

Stadtplanungsamt Nürnberg

Abschlussbericht

November 2020

ORGANISATIONS- UNTERSUCHUNG STADTPLANUNGSAMT NÜRNBERG



ORGANISATIONS- UNTERSUCHUNG STADTPLANUNGSAMT NÜRNBERG

Dominik Benke

Business Manager People & Change

D +49 30 302020-133

M +49 151 58015133

dominik.benke@ramboll.com

Arne Treves

Manager People & Change

D +49 15253210429

M +49 15253210429

arne.treves@ramboll.com

Ramboll Management
Consulting GmbH
Saarbrücker Straße 20/21
10405 Berlin

T +49 30 302020-0

F +49 30 302020-299

<https://de.ramboll.com>

Ramboll Management Consulting
GmbH
Chilehaus C –
Burchardstraße 13
20095 Hamburg

Amtsgericht Hamburg,
HRB 76096
Geschäftsführer:
Markus Diederich

Nordea Bank AB Frankfurt/M.
IBAN: DE36514303006585260001
BIC: NDEADEF

INHALT

| | | |
|-----------|---|----------|
| 1. | Einleitung | 2 |
| 2. | Projekthintergrund und -rahmen | 3 |
| 3. | Methodik und Ergebnisse der jeweiligen Leistungsbereiche | 5 |
| 3.1 | Leistungsbereich Aufgabenwahrnehmung | 5 |
| 3.2 | Leistungsbereich Erhebung und Optimierung wesentlicher Kernprozesse | 7 |
| 3.3 | Zusätzlicher Leistungsbereich Strukturmodelle | 9 |
| 3.4 | Leistungsbereich Optimierung von Schnittstellen | 11 |
| 3.5 | Leistungsbereich Personalressourcen | 12 |
| 3.6 | Leistungsbereich Umsetzung | 13 |

1. EINLEITUNG

Das Stadtplanungsamt hat Ramboll Management Consulting mit der Weiterentwicklung und Umsetzung eines Organisationskonzepts für zukunftsfähige Strukturen beauftragt. Im Fokus stand die Untersuchung für eine Neuausrichtung von Aufgaben, Prozessen, Schnittstellen und Personalplanung hin zu einer Gebietsgliederung.

Im Rahmen der Projektdurchführung wurden folgende Leistungen erbracht:

- eine Aufgabenkritik wurde durchgeführt,
- darauf aufbauende Kernprozesse wurden erhoben und optimiert sowie neue Prozessabläufe geprüft,
- Digitalisierungspotentiale wurden identifiziert,
- die mit den Kernprozessen zusammenhängenden internen Schnittstellen wurden analysiert und klare Rollenverteilungen dargestellt,
- qualitative und quantitative Personalressourcen wurden objektiv ermittelt und in einem fortschreibungsfähigen Tool angelegt,
- erste Umsetzungsmaßnahmen wurden projektbegleitend etabliert.

Nachfolgend werden Methodik und die Ergebnisse kurz zusammengefasst. Weitere Details können dem Kapitel 3 und den angehängten Meilensteinberichten entnommen werden.

2. PROJEKTHINTERGRUND UND -RAHMEN

Das Stadtplanungsamt hat Ramboll Management Consulting (RMC) mit der Entwicklung und Umsetzung eines Organisationskonzepts für zukunftsfähige Strukturen beauftragt. Im Fokus stand die Untersuchung für eine Neuausrichtung von Aufgaben, Prozessen, Schnittstellen und Personalplanung hin zu einer Gebietsgliederung.

Bis zum Ende der Durchführung der Leistungspakete zeichnete sich die Ausgangslage durch anhaltendes Wirtschaftswachstum und zunehmende Bevölkerungszahlen aus. Die Herausforderungen des Stadtplanungsamtes liegen im Spannungsverhältnis komplexer, interdisziplinärer Aufgabenfelder und stark an BürgerInnen ausgerichteter Prozesse, mit einer Vielzahl von Schnittstellen innerhalb des Amtes sowie mit externen Akteuren. Diese Einflussfaktoren bewegen sich in einem dynamischen Kontext, weswegen das Stadtplanungsamt vorausschauend agieren und agil reagieren muss.

Ziel war es, optimierte Strukturen und Abläufe vorzubereiten und deren Umsetzung zu begleiten. Hierfür wurden im Angebotsprozess folgender Verlauf und Leistungsbereiche der Organisationsuntersuchung vereinbart:

- Eine Aufgabenkritik wird durchgeführt,
- darauf aufbauende Kernprozesse werden erfasst, erhoben und optimiert sowie neue Prozessabläufe geprüft,
- die mit den Kernprozessen zusammenhängenden internen und externen Schnittstellen werden analysiert,
- qualitative und quantitative Personalressourcen werden objektiv ermittelt und ein Personalentwicklungskonzept erarbeitet,
- kontinuierlich werden projektbegleitende Umsetzungsmaßnahmen etabliert.



Während der Projektdurchführung wurde ein erhöhter Austauschbedarf in der Erhebung und zweck- und vollzugskritischen Auseinandersetzung mit den Aufgaben erkennbar. Eine breite Beteiligung der Mitarbeitenden war erforderlich. Zusätzlich sollten nach der Prozesserhebung und Identifikation von Optimierungshebeln Strukturmodelle mit Vor- und Nachteilen erstellt werden. **Es wurde dementsprechend mit dem städtischen Projektteam vereinbart, diese Leistungskomponenten intensiver zu bearbeiten und dafür auf eine intensivere Betrachtung externer Schnittstellen, die Entwicklung eines eigenen Personalentwicklungskonzeptes für das Stadtplanungsamt und einige Umsetzungsbestandteile verzichten.** Dies erschien vor dem Hintergrund schwindender Beratungsressourcen notwendig und zielführend, um das Gesamtziel, eine Ressourcenabschätzung für das Stadtplanungsamt, in der neuen Struktur sicherzustellen.

Nachfolgend werden alle Leistungsbereich deren Methodik und Kernergebnisse gesondert dargestellt. Zusätzlich werden die einzelnen Meilensteinberichte diesem Endbericht als Anlage beigefügt.

3. METHODIK UND ERGEBNISSE DER JEWELIGEN LEISTUNGSBEREICHE

3.1 Leistungsbereich Aufgabenwahrnehmung

Methodik

Im ersten Schritt des Leistungsbereichs Aufgabenwahrnehmung wurden vorliegende Daten und Dokumente des Stadtplanungsamtes (Stpl) ausgewertet. Diese umfassten insbesondere die Aufgabenbeschreibung aus den Ausschreibungsunterlagen, Organisationspläne der jeweiligen Abteilungen und Stabstellen sowie den Aufgabengliederungsplan. Darauf aufbauend wurden Interviews mit den Abteilungsleitungen und Stabstellen geführt und Workshops zur Aufgabenerhebung und -analyse mit den drei Abteilungen, der Graphischen Einheit und den Vorzimmern durchgeführt. Zusätzliche Eindrücke wurden in Hospitationen beim Dienstleistungszentrum Bau sowie bei Leistungsbesprechungen und Jour Fixen gesammelt. Die Ergebnisse wurden von RMC dokumentiert und in einen Aufgabenkatalog in Excel-Format überführt. Dieser wurde wiederum von den MitarbeiterInnen validiert. Die Validierung benötigte mehr Zeit als ursprünglich geplant war, da es zum Teil schwerfiel, sich in bestimmten Bereichen auf Aufgabendarstellungen festzulegen oder zu einigen. Deshalb wurde hier in weitere beteiligende Formate und Interviews investiert.

In Anlehnung an den Aufgabenkatalog wurde eine Analyse der Entwicklungstendenzen durchgeführt und in einem internen Analyseworkshop des Projektteams zu Aufgabenentwicklung und Optimierungspotentialen vertieft. Anschließend erfolgte die Konkretisierung des strategischen Referenzrahmens mit der Leitungsebene des Stadtplanungsamtes zur Abstimmung über die zukünftige Ausrichtung des Aufgabenrahmens und Handlungsempfehlungen für das Stadtplanungsamt der Zukunft. Die Grundlage der Diskussion bildete hierfür die Aufgaben-, bzw. Leistungsebene.

Abschließend wurde die Zweckkritik durch die Entwicklung von Empfehlungen einer Soll-Konzeption durchgeführt und den Projektgremien zur finalen Entscheidung vorgelegt. Zu den Zielen zählen:

- Gutachterliche Einordnung der Aufgabenentwicklung in Abhängigkeit von der strategischen Ausrichtung
- Vorschläge zur Aufgabenausgestaltung
- Beschreibung von Chancen und Risiken
- Szenarien für die grundsätzlich mögliche Vergabe von (Teil-) Leistungen
- Empfehlungen zu Auswirkungen auf die geplante regionale Zielstruktur

Hierfür wurden die Optimierungsvorschläge unter zusätzlicher Berücksichtigung der Teilaufgaben final ausgearbeitet und eine Zweckkritik in Anlehnung an das Organisationshandbuch für die öffentliche Verwaltung des Bundesministeriums des Innern (BMI) durchgeführt. Die Soll-Konzeption dient gleichzeitig als Grundlage für die Vollzugskritik, welche im Leistungsbereich Erhebung und Optimierung wesentlicher Kernprozesse beleuchtet wurde. Außerdem wurde durch den partizipativen Ansatz im Vorgehen bei der Aufgabenkritik, den MitarbeiterInnen des Stadtplanungsamtes die Grundhaltung im Projektvorgehen vermittelt.

Ergebnisse

Eine Aufgabenkritik kann nicht losgelöst vom Kontext erfolgen, in dem sich das Stadtplanungsamt bei der Aufgabenerfüllung bewegt. Es werden daher nachfolgend die Entwicklungstendenzen aufgeführt, vor deren Hintergrund die Aufgabenkritik erfolgte.

Übergeordnete Trends und Herausforderungen für die Stadtplanung

- Die Leistungserwartung an funktionierende Stadtplanung und -entwicklung durch starkes Wachstum bei begrenzten Flächen ist hoch. Im besonderen Fokus stehen daher die Schaffung von Baurecht, die Nachverdichtung und Umnutzung, sowie Gestaltung des öffentlichen Raumes.
- Kontrastreiche soziale, ökonomische und ökologische Aspekte werden immer komplexer.
- Es besteht eine Notwendigkeit für eine integrierte und proaktive Herangehensweise der Stadtplanungsämter, in Bezug auf Klima- und Artenschutz, Verkehrsinfrastruktur und Mobilität, Einzelhandelssteuerung, Öko-Diversität oder neue Arbeits- und Wohnkonzepte.
- Die Gestaltung innovativer Lebensräume und moderner Lebensqualität muss digitale Entwicklung integrativ bearbeiten.

Trends und zukünftige Herausforderungen für das Stadtplanungsamt Nürnberg

- Nürnberg spürt wie viele andere Städte einen erheblichen Wachstumsdruck. Drastisch gestiegene Zuzugszahlen stehen begrenzt zur Verfügung stehenden Flächen gegenüber. Der Stadtplanung kommt dabei eine zentrale operative Rolle zu, diesen Druck zu bedienen und auf mögliche gesellschaftliche Spannungen für die Zukunft zu reagieren.
- Die hohe Nachfrage und begrenzten Entwicklungsflächen erhöhen Bedarfe nach institutionalisierten Formen der interkommunalen und ämterübergreifenden Kooperation sowie interkommunalen Ko-Produktion mit unterschiedlichsten Akteuren aus Privat- und Zivilgesellschaft sowie dem öffentlichen Sektor.
- Es besteht eine Herausforderung bezüglich der Entscheidungsfähigkeit und Flexibilität der Verwaltung durch verstärkte Komplexität der Maßnahmen; Fragen nach Entscheidungsbefugnissen und -wegen oder neuen Arbeitsmethoden wie etwa agilem Projektmanagement erfordern Klärung.
- Wie große Bereiche des öffentlichen Sektors in Deutschland, hat auch die Stadt Nürnberg in den letzten Dekaden Ressourcen konsolidiert und nicht erweitert. Der unerwartet steile Konjunkturaufschwung erhöht nun den Umsetzungsdruck, für den es mehr Personalressourcen braucht. Diese aufzubauen bedarf jedoch Zeit und eine klare strategische Ausrichtung mit Prioritäten. Zusätzlich nimmt der Wettbewerb um Talente und fachliche Expertise zu.
- Die gesellschaftliche Erwartungshaltung gegenüber der Stadtplanung ist gleichbleibend hoch und erfordert weiterhin eine intensive Öffentlichkeitsarbeit und Beteiligung, welche zwar Ressourcen bindet, aber Akzeptanz und Unterstützung für Projekte stärkt. In Nürnberg baut man dabei auf ein stark ausgeprägtes und konkretes Verständnis von gelebter Beteiligung.

Die Ergebnisse des Leistungsbereichs Aufgabenwahrnehmung sind im ersten Meilensteinbericht detailliert dargestellt und lassen sich hier wie folgt zusammenfassen:

- Generell bleiben die meisten Aufgaben in der relativen Bedeutung gleich, sollten aber stärker integriert/verzahnt werden. Dies wurde in der Vollzugkritik und Strukturerstellung fokussiert betrachtet.
- Bei einigen Aufgaben, wie bspw. der Ausübung des Vorkaufsrechts, wurde festgestellt, dass eine prozessuale Bündelung und strukturelle Zusammenführung eine strategische, zielführendere Ausübung ermöglichen würde.
- Darüber hinaus legt der Wachstumsdruck einen klaren Schwerpunkt auf die konsequente und strategisch ausgerichtete Schaffung von Baurecht. Um diesem Druck gerecht zu werden, müssen Delegationshebel im Bereich der Baurechtsschaffung stärker genutzt werden.
- Durch Instrumente wie die Stadterneuerung werden meist reaktiv Problemgebiete der Stadt bearbeitet. Diese machen jedoch nur einen kleineren Teil der Stadtfläche und Bevölkerung aus. Gleichzeitig sieht sich die Stadt insgesamt einem starken Bevölkerungswachstum und Druck auf Stadt-, Flächen- und Wohnbauentwicklung gegenüber. Vor diesem Hintergrund ist

eine Fokussierung von Ressourcen auf einen begrenzten Teil des Stadtgebietes zu hinterfragen. Angesichts der aktuellen Herausforderungen sind aus gesamtstädtischer Perspektive der Flächen- und Bauentwicklung insgesamt Priorität einzuräumen.

- Dennoch müssen Instrumente gefunden werden, welche der wachsenden Verdichtung und sozialen Spannung auch stadtplanerisch Rechnung tragen.
- Eine Übersetzung der strategischen Linien aus der Stadtentwicklung fand zu selten statt. Es bedarf hier einer klaren Aufgabenabgrenzung zwischen der Stadtentwicklung und Stpl.
- Die Potentiale der intelligenten Datenhaltung sollten stärker gehoben werden (vom Bild zum Datenmodell). Die IT und deren Infrastruktur sollte daher stärker gebündelt und zusammen gedacht werden.

Die Ergebnisse wurden anschließend in einen Meilensteinbericht und einen Aufgabenkatalog in Excel-Format gegossen. Der Aufgabenkatalog beinhaltet sowohl das IST, als auch den SOLL-Vorschlag. Sie bildeten die Basis für die weitere Erhebung der Kernprozesse, der Schnittstellenanalyse und der Personalbedarfsermittlung.

3.2 Leistungsbereich Erhebung und Optimierung wesentlicher Kernprozesse

Methodik

Im ersten Schritt des Leistungsbereichs Erhebung und Optimierung wesentlicher Kernprozesse wurden die Qualitätskriterien der Kernprozesse, die bereits Teil der Ausschreibung waren, erfasst. Diese Abgrenzung und Konkretisierung für die jeweiligen Prozesse erfolgte in enger Abstimmung mit der städtischen Projektleitung, um sowohl die spezifischen Anforderungen für die Ergebnisse jedes einzelnen Prozesses zu erfassen, als auch die unterschiedlichen Interessen der beteiligten Akteure herauszuarbeiten.

Darauf aufbauend wurden je Kernprozess ein bis zwei IST-Erhebungs-Workshops durchgeführt, um die tatsächlich gelebten Prozesse in der BPMN 2.0 Nominaton zu erheben und zu modellieren. Die Ergebnisse wurden anschließend in ADONIS aufbereitet. Die Validierung dieser Prozessvisualisierungen erfolgte durch die Mitarbeitenden im Umlaufverfahren. Auf dieser Grundlage bereitete RMC die Prozessanalyse entlang des abgestimmten Analyserasters vor und entwickelte daraus für jeden der acht Prozesse spezifische Analysefragen für die anschließenden Soll-Optimierungs-Workshops.

In Vorbereitung auf die Prozessoptimierung lag zusätzlich ein Augenmerk auf jenen Einflussfaktoren, die auf den Prozessablauf durch die Veränderungen in der Gebietsstruktur einwirken. Demnach wurde je Kernprozess ein SOLL-Optimierungs-Workshop mit zwei Schwerpunktbereichen durchgeführt. Im ersten Teil wurde gemeinsam mit den Mitarbeitenden an detaillierten Optimierungshebeln gearbeitet, die entlang des Analyserasters verliefen. Im zweiten Teil wurden Gelingensbedingungen und Herausforderungen festgehalten, die für die Prozesserfüllung in einer künftigen Gebietsstruktur relevant sind. Als Grundlage diente das bis dahin in Teilen feststehende Zielorganigramm, in dem einzelne Aufgaben noch nicht final zugeordnet, bzw. aufgeteilt waren.

Im Anschluss wurden die Workshopergebnisse unter zusätzlicher Berücksichtigung der gutachterlichen Konzeption finalisiert und je Prozess ein Produktpaket erarbeitet, was die nachstehenden Bestandteile umfasst:

- Druckpunkte und Optimierungshebel, zunächst unabhängig von der Gebietsstruktur
- Zielstruktur und Zuordnungsvarianten

Für die Soll-Prozesse wurde darüber hinaus eine Soll-ADONIS Visualisierung angefertigt.

Da parallel zu der Bearbeitung des Leistungsbereichs Erhebung und Optimierung wesentlicher Kernprozesse der Themenspeicher hinsichtlich digitaler Themen derart angewachsen war, wurde ein **gesonderter Digitalisierungsworkshop** durchgeführt. Die grundlegenden Ziele waren die Sammlung und Priorisierung von Themen und Ansätzen sowie eine Erarbeitung erster Umsetzungsvorschläge, die dem sechsten Ziel der Steuerungsgruppe entsprechen „Digitalisierung: Mögliche Effekte der Digitalisierung mit einbringen und verankern.“ Die Ergebnissicherung und Nachbereitung hierfür erfolgen unabhängig von diesem Bericht an gesonderter Stelle.

Ergebnisse

Die Ergebnisse des Leistungsbereichs Erhebung und Optimierung wesentlicher Kernprozesse sind im zweiten Meilensteinbericht detailliert dargestellt und lassen sich hier wie folgt zusammenfassen:

- Die Prozesse sind zum Großteil bereits optimal aufgestellt (siehe detaillierte Prozessanalysen und Optimierungshebel für jeden der untersuchten Prozesse). Eine Ausnahme bilden die Prozesse zum Vorkaufsrecht und den Vergaben.
- Durch die Gebietsstruktur werden Schnittstellen, insbesondere die externen, komplexer und bedürfen institutionalisierter Abstimmungsmechanismen und klare Verantwortlichkeiten. Die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sollten klar definiert und auch nach außen kommuniziert werden.
- In nahezu allen Prozessen können einheitliche Standards, definierte Vorgehensweisen und Leitfäden zur überregionalen Qualitätssicherung beitragen. Gerade die Funktionsfähigkeit der neuen Gebietsstruktur wird zentral davon abhängen, Einheitlichkeit weiterhin zu sichern. Definierte Standards sind dafür ein erprobtes Mittel.
- Eine klare Priorisierung, Entscheidungswege und -disziplin im Stadtplanungsamt müssen in den Prozessen eingebaut werden. Die Gebietsaufteilung erfordert hier erhöhte Abstimmungen und klare Entscheidungsregelungen.
- Einige Prozesse (insbes. Vergabe und Vorkaufsrechte) können durch stärkere Bündelung der Rollen und Prozessschritte und klare Verantwortlichkeiten effektiver gestaltet werden.
- Der Auf- und Ausbau eines funktionierenden Wissensmanagements, einschließlich vollständiger Geofachdaten, einheitlicher Ablagen/DMS und Nutzung von eAkten ist neben den Standards ein weiterer zentraler Optimierungshebel über alle Prozesse hinweg.
- In vielen Prozessen können interne und externe Kommunikation, unter Nutzung technischer Möglichkeiten verbessert werden und so zu reibungsloseren Prozessabläufen beitragen.
- Des Weiteren sollten technische Unzulänglichkeiten reduziert werden. Gleichzeitig ist die Vielfalt von digitalen Anwendungen auf Vereinheitlichung zu überprüfen (z.B. Nutzung von CAD und GIS).
- Eine frühe Einbindung relevanter interner, aber auch externer Stakeholder (in der Regel nicht bei Begutachtung und Bauberatung) durch ein vorausplanendes Prozessmanagement kann außerdem Reibungsverluste im Prozess vermindern.
- Die Prozessenerhebung hat zudem ergeben, dass an einigen Stellen neue Kompetenzen aufgebaut oder gestärkt werden müssen. Neben rechtlich/fachlichen Kompetenzen (Vergabe- und Vertragsrecht, Vorkaufsrechte und Abwendungsvereinbarungen) betrifft es auch den Umgang mit Daten, um vom Bild mehr zu den Geofachdaten zu gelangen, sowie die rechtlichen Einschätzungen, um gegenüber Investoren eine stärkere Verhandlungsposition und Durchsetzungskraft (auch während der Vertragsverhandlungen) zu entwickeln.
- Die Funktionsfähigkeit des Stadtplanungsamtes und deren Prozesse hängen an vielen Stellen von der strategischen Ausrichtung der Stadt Nürnberg ab. Gerade das Zusammenspiel mit anderen Dienststellen und damit die schnelle und kollaborative Bearbeitung z.B. im B-Plan-Verfahren hängt von einer gesamtstädtischen Prioritätensetzung ab, die momentan noch vermisst wird. Auch wenn das Ziehen dieses Optimierungshebels außerhalb von Stadtplanungsamt liegt, soll es

hier erwähnt werden, da er für die Prozesse und die Schnittstellen zentral ist. Neben der gesamtstädtischen Priorisierung ist auch eine interne Priorisierung bei Stpl unbedingt notwendig.

3.3 Zusätzlicher Leistungsbereich Strukturmodelle

Methodik

Um die einzelnen Vorschläge aus dem Leistungsbereich Erhebung und Optimierung wesentlicher Kernprozesse in der Gebietsstruktur umzusetzen, wurde RMC zusätzlich gebeten Strukturmodelle aufzustellen und eine Abwägungsgrundlage zu schaffen.

Zur Erarbeitung der möglichen Strukturmodelle wurden die Ergebnisse der Aufgabenerhebung, der Zweck- und Vollzugskritik und der Analyse der Kernprozesse herangezogen. Die identifizierten Bündelungserfordernisse und Optimierungshebel wurden in Anforderungen an die Struktur überführt. Zusätzlich wurden kleine, fokussierte Vergleichsstudien über anderen Organisationen und Ämtern in Deutschland durchgeführt, um eventuelle Erkenntnisse zu übertragen.

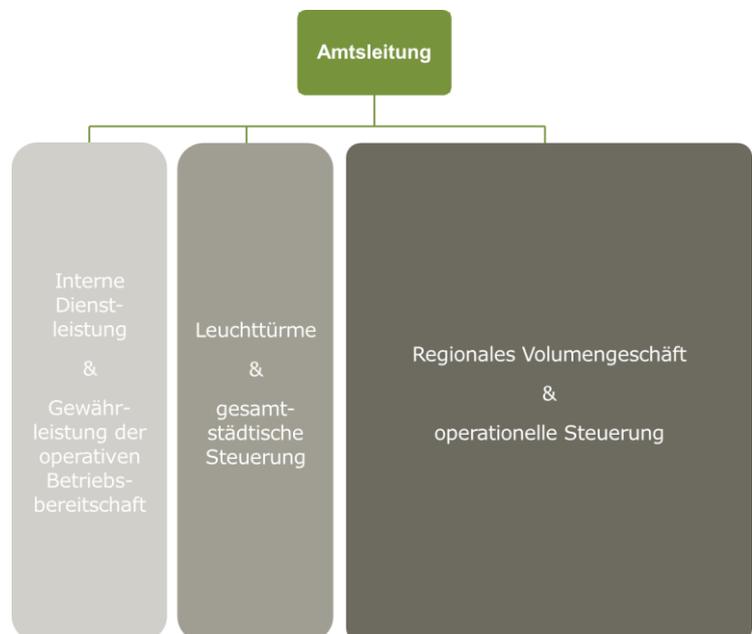
Aus den abgeleiteten Anforderungen und Vergleichen wurden vier mögliche Modelle erstellt. Jedes Modell wurde mit Aufgabenzuordnungen dargestellt und zusätzlich Vorteile und Herausforderungen aufgeführt. So wurde eine ausreichende Entscheidungsgrundlage für die Amtsleitung geschaffen, sich für eine Modellvariante zu entscheiden.

Die erarbeiteten Strukturmodelle wurden dem städtischen Projektteam und der Amtsleitung vorgestellt und diskutiert. Anmerkungen und Hinweise wurden daraufhin eingearbeitet und die Ergebnisse in den zweiten Meilensteinbericht integriert.

Ergebnisse

Die Ergebnisse sind dem zweiten Meilensteinbericht als Anhang beigefügt. Hier sind deshalb zusammenfassend die groben Linien der unterschiedlichen Varianten lediglich dargestellt. Zuerst wurde eine Grundorientierung festgelegt: Eine Orientierung entlang von Aufgabengruppen („Leuchttürme und gesamtstädtische Steuerung“, „Maschinenraum und operationelle Steuerung“ und „interne Dienstleistung und Gewährleistung der operativen Betriebsbereitschaft“) ermöglicht eine stringente Zuordnung der Aufgaben in Arbeitseinheiten.

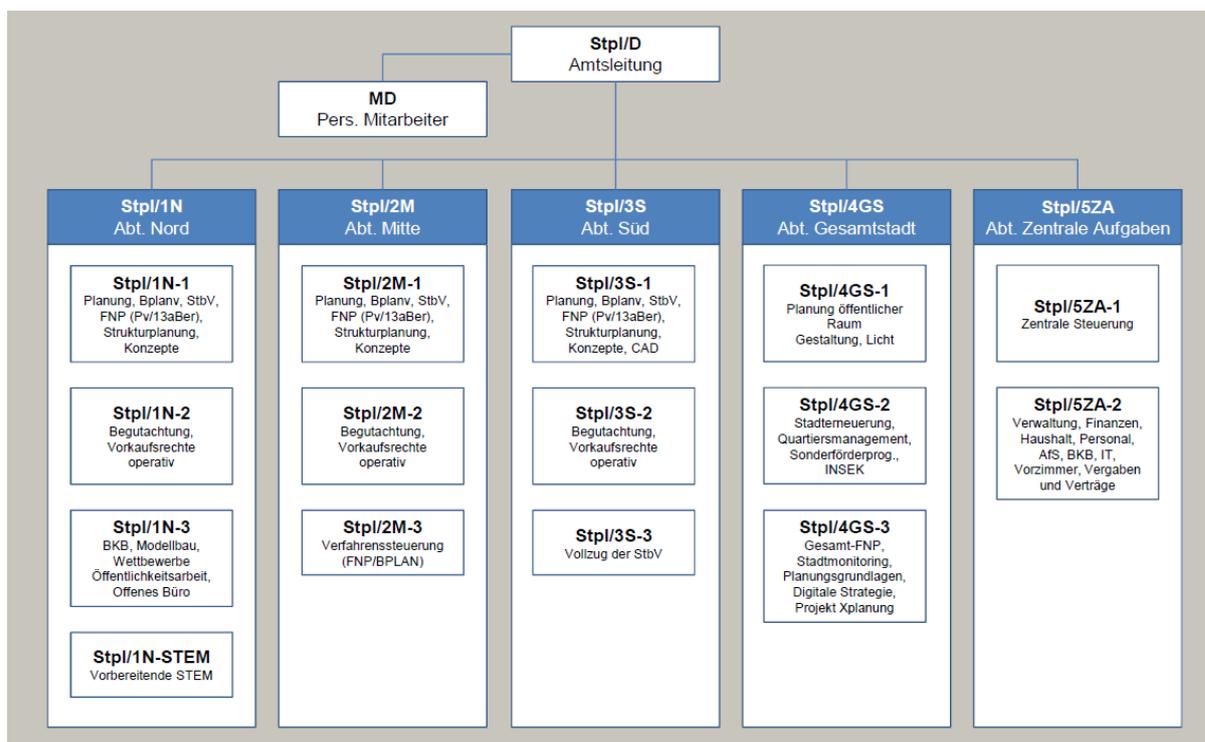
Darauf aufbauend wurden die Modelle A bis D erstellt (Visualisierungen sind im Meilensteinbericht zu finden):



- **Modell A:** Eine konsequente Umsetzung der Grundsystematik, wobei die operationelle Steuerung in einer der drei Gebietsabteilungen angesiedelt ist. Je nachdem ob die Aufgaben Stadterneuerungsgebiete, die Planung öffentlicher Räume und die Wettbewerbe eher als seltene Leuchttürme oder als operationelles Tagesgeschäft strategisch eingeordnet werden, könnten sie auch in die Gebietsabteilungen eingeordnet werden.

- **Modell B:** In diesem Modell wird die Grundsystematik etwas aufgeweicht um alle FNP-relevanten Aufgaben (einschließlich Verfahren und Teilparallelverfahren FNP) in der gesamtstädtischen Betrachtung zu bündeln. Gleichzeitig würde der Stab die Rolle der strategischen Ausrichtung übernehmen. Die operationelle Steuerung wäre weiterhin in einer Gebietsabteilung angesiedelt.
- **Modell C:** In diesem Modell wird die Grundsystematik weiter aufgeweicht und der Stabseinheit würde zusätzlich eine qualitätssichernde Funktion zukommen. Dann könnten städtebauliche Verträge, Vorkaufsrechte und Verfahren, wie in den Workshops von MitarbeiterInnen vorgeschlagen, bei der Stabsstelle angesiedelt sein. Auch die operationelle Steuerung würde demnach außerhalb „des Maschinenraumes“ im Stab angesiedelt werden.
- **Modell D:** In diesem Modell wird die Grundsystematik aufgeweicht, um die Ressourcen gleichmäßiger auf die Abteilungen zu verteilen und nicht zu stark bei der Gesamtstadt zu bündeln. So übernehmen einzelne Gebietsabteilungen Aufgaben wie die BKB Geschäftsstelle, die Wettbewerbe, die städtebaulichen Verträge und das Verfahren. Die operationelle Steuerung wäre weiterhin in einer Gebietsabteilung angesiedelt.
- Zusätzlich wurden zwei Wildcard-Modelle mit Projektorganisationsvarianten vorgeschlagen.

Die Amtsleitung entschied sich letztendlich für das Modell D, weshalb im weiteren Prozess an dessen Verfeinerung und Optimierung gearbeitet wurde, um bestmögliche Synergieeffekte in der Aufgabenbewältigung zu erzeugen. Die neue Struktur des Stadtplanungsamtes wurde zum 01.06.2020 kommissarisch umgesetzt und am 29.09.2020 im Personal- und Organisationsausschuss (POA) beschlossen (siehe Abbildung). Der erwartete Mehrwert der Gebietsaufteilung liegt u.a. darin, dass die Durchgängigkeit der Prozesse von der Planung bis zur Genehmigung besser gewährleistet werden kann und zudem immer ein/e einheitliche/r Ansprechpartner/in vorhanden ist. Weiterhin wird erwartet, dass die Synchronisation mit den Zuständigkeiten bei der BoB zusätzliche Synergien erzeugen kann. Zudem soll es bei den Mitarbeiter/innen der jeweiligen Gebietsabteilungen mittelfristig zu noch detaillierterer Ortskenntnis kommen und der Organisationseinheiten-übergreifende Einsatz bei Arbeitsspitzen vereinfacht werden.



3.4 Leistungsbereich Optimierung von Schnittstellen

Methodik

Für die Erstellung der Schnittstellenanalyse wurden Erhebungsgespräche mit den Mitarbeitenden des Stadtplanungsamtes sowie eine gutachterliche Analyse der erhobenen Befunde in Bezug auf interne Schnittstellen durchgeführt. Dabei wurden die Erhebungsgespräche vor der Umstrukturierung des Amtes durchgeführt, die Analyse im Übertrag jedoch bereits mit Blick auf die neue Struktur angelegt.

Wie mit den Auftraggebern vereinbart, wurde der Fokus der Analyse und der Optimierungsvorschläge auf die internen Schnittstellen gelegt. Externe Stakeholder und/oder PartnerInnen wurden nicht befragt. Die Analyse erfolgte unter Verwendung des LAUKI-Modells, welches die Zuständigkeiten und Funktionen von Rollen an Schnittstellen beschreibt. Eine tabellarische Übersicht der vorhandenen internen Schnittstellen und ihrer Einordnung nach LAUKI ist dem Bericht als Anlage beigefügt.

Zusätzlich wurde eine Einschätzung vorgenommen, welche Dringlichkeit, Ressourcenaufwand und Wichtigkeit für den Erfolg der Struktur besteht. Dies wurde auf Aufgabenebene in der angehängten SOLL-Schnittstellenmatrix aufgeführt.

Ergebnisse

Die Detailergebnisse sind im dritten Meilensteinbericht aufgeführt und in einer umfassenden Schnittstellenmatrix dem Meilensteinbericht und diesem Bericht als Anhang beigefügt. Die wichtigsten Ergebnisse der Schnittstellenanalyse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die internen Schnittstellen sind größtenteils funktional gestaltet.
- Durch die Gebietsstruktur werden Schnittstellen komplexer und bedürfen institutionalisierter Abstimmungsmechanismen und klare Verantwortlichkeiten. Die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sollten klar definiert und auch nach außen kommuniziert werden.
- Durch die Gebietsstruktur werden Schnittstellen ausdifferenzierter. Auf Anschlussfähigkeit der Arbeitsergebnisse zwischen den Abteilungen muss verstärkt geachtet werden.
- In nahezu allen Prozessen können einheitliche und (intern) öffentliche Ablagesysteme zur überregionalen Qualitätssicherung beitragen. Gerade die Funktionsfähigkeit der neuen Gebietsstruktur wird zentral davon abhängen, Einheitlichkeit weiterhin zu sichern. Definierte Standards sind dafür ein erprobtes Mittel.
- Eine klare Priorisierung im Amt muss abteilungsübergreifend gelten und die Ausgestaltung von Schnittstellen definieren. Die Gebietsaufteilung erfordert hier erhöhte Abstimmungen und klare Entscheidungsregelungen.
- Eine Definition von Bring- und Holschuld von Informationen sowie von Zeitpunkten in Prozessen, in denen Informationen im Stadtplanungsamt geteilt werden, ist als erprobtes Mittel zur Schnittstellenoptimierung für fast alle Aufgaben im Amt zu empfehlen.

Einige Schnittstellen benötigen eine schnelle Umstellung/ Neuausrichtung, da sie besonders dringliche und/oder erfolgskritisch für die neue Struktur sind. Diese Schnittstellen finden sich in den folgenden Aufgabenbereichen:

- Stadterneuerung und Integrierte Stadtteilentwicklungskonzepte,
- Strategische räumliche Planung,

- Städtebauliche Planung/Bebauungsplanung mit Grünordnung/Städtebauliche Verträge,
- Bebauungsplanverfahren (verbindliche Bauleitplanung).

Eine Darstellung der Schnittstellen entlang dem Aufgabenkatalog und die jeweiligen Umstellungsvorschläge (einschließlich Formatvorschläge) finden sich in der angehängten SOLL-Schnittstellenmatrix).

3.5 Leistungsbereich Personalressourcen

Methodik

Um die Ressourcen objektiv und der herrschenden Praxis gemäß zu berechnen, wurde das analytische Schätzverfahren unter breiter Einbindung der Mitarbeitenden gewählt. Der erhobene Aufgabenkatalog musste noch einmal mit einzelnen Sachgebietsleitungen aktualisiert werden, da sich in der Prozesserhebung einige Neuheiten ergeben hatten. Zusätzlich wurden für die einzelnen Aufgaben Rollen identifiziert, um zielgerichtet relevante Mitarbeitende in die Erhebung der mittleren Bearbeitungszeiten einzubinden.

Für die **Erhebung der mittleren Bearbeitungszeiten** wurde dann eine Online-Umfrage aufgesetzt. In der Online-Maske konnten nun alle Mitarbeitenden des Stadtplanungsamtes ihre Schätzungen für die einzelnen Aufgaben und Tätigkeiten hinterlegen. Das Format und der Inhalt der Umfrage wurde vorher mit den Gremien besprochen und von diesen freigegeben. Es wurde gewährleistet, dass keine Leistungsüberwachung durch die Amtsleitung möglich ist. RMC Schätzungen wurden von mindestens drei Personen abgegeben. Zusätzlich stellte das System eine Anonymisierung der abgegebenen Schätzungen sicher. Den Mitarbeitenden wurden dann vier Wochen Zeit eingeräumt, ihre Schätzungen für die Aufgaben einzutragen. Letztlich machten über 90 % der Mitarbeitenden von der Möglichkeit der Erfassung Gebrauch. Anschließend wurden die erhobenen Schätzungen zusammengeführt und analysiert. Starke Varianzen wurden noch einmal in Einzelgesprächen nachbesprochen. Aus den Schätzungen wurde der Merian gebildet und als Schätzung für die jeweilige Aufgabe festgehalten.

Zusätzlich erfolgte eine **Plausibilisierung** und Validierung durch das städtische Projektteam. Die einzelnen erhobenen Bearbeitungszeiten wurden vom Projektteam gesichtet und ggf. mit Sachgebietsleitungen und noch einmal Mitarbeitenden besprochen.

Gleichzeitig erhob RMC in Einzelgesprächen und Workshops **die Fallzahlen** für die einzelnen Aufgaben. Hierbei wurde versucht die Anzahl der Fallzahlen so gering wie möglich zu halten und Aufgabengruppen den Fallzahlen zuzuordnen. Die Fallzahlen wurden auch noch einmal durch das städtische Projektteam und RMC plausibilisiert.

Die erhobenen mittleren Bearbeitungszeiten und die Fallzahlen wurden zusammen mit den festgelegten Rollen in **ein fortschreibungsfähiges Tool** in Excel überführt. Es wurde bei der Konzeption darauf geachtet, dass Aufgaben leicht eingefügt, abgeschaltet oder umgehängt werden können. Der Personalbedarf soll so auch in Zukunft durch Eingabe der zu erwartenden Fallzahlen nachvollziehbar zu errechnen sein.

Die Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes, auf Grundlage des existierenden Entwicklungskonzeptes der Stadt Nürnberg wurde einvernehmlich aus dem Leistungskatalog gestrichen. Die Erhebung der Aufgaben und groß angelegten partizipativen Formate machten eine Umschichtung der Ressourcen notwendig, da ein aussagekräftiger Aufgabenkatalog zentral für die Erhebung des Personalaufwandes war.

Ergebnisse

Im Ergebnis wurde ein zusätzlicher Personalbedarf in Höhe von 8,63 VK ermittelt, der sich bereits in der alten Struktur ergeben hätte. Zugleich konnte festgestellt werden, dass sich die neue gebietsorientierte Organisationsstruktur noch einmal im Umfang von zusätzlich 4,75 VK auf den Personalbedarf auswirkt. Die ermittelten zusätzlichen Personalbedarfe wurden in das Schaffungsverfahren zum Haushalt 2021 eingebracht.

3.6 Leistungsbereich Umsetzung

Methodik

Für die Umsetzungsbegleitung wurde ein flexibles Vorgehen gewählt. RMC leistete hier v.a. beratende und vorbereitende Unterstützung für das städtische Projektteam. Hierzu gehörte u.a. das Vorbereiten und Durchführen von Einbindungsformaten mit Mitarbeitenden, auch als Vorbereitung auf die anstehenden strukturellen Änderungen.

Zusätzlich wurden Kommunikationselemente, wie beispielsweise Rundmails, vorbereitet. Außerdem wurden Gespräche und Arbeitssitzungen zwischen RMC und dem städtischen Projektteam durchgeführt, um Umsetzungsvorgehen zu besprechen und zu planen.

Ergebnisse

Im Ergebnis wurde die neue Struktur sukzessive durch das städtische Projektteam und gemeinsam mit der Amtsleitung umgesetzt. Es wurden insgesamt vier Mitarbeiterversammlungen und über 30 Workshops mit den Mitarbeitenden durchgeführt. Ziel war dabei, durch Beteiligung die Wandlungsakzeptanz zu steigern, was sich als herausfordernd darstellte.