt. Daher sind in den Projekten auch sehr gute Kommunikations- und Management-Qualitäten gefordert. Wer sich neuen Technologien und Veränderungen in der eigenen Arbeitsweise nicht verschließt, kann bedenkenlos in die Zukunft blicken. Darüber hinaus ist Implenia als Unternehmen, das in der Digitalisierung vorne mit dabei ist und eine eigene Forschungs- und Entwicklungs-Kompetenz hat, bei jungen Leuten sehr attraktiv.

Welche Voraussetzungen mussten dafür geschaffen werden?

In intern organisierten Schulungen und Workshops werden die Mitarbeitenden mit den neuen Technologien und Verfahren vertraut gemacht. Die Schulungsmaßnahmen inhouse zu entwickeln und durchzuführen war eine bewusste Entscheidung. Auch wenn dazu zunächst die entsprechenden Kompetenzen aufgebaut werden mussten. Das interne Angebot senkt die Hemmschwelle für die Mitarbeitenden und die Rückkopplung kann für die Weiterentwicklung des Programms optimal genutzt werden.

Folgende Formen der Mitarbeitereinbindung konnten erfolgreich genutzt werden

Implenia hat eine Aufteilung in unterschiedliche Berufsfelder vorgenommen, um alle Mitarbeiter anforderungsgerecht auf die Digitalisierung entlang des Bauprozesses vorzubereiten. Das Implenia BIM Schulungs-Konzept definiert die Schulungsetappen der berufsspezifischen Zielgruppen, welche den Mitarbeiter befähigen, ein Bauprojekt in seinem gewohnten Tätigkeitsfeld mit der BIM-Methode abzuwickeln.

Das Unternehmen fokussiert sich darauf, jeden Mitarbeiter individuell auf die Digitalisierung vorzubereiten und Ängste abzubauen. Implenia ist der Auffassung, dass es für die Mitarbeiter wichtiger ist, den Grundgedanken der Informationsnutzung verstanden zu haben, als ein einzelnes Software-Produkt bis ins letzte Detail zu kennen. Informationsnutzung bedeutet hier, die notwendigen Informationen an richtiger Stelle – gemäß der anfallenden Tätigkeit – zur Verfügung zu stellen.

Das hat sich bewährt: Modular und nutzungsspezifisch schulen

- *1. Regelmäßige Einführungsschulungen für den Einstieg*
  Die BIM-Einführungsschulungen beinhalten sowohl gruppenweit gültige BIM-Grundlagen, als auch länder- und spartenspezifische Inhalte, inklusive Vertiefung in berufsgruppenspezifische Tätigkeiten und Neuerungen.
- *2. Anwenderschulungen als Basis für den selbstständigen Einsatz im Projekt*
  Verschiedene Softwareanwendungen werden als Teil des Weiterbildungsprogramms der HR Development länder- und zielgruppenspezifisch angeboten.
- *3. „Training on the Job" als zentrales Befähigungsinstrument*
  Im Rahmen der Projektarbeit werden vertiefte Kenntnisse zur BIM-Anwendung mit Begleitung durch die zentralen BIM-Teams vermittelt.
- *4. Individualprogramme zum „On Boarding" angehender BIM-Professionals*
  Verschiedene Ausbildungsprogramme für angehende BIM-Professionals (BIM-Konstrukteur und BIM Koordinator) sorgen dafür, dass operative Einheiten BIM-Projekte zukünftig selbstständig umsetzen können.

Tipps zur Digitalisierung und speziell zur Einführung von BIM

Eine gute Marktsondierung ist sehr wichtig! Lassen Sie sich gegebenenfalls von Externen beraten, aber Vorsicht, es gibt viele schwarze Schafe. Viele Innovationen gibt es bereits auf dem Markt, eigene Entwicklungen lohnen sich erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße. Ein wichtiger Aspekt: Die Mitarbeiter immer gut informieren und mitnehmen – das hilft, Ängste abzubauen. Und mindestens ebenso wichtig ist, sie möglichst schnell eigene Projekterfahrung sammeln zu lassen.

Weitere Bayerische Akteure
Die Bayerische BauAkademie

Egal ob Bauunternehmer, Bauleiter oder auf der Baustelle, ob Kalkulator, Buchhalter oder Baustellenlogistiker – wir haben längst mit dem digitalen Arbeiten angefangen. Konkret werden bereits Smartphones eingesetzt, Rechnungen elektronisch übermittelt und Zeichnungen in Programmen erstellt. Nun geht es darum, auf vielen Ebenen ein ähnliches Verständnis zu erlangen, in einem Team mit denselben Hardwarekomponenten zu arbeiten und die gleiche Software einzusetzen. Für alle Bereiche ist die Digitalisierung ein tolles Hilfsmittel in einem Prozess, der nie am Ende sein wird, denn er wird kontinuierlich erweitert, verbessert, intelligenter. Der Erfolg dabei ist ausschließlich von der Motivation und den Fähigkeiten der Menschen abhängig.

Als Bildungszentrum des Landesverbands Bayerischer Bauinnungen mit über fünfzigjähriger Erfahrung wenden wir viele neue Techniken aus der Welt der Digitalisierung in unseren Kursen an. Die digitale Tiefbaustelle, satellitengestützte 3D Baggersteuerung, Vermessung mit dem Roverstab, Wärmebildkameras, 3D Scanner, Lasergeräte, Visualisierungen, 360° Aufnahmen, Drohneneinsatz, BIM, Dokumentenmanagementsysteme – viele spannende Möglichkeiten und Systeme, die mit den geeigneten digitalen Werkzeugen das Bauen interessant und wertbeständig machen.

Dazu gehört aber auch eine andere Art der Kommunikation miteinander: fitte Auszubildende mit einer großen Nähe zu Digitalem und mit frischen Ideen erfordern entsprechend digitalaffine Lehrer und Ausbilder, denn der Austausch zwischen den Beteiligten ist zwingend erforderlich. Durch das veränderte Miteinander eröffnen sich besondere Chancen: in den Rollen, der Wissensvermittlung und auch in der Kommunikation und bei den Schnittstellen. Jeder kann jederzeit auf viele Daten zugreifen. Die Transparenz bedingt viel Fachwissen, um die Quellen und Aussagen bewerten zu können. Hier werden ganz neue Kompetenzen benötigt. Daher verändert sich auch die Fort- und Weiterbildung in diesem Bereich. Ausbilder, Führungskräfte ... das lebenslange Lernen nimmt Fahrt auf, denn Schlüsselqualifikationen, Facharbeiter und Spezialisten werden gebraucht.



Eine entscheidende Erfahrung in der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie – auch in der Bayerischen BauAkademie – ist es, den Kollegenkreis positiv mit auf den Weg zu nehmen. Wenn das Team vom Mehrwert und den Vorteilen digitaler Arbeit überzeugt ist, wird eine digitalisierte Arbeitswelt auch akzeptiert, umgesetzt und vorangebracht.

Eine Analyse des eigenen Unternehmens, der bestehenden Prozesse, ein Überdenken von Sinnhaftigkeiten und der neuen Vergabe von Aufgaben und Verantwortlichkeiten endet in einer Strategie und stellt damit Unternehmen zeitgemäß und nachhaltig auf.



Dipl.-Ing. FH Gabriela Gottwald
Geschäftsführerin
Bayerische BauAkademie
Ansbacher Straße 20
91555 Feuchtwangen
www.baybauakad.de

Bayerische BauAkademie
Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001:2015

Das ZentrumDigitalisierung.Bayern

Bau in Bayern | smarter – digitaler – kooperativer

Die Zukunft der Bauwirtschaft wird wesentlich durch den digitalen Wandel bestimmt. Die Erstellung digitaler Bauwerksmodelle, die anschließend mit neuen Technologien realisiert werden und dann als Grundlage für die Betriebsphase dienen, wird in einigen Jahren den Baualltag bestimmen und ein entscheidender Motor für Fortschritte im Bauwesen sein.

Der digitale Wandel wird fortlaufend und ohne ein vorhersehbares Ende sein. Dabei ist der Weg das Ziel. Die Digitalisierung darf kein Selbstzweck sein, sondern dient dazu bessere Bauprojekte und damit bessere Bauten zu ermöglichen und den Akteuren in der Baubranche ihr Geschäftsmodell zu optimieren.

Die Herausforderungen des digitalen Wandels gestalten

Verbunden mit den neuen Möglichkeiten der Digitalisierung sind aber auch ein Wagnis sowie ein enormer Veränderungsprozess mit einem tiefgreifenden Kulturwandel, der alle Beteiligten fordert:

- Regeln und Prozesse zu überdenken
- das Handeln zu ändern
- neue Werkzeuge und Methoden einzusetzen
- in einer anderen Art und Weise zu kommunizieren und zu kooperieren

Daher sind strategische Planung, Einbindung der beteiligten Akteure sowie kontinuierliche Weiterbildung und Umsetzung innerhalb von Organisationen und über Organisationsgrenzen hinweg, Voraussetzung für ein erfolgreiches Bestehen.

Wie können wir diesen Veränderungsprozess aktiv gestalten? Wie entwickeln wir notwendige Kompetenzen? Wie sehen unsere Perspektiven, Ziele und Chancen aus? Wo müssen wir ansetzen?

Wenn WhatsApp auf der Baustelle quasi Standard ist und Beschäftigte am Bau im Privatleben problemlos online bestellen oder auf Cloud-Services setzen, sieht die Ausgangslage nicht so schlecht aus. Studien zeigen darüber hinaus, dass es oft Individuen sind, die in der Baubranche das Thema Digitalisierung vorantreiben.

Handlungsbedarf haben daher in erster Linie die Organisationen. Wandel auch digitaler, soll er erfolgreich sein, gleich ob bei Unternehmen, Verbänden oder Verwaltungen ist und muss immer Management-Aufgabe beziehungsweise „Chefsache“ sein. Klare Leitlinien sind zu definieren, Prozesse aufeinander abzustimmen, Zusammenarbeit zu fördern, das Zusammenwirken von Schlüsseltechnologien zu erschließen und Qualifizierungswege anzubieten. Dies aber immer in verdaubaren Dosierungen!

Die Unterstützungsangebote des ZentrumsDigitalisierung.Bayern

Das ZentrumDigitalisierung.Bayern ist eine deutschlandweit einzigartige Kooperations-, Forschungs- und Gründungsplattform, die als Impulsgeber in Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Wissenschaft, Verbänden und öffentlichen Maßnahmen zu Fragen der Digitalisierung wirkt.

Als Leitprojekt der Zukunftsstrategie BAYERN DIGITAL des bayerischen Freistaats, unterstützt und initiiert das ZD.B bayernweit Projekte und Kooperationen zwischen Hochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Unternehmen, Verbänden, Gründern, Ministerien und öffentlichen Einrichtungen. Durch seine zahlreichen Aktivitäten begleitet und fördert das ZD.B den gesellschaftlichen Dialog zu Themen der Digitalisierung. Es bringt Kompetenzen und Initiativen zusammen und ermöglicht dadurch Synergien, die isolierte Aktivitäten nicht erreichen können.

Mit der in 2019 beim ZD.B neu gestarteten Themenplattform „Digitales Planen und Bauen“ möchte die bayerische Staatsregierung eine offene Innovationskultur innerhalb der bayerischen Baubranche fördern und die Produktivität in der Wertschöpfungskette Bau deutlich steigern.

Zielsetzung der Plattform ist es, Wissen über die Potentiale der Digitalisierung verfügbar und einsetzbar zu machen. Wir wollen damit einen erfolgreichen Transfer neuer Erkenntnisse und Technologien in die Anwendung bringen – sowohl bei Planung, Bau als auch Betrieb. Wir wollen Mut machen, selbst unternehmerische Verantwortung zu übernehmen, individuelle Potentiale bei der Digitalisierung zu nutzen sowie Neuerungen zu entwickeln und umzusetzen. Wir wollen auch, dass öffentliche Auftraggeber und Verwaltung Raum für neue Wege schaffen.

Mit einer ersten Ausschreibung von IuK-Fördermitteln hat die Themenplattform bereits einen wichtigen Schritt unternommen, Forschungs- und Entwicklungsvorhaben in der Baubranche auf dem Gebiet der Digitalisierung zu forcieren. Mit den dadurch neu entstehenden Produkten oder Dienstleistungen werden bestehende Geschäftsabläufe optimiert und innovative Geschäftsmodelle für bayerische Unternehmen geschaffen.

Darüber hinaus beleuchtet die Plattform mit der Initiative „Bau in Bayern | miteinander + digital“ praxisnah und bayernweit die Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung, um einen notwendigen Erfahrungsaustausch im baufachlichen wie auch regionalen Kontext zu ermöglichen. Über das neue Format werden Netzwerke in ganz Bayern gefördert sowie Führungskräfte und Anwender in der Bauwirtschaft für technische, aber auch nicht-technische Fragestellungen der Digitalisierung sensibilisiert.

Wir müssen vor der Digitalisierung keine Angst haben. Sie wird helfen die Qualität unsere Bauten sowie Infrastrukturen zu verbessern und damit einhergehend mehr Lebensqualität für Bürger und Bürgerinnen sowie zusätzliche Standortvorteile für Gesellschaft und Wirtschaft schaffen. Und ... *last but not least* ein wesentlicher Erfolgsfaktor für alle Akteure im Bauwesen sein!



Michael Nachtsheim
Koordinator Digitales Planen und Bauen
ZentrumDigitalisierung.Bayern (ZD.B)
www.zentrum-digitalisierung.bayern

Ausblick

Die Baubranche wird digital – auch in Bayern! Das papierlose Büro hat sich bereits durchgesetzt und in immer mehr bayerischen Bauunternehmen werden Prozesse nach und nach digitalisiert. Um die neuen Technologien nutzen zu können, müssen die Mitarbeiter in den Unternehmen und die Nachwuchskräfte der Branche auf die Veränderungen vorbereitet werden. Die Leuchtturm-Unternehmen dieses Praxis-Reports beschreiben, wie sie ihre Mitarbeiter in diesem digitalen Transformationsprozess mitnehmen, was sie gegen eventuelle Skepsis tun, wie sie besonderes Engagement und Interesse von Mitarbeitern nutzen und fördern, und welche Akteure entscheidend sind.

Neben den bauspezifischen Fachkenntnissen werden auch neue Fähigkeiten und Kenntnisse der Beschäftigten gefragt sein, und mit der Methode BIM eine Vielfalt an neuen Aufgaben auf die Beschäftigten der Branche zukommen – vor allem in Bezug auf die Verwaltung digitaler Bauwerksmodelle und der damit einhergehenden Koordination von Informationsflüssen.

Digitale Methoden, wie BIM, sollten darum in die Aus- und Weiterbildung aufgenommen werden. Die Einrichtung von qualifizierten Aus- und Weiterbildungsangeboten bildet das Fundament dafür, dass die digitale Transformation auch für die kleinen und mittelständischen Unternehmen der bayerischen Bauwirtschaft erfolgreich verlaufen kann. Der entsprechende Bedarf der KMU kann beispielsweise durch die Bildungszentren der Verbände der Bauwirtschaft oder Weiterbildungsangebote von Architekten- und Ingenieurkammern gedeckt werden.

So kann sich die Branche kontinuierlich weiterentwickeln und sich innovativ, nachhaltig und zukunftsfähig ausrichten.

Weiterführende Informationen

RG-Bau im RKW kompetenzzentrum
http://www.baumitbim.de
Das BIM-Portal der RG-Bau im RKW Kompetenzzentrum ist ein erstes Angebot für kleine und mittlere Unternehmen der Bauwirtschaft, sich über das Thema BIM zu informieren. Es sammelt und bündelt Informationen und gibt zum Beispiel Antworten auf die Fragen:
- Was ist BIM überhaupt?
- Wo finden sich gut verständliche Informationen?
- Gibt es anschauliche Praxisbeispiele zu BIM?
- Was sagen unabhängige Experten und Netzwerke?
- Wo finde ich Tipps zu Fachveranstaltungen und Weiterbildungsmöglichkeiten?

RKW Netzwerk
https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/beratung/rkw-netzwerk
Die vielen Landesvereine des RKW bieten direkt vor Ort Beratungs- und Weiterbildungsleistungen an. Branchenunabhängig können sich KMU bei den Themen Digitalisierung von Geschäftsprozessen, digitale Geschäftsmodelle, digitales Marketing, IT-Sicherheit und mehr unterstützen lassen.

go-digital – Förderprogramm und Beratung
https://www.innovation-beratung-foerderung.de/INNO/Navigation/DE/go-digital/go-digital.html
Mittelständische Unternehmen können hier deutschlandweit nach autorisierten Beratungsunternehmen suchen. Die Beratungsunternehmen unterstützt bei der Umsetzung und Identifikation von Digitalisierungszielen und können für Sie Förderungen auf drei unterschiedlichen Feldern der Digitalisierung beantragen. Die Felder sind „Digitalisierte Geschäftsprozesse“, „Digitale Markterschließung“ und „IT-Sicherheit“.

Mittelstand Digital – Portal Mittelstand 4.0 Förderinitiative
https://www.mittelstand-digital.de
Die Webseite unterstützt KMU, die Angebote der Mittelstand 4.0 Förderinitiative zu finden. Es gibt eine Online-Karte von Deutschland auf der alle Kompetenzzentren, Agenturen und Praxisbeispiele angezeigt werden. Die Informationen auf dem Portal sind nach Fragen gegliedert; beispielsweise „Wie optimiere ich meine Prozesse?“. Dadurch können Interessierte schnell zu hilfreichen Einführungen und weiterführenden Links gelangen. Es ist möglich zentral alle Veranstaltungen der Initiative zu durchsuchen und Praxisbeispiele aus den einzelnen Kompetenzzentren anzuschauen.

Kompetenzzentrum Planen und Bauen
https://www.kompetenzzentrum-planen-und-bauen.digital
Die Angebote dieses Kompetenzzentrums behandeln Themen, die alle Phasen des Lebenszyklus von Gebäuden und gebauter Infrastruktur abdecken. Die Angebote richten sich an Projektentwickler, Planer, Ausführende und Betreiber. Ein Schwerpunkt ist die BIM-Methode, wobei zu diesem Thema sowohl regionale Informations- als auch Austauschveranstaltungen angeboten werden.

Kompetenzzentrum Digitales Handwerk
https://handwerkdigital.de
Zusammen mit Handwerkskammern und dem Bildungszentrum des Baugewerbes als Partner richtet sich das Angebot dieses Kompetenzzentrums im Rahmen der Förderinitiative Mittelstand 4.0 vor allem an KMU des Handwerks. Auf der Webseite werden alle Veranstaltung des Kompetenzzentrums sowie der Partner zu diversen Schwerpunktthemen aufgelistet. Die Schwerpunktthemen sind IuK-Technologien, Geschäftsmodelle, Fertigung und Automatisierungstechnologien sowie Digitales Bauen. Hilfreich ist ein Glossar mit wichtigen Begriffen der Digitalisierung, der die Begriffe gleich mit Bezug zum Handwerk erklärt.

Digitalisierungs-Checks –
Kostenfrei Beratung für das Handwerk
https://www.ebusiness-kompetenzzentrum.de/kostenlose-checks
Im Rahmen der Förderinitiative Mittelstand 4.0 hat sich das eBusiness Kompetenzzentrum auf die Unterstützung von Handwerksunternehmen zu Fragen der Digitalisierung spezialisiert. Als Handwerksunternehmen können Sie dort beispielsweise kostenfreie Online-Beratungstermine mit Experten zu den drei Digitalisierungsthemen „Digitalisierungs-Strategie“, „Online-Marketing“ und „Datenschutz“ vereinbaren.

Liste der BIM-Cluster
https://www.bak.de/w/files/bak/03berufspraxis/bim/bimcluster.pdf
Diese von der Bundesarchitektenkammer herausgegebene PDF listet die deutschlandweit etablierten BIM-Cluster samt E-Mail-Kontakt und Webseite auf. Ein BIM-Cluster bietet den Akteuren, die die BIM-Methode nutzen, weiterentwickeln oder einführen wollen, die Möglichkeit, sich regional zu vernetzen. In regelmäßigen Treffen können Erfahrungen beim Einsatz der BIM-Methode ausgetauscht werden.

Regionalgruppen von buildingSMART
https://www.buildingsmart.de/bim-regional
Neben der BIM-Clustern gibt es noch die von buildingSMART e.V. unterstützten Regionalgruppen. Auch hier können sich regionale Akteure über die praktischen Erfahrungen mit und die Weiterentwicklung der BIM-Methode austauschen.

BIM-Weiterbildungsträger –
Anerkannt durch Planen-Bauen 4.0
https://planen-bauen40.de/weiterbildung/uebersicht-2
Die Plane-Bauen GmbH 4.0 wurde 2015 von führenden Verbänden und Institutionen gegründet. Die Gesellschaft soll federführend helfen, die BIM-Methode in Deutschland flächendeckend einzuführen. Eine Aufgabe dabei ist die Erarbeitung der Qualitätsstandards von Weiterbildungsmaßnahmen zum Thema BIM. Die privaten Weiterbildungsträger, die sich im Rahmen eines Anerkennungsverfahrens zum Thema BIM qualifiziert haben, werden auf den Webseiten von planen bauen 4.0 gelistet.



Zentrale Ergebnisse der Beschäftigungsstudie

Einleitung

Um im Rahmen einer qualitativen Studie die Auswirkungen des digitalen Wandels, speziell BIM, auf die Bauarbeitswelt zu erforschen, wurde 2018 eine Befragung zur „Digitalisierung und Beschäftigung in der Bauwirtschaft – Schwerpunkt Bayern“ durchgeführt, die vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie gefördert wurde. Die RG-Bau im RKW Kompetenzzentrum beauftragte das Lehr- und Forschungsgebiet Baubetrieb und Bauwirtschaft der Bergischen Universität Wuppertal (BUW) mit der Durchführung der Befragung.

Neben dem Stand der Digitalisierung, speziell der Umsetzung von BIM, wurden die Unternehmen nach zentralen Treibern sowie Risiken und Hemmnissen bei der Einführung von BIM befragt. Kern der Studie war der Wandel der Bauarbeitswelt durch die Digitalisierung. Hierfür wurden die Veränderungen des Images der Bauwirtschaft und der Arbeitgeberattraktivität durch BIM untersucht, wie sich Kompetenzfelder verändern, welche Auswirkungen die Methode BIM auf den Qualifizierungsbedarf der verschiedenen Beschäftigtengruppen in bauausführenden Unternehmen hat, welche Aus- und Weiterbildungsangebote es gibt und wie sie wahrgenommen werden. Auch nach Unterstützungsbedarfen in Bezug auf Digitalisierung und BIM, die sich an die Politik richten, wurde gefragt.

Es wurden elf kleine und mittelständische bauausführende Unternehmen in Bayern mit einer Personalstärke von fünf bis 500 Mitarbeitern interviewt. Unternehmen mit einer Personalstärke von 100 bis 499 Mitarbeitern und mit einer Personalstärke von 20 bis 49 Mitarbeitern waren am stärksten vertreten. Zusätzlich wurden insgesamt drei Experten der bayerischen Bauverbände befragt.

Für ein einheitliches Verständnis von BIM haben wir folgende Definition der Befragung vorangestellt:

> Digitalisierung ist ein übergeordneter Begriff. Er beschreibt allgemein die Überführung von Informationen und zugehörigen Abläufen in digitale Formate. Die Methode BIM ist ein Teilaspekt der Digitalisierung für die Bau- und Immobilienwirtschaft: Durch den Einsatz digitaler Werkzeuge und Formate soll eine durchgängige und strukturierte Verfügbarkeit aller relevanten Informationen zu Bauwerken ermöglicht werden.

Wie weit ist der Baumittelstand Bayerns mit der Einführung der Digitalisierung und speziell mit der Umsetzung von BIM?

Die Entwicklungen, die sich im Rahmen der digitalen Transformation vollziehen, verlaufen in vielen Sektoren und Branchen in ähnlicher Weise – jedoch zu verschiedenen Zeitpunkten und mit unterschiedlichem Tempo. Während die meisten Branchen seit geraumer Zeit einen tiefgreifenden Digitalisierungsprozess durchlaufen, steht die Bauwirtschaft hier noch am Anfang.

Gerade in Bayern herrscht Vollbeschäftigung in der Baubranche. Fachkräfte werden händeringend gesucht und die Branche konkurriert mit anderen Wirtschaftszweigen. Besonders die stationäre Industrie ist in Sachen Digitalisierung der Bauwirtschaft um Längen voraus und kann diese schon ausreichend nutzen, um effizienter und zielgerichteter zu arbeiten.

Jede Branche hat aber ihre ganz speziellen Besonderheiten und verändert sich durch die Digitalisierung auf ihre ganz eigene Art und Weise. Im Bereich der Bauwirtschaft sind es auf der Ebene der harten Fakten die gravierenden technologischen Veränderungen, auf der Ebene der ‚soft skills' vor allem die neuen Möglichkeiten des miteinander Kooperierens über die gesamte Wertschöpfungskette Bau hinweg. Vor allem aus Letzterem ergeben sich konkrete Änderungen für die Beschäftigten in den Baubetrieben.

Zwar werden im Bauwesen für die Planung, Errichtung und den Betrieb von Gebäuden digitale Werkzeuge eingesetzt, der Grad der Weiternutzung von einmal erzeugten, digitalen Informationen bleibt allerdings hinter dem anderer Branchen zurück. Die Digitalisierung in der Bauwirtschaft hat bisher im Wesentlichen die Büroarbeitsplätze erreicht. Die Kolonnen- und Maschinensteuerung – konkret die Prozesssteuerung auf den Baustellen – wird noch immer vorwiegend analog abgewickelt. Dadurch treten vielfältige Informationsbrüche über den gesamten Lebenszyklus eines Bauwerkes auf. Das Potenzial, das die Informationstechnologie zur Unterstützung der Abwicklung und Bewirtschaftung von Bauprojekten im Sinne von big open BIM bietet, bleibt daher tendenziell eher ungenutzt.

Dennoch geht der gegenwärtige und in naher Zukunft im Vordergrund stehende Digitalisierungsschub besonders von der Arbeitsmethode BIM aus – auch für die KMU-Bau in Bayern. Während einzelne, besonders innovative Planungsbüros und Baufirmen BIM bereits konsequent einsetzen, steht die flächendeckende Einführung auch in Bayern noch bevor. Das heißt: Momentan befindet sich die bayerische Bauwirtschaft an der Schwelle zur BIM-Einführung in der Breite. Dabei kommt der öffentlichen Hand eine treibende Rolle zu. So wurde beispielsweise mit dem BIM-Stufenplan des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) eine Initiative ins Leben gerufen, die die verbindliche Nutzung der BIM-Methode für alle Bauvorhaben im Infrastrukturbereich ab 2020 vorsieht. Dennoch erfolgt die Einführung von BIM – gerade in den KMU Bayerns – bisher weiterhin nur zögerlich, obgleich dies eine wichtige Voraussetzung für die nachfolgenden, tiefergreifenden Formen der Digitalisierung des Bauwesens ist, wie beispielsweise das automatisierte Bauen im Sinne der Industrie 4.0.

Auch die Ergebnisse zum Stand der Digitalisierung beziehungsweise zur Umsetzung von BIM aus der RG-Bau Beschäftigungsstudie mit Schwerpunkt Bayern unterstreichen, dass sich die Anwendung der Methode BIM im Bereich der KMU erst im Anfangsstadium befindet (siehe: Abbildung 1). Einzelne Prozesse werden bereits digital beziehungsweise mit BIM umgesetzt, von einer flächendeckenden Anwendung ist die Branche jedoch noch weit entfernt. Die befragten KMU-Bau gehen meist davon aus, dass das Image der Bauwirtschaft durch BIM verbessert werden kann. Sie stehen der Methode BIM also grundsätzlich aufgeschlossen gegenüber, verhalten sich aber weiterhin zögerlich.

Selbsteinschätzung der KMU

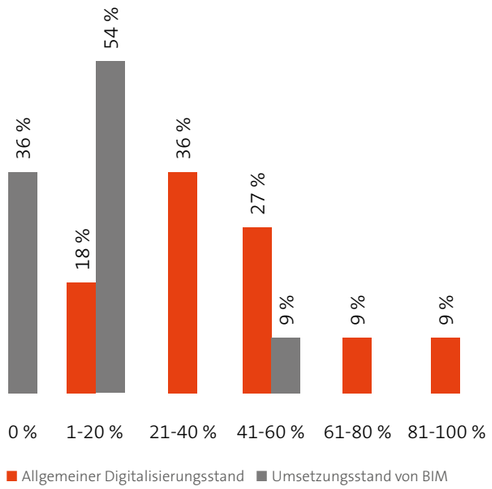


Abbildung 1: KMU-Einschätzung des allgemeinen Digitalisierungsstandes und der Umsetzung von BIM. Quelle: RG-Bau Beschäftigungsstudie mit Schwerpunkt Bayern; 2018. Eigene Darstellung.

Eine große Herausforderung bei der Einführung von BIM ist die Fragmentierung und die große Anzahl von kleinen und mittelständischen Unternehmen, sowohl in den planenden Bauberufen als auch bei den Bauunternehmen und Zulieferern. Folge dieser kleinteiligen Struktur ist, dass die Prozessketten stark gesplittet sind. Für die wertschöpfenden Einzelunternehmen verpuffen dadurch die Effizienzgewinne im Gesamtprozess, die mit BIM erschlossen werden. Von der Einführung von BIM profitieren bisher im Wesentlichen jene Bauunternehmen, die einen weiten Bereich der Wertschöpfungskette abdecken. Insofern wird die branchenweite Einführung von BIM durch die Fragmentierung geradezu ausgebremst.

Die Ergebnisse aus der RG-Bau Beschäftigungsstudie mit Schwerpunkt Bayern zeigen auch auf, dass die Unsicherheiten BIM einzuführen bei den KMU-Bau unter anderem auf die fehlenden BIM-Standards zurückzuführen sind, aber auch auf die unzureichende Übersicht auf dem Softwaremarkt sowie auf die Scheu der Unternehmen vor den zu hohen Anschaffungskosten einer ‚passgenauen' Software und der Einführung digitaler Methoden (siehe: „Die 10 größten Hemmnisse in Sachen Building Information Modeling (BIM)", S. 12).

Die Bauwirtschaft – vor allem auch die kleinen und mittleren Unternehmen der Branche – kann die Transformation auf das durchgängig modellbasierte Arbeiten mit (open) BIM nur im Zuge einer schrittweisen Einführung sinnvoll bewältigen. Dies zeigen auch die dargestellten Unternehmens-Leuchttürme (siehe: S. 14 -29).

Mit der Abwicklung von BIM-Projekten entsteht eine Vielfalt an neuen Aufgaben für die Beschäftigten der Baubranche – vor allem in Bezug auf die Verwaltung digitaler Bauwerksmodelle und die Koordination von Informationsflüssen. Damit einhergehen neue Arbeitsrollen – BIM-Manager, BIM-Koordinator, BIM-Modeler, et cetera – und in letzter Konsequenz auch neue beziehungsweise modifizierte Berufsbilder.

Wie orientiert sich der bayerische Baumittelstand bei der Einführung von BIM strategisch?

In der Beschäftigungsstudie mit Schwerpunkt Bayern wurden die KMU unter anderem auch nach ihren Strategien und bisherigen Erfahrungen mit der Anwendung von BIM befragt. Beleuchtet wurden die strategischen Impulsgeber, die verfolgten Ziele, die erwarteten Risiken (siehe: „Die 10 größten Hemmnisse in Sachen Building Information Modeling (BIM)“, S.12) sowie der bisherige Nutzen (siehe: „10 Gründe, warum Sie Building Information Modeling (BIM) umsetzen sollten“, S.13) von BIM.

Zentrale Treiber bei der Einführung von BIM

Die Antworten zeigen, dass die Unternehmen sich vornehmlich aus eigenem Antrieb dafür entscheiden BIM einzuführen. Externe Treiber sind hierbei wesentlich weniger relevant als ursprünglich vermutet.

Bei den internen Treibern hat die Führungsebene den stärksten Einfluss. Über die Hälfte (70 Prozent) der befragten Unternehmen gaben an, dass diese den Impuls für die Einführung von BIM setzten. Bei den übrigen Unternehmen zeigt sich aber auch, dass genauso gut Mitarbeiter die treibende Kraft bei der Einführung von BIM im Unternehmen sein können.

Strategische Ziele, die mit der Einführung von BIM verfolgt wurden

Die befragten KMU-Bau verfolgen mit der Einführung von BIM unterschiedliche strategische Ziele (siehe: Abbildung 2). Erkennbar ist, dass die Unternehmen beinahe flächendeckend das Ziel der Datendurchgängigkeit im Blick haben und dieses Ziel offenbar ein zentraler Beweggrund ist, die Methode BIM einzuführen.

Der Großteil der KMU gibt zudem an, dass ihnen die Mitarbeitergewinnung sowie die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter sehr wichtig bei der Einführung von BIM sei. Eine Verbesserung der Planung scheint eher nebensächlich und erstaunlicherweise hat keines der befragten Unternehmen sich durch die Einführung von BIM einen Wettbewerbsvorteil versprochen.

> Die Einführung von BIM wird vornehmlich durch die Unternehmensführung angestoßen. Bezüglich der strategischen Ausrichtung, gaben die befragten KMU an, das sie BIM vor allem wegen der Datendurchgängigkeit einführen und dabei Wert auf die Mitarbeiterzufriedenheit legen. Einen direkten Wettbewerbsvorteil durch BIM sehen die befragten KMU nicht.

Ziele bei der Einführung von BIM

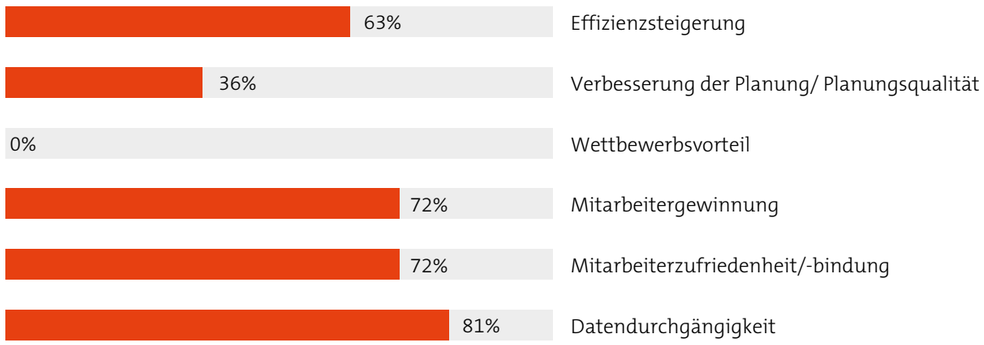


Abbildung 2: Strategische Ziele bei der Einführung von BIM (Mehrfachauswahl möglich).
Quelle: RG-Bau Beschäftigungsstudie mit Schwerpunkt Bayern; 2018. Eigene Darstellung.

Wie verändert sich nach Ansicht der KMU der Stellenwert der Bauberufe?

Dieser Fragenteil setzte sich mit den geänderten Anforderungen an bestehende Berufe auseinander. Im Fokus standen die Fragen, auf welche Berufszweige die neue Arbeitsmethode BIM Einfluss ausüben wird und ob mit der Einführung von BIM neue Berufe geschaffen werden müssen oder ob es ausreicht, die bisherigen Berufe mit neuen Kompetenzen anzureichern.

Berufsgruppen, die durch den Einsatz von BIM beeinflusst werden

Bei der Frage, welche Berufe durch den Einsatz von BIM besonders stark beeinflusst werden, sticht keine Berufsgruppe stark hervor (siehe: Abbildung 3). Ein Drittel der befragten Unternehmen gehen davon aus, dass sich BIM auf alle Berufsgruppen gleichermaßen auswirkt. Etwa genauso viele Unternehmen gaben an, dass – im Vergleich zu Handwerk und Architektur – am ehesten noch die Arbeitsweise von Bauleitung und Planung beeinflusst wird.

Berufe, auf die BIM großen Einfluss hat

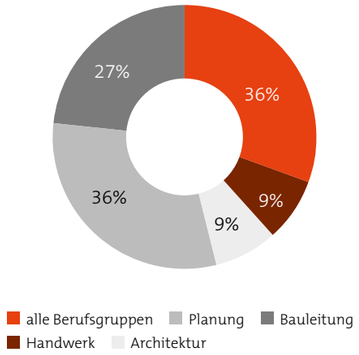


Abbildung 3: Berufe, auf die sich die Arbeitsweise mit BIM auswirkt.
Quelle: RG-Bau Beschäftigungsstudie mit Schwerpunkt Bayern; 2018. Eigene Darstellung.

Anreicherung bestehender Berufe mit neuen Kompetenzen oder Schaffung neuer Berufe

Knapp dreiviertel der befragten KMU meinen, dass es zukünftig genügen wird, bestehende Berufe mit neuen Kompetenzen anzureichern und es entsprechend nicht nötig sein wird, eigens für die Anwendung von BIM neue Berufe zu schaffen (siehe: Abbildung 4).

Bedarf an neuen Berufen durch den Einsatz von BIM

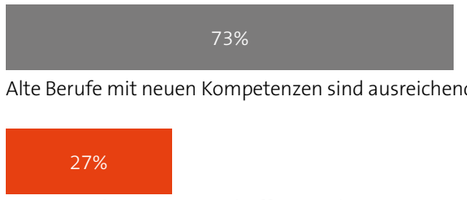


Abbildung 4: Bedarf an neuen Berufen durch den Einsatz von BIM.
Quelle: RG-Bau Beschäftigungsstudie mit Schwerpunkt Bayern; 2018. Eigene Darstellung.

Von diesen Unternehmen gehen knapp zwei Drittel davon aus, dass sich alle bestehenden Berufe an die neuen Herausforderungen mitsamt den notwendigen Kompetenzen anpassen müssen. Es wird erwartet, dass – im Vergleich zu anderen Berufen – vor allem Bauleiter und Bauzeichner neue Kompetenzen benötigen, um die Umstellung auf eine Arbeitsweise mit BIM meistern zu können.

> Die befragten KMU gehen überwiegend davon aus, dass die aktuellen Berufe ausreichen werden, um BIM anzuwenden. Sie müssen jedoch mit weiteren Kompetenzen angereichert werden.

Welche Erwartungen haben die Baumittelständler an die Personalentwicklung, die im Zuge der Digitalisierung erforderlich wird?

Der Fragenteil zur Personalentwicklung zeigt die Erwartungshaltung der Unternehmen an die Entwicklung der benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen im Kontext der Digitalisierung.

Fähigkeiten und Kompetenzen, die an Bedeutung gewinnen bzw. verlieren werden

Als wichtigste Fähigkeit wurde das schnelle Erlernen und Anwenden von neuen digitalen Werkzeugen und Tools sowie IT-Affinität genannt. Es wird erwartet, dass viele aktuell noch benötigte Kompetenzen (z.B. im Feld der Sachbearbeitung) zukünftig nicht mehr benötigt werden, da diese Arbeitsschritte zu großen Teilen automatisiert werden können. Anders sieht es bei den Berufen des Bauleiters oder Bauzeichners aus. Hier erwarten die KMU, dass sich die benötigten Fähigkeiten aufgrund eines veränderten Tätigkeitsbereiches anpassen werden.

Qualifizierungsbedarfe der Beschäftigtengruppen

Beim Vergleich der Antworten zum Qualifizierungsbedarf der Beschäftigten ergibt sich ein sehr heterogenes Bild. Die Einschätzungen der KMU reichen von „nicht vorhandenem“ bis „sehr stark gestiegenem“ Qualifizierungsbedarf. Sofern ein Qualifizierungsbedarf besteht, wird vor allem auf Softwareschulungen zurückgegriffen.

Für die befragten Unternehmen werden IT-Kompetenzen in allen Berufen immer wichtiger. Darüber hinaus werden zukünftig grundlegende Kenntnisse des kollaborativen Arbeitens und des prozessbezogenen Denkens benötigt. Den Qualifizierungsbedarf schätzen die KMU-Bau sehr unterschiedlich ein.

Wie schätzen die KMU das Aus- und Weiterbildungsangebot der aktuellen BIM-Schulungen ein und wie sieht es in diesem Bereich mit dem Verhältnis von Angebot und Nachfrage aus?

Im Rahmen der Umfrage bewerteten die KMU das vorhandene Schulungsangebot im Bereich BIM mit ausreichend bis mangelhaft, da Schulungen oft sehr allgemein und nicht auf die Unternehmen zugeschnitten seien. Darüber hinaus wurde bemängelt, dass der Schulungsmarkt undurchsichtig sei. Dennoch greifen über 70 Prozent der befragten KMU auf Weiterbildungsangebote zurück. Den größten Anteil machen dabei Softwareschulungen aus.

In einem weiteren Schritt wurde die Nachfrage nach Schulungen den vorhandenen Angeboten der Verbände zur Aus- und Weiterbildung gegenübergestellt. Die Nachfrage wird sehr unterschiedlich wahrgenommen. Einerseits wurde sie von den Verbänden als relativ hoch eingeschätzt, andererseits äußerten einige auch, dass es bei ihnen keine Nachfrage nach BIM-spezifischen Schulungsangeboten gäbe. Die bayerischen Verbände bieten aktuell vor allem Einführungskurse zum Thema BIM an. Spezifischere oder tiefer in die Thematik einsteigende Kurse fehlen noch.

Die Angebote im Bereich der BIM-spezifischen Aus- und Weiterbildung sind bei den befragten Verbänden insgesamt noch überschaubar, jedoch befinden sich weitere Angebote in der Erarbeitung. Den Unternehmen fällt es auf der anderen Seite mitunter noch schwer, konkrete Schulungsbedarfe zu benennen. Es ist festzuhalten, dass die Unternehmen auf sich zugeschnittene Schulungen benötigen und dies nur rudimentär abgedeckt wird. Es besteht hier eine Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage.

Welche Unterstützungen erwarten die bayerischen Baumittelständler beim Thema BIM von der Politik?

Die Auswertung des gewünschten Unterstützungsbedarfs durch die Politik ergibt einen sehr homogenen Anforderungskatalog. Alle Unternehmen wünschen sich eine stärkere finanzielle Unterstützung, um das Thema BIM voranzutreiben (siehe: Abbildung 5).

Darüber hinaus ist die Entwicklung von allgemeingültigen Standards ein wesentlicher Aspekt, der durch die Politik stärker in den Fokus genommen werden soll. Es bestehen jedoch unterschiedliche Meinungen, bis zu welchem Grad die Politik aktiv in die Entwicklung von Standards eingebunden werden sollte.

Einig sind sich die Befragten, dass das Thema des Breitbandausbaus in der Bundesrepublik einen entscheidenden Beitrag zu den Themen Digitalisierung und BIM liefert. Hier ist die Politik schon seit Jahren in der Pflicht, die notwendigen Infrastrukturen zu schaffen.

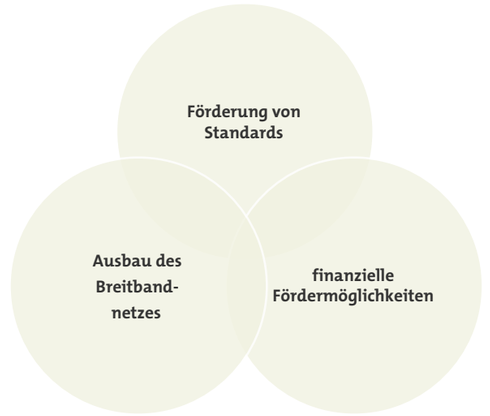


Abbildung 5: Unterstützungsbedarfe der KMU, die an die Politik gerichtet sind. Quelle: RG-Bau Beschäftigungsstudie mit Schwerpunkt Bayern; 2018. Eigene Darstellung



Menschen. Unternehmen. Zukunft.

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. An der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovation sowie Gründung entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Einrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

Die RG-Bau arbeitet branchenbezogen und unterstützt mittelständische Unternehmen in der Bauwirtschaft zum Beispiel bei der Entwicklung und Gestaltung von Zukunftsmärkten und bei der Stärkung der Innovationskraft in der gesamten Wertschöpfungskette Bau.

Bei der Einführung neuer digitaler Arbeitsmethoden werden Unternehmen durch regelmäßige Informationen in der IBR Informationen Bau-Rationalisierung, durch Faktenblätter, in Fachveranstaltungen und Veröffentlichungen von Forschungsergebnissen unterstützt. Projektergebnisse der RG-Bau und ihrer Partner werden auch in der Veranstaltung „Digitales Planen, Bauen und Betreiben“ im Rahmen der Baufachmessen BAU in München und der bautec in Berlin verbreitet. Hier werden auch die Preise im Wettbewerb „Auf IT gebaut – Bauberufe mit Zukunft“ verliehen.

Gefördert durch:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Bericht:

SPD Antrag: Digitalisierung öffentlicher Gebäude

Die SPD-Stadtratsfraktion hat im Zusammenhang mit dem im Jahr 2017 vom Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur vorgelegten Masterplans BAUEN 4.0 (Digitales Planen und Bauen) beantragt, die Verwaltung möge über den aktuellen Stand der Digitalisierung städtischer Gebäude zu berichten und einen entsprechenden Pilotversuch an einem städtischen Gebäude vorbereiten.

Digitalisierung ist ein übergeordneter Begriff. Er beschreibt allgemein die Überführung von Informationen und zugehörigen Abläufen in digitale Formate. Die Methode BIM (Building Information Modeling) ist ein Teilaspekt der Digitalisierung für die Bau- und Immobilienwirtschaft: „Der Begriff Building Information Modeling (kurz: BIM; deutsch: Bauwerksdatenmodellierung) beschreibt eine Methode der vernetzten Planung, Ausführung und Bewirtschaftung von Gebäuden und anderen Bauwerken mithilfe von Software. Dabei werden alle relevanten Bauwerksdaten digital modelliert, kombiniert und erfasst. Das Bauwerk ist als virtuelles Modell auch geometrisch visualisiert (Computermodell).“[1]

Building Information Modeling geht über Erstellung von digitalen 2D- oder 3D-Modelle hinaus. Ein BIM-Modell nutzt vorhandene Geometrien und Daten. Sämtliche Darstellungen basieren auf einheitlichen Informationen. Planer, Bauingenieure und Bauunternehmer können auf den Entwurf zugreifen. Building Information Modeling ist ein Prozess, bei dem das 3D-Modell im Mittelpunkt steht. Für Architekten, Ingenieure und Betreiber lassen sich damit greifbare Vorteile zur Optimierung von Arbeitsabläufen erreichen.

Bisher erstellt der Architekt die Planung in einem CAD-System. Die Pläne werden mit den Fachingenieuren (Haustechnik, Statik, Brandschutz, etc.) abgestimmt. Aus den Zeichnungen werden die Massen ermittelt, um die Leistungsverzeichnisse zu erstellen. Wird die Planung geändert, so müssen alle Zeichnungen und Massen aktualisiert werden. Alle Beteiligten erhalten die aktualisierten Zeichnungen und müssen ihre Fachplanungen entsprechend anpassen.

Mit Anwendung der Methode BIM nehmen Architekt und Fachplaner Eintragungen und Änderungen direkt im gemeinsamen BIM-Datenmodell vor. Diese Planungsinformationen sind für alle Beteiligten, sowohl als Zeichnung als auch als Datenpaket, direkt verfügbar. Die Massenermittlungen werden automatisch abgeglichen.

Als wesentliche Vorteile von BIM werden genannt:

- bessere Daten- und Planungsqualität, höhere Planungssicherheit
- weniger Planungsfehler bzw. frühere Entdeckung von Kollisionen
- unmittelbare und kontinuierliche Verfügbarkeit aller aktuellen und relevanten Daten für alle Beteiligten
- einfacherer und schnellerer Informationsaustausch zwischen den Projektpartnern
- Transparenz und Dokumentation aller Informations- und Entscheidungsprozesse während des gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes

Durch den verbesserten Datenabgleich soll letztlich die Produktivität des Planungsprozesses hinsichtlich Kosten, Termine und Qualität gesteigert werden.

Die BIM-Arbeits- und Planungsmethode erfordert ein hohes Maß an Strukturierung. Vereinbarungen hinsichtlich von allen Projektbeteiligten einzuhaltender Standards für

[1] Wikipedia, 11.11.2019, https://de.wikipedia.org/wiki/Building_Information_Modeling

Modellinhalte, Datenmanagement und Koordinierung sind für die kooperative Zusammenarbeit unabdingbar.

Der vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie sowie vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie geförderte und im Juli 2019 vorgelegte Praxis-Report Bayern „Digitalisierung und Beschäftigung in der Bauwirtschaft“[2] führt als wesentliche Hemmnisse für die Einführung von BIM das Fehlen etablierter Standards, ein unübersichtliches und unzureichendes Softwareangebot sowie fehlende Qualifikationen und Schulungsangebote auf. Dies führt nach Einschätzung vieler Unternehmen zu einem unklaren Verhältnis von Aufwand und Nutzen.

Obgleich das Interesse des bayerischen Baumittelstands an digitalen Technologien groß ist, zeigen verschiedene Studien, dass die mittelständisch orientierte Bauwirtschaft dem digitalen Wandel und den Möglichkeiten von BIM noch zurückhaltend gegenübersteht. Während einzelne, besonders innovative Planungsbüros und Baufirmen BIM bereits konsequent einsetzen, steht die flächendeckende Einführung auch in Bayern noch bevor. Das heißt: Momentan befindet sich die bayerische Bauwirtschaft an der Schwelle zur BIM-Einführung in der Breite.

Auch nach Einschätzung des Landesverbands Bayerischer Bauinnungen ist BIM „zwar in aller Munde – hat aber für die große Mehrheit der baugewerblichen Betriebe noch keine Praxisbedeutung. Allenfalls die größeren Betriebe setzen BIM, das ja überwiegend ein Tool der Planer ist, heute schon ein.“ Dies deckt sich auch mit den praktischen Erfahrungen des Hochbauamts.

Projekt „Schulzentrum Südwest“
Bei der Stadt Nürnberg wird aktuell beim Projekt „Schulzentrum Südwest“ (SSW) vom beauftragten Architekturbüro (AB) BIM als Arbeitsmethode eingesetzt. Das AB ist seit längerem an der Weiterentwicklung von BIM in verschiedenen Netzwerken mit tätig. Dort wird u. a. das Ziel verfolgt, zwingend notwendige Standards für BIM zu entwickeln.

Trotz der intensiven und jahrelangen Beschäftigung mit BIM ist man nach Aussagen des AB noch in der „Experimentier- oder Anfangsphase, weshalb mit BIM ausschließlich intern gearbeitet wird („Little BIM“). Der Austausch mit beteiligten Ingenieurbüros für die Fachplanungen findet klassisch über eine IFC-Schnittstelle“ statt, d.h. es wird nicht an einem gemeinsamen Datenmodell gearbeitet, sondern jedes beteiligte Ingenieurbüro bearbeitet ein eigenes Modell.

Auch die Ergebnisse zum Stand der Digitalisierung beziehungsweise zur Umsetzung von BIM aus der RG-Bau Studie mit Schwerpunkt Bayern[3] unterstreichen, dass sich die Anwendung der Methode BIM im Bereich der klein und mittelständischen Unternehmen in der Baubranche erst im Anfangsstadium befindet.
Einzelne Prozesse werden bereits digital beziehungsweise mit BIM umgesetzt, von einer flächendeckenden Anwendung ist die Branche jedoch noch weit entfernt.

Nachdem die Stadt Nürnberg überwiegend mit klein und mittelständischen Unternehmen zusammenarbeitet, kann mit der Methode BIM erst effektiv gearbeitet werden, wenn die sich Standards und geeignete Softwarelösungen für Planer, Bauunternehmen sowie Bauherren und Betreiber am Markt etabliert haben. Singuläre Lösungen i. S. v. „Little BIM“ stellen keine belastbare Basis für die Umsetzung von BIM innerhalb der Stadtverwaltung dar.

Erst auf der Grundlage etablierter Standards wäre es möglich, dass die Stadt Nürnberg alle relevanten planerischen Vorgaben und gebäudewirtschaftlichen Prozesse soweit

[2] www.baumitbim.de
[3] www.baumitbim.de

standardisiert und dokumentiert, dass die bei Neubauten, Sanierungen oder Umbauvorhaben beteiligten Planungsbüros und Unternehmen mit einem stadtweit einheitlichen BIM-Datenmodell strukturiert arbeiten können. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass derartige Vorgaben immer zu einer Einschränkung der Bieterauswahl und damit des Wettbewerbs führen. Dies ist in der gegenwärtigen Marktsituation ohnehin nicht empfehlenswert.

Um die Nutzung und Pflege der im BIM erfassten Daten während der Betriebsphase der Gebäude zu ermöglichen, muss die Stadt über eine geeignete Software-Landschaft für deren Übernahme nach Abschluss der Bauphase verfügen. In diesem Zusammenhang wächst u. a. die Bedeutung für die Einführung einer CAFM-Software immer mehr.

Sachstand „Einführung CAFM“
Im Rahmen des Projekts „Neustrukturierung Gebäudemanagement“ wurde auch die Einführung einer CAFM-Software zur Unterstützung der gebäudewirtschaftlichen Prozesse als wichtiger Baustein angesehen. Im Laufe der Projektarbeit hat sich gezeigt, dass die Softwarebeschaffung im Hinblick auf die fachlichen, informationstechnischen und organisatorischen Anforderungen ein sehr komplexes Vorhaben bedeutet.

Die Erfahrungen der Stadt Düsseldorf und des Airport Facility Managements des Flughafens Berlin Brandenburg haben sehr deutlich gezeigt, dass vor Erstellung eines CAFM-Lastenheftes, das Grundlage einer Ausschreibung ist, mit den jeweiligen Fachakteuren und verantwortlichen Stellen (Hochbauamt, Gebäude- und Liegenschaftswirtschaft, Service) innerhalb der eigenen Organisation ein gemeinsames Datenmodell festgelegt werden muss. Dabei muss für jeden relevanten gebäudewirtschaftlichen Prozess definiert werden, welche Daten, in welcher Tiefe und in welcher Form aufgenommen werden sollen. Im Zuge dessen ist auch die inhaltliche Qualität bestehender Datenbestände zu überprüfen. Für die ggf. erforderliche Datenerfassung sind Standards, Strukturen und Instrumente zu entwickeln. Bei der Modellierung der Datenarchitektur ist die weitere Pflege und Fortschreibung zu berücksichtigen.

Erst danach kann in einem weiteren Schritt die Ausschreibung einer CAFM-Software erfolgen.

Aufgrund der Komplexität der Aufgabe und des städtischen Gebäudebestandes ist geplant, dass die Umsetzung in drei Schritten erfolgen soll.
In einem ersten Schritt soll mit Unterstützung eines externen Beraters ein Datenmodell entwickelt werden. Mit entsprechender Erfassungslogistik soll anhand von je einem Pilotgebäude aus dem Verwaltungs- und Schulbereich die Daten aufgenommen werden. Dabei sind die vorhandenen Datenbestände zu verifizieren. Die Datenerfassung für die Pilotgebäude ist so zu durchzuführen, dass die Informationen in ein späteres CAFM-System automatisiert übernommen werden können.
Mit einem zweiten Beraterauftrag wird das Lastenheft für die CAFM-Software auf Basis des vorgenannten Datenmodells erstellt und anschließend die Ausschreibung und das Vergabeverfahren durchgeführt. Die Installation und Inbetriebnahme des CAFM-Systems werden aufgrund der zahlreichen beteiligten Stellen und Anforderungen erhebliche Zeit und Ressourcen in Anspruch nehmen.
Deshalb soll parallel auf Basis der in Pilotaufnahme gemachten Erfahrungen das Datenmodell optimiert und anschließend das gesamte Immobilienportfolio (ca. 1.344 Objekte mit 1,4 Mio m² NRF) der Stadt Nürnberg aufgenommen werden. Dazu wird der Gebäudebestand in Lose aufgeteilt werden und an externe Ingenieurbüros vergeben. Die Daten fließen nach Abschluss der Inbetriebnahme in das CAFM-System ein.

Ausblick
Ein Pilotprojekt wäre nur umsetzbar, wenn die beauftragten Ingenieurbüros und die Stadt Nürnberg mit einer einheitlichen Software planen könnten. Wie im Bericht dargestellt, fehlen dazu die notwendigen Standards und Softwarelösungen. Die Methode BIM wird im Rahmen der Digitalisierung auch in der Baubranche stark thematisiert, wird jedoch praktisch nur vereinzelt in größeren Planungsbüros als „little BIM“ eingesetzt.

Berichtsvorlage
PA/243/2019

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Personal- und Organisationsausschuss	10.12.2019	öffentlich	Bericht

Betreff:
Bericht;
Anforderungsprofile an Hochschulabsolventen bei Stellenbesetzungen

hier: Antrag der SPD-Stadtratsfraktion vom 20.06.2018

Anlagen:
Antrag
Anforderungsprofile Bericht

Bericht:

siehe Bericht

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum	
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☒ Nein

☐ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☐ **RA** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

spd@stadt.nuernberg.de
www.spd-stadtratsfraktion.nuernberg.de

U1, U11 Lorenzkirche
Bus 36, 46, 47 Rathaus

Rathaus
90403 Nürnberg

Tel 0911 / 231-2906
Fax 0911 / 231-3895

SPD
STADTRATSFRAKTION
NÜRNBERG

SPD Stadtratsfraktion | Rathaus | 90403 Nürnberg

An den Oberbürgermeister
der Stadt Nürnberg
Dr. Ulrich Maly
Rathaus
90403 Nürnberg

POA

OBERBÜRGERMEISTER
20. JUNI 2018
/..... Nr.....
I/II
1 Zur Kts.
2 z.w.V. X
3 Zur Stellungnahme
4 Antwort vor Absendung vorlegen
5 Antwort zur Unterschrift vorlegen

per Fax

Nürnberg, 20. Juni 2018
Brehm/Penzkofer-Röhrl

Anforderungsprofile an Hochschulabsolventen bei Stellenbesetzungen

Sehr geehrter Herr Oberbürgermeister,

die Stadt Nürnberg steht mit anderen – gerade privatwirtschaftlichen – Arbeitgebern im Wettbewerb um die besten Köpfe.
Bei den städtischen Stellenausschreibungen wird bei den Profilanforderungen der formale, erforderliche Hochschulabschluss, den die Bewerberinnen und Bewerber vorweisen müssen, angeführt. In der Vergangenheit wurden dabei immer wieder Abschlüsse in spezifischen Fachrichtungen verlangt. Dies ist bei technischen oder Ingenieur-Studiengängen in der Regel nachvollziehbar, bei wirtschafts-, sozial-, geistes- und kulturwissenschaftlichen Studiengängen aber häufig nicht. Interessierte, die die damit einhergehenden Schwerpunkte und Kompetenzen vielleicht nicht im Studium sondern anderweitig (z.B. im Rahmen einer betrieblichen Qualifizierung) erworben haben, erfüllen damit die formalen Voraussetzungen für eine Bewerbung leider nicht.

Dieses Vorgehen baut unnötig formale Bewerbungshürden auf und verhindert möglicherweise, dass sich eigentlich geeignete Kandidatinnen und Kandidaten bewerben.
Damit könnten der Stadt vielversprechende qualifizierte Mitarbeitende verloren gehen. Um zukünftig den wachsenden Bedarf an Fachkräften zu decken, sind neue Strategien der Personalgewinnung erforderlich.

Vor diesem Hintergrund stellt die SPD-Stadtratsfraktion zur Behandlung im zuständigen Ausschuss folgenden

Antrag:

Die Verwaltung berichtet im Herbst über den Stand des Strategieprojektes zur Personalentwicklung und Personalgewinnung (u.a.: welche Qualifikationen werden benötigt, wie wird mit der steigenden Anzahl und der Vielfältigkeit neuer Ausbildungs- und Studienabschlüsse umgegangen).

264

Stadtratsfraktion Nürnberg
SPD

Sie berichtet zudem über die sich daraus ergebenden Profilanforderungen in den städtischen Stellenausschreibungen.
Zukünftig sollen die Anforderungen an Hochschulabschlüsse offener formuliert und besser die tatsächlichen fachlichen Anforderungen der zu besetzenden Stelle betont werden.

Mit freundlichen Grüßen

T. Brehm

Thorsten Brehm
stv. Vorsitzender

Beitrag

zur Sitzung des Personal- und Organisationsausschusses vom 10.12.2019

120-11-15

Bericht;
Anforderungsprofile an Hochschulabsolventen bei Stellenbesetzungen
hier: Antrag der SPD-Stadtratsfraktion vom 20.06.2018

I. 1. Rechtliche Grundlagen

Einer der wichtigsten Grundsätze für das Stellenbesetzungsverfahren ergibt sich aus Art. 33 Abs. 2 des Grundgesetzes. Diese Vorschrift garantiert gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amt nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung. Demnach hat also jeder Deutsche (w/m/d) im Sinne des Grundgesetztes ein subjektives Recht auf chancengleiche Teilnahme an einem Bewerbungsverfahren. Um diesem Grundsatz Rechnung tragen zu können, werden freie Stellen ausgeschrieben.

Eine rechtsfehlerfreie Auswahlentscheidung setzt voraus, dass für die zu besetzende Stelle ein spezifisches Anforderungsprofil festgelegt worden ist. Es ist Sache des Arbeitgebers, im Rahmen des zustehenden organisatorischen Ermessens, das Anforderungsprofil für die zu besetzende Stelle festzulegen. Bei der Auswahlentscheidung ist auf die Anforderungen der zu besetzenden Stelle abzustellen wie sie in der Ausschreibung festgelegt sind. Die Bestandteile des Anforderungsprofils haben unterschiedliche Rechtsqualität. Entscheidend kommt es darauf an, ob derartige Anforderungskriterien konstitutiven oder lediglich deskriptiven Charakter haben.

Das konstitutive Anforderungsprofil schafft einen ganz neuen, von der dienstlichen Beurteilung abgekoppelten Maßstab. Wer das konstitutive Anforderungsprofil nicht erfüllt, kommt von vornherein für die Stellenbesetzung nicht in Betracht, mag er auch besser beurteilt sein.

Das deskriptive Anforderungsprofil informiert die möglichen Bewerber/innen über den Dienstposten und die auf ihn/sie zukommenden Aufgaben. Gleichzeitig setzt es für die Bewerber/innen, die das konstitutive Anforderungsprofil erfüllen, Kriterien für den Vergleich fest.

Die Festlegung des konkreten konstitutiven Anforderungsprofils steht in engem inhaltlichen Zusammenhang mit den Aufgaben der zu besetzenden Stelle und ist die Verbindung zwischen dem vom öffentlichen Arbeitgeber zu bestimmenden Charakter der Stelle und den von den Bewerbern zu erfüllenden Voraussetzungen. Ziel des Stellenanforderungsprofils ist es also, nicht nur qualifizierte Kandidaten/innen zur Bewerbung zu motivieren, sondern auch Bewerber/innen, die aus sachlichen Gründen nicht für die Stelle geeignet sind aus dem Kreis für das engere Bewerbungsverfahren auszuschließen. Eine Einschränkung des Anforderungsprofils auf einen spezifischen Hochschulabschluss oder eine bestimmte Berufsausbildung erfolgt nur dann, wenn die Dienststelle / der Eigenbetrieb und das Personalamt zu dem Schluss kommen, dass dieser unbedingt für die Ausübung der Stelle erforderlich ist.

Eine Besonderheit ergibt sich in Bezug auf schwerbehinderte Bewerber/innen. Sie sind, soweit sie nicht offensichtlich fachlich nicht geeignet sind, gemäß § 165 Sätze 3 und 4 SGB IX zum Vorstellungsgespräch einzuladen. Aus einem aktuellen arbeitsgerichtlichen Verfahren konnten Erkenntnisse gewonnen werden, dass bei einer Ausschreibung mit sehr weit geöffnetem Anforderungsprofil (konkret wurden neben der Berufsausbildung Verwaltungsfachangestellte/r sieben weitere klar definierte und verwaltungsnahe Berufsabschlüsse in das konstitutive An-

forderungsprofil aufgenommen) nicht davon ausgegangen werden könnte, dass jemand fachlich ungeeignet ist, wenn er/sie nicht über eine Berufsausbildung in exakt einem der genannten Berufe verfügt. In dem relevanten arbeitsgerichtlichen Verfahren wurde signalisiert, dass sich die fachliche Eignung und im Umkehrschluss auch die offensichtliche fachliche Nichteignung desto exakter bestimmen ließen, je enger das konstitutive Anforderungsprofil gefasst sei.

Aufgrund der arbeitsgerichtlichen Rechtsprechung kann der Arbeitgeber nicht alleine das konstitutive Anforderungsprofil zur Beurteilung der offensichtlichen Nichteignung der schwerbehinderten Bewerber/innen heranziehen. Er muss demnach auch Bewerbern/innen, welche das konstitutive Anforderungsprofil nicht erfüllen, die Möglichkeit auf ein Informations-/ Vorstellungsgespräch einräumen – zumindest dann, wenn das konstitutive Anforderungsprofil derart breit aufgestellt ist. In der Praxis führt dies folglich zu weitaus aufwendigeren Stellenbesetzungsverfahren als bisher, die sich ggf. über einen größeren Zeitraum erstrecken.

2. derzeitiges Verfahren

Soweit die Öffnung des Bewerberkreises möglich und sinnvoll ist, wird dies auch bereits jetzt getan. So wurde z.B. die im April ausgeschriebene Stelle „Wissenschaftlicher Mitarbeiter (w/m/d) der Koordinierungsstelle für Jungen- und Männergesundheit in Nürnberg“ mit sehr breitem Bewerberkreis ausgeschrieben. Es wurden Bewerbungen aus den Bereichen „Gesundheits-, Sozialwissenschaften und Pädagogik“ zugelassen.

Im Kulturbereich werden Stellenausschreibungen i.d.R. ebenfalls eher offen formuliert. So werden beispielsweise für die Abteilungsleitung Stadtbibliothek Zentrum neben Bewerbenden mit Studienabschluss im Bibliothekswesen auch Bewerbende mit Studienabschluss im Bereich der Gesellschaftswissenschaften mit mindestens dreijähriger Berufserfahrung im Bereich öffentlicher Bibliotheken berücksichtigt.

Im technischen Bereich wird in vielen Fällen ein konkreter Studiengang gefordert. Über die Ergänzung „oder vergleichbar“ erfolgt aber auch hier eine Öffnung des Anforderungsprofils In Abstimmung mit der Dienststelle werden gleichwertige Fähigkeiten und Kenntnisse mit entsprechender Berufserfahrung anerkannt.

Im Rahmen der Digitalisierung wurden verschiedene Stellen im Bereich der IT bei DIP geschaffen. Diese werden sukzessive besetzt. Hier erfolgt ebenfalls eine breite Öffnung des Anforderungsprofils, insbesondere auch für Bewerbende mit gleichwertigen Fähigkeiten und Kenntnissen mit entsprechender Berufserfahrung (siehe z. B. Stellenausschreibung „Systemplaner (w/m/d) im Systemmanagement“).

Im sozialen Bereich bestehen zum Teil Einschränkungen durch Regularien für die Einsetzbarkeit von Personal im hoheitlichen Bereich (z.B. Allgemeiner Sozialdienst). Hier können nur Bewerber/innen berücksichtigt werden, die über einen Abschluss als Diplom-Sozialpädagoge (w/m/d) oder über einen Abschluss im Studiengang Soziale Arbeit verfügen bzw. über den Abschluss in einem Studiengang, der grundsätzlich eine staatliche Anerkennung möglich macht. Soweit möglich, erfolgt auch hier eine Öffnung des Anforderungsprofils. So wurde für die Stelle „Sozialpädagoge (w/m/d) Projektkoordination“ beim Jugendamt ein abgeschlossenes Studium der Sozialen Arbeit oder einer vergleichbaren Studienrichtung gefordert.

Im Verwaltungsbereich wird das Anforderungsprofil in den Ausschreibungen tendenziell eher eng formuliert. Hintergrund ist hier die stadtweite Einsetzbarkeit mit einem insgesamt sehr breiten Aufgabenspektrum. Ggf. kann hier durch die Einführung eines Lehrgangs für Quereinsteiger, der auf die Fachprüfung II vorbereitet, eine breitere Einsetzbarkeit von Beschäftigten mit Studienabschlüssen außerhalb der klassischen Verwaltungsberufe erreicht werden.

Konsequenterweise müsste dann auch bei internen Stellenbesetzungen der Bewerberkreis entsprechend geöffnet werden. Dies wird momentan auch von den Dienststellen /

Eigenbetrieben, insbesondere für Tätigkeiten, bei denen zwingend spezifische rechtliche Kenntnisse erforderlich sind, nicht gewünscht.

Falls in einer Ausschreibung aufgrund der betrieblichen Anforderungen nur ein konkreter Studiengang gefordert wird, z.B. Landschaftsarchitektur, und es treten Bewerber/innen im Bewerberfeld auf, die über Studienabschlüsse verfügen, die dieselben Studieninhalte haben oder früher anders hießen, hier z.B. Landespflege oder Gartenbau, dann werden diese Studiengänge in der Regel unter den geforderten Studiengang subsumiert.

Aus der hier dargelegten Beschreibung wird deutlich, dass auch bereits jetzt eine möglichst breite Öffnung des Bewerberkreises, soweit mit den konkreten Anforderungen der Aufgaben vereinbar und von der Dienststelle / dem Eigenbetrieb gewünscht, erfolgt. Es ist unser Ziel, Stellenbesetzungen bestmöglich und ansprechend zu gestalten und keine geeigneten und qualifizierten Bewerbungen von vornherein aus dem Bewerberkreis auszuschließen.

3. zukünftige Überlegungen

Im Strategieprojekt „Personal“ beschäftigte sich das Personalamt in zwei von drei Teilprojekten intensiv mit Themen aus den Bereichen der Personalentwicklung und Personalgewinnung und entwickelte ein gesamtstädtisches Konzept für eine operative und strategische Personalbedarfsplanung. Nach der Projektphase, in der der Fokus auf der Konzeptionierung der einzelnen Projektschwerpunkte lag, geht es nun in die Priorisierung der Umsetzung konkreter Maßnahmen. Ergänzend wird auf die Vorlage zum Strategieprojekt „Personal“, die im POA am 23.07.2019 vorgestellt wurde, verwiesen. Der Vorlage und dem anhängenden Abschlussbericht der Unternehmensberatung Kienbaum können die jeweiligen Ergebnisse der Teilprojekte und die noch ausstehenden Umsetzungsschritte entnommen werden.

Eine Einschätzung, welche Qualifikationen zu welchem Zeitpunkt in welchen Bereichen benötigt werden und welche Auswirkungen sich künftig auf die Anforderungsprofile in Stellenausschreibungen ergeben, kann strukturiert erst nach der Implementierung der gesamtstädtischen Personalbedarfsplanung getroffen werden. Insbesondere die aktuell laufende Zuordnung der Stellen und Beschäftigten zu Jobfamilien schafft hier gebündelt mit der technischen Implementierung und der mit den Dienststellen und DIP gemeinsamen Entwicklung von Bedarfstreibern weitergehende Transparenz und Planungssicherheit. Dadurch kann ggf. auch den durch die Öffnung von Anforderungsprofilen spezifischeren Qualifikationen innerhalb der Stadtverwaltung eher gerecht werden.

Durch die Umstrukturierung der Abteilung Personalservice beim Personalamt und der damit verbundenen Aufteilung der Sachgebiete nach Recruiting und Personalbewirtschaftung wird künftig in den Sachgebieten mit Schwerpunkt Recruiting ein noch höherer Grad der Spezialisierung für eine zielgruppenorientierte Ansprache des jeweiligen Bewerberkreises in Stellenausschreibungen erreicht werden können.

II. Herrn Ref. I/II

III. a) GPR
b) GSBV

IV. PA

V. Ref. I/II/POA

Nürnberg, 12.11.2019
Personalamt

(26 62)

Beschlussvorlage
Ref.I/II/132/2019

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Personal- und Organisationsausschuss	10.12.2019	öffentlich	Beschluss

Betreff:

Genehmigung der Niederschrift der Sitzung vom 15.10.2019 öffentlicher Teil

Beschlussvorschlag:

Die Niederschrift des öffentlichen Teils der Sitzung des Personal- und Organisationsausschusses vom 15.10.2019 lag in der Sitzung auf und wird genehmigt.