Stadtplanungsamt Nürnberg

Meilensteinbericht – Analyse und Optimierung interner Schnittstellen

November 2020

ORGANISATIONSUN-TERSUCHUNG STADTPLANUNGSAMT NÜRNBERG



RAMBØLL Bright ideas. Sustainable change.

ORGANISATIONSUNTERSUCHUNG
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: NDEADEFF

INHALT

1.	**Zusammenfassung**	**2**
2.	**Wo stehen wir**	**4**
3.	**Vorgehen Analyse und Optimierung der Schnittstellen**	**5**
3.1	Leitfadengestützte Erhebung	5
3.2	Gutachterliche Analyse und LAUKI-Klassifizierung	5
3.3	Erarbeitung von Formatvorschlägen	6
3.4	Identifizierung von Optimierungspotentialen und Konzeption von Soll-Modellen	6
4.	**Ergebnisse der Analyse der Schnittstellen**	**7**
4.1	Intensive und neue Schnittstellen und Formatvorschläge	7
4.2	Gelingensbedingungen	12
4.3	Herausforderungen	14
5.	**Anhang 1: Schnittstellenmatrix**	**17**

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Die einzelnen Leistungsbereiche 4

Abbildung 2: LAUKI-Modell der Schnittstellenklassifizierung 5

Abbildung 3: Ausschnitt aus der Schnittstellenmatrix: Teilaufgabe Fachverfahren/Kommunale Förderprogramme 7

Abbildung 4: Ausschnitt aus der Schnittstellenmatrix: Teilaufgabe Konzeption und Durchführung von informellen Beteiligungsverfahren Online/Offline 7

Abbildung 5: Ausschnitt aus der Schnittstellenmatrix: Teilaufgabe Planung und Konzepte IT und Digitale Grundlagen 8

Abbildung 6: Ausschnitt aus der Schnittstellenmatrix: Hauptaufgabe Strategische räumliche Planung 8

Abbildung 7: Ausschnitt aus der Schnittstellenmatrix: Hauptaufgabe Erstellung und Fortführung des Flächennutzungsplans 9

Abbildung 8: Ausschnitt aus der Schnittstellenmatrix: Hauptaufgabe Städtebauliche Planung/Bebauungsplanung mit Grünordnung/Städtebauliche Verträge 9

Abbildung 9: Ausschnitt aus der Schnittstellenmatrix: Hauptaufgabe Bebauungsplanverfahren (verbindliche Bauleitplanung) 10

Abbildung 10: Ausschnitt aus der Schnittstellenmatrix: Teilaufgabe Entwurfsplanung und Konzeptentwicklung 10

Abbildung 11: Ausschnitt aus der Schnittstellenmatrix Teilaufgabe Planungsrechtliche Beratung 11

Abbildung 12: Ausschnitt aus der Schnittstellenmatrix Teilaufgabe Bearbeitung von Anträgen und Zustimmungsverfahren aller Art 11

Abbildung 13: Ausschnitt aus der Schnittstellenmatrix Teilaufgabe Bearbeitung der Haushaltsangelegenheiten/Controlling 12

1. ZUSAMMENFASSUNG

Mit diesem Bericht liefert Rambøll Management Consulting den dritten Meilensteinbericht im Rahmen der Organisationsuntersuchung des Stadtplanungsamtes der Stadt Nürnberg. Die Organisationsuntersuchung verfolgt die folgenden, durch die Steuerungsgruppe definierten, Ziele:

1. **Aufgabenanalyse**: Fokussierung auf Steuerungsfunktion.
2. **Organisationstruktur**: Klare Verantwortlichkeiten und Steuerung für Stadträume schaffen.
3. **Personalbemessung**: Personalbedarf objektiv darstellen.
4. **Vernetzung**: Schnittstellen mit anderen Ämtern optimieren.
5. **Kulturwandel**: Stärkung von Agilität, Motivation und Serviceorientierung.
6. **Digitalisierung**: Mögliche Effekte der Digitalisierung mit einbringen und verankern.

Für die Erstellung des vorliegenden Meilensteinberichtes 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 Auftraggebenden 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.

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).

2. WO STEHEN WIR

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

Die Ausgangslage zeichnet sich 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 ist 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 sowie ein Personalentwicklungskonzept erhoben,
- kontinuierlich werden projektbegleitende Umsetzungsmaßnahmen etabliert.

Der nachstehende Meilenstein-Bericht legt den Leistungsbereich *Schnittstellenoptimierung* dar.

Im Verlauf des Projektes wurde die Zielstellung mit Blick auf die Schnittstellen dahingehend angepasst, dass nun vor allem die internen Schnittstellen in den Blick genommen werden. Im Zuge der Reorganisation innerhalb des Stadtplanungsamtes ergeben sich die wichtigsten Optimierungshebel bei der internen Zusammenarbeit.

Abbildung 1: Die einzelnen Leistungsbereiche



3. VORGEHEN ANALYSE UND OPTIMIERUNG DER SCHNITTSTELLEN

3.1 Leitfadengestützte Erhebung

In einem ersten Schritt wurden die Schnittstellen in leitfadengestützten Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern aller Sachgebiete aufgenommen. Im Falle der internen Schnittstellen wurden Gelingensbedingungen sowie Hürden in der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen und Sachgebieten tiefergehend beschrieben und diskutiert. Die Gespräche fanden vor der Umstrukturierung im Stadtplanungsamt statt, sodass auf die Schnittstellen, wie sie bis dahin bestand hatten, Bezug genommen wurde. Die Ergebnisse dieser qualitativen Erhebung in Interviews wurden gutachterlich durch Ramboll analysiert und zur weiteren Verarbeitung weitestgehend anonymisiert.

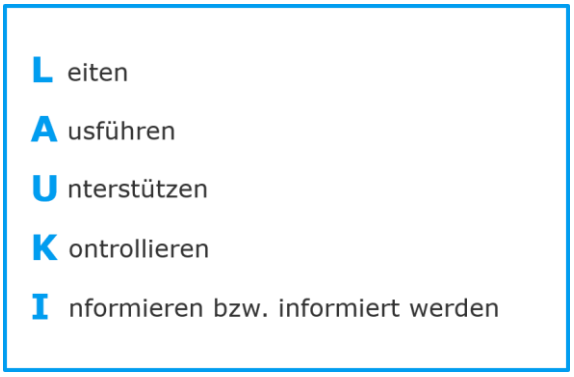
3.2 Gutachterliche Analyse und LAUKI-Klassifizierung

Im Anschluss an die Erhebungsphase wurden die aufgenommenen Ergebnisse durch Ramboll ausgewertet und systematisiert. Dazu wurden verschiedene Schritte der gutachterlichen Schnittstellenanalyse durchlaufen:

Zunächst erfolgte ein Übertrag der bestehenden Strukturen in die neue Struktur des Stadtplanungsamtes nach der Reorganisation. Die bestehenden Schnittstellen wurden in Teilen neu zugeordnet, in anderen Teilen fielen bestehende Schnittstellen weg oder es wurden neue Schnittstellen ergänzt. Das Ergebnis dieses Teilprojektschritts ist die im Anhang befindliche Schnittstellenmatrix auf Basis der neuen Struktur in Sachgebieten sowie des in vorherigen Projektschritten erhobenen Aufgabekatalogs auf Unteraufgabenniveau.

Als nächster Schritt erfolgte die gutachterliche Klassifizierung der Schnittstellen in der Matrix. Dazu wurde das LAUKI-Modell herangezogen, welches zur Klassifizierung von Rollen und Zuständigkeiten innerhalb von Schnittstellen dient. Das Modell ordnet den Rollen an einzelnen Schnittstellen die Funktionen Leiten, Ausführen, Unterstützen, Kontrollieren und Informieren bzw. informiert werden zu. Mit dieser vereinfachten Funktionszuteilung ist ein schneller Überblick über Zuständigkeiten an Schnittstellen möglich.

Abbildung 2: LAUKI-Modell der Schnittstellenklassifizierung



Die Anwendung des LAUKI-Codes kann dazu dienen, die Rollen und Zuständigkeiten an Schnittstellen zu systematisieren und so für alle an der Schnittstelle beteiligten Akteurinnen und Akteure transparent zu machen. Der Prozess der Klassifizierung deckt auf, an welchen Stellen Unklarheiten über Zuständigkeiten bestehen. Die dadurch angestoßenen Dialoge können zur Klärung und damit zur langfristigen Optimierung der Schnittstellen dienen.

Die Klassifizierung entlang der Unteraufgaben innerhalb einer Matrix macht zudem transparent, an welchen Stellen Schnittstellen besonders beteiligungsintensiv sind. Die Unteraufgaben, bei denen sehr viele Sachgebiete in die Klassifizierung aufgenommen werden müssen, gilt es im Folgenden besonders zu betrachten. In der **Aufbereitung in Form einer Matrix erhält man außerdem eine Übersich**t, an welchen Rollen sich bestimmte Schnittstellenfunktionen stark bündeln (z.B. an welcher Stelle sehr oft die Funktion Leitung ausgeführt wird). Es können ggf. Ableitungen für Umverteilungen oder Ressourcenoptimierungen an diesen Stellen getroffen werden.

Die gutachterlich durch Ramboll durchgeführte Klassifizierung nach LAUKI erfolgte zum einen auf Basis der Informationen aus den qualitativen Interviews der ersten Phase, zum anderen aus den gegebenen Informationen zur neuen Struktur und den damit verbundenen Zuständigkeiten.

3.3 Erarbeitung von Formatvorschlägen

In einem weiteren Schritt wurden, wo immer möglich und sinnvoll, Formatvorschläge zur Ausgestaltung der erkannten Schnittstellen erarbeitet. Diese geben Hinweise auf die Frage, auf welche Weise eine Schnittstelle am besten funktionieren, d.h. am effizientesten zum gewünschten Ergebnis (z.B. Informationsaustausch) führt.

Diese Formatvorschläge sind in Teilen konkret, in Teilen genereller gehalten. Bei den generelleren Aussagen ist eine Vielzahl an möglichen Optionen, zum Beispiel zur Beschaffung einer Wissensmanagement-Software, möglich. Die Formatvorschläge geben hier nur Hinweise, in welche Richtung eine Optimierung aus Sicht der Gutachterinnen und Gutachter am sinnvollsten wäre.

3.4 Identifizierung von Optimierungspotentialen und Konzeption von Soll-Modellen

Zusätzlich zum unter 3.2 beschriebenen analytischen Vorgehen anhand der Schnittstellenmatrix wurde eine qualitative Analyse der Befunde der Interviews mit den Sachgebieten erstellt. Hierzu wurden die Ergebnisse weitegehend anonymisiert und zusammengefasst. Aus der Fülle der Aussagen zu Gelingensbedingungen und Schwierigkeiten im Schnittstellenmanagement des Stadtplanungsamtes, wurden im Anschluss generelle Aussagen extrapoliert.

Diese generellen Aussagen können als Grundlage dafür dienen, zukünftig neu entstehende Schnittstellen direkt effektiv aufzusetzen. Sie können zudem dazu dienen, künftige Investitionen in schnittstellenbefördernde Infrastruktur zu begründen und zu priorisieren.

3.5 Einschätzung der Dringlichkeit, Ressourcenaufwand

Auf Grundlage der identifizierten Optimierungspotentialen und Konzeption der SOLL-Modelle wurde eine Bewertung vorgenommen, bzgl. zeitlicher Dringlichkeit, Notwendigkeit und Ressourcenaufwand bei der Umstellung. Die Betrachtung zog die Ergebnisse der Aufgabenkritik (einschließlich strategischer Schwerpunktsetzung), der Prozessanalyse und Vergleichsdaten anderer Organisationen mit ein. Die Ergebnisse wurden in der SOLL-Schnittstellenmatrix detailliert an den einzelnen Schnittstellen in Form eines Ampelsystems festgehalten. Dies soll das Stadtplanungsamt befähigen bei der Umstellung zu priorisieren und zu sequenzieren.

4. ERGEBNISSE DER ANALYSE DER SCHNITTSTELLEN

Im nachstehenden Kapitel werden die Ergebnisse der Schnittstellenanalyse mit Blick auf die internen Schnittstellen im Stadtplanungsamt beschrieben.

4.1 Intensive und neue Schnittstellen und Formatvorschläge

Durch die neue Organisationsstruktur entstehen auch neue Schnittstellen im Stadtplanungsamt. Durch die Gebietsverteilung wird aus ursprünglich einer Schnittstelle nun eine diversifizierte Schnittstelle in drei mögliche Richtungen. Im folgenden Kapitel werden die intensivierten und diversifizierten Schnittstellen betrachtet und mit Achtungszeichen für die operative Ausgestaltung versehen. Anhand der LAUKI-Codierung wird deutlich, an welchen Stellen im Aufgabenportfolio des Stadtplanungsamtes nun besonderes Augenmerk auf einheitliche und anschlussfähige Schnittstellenausgestaltung zu legen ist.

4.1.1 Teilaufgabe **Fachverfahren/Kommunale Förderprogramme** im Rahmen der Hauptaufgabe Stadterneuerung und integrierte Stadtteilentwicklungskonzepte

Abbildung 3: Ausschnitt aus der Schnittstellenmatrix: Teilaufgabe Fachverfahren/Kommunale Förderprogramme

Unteraufgabe	Zentrale Steuerung	Gesamtstadt 2	Gesamtstadt 3	Nord 2	Mitte 2	Süd 2
Sanierungsrechtliche Genehmigungsverfahren gem. § 144 BauGB		L/A		U	U	U
Sonderabschreibungen in Sanierungsgebieten gem. §§ 7h, 10f, 11a EStG		L/A	U	U	U	U
Allgemeines Vorkaufsrecht gem. § 24 Abs. 1 Nr. 3 BauGB	K	L/A		U	U	U
Kommunales Förderprogramm "Mehr Grün für Nürnberg"		L/A				

Als gute Praxis gilt hier bisher bereits das automatisierte Anzeigen von Bereichen, in denen Beteiligung im Sanierungsgebiet notwendig ist. Im Bereich der Vorkaufsrechte hat sich ein informeller Weg der Schnittstellenausgestaltung per Anruf zu Auskünften etabliert, der nun ausdifferenziert in der Gebietsstruktur beibehalten werden kann. Die dazu erforderlichen persönlichen Kontakte müssen in der Gebietsstruktur entsprechend ausdifferenziert werden.

4.1.2 Teilaufgabe **Konzeption und Durchführung von informellen Beteiligungsverfahren Online/Offline** im Rahmen der Hauptaufgabe Stadterneuerung und integrierte Stadtteilentwicklungskonzepte

Abbildung 4: Ausschnitt aus der Schnittstellenmatrix: Teilaufgabe Konzeption und Durchführung von informellen Beteiligungsverfahren Online/Offline

Unteraufgabe	Gesamtstadt 2	Gesamtstadt 3	Nord 1	Mitte 1	Süd 1
Vorbereitung und Durchführung verschiedener Formate	L/A/U	L/A/U	L/A/U	L/A/U	L/A/U

Der LAUKI-Code zeigt an dieser Stelle im Prinzip kaum Schnittstellen an: Die Beteiligungen werden in den einzelnen Gebieten jeweils sowohl geleitet als auch ausgeführt. Unterstütz werden die Prozesse ggf. von den Mitarbeitenden aus anderen Gebieten. Trotzdem lohnt sich hier ein tieferer Blick und ein künftiges Augenmerk auf die Schnittstellen bzw. die Unteraufgabe. Eine Diversifizierung in die einzelnen Gebiete ermöglicht zwar zielgruppengenaue (gebietsgenaue) Beteiligung, dennoch sollte das Stadtplanungsamt der Öffentlichkeit gegenüber als geschlossene Organisation auftreten. Ein abgestimmtes Vorgehen ist nicht nur nach Außen wichtig, es ermöglicht auch Synergieeffekte innerhalb des Amtes in Sachen Planung und Ausgestaltung von Beteiligungen.

4.1.3 Teilaufgabe **Planung und Konzepte IT und Digitale Grundlagen** im Rahmen der Hauptaufgabe IT-Dienstleistungen für das gesamte Stadtplanungsamt

Abbildung 5: Ausschnitt aus der Schnittstellenmatrix: Teilaufgabe Planung und Konzepte IT und Digitale Grundlagen

Unteraufgabe	Verwaltung 1	Verwaltung 2	Gesamtstadt 1	Nord 1	Mitte 1	Mitte 3	Süd 1
Planung und Konzepte IT und Digitale Grundlagen			L/A	I	I		I
Arbeitsplatzausstattung	L/A	U					
GIS-Einsatz bei Stpl strategisch und konzeptionell weiterentwickeln			L/A	I	I		I

Der LAUKI-Code zeigt hier im IST-Zustand lediglich eine Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Änderungen oder Konzeptentwicklungen der digitalen Grundlagen und der IT an, die durch den Bereich Gesamtstadt 1 geleitet und ausgeführt werden. Für ein SOLL ist eine Unterstützung (U) in der Planung durch diese Anwenderinnen und Anwender zu empfehlen. Eine beteiligungsorientierte Planung und Entwicklung erhöht die Akzeptanz der Änderungen (Change-Management) und sichert eine passgenaue Planung (nutzerorientierte Konzeption). Das gilt für GIS/CAD genauso wie für Plattformern wie das Intranet, die e-Partizipationsplattform etc.

4.1.4 Hauptaufgabe **Strategische räumliche Planung**

Abbildung 6: Ausschnitt aus der Schnittstellenmatrix: Hauptaufgabe Strategische räumliche Planung

Teilaufgabe	Verwaltung 1	Gesamtstadt 1	Nord 1	Mitte 1	Mitte 3	Süd 1	Süd 2	Alle
Vorbereitende Untersuchungen für die Stadterneuerung		U	I	I		I		
Recherche zur Aktivierung von Bauflächen (Erstellung und Fortschreibung Baulückenkataster)		L/A	U/I	U/I		U/I	U/I	
Erstellung der Strukturplanung (Planungsebene zwischen der gesamtstädtischen Flächennutzungsplanung und der verbindlichen Bauleitplanung)		L/A	U/I	U/I		U/I		
Durchführung von Standortplanungen (dienststellenübergreifend)		L/A	U/I	U/I		U/I	I	
Grundsatzfragen und Querschnittsfunktionen		L/A	U/I	U/I		U/I	I	
Allgemeine Unterstützungstätigkeiten für das Stadtplanungsamt	A	A						I
Überörtliche Planung		L/A/U	U/I	U/I	I	U/I	I	

Die Informationen zu bereits durchgeführten Bedarfsabfragen erreichten die Mitarbeitenden der Abteilung 3 in der alten Struktur nur schwer: Zwar waren die Informationen öffentlich zugänglich, die Bereitschaft, in den abgelegten Ordnern der Kolleginnen und Kollegen danach zu suchen, war jedoch nicht gegeben. Um die Schnittstellen in Zukunft in der neuen Struktur funktionaler zu gestalten, sind zwei mögliche Wege denkbar: Zum einen könnte ein neues, aktiveres Format des Informationstransfers (z.B. Mailanfragen) etabliert werden. Zum anderen sollte an einer selbstverständlicheren Kultur des Wissenteilens gearbeitet werden, sodass die Suche in Ordnern anderer Abteilungen nicht nur technisch möglich, sondern auch erwünscht und gelebt ist. Nur dann wird Wissen unabhängig von Personen zur Verfügung gestellt, was ein nachhaltigeres Wissensmanagement ermöglicht und besonders an dieser Schnittstelle für Effizienzgewinne sorgen kann.

4.1.5 Hauptaufgabe **Erstellung und Fortführung des Flächennutzungsplans**

Abbildung 7: Ausschnitt aus der Schnittstellenmatrix:
Hauptaufgabe Erstellung und Fortführung des Flächennutzungsplans

Teilaufgabe	Unteraufgabe	Verwaltung 1	Gesamtstadt 1	Nord 1	Mitte 1	Mitte 3	Süd 1	Alle
Durchführung von Berichtigungen		U	U/I	L/A	L/A	A	L/A	
Durchführung von Änderungsverfahren		U	U/I	L/A	L/A	A	L/A	
	Vorbereitungsphase - Einleitungsbeschluss	U	U/I	L/A	L/A	A	L/A	
	Vorentwurfsphase - frühzeitige Beteiligungen	U	U/I	L/A	L/A	A	L/A	
	Entwurf und formale Beteiligung	U	U/I	L/A	L/A	A	L/A	
	Wirksamkeit	U	U/I	L/A	L/A	A	L/A	
Übertragung und Kommunikation des Flächennutzungsplans			L/A			A		I

An dieser Schnittstelle wird eine häufige Herausforderung der Schnittstellenausgestaltung – auch im Stadtplanungsamt – deutlich: Die Wege, auf denen Informationen zwischen Abteilungen und Sachgebieten ausgetauscht werden, sind nicht klar geregelt. An dieser Stelle wurde vor allem bemängelt, dass Bring- und Holschuld in Bezug auf die für die Aufgaben benötigten Informationen unklar geregelt seien. Es wird empfohlen, die Wege an dieser Stelle ganz genau zu definieren. Auch die Zeitpunkte für den Informationsaustausch sollten definiert werden, da in der Vergangenheit die Information, dass der FNP an bestimmten Stellen nicht mehr passend war, erst spät und wenig strategisch kommuniziert wurde. Es empfiehlt sich, durch Tandem-Formate oder regelmäßige Austauschrunden alle beteiligten Akteurinnen und Akteure auf dem Laufenden zu halten.

4.1.6 Hauptaufgaben **Städtebauliche Planung/Bebauungsplanung mit Grünordnung/Städtebauliche Verträge** und **Bebauungsplanverfahren (verbindliche Bauleitplanung)**

Abbildung 8: Ausschnitt aus der Schnittstellenmatrix:
Hauptaufgabe Städtebauliche Planung/Bebauungsplanung mit Grünordnung/Städtebauliche Verträge

Teilaufgabe	Zentrale Steuerung	Gesamtstadt 1	Gesamtstadt 2	Gesamtstadt 3	Nord 1	Nord 2	Mitte 1	Mitte 2	Mitte 3	Süd 1	Süd 2
Angebotsplanung: Verantwortliche Führung Planungsprozess Bebauungspläne, einschl. Grünordnung i.S. § 8 ff. BauGB, Ortssatzungen nach § 16, 34, 35 BauGB, Erhaltungssatzungen nach § 172 BauGB,		U/I	U	U	L/A	U	L/A	U	L/A	L/A	U
Phase I bis einschließlich Erster Beschluss		U/I	U	U	L/A	U	L/A	U	L/A	L/A	U
Phase II bis einschließlich Billigungsbeschluss		U/I	U	U	L/A	U	L/A	U	L/A	L/A	U
Phase III bis einschließlich Satzungsbeschluss					U		U		L/A	U	
Phase IV Normenkontrolle					U		U		L/A	U	
Investorenplanung: Führung/Begleitung Investor u.Planer durch Planungsprozess/ Mitarbeit a.d. Planung des Investors, einschl. Grünordnung i.S. § 8 ff. BauGB, ggf. als Vorhaben- und Erschließungsplan i.S. § 12 BauGB		U/I	U	U	L/A	U	L/A	U	L/A	L/A	U
Phase I bis einschließlich Erster Beschluss		U/I	U	U	L/A	U	L/A	U	L/A	L/A	U
Phase II bis einschließlich Billigungsbeschluss		U/I	U	U	L/A	U	L/A	U	L/A	L/A	
Phase III bis einschließlich Satzungsbeschluss					U		U		L/A	U	
Phase IV Normenkontrolle					U		U		L/A	U	
Öffentlichkeitsarbeit, auch außerhalb Bauleitplan-Verfahren, politische Anfragen, Bürgerversammlungen, Schreiben, usw...					U		U		A	U	
Bearbeitung Gesamtkonzepte		U	U	U	A		A			L/A	
Bearbeitung Gesamtkonzepte und Verkehrs-, Gestaltungs-, Detail- und Fachplanung, Sonderthemen	U	U	U	U	A		A			L/A	
Allgemeine Verwaltungstätigkeiten					A		A			L/A	

Abbildung 9: Ausschnitt aus der Schnittstellenmatrix:
Hauptaufgabe Bebauungsplanverfahren (verbindliche Bauleitplanung)

Unteraufgabe	Zentrale Steuerung	Verwaltung 2	Gesamtstadt 1	Gesamtstadt 2	Gesamtstadt 3	Nord 1	Nord 2	Mitte 1	Mitte 2	Mitte 3	Süd 1	Süd 2	Süd 3
Bebauungsplan erstellen			U/I	U	U	L/A	U	L/A	U	L/A	L/A	U	U
Phase I bis einschließlich Erster Beschluss		U	U/I	U	U	L/A	U	L/A	U	A	L/A	U	U
Phase II bis einschließlich Billigungsbeschluss		U	U/I	U	U	L/A	U	L/A	U	A	L/A	U	U
Phase III bis einschließlich Satzungsbeschluss			U/I			U		U		L/A	U		U
Phase IV Normenkontrolle			U/I			U		U		L/A	U		I

Für diese Schnittstellen ist ebenfalls eine genaue Definition von Zeitpunkten sowie der Bring- und Holschuld von Informationen zu empfehlen. Ein standardisiertes Verfahren ermöglicht einen Abbau von Reibungs- und Informationsverlusten. Die Schnittstellenanalyse kommt hier zum Schluss, dass die Verfahren möglichst standardisiert ablaufen sollten, um Zeitpunkte und Zuständigkeiten in der Zusammenarbeit zu definieren. Sie knüpft damit an die Befunde der Prozessoptimierung an.

4.1.7 Teilaufgabe **Entwurfsplanung und Konzeptentwicklung** im Rahmen der Hauptaufgabe Gestaltungsplanungen und - Konzepte für den öffentlichen Raum

Abbildung 10: Ausschnitt aus der Schnittstellenmatrix:
Teilaufgabe Entwurfsplanung und Konzeptentwicklung

Unteraufgabe	Zentrale Steuerung	Gesamtstadt 1	Gesamtstadt 2	Gesamtstadt 3	Nord 1	Nord 2	Nord 3	Mitte 1	Mitte 2	Süd 1	Süd 2
Grundlagenermittlung	I/U	U	A	L/A	I	I		I	I	I	I
Vorentwurf	I/U	U	A	L/A	I	I		I		I	
Entwurf	I/U	U	A	L/A	I	I	I	I		I	

An diesem Prozess im Stadtplanungsamt sollte ein verbessertes Priorisierungssystem zum Tragen kommen, um die begrenzten Kapazitäten zielführend einzusetzen (vgl. 4.3.1). Denkbar sind zum Beispiel quartalsmäßige Leitungsrunden, in denen Projekte gemeinsam verbindlich priorisiert werden und die Informationen darüber über die Leitungen in die Abteilungen und Sachgebiete gegeben werden können.

Innerhalb der Arbeit an einzelnen Projekten empfiehlt sich eine Etablierung von Projektgruppen innerhalb der Abteilung Gesamtstadt (gemäß LAUKI-Code unter Leitung von Gesamtstadt 3). Interne Dienstbesprechungen sollten hier nicht nur auf Leitungs- sondern auch auf Arbeitsebene erfolgen, um ein zügiges operatives Vorankommen der Vorhaben zu erreichen. Diese können anlassbezogen stattfinden, oder als Runde, zum Beispiel im Anschluss an die ALR, eingerichtet werden.

Eine standardisierte interne Informations- und Bedarfsabfrage zur Grundlagenermittlung stellt eine Anpassung des Prozesses mit großen positiven Auswirkungen auf die Schnittstellenausgestaltung dar.

4.1.8 Teilaufgabe **Planungsrechtliche Beratung** im Rahmen der Hauptaufgabe Städtebauliche Begutachtung

Abbildung 11: Ausschnitt aus der Schnittstellenmatrix
Teilaufgabe Planungsrechtliche Beratung

Teilaufgabe	Unteraufgabe	Nord 2	Mitte 2	Süd 2
Planungsrechtliche Beratung		L/A	L/A	L/A

Die Verteilung von Zuständigkeiten sowie die Informationsflüsse zwischen den Bereichen Baukultur und Bauberatung (-vorhaben) waren während der Untersuchung unzureichend geklärt. Es muss zukünftig ein Format gefunden werden, um wechselseitig Informationen auszutauschen und bei gemeinsamen Projekten zu Kompromissen zu kommen. Hilfreich kann hier eine Verständigung über Bring- und Holschuld an Informationen sein sowie eine (intern) öffentlich zugängliche Ablagestruktur, die vorher festgelegten Konventionen folgt. Außerdem ist eine Festlegung eines Priorisierungssystems (Was wird im Einzelfall stärker gewichtet?) dringend zu empfehlen und bestenfalls über die Leitungsebene durchzusetzen.

4.1.9 Teilaufgabe **Bearbeitung von Anträgen und Zustimmungsverfahren aller Art** im Rahmen der Hauptaufgabe Städtebauliche Begutachtung

Abbildung 12: Ausschnitt aus der Schnittstellenmatrix
Teilaufgabe Bearbeitung von Anträgen und Zustimmungsverfahren aller Art

Teilaufgabe	Unteraufgabe	Nord 2	Mitte 2	Süd 2
Bearbeitung von Anträgen und Zustimmungsverfahren aller Art		L/A	L/A	L/A

Der Informationsfluss innerhalb des Amtes ist an dieser Stelle noch nicht ausreichend. Um Anträge zielführend bearbeiten zu können ist es notwendig, alle dem Stadtplanungsamt zur Verfügung stehenden relevanten Informationen zu berücksichtigen. Häufig fehlt jedoch bereits das Wissen um das bloße Vorhandensein dieser Informationen. Es muss ein Format gefunden werden, das mehr Planungssicherheit gewährleistet, z.B. eine klare Definition von Bring- und Holschuld sowie eine einheitliche, intern für alle zugängliche Ordner- und Ablagestruktur für Informationen.

4.1.10 Teilaufgabe **Bearbeitung der Haushaltsangelegenheiten/Controlling** im Rahmen der Hauptaufgabe Verwaltung

Abbildung 13: Ausschnitt aus der Schnittstellenmatrix
Teilaufgabe Bearbeitung der Haushaltsangelegenheiten/Controlling

Teilaufgabe	Unteraufgabe	Verwaltung 1	Alle
Bearbeitung der Haushaltsangelegenheiten/ Controlling		L/A	U/I

An dieser Stelle entstehenden mitunter Mehraufwände, weil den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern außerhalb der Verwaltung (U/I) die Wichtigkeit und der Zweck von genauer Finanzpolitik nicht bewusst ist. Wenn das Verständnis dafür fehlt, warum man z.B. das SAP aktuell halten sollte oder den eigenen Budgetstand mit im Blick haben muss, hat das Controlling in der Abteilung Verwaltung am Ende des Prozesses mehr Arbeit. Wir empfehlen hier in die Kommunikation zu gehen, um die Verwaltungsmitarbeitenden zu entlasten, zum Beispiel über Einbezug der Leitungsebene, die die Wichtigkeit von genauer Finanzmittelwirtschaft an die operativ ausführenden Stellen weitergibt.

Generell gilt für den Bereich Verwaltung, dass die Schnittstellen im Haus sehr funktional sind. Dies liegt unter anderem darin begründet, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zugang zu allen relevanten Runden haben und so immer informiert und handlungsfähig sind. Diese Gelingensbedingung gilt es auch in Zukunft aufrecht zu erhalten.

4.2 Gelingensbedingungen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der unter 3.4 beschriebenen Extrapolation der Gelingensbedingungen beschrieben. Die Ergebnisse sind an dieser Stelle generell und anonym gehalten, aber so konkret formuliert, dass Ableitungen für das gesamte Amt möglich sind.

Im Anschluss an jeden Befund werden stichpunktartig Ableitungen getroffen, die als Anregungen für die weitere Gestaltung der Schnittstellen im Stadtplanungsamt verstanden werden können. Diese Ableitungen sind aus gutachterlicher Sicht formuliert und erfolgten auf Basis guter Erfahrungen im Rahmen anderer Organisationsuntersuchungen im öffentlichen Sektor.

4.2.1

Durch die neue Struktur ergeben sich Aufgaben, die in der gleichen Form, jedoch für andere Stadtgebiete, an verschiedenen Stellen im Amt durchgeführt werden. Die Frage nach **Anschlussfähigkeit der Arbeitsergebnisse** ist durch diese Struktur wichtiger denn je. Nicht nur mit Blick auf externe Partnerinnen und Partner sowie die Öffentlichkeit sollte das Stadtplanungsamt einheitlich auftreten, auch intern ist es zum Beispiel für anlassbezogene Umschichtung von Personal notwendig, einheitliche Arbeitsformen und Abstimmungswege im Amt zu pflegen. Hierauf ist in den nächsten Jahren verstärkt zu achten. In Gebietsübergreifenden Leitungsrunden sollte sich dazu regelmäßig verständigt werden. Zudem braucht es eine einheitliche und verbindliche Ablagestruktur für die Arbeitsergebnisse in den verschiedenen Gebieten.

- ➔ Regelmäßige Runde zum Austausch über die operative Ausgestaltung der Arbeit in den Stadtgebieten.
- ➔ Anschlussfähigkeit durch einheitliche Ablagestruktur sichern.

4.2.2 Ein **Verständnis für die Aufgaben und Rahmenbedingungen**, in denen der Schnittstellen-Partner agiert, ist hilfreich für eine gute und als sinnvoll empfundene Ausgestaltung der Zusammenarbeit. Als besonders hilfreich hat sich das Durchlaufen mehrerer Stellen innerhalb des Amtes, zum Beispiel im Rahmen einer Ausbildung, bewährt. Außerdem wurden Maßnahmen wie Vorstellungsrunden oder „Tage der offenen Tür" in Abteilungen als hilfreich bewertet.

- ➔ Regelmäßige Runden (z.B. einmal im Jahr) zum Austausch darüber, was die Aufgaben und Funktionen der Sachgebiete sind, können zum gegenseitigen Verständnis beitragen.
- ➔ Auszubildende sollten ihre Rolle als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren ernstnehmen und darin bestärkt werden, Kontakte innerhalb des Amtes aufrecht zu erhalten.
- ➔ Für mehr Akzeptanz und Verständnis kann es sich lohnen, Entscheidungen und die Wege zu diesen künftig ausführlicher in Runden oder Schreiben zu dokumentieren.

4.2.3 Teamzusammenhalt und **persönliche Kontakte** sind entscheidend für die gute Zusammenarbeit. Allerdings hat diese personalisierte Form der Zusammenarbeit Nachteile für Kolleginnen und Kollegen, die erst später zum Team dazugestoßen sind. Ein sachgebietsübergreifendes Tandem-Modell hat sich als hilfreich erwiesen.

- ➔ Das Tandem-Modell kann als Blaupause für den Aufbau weiterer bilateraler Austauschformate genutzt werden.
- ➔ Team-Formate wie Weihnachtsfeiern, Sommerfeste etc. sind als Möglichkeiten für den persönlichen Beziehungsaufbau wichtig.
- ➔ Das Schaffen von Begegnungsflächen innerhalb des Amtes (z.B. Kaffeeküche, Raucherecke) wäre eine sinnvolle Möglichkeit, den sachgebietsübergreifenden Austausch auf informeller Ebene voranzutreiben.

4.2.4 Eine **öffentliche Orderstruktur** sowie eine **zentrale Datenbank** helfen, Wissen sachgebietsübergreifend verfügbar zu machen. Ein einheitlicheres Verständnis davon, wie die Struktur zu nutzen ist und wie man darin sucht, wäre unterstützend notwendig.

- ➔ Eine Kultur des Wissenteilens und der Transparenz ist Voraussetzung, damit eine öffentliche Ordnerstruktur nicht nur existiert, sondern auch gut genutzt wird. Hoheitswissen in Sachgebieten oder bei Personen sollte vermieden werden. Hierzu bedarf es ggf. angepasster Kommunikation durch Sachgebietsleitungen und die Amtsleitung.
- ➔ Eine einheitliche Systematik in der Ablagegestaltung wäre wünschenswert, um allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine einfache und schnelle Navigation auch durch die Ordner anderer Sachgebiete zu ermöglichen. Wissen kann so schneller auch personenunabhängig transportiert werden.

4.2.5 Die Aufteilung und transparente Kommunikation der **Zuständigkeiten für Stadtgebiete** wird als Faktor für die zielgenaue Ansprache der entsprechenden Kolleginnen und Kollegen genannt und positiv bewertet.

- ➔ Auch in der neuen Struktur sollte dies klare Zuteilung möglich sein. Eine Kommunikation muss ggf. vor allem in der Übergangsphase intensiviert werden (z.B. in Form von personenbezogenen Organigrammen o.Ä.).

4.3 Herausforderungen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der unter 3.4 beschriebenen Extrapolation der Herausforderungen beschrieben. Die Ergebnisse sind an dieser Stelle generell und anonym gehalten, aber so konkret formuliert, dass Ableitungen für das gesamte Amt möglich sind.

Im Anschluss an jeden Befund werden stichpunktartig Ableitungen getroffen, die als Anregungen für die weitere Gestaltung der Schnittstellen im Stadtplanungsamt verstanden werden können. Diese sind Ableitungen aus gutachterlicher Sicht formuliert und auf Basis guter Erfahrungen im Rahmen anderer Organisationsuntersuchungen im öffentlichen Sektor erfolgt.

4.3.1 Der **Umgang mit Priorisierungen** sorgt für Missverständnisse und ist ein Hindernis für die gute Zusammenarbeit im Stadtplanungsamt. An verschiedenen Stellen werden unterschiedliche Prioritäten kommuniziert. Dazu kommt, dass das System der Priorisierung nicht ausreichend definiert ist. Natürlicherweise funktioniert das System am besten, wenn nur ein einziges Projekt auf der Prioritätenskala der Nummer 1 zugeordnet ist. Eine Priorisierung von 10 Projekten als gleich wichtig, hilft den ausführenden Kräften nicht bei der Entscheidung, an welcher Stelle knappe Ressourcen zuerst eingebracht werden sollten.

- ➔ Hier sind vor allem die Leitungen gefragt, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch abgestimmte und stringente Priorisierungssysteme Orientierung für die tägliche Arbeit zu geben. An den Schnittstellen müssen zwischen den Sachgebieten abgestimmte Priorisierungssysteme gelten.

4.3.2 Die **hierarchische Ordnung** innerhalb des Amtes verlängert und erschwert die Kommunikation an entscheidenden Schnittstellen. Informationen und Anforderungen müssen in der Hierarchie „nach oben kommuniziert" werden, um Entscheidungen zu erhalten. Die Kommunikation zurück „die Hierarchieleiter herunter" dauert entsprechend genauso lange. Auf den Wegen gehen nicht nur Zeit, sondern auch viele Details der Informationen verloren, sodass nicht selten im Anschluss noch einmal auf demselben Weg nachgefragt werden muss.

- ➔ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnten mit mehr Berechtigungen ausgestattet werden, selbstständig Entscheidungen zu treffen. So würden lange Abstimmungen vermieden.
- ➔ Falls dies nicht möglich ist, wäre eine Überlegung, direkt die entscheidungsbefugten Personen mit in die Abstimmungen einzubeziehen. Dies würde eine Entscheidungsfindung an den betreffenden Schnittstellen enorm beschleunigen und den Wissensverlust verringern.

4.3.3 In **Abstimmungsrunden** wird häufig **über Zusammenarbeit** gesprochen. Allerdings sind diese Runden zum Teil nicht mit den Personen besetzt, die die Entscheidungsgewalt in den besprochenen Fragen innehaben. Es kommt daher vor, dass die Runden an sich zwar harmonisch verlaufen, die im Anschluss an anderer Stelle getroffenen Entscheidungen aber andere operative Konsequenzen nach sich ziehen, die ggf. Konfliktpotential haben.

- ➔ Der Nutzen solcher Abstimmungsrunden, in denen nicht wirklich Entscheidungen zu treffen sind, ist zu hinterfragen.
- ➔ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnten mit mehr Berechtigungen ausgestattet werden, selbstständig Entscheidungen zu treffen. Konfliktpotentiale auf Grund der Nichteinhaltung getroffener Aussagen würden vermieden.
- ➔ Falls dies nicht möglich ist, wäre eine Überlegung, direkt die entscheidungsbefugten Personen mit in die Abstimmungen einzubeziehen. Entscheidungen wären für alle bindend und Konflikte im Nachgang würden verringert.

4.3.4 Das **Potential von Abstimmungsrunden** wird nicht ausreichend ausgeschöpft. Da es intern Runden gibt, bei denen es keinen verpflichtenden Teilnehmenden-Kreis gibt, ist der Informationsfluss aus diesen Runden (v.a. Montagsrunde) schleppend und zieht sich im schlimmsten Fall von einer Initialinformation am Montag bist zu einer operativen Anweisung am Donnerstag.

- ➔ Abstimmungsrunden mit Weisungscharakter sollten für alle an diese Weisungen gebundenen Personen verpflichtend sein.
- ➔ Eine Verständigung darüber, wofür Runden genutzt werden können und sollen (z.B. Information vs. Weisung) sollte erfolgen, um Runden zu optimieren.
- ➔ Runden, deren Potential nicht ausgeschöpft wird, sollten kritisch hinterfragt und ggf. zu Gunsten anderer Formate (z.B. monatlicher interner Newsletter o.ä.) abgeschafft werden.

4.3.5 An einigen Schnittstellen herrscht Unklarheit darüber, welches Sachgebiet in der **Bring-und** welche in der **Holpflicht für Informationen** ist. Damit einher geht meistens eine Unklarheit über den genauen Zeitpunkt innerhalb eines Prozesses, an dem ein Informationsaustausch stattfinden sollte.

- ➔ Eine genaue Definition der Zeitpunkte und operativen Abläufe des Informationsaustausches ist zu empfehlen. Das LAUKI-Modell kann hier zum Einsatz kommen.

4.3.6 Die Schnittstelle zum **Zeichnenden-Pool** läuft über eine Person, deren Vertretung nicht ausreichend geregelt ist.

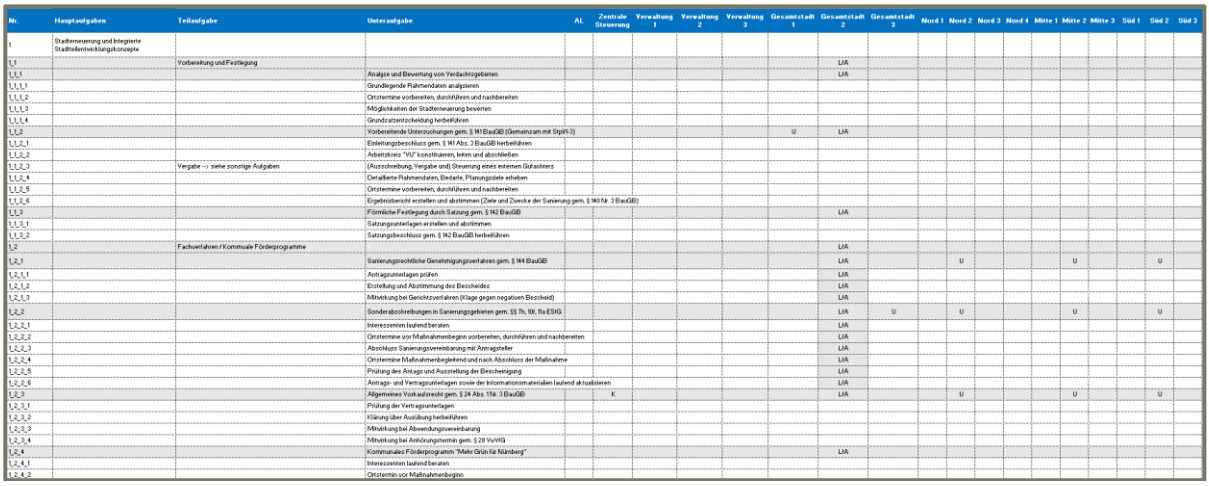
- ➔ Es ist zu empfehlen, eine Vertretungsregelung für dieses Nadelöhr in der Kommunikation einzurichten.
- ➔ Alternativ ist über eine andere Art des Zugriffs auf den Zeichnenden-Pool nachzudenken, zum Beispiel über ein Buchungssystem über die Kalenderfunktion in Outlook oder ein Ticket-System.

4.3.7 Die **Zugriffs- und Leserechte auf die E-Akten** sind nicht klar geregelt und erschweren die Zusammenarbeit an einigen Stellen.

➔ Es ist zu empfehlen, ein Amtsübergreifendes Rollen- und Rechtesystem zu etablieren, das den Beteiligten möglichst umfassende Leserechte erteilt. Kombiniert mit einem einheitlichen Ablagesystem ist damit ein wichtiger Zugewinn für den internen Informationsfluss zu erwarten.

5. ANHANG 1: SCHNITTSTELLENMATRIX

Siehe hierfür gesondertes Dokument.



Nr.	Hauptaufgaben	Teilaufgabe	Unteraufgabe	AL	Zentrale Steuerung	Verwaltung 1	Verwaltung 2	Verwaltung 3	Gesamtstadt 1	Gesamtstadt 2	Gesamtstadt 3	Nord 1	Nord 2	Nord 3	Nord 4	Mitte 1	Mitte 2	Mitte 3	Süd 1	Süd 2	Süd 3
1	Stadterneuerung und Integrierte Stadtteilentwicklungskonzepte																				
1_1		Vorbereitung und Festlegung								LIA											
1_1_1			Analyse und Bewertung von Verdachtsgebieten							LIA											
1_1_1_1			Grundlegende Rahmendaten analysieren																		
1_1_1_2			Ortstermine vorbereiten, durchführen und nachbereiten																		
1_1_1_3			Möglichkeiten der Stadterneuerung bewerten																		
1_1_1_4			Grundsatzentscheidung herbeiführen																		
1_1_2			Vorbereitende Untersuchungen gem. § 141 BauGB (Gemeinsam mit Stufe I)						U	LIA											
1_1_2_1			Einleitungsbeschluss gem. § 141 Abs. 3 BauGB herbeiführen																		
1_1_2_2			Arbeitskreis "VU" konstituieren, leiten und abschließen																		
1_1_2_3		Vergabe --> siehe sonstige Aufgaben	(Ausschreibung, Vergabe und) Steuerung eines externen Gutachters																		
1_1_2_4			Detaillierte Rahmendaten, Bedarfe, Planungsziele erheben																		
1_1_2_5			Ortstermine vorbereiten, durchführen und nachbereiten																		
1_1_2_6			Ergebnisbericht erstellen und abstimmen (Ziele und Zwecke der Sanierung gem. § 140 Nr. 3 BauGB)																		
1_1_3			Förmliche Festlegung durch Satzung gem. § 142 BauGB							LIA											
1_1_3_1			Satzungsunterlagen erstellen und abstimmen																		
1_1_3_2			Satzungsbeschluss gem. § 142 BauGB herbeiführen																		
1_2		Fachverfahren / Kommunale Förderprogramme								LIA											
1_2_1			Sanierungsrechtliche Genehmigungsverfahren gem. § 144 BauGB							LIA			U				U			U	
1_2_1_1			Antragsunterlagen prüfen							LIA											
1_2_1_2			Erstellung und Abstimmung des Bescheides							LIA											
1_2_1_3			Mitwirkung bei Gerichtsverfahren (Klage gegen negativen Bescheid)							LIA											
1_2_2			Sonderabschreibungen in Sanierungsgebieten gem. §§ 7h, 10f, 11a ff.EStG							LIA	U		U				U			U	
1_2_2_1			Interessenten laufend beraten							LIA											
1_2_2_2			Ortstermine vor Maßnahmenbeginn vorbereiten, durchführen und nachbereiten							LIA											
1_2_2_3			Abschluss Sanierungsvereinbarung mit Antragsteller							LIA											
1_2_2_4			Ortstermine Maßnahmenbegleitend und nach Abschluss der Maßnahme							LIA											
1_2_2_5			Prüfung des Antrags und Ausstellung der Bescheinigung							LIA											
1_2_2_6			Antrags- und Vertragsunterlagen sowie der Informationsmaterialien laufend aktualisieren							LIA											
1_2_3			Allgemeines Vorkaufsrecht gem. § 24 Abs. 1Nr. 3 BauGB		K					LIA			U				U			U	
1_2_3_1			Prüfung der Vertragsunterlagen																		
1_2_3_2			Klärung über Ausübung herbeiführen																		
1_2_3_3			Mitwirkung bei Abwendungsvereinbarung																		
1_2_3_4			Mitwirkung bei Anhörungsterminn gem. § 28 VwVfG																		
1_2_4			Kommunales Förderprogramm "Mehr Grün für Nürnberg"							LIA											
1_2_4_1			Interessenten laufend beraten																		
1_2_4_2			Ortstermin vor Maßnahmenbeginn																		