

Neuausrichtung Strukturen und Organisation 2. BM

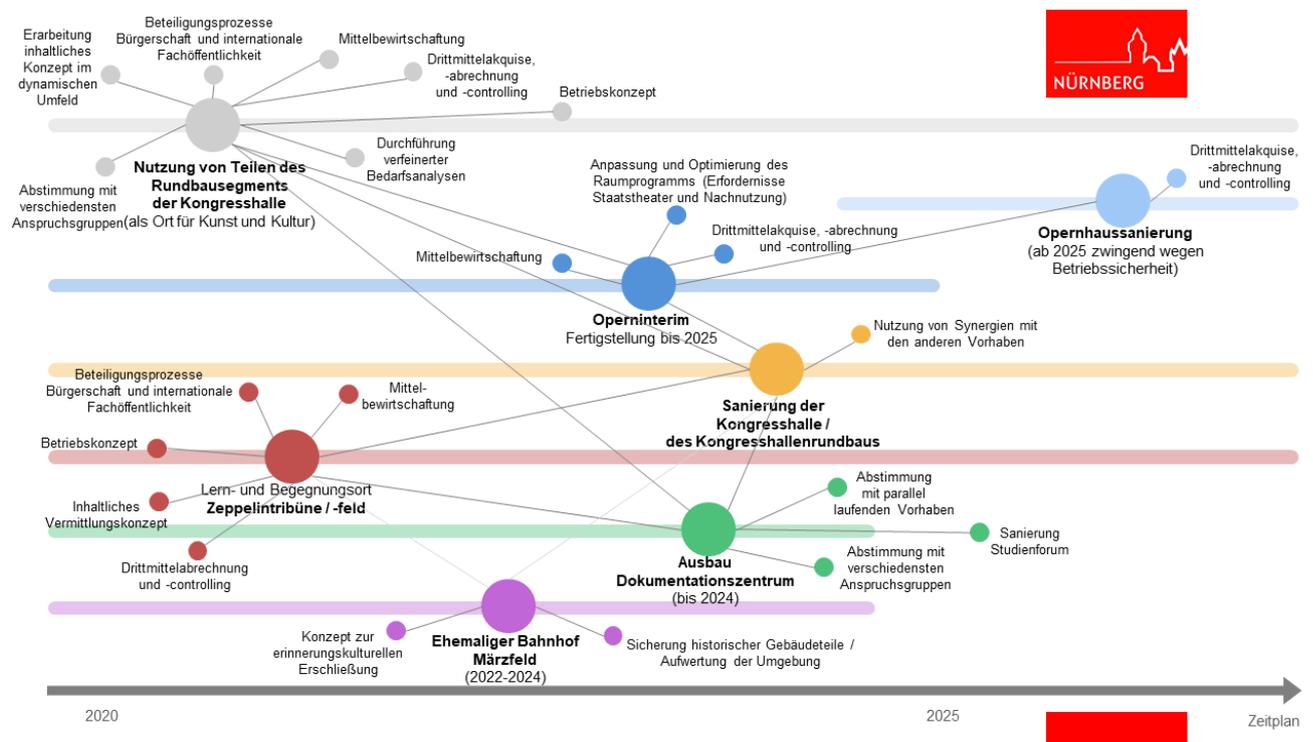
I. Sachverhalt

1. Ausgangssituation

Die Beschlüsse des Stadtrates im Oktober zu den Ermöglichungsräumen und im Dezember 2021 zur Zukunft der Musik- und Tanztheatersparte des Staatstheaters Nürnberg zeigen sehr deutlich, dass sich das Projektportfolio im Kontext der Opernhauissanierung und des ehemaligen Reichsparteitagsgeländes, insbesondere der Kongresshalle, zu einem dauerhaften, strategischen Schwerpunkt bei 2. BM entwickelt hat.

Dabei steht eine beachtliche Anzahl von Vorhaben nationaler und internationaler Relevanz im Fokus, die in vielerlei Hinsicht miteinander verflochten sind, Schnittmengen und Abhängigkeiten aufweisen. Änderungen im Zeitplan, bei Finanzierung und Nutzungskonzept bedingen vielfältige Anpassungen, auch in den anderen Projekten. Die Vielzahl der Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Interessen sowie die überregionale, teils europaweite öffentliche Aufmerksamkeit bringen eine hohe Dynamik und kaum vorhersehbare Entwicklungen mit sich.

Die folgende Abbildung stellt die hohe Komplexität der Vorhaben und ihrer gegenseitigen Abhängigkeiten in der Zeitachse grafisch dar.



Aufgrund der mit ihnen verbundenen vielfältigen Aufgaben sind die verschiedenen Vorhaben keineswegs als reine Bauprojekte zu verstehen und zu behandeln, sondern reichen weit darüber hinaus. Dies bestätigt u.a. eindrücklich die breite Medienberichterstattung. In hoher Frequenz werden seit geraumer Zeit vielfältige Interessen von Nutzergruppen, Anforderungen des Denkmalschutzes sowie finanz-, umwelt- und kulturpolitische Belange und Perspektiven ausführlich dargestellt und kommentiert.

Im Folgenden sind die Projekte in dem genannten Kontext sowie einer damit verbundenen Sanierung der Kongresshalle aufgeführt:

- **Schaffung kultureller Ermöglichungsräume in 4 von 16 Sektoren im Rundbau des Kongresshallentorsos**
- **Opernhaussanierung** mit der Notwendigkeit der städtebaulichen Neuordnung des Richard-Wagner-Platzes als integraler Bestandteil einer Öffnung des Staatstheaters zur diversen Stadtgesellschaft und als städtebauliche Chance zur qualitätsvollen Verknüpfung von Altstadt und Südstadt
- **Operninterim in 6 der 16 Segmente des Kongresshallenrundbaus**; abschließende Klärung der Standortfrage für eine betrieblich notwendige, bauliche Ergänzungsstruktur steht aus
- Gegebenenfalls **Ertüchtigung für kulturelle Nachnutzung** von Funktionsräumen des Operninterims, die nach dem Wiederbezug des Opernhauses am Richard-Wagner-Platz frei werden.
- **Entwicklung von Lager- und Depoträumen** im Rundbau der Kongresshalle
- **Ausbau des Dokumentationszentrums**
- **Sanierung des Kongresshallenrundbaus**; u.a. Komplettsanierung der Dachkonstruktion, Austausch von 167 Fenstern an der Außenfassade sowie Sicherung/Sanierung der Fassaden, insbesondere zum „Innenhof“) als zeitnah erforderliche Maßnahme zum Erhalt des Denkmals „Kongresshalle“.
- **Zeppelifeld und Zeppelintribüne** als Lern- und Begegnungsort
- **Bahnhof Märzfeld**, der als Erinnerungsort durch Sicherung der historischen Gebäudeteile und Aufwertung der Umgebung kulturell erschlossen werden soll.

Wesentliche Aufgaben bestehen – neben den Herausforderungen von Sonderbauprojekten, die mit hohen Investitionssummen einhergehen – in der Ausgestaltung der Nutzungskonzepte in breit angelegten, partizipativen Prozessen aller Anspruchsgruppen. Ziel dabei ist die Vernetzung der Gruppen und bestmögliche Abstimmung der Interessen sowie eine klare, proaktive Kommunikation.

Darauf aufbauend sind Angebotsformate sowie der Betrieb nach wirtschaftlichen Kriterien so zu planen und zu realisieren, dass sie die kulturpolitischen Zielvorgaben erfüllen und zudem in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit als größtmöglicher Erfolg gewertet werden. Der Umgang mit dem ehem. Reichsparteitagsgelände (RPT-Gelände) als besonderem Ort bietet für die Stadtgesellschaft hohes Potenzial, stellt aber zugleich eine große erinnerungskulturelle Verpflichtung dar, die einen hohen Aufwand für Abstimmung wie auch Beteiligung sowie eine sensible Herangehensweise seitens der Stadtverwaltung erfordert.

Hinzu kommen weitere Großprojekte im Portfolio 2. BM, wie

- die **Generalsanierung der Meistersingerhalle (MSH)** und
- die Neufassung der **Neufassung Leitlinien/Leitgedanken** zum künftigen Umgang mit dem ehemaligen RPT-Gelände.

2. Zielsetzungen

Die in den letzten Jahren sukzessive anwachsende Aufgabenvielfalt, der Aufgabenumfang und die dabei deutlich zunehmende Komplexität, die durch den schrittweisen Aufbau des strategischen Projektportfolios ehem. RPT-Gelände entstanden ist, erfordern die Neuausrichtung durch eine maßgeschneiderte Organisationsstruktur, abgestimmt auf die bereits bestehenden Strukturen des Stab Ehemaliges Reichsparteitagsgelände / Zeppelintribüne und Zeppelinfeld einerseits und der Bauherrenvertretung für die Kulturgroßbauprojekte der Stadt Nürnberg des Geschäftsbereichs Kultur beim Planungs- und Baureferat andererseits sowie die Bereitstellung zusätzlicher Stellenkapazitäten bei 2. BM. Die Ausgestaltung muss die Möglichkeit bieten, Stabilität und erfolgreiches Agieren trotz aller Dynamik, Komplexität und Abhängigkeiten zwischen den Einzelprojekten sowie der Vielzahl an Anspruchsgruppen zu gewährleisten.

Mit der Neuorganisation werden folgende Ziele verfolgt:

- Die Gesamtkoordination und Steuerung des Projektportfolios ehem. RPT-Gelände ist dauerhaft gewährleistet.
- Die Finanzierbarkeit über Drittmittel und Abstimmung/Verhandlung mit Fördergebern, insb. Bund und Land kann in Zusammenarbeit mit der Finanzverwaltung adäquat unterstützt werden.
- Die Kulturverwaltung wird so aufgestellt, dass sie den zusätzlichen Anforderungen an übergreifende Prozesse und Verwaltungsaufgaben quantitativ wie auch qualitativ gewachsen ist.
- Die neue Organisation trägt den Anforderungen an die Flexibilität in der Aufgabenwahrnehmung bei 2. BM Rechnung.
- In partizipativen Prozessen wird eine breite Beteiligung von Bürgerschaft, Anspruchsgruppen und Fachöffentlichkeit ermöglicht.

Mit dieser Vorlage wird die für die neue Ausrichtung erforderliche „maßgeschneiderte“ Organisationsstruktur 2. BM dargelegt. Darüber hinaus werden die für die genannten Ziele erforderlichen zusätzlichen Kapazitäten zur Beschlussfassung vorgelegt.

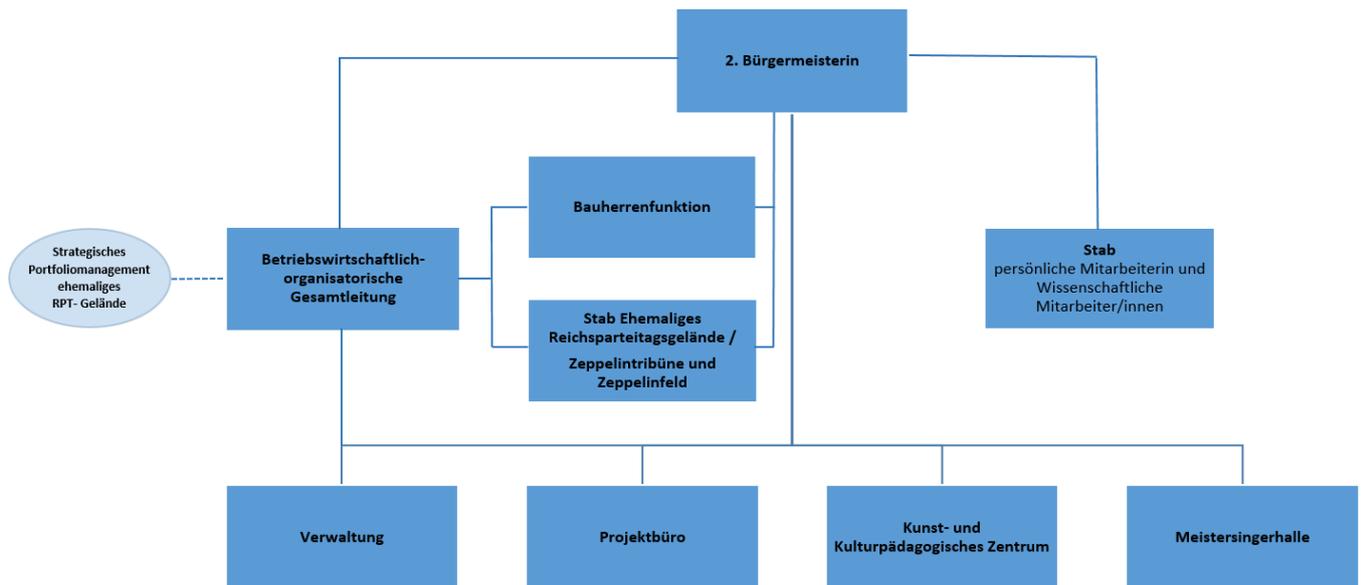
3. Neuausrichtung 2. BM

3.1 Aufbau-, Ablauf- und Steuerungsorganisation

Um den hohen Anforderungen an Steuerung, Koordination und Flexibilität vor dem Hintergrund des strategischen Schwerpunktes „Projektportfolio Opernhausanierung und ehemaliges Reichsparteitagsgelände“ genügen zu können, wird die Etablierung einer betriebswirtschaftlich-organisatorischen Gesamtleitung 2. BM sowie die Einrichtung eines strategischen Projektportfolio-Managements vorgeschlagen. Letzteres bindet neben der Kulturverwaltung die Bauverwaltung, die Finanzverwaltung bis hin zur Liegenschaftsverwaltung, das Staatstheater sowie wichtige externe Akteure effektiv und effizient in geeignete Projektmanagement-Strukturen ein.

Während die neue betriebswirtschaftlich-organisatorische Gesamtleitung den wesentlichen Aspekt der angepassten Aufbauorganisation 2. BM darstellt, ist die Einrichtung eines strategischen Projektportfolio-Managements Teil der Steuerungs- und Ablauforganisation des Geschäftsbereiches. Diese beiden Kernelemente der Organisationsentwicklung sollen zum einen für Stabilität in einem volatilen, komplexen Umfeld bei deutlich erhöhtem Aufgabenumfang und zunehmender Vielfalt des Leistungsspektrums sorgen. Zum anderen soll das Projektportfolio-Management gewissermaßen als „2. Betriebssystem“ neben den aufbauorganisatorischen Strukturen die erforderliche Flexibilität auf schwierig zu prognostizierende Entwicklungen ermöglichen.

Die untenstehende Abbildung zeigt die vorgesehene neue Organisationsstruktur bei 2. BM:



Die disziplinarische Leitung für Verwaltung und Meistersingerhalle obliegt hierbei der betriebswirtschaftlich-organisatorischen Gesamtleitung. Für die übrigen Bereiche ist diese bei der 2. Bürgermeisterin verortet. Die fachliche Leitung ist aufgeteilt: In kulturpolitischen und konzeptionell-inhaltlichen Fragestellungen ist die 2. Bürgermeisterin direkt verantwortlich, während die betriebswirtschaftlich-organisatorische Leitung für die finanzielle, wirtschaftliche und organisatorische Steuerung zuständig ist.

Die organisatorische Feinjustierung u.a. hinsichtlich der Zuordnung von Verwaltungsaufgaben zu den Abteilungen und Stellen bei 2. BM soll in einem nächsten Schritt mit Unterstützung von DiP erfolgen.

3.2 Bestehende und künftige Aufgaben sowie Kapazitätsbetrachtung

Zusätzliche Anforderungen entstehen u.a. aus

- den stark ansteigenden Bürger- und Presseanfragen wie auch einem erhöhten individualisierten Kommunikationsaufwand,
- der steigenden Komplexität des Projektportfolios mit zusätzlichem, übergreifenden Steuerungs- und Koordinationsaufwand,
- der vom Stadtrat geforderten strukturierten Einbindung und Partizipation aller Anspruchsgruppen,
- der damit verbundenen medialen Begleitung der unterschiedlichsten Beteiligungsformate,
- dem vom Stadtrat geforderten systematischen Drittmittelmanagement sowie
- dem steigenden Aufwand für Stützprozesse durch die Verwaltung 2. BM (i.e.S.) hinsichtlich Finanz-, Haushalts-, Bauprozessen und Vertrags- und Ausschreibungsangelegenheiten

Im Weiteren werden die insbesondere aufgrund der Ausschuss- und Stadtratsbeschlüsse im Oktober und Dezember 2021 weiter verstärkten Anforderungen an die Abteilungen von 2. BM hinsichtlich der Aufgabenvielfalt, des Aufgabenumfangs, vorhandener Ressourcen und möglicher Risiken beschrieben. Dies geschieht jeweils cursorisch, ausgehend von Stellenkapazitäten für bestehende Aufgaben der betroffenen Abteilungen 2. BM im Status quo.

Stab Zep

Aufgaben (grob geclustert)	Ist VK	Kommentar
Leitungsaufgaben inkl. Mitarbeiterführung, Steuerung und kontinuierliche Verbesserung	0,2	
Projektleitung und Projektarbeit Lern- und Begegnungsort Zeppelinfeld und -tribüne	0,7	
Projektleitung und Projektarbeit kulturelle Nutzung/Ermöglichungsräume Kongresshalle	0,5	
Partizipation, Kommunikation mit und Vermittlung an alle Anspruchsgruppen; Entwicklung und Durchführung entsprechender Beteiligungsformate	0,6	
Assistenzaufgaben	0,5	
zur Verfügung stehende VK März 2022	2,5	
zusätzliche Kapazität (ab 01.07.2022)	0,7	wissenschaftliche Tätigkeiten im Bereich Projektleitung, -arbeit und Partizipation
zur Verfügung stehende VK (Soll)	3,2	ab Juli 2022

- **Derzeitige Aufgaben:** Neben der inhaltlichen Konzeption, den Aufgaben der Bedarfsträgerschaft, den partizipativen Prozessen mit breiter Beteiligung von Bürgerschaft, Anspruchsgruppen und Fachöffentlichkeit sind ebenso die Planung und Realisierung der Betriebsphase wesentliche Aufgaben. Sie fallen bei beiden herausfordernden Vorhaben – **Etablierung des Lern- und Begegnungsortes Zeppelinfeld und -tribüne** sowie den **kulturellen Ermöglichungsräumen Kongresshalle** – in der Verantwortung des Stab Zep an und bewirken nicht nur stadintern einen immensen Abstimmungsaufwand; einerseits mit den Nutzenden des ehemaligen RPT-Geländes (Freizeit und Erholung, Sport, Motorsport, Musikveranstalter, Rock im Park, Messe usw.) und andererseits mit der freien Kunst- und Kulturszene.
- **Lern- und Begegnungsort Zeppelinfeld und -tribüne:** Personalressourcen werden derzeit im Einzelnen durch die Erarbeitung der Lern- und Vermittlungsinhalte – Besucherpavillon, Planung Vermittlungselemente, Dauerausstellung sog. Goldener Saal – gebunden. Weiterer Abstimmungsbedarf entsteht hier mit dem Kuratorium Dokumentationszentrum, dem Dokumentationszentrum sowie dem wissenschaftlichen Beirat ehem. RPT-Gelände, Denkmalschutz und SÖR wegen landschaftsarchitektonischer Belange sowie den Geldgebern, die stetig kommunikativ einzubinden sind. Betriebswirtschaftliche Fragestellungen hinsichtlich der Rechtsform und des Betriebes nach Abschluss der Bauphase stehen zu gegebenem Zeitpunkt ebenso an.
- **Kulturelle Ermöglichungsräume Kongresshalle:** Der Fokus liegt derzeit vorrangig bis Oktober 2022 auf einem partizipativen Prozess, Bedarfe zu ermitteln. Darauf aufbauend ist ein Raumprogramm zu erarbeiten und Überlegungen hinsichtlich des Betriebes anzustellen. Parallel behandelt werden müssten Fragen der Finanzierung und Drittmittelförderung. Auch hier sind die Betriebsphase rechtzeitig zu planen und Voraussetzungen zu schaffen.
- **Weitere anstehende neue bzw. weit intensiver wahrzunehmende Aufgaben:**
 - **Beteiligungsformate und Veranstaltungen** bedürfen einer detaillierten Vorbereitung, medialen Begleitung sowie Nachbereitung. Für 2022 werden folgende Formate durchgeführt:
Zeppelinfeld/Zeppelintribüne: 2 international besetzte Workshops zu den Themen Neukonzeption, Dauerausstellung Goldener Saal, Entwicklung der Reflexionspunkte auf Feld und Tribüne zur Ausgestaltung als Lern- und Begegnungsort; 2 Online-Veranstaltungen „Blick in die Werkstatt“ zur Information der Bürgerschaft über den aktuellen

Stand bei der Entwicklung des Areals; Infotag mit Themenführungen am 3. Oktober 2022

Kongresshalle / Opernhausinterim: 4 Termine Veranstaltungsreihe zum Thema „Bedarfsanalyse Ermöglichungsräume“ mit halböffentlichen Formaten. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für die weiteren baulichen Arbeiten. 1 World-Café als partizipatives Format für die interessierte Bürgerschaft mit mind. 200 Teilnehmenden. 2 Tage der Offenen Tür mit inklusivem Angebot für Menschen mit Behinderung (Sehbehinderung, Gehbehinderung, Hörbehinderung) mit „Response-Stationen“ zur Abfrage von Ideen und Wünschen; eine zweitägige Tagung zum Thema „Erinnerungskulturen und Kunst“ sowie eine sechsteilige Reihe „Diskursveranstaltungen“ (4 Podiumsdiskussionen, 2 Vorträge).

- **Neufassung Leitlinien/Leitgedanken** zum künftigen Umgang mit dem **ehemaligen RPT-Gelände:** Steuerung des Überarbeitungsprozesses, Fragebogen/Hearing der Nutzungsinteressen am Gelände, wie Freizeit und Erholung, Motorsport, Sport, Messe, neue Uni, neuer Stadtteil Lichtenreuth usw.

- Etablierung des **Erinnerungsortes Bahnhof Märzfeld:** Das Konzept zur erinnerungskulturellen Erschließung und die Sicherung der historischen Gebäudeteile verbunden mit einer Aufwertung der Umgebung ist mit Bahn und SÖR abzustimmen und zu realisieren. Hierzu ist ebenso ein Finanzierungskonzept möglichst unter Einsatz von Drittmittelförderung zu erarbeiten.

- **Abstimmung kultureller Ermöglichungsräume** in der Kongresshalle **mit dem Operninterim** als übergreifende Aufgabe mit dem Ziel, möglichst einen Planungsauftrag mit der Bauverwaltung zu erarbeiten (vgl. unten auch Bauherrnvertretung).

- **Kapazitäts- und Risikobetrachtung (Ist):** Beide großen Vorhaben auf dem ehemaligen RPT-Gelände sind für sich genommen bereits extrem herausfordernd. Hinzu kommen die skizzierten anstehenden neuen Aufgaben sowie die für 2022 geplanten umfassenden Beteiligungs- und Veranstaltungsformate, deren Fortsetzung auch 2023 und 2024 unerlässlich ist. Es fehlt zudem derzeit schlicht an der Möglichkeit der medialen Begleitung dieser (vom Stadtrat geforderten) Formate. Mit der bestehenden Kapazität von 2,5 VK sowie der Besetzung von zusätzlich 0,7 VK ab Mitte 2022 droht angesichts der schiereren Aufgabenfülle dennoch eine massive Überlastungssituation des Stab Zep mit entsprechenden Risiken für Bauabläufe, Zeitpläne, Finanzen sowie hinsichtlich der öffentlichen Wahrnehmung.

Bauherrnfunktion Kulturgroßbauten – Generalsanierung Meistersingerhalle (MSH), Opernhaussanierung und Operninterim

Aufgaben (geclustert)	Ist VK	Kommentar
Wahrnehmung Bauherrnaufgaben Meistersingerhalle, Opernhaussanierung und Operninterim (Steuerung Qualität, Ausstattung, Raumprogramm)	1,0	eine Stelle für alle Aufgaben
geschäftsbereichsübergreifende Organisation/Koordination Kulturgroßbauprojekte		
Berichtswesen Lenkungskreis, Koordinierungs- und Opernhauskommission		
tatsächlich zur Verfügung stehende VK März 2022	1,0	
derzeit unbesetzt	0,0	
zur Verfügung stehende VK (Soll)	1,0	

- **Derzeitige Aufgaben:** Wahrnehmung der Bauherrn- bzw. Bedarfsträgeraufgaben je Großbauprojekt insb. Steuerung von Qualität, Ausstattung und Raumprogramm. Mit einer Vielzahl an städtischen und externen Stakeholdern im Umfeld von Richard-Wagner-Platz und Kongresshalle sowie insbesondere mit der Bauverwaltung besteht ein immenser Kommunikations- und Interaktionsaufwand. Einem Mitarbeitenden der Kulturverwaltung stehen 12 Mitarbeitende der städtischen und in der Bauverwaltung des Staatstheaters gegenüber.
- Weitere Aufgaben **Geschäftsbereichsübergreifende Organisation/Koordination** und **Berichtswesen** Lenkungskreis, Koordinierungs- und Opernhauskommission, **Beantwortung einer Vielzahl von Bürgeranfragen**
- **Neue Aufgaben:**
 - Abstimmung Operninterim mit den kulturellen Ermöglichungsräumen sowie den „so-wieso-Maßnahmen“ zum Gebäudeerhalt und den ggf. noch anstehenden Bedarfsermittlungs- und Planungsmaßnahmen für die bislang noch unbeplanten Sektoren im Rundbau der Kongresshalle als übergreifende Aufgabe mit dem Ziel, möglichst einen Planungsauftrag mit der Bauverwaltung zu erarbeiten.
 - Bereitstellung der Ausweichspielstätte mit hoher Dringlichkeit bei gleichzeitig ausstehender Festlegung der Anordnung des neuen Baukörpers für das Operninterim. Dies erfordert eine parallele, nicht unaufwendige Alternativenprüfung.
- **Kapazitäts- und Risikobetrachtung (Ist):** Die Bauherrnvertretung kann vor allem für die Generalsanierung der MSH mit 1 VK schon derzeit nicht mehr geleistet werden. Eine Entlastung ist vor dem Hintergrund des Stadtratsbeschlusses im Dezember dringend erforderlich. Die Überlastungssituation führt angesichts der hohen Volumina der Bauprojekte ohne adäquate Gegenmaßnahmen zu hohen finanziellen und ablauforganisatorischen Risiken bei den Bauprojekten sowie hinsichtlich der öffentlichen Wahrnehmung.

Stab wissenschaftliche Mitarbeitende 2. BM

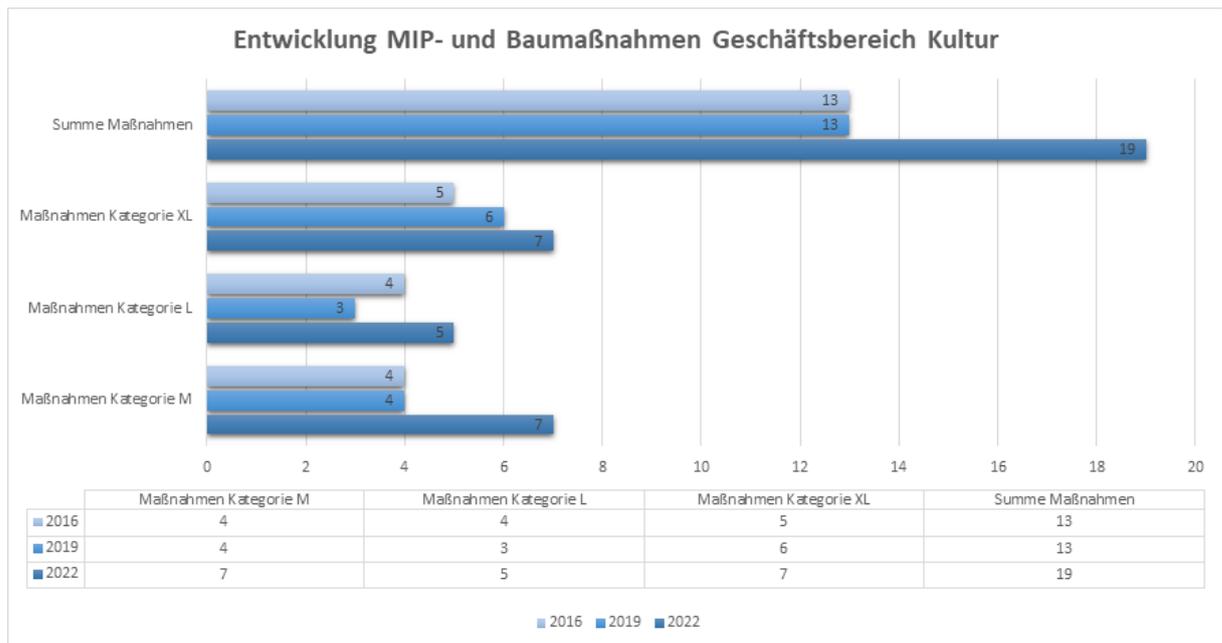
Aufgaben (geclustert)	Ist VK	Kommentar
kulturpolitische Steuerungsunterstützung	1,6	
Weiterentwicklung und Umsetzung Kulturstrategie	0,6	
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	0,5	
Inhaltliche Steuerung Kulturförderung und –zuschüsse	0,5	
inhaltliches Monitoring der Kulturdienststellen	0,2	
Kulturprojekte und Initiativen (z.B. Chorfest, Jugend musiziert etc.)	0,2	
tatsächlich zur Verfügung stehende VK März 2022	3,6	
derzeit unbesetzt	0,4	aufgrund befristet reduzierter Arbeitszeit der Sachbearbeiterin Kulturstrategie
zur Verfügung stehende VK (Soll)	4,0	

- Die **derzeitigen Aufgaben** sind ebenfalls in der Tabelle ersichtlich. Der Arbeitsaufwand steigt hinsichtlich der **Pressearbeit und Kommunikationsstrategie** aufgrund der überregionalen Wahrnehmung wie auch der stärkeren Individualisierung der Kommunikation infolge der deutlich stärkeren Einbindung und Partizipation der Kunst- und Kulturszene deutlich an. Dieser Trend schlägt sich auch in Bezug auf die Weiterentwicklung und partizipative Realisierung der **Kulturstrategie der Stadt Nürnberg** nieder. Die freie Szene beruft sich folgerichtig auf die während der Kulturhauptstadtbewerbung partizipativ entwickelte Kulturstrategie. Konkrete Projekte sind der **Raumkompass** sowie die anstehende **Weiterentwicklung der Kulturförderung** mit der **Etablierung eines Kulturrates**.
- Zudem erweist sich die Mitwirkung bei übergreifenden strategischen Zielsetzungen der Stadtverwaltung, wie **Klimaneutralität, Inklusion und Gleichstellung** sowie **Innenstadtbelebung** als aufwendig. Die Umsetzung konkreter Maßnahmen zur Implementierung im Zielsystem des Geschäftsbereichs Kultur bindet weitere Personalkapazitäten.
- **Kapazitäts- und Risikobetrachtung (Ist):** Die vorhandene Kapazität ist bestens ausgelastet, Synergien werden bereits im Bereich der Vorbereitung der Beteiligungs- und Veranstaltungsformate genutzt. Ein Engpass besteht hinsichtlich der Pressearbeit und Kommunikationsstrategie, insbesondere auf operativer Ebene. Dies führt zu Risiken in der öffentlichen Wahrnehmung und Wirksamkeit der geplanten Beteiligungsformate. Kulturstrategie und Querschnittsziele der Stadt Nürnberg können möglicherweise nicht im notwendigen Umfang gefördert werden.

Verwaltung 2. BM (i.e.S)

Aufgaben (geclustert)	Ist VK	Kommentar
Leitungsaufgaben inkl. Mitarbeiterführung, Steuerung und kontinuierliche Verbesserung, grundsätzliche Verwaltungsangelegenheiten, verwaltungstechnisches Monitoring Kulturdienststellen	1,5	insbesondere Aufgaben der Verwaltungsleitung sowie der Stellvertretung
Vorzimmer mit Sachbearbeitung z.B. Bürgerversammlungen, Handkasse, Dienstreisen, Bürobeschaffungen	2,0	
Allgemeine Verwaltung - Finanzen/Controlling/Berichtswesen inkl. HfM, Organisation, Personal, Verträge/Recht, Ausschreibungen und Vergaben	1,4	
Verwaltung Projektbüro	0,6	inkl. Betreuung und Verwaltungsabwicklung, Einweisung Praktikant/innen und Helfer/innen sowie Handkassen während der kulturellen Großveranstaltungen
Sachbearbeitung Kulturausschuss	0,3	
operative Öffentlichkeitsarbeit (digital und analog)	0,5	
Digitalkoordinator/in	0,5	
Zuschusssachbearbeitung und Kulturpreisverleihung	1,5	
Fahrer/in der Bürgermeisterin	1,0	
Geschäftsführung Arbeitsgemeinschaft Kultur im Großraum (Interkommunale Kulturzusammenarbeit)	0,2	
tatsächlich zur Verfügung stehende VK März 2022	9,5	
zusätzliche Kapazität (ab 01.07.2022)	0,5	
zur Verfügung stehende VK (Soll)	10,0	

- Aus der Tabelle geht hervor, dass **insgesamt 9,5 VK** derzeit besetzt sind. Separat ausgewiesen (und somit in dieser Zahl nicht enthalten) ist 1VK Bauherrnvertretung. **0,5 VK** sind derzeit **unbesetzt** und können ab Mitte 2022 besetzt werden.
- **Derzeitige Aufgaben:** Die Vielfältigkeit der Aufgaben in der Verwaltung von 2. BM wird deutlich. Erwähnenswert ist dabei, dass **1 VK Fahrer, 2 Sekretariatsstellen** sowie **0,6 VK Verwaltungskapazität** dem **Projektbüro** zuzurechnen sind.
- Mit der verbleibenden Kapazität von 5,9 VK werden die aufwendige **Kulturförderung, Kulturzuschusssachbearbeitung mit Kulturpreisverleihung**, die Geschäftsführung des **Kulturausschusses** sowie der **Arbeitsgemeinschaft Kultur im Großraum**, neben allen verwaltungstechnischen Steuerungsaufgaben und Verwaltungsprozessen erledigt.
- Den steigenden Aufwand der Verwaltung 2. BM, der für Stützprozesse zwangsläufig entsteht, untermauert nachfolgende Grafik, welche die zunächst rein zahlenmäßige **Entwicklung der MIP- und Baumaßnahmen** dargestellt:



- Die Entwicklung und sukzessive Realisierung der Kulturstrategie sowie des neuen strategischen Schwerpunktes ehemaliges RPT-Gelände und Opernhaussanierung führt auch in der Verwaltung zu einem deutlich **steigenden Aufwand für Stützprozesse**: Finanz-, Haushalts-, Bauprozesse sowie Personal-, Vertrags- und Ausschreibungsangelegenheiten.
- **Neue Aufgabe systematisches Drittmittel-/Fördermittelmanagement**: Das Fördermittelmanagement umfasst neben der Akquise, auch die Beantragung, Mittelbewirtschaftung (Abrechnung und Verwendungsnachweise) sowie die Unterstützung von Prüfungen durch unterschiedliche Instanzen. Die Finanzierbarkeit der Vorhaben hängt unmittelbar von der Möglichkeit der systematischen Einwerbung von Fördermitteln ab. Eine enge Abstimmung mit der Finanzverwaltung ist dabei unerlässlich. Drittmittel können sowohl für inhaltliche Konzepte, Ausstattung und Bauinvestitionen beantragt werden. Bis zur Leistungsphase 4 ist der Bedarfsträger nach dem städtischen BIC-Prozess auch für Zuschüsse in Bezug auf Bauinvestitionen verantwortlich.
- **Kapazitäts- und Risikobetrachtung (Ist)**: Die Verwaltung 2. BM hat die Aufgabe, die Schnittstelle zwischen der Kulturverwaltung und den Querschnittsdienststellen sowie die „operativen Einheiten“ der Kulturverwaltung optimal zu unterstützen. Wie wichtig eine reibungslose, fehlerarme Interaktion für das Funktionieren der übergreifenden Prozesse ist, muss in einer Kommunalverwaltung nicht näher ausgeführt werden. Das Anwachsen der Aufgabenvielfalt und des Aufgabenumfanges bei 2. BM trifft proportional auch die Verwaltung. Ein Engpass tritt schwerpunktmäßig, wie auch die Entwicklung der MIP- und Baumaßnahmen in der Grafik aufzeigt, bei den Finanz-, BIC-, MIP-Prozessen auf. Ein systematisches in der Verwaltung zusammengeführtes Drittmittelmanagement und -controlling ist schon aus wirtschaftlichen Erwägungen heraus notwendig, fehlt aber derzeit. Hohe Risiken treten demzufolge in einer mangelnden veraltungstechnischen Unterstützung aller Kulturgroßbauprojekte und hinsichtlich einer suboptimalen Akquise, Ausschöpfung und prüfungsfesten Verwendung von Förderprogrammen auf.

3.3 Synergien und Ressourcenverstärkung

Mit der unter Punkt 3.1 erläuterten **Etablierung einer betriebswirtschaftlich-organisatorischen Gesamtleitung 2. BM** sowie der **Einrichtung eines strategischen Projektportfolio-Managements** bietet sich die Möglichkeit, den Stab Zep sowie die Bauherrnvertretung für Kulturgroßbauten von übergreifenden Abstimmungs- und Steuerungsprozessen zu entlasten. Übergreifende Aufgaben werden somit „vor die Klammer gezogen“. Zugleich können bestehende Projektstrukturen des Stab Zep und der Bauherrnvertretung für Kulturgroßbauten zusammengeführt, möglicherweise gestrafft werden.

Ein entscheidender Aspekt dieser organisatorischen Gestaltung ist die Ermöglichung übergreifender Koordination und Flexibilität, um auf schwierig zu prognostizierende Entwicklungen adäquat reagieren zu können. Dieser synergetische Effekt würde helfen, Stabilität und erfolgreiches Agieren trotz aller Dynamik, Komplexität und Abhängigkeiten zwischen den Einzelprojekten sowie der Vielzahl an Anspruchsgruppen zu gewährleisten.

Wie die Analyse der Aufgaben und Kapazitäten gezeigt hat, tritt ein Engpass in der Verwaltung 2. BM aufgrund erhöhter Fallzahlen schwerpunktmäßig bei den **Finanz-, BIC-, MIP-Prozessen** auf. Zudem findet ein **systematisches, sinnvoll gebündeltes Drittmittelmanagement und -controlling** derzeit nicht statt. Schon allein aus wirtschaftlichen Erwägungen und auch aufgrund der angewachsenen Anzahl sowie Finanzvolumina der Kulturbauprojekte ist dringend anzuraten, ein solches schnellst möglich einzurichten. Damit wäre es möglich, für alle Kulturvorhaben systematisch Drittmittel in professionalisierter Weise einzusetzen. Erst die Schaffung einer solchen Stelle an zentraler Position gewährleistet die notwendigen Synergien.

Unumgänglich ist eine weitergehende **Entlastung der Bauherrnvertretung** für Kulturgroßbauten, um eine Überlastungssituation mit den entsprechenden Risiken zu vermeiden. Bei adäquater Ausstattung wäre es möglich, durch eine Aufgabenumschichtung unter der zu schaffenden betriebswirtschaftlich-organisatorischen Gesamtleitung 2. BM und des zu schaffenden strategischen Projektportfolio-Managements sowie der Verwaltungsleitung 2. BM, die Bauherrnvertretung für Kulturgroßbauten um die **Generalsanierung der MSH** zu entlasten.

Die schiere Aufgabenfülle, die sich insbesondere in der Analyse der derzeitigen und anstehenden Aufgaben in der Verantwortlichkeit des Stab Zep zeigt, macht deutlich, dass eine moderate Ausweitung der personellen Kapazität ab Mitte 2022 nicht ausreichen wird, um die Aufgaben in der erforderlichen Qualität und innerhalb der notwendigen Zeithorizonte zu erledigen. Zudem ist es erforderlich, fehlendes Know-how sinnvoll über Dienstleister zu ergänzen. Dazu ist die **Fortschreibung eines Projektportfolio-Budgets** in enger Abstimmung mit der Finanzverwaltung unabdingbar. Dies würde helfen, eine dauerhafte Aufstockung von Personalkapazität zu begrenzen und Kapazitäten bedarfsgerecht zu steuern. Soweit sinnvoll sollten **Rahmenverträge** zur Unterstützung der schnellen Reaktionsfähigkeit erwogen und genutzt werden.

Eine verbleibende Herausforderung soll unter Einbeziehung von Partnern von 2. BM gelöst werden: Es fehlt derzeit schlicht an der Möglichkeit der medialen Begleitung der vom Stadtrat geforderten Beteiligungs- und Veranstaltungsformate, die das gesamte Projektportfolio am ehem. RPT-Gelände betrifft. Der Engpass besteht hinsichtlich der **Pressearbeit und Kommunikation** insbesondere auf operativer Ebene. Dazu sollen das **Staatstheater Nürnberg** sowie **KoM** möglichst produktiv und eng abgestimmt mit 2. BM zusammenwirken. Eine Einbindung in das Projektportfolio-Management (Teilprojektaufgabe Öffentlichkeitsarbeit) ist daher zielführend.

3.4 Zusätzliche personelle Kapazität

Alleine mit den in Punkt 3.1. beschriebenen organisatorischen Veränderungen sowie derzeit möglichen Synergien sind die in den letzten Jahren sukzessive angewachsenen Aufgaben hinsichtlich Umfang sowie Vielfalt, wie unter den Punkten 3.2 und 3.3 ausgeführt, längst nicht zu bewältigen. Die dabei deutlich zunehmende Komplexität, die durch den schrittweisen Aufbau des strategischen Projektportfolios ehem. RPT-Gelände bedingt ist, erhöht den Aufwand zusätzlich. Bspw. bietet die Entscheidung, die Ausweichspielstätte der Musik- und Tanztheatersparte des Staatstheaters Nürnberg an der Kongresshalle zu verorten und mit der Entwicklung von kulturellen Ermöglichungsräumen insbesondere für die freien Szenen zu verbinden, die Chance auf hohe Synergieeffekte. Diese werden verstärkt durch die potentielle Nachnutzung des Interims nach Rückkehr der Oper an den Richard-Wagner-Platz. Andererseits stellt die Stadtverwaltung, nicht zuletzt wegen der zeitlichen Dringlichkeit, dies vor erhebliche Herausforderungen.

Hinzu kommt, dass nur wenige Stadtratsentscheidungen eine so breite und überregionale Aufmerksamkeit erfahren haben. Die Ausweichspielstätte entsteht an einem besonderen Ort. Viele Anspruchsgruppen und Fachleute tragen dazu bei, unterschiedliche Perspektiven für den Umgang mit dem Ort zu diskutieren. Es ist zu erwarten, dass dieser Diskurs weiter an Fahrt aufnimmt und möglicherweise weitere, auch weiterreichende Anpassungen erforderlich machen wird. Dies muss mit hoher Sensibilität seitens 2. BM in die Steuerung des Projektportfolios z.B. über parallel zu verfolgende und laufend anzupassende Planungsszenarien einfließen.

Diese besonderen Herausforderungen und Zielsetzungen (vgl. Punkt 2.) erfordern eine qualitative und quantitative Neuaufstellung der Kulturverwaltung und damit neben organisatorischen Maßnahmen auch zusätzliche Ressourcen, die im Folgenden aufgeführt werden.

Betriebswirtschaftlich-organisatorische Leitung 2. BM (Stelle Nr. 002.0117, AT TVöD, alternativ BGr. A16 BbesG, 1,0 VK)

- Gesamtkoordination insb. Projektportfolio-Management mit hohem Investitionsvolumen und von nationalem Interesse, insb. Abstimmung mit Bauverwaltung, Finanzverwaltung, Liegenschaftsverwaltung, Staatstheater, Drittmittelgebern (u.a. Bund, Land und EU)
- Bedarfsträgerschaft für das Gesamtprojekt Kongresshalle
- Übergreifende Abstimmungserfordernisse koordinieren und durchführen
- Steuerung und Koordination mit dem Ziel Operninterim, Ermöglichungsräume und Sanierung auch der verbleibenden Segmente der Kongresshalle für Lager- und Depotnutzung in einem Bauauftrag zusammenzuführen; Raumprogramme im Sinne der finanziellen Nachhaltigkeit abstimmen
- jährliche, koordinierte Planung der Projektportfoliobudgets
- betriebswirtschaftliche und organisatorische Grundsatzthemen, z.B. künftige Betriebsformen für Angebote am ehem. RPT-Gelände, Aufbau projektübergreifendes Fördermittelcontrolling (Bundes-, Landesmittel und europäische Fördermittel)
- Steuerung der digitalen Transformation im Geschäftsbereich und Entwicklung einer digitalen Fachstrategie 2. BM
- Steuerung der Kulturstrategieumsetzung, u.a. Sicherstellung Wirtschaftlichkeit und Finanzierbarkeit in Zusammenarbeit mit Ref. I/II

Projektmanagement und Projektcontrolling; (Stelle Nr. 002.0118, EGr. 13 TVöD, 1,0 VK)

- Projektportfolio-Controlling, Berichtswesen, Projekt-Reviews, Statusberichte, Wissensmanagement, Benchmarks aus anderen Städten, Vorbereitung von Entscheidungen, Vorschlag Eskalationsstrategie und Vorbereitung steuernder Maßnahmen bei negativen (finanziellen) Abweichungen
- Steuerung von Projektressourcen, Priorisierung von Aufgaben und Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses
- Erarbeitung von Szenarien auf Basis von Risiko- und Stakeholder-Analysen
- Übernahme von Projektleitung und -aufgaben im Zuge schwierig vorhersehbarer Entwicklungen zur Sicherstellung der Reaktionsfähigkeit, z.B. wie zuletzt Entmietung Depot- und Lagerflächen Kongresshalle, Unterstützung bei Suche nach Ersatzflächen, Erarbeitung tragfähiger Verkehrskonzepte in Zusammenarbeit mit Ref. VI
- Übernahme von Aufgaben in Stellvertretung der Betriebswirtschaftlich-organisatorischen Gesamtleitung 2. BM, z.B. der Bedarfsträgerschaft für das Gesamtprojekt Kongresshalle
- Erarbeitung von Leistungsbeschreibungen im Rahmen des strategischen Projektportfolios für die Ausschreibung von externen Leistungen und Rahmenverträgen

Sachbearbeiter/in Bausachbearbeitung und Drittmittelmanagement (Stelle Nr. 002.0235, Sachbearbeiter/in, EGr. 9c, 0,5 VK)

- Verwaltungsaufgaben im Rahmen der Bedarfsträgerschaft (Nutzungskonzept, Zulieferung zu baufachlichen Gutachten, Wettbewerben, Raumprogrammen)
- BIC- und MIP-Sachbearbeitung
- Drittmittelmanagement und -controlling, systematisches Scannen der Förderlandschaft (u.a. Bund, Land, Denkmalschutz, europäische Förderfonds (EFRE), etwaige Sonderprogramme), Antragstellung, operative Abstimmung mit Zuschussgebern, Mittelbewirtschaftung, Verwendungsnachweise

Die vorstehend genannten Stellen werden mit Wirkung zum 01.01.2023 geschaffen und nachrichtlich in das Stellenplanverfahren zum Haushalt 2023 eingebracht. Bis zur Genehmigung des Haushalts 2023 wird die genannte Kapazität im Umfang von 2,5 VK ab 01.04.2022 aus der Einsatzreserve (ZbV-Stellen) zur Verfügung gestellt.

Im Rahmen der Neuorganisation und eines veränderten Aufgabenzuschnitts wird die Stelle Nr. 002.0200 (Leiter/in der Verwaltung) zukünftig mit EGr. 13 TVöD bewertet und im Stellenplan entsprechend ausgewiesen.

Die bisherige Inhaberin der Stelle wurde zwischenzeitlich mit der Leitung des Impfzentrums bei Ref. III beauftragt. Die diesbezüglichen Tätigkeiten wurden von Ref. I/II-CC bereits unter Anbringung eines offenen ku-Vermerkes nach BGr. A15 bewertet. Eine entsprechende Stelle wird über die Einsatzreserve (ZbV-Stellen) bereitgestellt und wird unter der Nr. 030.1010 (Leitung Impfzentrum) zum Haushalt 2023 befristet bis Ende 2025 geschaffen.

Eine Erstellung der formalen Arbeitsplatzbeschreibungen für o.g. Stellen, deren Abstimmung mit DiP sowie die abschließende Stellenneubewertung durch Ref. I/II-CC war in der Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit teilweise nicht möglich und wird in Kürze nachgeholt.

Überschlägig ist für den Geschäftsbereich der 2. Bürgermeisterin mit zusätzlichen Personalkosten im Umfang von ca. 195.000 € zu rechnen. Die Personalkosten der Stelle für die Leitung des Impfzentrums bei Ref. III belaufen sich auf ca. 125.000 €.

Der Aufbau des Projektportfolio-Managements soll in enger Zusammenarbeit mit DiP erfolgen, daraus resultierende Anpassungsbedarfe werden dem POA gesondert zur Beschlussfassung vorgelegt.

Für die Wahrnehmung der Bauherrenfunktion soll unter Federführung von DiP eine Kapazitätsbemessung erfolgen. Soweit sich Mehrbedarfe ergeben, wären diese ins Stellenschaffungsverfahren einzubringen.

Beschlussvorschlag

1. Der organisatorischen Neuausrichtung 2.BM wird zugestimmt. Innerhalb von 2. BM wird eine betriebswirtschaftlich-organisatorische Gesamtleitung sowie ein strategisches Projektportfolio-Management mit den beschriebenen Aufgaben gebildet.

2. Mit Wirkung zum 01.01.2023 werden im Stellenplan folgende Stellen geschaffen:

Stellenplan 2.BM

Stelle Nr. 002.0117	Betriebswirtschaftl. - organisatorische Leitung	AT TVöD	1,0 VK
---------------------	--	---------	--------

Stelle Nr. 002.0118	Projektmanager/in	EGr. 13 TVöD	1,0 VK
---------------------	-------------------	--------------	--------

Stelle Nr. 002.0235	Sachbearbeiter/in	EGr. 9 c TVöD	0,5 VK
---------------------	-------------------	---------------	--------

Stellenplan Ref. III:

Stelle Nr. 030.1010	Leitung Impfzentrum	BGr. A15 BBesG U F12.25	1,0 VK
---------------------	---------------------	----------------------------	--------

3. Im Stellenplan von 2. BM wird die Stelle Nr. 002.0200 (Leitung der Verwaltung, BGr. A15 ku BBesG) zukünftig mit der EGr. 13 TVöD ausgewiesen.

4. Die Umsetzung der organisatorischen Änderungen erfolgt sukzessive mit Wirkung ab 01.04.2022.