

**Abschlussbericht zum Projekt „Maßnahmenumsetzung aus der Organisationsuntersuchung im Liegenschaftsamt“****I. Bericht**

Das Liegenschaftsamt Nürnberg gliedert sich seit dem 01.01.2018 in vier Abteilungen:

- LA/1: Verwaltung und Finanzen
- LA/2: Strategisches Immobilienmanagement
- LA/3: Immobilienverwaltung
- LA/4: Sondernutzungen und Veranstaltungen

Es umfasst 57,97 Vollkraftstellen, die sich für die Liegenschaftspolitik der Stadt verantwortlich zeichnen. Dazu gehören Aufgaben rund um die Bereitstellung und Verwaltung der städtischen Grundstücke sowie der Ankauf von Flächen und die Vermarktung der städtischen Grundstücke mit dem Hintergrund einer nachhaltigen Stadtpolitik und -entwicklung.

Die Arbeitsprozesse, die Aufbauorganisation und die interne Kommunikation innerhalb des Liegenschaftsamtes wurden in den Jahren 2016/2017 eingehend untersucht. Im Rahmen der Organisationsuntersuchung wurden die Prozesse im Liegenschaftsamt dokumentiert, überprüft und optimiert. Darauf aufbauend konnten Handlungspotenziale identifiziert und eine Personalbedarfsbemessung durchgeführt werden. Insgesamt gab es seinerzeit drei Teilprojekte, die sich mit der Neustrukturierung im Bereich der Dienststellenleitung und der Abteilung Finanzen beschäftigten und die eine Überprüfung und Optimierung der Prozesse sowohl in der Immobilienverwaltung als auch im Immobilienmanagement vorsahen (vgl. Berichte im POA vom 19.10.2016 und 19.12.2017).

In Summe wurden 94 Maßnahmen anhand dieser Untersuchung erarbeitet. Ziel ist es, diese zeitnah umzusetzen. Durch die Beauftragung einer externen Projektsteuerung, welche die Steuerungsaufgabe übernimmt und die Umsetzung begleitet, sollte der Steuerungs- und Koordinierungsaufwand des Liegenschaftsamts und des Amtes für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation (DIP) reduziert werden. Neben der Projektsteuerung war bei einzelnen Maßnahmen auch eine fachliche Beratung gewünscht. Die externe Projektsteuerung und Beratung wurde von der Firma Rödl & Partner übernommen.

**1. Projektauftrag**

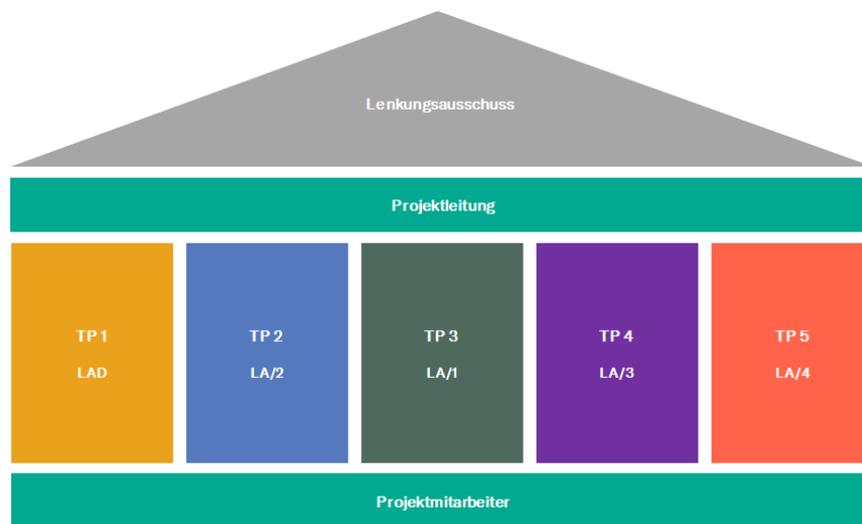
Der Auftragsgegenstand beinhaltet die „Steuerung und Begleitung der Maßnahmenumsetzung hinsichtlich der Ergebnisse der Organisationsuntersuchung im Liegenschaftsamt der Stadt Nürnberg“. Dieser Auftrag umfasste die Teilprojekte 1,3 und 4. Teilprojekt 2 sollte nur hinsichtlich der Zeit- und Ressourcenplanung Gegenstand des Auftrags sein.

- Teilprojekt 1: Strategische Aufstellung, Rollenbild, Organisation und Strategie
- Teilprojekt 2: Strategisches Immobilienmanagement
- Teilprojekt 3: IT und DMS
- Teilprojekt 4: Standardisierung, Schnittstellen und Prozesse

Die vorgesehenen Maßnahmen waren zum Teil sehr umfangreich, tiefgreifend und vereinzelt auch sehr komplex. Es waren alle Abteilungen des Liegenschaftsamts und weitere Dienststellen innerhalb der Stadtverwaltung in die Entwicklung eingebunden. So wurden auch die Schnittstellen zu anderen Dienststellen wie z.B. SÖR untersucht. Diese Veränderungen betrafen nicht nur die Prozesse und die Strukturen – also „harte Faktoren“ – sondern auch „weiche Faktoren“. Solche „weichen Faktoren“ waren beispielsweise das Selbstverständnis von Führungskräften und Mitarbeitenden bezüglich der Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung. Die Maßnahmen konnten nicht nur einfach individuell einzelnen Dienststellen übertragen werden, da in entscheidenden Aspekten übergreifende Prozesse optimiert oder gänzlich neu strukturiert werden mussten. Die Umsetzung umfasste zunächst die bereits zuvor genannten vier Teilprojekte.

## 2. Methodisches Vorgehen

Zur Gewährleistung eines reibungslosen Ablaufs wurde folgende Projektorganisation etabliert:



Die zunächst dargestellten vier Teilprojekte wurden im Verlauf des Projekts an die neuen Gegebenheiten der Führungsstruktur angepasst. Hierzu erfolgte eine Trennung der Maßnahmen des Teilprojektes 4 auf die Teilprojekte 4 und 5. Die Projektleitung koordinierte das Projekt durch wöchentliche Jour Fixe Termine, in dessen Rahmen zunächst bei Bedarf und später regelmäßig die Teilprojektleiter den aktuellen Stand der Umsetzung der Maßnahmen darstellten.

Bevor die Umsetzung operativ begann, erfolgte durch jeden Teilprojektleiter eine dezidierte Umsetzungsplanung, die folgende Inhalte abbildete:

- Datum Start
- Datum Ende
- Ziel der Umsetzung
- Inhalte der Umsetzung
- Beteiligte Mitarbeiter/innen
- Umfang der Beteiligung

Die so entstandene Datenbasis wurde durch Rödl & Partner qualitätsgesichert und auf planerische Engpässe untersucht.

In diesem Zusammenhang war allen Verantwortlichen im Projekt wichtig, Engpässe bei einzelnen Personen zu ermitteln, darzustellen und durch aktives Projektmanagement zu beseitigen.

### 3. Zusammenfassung der Ergebnisse

#### 3.1 Teilprojekt 1

Im Rahmen des Teilprojekts 1 wurden die künftige strategische Aufstellung und die Organisationsstruktur des Liegenschaftsamts entwickelt. Dabei geht es um 11 Maßnahmen, welche im Zeitraum September 2017 bis Oktober 2019 bearbeitet wurden. Als Ergebnis dieses Teilprojekts steht die aufbauorganisatorische Struktur des Amtes insgesamt und der jeweiligen Abteilungen.

Die zukünftige Organisation sieht neben der Dienststellenleitung 4 Abteilungen vor: LA/1 Abteilung Finanzen und Verwaltung, LA/2 Abteilung Strategisches Immobilienmanagement, LA/3 Abteilung Immobilienverwaltung und LA/4 Abteilung Sondernutzungen und Veranstaltungen. Innerhalb der Abteilungen LA/2, LA/3 und LA/4 wurden Vorschläge zur Neuorganisation entwickelt und vorbereitet. Durch die Neustrukturierung soll die Aufgabenerledigung effizienter werden, die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen soll verbessert werden und die Transparenz der Zuständigkeiten erhöht werden.





Durch die empfohlenen Veränderungen der Organisationsstruktur des LA/3 ist von umfangreichen Vorteilen auszugehen. Durch die Schaffung klarer Teamstrukturen werden Synergien im Team geschaffen, die zu einer besseren bzw. effizienteren Arbeitsweise führen. Zudem können Synergieeffekte, aus der Schnittstellenoptimierung zu LA/2 gewonnen werden. Durch die sich ergebende Optimierung der Verwaltungsebene wird zudem die Marktbearbeitung erleichtert. Die trennscharfe Abgrenzung der einzelnen Teams resultierend in der Schaffung des Teams Vermietung A „Stadtmauer, Altstadt & Sonderimmobilien“ sorgt zudem für eine Kompetenzbündelung bezüglich der zu bearbeitenden Themengebieten wie bspw. Altlastenmanagement, Historische Bauten/-Bausubstanz, Sonderimmobilien, etc. Ferner wird eine eindeutige Planstellenbeschreibung möglich. Neben zusätzlicher Effekte, wie der Standardisierung von Prozessen und Dokumenten, ist ein wesentlicher Gewinn der zu erwartende positive Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter/innen durch die sichtbare Veränderung der Organisation und die hiermit verbundenen Vorteile.

### 3.2 Teilprojekt 2

Der Fokus des Teilprojekts 2 liegt auf dem strategischen Immobilienmanagement. Hierzu wurden insgesamt 7 Maßnahmen erarbeitet, die für den Zeitraum Januar 2019 bis Juni 2019 vorgesehen waren. Innerhalb der Maßnahmen ging es darum, die Prozesse innerhalb der Abteilung – aber auch über Schnittstellendefinition geschäftsbereichsübergreifend – zu verbessern, zu beschleunigen und Standards zu schaffen. Ziel der Neuausrichtung des strategischen Immobilienmanagements innerhalb von LA/2 ist, dass die Abteilung künftig nicht nur Grundstücksgeschäfte begleitet, sondern zum Immobilienspezialist der Stadt wird, die Rolle eines Portfoliomanagers wahrnimmt, städtische Grundstücke weiterentwickelt und die strategische Liegenschaftspolitik aktiv vorantreibt.

Mit der organisatorischen Neuaufstellung gehen neue bzw. veränderte Aufgabenspektren einher: das strategische Immobilienmanagement wird noch stärker die Steuerung und Koordination im städtischen Immobilienprozess wahrnehmen und geschäftsbereichsübergreifende Immobilienprozesse optimieren und beschleunigen. Ebenso gehört es zum künftigen Aufgabenportfolio, fachliche Markt- und Portfolioanalysen zu erstellen, eine wirtschaftliche Priorisierung von Nutzungsalternativen zur Entscheidungsunterstützung zu erarbeiten und das Thema Bodenbevorratung angemessen, strategisch und zielgenau zu begleiten sowie interne und externe Schnittstellenpartner zu involvieren.

Die bisher involvierten anderen Geschäftsbereiche und Dienststellen werden ihre Funktionen und Zuständigkeiten weiterhin unverändert ausführen, allerdings soll deren flächenfachlicher Input stärker in die Arbeit des strategischen Immobilienmanagements integriert werden. In diesem Zuge sollen auch die immobilienwirtschaftlichen Kompetenzen im Liegenschaftsamt weiterentwickelt werden, da dieses Knowhow derzeit an keiner anderen Stelle in der Stadtverwaltung vorhanden ist, allerdings in Zukunft von erheblicher Bedeutung sein wird. Mit den erweiterten Funktionen wird das strategische Immobilienmanagement in engem Austausch mit den anderen Dienststellen des Wirtschaftsreferats (insbesondere Amt für Geoinformation und Bodenordnung, Stab Wohnen und Wirtschaftsförderung Nürnberg) und den Dienststellen der anderen Geschäftsbereiche (wie z.B. Stpl und Ref. III/FA) zusammenarbeiten.

### 3.3 Teilprojekt 3

Das Teilprojekt 3 beinhaltet wesentliche Themen der IT- und DMS-Umgebung. Insgesamt wurden hierzu 10 Maßnahmen formuliert, die für den Zeitraum November 2019 bis April 2020 geplant waren.

Im Rahmen einer fortschreitenden Digitalisierung der Dienststelle konnten die nachfolgenden Themen umgesetzt werden:

- Einführung von Online-Formularen
- Verknüpfung vorhandener digitaler Unterlagen mit dem Fachverfahren SAP-LUM
- sowie Vorbereitung für eine Bereitstellung im GIS und DMS

Ein weiteres Schwerpunktthema im Rahmen des Teilprojekts 3 war der „DMS Basis Rollout“, der für die Digitalisierung des Liegenschaftsamts eine zentrale Rolle einnimmt.

Durch die DMS-Anbindung aller Referate und Dienststellen wird die digitale Transformation der Stadtverwaltung vorangetrieben und es dient dem Aufbau einer flächendeckenden IT-Basisinfrastruktur. Im Zuge des Basis-Rollouts werden je Dienststelle zunächst eine begrenzte Anzahl an Personen an das DMS angebunden und ihnen können die Rollen „Schriftgutverwalter“, „Leitnutzer“ und „Dokumentenmanager“ zugewiesen werden. Der Basis-Rollout umfasst drei Arbeitspakete:

1. Basispaket „DMS-Anbindung und –Anwendung“
2. Leistungspaket 1 „Fachneutraler Musteraktenplan“
3. Leistungspaket 2 „Übergeordnete Prozesse“

## Leistungspaket 2: Übergeordnete Prozesse



1.	Antragsverfahren Stellenschaffungen / Stellenhebungen / Stellenwertüberprüfungen
2.	Bearbeitung von Bürgeranliegen (mit Antwort zur Unterschrift durch Herrn OBM (AzU))
3.	Bearbeitung von Bürgeranliegen, eingegangen beim Bürgerinformationszentrum (BIZ)
4.	Versand von Publikationen des Referates I/II: Strukturbericht, Querblick
5.	Aktualisierungsworkflow zum Risikobericht von Ref. I/II
6.	Controllingbericht (Stk)
7.	Schwerpunktprüfung durch Rpr: Prüfungsankündigung und -bericht
8.	Prüfbericht Kassenprüfung (Rpr)
9.	Antragsverfahren: Budgetfinanzierte Stellenbesetzung (Stk, DIP, PA)
10.	Verwahrgeld (KaSt)
11.	Druckaufträge

### Ggf. weitere Prozesse der einzelnen Dienststellen/Referate

Basis-Rollout DMS | Erstgespräch LA 07.02.2019

7

Die Einführung und die Abarbeitung der drei Arbeitspakete erfolgte in fünf Phasen, bestehend aus der „Initialisierungsphase“, „Vorbereitungsphase“, „Analyse- und Konzeptionsphase“, „Umsetzungsphase“ und dem „Projektabschluss“.

Der Rollout innerhalb des Liegenschaftsamts ist zum Ende der Kalenderwoche 50 im Jahr 2019 inhaltlich abgeschlossen worden. In diesem Zusammenhang wurden alle vorgesehenen Prozesse implementiert und die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte eingängig geschult. Ebenso wurden die technischen Voraussetzungen, also die Bereitstellung der erforderlichen Software und die Anbindung der benötigten Hardware, geschaffen und die inhaltliche Konzeption vollzogen. Darüber hinaus wurden neben den zehn übergeordneten Basis-Prozessen im Liegenschaftsamts zusätzlich die Querschnittsabteilung Finanzen und Verwaltung (LA/1) an das DMS angeschlossen. Zusätzlich wurden im Jahr 2020 weitere Querschnittsprozesse innerhalb des Liegenschaftsamts, wie beispielsweise die EDV-Administration, die Beschaffung oder die Haushaltsbearbeitung in das DMS überführt.

Perspektivisch wird es für das Liegenschaftsamts darum gehen, den Ausbau der erfolgtem DMS-Anbindung im Basis Rollout zu forcieren, ebenso wie die flächendeckende Anbindung inklusive der fachlichen Prozesse. Diese Maßnahmen erfolgen stets vor dem Hintergrund einer DMS-Komplettanbindung.

### 3.4 Teilprojekt 4

Das Teilprojekt 4 trägt ebenfalls zur Digitalisierung des Liegenschaftsamts bei, wobei der Fokus in diesem Teilprojekt auf der Auftragsdatenbank liegt. Insgesamt wurden für die Standardisierung und die Prozessverbesserung 11 Maßnahmen formuliert.

Mittels der Auftragsdatenbank sollen künftig die Aufträge und Projekte sowie dazugehörige Informationen und die dafür in Anspruch genommenen Kapazitäten abgebildet werden. Dadurch soll eine bessere Steuerung der Aufgabenverteilung ebenso wie eine verbesserte Auskunftsfähigkeit erreicht werden.

Eine funktionale Auftragsdatenbank sollte möglichst über Schnittstellen verfügen, die manuelle Eingaben zur Ausnahme machen. Dies betrifft insbesondere den Datenaustausch mit SAP. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden Templates geschaffen, die sowohl die Eingabe für die Mitarbeitenden schnell ermöglichen als auch die automatische Integration in das führende System SAP gewährleisten.

### 3.5 Teilprojekt 5

Teilprojekt 5 berücksichtigt indirekt die Digitalisierung des Liegenschaftsamts, da es in diesem Zusammenhang um die Erarbeitung eines Online-Assistenten geht. Durch diese Maßnahme soll insbesondere die Kundenfreundlichkeit und der Kundennutzen gesteigert und die Digitalisierung aus Kundensicht gestärkt werden. Mit der nun geschaffenen Möglichkeit gewisse Sachverhalte online zu erledigen, ist ein erster wichtiger Schritt geleistet worden, der sowohl die interne Bearbeitung und andererseits die Kunden und Bürger entlastet.

Zu den Sachverhalten, die derzeit bereits online seitens Kunden zu erledigen sind, gehören insbesondere die Antragsstellung auf Sondernutzungserlaubnis für zeitlich begrenzte Nutzungen, als auch für dauerhafte Nutzungen. Neben dem Online-Assistenten ist es ferner möglich, Dokumente online abzurufen und diese zu befüllen. In diesen Fällen ist es jedoch notwendig, die ausgefüllten Dokumente per E-Mail oder durch ein bestehendes Kontaktformular einzureichen. Nachfolgend sind die bestehenden Online-Assistenten aufgezählt:

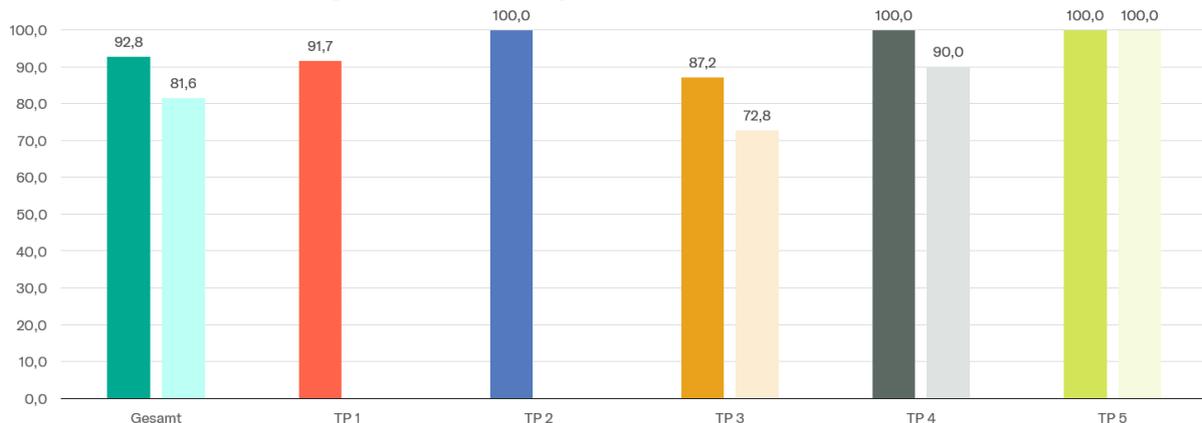
- Der Online-Assistent für den „Antrag auf Sondernutzungserlaubnis für zeitlich begrenzte Nutzung“ steht in folgenden Fällen zur Verfügung:
  - Infostände
  - Werbeaktionen
  - Werbeaufsteller
  - Plakatierungen
  - Verkaufsstände
- Der Online-Assistent für den „Antrag auf Sondernutzungserlaubnis für dauerhafte Nutzung“ steht in folgenden Fällen zur Verfügung:
  - Tisch- und Stuhlaufstellungen (Freischankflächen)
  - Warenauslagen,
  - Pflanzentröge/Fahrradständer
  - Trittstufen / Lichtschächte
  - Werbeaufsteller / Klappschilder

## 4. Zusammenfassung

Die Zusammenfassung der Zahlen zur Zielerreichung und zur Wirkung insgesamt und den einzelnen Teilprojekten zeigen den Erfolg der Maßnahmenumsetzung. Einerseits lässt sich feststellen, dass ein Großteil der Maßnahmen umgesetzt sind und andererseits, dass die Umsetzung auch tatsächlich eine positive Wirkung zeigt. Die inhaltliche Umsetzung wird von den Teilprojektleitern in Maßnahmenblättern festgehalten. Dieses Vorgehen wird für jede geplante

Maßnahme durchgeführt und dient der Nachvollziehbarkeit in der Endberichterstattung, da der Umfang der Maßnahmenblätter die Kapazität der Vorlage deutlich übersteigen würde.

Durchschnittliche Zielerreichung (dunkel) und Wirkung (hell) (in %)



## 5. Ausblick

Die bisher nicht finalisierten Themen sind zeitnah unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen und Dringlichkeiten zu bearbeiten.

Für die zukünftige Ausrichtung und Aufstellung des Liegenschaftsamts wird wichtig werden, dass die entwickelten und erarbeiteten Instrumente und Inhalte aus den jeweiligen Teilprojekten nun in den Regelbetrieb übernommen werden und die Arbeitsweise nachhaltig verbessert. Nur wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich an die Umstellungen und Neuerungen gewöhnen, können die Projekte und initiierten Inhalte zu Erfolgen führen. Dazu zählt auch, dass im Liegenschaftsamt regelmäßige Evaluationen durchführt und ggf. bei einzelnen Themen nochmal steuernd eingegriffen wird. Hierzu ist eine transparente, stetige und aufgabenkritische Kommunikation notwendig. Diese Notwendigkeit wurde von den Führungskräften erkannt und wird im Rahmen einer kontinuierlichen Führungskräfteentwicklung analytisch erfasst und im Anschluss operationalisiert.

Es ist davon auszugehen, dass die Maßnahmenumsetzung in Folge zu weiteren positiv wirksamen Adaptionprozessen führen wird.

## 6. Schlussbemerkung

Insgesamt stellte sich das Projekt zur „Umsetzungsunterstützung inkl. der Beratung hinsichtlich der Ergebnisse der Organisationsuntersuchung im Liegenschaftsamts“ als eine große Herausforderung dar. Die Zusammenarbeit begann im September 2018 und wird voraussichtlich bis einschließlich September 2020 andauern. Innerhalb der Projektphase stellten u.a. der Umzug des Amts, die Personalfuktuation und der Wechsel von drei Abteilungsleitungen die Zusammenarbeit vor große Herausforderungen. Umso mehr ist zu betonen, dass die Zusammenarbeit zwischen der Stadt Nürnberg und den Beratern von Rödl & Partner trotz des fordernden Prozesses kontinuierlich gut funktionierte. Dies lag auch an der hohen Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Liegenschaftsamts, das Projekt zu unterstützen und mitzugestalten. Nach Abschluss der Organisationsentwicklung liegen dem Liegenschaftsamts nunmehr objektivierende Instrumente vor, die Belastungssituationen in der Organisation sichtbar und damit analysierbar zu machen. Infolge der bereits erfolgten Prozessoptimierungen und der beschriebenen weiteren Maßnahmen konnte das in der Organisationsuntersuchung prognostizierte Effizienzsteigerungspotential erzielt und die Aufgabenerledigung (Output) qualitativ sowie quantitativ verbessert werden. Die innerhalb der Abteilungen LA/2, LA/3 und LA/4 nun noch umzusetzenden Umstrukturierungsmaßnahmen können deshalb unter

Ausschöpfung der im Rahmen des Umsetzungsprozesses realisierten Effizienzsteigerungen erfolgen. Der flankierende Führungskräfteentwicklungsprozess zielt darauf ab, die gewonnenen Erkenntnisse in operationalisierte Handlungsnotwendigkeiten zu überführen, damit der Weg der kontinuierlichen Verbesserung konsequent beschritten werden kann. Auf diese Weise wurde das Liegenschaftsamt „fit für die Zukunft“ gemacht.

- II. LA
- III. GSBV
- IV. PR Ref. VII  
GPR
- V. PA/DIP
- VI. Ref. I/II - POA

Nürnberg, 28.08.2020  
Amt für Digitalisierung, IT  
und Prozessorganisation

(5206)