

Betreff:

Neuausrichtung der Technischen Koordination zur stadteigenen Baulandentwicklung

Entscheidungsvorlage

Anlage:

Bilanz Technische Koordination

1. Vorbemerkung

In Nürnberg kommt der Baurechtsschaffung von Wohn- und Gewerbegebieten angesichts des starken Bevölkerungswachstums im Gleichklang mit der Verbesserung der Freiflächen- und Grünausstattung („doppelte Innenentwicklung“) höchste Bedeutung zu. Der Preisdruck auf dem Wohnungsmarkt für Grundstücke, Gebäude und Wohnungen verstärkt sich weiter, ebenso wie die Mieten steigen. Die aktuelle Bevölkerungsvorausrechnung des Amtes für Statistik und Stadtforschung geht von einem weiteren Wachstum bis zum Jahr 2035 aus. Bis dahin werden zwischen ca. 545.600 bis zu ca. 569.000 EinwohnerInnen prognostiziert (untere und obere Variante). Für eine Einschätzung künftiger Entwicklungen ist es angesichts ohnehin unvermeidlicher Verzögerungen in Einzelprojekten angebracht von der oberen Variante der Bevölkerungsprognose auszugehen, auch, weil bei der Entwicklung des Flächennutzungsplans der Stadt Nürnberg von der oberen Variante ausgegangen wurde. Durch den prognostizierten Bevölkerungszuwachs wird ein Wohnungsneubaubedarf bis 2035 von 32.310 Wohnungen ausgelöst, der, zeitlich gestaffelt, allein bis 2025 bei 2.300 Wohnungen pro Jahr liegt.

In den vergangenen Jahren sind die Anforderungen an die Bauleitplanung deutlich gestiegen. Zu nennen sind hierbei insbesondere die rechtlichen Vorgaben im Zusammenhang mit den ökologischen Ansprüchen (Ausgleichsflächenbedarfe, Artenschutz, Wasserhaushaltsgesetz etc.), den Vorgaben aus dem Baulandbeschluss (geförderter Wohnungsbau, Grünflächenausstattung, Erschließung, soziale Infrastruktur etc.) und die Erwartungshaltungen hinsichtlich einer qualitativ hochwertigen Planung und einer umfangreichen Öffentlichkeitsbeteiligung. Gleichzeitig ist die Akzeptanz von neuen Baugebieten erkennbar gesunken, gleich welcher Dichte und Größe sie sich darstellen. Nicht nur Neu-Inanspruchnahme, auch Konversion wird in jedem Einzelfall unter verkehrlichen („gibt es genug Stellplätze für die neuen Bewohner?“), sozialen („sind Wohnungen in einem auch mit Familieneigenheimen belegten Stadtteil akzeptabel“), städtebaulichen („Monsterbau“), ökologischen („warum fallen hier Bäume, das Wohnen soll anderswo stattfinden“) und Nutzungsaspekten („warum Gewerbeflächen – die Betriebe sollen woanders hin“) diskutiert. Die Bewohner der Innenstadtregion, die die Mehrzahl des Siedlungsdruckes in die Außenstadt erzeugen, haben dabei ebenso wie die noch nicht oder neu zugezogenen Menschen, die in regelmäßig der Innenstadt ein erstes Quartier suchen, eine Stimme. Die Folge sind weithin steigende Miet- und Immobilienpreise bei gleichzeitiger sehr hoher Bewertung von bestehenden Immobilien und baureifen Flächen in jeder Lage.

2. Technische Koordination

Baulandentwicklung findet einerseits im Bestand statt („im Zusammenhang bebauter Ortsteile“) – diese Flächen genießen bereits Baurecht und bedürfen bisher keiner gesonderten Steuerung. Beispiel sind klassische Baulücken in der Kernstadt.

In allen deutschen Kommunen wichtig sind zudem Baulandentwicklung durch Investoren -in der Regel ein einziger Grundstücksbesitzer entwickelt mit städtebaulichen Vertrag unter Einhaltung des Baulandbeschlusses und unter Nutzung von Ressourcen der Verwaltung ebenso wie eigener Kräfte eine Fläche. Beispiele sind der ehem. Südbahnhof, IKEA oder das ehem. Gelände der gfk.

Dritte Säule ist die Entwicklung von Flächen im Streubesitz oder städtischem Eigentum. Hier fehlt das fordernde Interesse eines Eigentümers, die Verfahren sind meist komplex, weil die Interessenslagen der Beteiligten unterschiedlich sind. Zur Beschleunigung dieser Verfahren zur Baulandentwicklung wurde im Baureferat als Ergebnis der „interfraktionellen AG“ im Jahr 2015 die Technische Koordination gegründet.

Ihre Aufgabe ist es, durch eine effektivere Koordinierung der beteiligten Dienststellen und ihrer Aufgaben bei der Baurechtsschaffung eine Beschleunigung herbeizuführen. Die Aufgabe geht weit über die originären Aufgaben eines Stadtplanungsamtes hinaus. Entscheidend ist ein ganzheitlicher und damit geschäftsübergreifender Blick auf alle mit einer Baurechtsschaffung verbundenen Aspekte. Der 2014 erarbeitete, mit allen betroffenen Dienststellen abgestimmte und im AfS beschlossene Workflow verdeutlicht das anschaulich. Das im Baugesetzbuch geregelte Bebauungsplanverfahren ist nur ein, wenn auch wesentlicher, Teilaspekt des gesamten Workflows. Der Arbeitsablauf der Baulandentwicklung (Angebotsplanung + Umlegung) wurde in einem Workflow (Rahmenterminplan) modellhaft aufgearbeitet und zusammen mit der Organisationsform vom Stadtplanungsausschuss (AfS) in seiner Sitzung am 26.06.2014 beschlossen. Auf dieser Basis wird seit Mitte September 2015 mit zwei Vollkraftstellen (VK) verwaltungsübergreifend gearbeitet.

Betreute Gebiete der Technischen Koordination

Die Technische Koordination betreut aktuell die stadteigenen Angebotsbebauungspläne und deren Umsetzung. Investorenpläne werden neben der Bearbeitung durch das Stadtplanungsamt auch durch die Bauträger betreut und gesteuert, für die stadteigenen Angebotsbebauungspläne ist eine Steuerungseinheit in der Verwaltung bislang nicht installiert. Folgende Gebiete werden aktuell betreut:

- | | |
|---------------------------------|---------------------------|
| ➤ Züricher Straße | (ca. 450 Wohneinheiten) |
| ➤ Tiefes Feld | (ca. 1.400 Wohneinheiten) |
| ➤ Wetzendorf mit Schnepfenreuth | (ca. 2.100 Wohneinheiten) |
| ➤ Bielefelder Straße | (ca. 260 Wohneinheiten) |
| ➤ Schmalau-Ost | (Gewerbe). |

Die Erschließung der ebenfalls betreuten Gebiete Insterburger Straße, Proeslerstraße und Dorfackerstraße ist abgeschlossen. Die Veräußerung der stadteigenen Baugrundstücke (durch LA) läuft bzw. konnte in der Proeslerstraße weitgehend abgeschlossen werden. Weitere Gebiete sind in Vorbereitung.

Die Technische Koordination hat Teilaufgaben übernommen, die klassisch einem Projektentwickler zugeordnet sind, vor allem den Artenschutzausgleich sowie die Vergabe und Betreuung der archäologischen Grabungen. Für die Gebiete Züricher Straße, Proeslerstraße (Erschließung) und Schmalau-Ost konnte der Artenschutzausgleich bereits weitgehend geleistet werden. Für die Gebiete Wetzendorf und Tiefes Feld wurden potenzielle Maßnahmenflächen ausfindig gemacht sowie eine Ausschreibung für einen externen Dienstleister auf den Weg gebracht, der den Ausgleich leisten soll.

Die weiteren Arbeiten zum Artenschutzausgleich erfolgen durch die inzwischen eingerichtete Flächenagentur bei Ref. III. Die archäologischen Grabungen in der Schmalau/Boxdorf und im Gebiet Wetzendorf werden weiterhin durch die Technische Koordination begleitet und koordiniert.

3. Externe Steuerungsunterstützung

Um den Prozess der Baulandentwicklung, ausgehend von der bisherigen Rolle der Technischen Koordination, effektiver zu gestalten, wurde mit Höcker Project Managers eine externe Projektsteuerung engagiert. Das Büro unterstützt einerseits operativ die Arbeiten im Kontext der Bauleitplanung zum Tiefen Feld und Wetzendorf und hat andererseits die Aufgabe, den Gesamtprozess der Baulandentwicklung zu analysieren.

Die externe Steuerungsunterstützung hat die aktuellen Bearbeitungsweise – zunächst Bebauungsplanung, Flächennutzungsplanung und Strukturplanung - analysiert. In mehreren Workshops wurde deutlich, dass die Abläufe in diesem ersten Schritt der Baulandentwicklung, also der Schaffung von Planungsrecht, im Wesentlichen zwar verstanden jedoch noch nicht optimal eingespielt sind und in der bestehenden Verwaltungsstruktur nicht reibungslos funktionieren. Im Sinne einer Beschleunigung der Baulandentwicklung sollte aber eine weitere Optimierung der Prozesse erfolgen, was nur in Abstimmung und im Zusammenspiel mit den betreffenden Dienststellen gelingen kann. Hierzu wurden von Höcker Project Managers Handlungsempfehlungen abgegeben, mit dem Ziel den Projektgedanken zu stärken und entsprechende neue Strukturen zu erstellen. Diese Vorschläge fanden jedoch dienststellenübergreifend keine mehrheitliche Zustimmung, d.h. der Ansatz der Technischen Koordination (TK) zur dienststellenübergreifenden Projektarbeit bei stadteigenen Angebotsbebauungsplänen musste verworfen werden. Aus diesem Grund wurde die nachfolgende Vorgehensweise ausgearbeitet.

4. Grundsätzliche Druckpunkte

Seit Einrichtung der Technischen Koordination konnte eine Reihe an Erfolgen bei der Beschleunigung der Baulandentwicklung erreicht werden (auf die als Anlage beigefügte Bilanz wird verwiesen). Das war nicht immer einfach, weil die Abläufe bei Angebotsbebauungsplänen nicht mehr hinreichend eingeübt waren und teilweise Zuständigkeiten neu geklärt werden mussten, z.B. bei der Kampfmittelsondierung, Straßenplanung oder dem Artenschutz. Erschwert wird die Umsetzung von Maßnahmen außerdem durch den fehlenden Zugriff auf die gesamten zu entwickelnden Grundstücke, da die Stadt Nürnberg oft nur über einen gewissen Teil der Flächen im Eigentum verfügt. Durch die Änderung der städtischen bodenpolitischen Strategien ist davon auszugehen, dass sich die Verfahren zur Baureifmachung diesbezüglich nicht mehr verzögern.

Mit Aufbau des Strategischen Immobilienmanagements (SIM) im Geschäftsbereich Referat VII beim Liegenschaftsamt (LA), ist zwischenzeitlich die Möglichkeit geschaffen die städtischen Immobilienprozesse geschäftsbereichsübergreifend voranzubringen und entscheidungsunterstützende und analytische Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen sowie flächenbezogenes Reporting durchführen. Auf diese Weise unterstützt LA die Entwicklung der Technischen Koordination bereits heute aus liegenschaftlicher und immobilienwirtschaftlicher Sicht.

Für Kampfmittelsondierungen und Zuständigkeiten für Straßenplanungen konnten Vorgehensweisen gefunden werden, zum Artenschutz wurde eigens eine Projektgruppe eingerichtet mit dem Ziel, ein Artenschutzkonzept zu erstellen und die erforderlichen verwaltungsinternen Strukturen und Ressourcen bereitzustellen. Dies erforderte aber mehrjährige Ausarbeitungen, bis beispielsweise für den Artenschutz die Flächenagentur bei Ref. III eingerichtet werden konnte. Diese ist seit Februar 2020 besetzt und hat Ihre Arbeit aufgenommen. Das bisherige Vorgehen hat also vorhandene Schwachstellen und strukturelle Defizite aufgedeckt, die entweder bereits bereinigt wurden oder noch durch vertiefende Bearbeitung referatsübergreifend gelöst werden müssen.

Die Prozesse zur eigentlichen Bauleitplanung laufen i.d.R. gut. Die nachfolgenden Schritte, also die Schnittstellen mit den und die Aufgaben der umsetzenden Dienststellen müssen hingegen noch vertieft untersucht werden. Bei SÖR und SUN gibt es bereits Koordinierungsrunden zur Harmonisierung des Vorgehens. Hier muss die Verzahnung mit den Schritten der Bebauungsplanung noch gemeinsam geleistet werden.

In den überkommenen Angebotsbebauungsplänen der 2010er Jahre wurden für die Planung nur selten bereits im Vorfeld konkrete qualitative und quantitative Ziele definiert (Planung der Planung). Damit lagen in vielen Fällen weder inhaltliche Festlegungen (z.B. Anzahl der Wohneinheiten, Größe der Grünflächen als Ziel) noch prozessorientierte Ziele (z.B. Billigung bis Datum, Herstellung der Erschließung bis Datum) vor, als die Planung begonnen wurde. Die Planung und Umsetzung ohne vorab definierte Ziele ist schwer steuerbar, da eine Orientierung an der Zielerreichung entfällt und die Verwaltung einen wesentlichen Teil ihrer Arbeitsleistung auf die Klärung bestehender Zielkonflikte (Renditeerwartung der Eigentümer, analoge Umsetzung des Baulandbeschlusses, Schaffung von möglichst viel und bezahlbaren Wohnraum, Versorgung des Gebiets mit Grün- und Freiflächen, Optimierung des Mobilitätskonzeptes, Gewährleistung der Planungsqualität etc.) fokussiert.

Die Bearbeitung des Gesamtablaufs erfolgte nicht als klassisches Projekt, sondern in fachlichen Arbeitsgruppen. Damit besteht auch durch die Leitung des Gesamtprozesses real keine Weisungs- oder Steuerungsbefugnis auf die Mitglieder der Arbeitsgruppen und Fachplanungstreffen. Das macht die Abstimmung und Harmonisierung der verschiedenen Arbeitsebenen und Zuständigkeiten schwierig. Um die Technische Koordination zu stärken, müssen Steuerungsinstrumente installiert werden, die - ohne die Strukturen in den Dienststellen zu ändern - die Prozessabläufe noch mehr verdeutlichen, ineinander verzahnen und somit eine Umsetzung einzelner Prozessschritte tatsächlich effektiv ablaufen kann. Ein Weg dazu kann eine eigenständige Projektentwicklungsgesellschaft sein, die das deutlich effizientere Vorgehen externer Investoren kopiert, niederschwelliger sind auch andere Ansätze wie ein gestärktes Controlling denkbar.

5. Neuer Arbeitsansatz: Stärkung des Controllings

Durch Übernahme von Teilaufgaben aus der Bebauungsplanung reichen die vorhandenen Personalressourcen der Technischen Koordination für ein effektives Steuern für die betreuten sechs Baugebiete nicht aus, um agiler zu handeln. Aus diesem Grund wurde zumindest ein Teil der Arbeiten abgegeben, bzw. der externen Projektsteuerungsunterstützung übertragen.

Der Artenschutzausgleich ging an die Flächenagentur bei Referat III, lediglich die Betreuung der jetzt bereits laufenden archäologischen Untersuchungen verbleibt in der Technischen Koordination. Weitere fachliche Sonderthemen der Bebauungsplanung können nur noch ausnahmsweise durch die Technische Koordination übernommen werden. Die Zuarbeit der externen Steuerungsunterstützung bleibt bestehen bis zum Ablauf der Beauftragung Ende 2021. Eine erneute Ausschreibung /Beauftragung erscheint sinnvoll und notwendig und wird derzeit vorbereitet.

Zur effektiveren Steuerung des Gesamtprozesses Baulandentwicklung soll in einem ersten Schritt ein Controlling etabliert werden. Eine echte Steuerung wie bei der klassischen Projektarbeit ist durch das Controlling¹ wie die Erfahrungen gezeigt haben, nicht möglich, bzw. wäre dies nur in Verbindung mit neuen Projektstrukturen anwendbar. Es dient vielmehr dazu, Entscheidungen durch eine entscheidende Ebenen vorzubereiten und anschließend umzusetzen. Es sind demnach überwiegend Abläufe zu koordinierenden und berichtende Aufgaben notwendig. Darüber hinaus ist zukünftig die Vorgabe eines für alle Referate verbindlichen Zielkatalogs und eines Zeitplans für die jeweiligen Verfahren entscheidend für eine Beschleunigung der Baulandentwicklung.

Um die Grundlagen für das Controlling zu schaffen, sind einige Änderungen der Abläufe erforderlich. Im Bereich der Investorenpläne mit städtebaulichen Verträgen hat sich gezeigt, dass das

¹ „Controlling ist ein Begriff der Wirtschaftswissenschaft und wird im deutschen Sprachraum als Teilfunktion des unternehmerischen Führungssystems verstanden, dessen Kernaussage die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Unternehmensbereiche ist...Controlling ist ein Sammelbegriff, der Planung, Koordination und Kontrolle des Unternehmens einschließt. Controlling-Mitarbeiter versorgen die Unternehmensführung mit den Informationen, die sie braucht, um informierte Entscheidungen zu treffen und hilft ihr dann dabei, diese Entscheidungen in die Tat umzusetzen. Es wird zwischen operatives und strategisches Controlling unterschieden.
Quelle: Wikipedia

Modell der „Eckpunktschlüsse“ eine hervorragende Möglichkeit ist, Verfahren zu beschleunigen. Dieses Modell ist auf Angebotsbebauungspläne und Vorhaben auf städtischen Flächen zu übertragen.

Zentral dabei ist, dass bei neuen Projekten vor Beginn der Planung (zum Zeitpunkt „Planung der Planung“) eine Zielformulierung erfolgen muss – d.h. das Festlegen von Eckpunkten/Zielen und Anforderungen an das Planvorhaben (Bedarfsentwicklung). Diese Eckpunkte umfassen grundlegende Planungsvorgaben, z.B. Anzahl der Wohneinheiten, Dichte und Bauform (EFH, MFH), Größe von Grünflächen und Infrastrukturgebieten (soziale und technische Infrastruktur), besondere städtebauliche Anforderungen wie bspw. autofreies Wohnen, etc. Diese planungsbezogenen Zielvorgaben werden abgeleitet aus geltenden gesamtstädtischen Strategien, Leitbildern und Vorgaben (Entscheidung durch zu erweiternde Strategische Ebene) und von den planenden und bedarfstragenden Dienststellen auf Basis der gemeinsamen Grundlagenermittlung festgelegt. Mit Ref. V und seinen Fachämtern muss ein Verfahren zur frühzeitigen Einbindung von Infrastrukturbedarfen erst noch vereinbart werden.

Der Baulandbeschluss der Stadt Nürnberg ist bei der Zielfestlegung anzuwenden. Auch Priorisierungen städtischer Vorhaben werden hierbei Berücksichtigung finden. Diese werden regelmäßig aktualisiert und den beteiligten Dienststellen zur Verfügung gestellt.

Enorm entscheidend für eine erfolgreiche und zügige Baulandentwicklung ist die umfassende Analyse zur Standortfindung und –festlegung, insbesondere in Bezug auf die Planungsbereitschaft der zu überplanenden Grundstückseigentümer und dem Flächeneigentumsanteil der Stadt Nürnberg. Erst wenn die Grundvoraussetzung – die Realisierbarkeit einer Entwicklung – geschaffen ist, können im nächsten Schritt gebietsbezogene Ziele formuliert werden.

Die Vorbereitung der Ziele erfolgt auf Arbeitsebene, auf strategischer Ebene werden diese anschließend diskutiert und abschließend zur Beschlussfassung (Eckdatenbeschluss) vorgelegt. Je nach Planungsfortschritt werden die Ziele bei Bedarf konkretisiert und weiterhin durch den AfS beschlossen, damit diese transparent und verbindlich für alle beteiligten Dienststellen die Grundlage des Handelns bilden (sollten Nachsteuerungen erforderlich sein, ist ebenfalls ein Ratsbeschluss erforderlich).

Auf der Basis der Zielformulierung wird von der Technischen Koordination ein Zeitplan/Workflow sowie eine Finanzplanung erstellt. Dies ist unerlässlich, um ein Controlling mit Zielerreichung und Reporting überhaupt effizient zu ermöglichen.

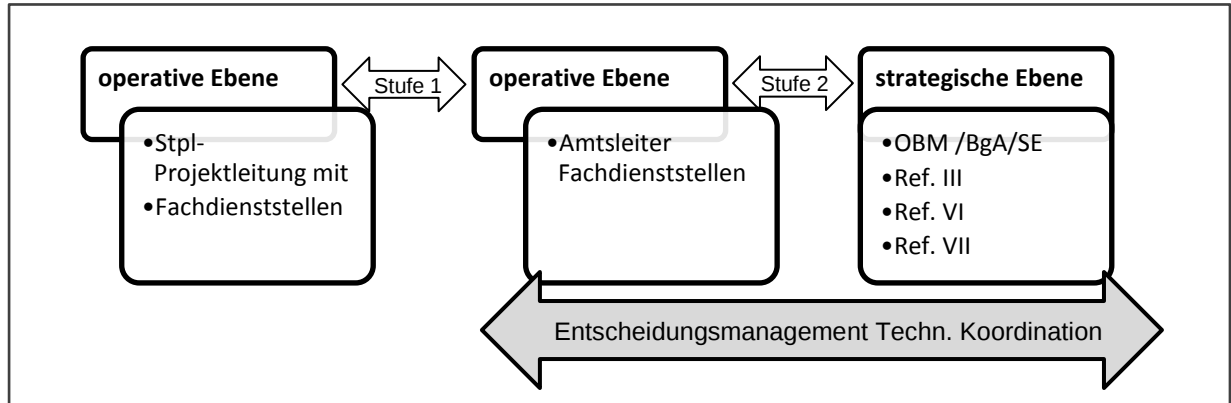
Grundlage für Steuerung/Controlling ist auch ein Ziel- und Entscheidungsmanagement. Ohne definierte und verbindliche Ziele fehlt die Basis für die Steuerung. Ebenso muss das Entscheidungsmanagement festgelegt werden, d.h. es muss deutlich sein, wer zu welchem Zeitpunkt entscheidungsbefugt ist (incl. geregelter Eskalationsmanagement bei Zielkorrekturen). Und es muss sichergestellt werden, dass diese Entscheidungen auch kommuniziert und umgesetzt werden.

Die Technische Koordination wird deshalb für die zu unterstützenden Projekte einen Projektstrukturplan erstellen, ein Projekthandbuch mit allen Beteiligten, Aufgaben, Zielen, Workflow und Arbeitsfortschritt sowie ein Finanzcontrolling aufsetzen. Die Zuständigkeit für die Finanzmittel obliegt dabei weiterhin den jeweiligen Dienststellen. Die Vorarbeiten zum Finanzcontrolling sind in enger Zusammenarbeit mit der Kämmerei bereits angestoßen, die dienststellenübergreifende Abstimmung findet in einem nächsten Schritt statt.

Die genannten Instrumente/Vorgaben sind von allen Projektbearbeitern – also auch referatsübergreifend – im Rahmen der Baulandentwicklung (bis zum Abschluss der Objektplanung) anzuwenden. So wird gleichzeitig allen am Verfahren beteiligten die Möglichkeit gegeben, den aktuellen Verfahrensstand darzustellen – somit die Verbindung der Technischen Koordination zum „operativen Bereich“ gewährleistet. Wenn Verzögerungen oder Konflikte bei der Bauflächenentwicklung auftreten, die nicht auf der operativen Ebene gelöst werden können, wird über die

Technische Koordination sofort die Strategische Ebene eingeschaltet. Dort muss eine Entscheidung zum weiteren Vorgehen getroffen werden, die durch die Technische Koordination zur Umsetzung an die Projektverantwortlichen der jeweiligen Dienststelle weitergegeben bzw. entsprechend in den Workflow übernommen wird.

Entscheidungs-/Eskalationsmanagement im Rahmen der Technischen Koordination:



Die strategische Ebene besteht faktisch. Gelebt aus OBM, BgA/SE, Ref. III, Ref. VI und Ref. VII („Entscheiderkreis Wirtschaft“).

Zusammengefasst kann der für neue Projekte angedachte Ablauf der Entscheidungsvorbereitung u. -findung folgendermaßen aussehen:

- (1) Zuerst werden, in Abhängigkeit von Prioritäten, die Eckpunkte für die Planung auf Basis des Baulandbeschlusses auf Arbeitsebene erstellt, also die Ziele für die Bedarfsentwicklung definiert (z.B. Dichte, Anzahl WE, Wohnungsmix, Nutzfläche Gewerbe, Größe der Grünflächen etc.). Die Technische Koordination wirkt insofern mit, als auf den fachlichen Zielen und Abläufen die Instrumente für das Controlling vorbereitet werden. Die Eckpunkte sollen nach der Festlegung durch die strategische Ebene der Einleitung des Bebauungsplanes beigelegt und zusammen mit dem ersten Beschluss ebenfalls beschlossen werden. Damit besteht eine Bindungswirkung für alle an der Planung beteiligten Dienststellen. Die Eckpunkte sollten möglichst unverändert bleiben, politische Änderungen durch Stadtratsbeschlüsse sind möglich.
- (2) Darauf aufbauend erstellt die Technische Koordination Zeitplan / Workflow und Finanzplanung für die Gesamtentwicklung, stimmt sie mit den beteiligten Stellen ab und erfragt die jeweiligen Projektverantwortlichen in den Dienststellen. Auf der Basis wird das Projekthandbuch erstellt und ebenfalls abgestimmt. Die abgestimmten Unterlagen werden der strategischen Ebene übermittelt und dort festgelegt. Die Arbeitsergebnisse werden turnusmäßig, möglichst vierteljährlich vorgelegt. Wenn sich abzeichnet, dass Zielerreichungsprobleme auftauchen, wird die Strategische Ebene auch außerhalb des Turnus informiert und ggf. Entscheidungen erbeten. Diese Probleme können vielfältig sein, Terminüberschreitungen gehören ebenso dazu, wie Probleme bei der Einhaltung der definierten Ziele.
- (3) Die Finanzplanung erfolgt aufbauend auf der Festlegung der planerischen Eckpunkte. Darin enthalten sind u.a. die erforderlichen Beauftragungen für Gutachten, Planungskosten, Grunderwerbskosten sowie Herstellungskosten für die soziale und technische Infrastruktur. Einnahmen aus der Grundstücksverwertung, Umlegungsvorteil etc. werden ebenfalls eingestellt. Ziel ist eine gesamtstädtische Kostendarstellung der jeweiligen Baulandentwicklung. Die Finanzplanung ist ge-

koppelt mit dem Workflow, die Positionen also zeitlich / terminlich verknüpft. Zunächst kann die Finanzplanung nur überschlägig sein, im Laufe der Bearbeitung werden die Positionen konkretisiert. Dieses Vorgehen ist mit der Kämmerei abgestimmt und wird dort unterstützt. Die Zuständigkeit für die Mittelverwaltung bleibt bei den jeweiligen Dienststellen. Die Technische Koordination hat in diesem Zusammenhang die Aufgabe sicherzustellen, dass zum erforderlichen Zeitpunkt die Mittel beantragt und bereitgestellt werden und damit durch fehlende Mittel die Verfahren nicht verzögert werden können.

- (4) Die Technische Koordination ist die Kontaktstelle zwischen „operativer Ebene“ und Strategischer Ebene. Die Entscheidungen der Strategischen Ebene werden allen beteiligten Dienststellen weitergeleitet. Die Einschaltung im Konfliktfall, aber auch die normalen Turnusberichte werden mit allen beteiligten Dienststellen abgestimmt, alle Positionen werden aufgenommen. Die Strategische Ebene entscheidet in Kenntnis aller Positionen. Die dortigen Entscheidungen müssen bindend für die Weiterbearbeitung sein.
- (5) Bevor strittige Themen auf die Strategische Ebene transportiert werden, werden knapp und einmalig konsensuale Möglichkeiten der Lösungsfindung auf Arbeitsebene bzw. auf Dienststellenleitungsebene genutzt. Die Behandlung der strittigen Themen durch die Strategische Ebene soll beschleunigend wirken und nicht die Ausnahme sein.

Verzögerungen können durch geänderte politischen Entscheidungen entstehen. Dies ist nie auszuschließen, hat aber durchaus weitreichende Folgen für die Planung und Umsetzung. In solchen Fällen sollten diese Konsequenzen für Ablauf- und Ressourcenplanung auch dem Stadtrat zur Kenntnis gegeben werden.

6. Vorschlag zum weiteren Vorgehen bzw. Neuausrichtung

Es wird vorgeschlagen, die Technische Koordination auf die Controllingfunktion (strategisches Steuern) umzustellen. Personelle und monetäre Änderungen sind damit nicht verbunden.

Die Steuerung durch die Technische Koordination betrifft ausschließlich die Angebotsbebauungspläne.

Die Technische Koordination kontrolliert die Gebietsentwicklung von Beginn der Planung bis zur Herstellung der Erschließung, wobei sie für die Realisierung nur den Anstoß geben kann. Sie betrifft also eine ganze Reihe von beteiligten Dienststellen. Der Bebauungsplan ist einer von mehreren Bausteinen. Er bestimmt aber auch das Tempo und den Zeitpunkt, wann andere Dienststellen in den Prozess einsteigen. Deshalb kann der Bebauungsplan nicht ohne Betrachtung des Gesamtprozesses zur Baufreimachung und Realisierung durchgeführt werden, er ist eingebunden in den Gesamtablauf. Ziel ist es, die einzelnen Schritte, die von unterschiedlichen Dienststellen bearbeitet werden, stärker zu harmonisieren. D.h. nach wie vor insbesondere ungeklärte Zuständigkeiten zu bereinigen und bei inhaltlichen Konflikten schnelle Entscheidungen herbeizuführen. Derzeit ungeklärte Zuständigkeiten werden in der Vorbereitung der Umsetzung (Baufeldfreimachung) gesehen. Hier bedarf es schnellstmöglich einer Festlegung von Zuständigkeiten. Die Gründung einer Projektentwicklungsgesellschaft, als ein möglicher „Umsetzer der Realisierungsmaßnahmen“ wird deshalb begrüßt.

Die Technische Koordination wirkt durch Termin- und Finanzplanung sowie der Vorbereitung umfassender Entscheidung durch die strategische Ebene und deren Umsetzung. Basis sind die von Beginn an festgelegten Ziele sowie Anhaltspunkte (Benchmarks) durch die Projektverzögerungen erkennbar werden.

Die Werkzeuge sind Rahmenterminplanung, Kosten- und Finanzplanung, Projektstrukturplan, Projekthandbuch und die Sicherung der festgelegten Ziele. Diese Werkzeuge werden durch die Technische Koordination erstellt und mit allen beteiligten Stellen abgestimmt. Im Laufe der Entwicklung werden sie den jeweiligen Arbeitsständen angepasst, ausgewertet und dienen als Grundlage für das Reporting und das Entscheidungsmanagement.

Auf dieser Basis erfolgt die Steuerung der Gesamtentwicklung. Die Zuständigkeiten der beteiligten Dienststellen werden dadurch nicht infrage gestellt. Notwendig ist aber die Koordinierung der Akteure und der notwendigen ablaufforientierten Mittelbereitstellung.

Die Technische Koordination greift nur in die Abläufe ein, wenn z.B. Termine nicht eingehalten werden können oder Mittel nicht angemeldet oder bewilligt werden. Finden strittige Themen keine Lösung, sollen diese durch die Technischen Koordination zur Entscheidung in die Referenten- oder Stadtratsebene eingespeist werden.

Die o.g. Werkzeuge dienen bei Abgleich von Zielerfordernissen mit dem Arbeitsfortschritt (Ampelesystem) als Grundlage eines Berichtswesens an die Strategische Ebene. Vierteljährlich werden Berichte verfasst, der Arbeitsfortschritt dokumentiert, die Verzögerungen und Probleme aufgenommen und mit Lösungsvorschlägen in die strategische Ebene gespiegelt. Dort sind Grundsatzentscheidungen zu treffen, die auf Arbeitsebene umzusetzen sind.

Veränderungen der Priorisierungen bzw. Abzug von Kapazitäten in den beteiligten Stellen müssen durch die Strategische Ebene abgesichert werden.

Zusammenfassend kann man die Hauptaufgaben definieren als Reporting des Arbeitsfortschritts auf der Basis von Rahmenterminplanung, Kosten- und Finanzplanung, Entscheidungs- und Änderungsmanagement, Risikobewertung von Sachstand/Zielerreichung, Leitung der Abstimmungsorgane (Koordinierungsrunden auf Dienststellenebene) der Technischen Koordination, Dokumentation und ggfls. die Bearbeitung von fachlichen Sonderthemen.

Einer Entscheidung über eine weitergehende Lösung, ggf. in Form einer Projektentwicklungsgesellschaft (PEG), wird dadurch nicht vorgegriffen. Die Technische Koordination würde sich hier in ihrer Rolle als voranlaufende, strategische, prozessorientierte Steuerungseinheit sehen, wohingegen die PEG die operative Einheit für die Umsetzung bilden könnte. Eine klare Aufgaben- und Zielformulierung wird hierfür unbedingt erforderlich sein, bei der die Technische Koordination mit der Einbringung ihrer Erfahrungen unterstützen kann. Im Rahmen der Gründung einer PEG wird die Umbenennung der Technischen Koordination in „Prozesskoordination Baulandentwicklung“ vorgeschlagen.

Vorteile

- Die beteiligten Dienststellen bearbeiten ihre Verfahren in bewährter Weise.
- Eckpunkte und definierte Ziele für das Verfahren dienen als Grundlage allen Handelns im Verfahren. Ihre Erreichung wird ständig überprüft und –falls erforderlich- entgegengesteuert. Zur Erreichung wird ein Entscheidungs- und Änderungsmanagement aufgebaut.
- Durch die gemeinsame Festlegung von Workflow und Zeitplanung sowie Finanzplanung in der Anlaufphase der Verfahren, können entsprechend die Personal- und Finanzressourcen in den Dienststellen bereitgestellt werden.
- Es gibt eine Koordinationsstelle (Stpl/ZA5-1) zur Bündelung von dienststellenübergreifenden Themen und Fragestellungen. Die Kommunikation in der Bearbeitung der Verfahren wird verbessert. Die auftretenden Probleme und Verzögerungen werden

durch Ampelsystem rechtzeitig erkannt und können durch Technische Koordination unverzüglich bearbeitet bzw. transportiert werden. Die Strategische Ebene wird regelmäßig informiert und einbezogen und sollte entsprechend ihre Entscheidungsfunktion wahrnehmen.