

Rödl & Partner

Gesamtbericht

Strategieprojekt 3 –
Struktur und Organisation der neuen Dienststelle
DIP (Digitalisierung, IT und Prozessorganisation)
und Neuausrichtung DIP/1 (Allgemeine Organisation) der
Stadt Nürnberg

Inhaltsverzeichnis

1.	Aufgabenstellung und Projektrahmen	18
2.	Teilprojekt 1: Strategische Ausrichtung, Rollenverständnis und Vision	20
2.1	Ausgangslage und Zielsetzung Teilprojekt 1	20
2.2	Grundlagen und inhaltliche Themen	20
2.3	Kundenkonferenz	21
2.3.1	Durchführung der Kundenkonferenz	21
2.3.2	Aufbereitung der Kundenkonferenz	23
2.3.3	SWOT-Analyse nach Clustern	24
2.3.4	Rolle DIP	28
2.3.5	Ergebnis Kundenkonferenz	29
2.4	Strategieklausur 1 & 2	29
2.4.1	Strategisches Zielbild von DIP	30
2.4.2	Rolle von DIP	31
2.4.3	Der Strategische Handlungsrahmen und Initiativen	31
2.4.4	Handlungsfeld „Kundenperspektive“	33
2.4.5	Handlungsfeld „Personalressourcen“	34
2.4.6	Handlungsfeld „Prozesse / Organisation / Infrastruktur“	36

Rödl & Partner

Inhaltsverzeichnis

2.4.7	Handlungsfeld „Schlüsselpartner“	37
2.4.8	Handlungsfeld „Rahmenbedingungen und Regelungen“	39
2.4.9	Umsetzung der DIP-Strategie mit agilen Arbeitsformen	39
2.4.10	Einstieg in die Umsetzung – Auswahl von Initiativen für den ersten Sprint	41
2.4.11	Umsetzungsempfehlung	43
3.	Teilprojekt 2: Portfoliomanagement	46
3.1	Grundlagen und inhaltliche Themen	46
3.2	Vorgehensweise im Teilprojekt 2	47
3.3	Derzeitiges Aufgabenportfolio von DIP/1	48
3.3.1	Aufgabenbereich „Führung und Verwaltung“	49
3.3.2	Aufgabenbereich „Stellenplanangelegenheiten“	49
3.3.3	Aufgabenbereich „Steuerungsunterstützung“	50
3.3.4	Aufgabenbereich „Organisationsberatung und –entwicklung außerhalb von Projekten“	51
3.3.5	Aufgabenbereich „Prozessmanagement / ADONIS“	51
3.3.6	Aufgabenbereich „Nürnberger Ideenmanagement“	52
3.3.7	Aufgabenbereich „Controlling“	52
3.3.8	Aufgabenbereich „Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling“	53
3.3.9	Aufgabenbereich „Projekte“	53

3.3.10	Aufgabenbereich „DMS“	54
3.4	Portfolioanalyse DIP/1	54
3.5	Künftige Aufgaben von DIP/1	56
3.5.1	Unterstützung bei der Erarbeitung und Weiterentwicklung von Fachdigitalisierungsstrategien	56
3.6	Aufgaben mit Änderungen	56
3.6.1	Prozessmanagement	56
3.6.2	Projektmanagement	56
3.7	Zu übertragende Aufgaben	57
3.7.1	Stellenplanangelegenheiten	57
3.7.2	Controlling	59
3.7.3	Haushaltskonsolidierung	60
3.7.4	Verlagerung von Aufgaben aus dem Bereich Steuerungsunterstützung auf die Fachdienststellen	60
3.8	Serviceversprechen	60
3.9	Umsetzungsempfehlung	62
4.	Teilprojekt 3: Vorschläge zur Optimierung der Aufgaben	64
4.1	Grundlagen und inhaltliche Themen	64
4.2	Führung	64

Inhaltsverzeichnis

4.2.1	Erarbeitung eines Führungsleitbildes für DIP	65
4.2.2	Vorgehen für die Erarbeitung eines Führungsleitbildes DIP	66
4.2.3	Wesentliche Führungsaufgaben und notwendige Kompetenzen als Führungskraft bei DIP	66
4.2.4	Abgeleitete Kompetenzen	67
4.2.5	Umsetzungsempfehlung	69
4.3	Projektmanagement	70
4.3.1	Ausgangslage	70
4.3.2	Ist-Analyse	70
4.3.3	Bewertung	72
4.3.4	Künftiges Projektmanagement bei DIP – Projektinitialisierung	73
4.3.5	Etablierung eines „Kümmerer-Prinzips“ bei DIP	75
4.3.6	Entscheidungsbaum zur Festlegung von Zuständigkeiten	76
4.3.7	Einheitlicher Projektsteckbrief für DIP/1 und DIP/IT	77
4.3.8	Projektmanagementinstrumente	79
4.3.9	Klare Rollenabgrenzung in DIP für das Projektmanagement	81
4.3.10	Rolle Stabstelle Strategie, Kommunikation und Steuerung (SKS)	81
4.3.11	Rolle Projektleitung DIP/1 für übergreifende Projekte	82

Rödl & Partner

Inhaltsverzeichnis

4.3.12	Rolle Bereichsbetreuung DIP/1	82
4.3.13	Rolle der Fachdienststellen	82
4.3.14	Umsetzungsempfehlung	83
4.4	Fachdigitalisierungsstrategie	84
4.4.1	Vorgehensweise bei der Entwicklung einer Fachdigitalisierungsstrategie	84
4.4.2	Ermittlung des strukturellen Reifegrades	85
4.4.3	Umsetzungsempfehlung	90
4.5	Prozessmanagement	91
4.5.1	Ist-Analyse des Prozessmanagements	91
4.5.1.1	Ausgangslage und Zielsetzung	91
4.5.1.2	Evaluierung des bestehenden Prozessmanagement-Konzepts	92
4.5.2	Ausgestaltung des Zukünftigen Prozessmanagements	93
4.5.2.1	Weiterentwicklung der Prozessmanagementstrukturen in der Stadt Nürnberg und bei DIP/1	94
4.5.2.1.1	Rolle Prozesssponsor	95
4.5.2.1.2	Rolle Prozessverantwortlicher Unterstützungs- und Managementprozesse (CPO)	96
4.5.2.1.3	Rolle Prozessberater DIP/1	96
4.5.2.1.4	Rolle Bereichsbetreuung DIP/1	97

Rödl & Partner

Inhaltsverzeichnis

4.5.2.1.5	Rolle Prozessverantwortliche/r Fachdienststelle	97
4.5.2.1.6	Rolle Prozessexperte Fachdienststelle	98
4.5.2.2	Zusammenarbeit DIP/IT-EGB, DIP/IT-DMS und DIP/1	98
4.5.3	Wesentliche Arbeitsgrundlagen	100
4.5.3.1	Standardisierte Übersicht über die Prozesse schaffen	102
4.5.3.2	Priorisierung der ausgewählten Prozesse	103
4.5.3.3	Optimierung von Prozessen	106
4.5.3.4	Laufende Optimierung und Evaluation von Prozessen – Process Mining	107
4.5.4	Umsetzung und Verteidigung des Prozessmanagements	109
4.5.4.1	Change Story	109
4.5.4.2	Erfolgsfaktoren der Verstetigung	112
4.5.4.3	Systematisierte Veränderung initiieren	113
4.5.5	Umsetzungsempfehlung	116
4.6	Digitalisierungsscheck	118
4.6.1	Ausgangslage	118
4.6.2	Identifizierte Handlungsfelder der Strategie „digitales Nürnberg“	119
4.6.3	Kriterien für den Digitalisierungsscheck	119
4.6.4	Umsetzungsempfehlung	121

Rödl & Partner

Inhaltsverzeichnis

4.7	Stellenplanangelegenheiten	121
4.7.1	Ist-Analyse der Stellenplanangelegenheiten	122
4.7.1.1	Aufgaben und wesentliche Aufgabeninhalte	122
4.7.1.2	Analytischer Befund	126
4.7.2	Soll-Konzeption der Stellenplanangelegenheiten	127
4.7.2.1	Grundsätzliche Ausrichtung	127
4.7.2.2	Rollen im neuen Modell	128
4.7.2.3	Rollen in den Prozessen	128
4.7.2.4	Wesentliche Veränderungen in den einzelnen Prozessen	128
4.7.2.4.1	Soll-Prozess Stellenschaffung	129
4.7.2.4.2	Soll-Prozess Stellenhebung der Beamten	129
4.7.2.4.3	Soll-Prozess Stellenanpassung	130
4.7.2.4.4	Soll-Prozess Kapazitätsausweitung I (BFB)	130
4.7.2.4.5	Soll-Prozess Kapazitätsausweitung II (ÜPL)	131
4.7.2.4.6	Soll-Prozess Stellenplan	131
4.7.2.4.7	Soll-Sub-Prozess Stellenbewertung	131
4.7.2.4.8	Soll-Sub-Prozess Arbeitsplatzbeschreibung	132
4.7.2.4.9	Regel-Soll-Prozess Arbeitsplatzbeschreibung Aktualisieren	132

4.7.2.4.10	Soll-Prozess Stellenwertüberprüfung im Tarif-Bereich	133
4.7.2.4.11	Soll-Prozess Wiederbesetzung	133
4.7.2.4.12	Soll-Prozess Klageverfahren	134
4.7.3	Umsetzungsempfehlungen	134
5.	Teilprojekt 4: Aufbauorganisation	138
5.1	Ausgangslage	138
5.2	Zielsetzung	138
5.3	Aktuelle Aufbauorganisation	139
5.4	Aufgabengebiete	139
5.5	Beurteilung der Ist-Situation und Veränderungen	140
5.6	Künftige Aufbauorganisation DIP	143
5.6.1	LEITUNG VON DIP/PRO	143
5.6.2	AUFGABEN VON DIP/PRO GRUNDLAGEN UND ÜBERGREIFENDE AUFGABEN	145
5.6.3	AUFGABEN VON DIP/PRO BEREICHSBETREUUNG	146
5.6.4	AUFGABEN SKS	146
5.6.5	ROLLE DER FACHDIENSTSTELLEN	147
5.7	Zielerreichung durch neue Aufbauorganisation und Risiken	149
5.8	Implikationen für die Ablauforganisation	151
5.9	Umsetzungsempfehlung	152

6.	Teilprojekt 5: Ressourcenmanagement	154
6.1	Ausgangslage	154
6.2	Zielsetzung	154
6.3	Vorgehensweise und Datengrundlage	154
6.4	Ermittlung des Soll-Personalbedarfs	155
6.4.1	Aufgabenbereich „Führung und Verwaltung“	157
6.4.2	Aufgabenbereich „Stellenplanangelegenheiten“	157
6.4.3	Aufgabenbereich „Steuerungsunterstützung“	159
6.4.4	Aufgabenbereich „Organisationsberatung und –Entwicklung außerhalb von Projekten“	159
6.4.5	Aufgabenbereich „Prozessmanagement / ADONIS“	160
6.4.6	Aufgabenbereich „Nürnberger Ideenmanagement“	160
6.4.7	Aufgabenbereich „Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling“	161
6.4.8	Aufgabenbereich „Projekte“	161
6.4.9	Aufgabenbereich „DMS“	162
6.4.10	Aufgabenbereich „Fachdigitalisierungsstrategie“	162
6.4.11	Aufgabenbereich „Sonstiges“	162
6.5	Möglichkeiten des Sourcing und Auswirkungen auf den Soll-Personalbestand	163
6.6	Benötigter Qualifikationsbedarf	165

6.7	Exkurs: Soll-Personalbedarf CC	166
6.8	Umsetzungsempfehlung	167
7.	Teilprojekt 6: Umsetzungskonzept	169
7.1	Darstellung und Analyse der Gesamtmaßnahmen	169
7.2	Veränderungsmanagement und Kommunikation als Säulen für den Umsetzungserfolg	172
8.	Zusammenfassung	174

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektaufbau	18
Abbildung 2: Methodisches Bild zur Kundenkonferenz am 10.12.2018	21
Abbildung 3: Diskussionsrunden in der Kundenkonferenz	22
Abbildung 4: Erstes Clustern durch die Mitarbeiter/innen von DIP	23
Abbildung 5: Auswertung der Cluster nach Häufigkeit der Nennung	23
Abbildung 6: Auswertung der Cluster – Beispiel Stärken	24
Abbildung 7: Auswertung der Cluster – Beispiel Schwächen	25
Abbildung 8: Auswertung der Cluster – Beispiel Chancen	26
Abbildung 9: Auswertung der Cluster – Beispiel Risiken	27
Abbildung 10: Rolle DIP	28
Abbildung 11: Zusammenfassung strategisches Zielbild von DIP	30
Abbildung 12: Rolle DIP nach Abstimmung Leitungskreis	31
Abbildung 13: Strategischer Handlungsrahmen	32
Abbildung 14: Gesamtstrategie DIP inkl. Handlungsfelder	33
Abbildung 15: Priorisierung Handlungsfeld Kundenperspektive	34
Abbildung 16: Priorisierung Handlungsfeld Personalressourcen	36
Abbildung 17: Priorisierung Handlungsfeld Prozesse / Organisation / Infrastruktur	37
Abbildung 18: Priorisierung Handlungsfeld Schlüsselpartner	38
Abbildung 19: Priorisierung Handlungsfeld Rahmenbedingungen und Regelungen	39
Abbildung 20: Umsetzung der DIP-Strategie mit agilen Arbeitsformen	40
Abbildung 21: Diskussion von Initiativen im Rahmen der Strategieklausur	42
Abbildung 22: Auswahl der Initiativen für den 1ten Sprint	43
Abbildung 23: Maßnahmensteckbrief "Umsetzung des strategischen Zielbildes"	44
Abbildung 24: Struktur und Leistungsumfang des TP 2 Portfoliomanagement	46
Abbildung 25: Untersuchungskriterien für die strukturierte Interviewsequenz	47
Abbildung 26: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Führung und Verwaltung“	49

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 27: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Stellenplanangelegenheiten“	50
Abbildung 28: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Steuerungsunterstützung“ ..	50
Abbildung 29: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten“	51
Abbildung 30: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Prozessmanagement / ADONIS“	51
Abbildung 31: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Nürnberger Ideenmanagement“	52
Abbildung 32: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Controlling“	53
Abbildung 33: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling“	53
Abbildung 34: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Projekte“	53
Abbildung 35: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „DMS“	54
Abbildung 36: Ausschnitt Portfolioanalyse	55
Abbildung 37: Portfolioanalyse	55
Abbildung 38: Übersicht über Verlagerungsmöglichkeiten für DIP/1	57
Abbildung 39: SOLL-Prozess Stellenhebungsverfahren	58
Abbildung 40: Ausschnitt aus der Erarbeitung von Serviceversprechens je Aufgabe - WS Servicekatalog	62
Abbildung 41: Maßnahmensteckbrief "Transparenzoffensive"	62
Abbildung 42: Führungsleitbild der Stadt Nürnberg - ENTWURF	65
Abbildung 43: Beispiel für eine Rollen- und Aufgabenbeschreibung der Führungskräfte	66
Abbildung 44: Überfachlicher Kompetenzkatalog der Stadt Nürnberg	68
Abbildung 45: Zentrale Führungsaufgaben und nötige Kompetenzen	68
Abbildung 46: Maßnahmensteckbrief "Führungsleitbild und -kräfteentwicklung" ..	69
Abbildung 47: Projektmanagement bei DIP/1	71
Abbildung 48: Projektablauf DIP	73
Abbildung 49: Prozessdarstellung in der DEMI-Matrix	74

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 50: Zusammenarbeit der Bereiche IT und Organisation.....	75
Abbildung 51: Prüfschema Auftragszuständigkeiten	76
Abbildung 52: Muster Projektsteckbrief	79
Abbildung 53: Toolbox für Projektmanagement-Instrumente	79
Abbildung 54: Beispiel Toolsteckbrief mit Template für das Tool "Projektsteckbrief"	80
Abbildung 55: Strukturbild Projektmanagement bei DIP.....	81
Abbildung 56: Maßnahmensteckbrief "Projektmanagement"	83
Abbildung 57: Reifegradermittlungstool Ausschnitt	85
Abbildung 58: Reifegradermittlungstool Beispiel für strukturelle Gesamtauswertung	89
Abbildung 59: Maßnahmensteckbrief "Fachdigitalisierungsstrategie"	90
Abbildung 60: Umsetzungshürden Prozessmanagement-Konzept	92
Abbildung 61: Strukturbild Prozessmanagement bei DIP.....	94
Abbildung 62: Zusammenarbeit EGB, DMS und DIP/1	98
Abbildung 63: SMART-Formel	101
Abbildung 64: Vom Aufgabenkatalog zur Prozess-Priorisierung	101
Abbildung 65: Prozessregister	102
Abbildung 66: Prozesslandkarte	103
Abbildung 67: ABC-Analyse.....	104
Abbildung 68: Portfolio-Diagramm zur Prozess-Priorisierung	105
Abbildung 69: Prozesssteckbrief.....	106
Abbildung 70: Process Mining	108
Abbildung 71: Kommunikationsstrategie: Warum machen wir das?	110
Abbildung 72: Kommunikationsstrategie: Was nehmen wir uns vor?.....	110
Abbildung 73: Kommunikationsstrategie: Wo liegt die zentrale Herausforderung	111
Abbildung 74: Kommunikationsstrategie: Wie sieht das Ergebnis aus?.....	111

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 75: Veränderungskurve nach Elisabeth Kübler-Ross	115
Abbildung 76: Maßnahmensteckbrief "Prozessmanagement"	116
Abbildung 77: Maßnahmenplanung - Schaffung der technischen Rahmenbedingungen für städt. Prozessmanagement	118
Abbildung 78: Maßnahmensteckbrief "Digitalisierungskcheck"	121
Abbildung 79: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Stellenplanangelegenheiten“	124
Abbildung 80: Vernetzung der Aufgabenbereiche	126
Abbildung 81: Soll-Prozess Stellenschaffung	129
Abbildung 82: Soll-Prozess Stellenhebung Beamten	129
Abbildung 83: Soll-Prozess Stellenanpassung	130
Abbildung 84: Soll-Prozess Kapazitätsausweitung I	130
Abbildung 85: Soll-Prozess Kapazitätsausweitung II	131
Abbildung 86: Soll-Prozess Stellenplan	131
Abbildung 87: Soll-Sub-Prozess Stellenbewertung	131
Abbildung 88: Soll-Sub-Prozess Arbeitsplatzbeschreibung	132
Abbildung 89: Regel-Soll-Prozess Arbeitsplatzbeschreibung aktualisieren	132
Abbildung 90: Soll-Prozess Stellenwertüberprüfung im Tarif-Bereich	133
Abbildung 91: Soll-Prozess Wiederbesetzung	133
Abbildung 92: Soll-Prozess Klageverfahren	134
Abbildung 93: Maßnahmensteckbrief "Umsetzung CC-Stellenbewertung"	136
Abbildung 94: Organigramm Stand 19.12.2017	139
Abbildung 95: Aufbauorganisation DIP IT (1. Schritt), SP 2	141
Abbildung 96: Künftige Aufbauorganisation DIP (1. Schritt)	143
Abbildung 97: Vergleich von Varianten für die Abteilungsgliederung	144
Abbildung 98: Maßnahmensteckbrief "Künftige Aufbauorganisation DIP"	152
Abbildung 99: Ausschnitt des Erhebungsbogens	155
Abbildung 100: Ist-/ Soll-VZÄ-Ausstattung	157

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 101: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Führung und Verwaltung".....	157
Abbildung 102: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Stellenplanangelegenheiten"....	159
Abbildung 103: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Steuerungsunterstützung".....	159
Abbildung 104: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Organisationsberatung und - entwicklung außerhalb von Projekten".....	160
Abbildung 105: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Prozessmanagement / ADONIS"	160
Abbildung 106: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Nürnberger Ideenmanagement"	161
Abbildung 107: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling"	161
Abbildung 108: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Projekte"	162
Abbildung 109: Ist-/ Soll-Personalausstattung "DMS"	162
Abbildung 110: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Fachdigitalisierungsstrategie" ..	162
Abbildung 111: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Sonstiges"	163
Abbildung 112: Externer Beratungsbedarf nach Aufgabenbereichen	165
Abbildung 113: Ist-/Soll Personalausstattung CC.....	167
Abbildung 114: Maßnahmensteckbrief "Personalbedarfsplanung"	167
Abbildung 115: Umsetzungsplanung - Anzahl der Arbeitspakete pro Quartal ...	170
Abbildung 116: Umsetzungsplanung - Personalaufwand intern und extern pro Maßnahme.....	171
Abbildung 117: Umsetzungsplanung - Kategorisierung je Maßnahme	171
Abbildung 118: Ausschnitt Übersicht zur Umsetzungsplanung	172

Abkürzungsverzeichnis

APB	Arbeitsplatzbeschreibung
CC	Competence Center
CPO	Chief Process Officer
DEMI	D: Durchführungsverantwortung, E: Ergebnisverantwortung, M: Mitarbeit, I: informieren
DIP	Dienststelle Digitalisierung, IT und Prozessorganisation
FDSSt	Fachdienststelle
GPM	Geschäftsprozessmanagement
KVP	Kontinuierlicher Veränderungsprozess
OKR	Objectives and Key Results
OZG	Online-Zugangsgesetz
PA	Personalamt
PBB	Personalbedarfsbemessung
PDCA	P: Plan, D: Do, C: Check, A: Act
Stk	Stadtkämmerei
VZÄ	Vollzeitäquivalente
WBA	Wiederbesetzungsanfrage
WiBe	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

1. AUFGABENSTELLUNG UND PROJEKTRAHMEN

Mit der Neuausrichtung des Referats für Finanzen, Personal, IT und Organisation wurden drei übergeordnete Strategieprojekte gestartet. Das Strategieprojekt 3 befasst sich mit der Struktur und Organisation der neuen Dienststelle DIP (Digitalisierung, IT und Prozessorganisation) und der Neuausrichtung von DIP/1 („Allgemeine Organisation“).

Das Ziel des Projekts ist es DIP zum Partner sowie zur aktiv treibenden Einheit für Digitalisierung, IT, Prozesse und Organisation zu entwickeln, denn die künftige Aufgabe von DIP wird es sein, gemeinsam mit allen städtischen Dienststellen und Eigenbetrieben die Voraussetzungen zu schaffen, um künftig die Chancen der Digitalisierung für die Stadt Nürnberg und ihrer Bürgerinnen und Bürger zu nutzen. Dabei wird neben der IT auch das Prozessmanagement eine größere Bedeutung einnehmen. Diese beiden Aufgaben gemeinsam zu denken und zu gestalten ist der beste Hebel für die digitale Transformation. Dazu gehört, dass Know-How und Methodik den Dienststellen und Eigenbetrieben bereit gestellt werden und andererseits die entsprechenden Kapazitäten für die nötige Verbindung zwischen Digitalisierung, IT-Technik, Prozessmanagement und Organisation sichergestellt sind.

Der Projektraum lässt sich in sechs Teilprojekte untergliedern. Ziel des Projektes ist, eine neue Struktur und Organisation der Dienststelle DIP unter Einbeziehung der Ergebnisse der beiden anderen Strategieprojekte zu erarbeiten. Die neue Aufbauorganisation soll sich an Lean Prinzipien orientieren. Besonderer Fokus vor dem Hintergrund der Digitalisierung liegt auf den Aufgabenbereichen Projektmanagement und Prozessmanagement.

Im Fokus der Neuausrichtung von DIP steht die Schaffung einer Organisation, die gemeinsam mit den städtischen Dienststellen und Eigenbetrieben die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung sicherstellt.



Abbildung 1: Projektaufbau

- Teilprojekt 1: Strategische Ausrichtung, Rollenverständnis und Zielbild
Das Teilprojekt 1 umfasst die Themen der digitalen Transformation und einer damit verbundenen Vision der Stadtverwaltung sowie der Fragestellung, welchen Beitrag DIP dazu beitragen kann. Dazu gehören auch die künftige Ausrichtung der Dienststelle DIP

und die wesentlichen Aufgaben von DIP unter Berücksichtigung der Wahrnehmung und Anforderungen der Kunden.

- Teilprojekt 2: Portfoliomanagement (neue Aufgaben, Aufgabenkritik)
In Teilprojekt 2 wird ein vollständiger Überblick über die in DIP wahrgenommenen Aufgaben bzw. über die künftig von DIP wahrzunehmenden neuen Aufgaben geschaffen. Im Rahmen von strukturierten Interviewsequenzen ergibt sich ein vertieftes Verständnis über die Aufgabenwahrnehmung innerhalb der Dienststelle, welches die Grundlage für die Erarbeitung der künftigen Aufgabenstruktur bildet.
- Teilprojekt 3:
 - Führung
 - Fachdigitalisierungsstrategie
 - Projektmanagement
 - Prozessmanagement
 - Digitalisierungsscheck
 - Stellenplanangelegenheiten

Im Rahmen von Teilprojekt 3 werden die Themen des Prozess- und Projektmanagements aus derzeitiger Sicht und mit Blick auf die künftigen Anforderungen behandelt. Dabei geht es um die Prozessorganisation und welche Standards, Methoden und Instrumente dafür erforderlich sind, sowie welche Prozessschritte und Schnittstellen optimiert oder angepasst werden müssen. Weitere Themen in diesem Teilprojekt, wie die Erarbeitung einer Fachdigitalisierungsstrategie oder der künftigen Bearbeitung der Stellenplanangelegenheiten, resultieren aus den Ergebnissen des Teilprojekts 2.

- Teilprojekt 4: Struktur Aufbauorganisation
Das 4. Teilprojekt befasst sich insbesondere mit der Frage der Aufbauorganisation und der Struktur von DIP in Abgrenzung zu anderen Bereichen. Dabei geht es um die optimale Ablauforganisation hinsichtlich der Gesamtorganisation, internen Aufgabenzuordnungen und Schnittstellen innerhalb der Organisation, zu anderen Bereichen der Verwaltung sowie zu externen Akteuren. Ein weiteres Thema ist die Organisation von Führungs- und Leitungsspannen auf den verschiedenen Hierarchieebenen.
- Teilprojekt 5: Ressourcenmanagement
Gegenstand des Teilprojektes 5 ist Frage des notwendigen Personalressourcen- und Qualifikationsbedarfs für die Erfüllung der zuvor definierten strategischen Ausrichtung, Aufgaben und Schnittstellen.
- Teilprojekt 6: Erstellung eines Konzepts zur Umsetzung
In Teilprojekt 6 werden verschiedene Maßnahmen je Aufgabenbereich inklusive Aufwands- und Kostenschätzung erarbeitet. Hinter den Maßnahmen verbergen sich zahlreiche einzelne Arbeitspakete. Diese umfassen nicht nur die fachliche Umsetzung sondern auch entsprechende Beteiligungs-, Kommunikations- und Evaluationsformate. Die Umsetzung muss so gestaltet werden, dass weder die Produktivität leidet, noch Wünsche oder Anforderungen von Kunden abgewiesen werden.

2. TEILPROJEKT 1: STRATEGISCHE AUSRICHTUNG, ROLLENVERSTÄNDNIS UND VISION

2.1 Ausgangslage und Zielsetzung Teilprojekt 1

Die neue Dienststelle DIP soll fachlich, organisatorisch und kapazitativ fähig sein, die zu erbringenden Dienstleistungen bedarfsgerecht, zügig und mit stetiger Kundenorientierung zu erbringen. Dafür ist herauszuarbeiten, inwiefern die Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsabgrenzung zwischen DIP und den Kunden gestaltet werden soll. Dafür bedarf es einer strategischen Ausrichtung der gesamten Dienststelle DIP sowie der einzelnen Abteilungen und Bereiche.

Mit dem Kick-off der Projektgruppe am 19. November 2018 nahmen das Projektteam sowie die externe Beratung, die das Projekt begleitet, die Arbeit auf. Die neue Ausrichtung soll und wird sich an den Bedarfen und Erwartungen der Fachdienststellen und Eigenbetriebe orientieren. Daher fand am 10. Dezember 2018 eine Kundenkonferenz statt, zu welcher Leiter/innen aller Dienststellen und Eigenbetriebe eingeladen waren, um ihr Feedback zur bisherigen sowie ihre Anregungen und Bedürfnisse für die künftige Zusammenarbeit einzubringen und zu diskutieren. Mitarbeiter/innen von DIP/1 und DIP/IT waren ebenfalls vor Ort, um als Beobachter den Diskussionsrunden zu folgen und die eingebrachten Punkte zu dokumentieren.

2.2 Grundlagen und inhaltliche Themen

Das Teilprojekt 1 legt für alle anderen Teilprojekte den Grundstein und die entscheidende Orientierung für den gesamten Projektverlauf. Es werden grundlegende Fragen beantwortet und die strategische Ausrichtung definiert:

- Wo wollen wir als Stadtverwaltung zukünftig hin (Vision – Digitale Transformation) und welchen Beitrag will DIP dafür leisten (Rolle, Zweck)?
- Welche großen Themen müssen dafür angepackt werden (strategische Handlungsfelder)?
- Wie will DIP sich prinzipiell aufstellen?
- Welche Aufgaben liegen damit im Wesentlichen bei DIP und welche nicht?

Darauf aufbauend muss die strategische Ausrichtung und Rolle der künftigen Dienststelle DIP

- aus den Bedürfnissen der internen Kunden plausibel abgeleitet werden.
- im Sinne der Wirtschaftlichkeit klar positioniert und fokussiert werden.
- überprüft sein auf eine organisatorische und ressourcentechnische Machbarkeit.

- am Anfang des Prozesses stehen und schnell genug abgeschlossen sein, um für alle weiteren Aktivitäten als „Fixstern“ zu dienen.
- mit der Handschrift der Entscheider geschrieben worden sein, um ein klares „Ownership“ für die Ausrichtung zu bekommen.
- unter Einbezug der Mitarbeiter/innen der Dienststelle gestaltet worden sein, um die motivatorische Wirkung der Ausrichtung zu untermauern.
- unter Nutzung innovativer Formate entwickelt werden, so dass bereits der Beratungsprozess für DIP einen Prototyp liefert wie DIP für andere Dienststellen im Zuge der digitalen Transformation wichtige strategische Beratungs- und Unterstützungsarbeit leisten kann.

2.3 Kundenkonferenz

2.3.1 DURCHFÜHRUNG DER KUNDENKONFERENZ

Um die städtischen Dienststellen und Eigenbetriebe die Kundenorientierung der DIP Mitarbeiter/innen von vorneherein spüren zu lassen, gilt es, sowohl die Mitarbeiter/innen und Entscheider/innen in den Prozess der Bedürfnisanalyse zu involvieren, als auch die internen Kunden als Resonanzkörper der formulierten Rolle und Leistungsangebote/Aufgaben zu nutzen. Als Alternative zu Interviews und Fokusgruppen wurde als Format eine ganztägige Kundenkonferenz gewählt, die am 10. Dezember 2018 stattfand.

Diese stellt ein geeignetes Format dar, um in einer ersten Phase Kundenbedürfnisse zu verstehen und mit der Kundensicht zu starten. Die Kundenkonferenz ist ein gut strukturierter Dialog, in dem sich interne Kunden bzw. Prozesspartner über relevante Fragen zu ihren Bedürfnissen unterhalten und ausgewählte Mitarbeiter/innen der Dienststelle DIP (=„Gastgeber“) dabei zuhören, die Erkenntnisse sammeln und unmittelbar danach auswerten („Fish Bowl“-Methode).

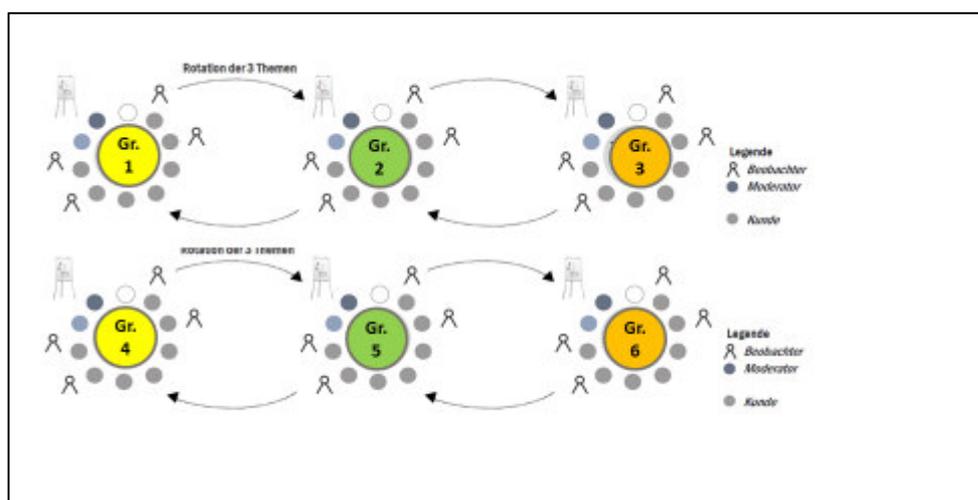


Abbildung 2: Methodisches Bild zur Kundenkonferenz am 10.12.2018

Der Fokus dieser Kundenkonferenz lag besonders auf bisherigen Erfahrungen aus der gemeinsamen Zusammenarbeit, auf Anforderungen, die die Dienststellen und Eigenbetriebe in den

Rödl & Partner

kommenden Jahren zu bewältigen haben und welche Unterstützung für sie dabei dringend erforderlich und hilfreich wäre. Ebenso beleuchteten die Moderatoren, welche Rolle das neue Amt DIP aus Sicht der Dienststellen und Eigenbetriebe einnehmen sollte, um sie bei der Bewältigung Ihrer Aufgaben bestmöglich zu unterstützen.



Abbildung 3: Diskussionsrunden in der Kundenkonferenz

Während der Kundenkonferenz haben die Führungskräfte von DIP bewusst eine eher passive Rolle eingenommen und sich einen Eindruck über die Bedürfnisse und Anforderungen der internen Kunden machen können. Gleiches galt für die Mitarbeiter/innen von DIP. Die Vertreter der Kunden und Fachdienststellen hingegen haben die aus ihrer Sicht relevanten Leistungsanforderungen und Bedürfnisse formuliert und über die bisherigen Erfahrungen aus der gemeinsamen Zusammenarbeit berichtet.

An der Kundenkonferenz haben über 40 Vertreterinnen und Vertreter der Fachdienststellen und Eigenbetriebe teilgenommen. Folgende Themencluster und Fragen wurden von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern diskutiert und behandelt:

Standortbestimmung DIP/1

- Wie nehmen Sie DIP/1 derzeit wahr?
- Wo gibt es Probleme in der Zusammenarbeit? Was sehen Sie als verbesserungswürdig?
- Was schätzen Sie an DIP/1? Was muss aus den positiven Erfahrungen zwingend bewahrt werden?

Zukünftige Rolle DIP/1 in der Dienststelle DIP

- Was sind in Ihrer Dienststelle die zukünftigen Herausforderungen/Anforderungen/Veränderungen, bei denen DIP/1 eine Rolle spielen könnte?
- Welche Rolle als Unterstützer erwarten Sie dabei zukünftig von DIP/1 und DIP?

Rödl & Partner

- Wie könnten DIP/1 und DIP diese Rolle so ausfüllen, dass Sie daraus wirklich Wert ziehen?

Zukünftige konkrete Anforderungen und Wünsche an DIP

- Welche konkreten Leistungen erwarten Sie von DIP, um Ihre Herausforderungen/Anforderungen/Veränderungen besser zu bewältigen?
- Was möchte Ihre Dienststelle selbst leisten bzw. in die eigene Hand nehmen?
- Wie sollte die Zusammenarbeit mit der Dienststelle DIP gestaltet sein, damit Ihre Dienststelle die Leistungen von DIP wirksam einsetzen kann?
- Welche Haltung/Fähigkeit/Verhalten wünschen Sie sich dazu von DIP?

Bezogen auf die Themen und Fragen fand im Anschluss an die Kundenkonferenz eine erste Clusterbildung der Antworten durch die Mitarbeiter/innen von DIP statt.



Abbildung 4: Erstes Clustern durch die Mitarbeiter/innen von DIP

2.3.2 AUFBEREITUNG DER KUNDENKONFERENZ

Die Vielzahl der Hinweise und Anregungen aus der Kundenkonferenz machte eine systematische Aufbereitung für die weitere Bearbeitung und Ableitung von strategischen Zielen und eines Rollenbildes für DIP notwendig. Insgesamt wurden ca. 1.100 Antworten abgegeben, die in ca. 60 Cluster kategorisiert wurden. Das Ergebnis findet sich nachfolgend. Die Größe der Begriffe spiegelt in diesem Fall die Häufigkeit der Nennungen wider:



Abbildung 5: Auswertung der Cluster nach Häufigkeit der Nennung

2.3.3 SWOT-ANALYSE NACH CLUSTERN

Die Antworten sind daraufhin durch Rödl & Partner nach der SWOT-Methode aufbereitet und klassifiziert worden.

Die SWOT- Analyse (S-Strengths - Stärken, W-Weaknesses - Schwächen, O-Opportunities - Chancen, T-Threats - Risiken) ist ein Instrument des strategischen Managements und dient dazu, aus den Stärken und Schwächen einer Organisation (interne Sicht) und den Chancen und Risiken der Umwelt (externe Sicht) geeignete strategische Lösungsalternativen für die Erreichung der Ziele der Organisation abzuleiten. Die SWOT-Analyse ist ein einfaches Werkzeug zur Untersuchung und zur Standortbestimmung einer gesamten Organisation, aber auch einzelner Prozesse, Produkte, Teams oder anderer Betrachtungsobjekte und zur Entwicklung von Lösungsalternativen.¹

Zu den **Stärken (Strengths)** sind 102 Antworten gegeben worden.

fester Bereichsbetreuer von OrgA
Fach- & Beratungskompetenz
Flexibilität & Engagement
Zuverlässigkeit
Lösungsorientierung persönlicher Kontakt
spezifisches Fachwissen
Stellenplan/ Stellenbewertung (Verortung)

34 Nennungen zu Fach- und Beratungskompetenz, bspw.:

- Viel Sachverstand bei OrgA/1
- Gute Beratung in passendem Zeitrahmen
- Zuverlässigkeit; Aussagen werden eingehalten

Abbildung 6: Auswertung der Cluster – Beispiel Stärken

Die folgenden Aussagen sind exemplarisch:

- Fachkompetenz
 - Viel Sachverstand bei DIP/1
 - Gute Beratung in passendem Zeitrahmen
 - Zuverlässigkeit; Aussagen werden eingehalten
- Fester Bereichsbetreuer von DIP
 - Ein fester Berater ist wichtig: Vieles ist nur aus dem Zusammenhang zu verstehen
 - Bereichsbetreuung wird sehr geschätzt

¹ Quelle: Bundesministerium des Inneren (2018); Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlungen, S. 287ff

Rödl & Partner

- Ansprechpartner für die Dienststellen kennen sich gut aus
- Flexibilität & Engagement
 - Große Kreativität und Flexibilität
 - Hohes persönliches Engagement der einzelnen Bereichsbetreuer/innen
 - lösungsorientiertes Handeln

Insgesamt 303 Antworten wurden bei den **Schwächen (Weaknesses)** erfasst.



43 Nennungen zu Leistungsspektrum OrgA, bspw.:

- *Werbeblock: viele MA kennen OrgA/1 nicht*
- *Strategische Personalplanung und -entwicklung fehlt*
- *Abgrenzung der Aufgaben - für was ist OrgA zuständig, für was Fachdienststelle?*

Abbildung 7: Auswertung der Cluster – Beispiel Schwächen

Dazu zählen beispielsweise:

- Leistungsspektrum DIP (Bekanntheit)
 - Werbeblock: viele Mitarbeiter/innen kennen DIP/1 nicht
 - Strategische Personalplanung und -entwicklung fehlt
 - Abgrenzung der Aufgaben - für was ist DIP zuständig, für was die Fachdienststelle?
- Kapazität
 - DIP/1 hat zu wenig Kapazität, um Projekte stetig zu begleiten
 - zwingend: mehr Kapazität für DIP/1, da vieles nicht angegangen werden kann
 - DIP/1 kann aufgrund Überlastung nicht aktiv genug sein
- IT
 - Zusammenspiel DIP/1 - IT verbesserungswürdig; künftig besser „verzahnen“
 - Stärkere Einbindung der Dienststellen hinsichtlich Realisierung von Projekten
 - Digitalisierung der Prozesse muss besser werden

Rödl & Partner

- Stellenplan / Stellenbewertung (Gestaltung)
 - Information gewünscht, ab wann Stellen nach Schaffung besetzbar sind
 - Intransparenz bei Stellenbewertungen (insb. Analytik)
 - Strategische Personalplanung und -entwicklung -> Planung muss atmen können

Im Kontext der **Chancen (Opportunities)** sind insgesamt 562 Antworten abgegeben worden.



58 Nennungen zu Prozesse, bspw.:

- *Digitale Arbeitsprozesse entwickeln*
- *Mehr Unterstützung in Organisationsprozessen*
- *Organisation dienststellenübergreifender Prozesse*

Abbildung 8: Auswertung der Cluster – Beispiel Chancen

Dazu zählen exemplarisch diese Inhalte:

- Prozesse
 - Digitale Arbeitsprozesse entwickeln
 - Mehr Unterstützung in Organisationsprozessen anbieten
 - Organisation dienststellenübergreifender Prozesse übernehmen
- Rolle
 - Ideen einbringen
 - Partner / Unterstützer sein
 - Balance zwischen zentraler und dezentraler Aufgabenwahrnehmung schaffen
- IT
 - Mehr Innovation bei IT und proaktiv auf Dienststellen zugehen
 - Übersetzungsleistung „Was bedeutet das Projekt für uns?“, z.B. DMS, E-Rechnung
 - IT-Kompetenz in der Dienststelle als Bindeglied zwischen Dienststellen und DIP nutzen

Rödl & Partner

- DIP/1 als Berater
 - Organisationsberatung zur Digitalisierung und deren Auswirkung
 - DIP als „Treiber“ für neue Entwicklungen
 - Unterstützung in der strategischen Zielbildung anbieten
- Personal
 - Personalakquise und –entwicklung; Änderung der Aufgaben; Digitalisierung
 - Personalentwicklung
 - Neue Berufsfelder schaffen

Zu den **Risiken (Threats)** sind 159 Antworten erfasst worden.



23 Nennungen zu *Personal*, bspw.:

- *Demografischer Wandel*
- *Fluktuation der Mitarbeiter*
- *Personalgewinnung schwierig*

Abbildung 9: Auswertung der Cluster – Beispiel Risiken

Die folgenden Aussagen sind beispielhaft:

- Personal
 - Demografischer Wandel
 - Fluktuation der Mitarbeiter/innen
 - Personalgewinnung schwierig
- IT
 - Einrichtung von IT-Plätzen dauert zu lange
 - bessere Ausfallsicherheit erforderlich
 - Fachanwendungen in den Ämtern veraltet --> Leistungsstarke neue Lösungen
- Stellenplan / Stellenbewertung (Gestaltung)
 - Befristete Stellen nicht besetzbar

Rödl & Partner

- Stellenwerte zu niedrig, hohe Fluktuation junger Mitarbeiter/innen
- Standards bzgl. Anforderungen von Stellen anpassen; diese sind nicht mehr zeitgemäß
- Zeit
 - Schnellere Krankheitsvertretung
 - Verkürzung der Vakanz bei Fluktuation
 - Kürzere Prozesse für IT-Ausstattung
- DIP als Treiber
 - OZG 2022! DIP als Akteur oder Getriebener
 - Zeit, um aus „Abwehrhaltung“ gegenüber Dienststellen herauszukommen fehlt
 - Keine Zukunftsplanung, da immer nur reaktiv tätig

2.3.4 ROLLE DIP

Mit den aus der Kundenkonferenz stammenden Antworten konnte ein Rollenbild von DIP abgeleitet werden, dass sich aus den „Profilen“ *Dienstleister/Unterstützer*, *Berater/Partner*, *Wegbereiter* und *Steuerer* zusammensetzt.

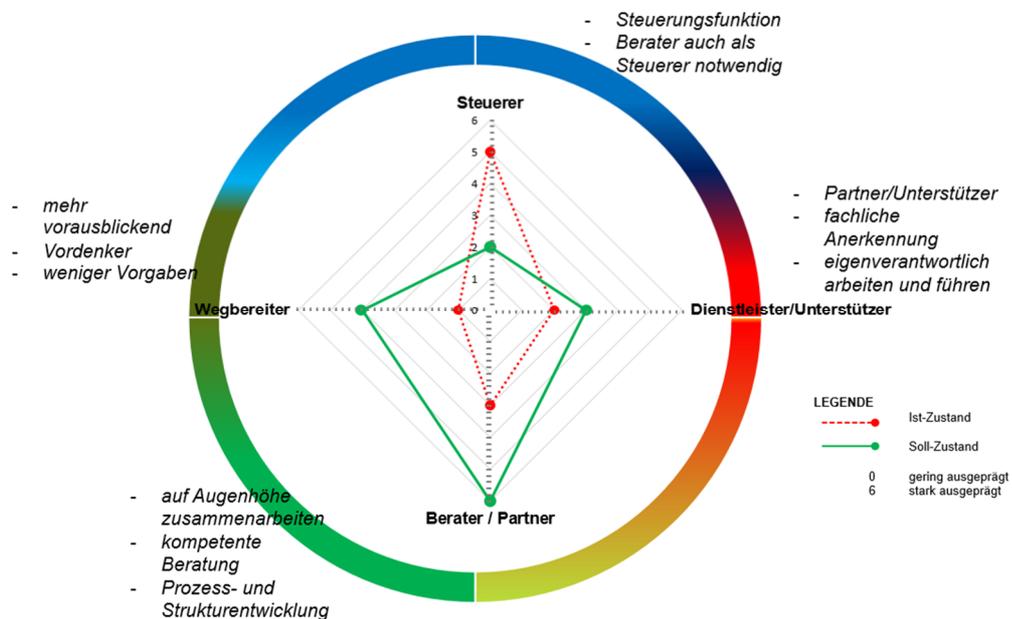


Abbildung 10: Rolle DIP

Anhand der abgebildeten „Profillinienarten“ lassen sich IST- und SOLL-Zustand des Rollenverständnisses von DIP gut nachvollziehen. So lässt sich erkennen, dass die Rolle des Dienstleisters und Unterstützers aus Sicht der Kunden bereits gut ausgeführt wird und wenig Veränderung bis zum gewünschten Status nötig ist.

Rödl & Partner

Mehr Aktivitäten und Optimierungspotenziale wünschen sich die Kunden hinsichtlich der anderen Rollen wie Berater/Partner und Wegbereiter, die die Dienststelle einnimmt. Die Funktion des Steuerers wird hingegen so eingeschätzt, dass sich die Dienststellen diese Rolle weniger ausgeprägt wünschen.

2.3.5 ERGEBNIS KUNDENKONFERENZ

Mithilfe der Auswertung von Antworten der Kundenkonferenz konnte eine Standortbestimmung von DIP/1 erreicht werden, die auf positive Erfahrungen, Probleme und Verbesserungspotenziale schließen lassen. Des Weiteren ergeben sich Erkenntnisse darüber, inwiefern die zukünftigen Herausforderungen der verschiedenen Dienststellen DIP/1 tangieren und welche unterstützende Rolle die Dienststelle dafür einnehmen sollte, damit diese möglichst wertbringend ist.

Die Kunden schätzen beispielsweise die hohe Fach- und Beratungskompetenz sowie das persönliche Engagement der einzelnen Bereichsbetreuer/innen. Gleichzeitig wünschen sie sich aber auch, dass die Projekte stetiger begleitet werden und mehr Kapazitäten seitens DIP/1 bereitstehen. Insgesamt werden von den Kunden viele Chancen und Möglichkeiten gesehen, wie sich die Dienststelle in Zukunft einbringen kann, z.B. in der Entwicklung von digitalen Arbeits- oder Organisationsprozessen. Risiken werden vor allem in den Bereichen ‚Personal‘ und ‚IT‘ benannt, etwa in der Mitarbeitergewinnung oder IT-Ausstattung.

2.4 Strategieklausur 1 & 2

Die abgeleiteten Kundenbedürfnisse bilden die Grundlage für die Definition der strategischen Ausrichtung der Dienststelle. Diese Ausrichtung wurde gemeinsam mit den Entscheidungsträgern in zwei Strategieklausuren erarbeitet. Dabei wurde folgendes aufeinander aufbauendes Vorgehen gewählt:

- (1) Diskussion zum Entwurf des strategischen Zielbilds von DIP
- (2) Einordnung der künftigen Rolle DIP
- (3) Gemeinsame Sichtung der Ergebnisse der Kundenkonferenz und Zuordnung zu Handlungsfeldern
- (4) Erarbeitung und Priorisierung strategischer Handlungsfelder
- (5) Zwischenstand mit Referent rückkoppeln und klären
- (6) Ziele und Initiativen des SP 2 und der Digitalisierungsstrategie in die strategischen Handlungsfelder DIP integrieren
- (7) Priorisierung der Initiativen

Für die Bearbeitung sind die folgenden Aspekte wichtig:

- Die Ergebnisse der Kundenkonferenz mussten bewertet, kategorisiert und eingearbeitet werden
- Einarbeitung von ersten Vorüberlegungen aus dem DIP-Leitungskreis

- Um ein vollständiges und umfassendes Bild über die Initiativen von DIP zu erhalten, mussten die Initiativen und Maßnahmen der IT-Strategie und der Digitalisierungsstrategie mit denen aus dem SP3 zusammengeführt werden
- Umsetzung handhabbar machen (Wie steuern wir diese Initiativen?, In welchem Rhythmus reviewen wir?, etc.)

2.4.1 STRATEGISCHES ZIELBILD VON DIP

Zur besseren Orientierung und Vermittlung wurde ein strategisches Zielbild von DIP erarbeitet. Das finale strategische Zielbild lässt sich wie folgt darstellen:



Abbildung 11: Zusammenfassung strategisches Zielbild von DIP

DIP ist Partner und treibende Einheit für Digitalisierung, IT-Einsatz, Prozess- und Organisationsgestaltung in der Stadtverwaltung. Die Leistungen erbringt DIP kompetent, lösungsorientiert, zeitgerecht und endnutzerorientiert sowie entsprechend der vereinbarten Servicestandards auf dem jeweiligen Stand der Technik.

Als Innovationstreiber und Wegbereiter nimmt DIP seine Rolle partnerschaftlich und proaktiv wahr. Die technologischen und prozessualen Chancen werden dabei auf wirtschaftliche Weise konsequent genutzt. Wirtschaftlichkeit aus gesamtstädtischer Perspektive berücksichtigt neben der Kosteneffizienz, Flexibilität, Prozessgeschwindigkeit auch die Qualität bedarfsgerechter Leistungen für Bürger/innen sowie für Unternehmen. Prozesse werden dienststellenübergreifend und vollständig gestaltet. DIP ermöglicht dabei den technologischen und organisatorischen Zusammenhalt.

Rödl & Partner

Offene Kommunikation und Transparenz gegenüber den Partnern genießen einen hohen Stellenwert. In enger Zusammenarbeit mit den Dienststellen und Eigenbetrieben steht DIP für die Erarbeitung von Digitalisierungsstrategien, Strategieentwicklung im Allgemeinen und Umsetzungsunterstützung als kompetenter Partner bereit.

DIP bietet allen Mitarbeitenden ein motivationsförderndes Arbeitsumfeld. Dazu gehören insbesondere Führungskultur, Personalentwicklung und Arbeitsplatzausstattung.

2.4.2 ROLLE VON DIP

Gemeinsam mit den Führungskräften wurde das Rollenbild von DIP weiterentwickelt und hinsichtlich der Erreichbarkeit des Zielzustandes in den kommenden zwei Jahren bewertet:

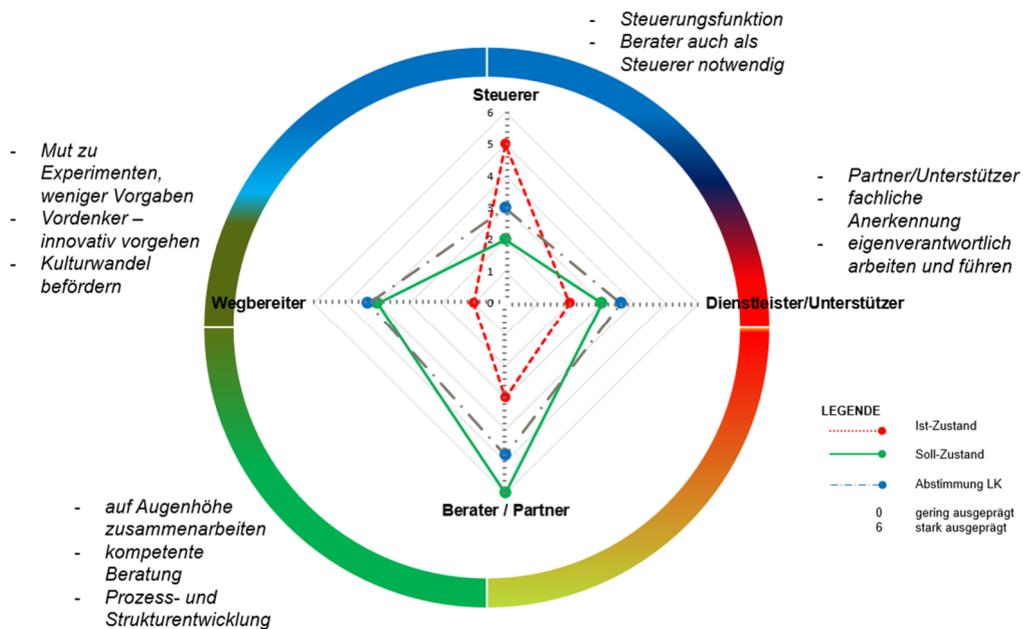


Abbildung 12: Rolle DIP nach Abstimmung Leitungskreis

Die Abbildung, nun um die „grob gestrichelte Profillinie“ erweitert, weist zusätzlich den SOLL-Zustand nach Vorstellungen des Leitungskreises in den nächsten zwei Jahren aus. Insgesamt besteht weitestgehend Übereinstimmung mit den im Rahmen der Kundenkonferenz geäußerten Kundenwünschen. Lediglich die Umsetzbarkeit in den kommenden zwei Jahren (Einleitung eines Imagewandels, etc.) wurde als längerfristig erachtet.

2.4.3 DER STRATEGISCHE HANDLUNGSRAHMEN UND INITIATIVEN

Das strategische Zielbild von DIP musste im Rahmen der Strategieklausuren weiter operationalisiert werden und auf konkrete Initiativen und Maßnahmen heruntergebrochen werden. Der dazu geschaffene Handlungsrahmen hilft dabei, alle relevanten Punkte im „Geschäftsmodell“

Rödl & Partner

von DIP im Blick zu behalten. Als Handlungsrahmen wurde das Business Model Canvas² gewählt und auf die kommunalen Anforderungen angepasst (Ziel: Anwendbarkeit).

Darüber hinaus müssen auch die Initiativen und Maßnahmen der IT-Strategie und der Digitalisierungsstrategie von DIP integrierbar sein. Insbesondere in der Digitalisierungsstrategie wurde in einem Ordnungsrahmen mit einer Unterteilung in Handlungsfelder gearbeitet. Diese Handlungsfelder hatten eine inhaltliche Nähe zum Business Model Canvas und konnten daher problemlos integriert werden.



Abbildung 13: Strategischer Handlungsrahmen

Der strategische Handlungsrahmen für DIP wurde in die strategischen Handlungsfelder Kundenperspektive, Personalressourcen, Schlüsselpartner, Prozesse/Orga/Infrastruktur und Regelungen & Rahmenbedingungen gegliedert und mit strategischen Fragestellungen für DIP hinterlegt.

Die Gesamtübersicht zeigt die Handlungsfelder und die dazu festgelegten Ziele sowie detaillierte Maßnahmenschritte pro Initiative. Außerdem wird die Quelle der Initiative sowie die Priorisierung, die Kapazität in Personentagen und der Zielzeitraum abgebildet. Daraus lässt sich eine erste Bewertung des geschätzten Aufwands für die Umsetzung der Initiativen und Maßnahmen ableiten.

² Unterstützung bei der Visualisierung von Geschäftsmodellen

Gesamtstrategie DIP											
Handlungsfeld	Ziel	Initiativen / Neubenennung	Initiativenfokus	Maßnahmen	Quelle	Pro	Kapazität in PT	Zeitraum	Verbindung/Anknüpfung		
Kundenperspektive (Frenke, AB)	DIP wird für organisatorisch/technischer strategische Fragen als bestmöglicher Mittelweg von den Kunden vorgezogen und genutzt DIP Leistungsbeurteilung und kundenbezogene Entscheidungen sind für die Kunden transparent Optimierung der Zusammenarbeit mit den Dienststellen / Geschäftsbereichen Steigerung der Kundenzufriedenheit Etablierung Single Point of Contact	Kundentransparenzinitiative ("Was")	Kommunikations- und Leistungsportfolio am Kundencenter basieren ("Transparenz einleiten und online stellen Kundentransparenzinitiative ("Was")		SP3	hoch		< 2 Jahre	benötigt Servicestaff		
						hoch		< 2 Jahre	benötigt Aufbauorganisation/ Qualifizierung		
						hoch		35	< 3 Jahre		
						hoch		120	< 2 Jahre	benötigt Aufbauorganisation/ Qualifizierung	
	KVP Unterstützung der Dachstrategie "digitales Nürnberg" / Digitale Dienstleistung Digitale Angebote verfolgen nach Möglichkeit die Prinzipien "Once Only" und "one-stop-government"	Aufbau Kundenmanagement ("Wie")	Aufbau Kundenmanagement ("Wie")	Detailierung der Aufgaben des Kundenmanagements Detailkonzept Zusammenarbeit Kundencenter (SPIT & Dienststellen/Geschäftsbereiche) Feindefinition Prozesse* & Erstellung Arbeitshilfen für das Bedarfsmanagement Feindefinition Prozesse* & Erstellung Arbeitshilfen für die Anwerdungsbeurteilung Feindefinition Prozesse* & Erstellung Arbeitshilfen für das Servicemanagement	ITS	hoch		< 2 Jahre	benötigt Aufbauorganisation/ Qualifizierung		
				ITS			< 2 Jahre				
				ITS			< 2 Jahre				
		Einführung Kundenzufriedenheitsmessung <digital.normal> #digiFACH (digitale Fachstrategie)	Einführung Kundenzufriedenheitsmessung <digital.normal> #digiFACH / Digitale Fachstrategie	Unterstützung der Dienststellen bei der Erstellung ihrer spezifischen Fachstrategien Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes Aufbau und Etablierung von "Main Nürnberg"	DS			150	< 3 Jahre	Qualitätsmanagement / Kommunikation Kommunikation / Zahlhorizont	
					DS			400	< 2 Jahre	benötigt Wissen über Bedarf der Endnutzer / Innovationslabor	
					DS				< 3 Jahre		

Abbildung 14: Gesamtstrategie DIP inkl. Handlungsfelder

Insgesamt wurde für die Umsetzung aller Initiativen und Maßnahmen ein Aufwand in Höhe von ca. 3.860 Personentagen geschätzt. Aufgrund der hohen Ressourcenaufbringung ist eine Priorisierung der Initiativen notwendig.

Die im Folgenden dargestellten Handlungsfelder inklusive der Initiativen wurden im Rahmen der Strategieklausur in Bezug auf deren „Wirkung“ und „Aufwand“ von Teilnehmern bewertet.

2.4.4 HANDLUNGSFELD „KUNDENPERSPEKTIVE“

Über folgende Initiativen³ konnte abgestimmt werden:

Initiativen	Maßnahmen
Kundentransparenzinitiative („Was“)	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikations- und Leistungsportfolio am Kundencenter ausrichten
Aufbau Kundenmanagement („Wie“)	<ul style="list-style-type: none"> Detailierung der Aufgaben des Kundenmanagements Detailkonzept Zusammenarbeit Kundencenter Feindefinition von Arbeitshilfen für das Bedarfsmanagement, die Anwendungsbetreuung und das Servicemanagement
Einführung einer Kundenzufriedenheitsmessung	
<digital.normal> #digiFACH (digitale Fachstrategie)	<ul style="list-style-type: none"> Digitales Arbeiten sollte der Normalfall in der Stadtverwaltung werden

³ Die Bezeichnung der Initiativen entsprechen dem damaligen Projektstand zum Zeitpunkt der Strategieklausur vom 20.03.2019. Die finalen Bezeichnungen der Initiativen, wie im Konzept für eine Digitale Stadtverwaltung verwendet, sind in den nachfolgenden Tabellen in kursiver Schrift dargestellt.

Rödl & Partner

<p><digital.normal> #digiFACH: Fachstrategien der Dienststellen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung der Dienststellen bei der Erstellung ihrer spezifischen Fachstrategien
<p><digital.normal> #digiKOM (OZG + „Mein Nürnberg“) <digital.normal> #digiKOM: digitale Außenkommunikation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes • Erweiterung der digitalen Außenkommunikation • Ausbau und Etablierung von „Mein Nürnberg“

Das Thema „Aufbau Kundenmanagement“ wurde dabei mit der höchsten Wirkung beurteilt, dicht gefolgt von den Initiativen „digitale Fachstrategie“ und „OZG“ + „Mein Nürnberg“, wobei diese zwei Themen auch mit dem höchsten Aufwand einhergehen. Im Mittelfeld von Wirkung und Aufwand landet die „Kundentransparenzinitiative“, wohingegen das Thema „Aufbau Kundenzufriedenheitsmessung“ mit dem geringsten Aufwand aber auch der geringsten Wirkung eingeschätzt wird.



Abbildung 15: Priorisierung Handlungsfeld Kundenperspektive

2.4.5 HANDLUNGSFELD „PERSONALRESSOURCEN“

Das Handlungsfeld umfasst insgesamt neun Initiativen, die wie folgt lauten:

Initiativen	Maßnahmen
Verbindliche Führungskräfteentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzmodell • Konzept für Personalakquise
Sitzungskultur optimieren	<ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung als Führungsaufgabe
<p><digital.startup> # WhatsDIP <digital.heute> Messenger-Erprobung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung eines Messenger-Dienstes für dienstliche Zwecke

Rödl & Partner

<p><digital.startup> # Claro (Veränderungstraining) <digital.heute> Führungskräfteentwicklung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines Praxistrainings zur Begleitung von Veränderungsprozessen gemeinsam mit PA
<p>Einführung Wissensmanagement mit Hilfe von #Wiki <digital.heute> IT-gestütztes Wissensmanagement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erprobung eines Wikis
<p>Aufbau vollständiger IT-Rollenbeschreibungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zwei Termine zum kollegialen Austausch zum Thema IT-Rollenbeschreibungen mit der Landeshauptstadt München • Erstellung rollenbasierter Stellenbeschreibungen, Kompetenzkataloge • Abteilung von Kompetenzprofilen
<p>Steigerung Arbeitgeberattraktivität</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definition, Etablierung und Ausweitung von IT-Fachkarrieren zw. Spezialistenförderung inkl. Qualifizierungspfad
<p>Steuerung durch die Etablierung von Zielvereinbarungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definition und Festlegung von Rahmenbedingungen • Coaching der Führungskräfte • Erprobung und wenn möglich, Etablierung der Zielvereinbarungen
<p>Teamentwicklung und agile Zusammenarbeitskultur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agilität und Innovation qualifizieren und fördern • Teambuilding DIP • Ableitung und Etablierung von Grundsätzen zu Kultur, Führung und Zusammenarbeit in der IT

Die Initiative „Steigerung Arbeitgeberattraktivität“ wurde mit der höchsten Wirkung und dem höchsten Aufwand bewertet. Mit gleich hohem Aufwand, allerdings mit etwas weniger Wirkung, wurde das Thema „Aufbau vollständiger IT-Rollenbeschreibungen“ beurteilt. Die zweithöchste Wirkung und mit ebenfalls recht hohem Aufwand wurde das Thema „Teamentwicklung und agile Zusammenarbeitskultur“ klassifiziert. Die Maßnahme „Sitzungskultur optimieren“ wurde hingegen mit dem niedrigsten Aufwand und der geringsten Wirkung eingestuft.

Rödl & Partner

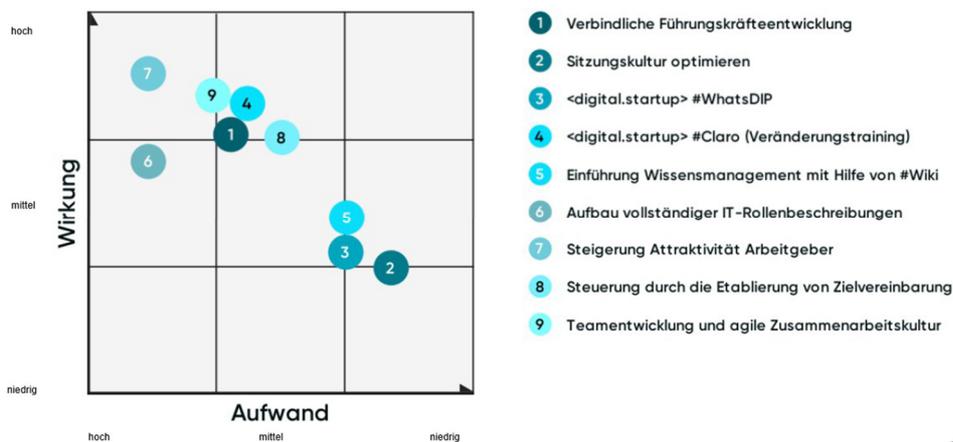


Abbildung 16: Priorisierung Handlungsfeld Personalressourcen

2.4.6 HANDLUNGSFELD „PROZESSE / ORGANISATION / INFRASTRUKTUR“

Dieses Handlungsfeld umfasst insgesamt 16 Initiativen. Die wichtigsten sollen kurz aufgezählt und dann nach Ausprägung beschrieben werden:

Initiativen	Maßnahmen
Etablierung der Aufbauorganisation und neue Abläufe	<ul style="list-style-type: none"> • Feinabstimmung von Verantwortlichkeiten und Abläufen in der neuen Organisation • Schrittweise Etablierung der neuen Abläufe
<p><digital.normal> #digiProc und #digiAkt</p> <p><digital.normal> #digiProc: digitale Umsetzung der (verwaltungs-)internen Unterstützungsprozesse und <digital.normal> #digiAkt: Vervollständigung der elektronischen Schriftgutverwaltung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung verwaltungsinterner Prozesse • Vervollständigung der elektronischen Schriftgutverwaltung
Optimierung des Maßnahmenmanagements	<ul style="list-style-type: none"> • Erhebung Bedarfe / Maßnahmen (kurz- und mittelfristig) • Aufbau Projektportfolio- und Programmmanagement • Planung Abbau des Maßnahmenstaus • Optimierung des Maßnahmenmeldungsprozesses • Strukturierung der Ressourcenplanung • Definition der Maßnahmenpriorisierung
Professionalisierung des Projektmanagements	<ul style="list-style-type: none"> • Einheitliche Projektinitialisierung und -steuerung • Toolbox für Projektmanagement schaffen

Rödl & Partner

	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Standards zur Projektleitung und dem Projektmanagement • Einführung eines Portfolio-, Programm- und Projektmanagementsystems
Kostenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung aller in der IT entstehenden Kosten • Zuordnung der Kosten in Einzel- und Gemeinkosten und Verrechnung • Entwicklung eines Kostenmodells für jeden IT-Service • Analyse historischer Kosten und Kostenentwicklung
<p><digital.startup> #digiReady <digital.normal> #digiReady: Fit für die Digitalisierung werden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informations- und Kommunikationsinitiative • „Fit für die Digitalisierung werden“
<p><digital.startup> #releaseIT und #digiCol <digital.heute> Beschleunigte Bereitstellung von IT-Services innerhalb der Stadtverwaltung und <digital.normal> #digiCol: Förderung der elektronischen Zusammenarbeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generelle Freigaben allgemein verfügbarer IT-Services (z.B. Internet) • Förderung der elektronischen Zusammenarbeit

Die Initiative „Etablierung der Aufbauorganisation und neue Abläufe“ wurde mit einer hohen Wirkung und dem höchsten Aufwand klassifiziert. Ähnlich wurden die Themenbereiche „Professionalisierung des Projektmanagements“ und „Optimierung des Maßnahmenmanagements“ eingestuft. Die Maßnahmen „Kostenmanagement“ und „<digital.startup> #releaseIT und #digiCol“ wurden hingegen mit geringer Wirkung und einem vergleichbar geringen Aufwand eingeschätzt.



Abbildung 17: Priorisierung Handlungsfeld Prozesse / Organisation / Infrastruktur

2.4.7 HANDLUNGSFELD „SCHLÜSSELPARTNER“

Das Handlungsfeld Schlüsselpartner umfasst insgesamt vier Initiativen:

Rödl & Partner

Initiativen	Maßnahmen
Klärung der Zuständigkeiten (DIP, PA, Stk, ZD, Externe, etc.)	
Servicevereinbarungen mit Schlüsselpartnern	
Übergreifenden Prozesse vereinbaren	
Lieferantenbeziehungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Zwei Workshops mit der Beschaffung zum zukünftigen Zusammenarbeitsmodell • Erstellung Skillübersicht für operatives und strategisches Lieferantenmanagement • Erstellung einer Sourcing Strategie • Marktanalyse zur Identifizierung von passenden Sourcingpartnern • Erstellung einer Entscheidungsmatrix für die richtige Art der Sourcingleistung • Evaluierung passender Kennzahlen zur Überwachung / Evaluierung von Lieferantenleistungen

Im Handlungsfeld Schlüsselpartner sind die Initiativen „übergreifende Prozesse vereinbaren“ und „Lieferantenbeziehungsmanagement“ mit der höchsten Wirkung und mittleren Aufwand eingestuft worden. Deutlich geringerer Aufwand wird beim Thema „Klärung der Zuständigkeiten (DIP, PA, Stk, ZD, Externe, etc.)“ gesehen, wobei die eingeschätzte Wirkung leicht unter den erstgenannten Initiativen liegt. Eine etwas niedrigere Wirkung, dafür deutlich mehr Aufwand wird dem Thema „Servicevereinbarungen mit Schlüsselpartnern“ beigemessen.

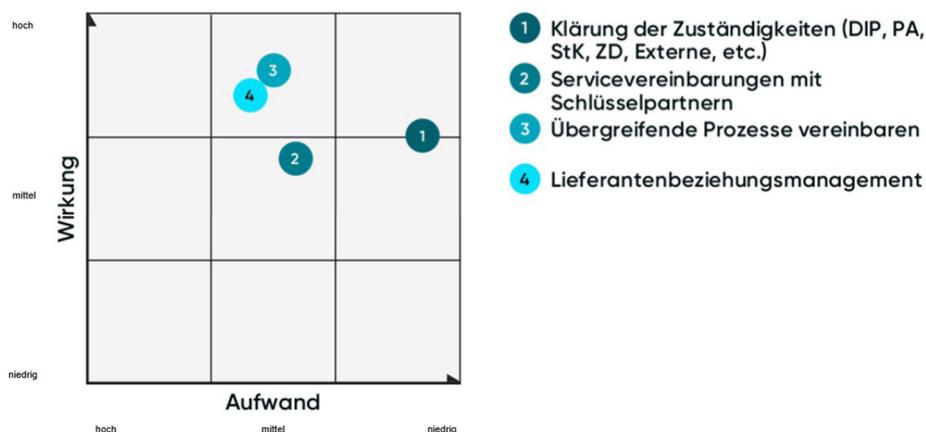


Abbildung 18: Priorisierung Handlungsfeld Schlüsselpartner

Rödl & Partner

2.4.8 HANDLUNGSFELD „RAHMENBEDINGUNGEN UND REGELUNGEN“

Das Handlungsfeld umfasst insgesamt zwei Initiativen, die wie folgt lauten:

Initiativen	Maßnahmen
Digitalisierungsscheck	
<digital.startup> #rdv.digital <digital.heute> Rahmendienstvereinbarung „Digitale Stadtverwaltung“	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung einer Rahmendienstvereinbarung zur Digitalisierung • Reform des städtischen Regelwerks • Vervollständigung der elektronischen Schriftgutverwaltung

In Bezug auf dieses Handlungsfeld galt es zwei Initiativen zu beurteilen, einerseits das Thema „Digitalisierungsscheck“ und andererseits die „Erstellung einer Rahmendienstvereinbarung zur Digitalisierung (<digital.startup> #rdv.digital)“. Erstgenannte Initiative wird hierbei mit einer höheren Wirkung und einem höheren Aufwand beurteilt.

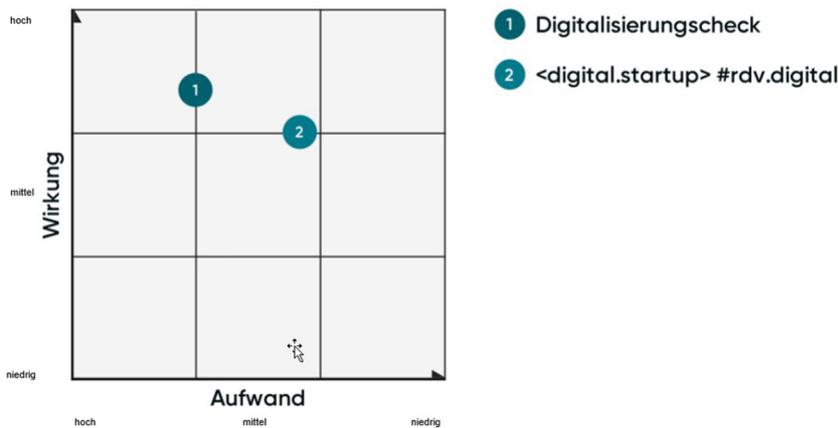


Abbildung 19: Priorisierung Handlungsfeld Rahmenbedingungen und Regelungen

2.4.9 UMSETZUNG DER DIP-STRATEGIE MIT AGILEN ARBEITSFORMEN

Auf Basis des erarbeiteten strategischen Zielbildes für DIP konnten strategische Handlungsfelder und umzusetzende Initiativen und Maßnahmen definiert werden. Anhand der vorgenommenen Priorisierung und der daraus folgenden Ableitung der Initiativen für einen ersten Sprint erfolgt die erste Phase der Umsetzung des strategischen Zielbildes gemäß der Darstellung in Kapitel 2.4.10.

Die Umsetzung der DIP-Strategie und in diesem Fall der benannten Initiativen und Maßnahmen birgt folgende Risiken:

- Hoher Aufwand, um alle Themen umzusetzen (Konflikt zwischen Veränderung des Tagesgeschäfts vs. Strategieumsetzung)

Rödl & Partner

- Fokus auf die erste Führungsebene erzeugt Flaschenhals
- Künftiges Arbeitsumfeld von DIP wird laufend von Veränderungen gekennzeichnet sein (z.B. digitale Transformation)

Die Minimierung der Umsetzungsrisiken kann nur gelingen, wenn das Umsetzungskonzept für die DIP-Strategie folgende agile Elemente beinhaltet:

- Notwendige Schwerpunktsetzung und gezielte Bearbeitung der Initiativen sowie eine in kurzen Abständen stattfindende Steuerungskontrolle. Das umfasst auch ein nachhaltiges und stetiges Controlling der Umsetzungsergebnisse.
- Stetige Einbindung der Mitarbeiter/innen sowie eine transparente Kommunikation, um einerseits den Fokus nicht komplett auf die Führungskräfte zu richten, andererseits um die inhaltlichen Arbeiten breit zu verteilen und jeden partizipieren zu lassen.
- Inhaltliche Flexibilität der Initiativen, um auf Veränderungen im Arbeitsumfeld kurzfristig reagieren zu können.

Für die konkrete Umsetzung der DIP-Strategie empfehlen wir ein Umsetzungskonzept mit agilen Elementen in Form eines iterativen Prozesses. Nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über das Umsetzungskonzept für die DIP-Strategie:

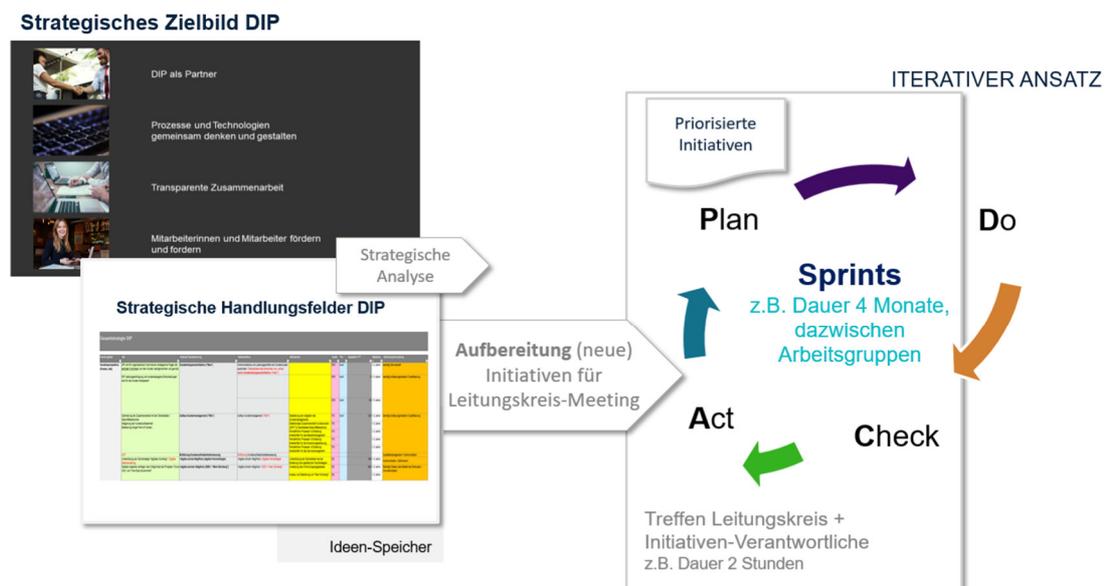


Abbildung 20: Umsetzung der DIP-Strategie mit agilen Arbeitsformen

Das strategische Zielbild und die strategischen Handlungsfelder wurden in den zwei Strategieklausuren analytisch abgeleitet, konkretisiert und priorisiert. Die strategischen Handlungsfelder mit den erarbeiteten Initiativen und Maßnahmen fungieren als Ideen-Speicher für die Erreichung des Zielbildes DIP und zahlen hierauf ein.

Im Rahmen von regelmäßigen unterjährigen Sprints werden durch den DIP-Leitungskreis weitere Initiativen (aus dem Ideen-Speicher oder neue Initiativen) bestimmt und zur Bearbeitung frei gegeben. Durch die Sprints ergibt sich der Vorteil eines deutlich schnelleren Handlungsspielraums der Beteiligten. Zu Beginn werden die Voraussetzungen des Sprints erarbeitet und definiert, dazu gehören beispielsweise die Vision und das Ziel des jeweiligen Sprints. Daraufhin erfolgt eine genauere Planung und die Festlegung der Verantwortlichkeiten und Feedbackpha-

sen. Durch die stetige und zügige Reaktionsfähigkeit aller Beteiligten können schnell Änderungen und Anpassungen in den einzelnen Projekten, aber auch in den künftigen Sprints inhaltlicher und struktureller Art vorgenommen werden. Erste Initiativen wurden bereits im Rahmen der zweiten Strategieklausur festgelegt und für einen ersten Sprint ausgewählt. Diese werden im Rahmen von Sprints nach dem PDCA-Zyklus mit folgender gleichbleibender Schrittfolge bearbeitet:

- Zu Beginn steht der *Plan*, bei dem die Zielsetzung für die einzelnen Initiativen und Maßnahmen konkretisiert und die Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Ebenso wird bestimmt, inwiefern die Initiative sowohl qualitativ als auch quantitativ messbar ist. („Wo wollen wir hin und wie messen wir ob das Ziel erreicht wurde?“)
- In der Phase *Do* erfolgt die Umsetzung der Initiativen / Maßnahmen unter Leitung der Initiativen-Verantwortlichen. Die Umsetzung und Bearbeitung erfolgt dabei nicht im Treffen des Leitungskreises, sondern in eigenen Arbeitsgruppen. („Welche Aktivitäten sind anzugehen und wen braucht es hierfür?“)
- Der *Check* findet im Rahmen des nächsten Treffens des Leitungskreises statt, indem die Zielerreichung bzw. auch die Zielabweichung besprochen werden, welche Dinge während des Sprints gut und schlecht gelaufen sind und was künftig in den Sprints anders gemacht werden sollte. („Was wurde erreicht und was ist noch offen?“)
- Die letzte Phase *Act* umfasst eine Rückkopplung zum Ideen-Speicher sowie die Anpassung der Zielsetzungen und Maßnahmen für die jeweilige, aber auch für die kommenden Initiativen. („Was hat sich im Ideen-Speicher verändert?“)

Der Vorgang wiederholt sich in regelmäßigen Abständen von 4 Monaten. Auf Grund der Dynamisierung (Aufnahme von neuen Initiativen) setzt sich die Strategieumsetzung als rollierendes System fort.

2.4.10 EINSTIEG IN DIE UMSETZUNG – AUSWAHL VON INITIATIVEN FÜR DEN ERSTEN SPRINT

Um in eine agile Strategiebearbeitung für DIP einzusteigen, wurden im Rahmen der zweiten Strategieklausur die Vorbereitungen für einen ersten Sprint vorgenommen. Zusammenfassend aus den Priorisierungen sind die Handlungsfelder mit dem Leitungskreis sortiert und bewertet worden.

Rödl & Partner



Abbildung 21: Diskussion von Initiativen im Rahmen der Strategieklausur

Die Auswahl der Initiativen im Rahmen der Strategieklausur fand unter Anwendung folgender Kriterien statt:

- Aufwand/Wirkung: Hohe Wirkung mit vergleichsweise geringem Aufwand
- Grundlegende Voraussetzungen für andere: Berücksichtigung von gegenseitigen Abhängigkeiten
- Wenig Abhängigkeiten: Direkte Umsetzbarkeit
- Was sowieso schon läuft: Bereits in der Umsetzung

Folgende Initiativen wurden ausgewählt und mit Verantwortlichkeiten hinterlegt:

Handlungsfelder	Initiativen
Prozesse / Organisation / Infrastruktur	Professionalisierung des Projektmanagements
Prozesse / Organisation / Infrastruktur	Prozessmanagement 4.0
Prozesse / Organisation / Infrastruktur	Aufbau Organisation
Schlüsselpartner	Lieferantenbeziehungs-Management.
Prozesse / Organisation / Infrastruktur	Governance Strukturen

Rödl & Partner

Personalressourcen	WhatsDIP <i>Messenger-Erprobung</i>
Personalressourcen	Einführung Wissensmanagement mit Hilfe von WiKi <i>IT-gestütztes Wissensmanagement</i>
Prozesse / Organisation / Infrastruktur	Mobile Arbeitsplatzkonfiguration (Mobit) <i>Mobiler Arbeitsplatz</i>
Prozesse / Organisation / Infrastruktur	Architektur-Management.
Prozesse / Organisation / Infrastruktur	IT-Service Katalog
Personalressourcen	Steigerung der AG-Attraktivität
Schlüsselpartner	Klärungszuständigkeit

Abbildung 22: Auswahl der Initiativen für den 1ten Sprint

Die gewählten Initiativen sind innerhalb des ersten Sprintzeitraums zu bearbeiten. Zum Fortschritt ist entsprechend des oben beschriebenen Konzepts zu berichten.

Darüber hinaus wurden die folgende Implementierungs- und Kommunikationsmaßnahmen vereinbart:

- Abstimmung mit der Themenliste von Ref. I/II,
- Erarbeitung einer Change-Story für DIP,
- Veröffentlichung des Zielbilds,
- Übersicht der Initiativen als langfristige Roadmap.

2.4.11 UMSETZUNGSEMPFEHLUNG

In der Umsetzung des strategischen Zielbildes ist vor allem das Ziel zu sehen, ein einheitliches und grundlegendes Verständnis über die zukünftige Ausrichtung der Dienststelle zu schaffen.

MASSNAHMENSTECKBRIEF				
ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
MS_001	Umsetzung des strategischen Zielbildes	01.10.2019	14.02.2020	Leitung DIP

Eckdaten

PROJEKT	TP 1	Wirkung	mittel
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 2	Aufwand	mittel
UMSETZUNG	intern, externe Unterstützung möglich	PRIORITÄT	hoch
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	übergreifend	PRIORITÄTSSKAL4	

Zusammenfassung

BUDGET (Sachmittel, etc.)	4	TEUR
AUFWAND	62	Personentage (PT)
intern	55	Personentage (PT)
extern	7	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	50	Personentage (PT)

Abbildung 23: Maßnahmensteckbrief "Umsetzung des strategischen Zielbildes"

Mit einzelnen Arbeitspaketen soll ein aktiver Strategieumsetzungsprozess in Gang gesetzt werden, der alle Mitarbeiter/innen der Dienststelle miteinbezieht und diese zu aktiven Beteiligten macht. Dafür ist ein Zeitraum von vier Monaten vorgesehen.

Die einzelnen Arbeitspakete samt Beschreibungen sollen im Folgenden dargestellt werden:

- (1) *AP_01 Review zum ersten Sprint*
Im Review soll der Umsetzungsstand aus der 2ten Strategieklausur besprochen und das weitere Vorgehen (z.B. Themen für den nächsten Sprint) festgelegt werden.
- (2) *AP_02 Einrichtung KANBAN*
In diesem Arbeitspaket geht es darum, einen Ort für eine KANBAN-Wand zu finden und diese zu gestalten, sei es eine physische oder virtuelle Umgebung.
- (3) *AP_03 Aufsetzen der weiteren Sprintumsetzung in KANBAN*
Die verantwortliche Führungskraft für den Sprint und die entsprechende Umsetzung zeichnet sich für die Ausgestaltung in KANBAN verantwortlich.
- (4) *AP_04 Information und Bewerbung durch Mitarbeiter/innen*
Alle Mitarbeiter/innen von DIP werden eingeladen, um durch die Amtsleitung einen Überblick über den Strategiestand und über die Themen des 1ten Sprints zu erhalten.
- (5) *AP_05 Teamfestlegung durch verantwortliche Führungskraft*
Die verantwortliche Führungskraft trifft eine Auswahl der Bewerbungen aus dem Bewerberpool und kommuniziert die Termine eines ersten Treffens.
- (6) *AP_06 Schulung zum Thema agiles Arbeiten und KANBAN*
Die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen sollen eine Schulung zum Thema KANBAN und agiles Arbeiten erhalten.
- (7) *AP_07 Bearbeitung der Teilaktivitäten*
Die Sprintteams steigen in die inhaltliche Bearbeitung in (gemischten) Kleingruppen bzw. Tandems ein.
- (8) *AP_08 Laufender Bericht in Führungsrunde und Festlegung der nächsten Sprints*

Rödl & Partner

Treffen der Führungsrunde mit Retroperspektive und Beratung im PDCA-Format, wobei Erfahrungswerte darüber ausgetauscht werden, was geändert werden muss und welche Themen für den nächsten Sprint in Frage kommen.

(9) *AP_09 Laufende Information der Mitarbeiter/innen zum Stand*

Die laufenden Aktivitäten werden mittels KANBAN dokumentiert und Berichtsteile werden in Qualitätszirkeln und Austauschrunden besprochen.

3.

TEILPROJEKT 2: PORTFOLIOMANAGEMENT

Nach Abschluss des Teilprojekts 1, in dem die strategische Ausrichtung, ein gemeinsames Rollenverständnis und eine Vision für DIP erarbeitet wurde, steht im Teilprojekt 2 das Thema Portfoliomanagement im Fokus.

3.1 Grundlagen und inhaltliche Themen

Das Teilprojekt 2 beschäftigt sich insbesondere mit der Thematik der künftigen Aufgabenwahrnehmung. Folgend ergeben sich Fragen, die im Projekt zu beantworten sind:

- Welche neuen Aufgaben kommen (aus den Strategieprojekten 1 und 2) hinzu?
- Welche bestehenden Aufgaben sollen verändert werden?
- Welche bestehenden Aufgaben sollen beibehalten werden?
- Welche Aufgaben werden innerhalb von DIP oder zwischen den Dienststellen verlagert?
- Wie soll die Aufgabenverlagerung ablaufen?
- Welche Auswirkungen ergeben sich für den Ressourceneinsatz und die notwendigen Mitarbeiterkompetenzen?

Die Struktur und der Leistungsumfang für das Teilprojekt lassen sich wie folgt abbilden:

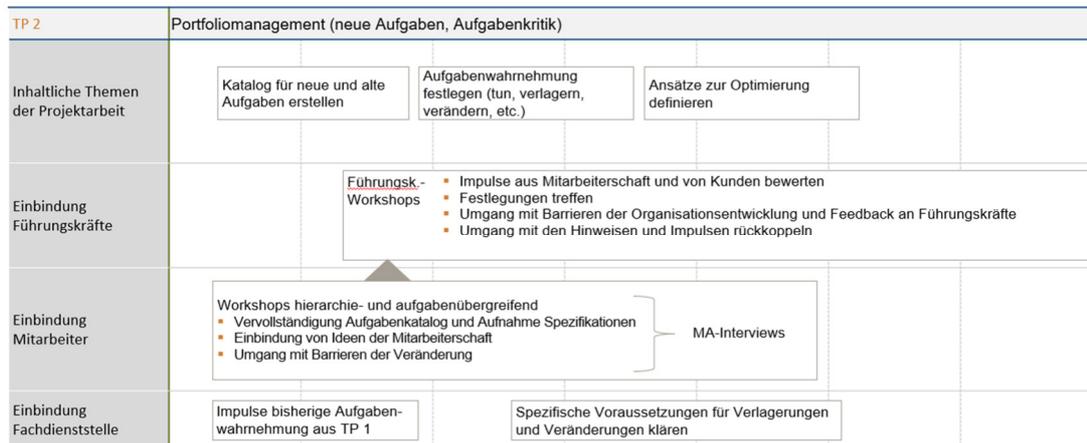


Abbildung 24: Struktur und Leistungsumfang des TP 2 Portfoliomanagement

Im Rahmen des Teilprojektes 2 war zu Beginn die Erstellung des Aufgabenkataloges mit aktuellen und zukünftigen Aufgaben von Bedeutung. Darauf aufbauend konnten Prozesse modelliert werden und Optimierungen definiert werden. Diese Arbeitsschritte erfolgten unter Einbeziehung der Kunden, der Mitarbeiter/innen sowie der Führungskräfte von DIP. Die Ausarbeitung der künftigen Aufgaben und Zuständigkeiten geschah stets vor dem Hintergrund der erarbeiteten Strategie in TP 1 und der vorangegangenen Strategieprojekte.

Damit die oben genannten Fragen hinreichend beantwortet werden können, ist ein vollständiger Überblick über die von DIP wahrgenommenen Aufgaben bzw. über die künftig von DIP wahrzunehmenden neuen Aufgaben wichtig. Dazu diente ein Musteraufgabenkatalog, der durch Organisationsuntersuchungen in vergleichbaren Projekten entwickelt wurde. Dieser Aufgabenkatalog wurde auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten anhand von Stellenbeschreibungen, Detailorganigrammen usw. sowie den Ergebnisberichten der Strategieprojekte 1 und 2 der Stadt Nürnberg angepasst.

3.2 Vorgehensweise im Teilprojekt 2

Im Rahmen von strukturierten Interviewsequenzen wurden die vorab erstellten Muster nochmal überarbeitet und um folgende Punkte ergänzt:

- Spezifikationen, d.h. eine Beschreibung nach Art, Verantwortungsumfang und Intensität, wie derzeit die einzelnen Aufgaben wahrgenommen werden,
- Hinweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht,
- Hinweise zu ersten Umsetzungsbarrieren und Widerständen bei einer Veränderung.

Die Hinweise wurden in einer von uns standardisierten Vorgehensweise nach verschiedenen Kriterien strukturiert:



Abbildung 25: Untersuchungskriterien für die strukturierte Interviewsequenz

Während der Interviews konnte seitens Rödl & Partner ein vertieftes Verständnis über die derzeitige Aufgabenwahrnehmung gewonnen sowie eine Identifizierung der Handlungsfelder vorgenommen werden. Diese Erkenntnisse dienen ebenso der Vorbereitung für erste Ansätze der Optimierungsmöglichkeiten im TP 3 Prozessmanagement.

Durch die stetige Beteiligung war es möglich den Aufgabenkatalog immer weiter zu entwickeln, zu überarbeiten und zu konkretisieren. Dies geschah stets vor dem Hintergrund, Klarheit über die zukünftige Aufgabenstruktur zu erhalten. Die Aufgabenbereiche sind der folgenden Struktur zugeführt worden:

- Aufgabenbereiche
- Aufgaben
- Tätigkeiten

- Spezifikationen

Die Aufgabenbereiche umfassen mehrere Aufgaben eines arbeitsorganisatorisch festgelegten Themengebietes. In diesem Zusammenhang wird die Aufgabe als eine Zusammenfassung von Tätigkeiten, die durch klare Aufgabenziele ergänzt werden, definiert. Eine Tätigkeit wird als eine regelmäßig auszuführende Aktivität, um das Tagesgeschäft zu erledigen, verstanden. Spezifikationen haben als Merkmal, bei Tätigkeiten, die von mehreren Personen ausgeführt werden, eine gleichbleibende Qualität zu sichern. Dabei beziehen sie sich immer auf die Durchführung einer Tätigkeit und beantworten die Frage „Wie soll die Tätigkeit stets ausgeführt werden?“.

3.3 Derzeitiges Aufgabenportfolio von DIP/1

Um die Struktur und Organisation der neuen Dienststelle DIP weiterzuentwickeln, sollen die Informationen aus der Interviewsequenz und den erhobenen Daten (Unterlagen, Erhebungsbogen, etc.) dienen. Anhand der dort erhaltenen Ergebnisse ergibt sich ein Überblick der derzeit von DIP/1 wahrgenommenen Aufgaben.

Mit der Aufstellung einer Übersicht aller bestehenden Aufgabenbereiche, Aufgaben, Tätigkeiten, Schnittstellen und deren Personalbindung ist eine Arbeitsgrundlage geschaffen, auf der weitergehende Entscheidungen getroffen werden konnten.

Im Jahr 2018 wurden in DIP/1 die folgenden Aufgabenbereiche mit einer Personalbindung von 17,3 VZÄ wahrgenommen:

- Führung und Verwaltung
- Stellenplanangelegenheiten
- Steuerungsunterstützung
- Organisationsberatung und –entwicklung außerhalb von Projekten
- Prozessmanagement / ADONIS
- Nürnberger Ideenmanagement
- Controlling
- Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling
- Projekte
- DMS
- Sonstige Aufgaben

Die größten Anteile entfallen auf die Aufgabenbereiche Stellenplanangelegenheiten und Projekte. Zum erst genannten Thema gehören u.a. die Aufgaben Stellenschaffungsverfahren, Zuordnung der Aufgaben und Tätigkeiten zu Plan-Stellen (Arbeitsplatzbeschreibungen), Stellenbewertung und Beratung in Eingruppierungs- und Bewertungsfragen. Dem Bereich Projekte sind z.B. die Aufgaben Leitung von Projekten und Mitwirkung in Projekten zugeordnet.

Im nachfolgenden werden die einzelnen Aufgabenbereiche, die Aufgaben und Tätigkeiten, die Personalbindung in VZÄ und Mengengerüsten sowie die identifizierten Handlungsfelder aus der Interviewsequenz dargestellt:

3.3.1 AUFGABENBEREICH „FÜHRUNG UND VERWALTUNG“

Der Aufgabenbereich „Führung und Verwaltung“ bindet 2018 0,86 VZÄ und umfasst klassische Führungs- und interne Verwaltungsaufgaben von DIP/1, die nicht den originären Aufgaben zugeordnet werden können.

Aufgaben	Ausschnitt aus den Tätigkeiten	VZÄ in 2018	Mengengerüste 2018
Führungsaufgaben	Abteilungsziele festlegen und verfolgen	0,65	Anzahl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 19,22 VK, davon 3,0 VK für DMS Projekte
Personalbetreuung/ -entwicklung	Planen des Personalbedarfs	0,06	
Leistungsdatenbank DIP/1 führen	Leistungserfassung durchführen	0,10	
Standards	Erarbeiten, Weiterentwickeln, Durchführen Handlungsrahmen	0,05	

Abbildung 26: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Führung und Verwaltung“

Folgende Optimierungspotenziale wurden im Rahmen der Interviewsequenz und aus der Kundenkonferenz identifiziert:

- Überprüfung eigener Standards auf Digitalisierungshemmnisse
- Erhöhung der Transparenz führt zu Arbeitserleichterung bei Dienststellen
- Weiterentwicklung von Fach- und Führungskennnissen

3.3.2 AUFGABENBEREICH „STELLENPLANANGELEGENHEITEN“

Der Bereich „Stellenplanangelegenheiten“ umfasst 2018 insgesamt 5,17 VZÄ und beinhaltet Stellenplanthemen jeder Art.

Aufgaben	Ausschnitt aus den Tätigkeiten	VZÄ in 2018	Mengengerüste 2018
Stellenschaffungsverfahren	Sondierungsgespräche mit den Geschäftsbereichen	0,98	Anzahl Anträge: Ca. 453 VK
Stellenhebungsverfahren	Anträge mit Begründungen und Zusatzinformationen kommen von den Geschäftsbereichen	0,42	Anzahl Anträge: 110,00 VK
Stellenanpassungsverfahren	Erstellung POA-Vorlage	0,08	
Unterjährige Kapazitätsausweitung I (BFB)	Eingang, Prüfung und Weitergabe des Antrags	0,33	
Unterjährige Kapazitätsausweitung II (ÜPL)	Eingang, Prüfung des Antrags, Erstellung eines Gutachtens	0,05	Anzahl Anträge: Ca. 10
Bewirtschaftung des (SOLL-) Stellenverteilungsplans	Pflege der Stellen in SAP HCM	0,34	Anzahl Stellen in SAP HCM: 11.639
Zuordnung der Aufgaben und Tätigkeiten zu Plan-Stellen (Arbeitsplatzbeschreibungen)	Verteilung der Dienststellenaufgaben auf Planstellen	1,58	
Stellenbewertung, Beratung in Eingruppierungs- und Bewertungsfragen	Bewertung im 4-Augen-Prinzip	0,49	Anzahl APB: 427
Stellenplanmäßige Umsetzung von Gesetzen/Tarifverträgen	Beobachtung der Entwicklung	0,09	

Rödl & Partner

Kapazitäts-/ Stellenbemessungen	Analyse, Auswertung und Aufbereitung der Daten (Mengengerüst)	0,16	
Prüfung der Freigabe Wiederbesetzung (WBA)	Prüfung Stellenplan	0,32	Anzahl WBAs 637
Sonstige Aufgaben	Klärung von Einzel und Grundsatzfragen zum Stellenplan	0,32	

Abbildung 27: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Stellenplanangelegenheiten“

Aus den Interviewsequenzen und der Kundenkonferenz konnten folgende Optimierungspotenziale identifiziert werden:

- Geringe Transparenz der Prozesse und ihrer Ergebnisse
- Zusammenarbeit mit PA in Bezug auf den Stellenwert und die Besetzungsentscheidung
- Unvollständigkeit von eingehenden Anträgen
- Fehlende IT-Unterstützung und daraus resultierende Medienbrüche
- Keine flächendeckenden und fortschreibungsfähigen Kapazitätsermittlungen

3.3.3 AUFGABENBEREICH „STEUERUNGSUNTERSTÜTZUNG“

Der Aufgabenbereich „Steuerungsunterstützung“ zählt 2018 1,61 VZÄ und beinhaltet die Themen Verwaltungs- und Aufgabengliederung sowie Grundsatzfragen.

Aufgaben	Ausschnitt aus den Tätigkeiten	VZÄ in 2018	Mengengerüste 2018
Änderung und Ergänzung Geschäftsverteilung, Verwaltungsgliederung, Aufgabengliederung; Zuständigkeitsregelungen	Klärung und Zuordnung von Aufgaben zu Organisationseinheiten und Änderungen der Organisationsstruktur	0,43	
Erstellung, Fortführung bzw. Mitwirkung bei der Fortführung von innerdienstlichen Vorschriften und Regelung grundsätzlicher Fragen des allgemeinen Arbeitsablaufs und Dienstbetriebs	Erstellen und Fortschreibung Vorschriften	0,55	
Grundsatzfragen der Mitarbeit in überörtlichen Arbeitskreisen und dgl., Verbindung zur KGSt, Interkommunale Zusammenarbeit (Anfragen im Rahmen der Zusammenarbeit beantworten)	Mitarbeit in überörtlichen Arbeitskreisen und Vereinigungen	0,35	
Grundsatzfragen Formulare (überholt nur noch Pflege der eigenen Formulare im Rahmen der Verwaltung)	Ausgestaltung von Formularen	0,07	
Gremienarbeit	Vorlagen und Gutachten erstellen	0,20	Anzahl Vorlagen/ Gutachten: <ul style="list-style-type: none"> • 33 Vorlagen • Auflagen zu Stellenplanangelegenheiten 93

Abbildung 28: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Steuerungsunterstützung“

Im Rahmen der Interviewsequenzen und der Kundenkonferenz sind die weiteren Themen diskutiert worden:

Rödl & Partner

- Regelmäßige Aktualisierungen gewünscht
- Kenntnis über relevante Regeln, aber Wunsch nach weniger Kontrolle und Vorgaben

3.3.4 AUFGABENBEREICH „ORGANISATIONSBERATUNG UND -ENTWICKLUNG AUßERHALB VON PROJEKTEN“

Der Aufgabenbereich „Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten“ umfasst 2018 insgesamt 1,86 VZÄ, wobei die wesentlichen Themen die Beratungs- und Einführungsunterstützung zu neuen Arbeitsmethoden und -techniken und die Bearbeitung von Aufträgen zu Ist-Aufnahmen und Problemanalysen darstellen.

Aufgaben	Ausschnitt aus den Tätigkeiten	VZÄ in 2018	Mengengerüste 2018
Organisationsberatung	Beratung zu geplanten Organisationsveränderungen und Problemen	1,28	
Bearbeitung von Aufträgen	z.B. Methodische Organisationsuntersuchungen oder Einzelmodule (Ist-Aufnahme und Problemanalyse, integrierte Lösungskonzepte, Umsetzungsunterstützung) durchführen Einzelmodule	0,58	

Abbildung 29: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten“

Weitere Optimierungspotenziale wurden dann aus den Interviewsequenzen und der Kundenkonferenz gewonnen:

- DIP/1 als Impulsgeber und Treiber für neue Entwicklungen
- Etablierung von agilen Arbeitsmethoden

3.3.5 AUFGABENBEREICH „PROZESSMANAGEMENT / ADONIS“

Dem Aufgabengebiet „Prozessmanagement / ADONIS“ werden 2018 insgesamt 0,23 VZÄ zugerechnet. Zentrale Themen sind die Prozessbetrachtung und Prozessoptimierung außerhalb von Projekten sowie die Durchführung von ADONIS Schulungen.

Aufgaben	Ausschnitt aus den Tätigkeiten	VZÄ in 2018	Mengengerüste 2018
Prozessmanagement (Rahmen schaffen)	Beratungsgespräch zur Information interessierter Dienststellen in Bezug auf ADONIS	0,05	Anzahl Beratungsgespräche: 2
Weiterentwicklung der Fachanwendung ADONIS	Umstellung auf BPMN 2.0	0,03	Anzahl an bestehende Prozessen: 2094; 305 abgestimmt
Durchführung ADONIS Schulungen	ADONIS Einführung	0,01	Anzahl durchgeführter Schulungen: 2
Prozesse betrachten und optimieren (außerhalb von Projekten)	Prozessbetrachtungen bei Fachämtern	0,14	

Abbildung 30: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Prozessmanagement / ADONIS“

Die Kundenkonferenz und Interviewsequenzen haben weitere Optimierungsthemen hervorgebracht:

- Abbau von Umsetzungsdefiziten (Weiterentwicklung und Umsetzung des bestehenden Konzeptpapiers)
- Prozessbetrachtung in der Bereichsbetreuung und in den Fachämtern integrieren
- Weiterentwicklung des Schulungsangebots
- Verknüpfung von Digitalisierung und Prozessoptimierung

3.3.6 AUFGABENBEREICH „NÜRNBERGER IDEENMANAGEMENT“

Der Aufgabenbereich „Nürnberger Ideenmanagement“ umfasst 2018 insgesamt 0,22 VZÄ.

Aufgaben	Ausschnitt aus den Tätigkeiten	VZÄ in 2018	Mengengerüste 2018
Vorschläge bearbeiten	Vorschläge gehen ein	0,18	Anzahl eingegangener Vorschläge: 47
NIM-Datenbank administrieren	Stammdatenpflege	0,01	
Prämierung NIM-Vorschlag (Sachprämie)	Geldprämie	0,02	
NIM-Steuer	Weiterleitung der Listen an Stk	0,01	

Abbildung 31: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Nürnberger Ideenmanagement“

Die folgenden Optimierungspotenziale wurden aus den Interviewsequenzen und der Kundenkonferenz gewonnen:

- Ressourceneinsatz innerhalb der Sachbearbeitung
- Teilweise Demotivation der Einreicher/innen durch lange Bearbeitungszeiten
- Wachsende Zahl an Einsprüchen durch einzelnen Einreicher

3.3.7 AUFGABENBEREICH „CONTROLLING“

Der Bereich „Controlling“ zählt 2018 insgesamt 0,41 VZÄ und umfasst klassische Controlling-Themen.

Aufgaben	Ausschnitt aus den Tätigkeiten	VZÄ in 2018	Mengengerüste 2018
Beratung, Unterstützung und Weiterentwicklung bei Aufbau und Pflege eines Controlling-Systems	Beratung und Unterstützung bei der Zielformulierungen	0,04	
Zentrale Pflege SAP/BW	unterjährige Veränderungen im Personalbudget einarbeiten	0,09	Volumen Personalbudget in Mio. EUR: 423
Mitwirkung bei Richtlinien und Grundsatzentscheidungen für Controlling, Budgetierung und Berichtswesen	Anlassbezogener Austausch zu Budgetierungsänderungen	0,01	
Auswertung der Controllingberichte der Dienststellen, Mitwirkung beim zentralen Controlling	Controllingberichte der Dienststellen auswerten	0,16	Anzahl auszuwertender Controllingberichte: 2 pro Dst. p. a.

Mitwirkung bei der erweiterten Budgetverantwortung im Rahmen des Produkthaushalts insbesondere im Hinblick auf die Stellenkapazität und das daraus resultierende Personalkostenbudgets		0,11	
--	--	------	--

Abbildung 32: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Controlling“

Ein Optimierungsfeld konnte aus den Interviewsequenzen und der Kundenkonferenz gewonnen werden:

- Beratung und Unterstützung bei der Entwicklung von Kennzahlen findet nur im Rahmen der Aufgabe „Zentrale Pflege der Ziele und Kennzahlen“ statt

3.3.8 AUFGABENBEREICH „HAUSHALTSKONSOLIDIERUNG UND UMSETZUNGSCONTROLLING“

Das Thema „Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling“ umfasst 2018 0,11 VZÄ.

Aufgaben	Ausschnitt aus den Tätigkeiten	VZÄ in 2018	Mengengerüste 2018
Umsetzungscontrolling zur Haushaltskonsolidierung durchführen	Mitwirkung bei der Erarbeitung von neuen Maßnahmen	0,11	

Abbildung 33: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling“

Im Rahmen der Kundenkonferenz und Interviewsequenzen wurde deutlich:

- Aufgabenwahrnehmung wirkt sich negativ auf die Rolle als Berater und Unterstützer aus

3.3.9 AUFGABENBEREICH „PROJEKTE“

Der Aufgabenbereich „Projekte“ bindet 2018 4,72 VZÄ und umfasst u.a. die Themen Vorbereitung, Leitung und Mitwirkung in Projekten.

Aufgaben	Ausschnitt aus den Tätigkeiten	VZÄ in 2018	Mengengerüste 2018
Vorbereitung von Projekten	Klärung und Abstimmung der wesentlichen Inhalte des Projektsteckbriefs	0,26	
Leitung von Projekten	Operative Projektdurchführung	3,24	Anzahl der Projekte, die unter die Berichterstattungspflicht fallen: 8
Mitwirkung in Projekten	Teilnahme an Projektgremien	1,19	
Moderation	Moderation von Workshops	0,03	

Abbildung 34: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Projekte“

Folgende Optimierungspotenziale wurden im Rahmen der Interviewsequenzen und der Kundenkonferenz deutlich:

- Langwierige Phase der Projektinitialisierung
- Fehlende Standardisierung und Professionalisierung der Projektarbeit
- Fehlende Unterstützung der Projektleitung

3.3.10 AUFGABENBEREICH „DMS“

Das Aufgabenpaket „DMS“ zählt 2018 1,00 VZÄ.

Aufgaben	Ausschnitt aus den Tätigkeiten	VZÄ in 2018	Mengengerüste 2018
Stadtweite Einführung des DMS	Gesamtprojektleitung	0,47	
Basis Roll-Out	Umsetzung DMS im fachneutralen Aktenbereich	0,20	
Betreuung des eigenen DMS	Pflege Aktenplan	0,05	
Konzeption und Umsetzung eines zentralen Scankonzeptes	Konzeption und Umsetzung eines Scankonzeptes	0,06	
weitere Aufgaben	Interkommunaler Erfahrungsaustausch	0,22	

Abbildung 35: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „DMS“

Die folgenden Optimierungspotenziale wurden aus den Interviewsequenzen und der Kundenkonferenz gewonnen:

- Verbesserung der Zusammenarbeit von DIP/1 und DIP/IT-DMS
- Einbindung der Bereichsbetreuung in die Prozesse zur Einführung und Weiterentwicklung von DMS bei den Fachdienststellen wünschenswert

3.4 Portfolioanalyse DIP/1

Anhand der definierten Aufgabenbereiche (auch Portfolios genannt) wurde eine Analyse erstellt, wonach für jeden Aufgabenbereich die folgenden Felder befüllt wurden und dann eine Auswertung nach den Kriterien „zukünftige Personalkapazitäten“ und „strategische Bedeutung“ erstellt werden konnte:

- Aufgabe: Auflistung aller Aufgaben der jeweiligen Aufgabenbereiche
- Kategorisierung nach „unverändert“, „hat Optimierungsbedarf“, „wird verlagert“⁴
- Strategische Bedeutung: Einordnung der strategischen Bedeutung für DIP nach den Kategorien „hoch“, „mittel“, „gering“
- Zukünftige Personalkapazitäten: Einschätzung bzgl. zukünftige Bindung von Personalkapazitäten je Aufgabe, gegliedert nach „hoch“, „mittel“, „gering“

⁴ „Unverändert“: hinsichtlich dieser Aufgabe besteht kein Veränderungsbedarf in der SOLL-Konzeption
„Hat Optimierungsbedarf“: Aufgabe wird in der SOLL-Konzeption neu definiert bzw. anders bearbeitet
„Wird verlagert“: Aufgabe wird ganz oder tlw. In der SOLL-Konzeption von anderen Organisationseinheiten o.Ä. übernommen

Aufgabenbereich: Führung und Verwaltung					NÜRNBERG Rödl & Partner	
Aufgabe	Kategorie	Strategische Bedeutung	Zukünftige Personalkapazitäten	Score	Identifizierte Handlungsthemen	Kurzfristige Optimierungsmöglichkeiten
Führungsaufgaben	unverändert	mittel	mittel	4		
Haushaltsbewirtschaftung	unverändert	mittel	mittel	4		

Abbildung 36: Ausschnitt Portfolioanalyse

Die Auswertung nach den Kriterien zukünftige Personalkapazitäten und strategische Bedeutung ergab folgendes Bild:

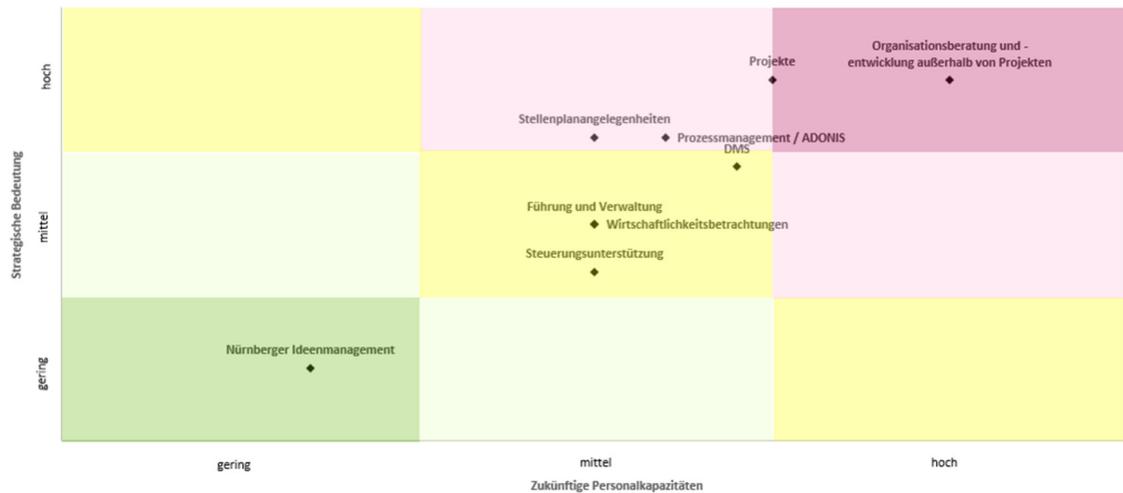


Abbildung 37: Portfolioanalyse

Die Abbildung zeigt, dass dem Aufgabenbereich Organisationsberatung und -entwicklung und dem Thema Projekte die höchsten personellen Kapazitäten zugerechnet werden und auch die höchste strategische Bedeutung beigemessen wird.

Die niedrigste Bedeutung erfährt die Aufgabe Nürnberger Ideenmanagement mit dem geringsten Personaleinsatz und der geringsten strategischen Bedeutung.

Neben der Einordnung nach strategischer Bedeutung und zukünftigen Personalkapazitäten wurden pro Aufgabenbereich weitere Handlungsthemen zu den jeweiligen Aufgaben identifiziert sowie über kurzfristige Optimierungsmöglichkeiten diskutiert. Dadurch sind die Tätigkeiten nochmal erweitert bzw. differenzierter ausgearbeitet worden und können entsprechend in den nächsten Teilprojekten umfassender behandelt werden.

Die Auswertung macht deutlich, dass eine Veränderung der priorisierten Tätigkeiten bevorsteht und insbesondere die Themen *Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten* sowie die Themen *Projekt- und Prozessmanagement* in den Fokus rücken. Zur zukünftigen Aufgabenbewältigung und Themenschwerpunktsetzung muss dadurch die Personalstruktur bzw. der Personaleinsatz verändert werden, um die Dienststelle organisatorisch richtig aufzustellen. Damit geht die Neuorganisation der Dienststelle einher.

3.5 Künftige Aufgaben von DIP/1

3.5.1 UNTERSTÜTZUNG BEI DER ERARBEITUNG UND WEITERENTWICKLUNG VON FACHDIGITALISIERUNGSSTRATEGIEN

Im Strategieprojekt 2 wurden Rahmenbedingungen und Umsetzungsnotwendigkeiten definiert, damit eine flächendeckende Realisierung der Digitalisierungsstrategie stadtweit gelingen kann. Neben spezifischen IT-Fachthemen wurde auch erarbeitet, welche Rollen von DIP/1 im Kontext der Bereichsbetreuung wahrgenommen werden müssen, damit das Zusammenspiel Dienststellen, DIP/IT und DIP/1 von allen Akteuren als zielführend und gelingend wahrgenommen wird. Dies bezieht sich insbesondere darauf, wenn es darum geht, für die Dienststellen und Eigenbetriebe ausgehend von der städtischen Digitalisierungsstrategie eine eigene Fachdigitalisierungsstrategie mit Unterstützung von DIP zu erarbeiten.

Jede Strategieentwicklung lebt im Kern davon, dass neben der Definition der zukünftig gewünschten Zielzustände auch klar identifiziert wird, wo die zu entwickelnde Organisationseinheit gegenwärtig steht. Diese Kernelemente müssen auch bei der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie der Stadt Nürnberg im Fokus stehen.

3.6 Aufgaben mit Änderungen

3.6.1 PROZESSMANAGEMENT

Derzeit bewegt sich die Stadt Nürnberg überwiegend im Bereich des operativen Prozessmanagements. In rund sieben Dienststellen wurden Prozesse bisher umfassend gemeinsam mit DIP/1 und der Fachanwendung ADONIS dokumentiert und gestaltet. Strategische Komponenten des Prozessmanagements wie Risikomanagement, Change- und Maßnahmenmanagement, Controlling-Aspekte sowie die Einführung prozessbezogener Rollen und prozessübergreifende Qualitätsstrukturen (Reifegradmodell) werden dabei kaum genutzt bzw. implementiert.

2016 wurde ein konzeptioneller Ansatz entwickelt, um ein kontinuierliches stadtweites Prozessmanagement mit dezentraler Prozessverantwortung und anlassbezogener zentraler Steuerung (strategisches Prozessmanagement) zu etablieren. Eine flächendeckende Umsetzung dieses Ansatzes erfolgte bisher nicht.

Im Ergebnis wurden die folgenden Lösungsansätze erarbeitet:

- DIP/1 muss Prozessmanagement als verbindlichen Baustein der Organisationsarbeit verstehen
- Es müssen ausreichend Ressourcen für den Aufbau von Prozessmanagement-Kompetenzen geschaffen werden
- Die Fachdienststellen benötigen Anreize um Nutzen des Prozessmanagements zu erkennen und um Informationen mit DIP/1 zu teilen

3.6.2 PROJEKTMANAGEMENT

Basierend auf dem aktuellen Projektmanagement-Ansatz von DIP/1 und den sich verändernden Aufgaben und Rahmenbedingungen ist eine Neuausrichtung des Projektmanagements bei DIP notwendig.

Rödl & Partner

Im Rahmen der durchgeführten Workshops wurde vor allem an den folgenden Punkten gearbeitet:

- Wie definiert sich ein Projekt und wer trifft die Entscheidung darüber?
- Wie sieht der Ablauf der Projektinitialisierung aus?
- Wo sind Probleme in der Projektinitialisierung?
- Wie ist eine sinnvolle Abgrenzung zwischen Bereichsbetreuung, Projektleitung und übergeordneten Projektmanagement herzustellen?

Weitere Schwerpunkte in den Workshops und Terminen im Rahmen des Projektmanagements waren die Themen der Abgrenzung von Projekt- und Linienarbeiten, eines einheitlichen und eindeutigen Formats zur Überprüfung und weiteren Bearbeitung von Projektaufträgen und vor allem die Erarbeitung einer Projektablauforganisation, die die eindeutige Definition eines Auftrages beinhaltet und durch die die Abstimmung innerhalb von DIP/1 vereinfacht wird.

Des Weiteren wird sich zum Ziel gesetzt, den Ressourcenbedarf besser zu steuern und die Priorisierung von Projekten zu verbessern, sodass die Machbarkeit und die Auswirkungen transparenter kommuniziert werden können.

3.7 Zu übertragende Aufgaben

Um sich auf die originären Aufgaben konzentrieren zu können, sollte sich DIP/1 um folgende „fachfremde“ Aufgaben entlasten:



Abbildung 38: Übersicht über Verlagerungsmöglichkeiten für DIP/1

3.7.1 STELLENPLANANGELEGENHEITEN

Die vollständige Aufgabenwahrnehmung in einer Hand durch DIP/1 führt bereits heute zu Rollenkonflikten. Auf Grund der veränderten Rolle von DIP/1 als Unterstützer und Berater wird sich bei gleichbleibender Aufgabenwahrnehmung dieser Rollenkonflikt noch weiter verschärfen.

Rödl & Partner

Aus den genannten Gründen wurde der Aufgabenbereich „Stellenplanangelegenheiten“ aus der Kundensicht betrachtet. Die wahrgenommenen Aufgaben lassen sich dabei nach den folgenden Verantwortlichkeiten/Zielsetzungen unterscheiden und strukturieren:

- (1) Verantwortung für die Ermittlung der Kapazität
- (2) Verantwortung für den Wert der Stelle
- (3) Verantwortung für die Personalbeschaffung

Im Rahmen der Neuaufstellung und geänderten Aufgabenverteilung wird eine Stabstelle „Competence Center Stellenbewertung“ (CC Stellenbewertung) mit direkter Anbindung an das Ref. I/II geschaffen. Künftig werden einige Aufgaben von DIP bezüglich Stellenplanangelegenheiten von dem CC Stellenbewertung übernommen. Davon ausgehend wurden in Workshopsequenzen SOLL-Prozesse zu den Aufgaben erarbeitet, die künftig größtenteils durch „CC Stellenbewertung“ übernommen werden. Diese definierten Prozesse sind dahingehend abgestimmt, dass die Schnittstellen zwischen DIP/1, „CC Stellenbewertung“ und PA klar abgegrenzt sind. Zudem wird bei der Integration der Kunden in die Prozesse auf Transparenz geachtet.

Nachfolgend ist der SOLL-Prozess zur Aufgabe „Stellenhebungsverfahren“ beispielhaft dargestellt:

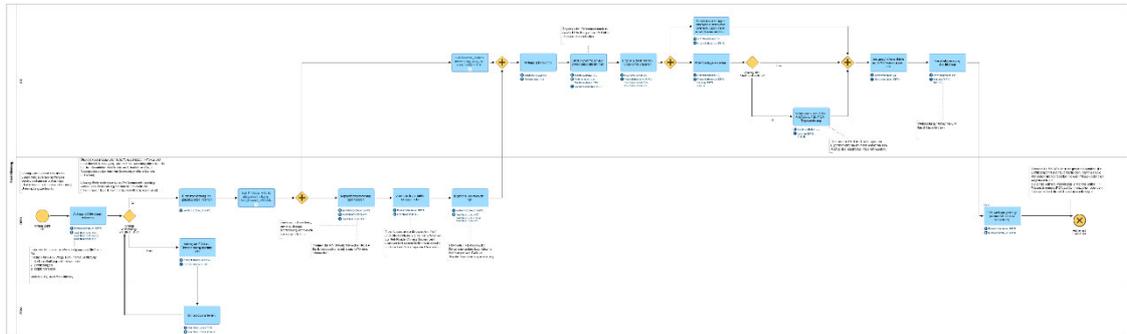


Abbildung 39: SOLL-Prozess Stellenhebungsverfahren

Die Zielsetzung für den Aufgabenbereich Stellenplanangelegenheiten umfasst die folgenden Punkte, unter der Berücksichtigung, dass Teile des Prozesses bei DIP verbleiben und andere in andere Einheiten übergehen:

- (1) Klar definierte Prozesse mit eindeutigen Ansprechpartnern und Verantwortlichkeiten
- (2) Transparenz und Nachvollziehbarkeit wird für den Kunden (FDSt, Antragssteller, etc.) durch laufende Informationen verbessert (Prinzip: Wissen, wo sich der Antrag befindet)
- (3) Abgabe der konfliktträchtigen Aufgabe Stellenbewertung an Competence Center Stellenbewertung (CC)
- (4) Klare Rollenabgrenzung für die Organisationseinheiten:
 - DIP/1: Kapazitätsermittlung und Erstellung der APB
 - CC: Bewertung und Kommunikation (DIP/1 – PA; POA)
 - PA: Personalbeschaffung
- (5) Verbesserung der Qualität der Dateninformationen in SAP HCM soll mittelfristig die Prozesse weiter beschleunigen
- (6) Entlastung DIP/1 und CC um „unnötige“ Aufgaben bzw. Prozessschritte (z. B. WBA)
- (7) PA wird in den Soll-Prozessen frühzeitig eingebunden und informiert (Prinzip: zielgerichtete Information statt Informationsüberfrachtung)

Die Tätigkeiten, die im Rahmen der „Stellenbewertung“ auf das CC Stellenbewertung übergehen, umfassen u.a. die Durchführung der Stellenbewertung und die Kommunikation des Ergebnisses sowie Anregungen zur Überarbeitung des Formulars zur Arbeitsplatzbeschreibung.

Im Zuge der Übertragung der Aufgabe „Aufstellen des Stellenplans“ werden die Tätigkeiten bezüglich der Erstellung des Stellenplans und die politische Begleitung bei DIP/1 entfallen.

Die Prozessverantwortung für die Aufgabe „Stellenhebungsverfahren“ wird beim Competence Center Stellenbewertung verortet. Es entfallen für DIP/1 beispielsweise die inhaltliche Bearbeitung, die Durchführung der Bewertungsgespräche und die Aufbereitung der Hebungsliste.

Der Prozess des „Stellenschaffungsverfahrens“ wird künftig nach einem abgestuften Prozess über den Bereichsbetreuer DIP/1 zu CC Stellenbewertung laufen. Hierbei soll CC Stellenbewertung eine „Scharnierfunktion“ zwischen DIP/1 und PA übernehmen, um bei der Ermittlung des Stellenwerts frühzeitig auch die Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt einbinden zu können.

Ausführliche und weitergehende Erläuterungen sind dem Teilbericht Stellenplanangelegenheiten zu entnehmen.

3.7.2 CONTROLLING

Aus dem Aufgabenbereich Controlling werden zukünftig Tätigkeiten von DIP/1 an Stk übertragen. Diese umfassen:

- Beratung, Unterstützung und Weiterentwicklung bei Aufbau und Pflege eines Controlling-systems
- Zentrale Pflege SAP/BW
- Mitwirkung bei Richtlinien und Grundsatzentscheidungen für Controlling, Budgetierung und Berichtswesen
- Auswertung der Controllingberichte der Dienststellen, Mitwirkung beim zentralen Controlling

Mit der Aufgabe „Beratung, Unterstützung und Weiterentwicklung bei Aufbau eines Controlling-systems“ entsteht die Notwendigkeit bei Stk, Zugang zu den Ergebnissen der Organisationsuntersuchungen zu erhalten und Informationen, beispielsweise über Projektabschlüsse, durch die Fachdienststellen, aber auch durch die DIP/1-Bereichsbetreuer/innen zu erhalten. Für DIP/1 wird es hingegen wichtig sein, weiterhin Zugang zu dem Vergleichsring „strategische Haushaltssteuerung“ und Informationen von Stk über die Änderungen von Zielen und Kennzahlen zu erhalten. Dadurch kann das Controlling-systems mit einem ganzheitlichen Ansatz betrachtet werden.

Im Rahmen der Tätigkeit „zentrale Pflege SAP/BW“ gehen die Tätigkeiten der laufenden Pflege von Zielen und Kennzahlen in SAP/BW sowie die Prüfung der Ziele und Kennzahlen während der Haushaltsplanung über. Gegenüber Stk sollten die Dokumentationsstandards übergeben werden und für die verantwortlichen Mitarbeiter/innen Schulungen durchgeführt werden. Den Bereichsbetreuern bei DIP/1 sollten weiterhin Leserechte und Zugriffe auf die Controllingberichte gewährt werden.

Mit dem Übergang der Aufgabe „Mitwirkung bei Richtlinien und Grundsatzentscheidungen für Controlling, Budgetierung und Berichtswesen“ wird eine Tätigkeit organisatorisch übertragen, die bereits aktuell schwerpunktmäßig durch Stk ausgeübt wird.

Ebenfalls wird die Aufgabe „Auswertung der Controllingberichte der Dienststellen, Mitwirkung beim zentralen Controlling“ übergehen, sodass Tätigkeiten wie die Auswertung der Controllingberichte und die Berichterstattungen an verschiedene Stakeholder zu Stk übergehen. Für Stk sollte sichergestellt werden, dass ein anlassbezogener Austausch mit DIP/1 zu aufkommenden

Fragestellungen möglich ist. DIP/1 sollte allerdings weiterhin Zugriffsrechte auf die Berichte erhalten. Durch den Übergang soll die Weiterentwicklung des Berichtswesens verstärkt betrieben werden.

Die übergewandenen Tätigkeiten und die künftigen Notwendigkeiten für Stk und DIP/1 wurden in einem Übergabegespräch definiert und verortet.

3.7.3 HAUSHALTSKONSOLIDIERUNG

Bei der Aufgabe „Umsetzungscontrolling zur Haushaltskonsolidierung“ handelt es sich um die Überprüfung der Umsetzung von Konsolidierungsmaßnahmen aus Haushaltskonsolidierungsprogrammen der Stadt Nürnberg der Vorjahre. Durch die fortschreitende Realisierung der offenen Maßnahmen, nimmt der Aufwand bei DIP/1 ab.

Unter Berücksichtigung der Prozessoptimierung und der bevorstehenden Veränderungen in der Dienststelle, sollen nur noch Abschlussarbeiten der letzten Konsolidierungsphase bearbeitet werden.

Es besteht Einigkeit darüber, dass sich das bisherige Vorgehen bei der Erarbeitung von Konsolidierungsmaßnahmen künftig verändern muss. Diese Aufgabe soll in diesem Zusammenhang nicht mehr im Aufgabenportfolio von DIP/1 wahrgenommen werden. Sollte es erneut zu einem solchen Prozess kommen, ist dieser neu aufzubereiten, allerdings künftig im Rahmen des Themas Prozessoptimierung.

3.7.4 VERLAGERUNG VON AUFGABEN AUS DEM BEREICH STEUERUNGSUNTERSTÜTZUNG AUF DIE FACHDIENSTSTELLEN

Wunsch der Fachdienststellen ist es, in die Wahrnehmung von Aufgaben stärker eingebunden zu werden bzw. diese Aufgaben auch stärker zu übernehmen. Hier wurden genannt:

- Beschleunigung des Freigabeprozesses für Wiederbesetzungsanfragen
- Verzicht auf unnötige Freigabeprozesse bei städtischen Regelungen (z.B. Schließung in Einzelfällen)

Die erst genannten Themen aus dem Aufgabenbereich Stellenplanangelegenheiten umfassen die Prüfung der unterjährigen Kapazitätsausweitung und die Prüfung der Freigabe von Wiederbesetzungen durch DIP/1. Für beide Aufgaben besteht der Wunsch der Fachdienststellen und die Möglichkeit unter gewissen Auflagen den Prozess ohne DIP/1-Einbindung durchlaufen zu lassen. Dies bringt eine Reduktion des Arbeitsaufkommens bei DIP/1 und eine Prozessbeschleunigung für die beantragende Fachdienststelle mit sich. Die SOLL-Prozesse werden im Teilbericht Stellenplanangelegenheiten näher erläutert.

Eine stärkere Eigenständigkeit und Verantwortlichkeit der Fachdienststellen bei der Anwendung von städtischen Regelungen, z.B. bislang Freigabe durch DIP/1 bei Schließtagen für Personalversammlungen in der Fachdienststelle, sollte angestrebt werden. Auch dies bringt eine Reduktion des Arbeitsaufkommens bei DIP/1 und eine Prozessbeschleunigung für die beantragende Fachdienststelle mit sich.

3.8 Serviceversprechen

Das strategische Zielbild von DIP definiert: *„DIP ist Partner und treibende Einheit für Digitalisierung, IT, Prozess- und Organisationsgestaltung in der Stadtverwaltung. Die Leistungen erbringt*

Rödl & Partner

DIP kompetent, zeitgerecht, lösungs- und endnutzerorientiert sowie entsprechend vereinbarter Servicestandards auf dem jeweiligen Stand der Technik.“

Ein Servicestandard oder -versprechen ist eine Zusicherung von DIP/1 an die Kunden (Fachdienststellen und Eigenbetriebe), dass eine Leistung in einer vorab definierten Art und Weise erbracht wird.

Zunächst wird den Fachdienststellen und Eigenbetrieben ein Leistungskatalog inklusive Beschreibungen angeboten.

In einem zukünftigen Schritt werden dann die konkreten Serviceversprechen für die angebotenen Leistungen sukzessive ergänzt.

Ein Serviceversprechen schützt den Kunden und ist ein Ausdruck von Fairness gegenüber jenem. Gegenstand der Vereinbarungen kann sein:

- Konkrete Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Qualität und Voraussetzungen
- Erreichbarkeit und Reaktionszeiten
- Störungen
- Evaluation
- Ggf. Laufzeitvereinbarung

Im Rahmen des Workshops Leistungskatalog und Serviceversprechen wurden die Aufgaben von DIP/1 hinsichtlich der Möglichkeit ein Serviceversprechen zu definieren bearbeitet. Dabei wurde für die wesentlichen Aufgaben erarbeitet:

- (1) In welcher Form kann ein Serviceversprechen abgegeben werden?
- (2) Welcher Teil der Aufgaben ist nicht vom Serviceversprechen umfasst?
- (3) Wie kann die Einhaltung des Serviceversprechens gemessen und evaluiert werden?
- (4) Was muss getan werden, um das Serviceversprechen abzugeben?

Die erarbeiteten Ergebnisse des Workshops zeigen sich ausschnittsweise in der nachfolgenden Abbildung:

Aufgaben/ Leistung	Servicever- sprechen	Abgrenzung (nicht beinhal- tet):	Messbarkeit/ Evaluation	Was braucht es?	
Bearbeitung Schaf- fungsantrag	Transparenz; hin- sichtlich Entschei- dung Berücksichti- gung aller Argu- mente	Keine „Schaffungs- garantie“	Angemessene Info u. Begründung	Kapazität für intensivere Bearbeitung u. Info	Vollständige und ausführlich be- gründete An- träge √
Bearbeitung He- bungsantrag	Transparenz; Berücksichtigung aller Faktoren	Keine „Hebungsgar- antie“		APBs sind ausführlich und verständ- lich formuliert √	Info der Ent- scheidungssträ- ger
Kapazitäts-/ Stellen- bemessung	Transparenz; Abgestimmte Me- thode; Termintreue	Fortschreibung ↑ Neuanlage/ -ausrich- tung	Abgestimmtes Er- gebnis (Abnahme) • Konsensual • Evtl. Unterschrift	Know-How DIP/1 (Fortbil- dungen) vollständige Infos	√
WBAs	Prüfung/Reaktion innerhalb von x Ar- beitstagen	Andere Beteiligte Stk, PA, CC	Anteil WBAs inner- halb von x Arbeits- tagen	Aktuelle APB und Bewer- tung	√
Unterjährige Kapazi- tätserweiterung (BFB u. UPL)			Anteil	Vollständige Unterlagen	√
Bewirtschaftung SOLL-Stellenplan	Aktualität -Zeitnahe Ein- pflege der Ände- rungen		Aktualität	Kapazität; er- forderliche In- fos	√

APBs	Aktualität	Auch anlassfrei, ggf. Impuls durch DIP	Vollständiger, aktueller APB-Bestand im DMS	Mitwirkungsbereitschaft der Dienststelle	√
Analyse der Problemstellung	Fahrplan gemeinsam mit Dst entwickeln und festlegen mit Zeitplan		Erfolgreiche Umsetzung des Fahrplans (lesson learned)	Besprechungsräume mit entsprechender Ausstattung	Ressourcen
Erarbeitung von Möglichkeiten (inhaltlich und methodisch) Lösungsstrategie gemeinsam mit Dst	Unter Einbringung der Kompetenzen von DIP/1; II; + Hinzuziehung anderer Kompetenzen + Beteiligung	Strategische stadtweite Vorgaben / Ziele zu ändern	Problem gelöst, Situation verbessert?	Mobile Endgeräte, etc., Technik	Überlegung Ticket-System
Begleitung der Umsetzung	Z.B.: Prozessmanagement; Changemanagement; Orgaerfahrung; Gesamtstädt. Interessen; Zeitmanagement		Zeitplan eingehalten?	Personelle Kapazität, Qualifikation, Know-How	√
<i>Keine Relevanz bzw. keine klassischen Kunden:</i>	Aufstellung Stellenplan und Stellenanpassungsverfahren	Stellenplanmäßige Umsetzung von Gesetzen / Tarifverträgen	Stellenbewertung; Beratung in Bewertungsfragen		
<i>Neue Aufgaben</i>	Digitale Fachstrategien entwickeln	Organisationsberatung			

Abbildung 40: Ausschnitt aus der Erarbeitung von Serviceversprechens je Aufgabe - WS Servicekatalog

3.9 Umsetzungsempfehlung

Die Maßnahme Transparenzoffensive soll dazu dienen, die Serviceversprechen, wie im vorherigen Kapitel dargestellt, nochmals genauer zu definieren.

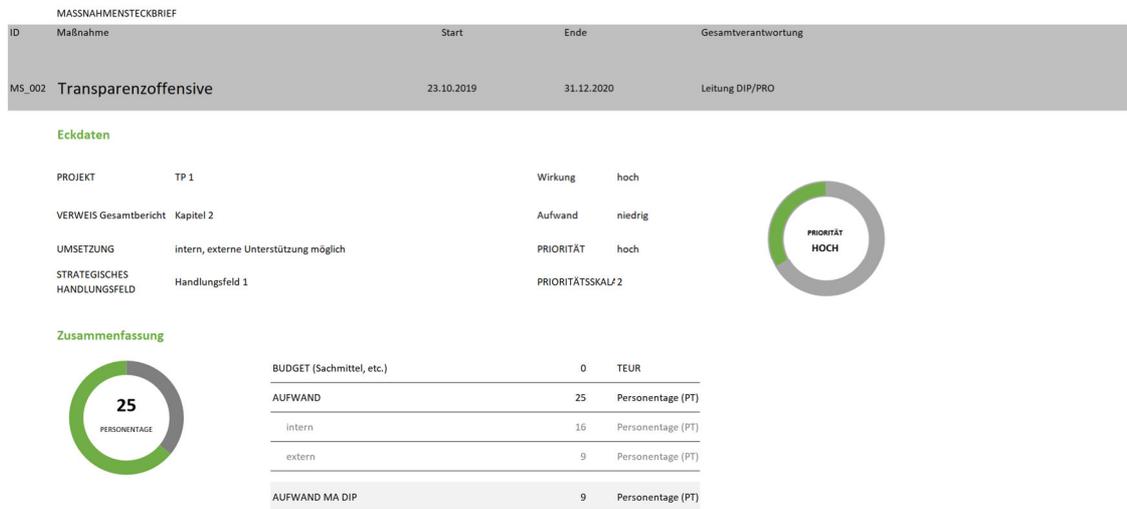


Abbildung 41: Maßnahmensteckbrief "Transparenzoffensive"

Die Fachdienststellen sollen darüber informiert sein, was DIP/PRO zur Unterstützung anbietet und wer als Ansprechpartner für die Fachdienststellen fungiert. Der Umsetzungszeitraum beläuft sich auch einen längeren Zeitraum auf insgesamt 14 Monate, also bis zum 31.12.2020.

Die einzelnen Arbeitspakete zu dieser Maßnahme lauten wie folgt:

(1) AP_01 Festlegung der Serviceversprechen

In diesem Arbeitspaket geht es darum, die Form des Serviceversprechens auszuarbeiten, Aufgabenteile festzulegen, die Einhaltung und die Aufgabenfelder der Serviceversprechen zu bestimmen.

- (2) *AP_02 Kommunikationskonzept erarbeiten*
Zur gezielteren Kommunikation soll ein Workshop zum Thema Transparenzoffensive durchgeführt werden und daraus sollen konkrete Ideen zur Ansprache abgeleitet werden.
- (3) *AP_03 Information der Fachdienststellen*
Die Fachdienststellen bekommen mittels Texten und Berichten Informationen zum Projekt bereitgestellt, wie z.B. „Was ändert sich für den Kunden?“.
- (4) *AP_04 Abstimmung Leistungs- und Servicekatalog mit DIP/IT*
Gemeinsam mit DIP/IT sollen mögliche Definitionen für Serviceversprechend geprüft werden.
- (5) *AP_05 Bereitstellung Leistungs- und Servicekatalog im Intranet*
Hierbei geht es um die Einarbeitung des Leistungs- und Servicekatalogs im Intranet.
- (6) *AP_06 Befragung ausgewählter Fachdienststellen zum wahrgenommenen Service*
Durch die Befragung ausgewählter Fachdienststellen wird Feedback eingeholt.
- (7) *AP_07 Laufende Aktualisierung*
In der laufenden Aktualisierung geht es um die Bearbeitung von Verbesserungs- und Veränderungswünschen.

4. TEILPROJEKT 3: VORSCHLÄGE ZUR OPTIMIERUNG DER AUFGABEN

4.1 Grundlagen und inhaltliche Themen

Das Teilprojekt 3 dreht sich insbesondere um die Frage der Ausgestaltung der Bereiche Prozess- und Projektmanagement sowie in diesem Zusammenhang auch um die Ausarbeitung und Dokumentation der Kernprozesse bei DIP. Darüber hinaus wurden Themen bezüglich neuer Aufgabenbereiche oder solche, die aufgrund Aufgabenverlagerungen neu zugeschnitten werden, im Rahmen des Teilprojektes 3 erarbeitet. Daraus sind folgende Fragen entstanden, die im Projekt behandelt wurden:

- Welche sinnvollen alternativen Modelle existieren für die Bereiche Prozess- und Projektmanagement?
- Wie sollen die Bereiche Prozess- und Projektmanagement in der Stadtverwaltung Nürnberg ausgestaltet sein?
- Wie sieht die Prozessorganisation in diesen Bereichen aus? (standardisiertes Ablaufschema für Projektantrag, Projektplanung, etc.)
- Welche Standards, Methoden und Instrumente sind dafür erforderlich?
- Welche Prozessschritte sind zu optimieren?
- Müssen Schnittstellen angepasst werden?

Ausgehend von diesen Fragestellungen werden nachfolgend die einzelnen Teilbereiche des Teilprojektes 3, zu denen jeweils auch ein oder mehrere Workshopsequenzen stattfanden, beschrieben:

- Führung
- Fachdigitalisierungsstrategie
- Projektmanagement
- Prozessmanagement
- Digitalisierungsscheck
- Stellenplanangelegenheiten

4.2 Führung

Im Zuge der organisatorischen und strukturellen Veränderungen der Dienststelle DIP wird ein gemeinsames und geteiltes Führungs- und Verantwortungsverständnis erforderlich.

Gute Führung ist ein wesentliches Element, um das im strategischen Zielbild von DIP formulierte Ziel „DIP bietet allen Mitarbeitenden ein motivationsförderndes Arbeitsumfeld“ zu erreichen. Dazu gehören insbesondere die Themen Führungskultur, Personalentwicklung und Arbeitsplatzausstattung. In diesem Zusammenhang sind die folgenden Fragestellungen zu klären:

- Welches Führungsverständnis benötigt DIP?
- Wie sehen Rolle und Aufgaben aus?
- Welche Kompetenzen werden benötigt?
- Mit welchen Instrumenten können die Führungsaufgaben umgesetzt werden?
- Wie gewinne ich mehr Zeit für Führung?

Im Rahmen eines Workshops wurden die Fragestellungen vor dem Hintergrund der allgemeinen Führungsaufgaben der DIP-Führungskräfte gemeinsam mit PA bearbeitet.

4.2.1 ERARBEITUNG EINES FÜHRUNGSLEITBILDES FÜR DIP

Das Personalamt hat im Zuge des Strategieprojekt 1 „Personal“ die Weiterentwicklung der Führungskräfteentwicklung begonnen und ein Führungsleitbild für die Stadt Nürnberg unter Beteiligung der Dienststellen erarbeitet.



Abbildung 42: Führungsleitbild der Stadt Nürnberg - ENTWURF

Das städtische Führungsleitbild muss auf die einzelnen Dienststellen angepasst und weiter konkretisiert werden. Auch für DIP wird dieses notwendig sein, da ein spezifisches Führungsleitbild für DIP bislang nicht vorliegt.

Hierfür sind weitere Grundlagen vorhanden wie:

- das Leitbild der Stadt Nürnberg

- der Sozialkodex der Stadt Nürnberg und
- der überfachliche Kompetenzkatalog

4.2.2 VORGEHEN FÜR DIE ERARBEITUNG EINES FÜHRUNGSLEITBILDES DIP

Folgendes Vorgehen wird empfohlen:

- (1) Sichtung des Führungsleitbilds der Stadt Nürnberg im Entwurf und eines bereits operationalisierten Führungsleitbildes einer Dienststelle (z.B. BCN oder Ordnungsamt)
- (2) Zusammenführung und Evaluation
- (3) Workshop im Leitungskreis mit Klärung der Fragen:
 - Was können wir übernehmen?
 - Was müssen wir erarbeiten?
- (4) Gruppenarbeit zu Themen mit den Mitarbeiter/innen aufsetzen
- (5) Evaluation der Ergebnisse und Verschriftlichung

4.2.3 WESENTLICHE FÜHRUNGSAUFGABEN UND NOTWENDIGE KOMPETENZEN ALS FÜHRUNGSKRAFT BEI DIP

Im Vergleich zu den operativen Aufgaben sind in vielen Kommunen die Führungsaufgaben gar nicht oder nicht hinreichend beschrieben und auch nicht mit entsprechenden abgeleiteten Zeitbedarfen hinterlegt. Nachfolgende Abbildung zeigt eine solche Definition mit Ressourcenbindung:

Allgemeine Führungsaufgaben <ul style="list-style-type: none"> - Delegation von Aufgaben und Verantwortung - Koordination der Aufgabenerfüllung - Mitarbeitergespräche - Steuerung / Kontrolle - Aus- und Fortbildung - Mitwirkung bei der Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter - Beurteilung und sonstige personalwirtschaftliche Stellungnahmen - Mitwirkung bei der Vergabe von Leistungsentgelt und Leistungsanerkennungen - Vertretung der Organisation nach außen - Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit 	Amtsleitung <ul style="list-style-type: none"> - Strategische Entwicklung des Fachbereichs - Entscheidung in grundsätzlichen fachlichen, personellen, organisatorischen und finanziellen Angelegenheiten, soweit nicht in anderer Zuständigkeit - Überprüfung der Vorlagen an Verwaltungsspitze und Politik, Vertretung des Fachbereichs in den Gremien und gegenüber der Öffentlichkeit - Unterstützung der Verwaltungsspitze bei Führungsaufgaben durch Informationen und Vorschläge über Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung - Klärung von Zweifelsfragen aus dem Gesamtbereich des Amtes - Mündliche Auskünfte an die Presse
	Abteilungsleitung <ul style="list-style-type: none"> - Eigenverantwortliche Leitung der Abteilung in fachlicher, personeller und finanzwirtschaftlicher Hinsicht - Erstellung von Handlungskonzepten und –strategien der Abteilung - Abschließende Bearbeitung von Vorlagen an Verwaltungsspitze und Politik, Vertretung der Abteilung in den Gremien und gegenüber der Öffentlichkeit - Unterstützung der AL bei ihren Führungsaufgaben durch Vorschläge und Informationen über Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung, mit erheblichen finanziellen Auswirkungen sowie mit Auswirkungen auf andere Fachdienste - Maßnahmen zur sachlich richtigen und rechtzeitigen Aufgabenerfüllung und zum Einsatz der zugewiesenen Mitarbeiter sowie Arbeitsmittel - Durchsicht der wichtigen Eingänge, Bearbeitungsverfügungen - Entscheidung in schwierigen Einzelfällen - Unterstützung bei besonders schwierigen Vorgängen und solchen von grundsätzlicher Bedeutung - Vertretung der Stadt vor Gericht
	etc. <ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung der Abteilungsleitung bei der Erstellung von Konzepten und Sitzungsunterlagen - Definition von einheitlichen Bearbeitungsstandards innerhalb der Organisationseinheit - Kontrolle der rationellen, kostenwirtschaftlichen und rechtlich richtigen Aufgabenerledigung - Einsatz der zugewiesenen Mitarbeiter - Durchsicht der Eingänge der Organisationseinheit, Bearbeitungsverfügungen - Fachliche Unterstützung der Mitarbeiter - Mitwirkung bei der Bearbeitung besonders schwieriger Einzelfälle

Abbildung 43: Beispiel für eine Rollen- und Aufgabenbeschreibung der Führungskräfte

In der Abbildung wurde eine beispielhafte Einteilung vorgenommen, wie sich die Aufgaben auf die einzelnen Führungskräfte-Ebenen aufteilen könnten.

Im Rahmen des durchgeführten Workshops mit dem DIP-Leitungskreis wurden die wesentlichen Aufgaben einer Führungskraft bei DIP gesammelt und gegliedert. Von der Gruppe wurden die folgenden Aufgaben als die wesentlichen Führungsaufgaben definiert:

(1) Mitarbeiter/innen entwickeln und Kommunikations- / Feedbackkultur etablieren

Hierzu gehören Aufgaben wie:

- Mitarbeiter/innen begeistern
- Mitarbeiter/innen weiterentwickeln
- Mitarbeiter/innen entsprechend ihrer Stärken fördern und fordern
- Kontinuierlichen Dialog mit Mitarbeiter/innen führen
- Mitarbeiter/innen zur Umsetzung städtischer Ziele motivieren
- Feedback geben, konstruktive Kritik üben
- Auswahl & „Coaching“ der nächsten Führungsebenen

(2) Ziele setzen, Aufgabenbereiche steuern und managen

Hierzu gehören Aufgaben wie:

- Ergebnisse in seinem Verantwortungsbereich erzielen und Rahmenbedingungen schaffen
- Ziele, Fristen und Zuständigkeiten setzen und kontrollieren (inkl. Kommunikation) und Verantwortlichkeiten festlegen
- Organisation des Aufgabenbereichs
- Verantwortung und Entscheidungsfreiheit auf die nächsten Führungsebenen delegieren
- Sicherstellung der technologischen Weiterentwicklung des IT-Services

(3) Arbeitsbedingungen (Ressourcen, Personal) schaffen

Hierzu gehören Aufgaben wie:

- Schaffung von optimalen Arbeitsbedingungen für die Aufgabenerledigung
- Ressourcen, Kapazitäten, Personal und Finanzen planen und steuern

(4) Selbstführung organisieren

Hierzu gehören Aufgaben wie:

- Eigene Führungskompetenz erhalten und fördern
- Intrinsische Motivation und eigene Organisation stärken und weiterentwickeln

(5) Veränderungen managen und Orientierung geben

Hierzu gehören Aufgaben wie:

- Akzeptanz für Entscheidungen (die von übergeordneten Ebenen kommen) herstellen
- Auswirkungen und Veränderungen transparent machen und Betroffene rechtzeitig mit einbeziehen

4.2.4 ABGELEITETE KOMPETENZEN

Damit künftig die Aufgaben entsprechend der gemeinsamen Vorstellungen ausgeführt werden können, sind bestimmte Kompetenzen innerhalb der Dienststelle erforderlich. Dafür müssen einige vorhandene Kompetenzen wieder stärker fokussiert und andere innerhalb der Dienststelle noch entwickelt und verbreitet werden.

Rödl & Partner

Das Personalamt hat die Grundlagen der Führungskräfteentwicklung der Stadt Nürnberg neu erarbeitet und in diesem Zusammenhang einen überfachlichen Kompetenzkatalog erarbeitet und mit den Dienststellen abgestimmt. Dieser Katalog umfasst die folgenden Kompetenzen:



Hinweis: Führungskompetenzen stellen eine Ergänzung für die Zielgruppe „Führungskräfte“ dar. Alle weiteren Kompetenzen gelten für alle Mitarbeitendengruppen. Die Inhalte und Beschreibungen des überfachlichen Kompetenzkatalogs sind in beiden Darstellungen identisch. Die Nummerierung dient lediglich der besseren Übersichtlichkeit und impliziert keine „Wertung“ einzelner Kompetenzcluster.

Abbildung 44: Überfachlicher Kompetenzkatalog der Stadt Nürnberg

Die Kompetenzen aus dem überfachlichen Kompetenzkatalog wurden im Rahmen eines Workshops mit den Führungskräften von DIP und PA den wesentlichen Aufgaben einer Führungskraft bei DIP zugeordnet. Hier ergibt sich folgende Zuordnung:

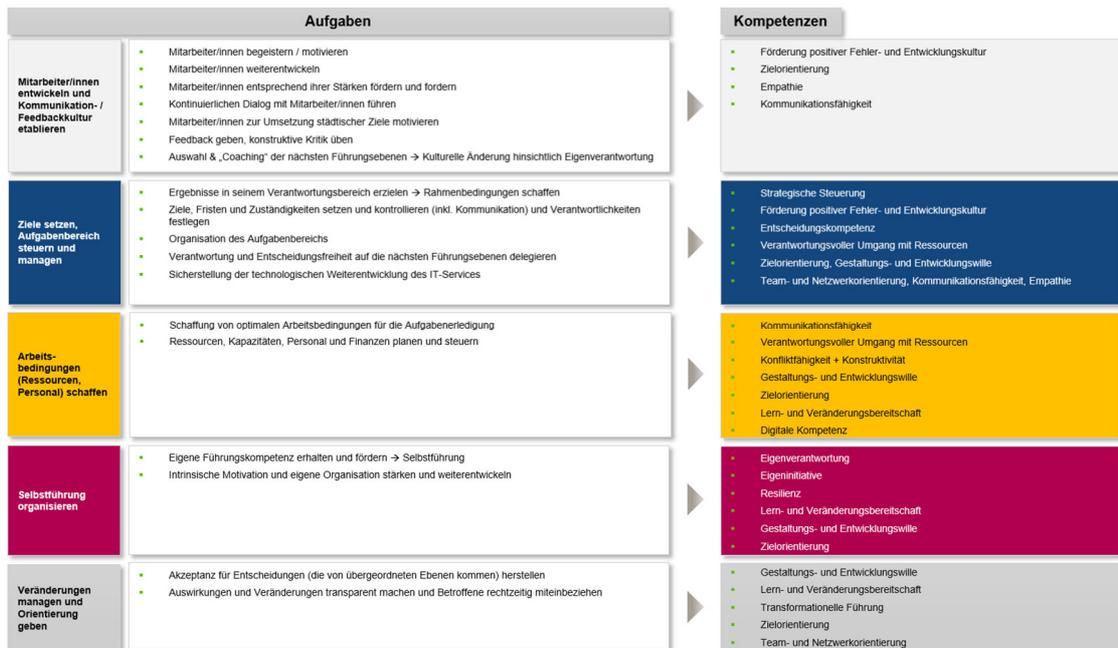


Abbildung 45: Zentrale Führungsaufgaben und nötige Kompetenzen

Die Abbildung lässt erkennen, dass für mehrere zentrale Führungsaufgaben die ähnlichen oder gleichen Kompetenzen benötigt werden. Diese Mehrfachnennungen sind Kernkompetenzen einer DIP-Führungskraft. Zu nennen sind hier insbesondere eine hohe Kommunikationsfähigkeit und die Förderung einer Fehler- und Entwicklungskultur. Des Weiteren sollte bei den Führungskräften eine erhöhte Zielorientierung ausgeprägt sein, sowie digitale und soziale Fähigkeiten.

Mehrfach beschriebene Kompetenzen sind als künftige Pflichtbestandteile für Führungskräfte bei DIP anzusehen, die übrigen als solche, die in freiwilligen Schulungen vermittelt werden.

4.2.5 UMSETZUNGSEMPFEHLUNG

Ziel der Maßnahmen zum Thema Führung ist im Wesentlichen die Erarbeitung eines klar definierten Führungsleitbildes, dass unter den Mitarbeiter/innen eine gleiche Akzeptanz wie unter den Führungskräften hat. Durch ein eindeutiges Führungsleitbild wissen die Mitarbeiter/innen, was sie von den Führungskräften erwarten können und gleichzeitig herrscht Transparenz darüber, welche Kompetenzen und Qualifikationen nötig sind, um bei DIP eine Führungsrolle begleiten zu können.

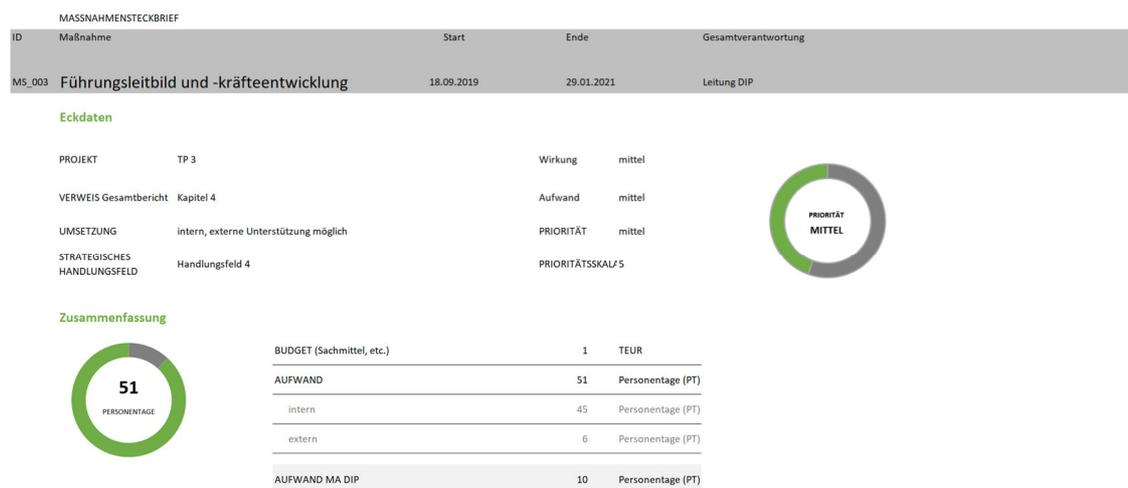


Abbildung 46: Maßnahmensteckbrief "Führungsleitbild und -kräfteentwicklung"

Der Umsetzungszeitraum hat bereits begonnen, ist für das gesamte Jahr 2020 vorgesehen und sollte bis Ende Januar 2021 abgeschlossen sein.

Die einzelnen Arbeitspakete beinhalten die folgenden Themen:

- (1) *AP_01 Ableitung Führungsleitbild aus städtischem Leitbild und BCN*
Gemeinsam mit den Führungskräften wird ein gemeinsames Führungsverständnis erarbeitet.
- (2) *AP_02 Umsetzung auf DIP/PRO im Rahmen eines FK-Workshops*
Etablierung eines Führungsleitbildes unter den Führungskräften und im Falle der Nichteinhaltung des Leitbildes werden Eskalationsroutinen auf Ebene der DIP-Leitung etabliert.
- (3) *AP_03 Vorstellung vor der Mitarbeiterschaft DIP*

Im Rahmen einer Ergebnisvorstellung vor den Mitarbeitern/innen soll Feedback für die Über- bzw. Weiterbearbeitung gesammelt werden.

(4) *AP_04 Überarbeitung*

Nach dem Einholen des Feedbacks steht die Überarbeitung bzw. die Umsetzung von Verbesserungs- und Veränderungsvorschlägen.

(5) *AP_05 Identifizierung von Qualifikationsbedarf für die einzelnen Führungskräfte und potenziellen Führungskräfte*

Im Rahmen von jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen findet eine Abstimmung und Zielvereinbarung statt.

(6) *AP_06 Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen*

Abgestimmte Zielvereinbarungen werden umgesetzt.

(7) *AP_07 Durchführung MA-Befragung zur Evaluation*

Durch das Einholen von Feedback werden die Ideen stetig evaluiert.

4.3 Projektmanagement

4.3.1 AUSGANGSLAGE

Basierend auf dem aktuellen Projektmanagement-Ansatz von DIP/1 und den sich verändernden Aufgaben und Rahmenbedingungen ist eine Neuausrichtung des Projektmanagements bei DIP notwendig.

Die abgehaltenen Workshops und Termine im Rahmen des Projektmanagements ging es im Wesentlichen darum, eindeutige Formate in der Projektarbeit zu implementieren, Projekt- von Linienarbeiten zu differenzieren und ein eindeutiges Vorgehen von der Projektidee über die Projektorganisation bis zur eigentlichen Durchführung zu etablieren. Dazu gehörte auch die Erarbeitung einer Definition, wie zwischen einem Auftrag und einem Projekt zu unterscheiden ist.

Weitere Themen waren die Ressourcensteuerung und die Priorisierung von Projekten zu verbessern.

4.3.2 IST-ANALYSE

Unter das Aufgabenpaket Projektmanagement fallen bei DIP/1 die Vorbereitung, die Leitung und die Mitwirkung in Projekten. Im Jahr 2018 sind bei DIP/1 darauf 4,72 VZÄ entfallen. Der bisherige Projektablauf bei DIP/1 ist wie folgt strukturiert⁵:

⁵ Alle nachfolgenden Angaben beziehen sich ausschließlich auf Projekte, die DIP/1 betreffen und gelten nicht für Projekte von DIP/IT.

Rödl & Partner

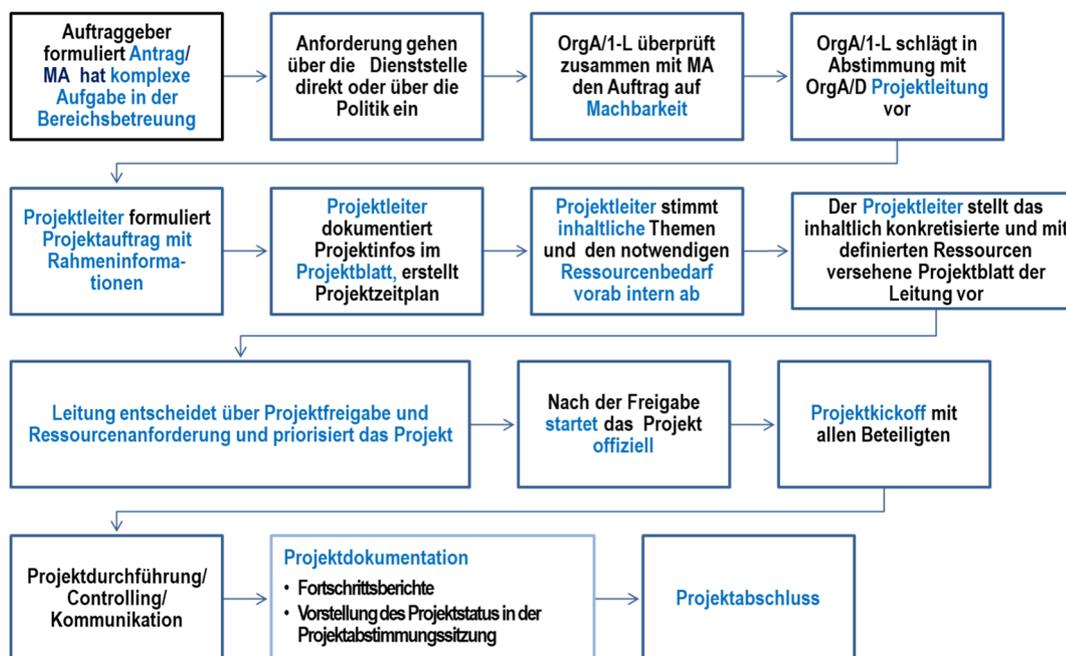


Abbildung 47: Projektmanagement bei DIP/1

In der Vorbereitung von Projekten fallen Tätigkeiten im Entstehungsprozess der Projektidee an. Die Eingangsmöglichkeiten einer Projektidee sind breit gefächert. Der Auftraggeber kann eine Dienststelle oder ein Gremium sein. Auch im Rahmen der Bereichsbetreuung kann eine Idee aus erkannten Potenzialen entstehen, ebenso wie z.B. die Änderung rechtlicher Rahmenbedingungen zu einem Projekt führen kann. Des Weiteren sind wesentliche Inhalte des Projektsteckbriefs, wie zu beteiligende Personen, Mittelverfügbarkeit und Dauer des Projekts, zu klären und abzustimmen.

Die Aufgabe „Projektleitung“ nahm 2018 mit 3,24 VZÄ und zehn beteiligten Mitarbeiter/innen den wesentlichen Anteil des Personaleinsatzes ein. Dazu ist der Projektsteckbrief zu befüllen und die dafür notwendigen Punkte des Auftrages zu klären. In der Projektplanung, die mit den Projektbeteiligten stattfindet, werden Zeit-, Aktivitäten-, und Meilensteinplanung, die Mittelanmeldung sowie in Teilen eine Kapazitätsplanung durchgeführt.⁶ Je nach Projekt ist die Erstellung eines Leistungsverzeichnisses sowie die Ausschreibung und Auftragserteilung an externe Berater notwendig. Nach der Durchführung der Kick-off-Veranstaltung folgt die Phase der operativen Projektdurchführung. Hier werden Workshops durchgeführt, Datenanalysen vorgenommen und Prozesse erhoben und optimiert. Im Rahmen des bis Mitte 2018 bestehenden Projektcontrollings wurde bei DIP/1 geleiteten Projekten standardisiert an die Dienststellenleitung berichtet. Die durchgeführten und vorgestellten Projekte waren sowohl dienststellenspezifische, als auch stadtweite Projekte. Während des Projektverlaufs erfolgt laufend ein Projektcontrolling, durch das Zeit, Kosten und Ressourcen überwacht werden. Weitere Aufgaben wie das Berichtswesen oder Entscheidungsvorbereitungen ergeben sich aus der laufenden Projektgremienarbeit zum Projektfortschritt. Als finaler Schritt ist nach Beendigung eines Projekts der Abschlussbericht zu erstellen.

⁶ Zusätzlich erfolgt - bei IT-Projekten verbindlich - die Planung im WiBe-Tool.

Wenn in Projekten mitgewirkt wird, ist an Projektgremien teilzunehmen, in der die Mitarbeiter/in ihre / seine Organisationsexpertise einbringt. Ebenso ergibt sich die Projektbeteiligung aus der Funktion der Vertretung des Querschnitts, um die gesamtstädtische Perspektive in ein Projekt miteinzubringen. Im Rahmen dieser Projektarbeit erfolgen zum Beispiel Zuarbeiten, wie die Lieferung von Daten. Die Mitwirkung an Projekten band 2018 1,19 VZÄ und betraf 14 Mitarbeiter/innen bei DIP/1.⁷

Eine zusätzliche Aufgabe ist die Moderation von Workshops. Dies kann auf Anfrage einer Dienststelle erfolgen. Die Moderation erfolgt auf Grundlage der Methodenkompetenz insbesondere bei Prozess-Workshops. Diese Aufgabe nahm mit 0,03 VZÄ in 2018 nur einen kleinen Teil des Personaleinsatzes ein und wurde nur von zwei Mitarbeitern wahrgenommen.

4.3.3 BEWERTUNG

Im Rahmen der Kundenkonferenz und der Workshops zum Thema Projektmanagement konnten u.a. die folgenden Inhalte identifiziert werden:

- Der dargestellte Soll-Prozess des Projektmanagements bei DIP/1 wird in der Praxis nicht eingehalten. In der Vergangenheit wurden Projekte häufig als Aufträge deklariert, um den formellen und aufwendigen Projektinitialisierungsprozess und das umfangreiche Projektcontrolling und -berichtswesen zu vermeiden. Das bestehende Schema zur Abgrenzung zwischen Projekt und Auftrag wird nicht genutzt. Dies führt dazu, dass für die Steuerung keine gesicherten Informationen über Kapazitätsbindung und Auslastung zu Projekten und Aufträgen vorliegen.
- Die Fachdienststellen wünschen sich mehr erfahrene Beratung im Vorfeld der Projektanmeldung durch DIP.
- Für die Projektanträge existieren eine Vielzahl an Zugangskanälen (Bereichsbetreuung, Projektmanagement, Leitung DIP/1, Leitung DIP, Referat I/II, Gremien, etc.), dies führt zu unterschiedlichen Informationsständen und fehlenden Ansprechpartnern auf der Auftraggeberseite zur Auftragsklärung.
- Der bestehende Projektsteckbrief ist sehr umfangreich und in der Praxis schwer zu befüllen. Zusätzlich mangelt es an der Qualität und Verfügbarkeit der Informationen, die für die Erstellung des Projektsteckbriefes erforderlich sind, sodass die Auftragserklärung erheblichen Zeitaufwand einnimmt. Auch die Qualität der Informationen im Projektantrag ist in Teilen nicht aussagekräftig genug.
- Die Frage der Verantwortung für die Projektleitung ist nicht eindeutig geklärt. Dies führt häufig zu Doppelleitungsspitzen und -zuständigkeiten in DIP/1 und der Fachdienststelle. Eine klare Festlegung von Rolle, Kompetenz und Instrumenten im städtischen Projektmanagement existiert nicht.
- Das genutzte WiBe-Tool, das offizielle Konzept für Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen von (IT-) Projekten in der Öffentlichen Verwaltung, erweist sich für die Stadt Nürnberg als nicht praktikabel, da es stark IT-lastig und überdimensional konzeptioniert ist.

⁷ Zu berücksichtigen sind Sondereffekte im Jahr 2018, die zu einem geringeren Personaleinsatz geführt haben. Zu nennen sind hier z.B. der Leitungswechsel in DIP/1 und damit einhergehende vakante Führungspositionen oder die neue Entgeltordnung.

- Das bestehende Projektvorgehen ist eher klassisch und phasenorientiert und beinhaltet kaum agile Formate, abgesehen von einer regelmäßig wöchentlich stattfindenden Besprechung. Für die digitale Transformation werden solche agileren Formate als notwendig erachtet.
- Die Fachdienststellen wünschen sich aktive Beratung und Begleitung durch DIP/1 bei der Organisation von referatsübergreifenden Projekten und Prozessen und die Möglichkeit für fachdienststellenbezogene Projekte punktuell und bedarfsorientiert Unterstützungsleistungen bei DIP/1 abrufen zu können.

4.3.4 KÜNFTIGES PROJEKTMANAGEMENT BEI DIP – PROJEKTINITIALISIERUNG

Die bisherige Prozessinitialisierung war geprägt durch u.a. unklare Zugangskanäle, fehlende Qualität der Informationen und einer unklaren Auftragslage. Dadurch gestaltete sich diese Phase des Projektmanagements der Stadt Nürnberg als zu zeitintensiv und aufwendig. Für einen effizienteren und effektiveren Ablauf direkt zu Beginn des Projektmanagements wurde ein neuer Prozess zur Projektinitialisierung erarbeitet, der in der Zukunft die Entscheidung über ein Projekt herbeiführen soll.



Abbildung 48: Projekttablauf DIP

Ein Auftrag geht in der Regel bei der zuständigen Bereichsbetreuung bei DIP/1 ein, wobei ein Projekt auch anders starten kann, z.B. dann, wenn auf politische Initiative ein stadtweites Projekt beschlossen wird. Dabei werden die folgenden Mindestinformationen mitgeteilt: Ziele, Auftraggeber, zeitliche und inhaltliche Erwartungen sowie ggf. rechtliche Rahmenbedingungen. Fehlen diese Informationen bzw. werden diese nicht in ausreichender Präzision mitgeliefert, besteht das Risiko, dass bereits frühzeitig der Prozess verzögert wird bzw. es zu Störungen im Prozessablauf kommt.

Die zuständige Bereichsbetreuung bei DIP/1 nimmt diesen entgegen und führt – zusammen mit dem Kundenmanager – mit dem Auftraggeber ein Gespräch zur Auftragsklärung, um den Auftragsgegenstand und offene Fragen zu klären.

Die systematische Bewertung des Auftrages durch das Tandem (Bereichsbetreuung/Kundenmanagement) erfolgt anhand eines zur Verfügung stehenden Entscheidungsbaums, mit dem auch der IT-Bezug des Auftrages geprüft wird. Im Ergebnis ist ein Auftrag als Projekt definiert oder wird in der Linie bearbeitet.

Rödl & Partner

Sofern ein Projekt als solches qualifiziert wird, ist der Projektsteckbrief zu erstellen. Er dient der Konkretisierung der Projekthalte. Als Vorlage existiert ein einheitliches Projekt-Steckbrief-Formular für DIP/1 und DIP/IT, welches gemeinsam von Bedarfsträgern und Bereichsbetreuung/Kundenmanagement befüllt wird.

Die Festlegung der Projektleitung sollte an zentraler Stelle in DIP erfolgen, um eine bessere Übersicht innerhalb von DIP über Ressourceneinsatz, Kompetenzerfordernisse, Beteiligungsnotwendigkeiten etc. zu haben. Dies erfolgt durch einen Sachbearbeiter in der Stabstelle „Strategie, Kommunikation und Steuerung“ (SKS) dem zentralen Projektmanagement. Der ernannte Projektleiter nimmt die Übertragung der Rolle im Anschluss an. Daran anschließend erfolgt der Projekt-Kickoff und gemeinsam mit dem Auftraggeber wird eine detaillierte Planung des Projektes beschlossen.

Eine Darstellung des Prozessablaufs in der DEMI-Matrix legt den Fokus der Visualisierung auf die Verantwortlichkeiten der beteiligten Akteure.

	Auftraggeber	Bereichsbetreuer DIP/1	Kundenmanager DIP/IT	Leitung DIP/1	Leitung DIP/IT	Projektleiter	Sachbearbeiter FDis	Sachbearbeiter SKS
Projektkonzept, -bearbeiten, -Soll 0.01	Auftrag bewerten	DE	M				I	I
	Auftrag entgegennehmen	DE					I	
	Gespräch zur Auftragsklärung führen	DE	M				M	I
	Projekt-Kickoff und gemeinsame Detailplanung mit Auftraggeber durchführen	I		I		D		I
	Projekt-Steckbrief erstellen	DE	M				M	I
	Projektleitung annehmen		I	I		DE		I
	Projektleitung festlegen		I	I	M	M	I	I, D, E

Abbildung 49: Prozessdarstellung in der DEMI-Matrix

Die dargestellte Matrix bezieht sich auf solche Projekte, die einen organisatorischen Schwerpunkt haben. Würde der Schwerpunkt auf einem IT-Thema liegen, kann die Durchführungs- und Ergebnisverantwortung bei DIP/IT übernommen werden. In der Abbildung lässt sich dennoch die enge Zusammenarbeit zwischen Bereichsbetreuung DIP/1, der in der Durchführungs- und Ergebnisverantwortung steht, und Kundenmanagement DIP/IT erkennen. Dies gilt für die Aufgaben: Auftrag bewerten, Auftragsklärung und der Erstellung des Projektsteckbriefes. Die zuvor aufgeführten Aufgaben können auch verantwortlich durch das Kundenmanagement betreut werden.

Die Sacharbeiter/innen der Fachdienststellen werden im Rahmen der Auftragsannahme und -bewertung sowie bei der Festlegung und Bestätigung der Projektleitung informiert. Bei dem Gespräch zur Auftragsklärung sowie der Erstellung des Projekt-Steckbriefes wirken sie aktiv mit. Die Sachbearbeiter/innen des Programm- und Projektmanagements werden hinsichtlich der Auftragsbewertung, der Auftragsklärung sowie der Erstellung des Projekt-Steckbriefes informiert. Das Vorschlagsrecht für die Festlegung der Projektleitung liegt vollständig bei der Stabstelle SKS (Strategie, Kommunikation und Steuerung)⁸, die Entscheidung erfolgt letztlich durch den DIP-Leitungskreis .

⁸ Vgl. Kapitel 5.6, künftige Aufbauorganisation DIP

Die beschriebenen Maßnahmen führen zu einem klaren Prozess der Projektinitialisierung und sorgen künftig dafür, dass das „Einzelkämpfertum“ hinsichtlich der Wahrnehmung von Projektleitungen und der Mitarbeit in Projekten abgelöst wird und stattdessen eine teamorientierte und lösungsorientierte Zusammenarbeit mit dem Kundenmanagement und innerhalb von DIP im Vordergrund steht. Exemplarisch dafür steht der Tandem-Ansatz.

Anschließend an die Entscheidungen über die Projektleitung stehen im weiteren Projektmanagementprozess die Schritte Detailplanung und Projektvertrag, Kick-Off Veranstaltung und die operative Durchführung an. Gerade in Bezug auf den Projektvertrag gilt, dass dieser von allen Beteiligten abgestimmt und mitgetragen wird. Zum Abschluss eines jeden Projektes steht eine Evaluierung, analog dem Tool „Lessons learned“ aus der Toolbox, um die positiven wie negativen Erfahrungen zu teilen und für die Zukunft Verbesserungsmaßnahmen ergreifen zu können.

Dieses Verfahren muss für jeden potentiellen Projektauftraggeber bekannt sein.

4.3.5 ETABLIERUNG EINES „KÜMMERER-PRINZIPS“ BEI DIP

Da eine trennscharfe Abgrenzung von Bedarfen hinsichtlich IT und Prozessen nicht möglich bzw. nicht sinnvoll erscheint, müssen DIP/IT und DIP/1 zukünftig so stark zusammenarbeiten, dass sie von den Dienststellen als Team wahrgenommen werden. Mit der Abgabe eines Antrages durch die Dienststelle sollen sowohl Kundenmanagement auf Seiten von DIP/IT und Bereichsbetreuung seitens DIP/1 direkt informiert werden und sich bezüglich der Zuständigkeit und weiteren Vorgehensweise abstimmen. Diese Tandems bilden fortan das sogenannte Bedarfsmanagement.

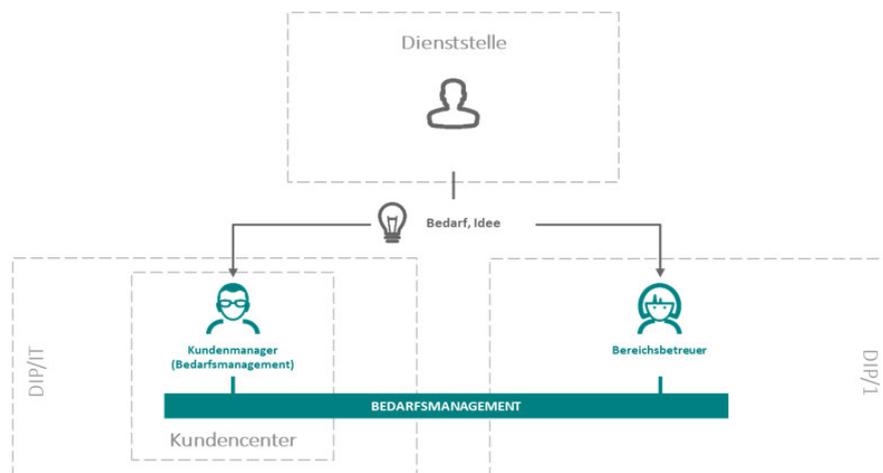


Abbildung 50: Zusammenarbeit der Bereiche IT und Organisation

Das Bedarfsmanagement arbeitet nach dem „Kümmerer“ – Prinzip, d.h. dass derjenige innerhalb von DIP der Ansprechpartner für den Kunden ist und bleibt bis eine eindeutige Person innerhalb von DIP gefunden ist, die den Bedarf übernimmt. Der Kümmerer zeigt sich dafür verantwortlich, dass die Anliegen der Kunden direkt aufgenommen und weiterverarbeitet werden. Der Kümmerer ...

- ... ist immer der erste Ansprechpartner des Kunden

- ... übernimmt Verantwortung für die Bearbeitung des Bedarfs
- ... sorgt für optimale Zusammenarbeit
- ...sorgt für eine exakte, bedürfnisorientierte, inhaltliche und organisatorische Ausrichtung eines Projekts
- ... denkt über den Tellerrand, spricht die Bedeutung eines Bedarfs, hinaus
- ... setzt sich mit den entsprechenden Spezialisten (innerhalb DIP und dem Querschnitt) in Verbindung
- ... gibt regelmäßig Rückmeldung an den Kunden, z.B. an wen der Bedarf übergeben wurde

Kundenmanagement und Bereichsbetreuung tauschen sich somit zu folgenden Themen aus bzw. bearbeiten einige Aufgaben gemeinsam:

- Regelmäßiger Austausch und gemeinsamer Überblick zu IT-Projekten und Organisations-Projekten in der Fachdienststelle
- Gemeinsamer Auftritt und Jahresplanung bei den Fachdienststellen
- Erarbeitung, Überarbeitung und Umsetzung digitaler Fachstrategien
- Erstellung und Bearbeitung von Projektsteckbriefen in Zusammenarbeit mit Fachdienststellen
- Gemeinsame Umsetzung von Projekten (bzw. mindestens Austausch zu Projektstand bei kleineren Projekten)
- Priorisierung von Maßnahmen/ Projekten mit dem Ziel eines gemeinsamen Vorschlages

4.3.6 ENTSCHEIDUNGSBAUM ZUR FESTLEGUNG VON ZUSTÄNDIGKEITEN

Für die Klärung, ob es sich um ein Projekt oder einen Auftrag im Rahmen der Bereichsbetreuung handelt, soll der nachfolgend dargestellte Entscheidungsbaum dienen. In der Abbildung wird geprüft, ob ein Vorhaben nach den beschriebenen Projektmethoden erfolgt (z.B. Einbindung Stabstelle SKS in ein Projekt, Controlling, etc.) oder ob die Bereichsbetreuung die Anfrage als Auftrag im Rahmen der Bereichsbetreuung bearbeitet:

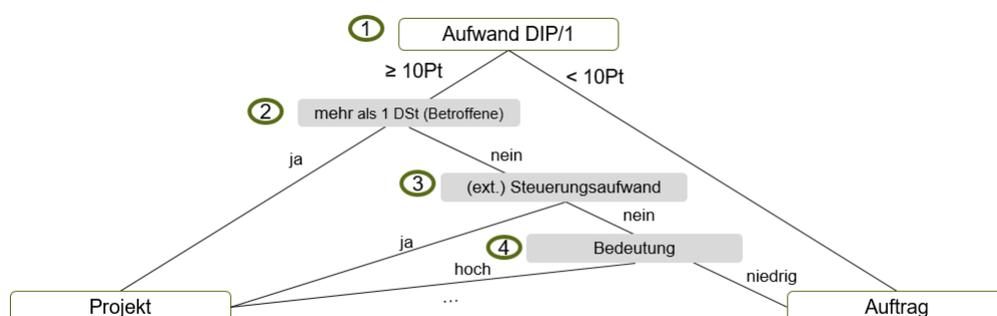


Abbildung 51: Prüfschema Auftragszuständigkeiten

In einem ersten Schritt ist festzustellen, wie groß der Aufwand laut Projektantrag für DIP/1 ist. Ist er kleiner als zehn Personentage, fällt die Entscheidung hinsichtlich der Zuständigkeit auf den Bereichsbetreuer. Ist der Aufwand größer zehn Personentage, ist in einem zweiten Schritt zu prüfen, ob mehr als eine Dienststelle durch den Auftrag betroffen ist. Wenn ja, entscheidet die Stabstelle SKS über die Zuständigkeit. Wenn nur eine Dienststelle tangiert ist, gilt es weitergehend zu prüfen, ob im Rahmen des Auftrages hoher interner oder externer Steuerungsaufwand notwendig ist und wie hoch die Bedeutung des Auftrages im Gesamtkontext ist. Grundsätzlich entscheidet die Stabstelle SKS bei Projekten über die Projektleitung. Sofern die Bereichsbetreuung über ausreichend freie Kapazitäten verfügt, kann ihr die Projektleitung übertragen werden. Bei Aufträgen übernimmt die zuständige Bereichsbetreuung die Leitung und Bearbeitung des Auftrags.

4.3.7 EINHEITLICHER PROJEKTSTECKBRIEF FÜR DIP/1 UND DIP/IT

Ein einheitlicher Projektsteckbrief für DIP/1 und DIP/IT soll eine Verbindlichkeit in der Projektarbeit unterstützen und dafür sorgen, dass die angenommenen Aufträge in ein einheitliches Format übertragen und fortan im bekannten Muster weiterverarbeitet werden können. Durch den Projektsteckbrief gibt es eine eindeutige Projektdefinition, die es möglich macht, Ressourcen, Projektziele usw. von Beginn an festzulegen.

Durch die Schaffung von Standards für die Projektbearbeitung wird zudem bestimmt, wie der zeitliche Rahmen aussieht, welche Fachbereiche betroffen sind, wo fachliche Risiken liegen und welche Bedingungen für die Umsetzung gelten müssen.

Die Erstellung des Projektsteckbriefs liegt zunächst in der Verantwortung der jeweiligen Fachdienststelle und wird bei Bedarf von DIP unterstützt:



<small>Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.</small>	
Dienststelle/ Bedarfstragende	
Ansprechpartner/in	
Datum der Einreichung	
<small>VON DER BEDARFSTRAGENDEN DIENSTSTELLE/ PERSON ZU BEFÜLLEN</small>	
Kurzbeschreibung zur Anwendung der Maßnahme	
Nutzen der Maßnahme (sehr hoch/ hoch /mittel /niedrig) Sehr hoch – Kritisch für die Aufgabenerfüllung/ Systemerhaltung Hoch – Geschäftsprozess kann stark reduziert werden (> 50%) Mittel – Geschäftsprozess kann deutlich reduziert werden (>30%) Niedrig – Geschäftsprozess kann reduziert werden (<30%)	Nutzen der Maßnahme: Wählen Sie ein Element aus. Begründung:

Rödl & Partner



Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.	
Inhaltliche Beschreibung der umzusetzenden Inhalte	
Betroffene Bereiche	
Fachliche Risiken	
Dringlichkeit (sehr hoch/ hoch /mittel /niedrig) Sehr hoch – Kritisch für die Aufgabenerfüllung/ Systemerhaltung Hoch – Geschäftsprozess kann stark reduziert werden (> 50%) Mittel – Geschäftsprozess kann deutlich reduziert werden (>30%) Niedrig – Geschäftsprozess kann reduziert werden (<30%)	Dringlichkeit der Maßnahme: Wählen Sie ein Element aus. Begründung:
Termin und Voraussetzung	Gewünschter Termin für die Bereitstellung: xx/20xx Begründung: Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben. Umsetzungsvoraussetzungen: Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben. Begründung: Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.



Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.	
VON DIP ZU BEFÜLLEN	
Art der Maßnahme <input type="checkbox"/> gesetzlich verpflichtend <input type="checkbox"/> politisch beschlossen <input type="checkbox"/> betriebsnotwendig <input type="checkbox"/> fachlich gewünscht	
Betroffene Serviceklasse (ggf. Ergänzung um DIP/ 1-Service) <input type="checkbox"/> Infrastrukturservice <input type="checkbox"/> Basisservice <input type="checkbox"/> Plattformservice <input type="checkbox"/> Querschnittservice <input type="checkbox"/> Betriebsservice <input type="checkbox"/> Entwicklungsservice <input type="checkbox"/> fachspezifisches Service	
Dringlichkeit der Maßnahme (sehr hoch/ hoch /mittel /niedrig) Sehr hoch – Kritisch für die Aufgabenerfüllung/ Systemerhaltung Hoch – Geschäftsprozess kann stark reduziert werden (> 50%) Mittel – Geschäftsprozess kann deutlich reduziert werden (>30%) Niedrig – Geschäftsprozess kann reduziert werden (<30%)	Dringlichkeit der Maßnahme: Wählen Sie ein Element aus. Begründung:
Abhängigkeiten/Schnittstellen intern/extern (fachlich/technisch) die von anderen geschaffen/erfüllt werden müssen (Haupt-Produkte/Beteiligte Produkte)	



Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.
Betroffene Fachbereiche (DIP Einschätzung)
Risiken (DIP)

Abbildung 52: Muster Projektsteckbrief

4.3.8 PROJEKTMANAGEMENTINSTRUMENTE

In einer sogenannten Toolbox sollen den DIP-Mitarbeiter/innen gemeinsame Instrumente zur Verfügung gestellt werden, die ihnen während eines Projekts in den verschiedenen Phasen Unterstützung und Anleitung leisten sollen⁹. Die Tools aus der Toolbox stellen ein Angebot an Instrumenten für die Projektbeteiligten dar, das je nach Bedarf genutzt werden soll.

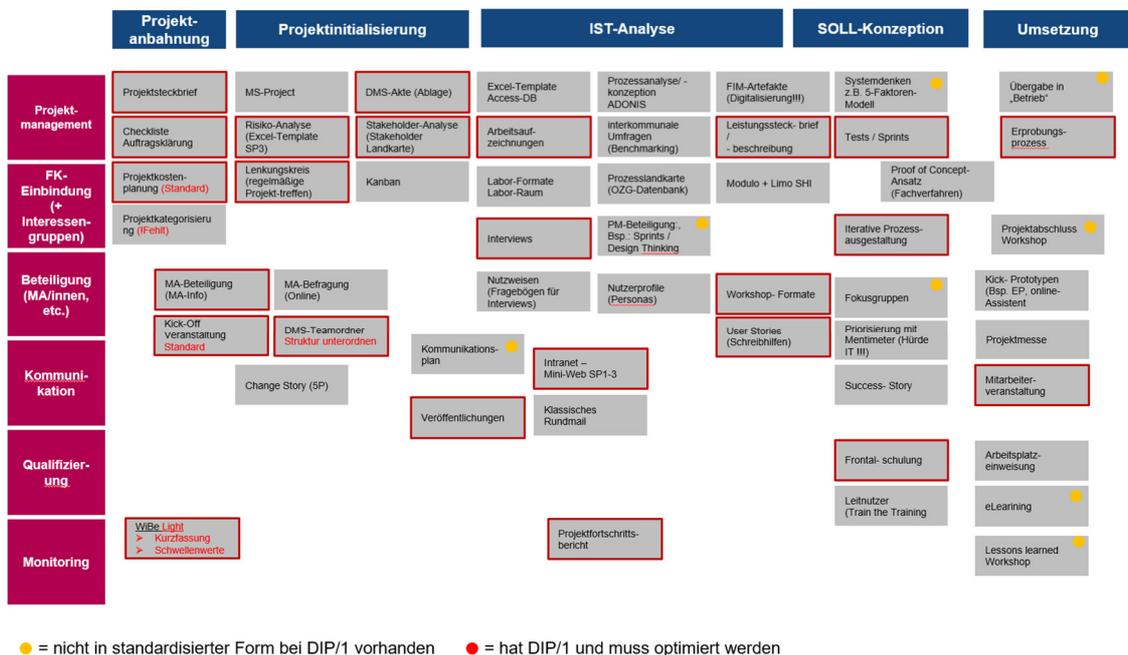


Abbildung 53: Toolbox für Projektmanagement-Instrumente¹⁰

⁹ Die Instrumente der Toolbox sind nicht nur in der Projektarbeit, sondern generell für Ideenfindung, Analysen und Problemlösung einsetzbar.

¹⁰ Tools, die umrandet sind, könnten als Pflichtbestandteile kategorisiert werden.

Rödl & Partner

Die Instrumente sind den verschiedenen Projektphasen (Projektanbahnung, Projektinitialisierung, IST-Analyse, SOLL-Konzeption und Umsetzung) zugeordnet und sind nach den Kriterien Projektmanagement, Führungskräfte-Einbindung, Mitarbeiter/innen-Beteiligung, Kommunikation, Qualifizierung und Monitoring sortiert.

Aus jedem Instrument soll ein Toolsteckbrief entstehen, der als Vorlage für die Anwendung des Tools dienen soll. Einige Tools werden in der künftigen Projektarbeit verpflichtende Bestandteile, die mit versehenen Standards aufzubereiten sind, wie z.B. der Projektsteckbrief. Andere Tools hingegen sind freiwillig einsetzbar und können als hilfreicher Bestandteil in der Projektbearbeitung genutzt werden (Werkzeugkoffer). Zusätzlich erhalten die Nutzer des Tools ein Template, in dem sie die Anwendung systematisch dokumentieren.

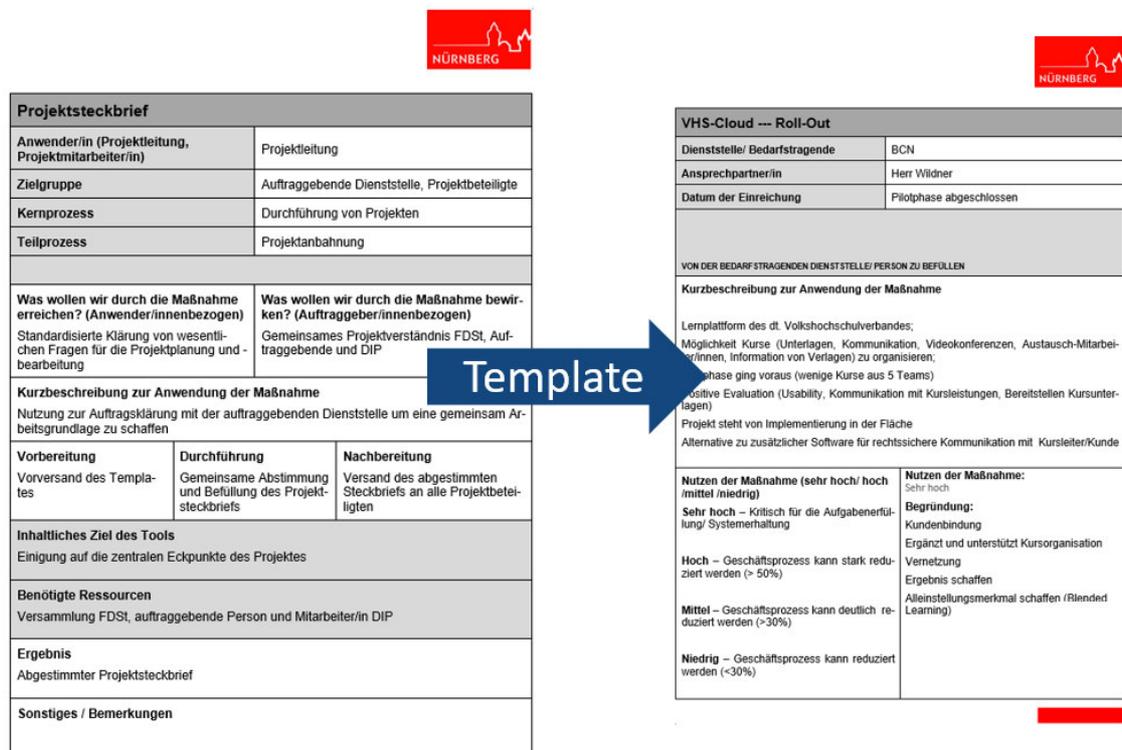


Abbildung 54: Beispiel Toolsteckbrief mit Template für das Tool "Projektsteckbrief"

Ein klassisches Tool in der Projektanbahnungsphase für den oben bereits dargestellten „Projektsteckbrief“. Er ist Checkliste zur Auftragsklärung: Mit Hilfe dieser Liste kann diejenige Person, welche ein Auftragsklärungsgespräch führt, systematisch an das Gespräch herangehen, sodass am Ende keine offenen Punkte zur Abstimmung verbleiben.

Für die Praxistauglichkeit der Toolbox wird es wichtig sein nach jedem Projekt einen Lessons-Learned-Workshop abzuhalten. Anhand dessen wird dokumentiert, welche Tools im Projekt eingesetzt wurden und inwiefern das Template für ein bestimmtes Tool überarbeitet werden sollte. Es entsteht ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess für die Toolbox, indem die Tools nach Anwendung angepasst und für die weitere Nutzung optimiert bzw. neue Tools ergänzt werden.

4.3.9 KLARE ROLLENABGRENZUNG IN DIP FÜR DAS PROJEKTMANAGEMENT

In der Struktur des Projektmanagements bei DIP wird zwischen der strategischen und operativen Ebene unterschieden.

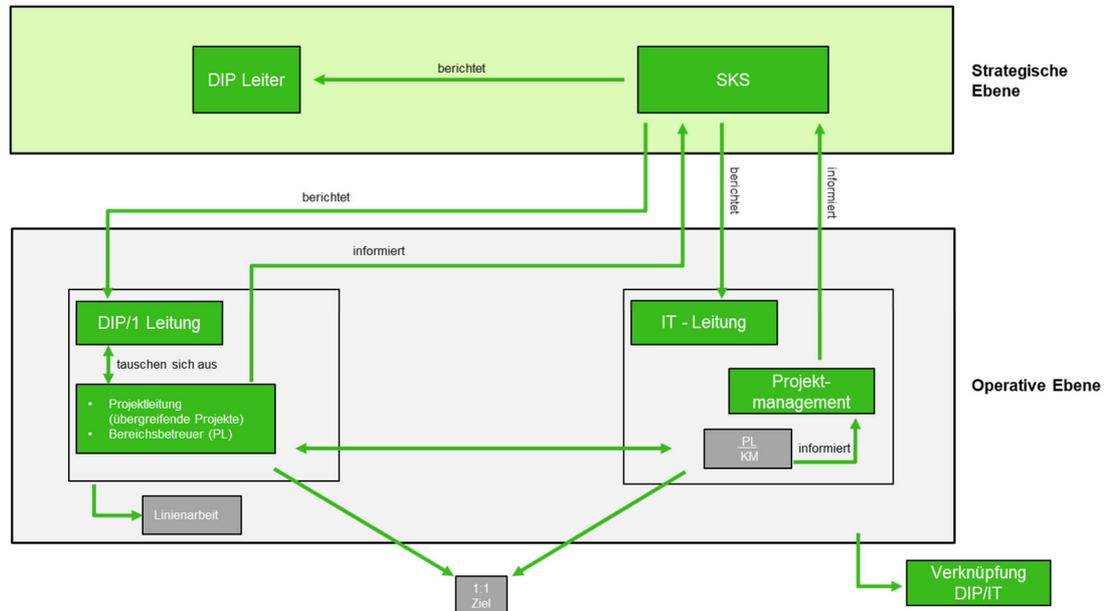


Abbildung 55: Strukturbild Projektmanagement bei DIP

Die strategische Ebene bildet die Leitung DIP und die Stabsstelle Strategie, Kommunikation und Steuerung (SKS). Die Stabsstelle SKS berichtet an den DIP-Leiter sowie die Leitungen von DIP/1 und DIP/IT.

Die operative Ebene umfasst die Leitung DIP/1 und DIP/IT sowie die operativen Projektleitungen (Bereichsbetreuung, Kundenmanagement, Projektmanagement, Projektleitung DIP/1 für übergreifende Projekte).

4.3.10 ROLLE STABSTELLE STRATEGIE, KOMMUNIKATION UND STEUERUNG (SKS)¹¹

Die Stabsstelle Strategie, Kommunikation und Steuerung (SKS) unterstützt die DIP-Leitung und dient als Ansprechpartner für alle Projektmitarbeiter/innen. Beispielhafte Aufgaben in diesem Zusammenhang sind:

- Wahrnehmung der Aufgabe Steuerung und Controlling des Projektbestandes bei DIP (Multiprojektmanagement)
- Pflege der Projektmanagement-Toolbox (Einarbeitung der Rückmeldungen)
- Impulsgeber durch eine neutrale, nicht fachgebundene Sicht bei Problemen in Projekten

¹¹ Vgl. Kapitel 5.6, künftige Aufbauorganisation DIP

- Durchführung des übergreifenden Qualitätsmanagements, wobei das Qualitätsmanagement des IT-Bereichs in die Zuständigkeit des IT-Service Managements fällt
- Erhalt der Daten zu einzelnen Projekten aus IT und Organisation/Prozesse sowie die Auswertung der Projektstände (Berichtspflichten sind bedarfsgerecht abzustimmen)
- Zusammenarbeit und laufende Abstimmung mit DIP/1 und DIP/IT
- Bereitstellung spezifischer Projektmanagementkompetenzen, welche die operative Projektleitung bei Bedarf aufrufen kann (z.B. Coaching) sowie
- Erstellung von Leistungsverzeichnissen und Verwaltung von Rahmenverträgen mit externer Dienstleistern
- Projektassistenz (ggf. auch Koordination) bzw. Unterstützung in der Projektarbeit (Terminplanung und -findung, etc.)

4.3.11 ROLLE PROJEKTLLEITUNG DIP/1 FÜR ÜBERGREIFENDE PROJEKTE

Die Übernahme der Projektleitung durch DIP/1 erfolgt hauptsächlich bei stadtweiten- und dienststellenübergreifenden Projekten. Hierzu zählen das Setzen der Rahmenbedingungen der Projektarbeit, die Projektdurchführung, die Kommunikation sowie die Unterstützung des Projektteams. Die Projektleitung kümmert sich um die notwendigen Ressourcen für dienststellenübergreifende Projekte sowie die laufende Einbindung von relevanten Ansprechpartnern innerhalb von DIP und dem Querschnitt.

4.3.12 ROLLE BEREICHSBETREUUNG DIP/1

Die Bereichsbetreuung DIP/1 soll künftig an dienststellenübergreifenden Projekten als Teil des Projektteams fachlich mitarbeiten und bei dienststellenbezogenen Projekten bedarfsgerecht als Berater und Unterstützer ihre Projekt- und Methodenkompetenz einbringen. Sofern die Bereichsbetreuung über ausreichend freie Kapazitäten verfügt, kann ihr die Projektleitung übertragen werden.

Des Weiteren bearbeitet sie, wie bisher, die vereinbarten und abgestimmten Organisationsaufträge der Fachdienststellen.

4.3.13 ROLLE DER FACHDIENSTSTELLEN

Wesentliche Aufgabe der Fachdienststelle ist es eine Leitung von dienststelleninternen Projekten zu benennen. Hierzu zählt auch die Erstellung der jeweiligen Projektsteckbriefe, das Schaffen von Rahmenbedingungen für die Projektarbeit, die Projektdurchführung, die Kommunikation sowie die Unterstützung des Projektteams.

Der Projektleiter der Fachdienststelle informiert die Bereichsbetreuung DIP/1 laufend über den Fortgang der Projektarbeit und fordert bedarfsgerecht Unterstützungsleistungen zu Projekt- und Methodenkompetenz an.

4.3.14 UMSETZUNGSEMPFEHLUNG

Ziele der Maßnahmen zum Thema Projektmanagement ist zum einem die Etablierung von verbesserten und effizienteren Abläufen, zum anderen die Sicherstellung eines routinierten Umgangs der DIP-Mitarbeiter/innen mit der Toolbox. Dabei soll die Toolbox den DIP-Mitarbeiter/innen gemeinsame Projektmanagement-Instrumente zur Verfügung stellen.

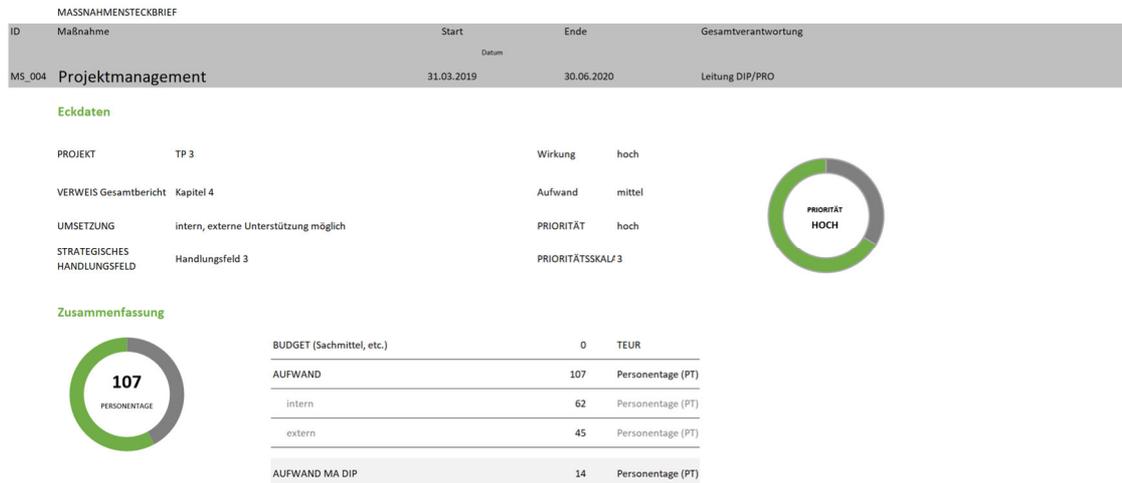


Abbildung 56: Maßnahmensteckbrief "Projektmanagement"

Der Umsetzungszeitraum umfasst die Monate angefangen ab Oktober 2019 bis Januar 2020.

Die einzelnen Arbeitspakete beinhalten die folgenden Themen:

- (1) *AP_01 Erstellung Schulungskonzept*
Unter Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten soll ein Schulungskonzept für die Mitarbeiter/innen erarbeitet werden.
- (2) *AP_02 Vorstellung der Toolbox und des neuen Ablaufs vor Bereichsbetreuer/innen und Kundenmanager/innen*
Zur Einführung in die Arbeit mit der Toolbox werden die Projektmanagement-Instrumente vorgestellt und eine Einstiegsschulung zu den Themen Change Management und agile Methoden wird abgehalten.
- (3) *AP_03 Etablierung SKS und DIP/PRO in Gremien einplanen*
Für die Planung der Etablierung von SKS und DIP/PRO in Gremien ist eine Verbindung zum SP 2 notwendig.
- (4) *AP_04 Arbeitsgruppe als Qualitätszirkel etablieren*
Schaffung einer hierarchieübergreifenden gemeinsamen Arbeitsgruppe aus DIP/PRO und DIP/IT.
- (5) *AP_05 Anwendung bestehender Pflichtmodule (Projektsteckbrief, Entscheidungsbaum, etc.)*
Die verpflichtenden Bestandteile werden im Rahmen dieses Arbeitspakets mit versehenen Standards aufbereitet. Ebenso findet eine Begleitung in der Einübung statt.

- (6) *AP_06 Auswahl eines freiwilligen Elements je Bereichsbetreuer/in und Anwendung in einem Projekt/Auftrag*
Um die Projektarbeit zu erleichtern, werden freiwillige Tools etabliert.
- (7) *AP_07 Bericht zum Tooleinsatz im nächsten Qualitätszirkel*
Im Rahmen einer Evaluation wird zum Tooleinsatz ein Kurzbericht je Anwender verfasst.
- (8) *AP_08 ggf. Anpassung des Toolsteckbriefs und Templates in der Toolbox*
Um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess sicherzustellen, wird nach jedem Projekt ein „Lessons-Learned-Workshop“ durchgeführt.
- (9) *AP_09 Evaluation der Pflichtmodule*
Kern des letzten Arbeitspakets ist es, Erfahrungen auszutauschen und zu sammeln und damit einhergehend Tools zu verbessern.
- (10) *AP_10 Einführung Ticket System*
Umsetzung eines Ticket-Systems für Aufgaben und Anfragen der Fachdienststellen, die keine Projekte sind. Damit soll sichergestellt werden, dass die Abteilungsleitung einen Überblick bezüglich der aktuell benötigten Kapazitäten auch für kleinere Themen und Aufträge erhält.

4.4 Fachdigitalisierungsstrategie

Im Strategieprojekt 2 wurden Voraussetzungen hinsichtlich Rahmenbedingungen und Umsetzungsnotwendigkeiten geschaffen, damit eine stadtweite Digitalisierungsstrategie realisiert werden kann. In diesem Kontext wurde auch erarbeitet, inwiefern die Aufgaben und Rollen von DIP/1 unter dem Aspekt der Bereichsbetreuung neben spezifischen IT-Fachthemen wahrgenommen werden müssen, um ein gelungenes Zusammenspiel zwischen Dienststellen, DIP/IT und DIP/1 herbeizuführen, das für alle Akteure ein zufriedenstellendes Ergebnis darstellt.

Strategieentwicklungen sollen neben der Projektion von zukünftig gewünschten Zielzuständen auch die aktuelle Situation der Organisationseinheit betrachten. Die Berücksichtigung der Kernelemente ist auch im Rahmen der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie der Stadt Nürnberg zu berücksichtigen.

Die künftige Neuaufstellung von DIP/1 sieht als eine Kernaufgabe vor, die Dienststellen bei der Erstellung und Weiterentwicklung der jeweiligen Fachdigitalisierungsstrategien zu unterstützen.

4.4.1 VORGEHENSWEISE BEI DER ENTWICKLUNG EINER FACHDIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

Damit eine transparente Standortbestimmung der Dienststellen erfolgen kann, wurde im Rahmen des Projekts ein Reifegradermittlungsmodell entwickelt, das in einem Vorgehen in drei Schritten eine Standortbestimmung der Dienststellen im Hinblick auf die Digitalisierungsstrategie vornimmt. Nach der Standortbestimmung erfolgt als Schritt drei die Ableitung eines meilensteinbasierten Vorgehens. Die Schritte im Überblick:

Das Vorgehen in drei Schritten:

- (1) Ermittlung des strukturellen Reifegrades
- (2) Ermittlung des qualitativen Reifegrades
- (3) Entwicklung einer Meilensteinplanung

4.4.2 ERMITTLUNG DES STRUKTURELLEN REIFEGRADES

Der strukturelle Reifegrad wird in einem ersten Schritt im Rahmen einer Analyse nach „Aktelage“ oder etwa dem Wissen von Bereichsbetreuern und Kundenmanagern bzw. den Gesprächen mit den Dienststellen vollzogen. Hierzu bilden Bereichsbetreuer/in DIP/1 und Kundenbetreuer/in DIP/IT ein Tandem, das eine qualifizierte Sichtung der vorhandenen Unterlagen durchführt. Dieses Vorgehen bietet den Vorteil, dass sich das Analysetandem gemeinsam in einem intensiven Prozess mit den formellen und damit objektiv nachvollziehbaren Gegebenheiten auseinandersetzen müssen und können. Diese analytische Auseinandersetzung findet ihren Niederschlag in der Beantwortung der standardisierten Fragen im Reifegradermittlungstool. Folgende Abbildung zeigt einen Ausschnitt des Reifegradermittlungstools:

Digitale Fachstrategie - Struktureller Scan		Digitale Fachstrategie - Qualitativer Scan			
Veränderung und Ziele		gering	mittel	hoch	Bemerkungen (Zielzustand)
Die Dienststelle hat ein Bewusstsein dafür, dass Veränderungen unausweichlich bewältigt werden müssen?	Ja				
Methoden (Know how) zur effizienten Steuerung und Begleitung von Veränderungen sind vorhanden	Ja				

Abbildung 57: Reifegradermittlungstool Ausschnitt

Die Reifegradermittlung wurde inhaltlich aus der Dachstrategie „Digitale Stadtverwaltung“ abgeleitet, sodass die Anschlussfähigkeit zur übergeordneten und damit maßgeblichen Strategie gewährleistet wird. Die tatsächliche Ermittlung des Reifegrades der Dienststellen erfolgt durch die Beantwortung gezielter Fragestellungen entlang folgender Dimensionen:

- Veränderung und Ziele
- Kundenperspektive
- Personal
- Prozess- und Organisationsmanagement
- IT-Infrastruktur
- Rahmenbedingungen

Die Inhalte der einzelnen Dimensionen werden nachfolgend dargestellt:

Veränderung und Ziele

- Die Dienststelle hat ein Bewusstsein dafür, dass Veränderungen unausweichlich bewältigt werden müssen
- Methoden (Know-How) zur effizienten Steuerung und Begleitung von Veränderungen sind vorhanden
- Führungskräfte und Projektverantwortliche gestalten bzw. begleiten Veränderungsprozesse systematisch und kompetent
- Die notwendigen Veränderungen wurden systematisch in Fachstrategien dargestellt
- Die entwickelten Fachstrategien wurden systematisch mit Zielen ausgestattet
- Die entwickelten Ziele wurden mit vorhandenen Prozessen verbunden und zeitlich geplant
- Die Prozessziele sind eindeutig, messbar und werden einem Ziel-Controllingsystem zugeführt
- Digitalisierungsbeauftragte („Digital-Lotsen“) sind in den Fachdienststellen etabliert
- Der Einsatz agiler Methodik/Herangehensweisen erfolgt/ist geplant und Knowhow ist/wird aufgebaut. Innovationslabor/Kundenpanels/Kundenwerkstätten werden systematisch eingesetzt
- Zielführende Fehlerkultur ist etabliert. Fehler werden als Chance zur Verbesserung verstanden und genutzt

Kundenperspektive

- Kundenorientierung steht ganz oben auf der Prioritätenliste. Der Kunde und seine Bedürfnisse stehen im Zentrum des Denkens und Handelns der Führungskräfte und der Mitarbeiter
- User-Experience ist der Qualitätsmaßstab für digitale Angebote und Kommunikation
- Auch interne Dienstleistungsempfänger werden als Kunden betrachtet und behandelt
- Kundinnen und Kunden sind systematisch aktiv in den Gestaltungsprozess kommunaler Dienstleistungen eingebunden
- Die digitalen Angebote verfolgen nach Möglichkeit das Prinzip „Once-Only“
- Die zukünftigen Anforderungen der Kunden sind erhoben, analysiert und dargestellt
- Kommunikation mit Kundinnen und Kunden sowie Unternehmen folgt grundsätzlich dem 2-Kanal-Prinzip: digital und persönlich

Personal

- Das Potenzial der Mitarbeiter wird durch Delegation von Verantwortung sowie direkte Beteiligung am Prozess der Meinungsbildung und Entscheidungsvorbereitung systematisch genutzt

Rödl & Partner

- Ergebnisorientierung und Kostenbewusstsein sind in der ganzen Verwaltung stark entwickelt. Es wird generell ziel- und ergebnisorientiert geführt. Auch auf den unteren, nichtleitenden Ebenen engagieren sich die Mitarbeiter für die Zielerreichung und helfen aktiv mit, die Kosten niedrig zu halten
- Es wird auf allen Ebenen offen und unkompliziert zusammengearbeitet. Teamarbeit hat einen hohen Stellenwert. Weder Hierarchieebenen noch Ressortgrenzen wirken als Barrieren. Man arbeitet nach Gesichtspunkten des gesunden Menschenverstands mit Blick auf den Kundennutzen (Wirkung) und nicht primär nach Gesichtspunkten formaler Zuständigkeiten zusammen
- Die Qualifikation der Mitarbeiter wird als zentrales Effizienz- und Kreativitätspotenzial begriffen und durch entsprechende Programme der Fort- und Weiterbildung sowie der Personal- und Organisationsentwicklung systematisch gefördert
- Kommunikation und Wissensmanagement sorgen für Transparenz und werden abteilungsübergreifend betrieben
- Netzwerkstrukturen z.B. für Innovation sind etabliert
- Moderne Instrumente der Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung sind etabliert

Prozess- und Organisationsmanagement

- Prozessmanagement und das Denken in Prozessen ist in der Organisation verankert bzw. es existiert ein Maßnahmenplan, um das zu erreichen
- Prozessmanagement wird systematisch betrieben - End-to-End-Betrachtung
- Aufbauorganisation orientiert sich an Prozessen und nicht umgekehrt
- Für jeden Prozess existiert ein Prozessverantwortlicher
- Eine Prozesslandkarte mit definierten Kernprozessen ist vorhanden
- Die definierten Kernprozesse sind entlang des Modellierungsstandards dargestellt
- Prozessbeschreibungen sind transparent und allen zugänglich
- Die Kombination aus fachlicher, organisatorischer und technischer Sicht (Multiperspektive) wird bei Prozessgestaltung systematisch berücksichtigt
- Prozesse sind grundsätzlich für die digitale Bearbeitung gestaltet/ausgelegt. Analoge Anforderungen werden, falls erforderlich, daraus abgeleitet („digital-first-Prinzip“)
- Möglichkeiten der Automatisierung werden systematisch gedacht/genutzt
- Die Stellenbeschreibungen sind aus den Prozessbeschreibungen abgeleitet
- Sowohl die Veränderung der Kundenangebote als auch die Auswirkung auf die Kernprozesse sind transparent dargestellt
- Projektstrukturen sind neben der Linie etabliert

Rödl & Partner

- Flache Hierarchien, Aufgabe, Verantwortung und Kompetenzspielraum sind ausreichend auf die Teams am Ort der Wertschöpfung delegiert
- Teams nutzen die Freiräume und erarbeiten selbständig Lösungen. Die Beschäftigten erhalten ihren Fähigkeiten und Aufgaben entsprechende Verantwortung und Freiräume

IT-Infrastruktur

- Prozesse werden durchgängig elektronisch und medienbruchfrei gestaltet
- Die technischen Lösungen sind robust, mobil, sicher, vernetzt und intuitiv nutzbar
- Der Datenaustausch zwischen Mitarbeitenden und Bürgerinnen und Bürgern und anderen Externen erfolgt sicher, zuverlässig und komfortabel
- Der Schutz der Privatsphäre ist nach bestem Stand sichergestellt
- Mobilität, User Experience und multilaterale Kommunikation sind die Grundsätze bei der Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur
- Eine Datenrichtlinie steckt einen Handlungsrahmen ab, um Daten einen (Mehr-)Wert zu geben. Kundendaten werden soweit rechtlich möglich strategisch genutzt
- Daten sind von hoher Qualität, in dem sie korrekt, aktuell und aufgabenbezogen sind

Rahmenbedingungen

- Ein lebendiges Leitbild und klare Grundwerte schaffen in der Dienststelle Identifikation mit dem Aufgabenspektrum und Motivation für ihre digitale Weiterentwicklung. Sie sind Grundlage der jährlichen Zielvereinbarungen auf allen Stufen der Organisation
- Sowohl bei der Analyse als auch beim Einleiten von Veränderungsmaßnahmen wird ganzheitlich gedacht. Führung und Zusammenarbeit, Motivation und Qualifikation, Arbeitsklima und Verwaltungskultur werden genauso systematisch untersucht und entwickelt wie die Produkte und Leistungen und deren effiziente Erbringung
- Sowohl bei der Analyse als auch beim Einleiten von Veränderungsmaßnahmen wird ganzheitlich gedacht. Führung und Zusammenarbeit, Motivation und Qualifikation, Arbeitsklima und Verwaltungskultur werden genauso systematisch untersucht und entwickelt wie die Produkte und Leistungen und deren effiziente Erbringung
- Entwicklung und Veränderung werden nicht als Ausnahmezustand, sondern als Daueraufgabe verstanden. Dienststellenleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter überlegen laufend, was man optimieren könnte. Die Organisationsstruktur und die Arbeitsabläufe werden flexibel immer wieder an die aktuellen Anforderungen angepasst
- Die Dienststellenleitung befasst sich regelmäßig und intensiv mit der mittel- und längerfristigen Zukunft der Organisation. Sie entwickelt und realisiert Strategien der Zukunftssicherung, die von allen Mitarbeitern verstanden und mitgetragen werden

Nachdem alle Fragen des Reifegradermittlungstools beantwortet wurden, ergibt sich ein erster und nicht abschließender Eindruck bzgl. der in den Dienststellen vorherrschenden Begebenheiten. An dieser Stelle ist es wichtig klarzustellen, dass zu diesem Zeitpunkt kein abschließendes

Bild, sondern lediglich eine Momentaufnahme entlang der vorliegenden Unterlagen gezeichnet wird. Die Auswertung erfolgt entlang der Reifegraddimensionen:

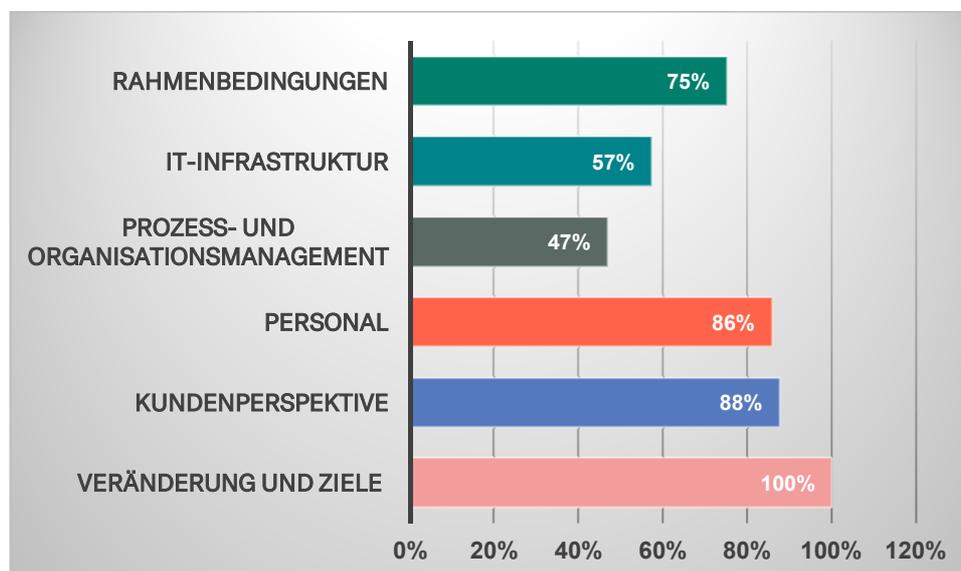


Abbildung 58: Reifegradermittlungstool Beispiel für strukturelle Gesamtauswertung

Wie der Abbildung zu entnehmen ist, wird entlang der Reifegraddimensionen ein relativer punktbasierter Wert ermittelt, der im Rahmen des zweiten Schrittes weiter konkretisiert und bei Bedarf auch korrigiert wird.

Da die Reifegradermittlung in einem gemeinsamen Prozess zwischen Fachdienststelle, Bereichsbetreuer DIP/1 und Kundenmanager DIP/IT erfolgen soll, werden als nächstes die Ergebnisse des strukturellen Reifegradscans in einem gemeinsamen Termin

- vorgestellt
- erläutert
- diskutiert

Als Ergebnis dieses Termins ist anzustreben, dass eine gemeinsam geteilte und akzeptierte Sicht auf die bisher ermittelten Ergebnisse hergestellt ist.

Im nächsten Schritt werden auf Basis der vorherigen Analyse und des ermittelten Bedarfs potentielle Maßnahmen und Projekte identifiziert, die in den kommenden fünf Jahren angegangen werden können, um die Digitalisierung in der Fachdienststelle voranzutreiben. Diese werden mit Hilfe einer Roadmap abgebildet, die durch die Fachdienststelle gemeinsam mit dem Tandem, bestehend aus Bereichsbetreuung und Kundenmanagement, zu erarbeiten ist. Zudem werden zu erreichende Meilensteine definiert.

4.4.3 UMSETZUNGSEMPFEHLUNG

Die Fachdigitalisierungsstrategie hat als Zielsetzung die Umsetzung der stadtweiten Digitalisierungsstrategie.

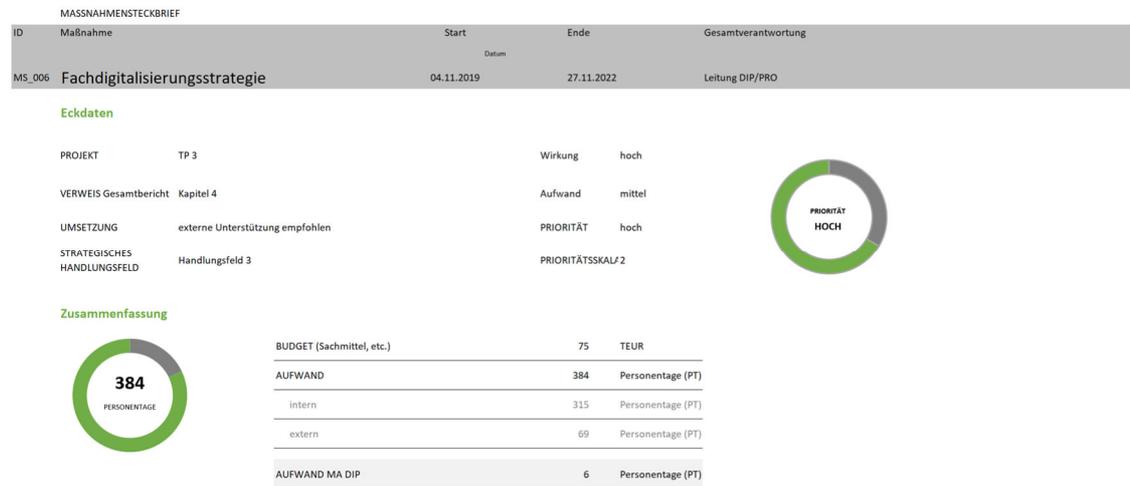


Abbildung 59: Maßnahmensteckbrief "Fachdigitalisierungsstrategie"

Für eine erfolgreiche Umsetzung ist es notwendig, dass jede Fachdienststelle eine klare Vorstellung des Zielzustandes besitzt.

Die einzelnen Arbeitspakete samt Beschreibungen sollen im Folgenden dargestellt werden:

- (1) *AP_01 Feinplanung des Konzepts*
Um eine detaillierte Planung des Konzepts sicherzustellen, ist es wichtig der Frage nachzugehen, welche Fachdienststellen sollen in den 3 Jahren der Umsetzung zu welchem Zeitpunkt angegangen werden.
- (2) *AP_02 Gemeinsame Schulung Bereichsbetreuer/in und Kundenmanager/in zum Vorgehen*
Im Rahmen von einer gemeinsamen Schulung werden Tandems zwischen DIP/IT und DIP/1 gebildet.
- (3) *AP_03 Ermittlung des strukturellen Reifegrades bei Dienststellen, die für das erste Jahr ausgewählt wurden*
Für die Ermittlung des strukturellen Reifegrades sind zum einen Informationen der Fachdienststellen, zum anderen die Beschaffung von Unterlagen vonnöten. Abschließend wird das Reifegradmodell angewendet.
- (4) *AP_04 Ableitung und Definition einer Fachdigitalisierungsstrategie*
Die Entwicklung der Fachdigitalisierungsstrategie setzt eine Berücksichtigung des zukünftigen Zielzustandes und des IST-Zustandes voraus. Die Unterstützung durch Externe wird in der Anlaufphase empfohlen.
- (5) *AP_05 Entwicklung einer Meilensteinplanung*
Im Kontext der Meilensteinplanung wird die zeitliche Erreichung von (Zwischen-) Ergebnissen definiert. Ebenso wird hier die Unterstützung durch Externe in der Anlaufphase empfohlen.

- (6) *AP_06 Regelmäßiger Austausch zum Umsetzungsstand*
Zur Besprechung des Status quo finden gemeinsame Treffen mit den FDSt statt, in dem die Meilensteinplanung aktualisiert wird.
- (7) *AP_07 ggf. Unterstützung bei Prozessaufnahme und Optimierung*
Um die Prozesse stetig zu optimieren, werden Unterstützungswünsche identifiziert und weitergegeben.
- (8) *AP_08 Wiederholung AP_03 bis AP_07*
Die AP_03 bis AP_07 werden so lange wiederholt, bis für alle FDSt ein Reifegrad ermittelt wurde und die Meilensteinplanung vorliegt.
- (9) *AP_09 Anpassung Konzept und Instrumente*
Im Rahmen einer Evaluation, werden ggf. das Konzept oder die Instrumente in der Tool-box angepasst.

4.5 Prozessmanagement

4.5.1 IST-ANALYSE DES PROZESSMANAGEMENTS

4.5.1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Im Zuge der organisatorischen und strukturellen Veränderungen der Dienststelle DIP wird die Weiterentwicklung des bisher verfolgten Prozessmanagement-Ansatzes erforderlich.

Derzeit bewegt sich die Stadt Nürnberg überwiegend im Bereich des operativen Prozessmanagements. In rund sieben Dienststellen wurden Prozesse bisher umfassend gemeinsam mit DIP/1 und der Fachanwendung ADONIS dokumentiert und gestaltet. Strategische Komponenten des Prozessmanagements wie Risikomanagement, Change- und Maßnahmenmanagement, Controlling-Aspekte sowie die Einführung prozessbezogener Rollen und prozessübergreifende Qualitätsstrukturen (Reifegradmodell) werden dabei kaum genutzt bzw. implementiert.

2016 wurde ein konzeptioneller Ansatz entwickelt, um ein kontinuierliches stadtweites Prozessmanagement mit dezentraler Prozessverantwortung und anlassbezogener zentraler Steuerung (strategisches Prozessmanagement) zu etablieren. Eine flächendeckende Umsetzung dieses Ansatzes erfolgte bisher nicht. Um dem im strategischen Zielbild formulierten Ziel eines „*Prozessmanagement 4.0*“ einen geeigneten konzeptionellen Rahmen zu geben, wurden die folgenden Themen bearbeitet:

- Evaluierung des Prozessmanagement-Konzepts
- Zusammenarbeit EGB, DMS und DIP/1
- Verstetigung des Prozessmanagements

4.5.1.2 Evaluierung des bestehenden Prozessmanagement-Konzepts

Das bestehende Prozessmanagement-Konzept von DIP/1 formuliert das Ziel, die Stadt Nürnberg langfristig zu einer prozessorientierten Organisation zu entwickeln. Neben der strategischen Zielformulierung umfasst das Konzept Ideen zum operativen Einsatz von Prozessbetrachtungen und -optimierungen in Dienststellen und Projekten, die Zuordnung von Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Nutzung der Geschäftsprozessmanagement (GPM)-Software Adonis.

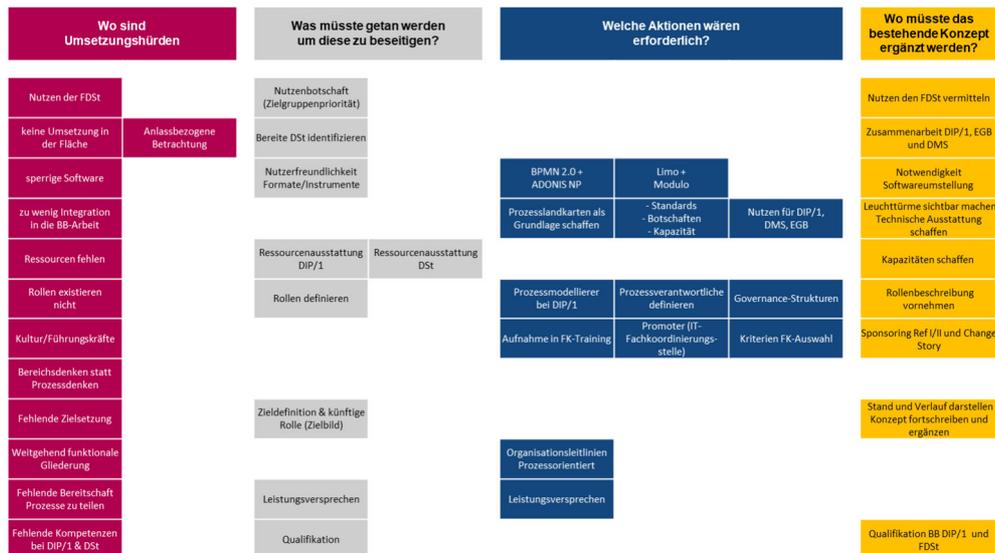


Abbildung 60: Umsetzungshürden Prozessmanagement-Konzept

Eine Umsetzung der hier beschriebenen Konzeptionen konnte in der Praxis nicht erfolgen. Zur Identifikation von Umsetzungshürden wurde das bestehende Konzept mit Vertretern/innen von DIP/1 in einer Workshop-Sequenz evaluiert. Darauf aufbauend wurden Lösungsansätze ermittelt und Anpassungen am Konzept formuliert.

Als zentrale **Umsetzungshürden** wurden identifiziert:

- Prozessmanagement wird von DIP/1 **zu wenig in die Bereichsbetreuung integriert**
- **Fehlende Ressourcen** zum Kompetenzaufbau bei DIP/1 und den Fachdienststellen
- **Nutzen des Prozessmanagements** (auch unter Controlling- und Steuerungsaspekten) wird **nicht** von allen Fachdienststellen **erkannt**
- **Fehlende Bereitschaft** seitens der Fachdienststellen **Prozesse** zu teilen

Im Ergebnis wurden die folgenden **Lösungsansätze** erarbeitet:

- DIP/1 muss **Prozessmanagement als verbindlichen Baustein der Organisationsarbeit** verstehen
- Es müssen **ausreichend Ressourcen für den Aufbau von GPM-Kompetenzen** geschaffen werden

Die Fachdienststellen **benötigen Anreize**, um Nutzen des Prozessmanagements zu erkennen und um Informationen mit DIP/1 und anderen Dienststellen zu teilen.

4.5.2 AUSGESTALTUNG DES ZUKÜNFTIGEN PROZESSMANAGEMENTS

Ohne institutionalisierte Prozesspflege verändern sich Prozesse auf vielschichtige Weise. Die Einflussfaktoren können dabei in vier wesentliche Gruppen unterteilt werden: menschliche, technologische, organisatorische und mechanische Einflüsse. [...].¹² Prozesse sollten nicht sich selbst überlassen werden. Aktuelle Einflussfaktoren auf Prozesse und das Prozessmanagement sind:¹³

- Überblick über die **relevanten und wertschöpfenden Prozesse geht** zunehmend **verloren** und damit auch die erforderliche Fokussierung auf die Verbesserung der wertschöpfenden Leistung. Die Verwaltung von mehreren hundert Prozessen sind keine Seltenheit.
- Die **Digitalisierung** beschleunigt die Prozessoptimierung, aber sie ersetzt die Optimierung von Prozessen nicht. Eine enge Verknüpfung von Digitalisierung und Prozessoptimierung ist dabei zwingend, um die einmalige Chance zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung von Abläufen bestmöglich zu nutzen. Durch die Erarbeitung und Umsetzung einer digitalen Fachstrategie kann dieses Vorhaben noch zielgerichteter erfolgen.
- **Prozessorientierung** löst ein Silodenken in Organisationseinheiten ab und fördert zwangsläufig das Arbeiten in Netzwerken. Sie verlangt eine ganzheitliche, systematische und vernetzte Sicht und auch eine Anpassung der Führungskultur. Führungsstile, die Ziele, Aufgaben und Lösungswege vorgeben, werden von transformationellen Führungssystemen abgelöst. Sie setzen auf höhere Eigenverantwortung und -motivation.
- Zunahme von **Projektarbeit** im Arbeitsalltag. Dies wird durch die Prozessorientierung weiter zunehmen. Problematisch ist eine nicht durchgängige mit Prozessen integrierte IT, veraltete Technologie, stark spezialisiertes Wissen, ineffiziente Arbeitsteilung, unscharfe Rollenabgrenzung. Klassisches Projektmanagement stößt an Grenzen und erfordert mehr Agilität (Ziel und Weg sind nicht von Anfang an bekannt, Umsetzung wasserfallartig, neue Anforderungen und Informationen müssen berücksichtigt werden).
- **Process Mining**¹⁴ gewinnt an Bedeutung. Dabei handelt es sich um eine Disziplin des Dataminings, die sich mit der Auswertung und Analyse von Ereignisdaten befasst. Aus Ereignisdaten wird ein Prozessmodell abgeleitet, Ist-Daten werden mit dem Modell ab-

¹² Hierzer, Rupert (2017): „Prozessmanagement 4.0 – Den digitalen Wandel als Chance nutzen“, S. 106.

¹³ Hierzer, Rupert (2017): „Prozessmanagement 4.0 – Den digitalen Wandel als Chance nutzen“, S. 73 ff.

¹⁴ Process Mining ist eine Methode der Prozessanalyse, um bestehende Prozesse grafisch darzustellen, zu analysieren und zu optimieren. Durch die Process-Mining Technologie können z.B. Ist- mit Soll-Zuständen leichter abgeglichen werden.

Übergreifende Managementprozesse bilden die Voraussetzungen für die Erstellung von Leistungen der gesamten Organisation. Sie bestimmen die generelle Ausrichtung der Verwaltung und legen z.B. Standards, Ziele und Rahmenbedingungen fest. Über **Unterstützungsprozesse** werden hingegen die Ressourcen für die Kernprozesse (z.B. Haushaltsmittel, Personal, etc.) bereitgestellt.¹⁶ Diese Prozesse sind wichtig für das gemeinsame Miteinander und die Zusammenarbeit innerhalb der Stadtverwaltung.

- In der Regel findet sich für diese Prozesse in großen Organisationseinheiten kein „klassischer“ Prozessverantwortlicher. Aufgabe von DIP/1 soll es sein Steuerer und Kümmerer für diese wichtigen übergreifenden Unterstützungs- und Managementprozesse zu sein.
- In den **fachdienststelleninternen Kernprozessen** wird die eigentliche Leistungserbringung einer Organisation erbracht, indem z.B. die Bearbeitung eines Antrags, o.Ä. bearbeitet wird. Die Kernprozesse beinhalten die wertschöpfende Arbeit einer Organisation bzw. der Fachdienststellen und sind eng mit ihrem Zweck bzw. der jeweiligen Aufgabe verknüpft¹⁷. Prozessverantwortlicher ist hier die Fachdienststellenleitung oder Abteilungsleitung. Aufgabe von DIP/1 (Bereichsbetreuung) soll es sein bei der Optimierung aktiv zu unterstützen und zu beraten. Um die Übertragung der Prozessverantwortlichkeit an die Dienststelle zu ermöglichen gilt es, den Dienststellen die benötigten Kapazitäten für die Erfüllung dieser Rolle bereitzustellen. Zudem ist in den Dienststellen die Verfügbarkeit des Know-hows sicherzustellen, welches für die Wahrnehmung der Verantwortung erforderlich ist.

Folgende Rollen sind im Strukturbild vorgesehen und übernehmen die dargestellten Aufgaben:

4.5.2.1.1 Rolle Prozesssponsor

Der Prozesssponsor ist zentraler „Repräsentant“ des städtischen Prozessmanagements. Übernommen werden sollte diese Rolle vom Referenten. Er ist für eine nachhaltige Prozessorientierung und deren Etablierung in der Verwaltung verantwortlich. Dabei gilt es die Strategie zur Umsetzung des Prozessmanagements und deren Auswirkung auf die Organisation zu berücksichtigen. Zu den Aufgaben des Prozesssponsors zählen beispielsweise:

- Repräsentiert das Prozessmanagement in der Stadt Nürnberg (ggü. Politik, anderen Referenten etc.)
- Etablierung einer prozessorientierten Stadtverwaltung, indem dieses Thema offensiv in die gesamte Verwaltung kommuniziert wird
- Nimmt die Ergebnisse für stadtweite- und dienststellenübergreifende Unterstützungs- und Managementprozesse ab

¹⁶ Bundesministerium des Innern / Bundesverwaltungsamt (2018): „Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung“, S. 123

¹⁷ Bundesministerium des Innern / Bundesverwaltungsamt (2018): „Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung“, S. 123

4.5.2.1.2 Rolle Prozessverantwortlicher Unterstützungs- und Managementprozesse (CPO)

Die Übernahme der Prozessverantwortung durch DIP/1 erfolgt hauptsächlich bei ausgewiesenen stadtweiten- und dienststellenübergreifenden Prozessen (übergreifende Unterstützungs- und Managementprozesse). Die Dienststellenleitung von DIP und die Abteilungsleitung von DIP/1 (DIP/1-L) trägt für diese Prozesse die zentrale Prozessverantwortung. Folgende weitere Aufgaben werden u.a. wahrgenommen:

- Definiert und reflektiert die Vision und Strategie sowie das abgeleitete Ziele für das Prozessmanagement
- Festlegung von Methodenstandards/ -anforderungen
- Sicherstellung der Einhaltung von Rahmenbedingungen im Prozessmanagement und verantwortlich für die zur Verfügung Stellung der nötigen Ressourcen (z.B. Personal, Finanzmittel, etc.)
- Agiert als Ansprechpartner für den Prozessverantwortlichen der Unterstützungs- und Managementprozesse
- trägt die Verantwortung für die Verbesserung und Weiterentwicklung des Prozessmanagements der Stadt Nürnberg
- koordiniert stadtweite und dienststellenübergreifende Unterstützungs- und Managementprozesse
- verantwortet strategische Prozessänderungen in stadtweiten und dienststellenübergreifenden Unterstützungs- und Managementprozessen

4.5.2.1.3 Rolle Prozessberater DIP/1

Der Prozessberater DIP/1 unterstützt den Prozessverantwortlichen für Unterstützungs- und Managementprozesse und dient als Ansprechpartner für alle Bereichsbetreuer/innen sowie die Prozessverantwortlichen und die Prozessexperten in den Fachdienststellen. Beispielhafte Aufgaben in diesem Zusammenhang sind:

- unterstützt und berät den Prozess
- modelliert stadtweite und dienststellenübergreifende Unterstützungs- und Managementprozesse
- koordiniert die Umsetzung dieser stadtweiten und dienststellenübergreifenden Unterstützungs- und Managementprozesse in den Fachdienststellen (Rollout)
- gibt methodische Unterstützung bei der Modellierung und Optimierung der fachdienst-internen Kernprozesse
- dient als Ansprechpartner für die Bereichsbetreuer/innen
- dient als Ansprechpartner für die Prozessverantwortlichen und die Prozessexperten in den Fachdienststellen
- nimmt fachlichen Input zu den stadtweiten und dienststellenübergreifenden Unterstützungs- und Managementprozessen auf und entwickelt diese Prozesse weiter
- unterstützt strategische Prozessänderungen in stadtweiten und dienststellenübergreifenden Unterstützungs- und Managementprozessen
- erstellt, überwacht (stichprobenartig) und entwickelt die Modellierungsvorgaben der Stadt Nürnberg weiter

4.5.2.1.4 Rolle Bereichsbetreuung DIP/1

Die Bereichsbetreuung DIP/1 soll künftig fachlichen Input zu dienststellenübergreifenden Unterstützungs- und Managementprozessen geben und bei dienststellenbezogenen Kernprozessen bedarfsgerecht als Berater und Unterstützer seine Prozess- und Methodenkompetenz einbringen. Sofern die Bereichsbetreuung über ausreichend freie Kapazitäten verfügt, kann ihr die Projektleitung¹⁸ übertragen werden. Beispielhafte Aufgaben in diesem Zusammenhang sind:

- bewahrt einen Überblick über die fachdienststelleninternen Kernprozesse (Prozesslandkarte)
- kennt die relevanten und ressourcenbindenden Kernprozesse der Fachdienststelle und unterstützt bei der Optimierung dieser Prozesse
- achtet auf die Einhaltung der Modellierungsvorgaben der Stadt Nürnberg
- gibt Input für die Geschäftsprozessmodellierung und führt sie in Ausnahmen selbst durch
- leitet Änderungsnotwendigkeiten für die Fachdienststelle ab und spricht Empfehlungen aus (Qualifizierungsbedarf, Veränderungen in den Arbeitsplatzbeschreibungen, etc.)
- achtet auf die Realisierung von Optimierungszielen für die relevanten und ressourcenbindenden Kernprozesse der Fachdienststelle
- gibt fachlichen Input zur Umsetzung von dienststellenübergreifenden Unterstützungs- und Managementprozessen

4.5.2.1.5 Rolle Prozessverantwortliche/r Fachdienststelle

Wesentliche Aufgaben der Fachdienststelle ist es eine/n Verantwortliche/n (process owner) für jeden fachdienststelleninternen Kernprozess zu benennen. Beispielhafte Aufgaben in diesem Zusammenhang sind:

- besitzt den Überblick über die fachdienststelleninternen Kernprozesse (Aktualisierung der Prozesslandkarte + modellierte Kernprozesse)
- ist für ausgewählte Kernprozesse der Fachdienststelle verantwortlich
- ist verantwortlich für die Realisierung von Optimierungszielen für die relevanten und ressourcenbindenden Kernprozesse der Fachdienststelle
- überwacht die Einhaltung der Soll-Prozesse der Fachdienststelle (innerhalb seines Verantwortungsbereichs)

Der Prozessverantwortliche der Fachdienststelle informiert die Bereichsbetreuung DIP/1 im Rahmen des künftigen jährlich stattfindenden strategischen Planungsgesprächs über Ideen zu neuen Prozessoptimierungsvorhaben und fordert bedarfsgerecht Unterstützungsleistungen zu Prozess- und Methodenkompetenz an.

¹⁸ Insbesondere bei übergreifenden Managementprozessen und dienststelleninternen Prozessoptimierungen

4.5.2.1.6 Rolle Prozessexperte Fachdienststelle

Eine Fachdienststelle verfügt in der Regel über mehrere Prozessexperten. Diese unterstützen die/den Prozessverantwortliche/n der Fachdienststelle und dienen als Ansprechpartner für alle Prozessmitarbeiter/innen sowie der Bereichsbetreuung. Beispielhafte Aufgaben in diesem Zusammenhang sind:

- unterstützt und berät die/den Prozessverantwortliche/n in der Fachdienststelle
- besitzt ein tiefes Know-how eines fachdienststelleninternen Kernprozesses
- denkt prozessbezogen
- kennt und wendet die Modellierungsvorgaben der Stadt Nürnberg an
- modelliert fachdienststelleninterne Kernprozesse
- achtet auf die Realisierbarkeit von Optimierungsansätzen für die relevanten und ressourcenbindenden Kernprozesse der Fachdienststelle

Die Prozessexperten der Fachdienststelle informieren die Bereichsbetreuung DIP/1 laufend über den Fortgang der Prozessoptimierung und fordert bedarfsgerecht Unterstützungsleistungen zu Prozess- und Methodenkompetenz an.

Im Rahmen des SP2 wurden in den Dienststellen fachliche Koordinierungsstellen (FKS) geschaffen. Der Prozessexperte kann von diesen bestimmt werden. Bei wesentlichen Kernprozessen kann die FKS auch selbst die Rolle des Prozessexperten übernehmen, nachdem die Einarbeitung in den jeweiligen Prozess erfolgt ist.

4.5.2.2 Zusammenarbeit DIP/IT-EGB, DIP/IT-DMS und DIP/1

Neben DIP/1 werden Prozessbetrachtungen und -optimierungen mit gesamtstädtischer Perspektive auch von den Organisationseinheiten DIP/IT-EGB und DIP/IT-DMS durchgeführt. Die nachfolgende Abbildung zeigt eine systematische Gegenüberstellung der Prozessmanagement-Aktivitäten dieser drei zentralen Bereiche:

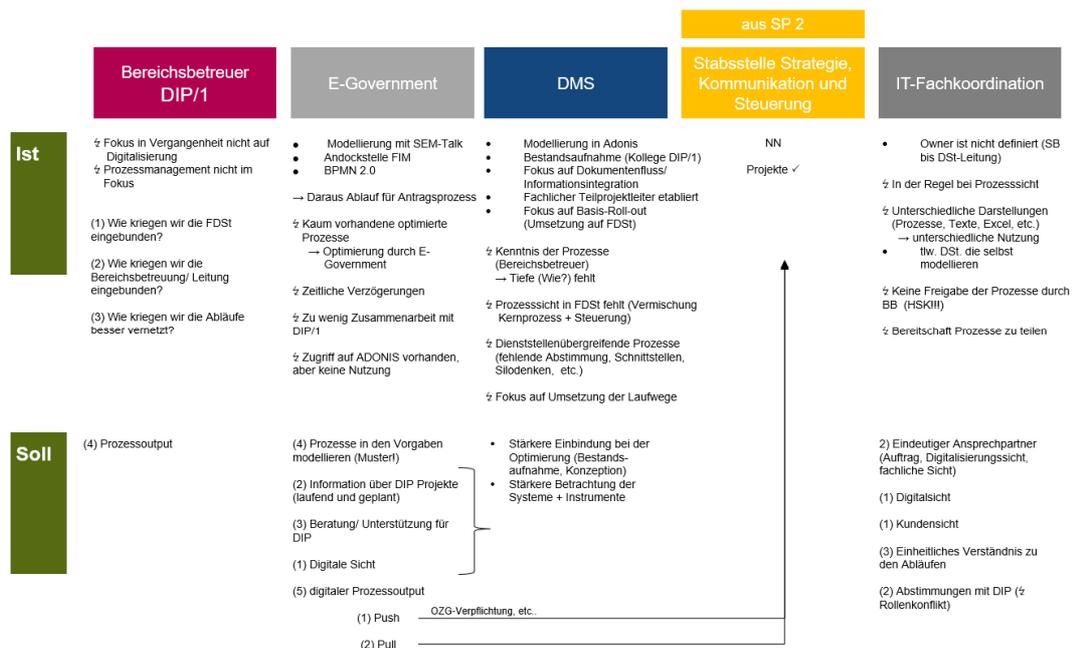


Abbildung 62: Zusammenarbeit EGB, DMS und DIP/1

Im Rahmen des durchgeführten Workshops mit den Vertreter/innen der Dienststelle DIP wurden die Ist-Situation im Hinblick auf die konzeptionellen Grundlagen, die methodischen Vorgehensweisen sowie die eingesetzten IT-Systeme zur Prozessbetrachtungen und -optimierungen reflektiert. Darauf aufbauend wurde ein perspektivisches Zielbild erarbeitet.

(1) Ist-Situation

- **Keine Prozesssicht:** häufig führt bei übergreifenden Prozessen das Denken in festen Bereichsstrukturen dazu, dass Fachdienststellen in ihrer Flexibilität stark eingeschränkt sind und somit eine effiziente Prozessausführung behindern. Nicht alle Prozesse werden dadurch kundenorientiert und End-to-End betrachtet.
- **Fehlende Vernetzung:** die Zusammenarbeit bzw. der Informationsaustausch zwischen den Bereichen DIP/1, EGB und DMS in operativen und strategischen Prozessmanagement-Aktivitäten ist nur schwach ausgeprägt.
- **Fehlende Digitalisierung:** Prozessoptimierung wird derzeit nicht konsequent unter dem Aspekt der Prozessautomatisierung durch digitale Lösungen betrachtet.
- **Geringe Priorisierung:** die Dokumentation, Gestaltung und Verbesserung von Prozessen hat in den Fachdienststellen, teilweise auch noch innerhalb von DIP keinen hohen Stellenwert – Chancen werden nicht erkannt bzw. konsequent genutzt.
- **Uneinheitliche Methodik:** EGB nutzt derzeit eine andere Modellierungssoftware zur Abbildung von Prozessen als DIP/1.

(2) Zielbild

- **Digitale Prozesssicht unter Berücksichtigung der gesamtstädtischen IT-Architektur:** Implementierung und Optimierung von Prozessen wird konsequent unter dem Aspekt der Automatisierung von Prozessabläufen betrieben, d.h. es findet eine stärkere Betrachtung der IT-Systeme statt. Die Optimierung von Prozessabläufen wird flexibel und losgelöst von Bereichsstrukturen vorgenommen. Speziell bei referatsübergreifenden Prozessen und deren Änderung bzw. Anpassung führt dies zu großen Herausforderungen.
- **Laufender Informationsaustausch:** Informationen über geplante und laufende DIP-Projekte werden transparent zur Verfügung gestellt. Die Bereiche bieten sich gegenseitig inhaltliche Unterstützung an. Es findet ein regelmäßiger Austausch zu methodischen und konzeptionellen Fragestellungen statt.
- **Austauschplattform für Prozesse:** mittelfristig soll es eine zentrale Datenablage geben, in der alle vorhandenen Prozesse zum Abruf zur Verfügung stehen. Damit wird ein lückenloser Austausch und ein transparenter Informationsfluss gesichert und bietet stadtweit die Möglichkeit, auf vorhandenes Wissen (Prozesse) zurückzugreifen und Mehrarbeit zu vermeiden.
- **Definierte Modellierungsstandards:** die Dokumentation, Gestaltung und Verbesserung von Prozessen erfolgt in einem einheitlichen Standard. DIP/1, DMS und EGB verwenden die gleiche Modellierungsmethode und mittelfristig auch die gleiche Software zur Prozessmodellierung, wobei z.B. Schnittstellen zwischen der Workflowmodellierung und der Prozessmodellierung berücksichtigt werden.

- **End-to-End-Betrachtung:** durch die Berücksichtigung des End-to-End Gedankens steht das Kundenbedürfnis in jedem Teilprozess im Mittelpunkt. Dadurch wird bewusst, dass der Prozess vom Bedarf des Kunden bis zur Leistungserbringung gedeckt sein muss.

Bei einem flächendeckenden Prozessmanagement in der Stadt Nürnberg ist besonders zu berücksichtigen, dass DIP/1 lediglich koordinierende Funktionen bei den Wertschöpfungsprozessen der Dienststellen übernimmt. Der Prozessowner muss auf Seiten der Fachdienststellen bestimmt werden. DIP/1 wird lediglich für die ureigenen DIP/1 Prozesse Prozessowner. Für die bereichsübergreifenden Prozesse empfiehlt Rödl & Partner, die nachfolgenden Instrumente in die Toolbox für das Projektmanagement aufzunehmen und deren Nutzung verbindlich zu machen.

Für die künftige Zusammenarbeit von DIP/1 und DIP/IT-EGB, aber auch mit DIP/IT-DMS ist eine deutlich stärkere Vernetzung zwischen den jeweiligen Bereichen vorgesehen. Entsprechendes lässt sich am aktuellen Beispiel „Umsetzung des OZG“ wahrnehmen. Die strategische und operative Projektsteuerung obliegt DIP/IT-EGB, allerdings wird DIP/1 sowohl in der stadtweiten Umsetzung, als auch in der Umsetzung je Dienststelle und im Arbeitsschritt Digitalisierung der Prozesse mitarbeiten und somit am Informationsfluss beteiligt sein. Insbesondere wird die Unterstützung von DIP/1 in den Bereichen Prozessanalyse und Optimierung sowie in der Erarbeitung von Umsetzungsalternativen liegen. Die Projektleitung ist nach erforderlicher Kompetenz, Verfügbarkeit und Reichweite individuell festzulegen.

Durch diese Form der Zusammenarbeit sollen die zuvor angeführten Zielbilder verwirklicht und verstetigt werden.

4.5.3 WESENTLICHE ARBEITSGRUNDLAGEN

Ein Ziel des Prozessmanagements ist es, organisationsweit eine prozessorientierte Sicht bei der Erbringung von Verwaltungsleistungen zu entwickeln. Diese übergeordnete Zielstellung muss mithilfe der spezifischen Rahmenbedingungen und Anforderungen der Organisation herausgearbeitet und konkretisiert werden.

Ausgangspunkt für die Einführung des Prozessmanagements kann ein **konkreter Handlungsbedarf** (z. B. Überlastungssituationen von Beschäftigten oder Etablierung einer kennzahlenbasierten Verwaltungssteuerung bei der Personalbedarfsplanung) sein. Vor dem Hintergrund dieses Anlasses sind zunächst die Vorgaben der Organisation zu identifizieren und zu analysieren.

Anschließend sind die konkreten Prozessmanagementziele zu erarbeiten. Dies kann bspw. im Rahmen moderierter Workshops, in denen Vertreter der Führungsebene und fachlicher Organisationseinheiten zusammenarbeiten, erfolgen. Eine frühzeitige Einbindung verschiedener Stakeholder erhöht die Möglichkeit einer späteren Akzeptanz der Zielvorgaben und der im Rahmen des Prozessmanagements durchzuführenden Veränderungen.

Bei der Formulierung der Ziele ist zu berücksichtigen, dass die Ziele nach der SMART-Formel formuliert werden. SMART steht dabei für spezifisch, messbar, angemessen, realistisch und terminiert.

	Zielkriterium	Kontrollfragen
S	Spezifisch	Was genau soll erreicht werden? Welche Eigenschaften werden angestrebt? Wo soll das Ziel erreicht werden? Wer ist beteiligt?
M	Messbar	Woran kann die Zielerreichung gemessen werden? Wie viel genau? Wann weiß ich, dass ich das Ziel erreicht habe?
A	Angemessen	Wirkt das Ziel motivierend? Wird es von den Beteiligten akzeptiert? Ist es aktiv durch das Projekt erreichbar?
R	Realistisch	Ist das gewünschte Ziel im Rahmen des Projektes erreichbar? Ist es machbar?
T	Terminiert	Bis wann soll das Ziel erreicht werden? In welchem Zeitrahmen soll das Ziel erreicht werden? Ist das Ziel innerhalb der Projektlaufzeit erreichbar?

Abbildung 63: SMART-Formel

Ausgangssituation ermitteln

Ein wesentlicher Schritt zum Aufbau des Prozessmanagements in den Dienststellen ist die Ermittlung der Ausgangssituation. Dies ist wichtig, um bereits vorhandene Vorarbeiten in die Planung und dem Aufbau einfließen zu lassen. Auch Schnittstellen, z. B. zu externen Partnern (potenzielle Prozessbeteiligte), sollten analysiert werden. Ist die Ausgangssituation bekannt und analysiert worden, kann der Gesamtaufwand für die Einführung von Prozessmanagement eingeschätzt werden.

Prozesse erfassen und priorisieren

Für ein strukturiertes und planbares Vorgehen muss eine Übersicht über die Aufgaben und Prozesse in der Organisation entwickelt werden. Anschließend ist festzulegen, welche Aufgaben bzw. Prozesse oder Prozessbereiche als erste einem kontinuierlichen Prozessmanagement unterworfen werden sollen. Diese Festlegung ist abhängig von der Zieldefinition zur Einführung eines Prozessmanagements. Darauf aufbauend lässt sich eine Zeit- und Ressourcenplanung zur Einführung des Prozessmanagements ableiten.

Die Ermittlung der Prozesse, die als erstes in ein Prozessmanagement einbezogen werden sollen, erfolgt in drei Schritten.

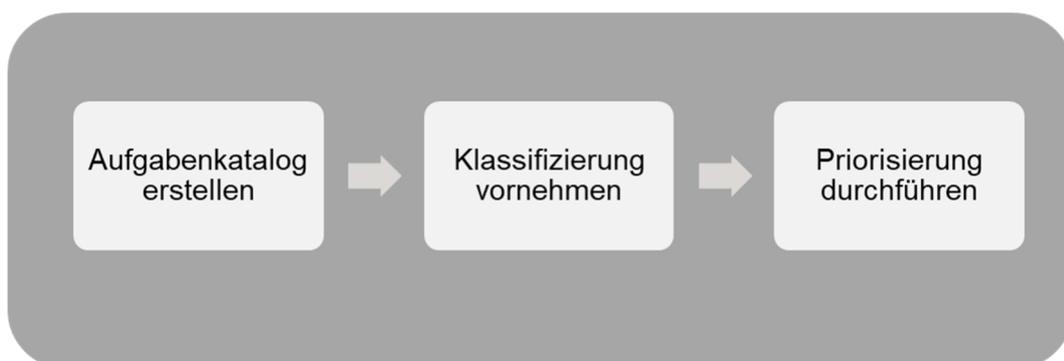


Abbildung 64: Vom Aufgabenkatalog zur Prozess-Priorisierung

In einem ersten Schritt ist ein Aufgabenkatalog zu erstellen, d. h. eine Liste aller Aufgaben und Prozesse, die in der zur Erfüllung der jeweiligen Tätigkeiten durchgeführt werden. Für die Erstellung dieser Liste sollte geprüft werden, ob bestehende Dokumentationen hierfür wichtige Informationen enthalten.

Mit der Erstellung des Aufgabenkataloges sollte eine Zweckkritik einhergehen. Das bedeutet, die Aufgaben werden dahingehend überprüft, ob sie zukünftig ganz oder teilweise erforderlich oder entbehrlich sind. Der Fokus dieser Zweckkritik sollte sich nach der langfristigen Ausrichtung der Dienststellen richten. Die Strategie der Dienststellen muss hier vordergründig sein. Dadurch lässt sich der Aufwand für die Erfassung der Prozesse um die Aufgaben reduzieren, die künftig ganz oder in Teilen entfallen können.

Im Prozessmanagement wird ein übergeordneter Blick auf die Prozesslandschaft einer Organisation sowie ihre vielen verschiedenen Prozesse und deren Zusammenhänge eingenommen. Hierfür wird die Erstellung eines Prozessregisters und/oder einer Prozesslandkarte empfohlen.

4.5.3.1 Standardisierte Übersicht über die Prozesse schaffen

Prozessregister werden in der Regel als eine tabellarische Übersicht über die Prozesse einer Organisation umgesetzt. Dabei werden die einzelnen Prozesse mit wenigen Kerninformationen beschrieben (z. B. Name, Fallzahlen, Input, Output):

	Kriterien	Beispiel
Management-prozesse	<ul style="list-style-type: none"> Schaffen von Voraussetzungen für die Leistungserbringung der Organisation Dienen der Steuerung der Kernprozesse Legen Ziele, Rahmenbedingungen, Qualitätsmaßnahmen oder weitere Standards fest 	<ul style="list-style-type: none"> Führen von Zielvereinbarungsgesprächen Kennzahlenbasierte Steuerung einer Behörde (Controlling)
Unterstützungs-prozesse	<ul style="list-style-type: none"> Ermöglichen die Leistungserbringung in den Kernprozessen Über Unterstützungsprozesse werden Ressourcen für Kernprozesse bereitgestellt (Personal, Haushaltsmittel, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Bearbeitung von Eingangsrechnungen Mitarbeitergewinnung
Kernprozesse	<ul style="list-style-type: none"> Dienen der eigentlichen Leistungserbringung einer Organisation (z.B. Antragsverfahren) Sind inhaltlich eng mit der Organisation verbunden In Kernprozessen findet die wertschöpfende Tätigkeit der Organisation statt 	<ul style="list-style-type: none"> Bearbeitung von Anträgen in einer Fachbehörde Erzeugung von Rechtsnormen in einem Bundesministerium

Abbildung 65: Prozessregister

Diese Form der Darstellung hilft, einen Überblick über die Prozesslandschaft der Fachdienststellen zu erhalten.

Ausgehend von dem Prozessregister kann eine **Prozesslandkarte** dazu dienen, die Informationen spezifischer und umfangreicher abzubilden. Dabei sollten die erhobenen Prozesse in Management-, Kern- und Unterstützungsprozesse unterschieden und klassifiziert werden.

Die Prozesslandkarte sollte neben der Klassifizierung, soweit möglich, Zusammenhänge und Abläufe berücksichtigen. Ein Beispiel für eine Prozesslandkarte zeigt die folgende Abbildung.

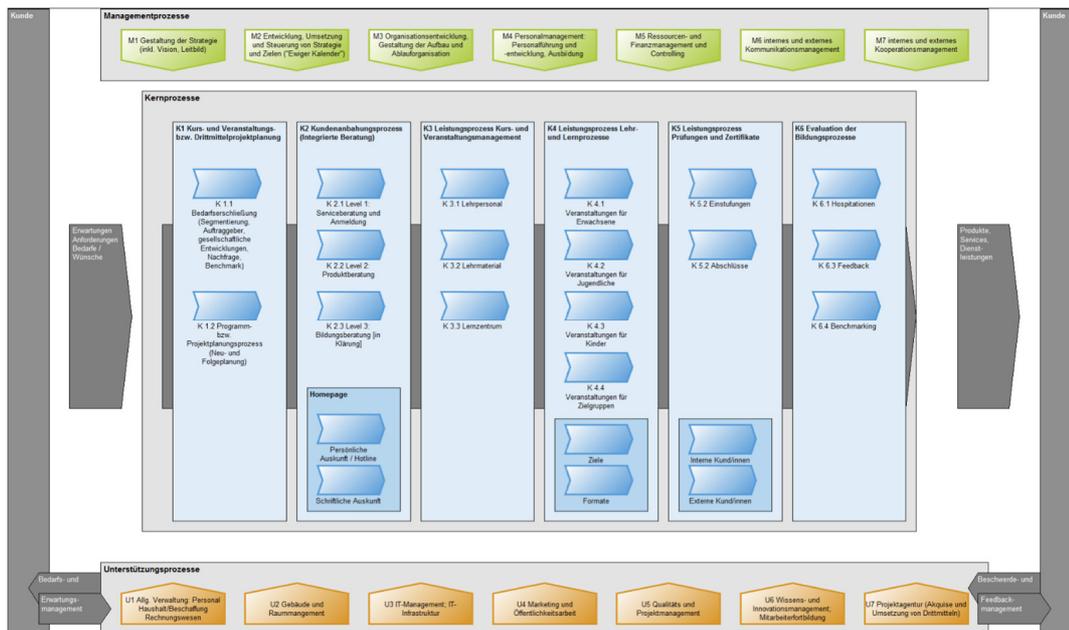


Abbildung 66: Prozesslandkarte

Durch die Nutzung einer Prozesslandkarte gelingt es, einen Überblick darüber zu erhalten, welche Prozessschnittstellen es gibt und wie verschiedene Prozesse miteinander verknüpft sind. Durch die Zusammenstellung aller identifizierbaren Prozesse und der Kategorisierung der Prozesse bzw. auch der Berücksichtigung der unterschiedlichen Stakeholder können darauf aufbauend weitere Schritte, wie die Auswahl der zu überarbeitenden Prozesse, die Priorisierung derer und eine abschließende Evaluation der neuen Prozesse vorgenommen werden.

4.5.3.2 Priorisierung der ausgewählten Prozesse

Für die Prozesse ist zudem eine Priorisierung vorzunehmen. Dies ist notwendig, um sich bei der Einführung des Prozessmanagements zunächst auf die „wichtigsten“ Aufgaben und Prozesse zu konzentrieren. Für eine Priorisierung können viele verschiedene Kriterien herangezogen werden.

Möglich ist eine Abstufung durch die Anwendung einer sogenannten ABC-Analyse, aus der die Prioritätenliste abgeleitet werden kann. Die Einstufung bei der ABC-Analyse erfolgt in die Kategorien A, B oder C, wobei A für sehr wichtig, B für wichtig und C für weniger wichtig steht. Erfahrungsgemäß entsteht eine Aufteilung, wonach die sehr wichtigen Prozesse einen Gesamtaufwandsanteil von 60-80% einnehmen, allerdings nur 10-20% aller Prozesse ausmachen.¹⁹

Die folgende Abbildung verdeutlicht die Zahlen:

¹⁹ Vgl. Hierzer, Rupert (2017): „Prozessmanagement 4.0 – Den digitalen Wandel als Chance nutzen“, S. 117ff.

Kategorie	Wertanteil (z.B. Anteil am Gesamtaufwand über alle Prozesse)	Mengenanteil (z.B. zahlenmäßiger Anteil über alle Prozesse)
A-Prozesse	60-80 %	10-20 %
B-Prozesse	10-25 %	20-40 %
C-Prozesse	5-10 %	40-60 %

Abbildung 67: ABC-Analyse

Um die ABC-Analyse anwenden zu können, stellt Rödl & Partner DIP im Rahmen der Toolbox für das Projektmanagement einen entsprechenden Toolsteckbrief sowie ein entsprechendes Template zur Verfügung. Ebenfalls kann ein Portfolio-Diagramm genutzt werden, um eine Priorisierung der Projekte in Abhängigkeit von erhobenen Attributen zu vollziehen. Um eine zweidimensionale Darstellung zu ermöglichen, muss sich hierbei auf zwei Kriterien begrenzt werden. Als praktisch sinnvoll haben sich die folgenden Kriterien erwiesen, aus denen gewählt werden kann:

- Strategische Bedeutung²⁰
- Verbesserungspotenzial²¹
- Reichweite²²
- Fallzahl
- Ressourcenbindung
- Politische Relevanz

Die Kernprozesse werden bezüglich der beiden gewählten Vergleichsmerkmale in der Matrix (Portfolio-Diagramm) abgebildet. Je nach Quadrant, in welchem der Prozess eingeordnet wird, ergibt sich die Priorität für eine detaillierte Betrachtung des Prozesses.

²⁰ gemessen an Beitrag des Prozesses zur Erreichung von wichtigen Zielen und zur Umsetzung von Strategien

²¹ gemessen an Art, Umfang und Umsetzbarkeit von Maßnahmen zur Prozessverbesserung

²² Wie viele der mit dem Prozess befassten Mitarbeiter sind indirekt oder direkt von Veränderungen im Prozess betroffen?

Rödl & Partner

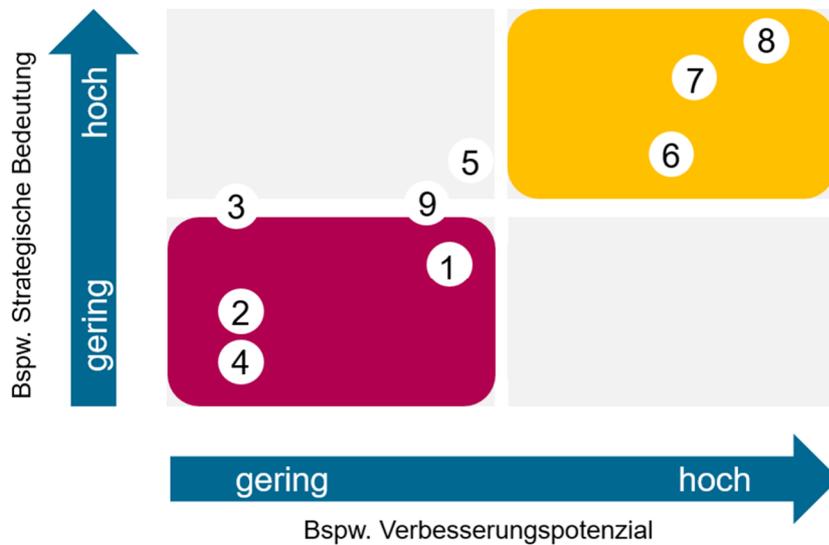


Abbildung 68: Portfolio-Diagramm zur Prozess-Priorisierung

Aufbauend auf der zuvor beschriebenen ABC-Analyse bzw. der Prioritätenmatrix sollten Prozesse, deren Priorität bei allen Kriterien als hoch eingestuft werden, dabei als erstes in ein Prozessmanagement übernommen werden. Werden hingegen alle Kriterien mit geringer Priorität eingestuft, können diese vorerst unberücksichtigt bleiben. Zumindest bei den Prozessen, die unmittelbar in ein Prozessmanagement aufgenommen werden, ist es sinnvoll, die wesentlichen Kerninformationen, Metadaten oder Attribute zu erfassen.

Die grobe Beschreibung der priorisierten Prozesse kann in Form eines Prozesssteckbriefes erfolgen:

Rödl & Partner

Prozesssteckbrief		Antrag ... bearbeiten		Stand: 15.10.2016	
Strategische Prozessverantwortung (SPV)	Name	Org.-Einheit	Vertretung SPV	Name	Org.-Einheit
Operative Prozessverantwortung (OPV)	Name	Org.-Einheit	Vertretung OPV	Name	Org.-Einheit
Prozessteam	Name Name	Org.-Einheit Org.-Einheit	Weitere Prozessorganisation	Name Name	Org.-Einheit Org.-Einheit
Inhalt des Prozesses	Beschreibung des Prozessablaufs				
Einordnung in die Prozesslandkarte	Übergeordnete Prozesse	Name der/des übergeordneten Prozesses			
	Untergeordnete Prozesse	Name der/des übergeordneten Prozesses			
Eingaben (Input)	Eingaben (Geschäftsobjekt) Geschäftsprozesse, die an diesen Prozess übergeben werden		Zulieferprozess (Vorgänger) Prozess, von dem das Geschäftsobjekt übergeben wird		
Ergebnis (Input)	Ergebnis (Geschäftsobjekt) Geschäftsobjekte, die in diesem Prozess erzeugt werden		Kundenprozess (Nachfolger) Prozess(e), an den/die das Geschäftsobjekt übergeben wird		
Ziele	Sinn und Zweck des Prozesses				
Kennzahlen	Ziel	Auflistung der Ziele		Kennzahl Kennzahl, mit dem das jeweilige Ziel gemessen wird	
Dokumente	z.B. Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen, Formulare ...				
Risiken	Ergebnisse, die bei Eintritt die Erreichung des gewünschten Zieles verhindern oder erschweren				
Rollen der Prozessbeteiligten	Rolle Rolle (durchführend, entscheidend, mitwirkend, zu informieren ...)	Erforderliche Qualifikation Fähigkeiten, die die jeweilige Rolle mitbringen oder erwerben muss			
Methoden	Methoden, mit denen der Prozess durchgeführt und / oder gemessen wird				

Abbildung 69: Prozesssteckbrief

4.5.3.3 Optimierung von Prozessen

Wenn man Prozesse in einem neuen Kontext denkt und neu aufsetzen möchte, spricht man von „Process Reengineering“. Daraus resultierend sollten Verbesserungen hinsichtlich verschiedener Kenngrößen (z.B. Qualität und Zeit), aber auch in der Zusammenarbeit der Betroffenen und im Einsatz der Technik folgen.

Im Rahmen der Prozessüberarbeitung und -optimierung gibt es verschiedene Ansätze, an denen man sich künftig orientieren kann. Einerseits gibt es die klassische „Reorganisation von Prozessen“ mit den Schwerpunkten

- Veränderungen in der Organisation
- Überarbeitung der Kernprozesse
- Bestimmung von Prozess-Teams und Prozess-Ownern

Eine andere Herangehensweise verfolgt die sogenannte Triage Idee. Diese Methode verfolgt den Ansatz, Prozesse und Aufgaben zu segmentieren und daraufhin zu priorisieren und aufzuteilen. Die Einteilung erfolgt zumeist nach den folgenden Kriterien:

- **funktionale Segmentierung** - hierbei werden die unterschiedlichen Funktionen eines Prozesses segmentiert. Dabei kann es je nach Prozess häufig zu Überschneidungen kommen, da sich Prozesse nicht immer in klar trennbare Funktionsschritte aufteilen lassen.
- **Segmentierung nach Komplexität** - hierbei werden die Aufgaben und Schritte eines Prozesses nach der Schwierigkeit und hierarchischer Verantwortlichkeit segmentiert. Entsprechend erfolgt die Aufgabenverteilung zwischen Führungskräften und den Mitarbeiter/innen bei komplexeren Sachverhalten.
- **Segmentierung nach Kundengruppen** - hierbei sollen zunächst alle potenziellen Kundengruppen ermittelt werden. Anschließend werden die Aufgaben entlang der Kundengruppen verteilt. Dadurch kann von Seiten der ausführenden Mitarbeiter/innen spezifischer auf die Anforderungen der verschiedenen Kundenkreise eingegangen werden, was eine erhöhte Kundenfreundlichkeit sowie effizienteres Arbeiten nach sich zieht.

Für die Stadt Nürnberg würde das im konkreten Anwendungsfall bedeuten, analog des neuen Zielbildes auch im künftigen Prozessmanagement eine noch stärkere Kundenorientierung und –bindung herzustellen und in Zusammenarbeit mit den Fachdienststellen entsprechend die Prozessaufnahmen zu gestalten. Dieser Ansatz findet sich beispielsweise auch in der Toolbox in Form des Tools „Nutzer/innenprofile (Personas)“ wieder, indem Nutzer/innengruppen zusammengefasst werden.

4.5.3.4 Laufende Optimierung und Evaluation von Prozessen – Process Mining

Eine stetige Optimierung von Prozessen kann mittelfristig durch sogenanntes Process Mining erfolgen. Mit dieser Methode ist es möglich, einen schnellen und umfassenden Überblick über die Prozesse zu erhalten und gleichzeitig solche zu identifizieren, die optimierungswürdig sind. Wird dies kontinuierlich verfolgt, kann dem Risiko einer Reduktion der Prozessleistung entgegengewirkt werden. Verantwortlich für die Modellierung der Kernprozesse und Realisierung der Optimierungsziele der Soll-Prozesse ist hierbei der Prozessowner.

Process Mining folgt dabei folgendem Ansatz:

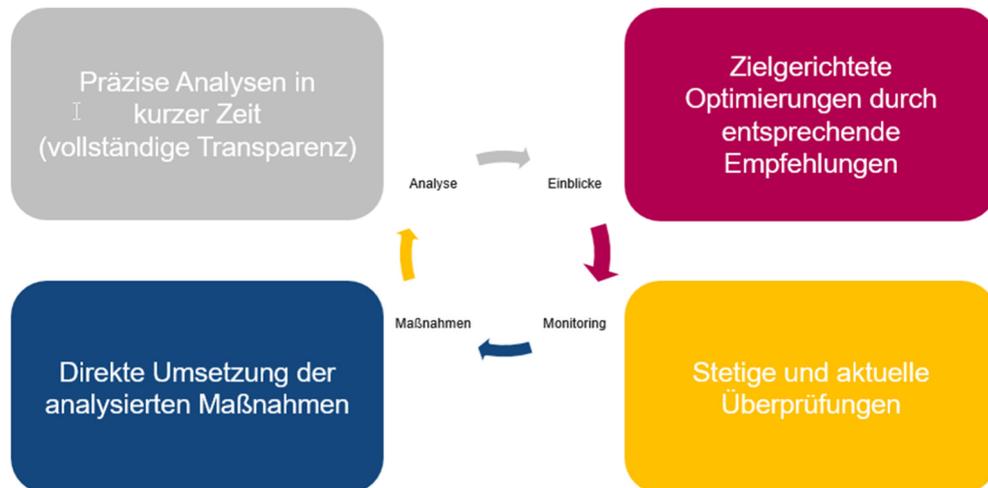


Abbildung 70: Process Mining

Die Grundlage des Process Mining bilden Daten aus den vorhandenen Fachsystemen. Die extrahierten bzw. aufbereiteten Daten können in der Regel individuell aufbereitet und „sortiert“ werden.

Daraus resultierend sind einige Vorteile und Verbesserungen in Bezug auf die Auswertung von Prozessen. Durch die Analyse großer Datenmengen, also vieler Prozesse, entsteht eine deutlich größere Transparenz, wodurch bestimmte präzise Handlungsmöglichkeiten innerhalb kurzer Zeit vorliegen können. Ebenso ermöglichen die Datenauswertungen einen gezielteren Einblick, sodass für ganz bestimmte Prozessabläufe Optimierungen nach Maß erreichbar sind. Ein weiteres Merkmal des Process Mining liegt in der fortlaufenden Verbesserung, sodass stetig und nachhaltig Optimierungen eingearbeitet werden können. Insgesamt bietet sich demnach die Möglichkeit, Verbesserungen in Prozessen jederzeit umzusetzen.

Durch die Automatisierung können aufwandsärmer und laufend Analysen, Visualisierungen und Optimierungen von ausgewählten Prozessen durchgeführt werden.

Ein anderer Trend in Bezug auf den Einsatz neuartiger Technik im Prozessmanagement ist das sogenannte „Robotic Process Automation“ (RPA). Darunter versteht man die vollautomatisierte Bearbeitung von Prozessen mit Unterstützung von Software bzw. von digitalen Robotern (Bots). Diese Technologie kann vor allem dann unterstützend sein, wenn es sich um standardisierte, gleichartige Prozesse handelt. RPA automatisierte Prozesse sollten folgende Eigenschaften haben:

- Regelbasiert
- ohne menschliches Ermessen beurteilbar sein
- durch digitale Daten unterstützt werden
- einen Standardisierungsfaktor haben
- sich durch wenig Anpassungsbedarf auszeichnen

Eine zentrale Herausforderung für den Einsatz dieser Technologie ist die technische Umsetzung. So gilt es Fragen hinsichtlich der Programmierung, Wartung, Updates und der Sicherheit

zu klären. Für die Anwendung der RPA muss ein stimmiges und abgestimmtes Umsetzungskonzept erarbeitet und zwischen den betroffenen Mitarbeiter/innen innerhalb DIP und dann auch mit den Fachdienststellen diskutiert werden. Unter anderem muss dabei geklärt werden, in welcher Abteilung von DIP damit verbundene Aufgaben zu Analyse, Beratung und Betrieb angesiedelt werden. Darüber hinaus ist im Vorfeld zu klären, in welcher Form und in welchen Dienststellen eine Verwirklichung sinnvoll ist.

4.5.4 UMSETZUNG UND VERTEIDIGUNG DES PROZESSMANAGEMENTS

Die Einführung des Prozessmanagementgedankens stellt in der Stadt Nürnberg keine neue Situation dar. Sowohl auf der konzeptionellen, als auch auf der instrumentellen Ebene wurden von DIP bereits substanzielle Beiträge für die Etablierung des Prozessmanagements in der Stadtverwaltung erarbeitet. Diese Bemühungen können im „Kontext Veränderungsarbeit“ der Sachebene zugeordnet werden. Damit die gesamtstädtische Etablierung des Themas gelingt, sind neben der Sachebene künftig stärker die

- Verhaltensebene
- Kommunikationsebene
- Evaluationsebene

zu berücksichtigen.

4.5.4.1 Change Story

Um diesem Ziel näher zu kommen, wurden im Rahmen eines Workshops die inhaltlichen Leitlinien der Change Story „Prozessmanagement“ erarbeitet. Die Change Story bietet die Grundlage, auf der die Vision, die hinter den Veränderungen steckt, präsentiert wird. Schließlich erfolgt keine Veränderung ohne Grund. Doch dieser ist nicht für alle gleichermaßen ersichtlich und wird auf unterschiedliche Weise wahrgenommen und bewertet. Eine Change Story hilft, hier einen Konsens zu schaffen. Es sollen die aktuelle Situation, die Entscheidung und der Weg der Veränderung zu diesem Ziel in einen logischen Gesamtzusammenhang gebracht werden. Dabei gilt es, die komplexe Realität in nachvollziehbare Bilder zu übertragen. So hilft die Change Story schon frühzeitig, Betroffene und Treiber der Veränderung für diese zu sensibilisieren, indem die Notwendigkeit der Veränderung verständlich erklärt wird.

Im Rahmen des Workshops wurden folgende Fragestellungen bearbeitet und diskutiert:

- Warum machen wir das?
- Was nehmen wir uns vor?
- Wo liegt die zentrale Herausforderung?
- Wie sieht das Ergebnis aus?

Nachfolgend werden die erarbeiteten Ergebnisse dargestellt:

Rödl & Partner

Wo liegt die zentrale Herausforderung?



Abbildung 73: Kommunikationsstrategie: Wo liegt die zentrale Herausforderung

Wie sieht das Ergebnis aus?



Abbildung 74: Kommunikationsstrategie: Wie sieht das Ergebnis aus?

Die von den Mitarbeiter/innen gewonnenen Erkenntnisse werden im weiteren Projektverlauf zu einer Change Story zusammengefasst, die als wichtiges Element der Kommunikationsbemühungen anzusehen ist.

4.5.4.2 Erfolgsfaktoren der Verstetigung

Die Change Story stellt einen ersten Schritt dar, mehr als nur die Sachebene bei der Einführung des Prozessmanagements zu berücksichtigen. Ferner muss von den handelnden Akteuren bei DIP auch berücksichtigt werden, durch welche thematischen Verzahnungen regelhafte Attraktivität für die Dienststellen der Stadt Nürnberg generiert werden kann. Es gilt also für DIP/1 herauszufinden, wie durch Prozessmanagement für die Dienststellen ein aus deren Sicht erkennbarer Mehrwert erzeugt wird. Diese Attraktivität kann nur durch ehrliche Kommunikation mit den Dienststellen erzeugt werden. Folgende pauschale Erfolgsfaktoren wurden im Rahmen des Workshops erarbeitet:

- Rollen definieren, mit Kapazitäten ausstatten, Prozessverantwortliche in den Dienststellen
- Einbettung in den größeren Kontext der Strategie
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) mit Prozessmanagement verbinden
- Rahmenverträge um Kapazitätsengpässe schnell lösen zu können
- Verbindlichkeit erhöhen und Durchführung nachhalten: APB, Kontrakte, Kennzahlen
- Kommunikation von erfolgreichen Projekten
- Leitlinien und Arbeitshilfen (z.B. Modellierungsleitfaden, Beispielprozesse usw.) zur Verfügung stellen/ etablieren
- Freiräume für Mitarbeiter/innen schaffen: Erlaubnis, Zeit Verpflichtung der Führungskräfte
- Qualifizierung der Führungskräfte über Ausbildung um Veränderungsthemen anzureichern
- Standardisierung des Vorgehens bei der Unterstützung der Dienststelle
- Best Practice Kultur (auch Fehlervermeidung) zwischen den Dienststellen durch regelhafte Austausche etablieren
- Schnelle Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen (=Potenziale heben)
- Qualifizierung der DIP Mitarbeitenden intern im Bereich Change-Management vorantreiben
- Mentalität anpassen – keine 100% Lösungen notwendig
- Kulturwandel über Leitbild und strategische Ziele (Vernetzung bis in die Prozesse) einleiten
- CPO + Prozesssponsor etablieren
- Netzwerkstruktur schaffen (personenunabhängiger Erfolg)
- Know-how Transfer gezielt sicherstellen

- Ressourcen zur Verfügung stellen
- Kundensicht, Bürgersicht, Unternehmersicht und Behördensicht in den Lösungsprozess integrieren

Bei den genannten Themen handelt es sich um eine Darstellung der Erfolgsfaktoren aus zentraler Sicht. Im Weiteren gilt es für alle Bereichsbetreuer, die Erfolgsfaktoren für jede Dienststelle individuell zu identifizieren, damit Prozessmanagement entlang für die Dienststellen interessanter Themen etabliert werden kann. Nur die erfolgreiche Mitnahme jeder einzelnen Dienststelle führt in Summe zum Gelingen auf Ebene der Gesamtorganisation.

4.5.4.3 Systematisierte Veränderung initiieren

Nachhaltige Veränderung ist in vielen Fällen kein Selbstläufer. Die bisherigen Bemühungen im Prozessmanagement in der Stadt Nürnberg attraktiv zu gestalten, zielten vornehmlich auf inhaltliche Themen ab. Um die nächsten wichtigen Schritte in der flächendeckenden Etablierung des Themas zu erreichen, müssen im Zuge der Umsetzung eine ausgewogene Vorgehensweise entlang aller dargestellten Dimensionen erarbeitet werden:

- Sachdimension
- Verhaltensdimension
- Kommunikationsdimension
- Evaluierungsdimension

Sachdimension

Veränderungsprozesse starten zwingend mit der Sachebene. Für die geplante Einführung des Prozessmanagements werden die Ziele der gewünschten Veränderung entwickelt. Hierzu wurden unter Punkt 4.5.1.2 die ersten Inhalte dargestellt. Erst, wer weiß, wohin der Weg gehen soll, kann ihm folgen. Die Analyse der bisherigen Bemühungen zur Etablierung des Prozessmanagements haben gezeigt, dass es der genaueren, sichtbareren Beschreibung für folgende Fragestellungen braucht:

- Was wollen wir erreichen?
- Was müssen wir tun?
- Was müssen wir einsetzen?
- Wie müssen wir etwas tun?

Diese Fragestellungen müssen von DIP grundsätzlich und von den Bereichsbetreuern individuell im Kontext der grundsätzlichen Festlegungen beantwortet werden.

Verhaltensdimension

Eine wesentliche Erkenntnis aus vielen Veränderungsprozessen lautet: Sachlich richtige Projekte allein führen nicht zum Erfolg. Die Umsetzung von Zielen, Strategien, Führungskonzepten, Prozessen und Systemen setzt immer die „richtige“ Haltung und die notwendigen Fähigkeiten

der Beschäftigten voraus, damit sie ihr Verhalten verändern, Neues im Alltag konkret anwenden und so neue Gewohnheitsmuster bilden. Dafür ist es notwendig, sie schon zu Beginn des Veränderungsvorhabens „abzuholen und mitzunehmen“. Selbst wenn die Sachdimension klar definiert und formuliert ist, stellen sich die Beschäftigten eigene Fragen und sind mit ihren Emotionen beschäftigt. Sie fragen sich skeptisch: „Warum und wozu das Ganze?“ oder sorgenvoll: „Kann ich das?“ und auch kritisch: „Will ich das? Was habe ich davon?“.

- Warum und wozu das Ganze?
 - Was ist das Ziel der Veränderung und erscheint es mir plausibel?
 - Sind alle Dinge der Veränderung schon transparent oder wird mir etwas verschwiegen?
 - Muss es gerade diese Veränderung sein, gibt es nichts Wichtigeres?
- Kann ich das?
 - Bin ich dem, was auf mich zukommt, gewachsen?
 - Kann ich die zusätzlichen Aufgaben erfüllen?
 - Wie stehen meine Chancen auf gute Arbeitsergebnisse und persönlichen Erfolg?
- Will ich das?
 - Was bringt mir das Ganze?
 - Ist meine neue Aufgabe gut angesehen, mit welchen Leuten komme ich dadurch in Kontakt?
 - Was gewinne/verliere ich mit der Veränderung?

Widerstand gegen Veränderung

Fehlendes Wissen und Qualifikationen, das Gefühl, allein gelassen zu werden und unbeantwortete Fragen führen schnell zu berechtigten Widerständen. In vielen Veränderungsprojekten werden diese Widerstände ignoriert, meist indem beharrlich sachorientierte Projektarbeit praktiziert wird. Hinzu kommt: Viele Führungskräfte haben oft regelrecht Angst vor dem Widerstand ihrer Mitarbeiter/innen, denn sie fürchten, dass ihre Sachprojekte dann gar nicht mehr gelingen. Doch alle Erfahrungen zeigen, dass solch ein Vorgehen nicht erfolgreich ist. Zumal die Befindlichkeit der Betroffenen bei gravierenden Veränderungsprozessen einem Kurvenverlauf folgt, der nicht ausgehebelt werden kann. Menschen können aber mit einer entsprechenden Herangehensweise unterstützt werden. Die Erfahrungen zeigen, wer im Veränderungsprozess begleitet wird, kann mit den Zuständen im Kurvenverlauf bewusster und konstruktiver umgehen und sie so schneller durchleben.

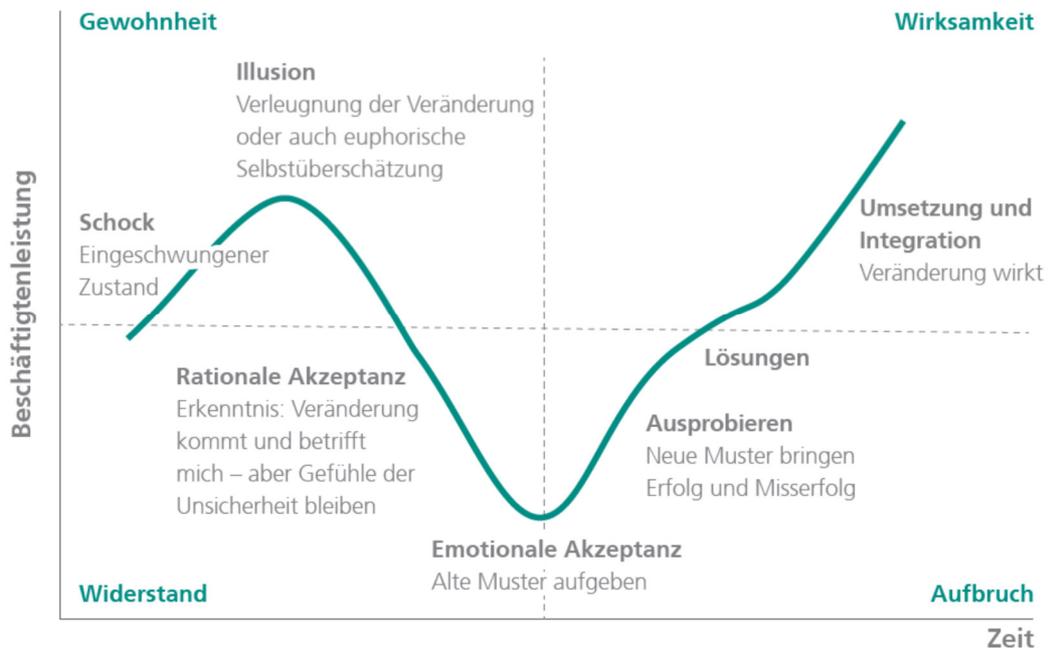


Abbildung 75: Veränderungskurve nach Elisabeth Kübler-Ross

Kommunikationsdimension

Kommunikation ist der „Transmissionsriemen“, mit dem zum Veränderungsvorhaben überhaupt erst informiert, motiviert, ausgetauscht und daran beteiligt wird. Wirkungsvolle Kommunikation schafft gerade bei den Beschäftigten – als Träger/innen der Vorhaben – Bewusstsein und Verständnis für die Notwendigkeit und den Nutzen einer geplanten Veränderung. Darüber hinaus ist Kommunikation auch außerhalb der Organisation wichtig, um beispielsweise Entscheider/innen und auch externe Betroffene für die Veränderung zu gewinnen. Besonders zu berücksichtigen sind die Wechselwirkungen. Planvolle Kommunikation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für erfolgreiche Prozessmanagement-Einführungsprozesse.

Evaluierungsdimension

Um ein Prozessmanagement erfolgreich umzusetzen, werden von Beginn an alle eingeleiteten Maßnahmen und Prozesse kontinuierlich und systematisch überprüft. Nur so lässt sich sicherstellen, dass der Veränderungsprozess tatsächlich zielorientiert und wirksam umgesetzt wird. Werden Abweichungen von den gewünschten Zielen erkannt, können Führung und Projektverantwortliche korrigierend eingreifen. Die Evaluierung ist eine zwingende Voraussetzung, um von der Umsetzung der Veränderung in die Verstetigung zu kommen. Hierzu empfehlen wir DIP den Einsatz eines flächendeckenden Feedbacksystems, das entlang eines definierten Feedbackprozesses alle vier Wochen von den Beteiligten (Mitarbeitende und Führungskräfte) aktuelle Rückmeldungen sichtbar macht. Diese Rückmeldungen müssen im Anschluss bewertet und ggfs. in Interventionen überführt werden.

Darüber hinaus stellt Rödl & Partner im Rahmen der Toolbox dem DIP ein Steckbrief sowie ein Template für die Neuaufnahme eines Prozesses nach der SIPOC-Analyse sowie der Identifikation der Stärken und Schwächen eines aktuellen Prozesses anhand der Ishikawa-Analyse zur Verfügung.

Mit der SIPOC-Analyse kann ein Prozess unter Einbeziehung der Supplier, Inputs, des Process, Output sowie der Customer übersichtlich dargestellt werden.²³ Die Ishikawa-Analyse dient dazu, die Optimierungspotenziale bei den relevanten Einflussgrößen auf die Prozessleistung zu identifizieren.²⁴ In einem zweiten Schritt können Maßnahmen geplant und ergriffen werden, um die Optimierungsmöglichkeiten auszuschöpfen.

4.5.5 UMSETZUNGSEMPFEHLUNG

Zielsetzung des Prozessmanagements ist es, die Stadt Nürnberg zu einer prozessorientierten Organisation zu entwickeln. Damit einhergehend ist die Etablierung von Konzeptideen zum operativen Einsatz von Prozessbetrachtungen und –optimierungen und eine dezentrale Prozessverantwortung. Als Resultat sollen verbesserte und dezentral verantwortete Kernprozesse entstehen, und ein besserer Überblick über relevante fachdienststellenübergreifende Prozesse gewährleistet werden.

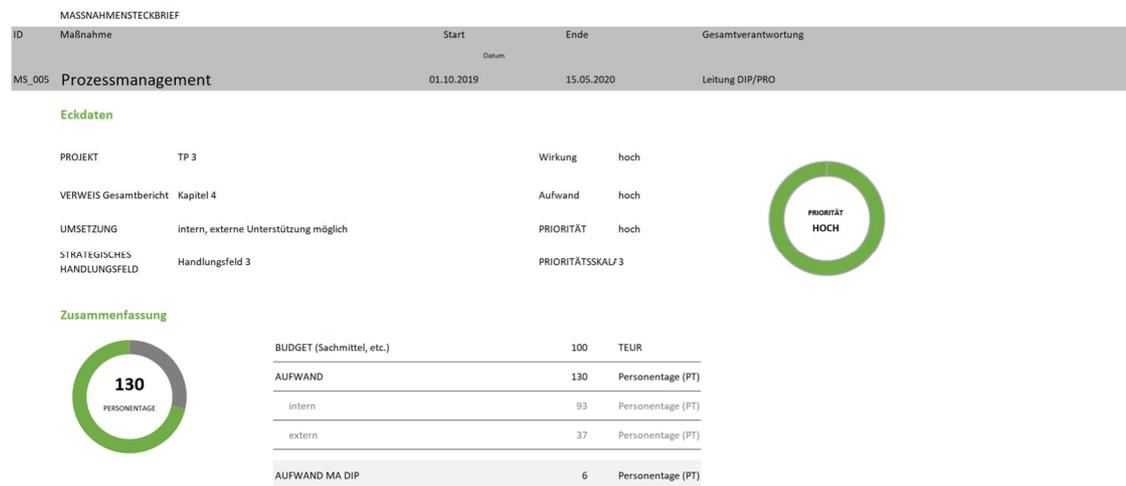


Abbildung 76: Maßnahmensteckbrief "Prozessmanagement"

Der Zeitraum umfasst das vierte Quartal 2019 und erstreckt sich bis in den Juni des kommenden Jahres.

Die einzelnen Arbeitspakete beinhalten die folgenden Themen:

- (1) *AP_01 Ausschreibung von Rahmenverträgen*
Zur Umsetzung dieses Themas wird die Erstellung eines Leistungsverzeichnisses vorausgesetzt, die Verhinderung von Wissensverlust ist entscheidend, dass ein Termin mit ZD im Oktober vereinbart werden soll, um Bedarfe aufzunehmen und ein Leistungsverzeichnis zu erstellen.

²³ Hierzer, Rupert (2017): „Prozessmanagement 4.0 – Den digitalen Wandel als Chance nutzen“, S. 153ff.

²⁴ Hierzer, Rupert (2017): „Prozessmanagement 4.0 – Den digitalen Wandel als Chance nutzen“, S. 174ff.

- (2) *AP_02 Gemeinsamer Workshop mit EGB und DMS zur Nutzung des Tool*
Festlegung von künftigen Instrumenten, Software und Modellierungssprachen.
- (3) *AP_03 Erstellung Qualifizierungskonzept*
Erarbeitung eines Schulungskonzepts für die Mitarbeiter/innen unter Berücksichtigung der Kapazitäten.
- (4) *AP_04 Gemeinsame Schulung zum Prozessmanagement für EGB, Kundenmanager/in, DMS und PRO*
Durchführung eines Workshops, um Umsetzungshürden zu vermeiden bzw. zu verhindern.
- (5) *AP_05 Bewerbung bei Fachdienststellen mittels Change Story*
Mittels der Change Story soll die Notwendigkeit der Veränderung deutlich gemacht werden und die Wünsche und Ideen der Fachdienststellen aufgenommen werden.
- (6) *AP_06 Identifizierung von Leuchttürmen je Referat*
In diesem Paket sollen die wichtigsten Elemente kenntlich gemacht werden.
- (7) *AP_07 Umsetzung Prozessoptimierung in den Leuchttürmen*
Im Zuge der Umsetzung wird das Prozessmanagement als Organisationsarbeit von DIP/1 etabliert.
- (8) *AP_08 Evaluation*
Um die Umsetzung/Konzeption zu bewerten, werden die Leuchttürme befragt.
- (9) *AP_09 Anpassung Konzept und Instrumente*
Erhaltene Verbesserungswünsche werden ggf. im Konzept oder den Instrumenten in der Toolbox eingearbeitet und die Change Story wird angepasst.
- (10) *AP_10 Kommunikation Erfolgsgeschichten*
Im Rahmen eines Austausches mit den Leuchttürmen, in AL-Runden und Publikationen wird die Erfolgsgeschichte kommuniziert.

Darüber ist dem Bereich Prozessmanagement noch die Maßnahme Schaffung der technischen Rahmenbedingungen für das städtische Prozessmanagement zugeordnet. Hierbei geht es im Wesentlichen um die Schaffung von aktuellen technischen Modellierungsmöglichkeiten, sodass u.a. z.B. ein besserer Zugriff auf die Prozessdatenbank ermöglicht wird. Ebenso soll dadurch eine bessere Vergleichbarkeit der eigenen Prozesse mit Prozessen anderer Städte und womöglich auch der Privatwirtschaft erzielt werden.

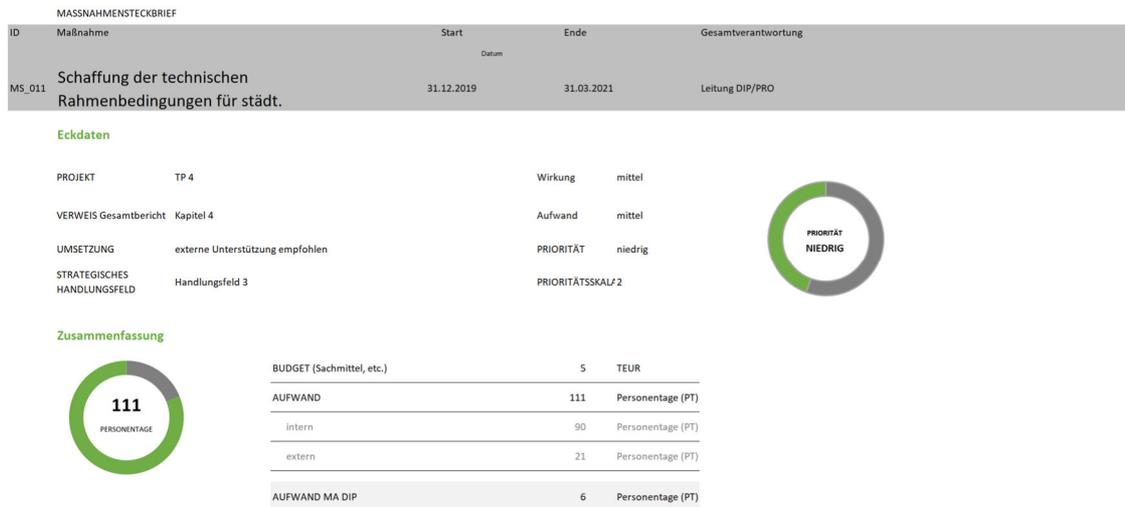


Abbildung 77: Maßnahmenplanung - Schaffung der technischen Rahmenbedingungen für städt. Prozessmanagement

Die Arbeitspakete dieser Maßnahme umfassen die folgenden Inhalte:

- (1) *AP_01 Einführung ADONIS NP*
In diesem Arbeitspaket geht es um die Erstellung einer Projektfeinplanung und die anschließende Umsetzung.
- (2) *Überarbeitung des städtischen Modellierungsleitfadens*
Im Zentrum der Überarbeitung steht die Anpassung des Handbuchs und des Modellierungsleitfadens auf BPMN 2.0.
- (3) *Schulung zum neuen Standard*
Mittels eines Webinars soll ein Schulungsangebot für DIP und die Fachdienststellen aufgesetzt werden.

4.6 Digitalisierungscheck

4.6.1 AUSGANGSLAGE

Die Stadt Nürnberg steht, wie alle anderen Stadtverwaltungen auch, vor der großen Herausforderung, das weitreichende Thema der Digitalisierung innerhalb der Stadt und ihrer Verwaltung umzusetzen. Dafür sind Anpassungen einerseits in der Organisation vorzunehmen, andererseits ist auch eine Anpassung der Arbeitsweise aller Mitarbeiter/innen erforderlich.

Die Gesamtwirkung der Digitalisierung umfasst neben technischen Möglichkeiten vor allem die Organisation und ihre Funktionen für die Stadtverwaltung und deren Aufgaben für die Bürger/innen der Stadt Nürnberg.

Für die Umsetzung wurde die Dachstrategie „digitales Nürnberg“ initiiert, die in Form eines integrierten Stadtentwicklungskonzeptes erarbeitet wurde. Anhand dieser Strategie und der identifizierten Handlungsfelder werden strategische Ziele und Leitlinien hergeleitet, die die Stadtverwaltung als Grundlage für die Umsetzung der digitalen Transformation nutzt.

Im Rahmen des Strategieprojektes 2 (SP2) wurden Rahmenbedingungen und Umsetzungsnotwendigkeiten definiert, damit eine flächendeckende Realisierung der Digitalisierungsstrategie

stadtweit gelingen kann. Neben spezifischen IT-Fachthemen wurde auch erarbeitet, welche Aufgaben und Rollen von DIP/1 im Kontext der Bereichsbetreuung wahrgenommen werden müssen, damit das Zusammenspiel Dienststellen, DIP/IT und DIP/1 von allen Akteuren als zielführend und gelingend wahrgenommen wird.

Ausgehend von unterschiedlichen Arbeitsschritten und –prozessen sollen diese künftig durch gezielte Überprüfungen auf Digitalisierungshemmnisse untersucht werden. Durch die Ergebnisse erhofft man sich Potenziale und Möglichkeiten aufzuspüren, die innerhalb der Verwaltung für Optimierungen durch die Digitalisierung sorgen.

Das damit verbundene Ziel ist die Untersuchung und daran anschließend mögliche Anpassung von Regelungen und Vorschriften, die auf Hemmnisse bezüglich der Digitalisierung geprüft werden.

4.6.2 IDENTIFIZIERTE HANDLUNGSFELDER DER STRATEGIE „DIGITALES NÜRNBERG“

Im Rahmen der Ausarbeitung zur Dachstrategie „digitales Nürnberg“ wurden Handlungsfelder erarbeitet, die als Grundlage der künftigen Ausrichtung und Arbeitsweise der Stadtverwaltung dienen sollen:

- Umgang mit Veränderung
- Kundenperspektive
- Mitarbeitende und Führungskräfte
- IT-Infrastruktur
- Prozess- und Organisationsmanagement
- Regelungen und Rahmenbedingungen

4.6.3 KRITERIEN FÜR DEN DIGITALISIERUNGSCHECK

Bereits in der Digitalisierungsstrategie des Strategieprojekt 2 wurden Themen hinsichtlich der strategischen Ziele des Handlungsfelds Regelungen und Rahmenbedingungen beleuchtet, die sich auf den DigitalisierungscHECK auswirken. Dazu kommen nun Bestandteile des DigitalisierungscHECKs. Insgesamt umfassen diese Inhalte die folgenden Punkte:

- Die Führungskräfte sind sich ihrer Vorbildfunktion bewusst und bringen die digitale Transformation aktiv voran
- Die zur Umsetzung benötigten Ressourcen steht auf langfristige Sicht zur Verfügung
- Städtische Regelungen sind/werden überprüft und angepasst, wozu
 - Hemmnisse und Hindernisse zur Digitalisierung aufgespürt werden müssen
 - Die Anforderungen an die digitale Stadtverwaltung so angepasst werden muss, dass digitales Arbeiten nicht nur zugelassen, sondern eingefordert wird
- Hinderliche gesetzliche Regelungen werden erkannt und Anpassungen initiiert
- Regelungsorientierter Ansatz
- ADON
- Handbuch der Verwaltung
- IT-Vorschrift (100 XYZ)

Rödl & Partner

Darüber hinaus wurden Kriterien im Strategieprojekt 3 für den Check definiert, die z.B. in Form einer Stichwortliste in einer automatisierten Textanalyse helfen können, Digitalisierungshemmnisse in unterschiedlichen Regelungen identifizieren zu können.

Mit der erarbeiteten Kriterien-Übersicht ist eine Vorlage geschaffen worden, die künftig für die Prüfung auf Digitalisierungshemmnisse genutzt werden kann.

Die folgende Abbildung könnte als Checkliste genutzt werden, um anhand dieser Vorlage Hemmnisse zu identifizieren und zu dokumentieren.

In einem ersten Aufschlag wurden die nachfolgenden Kategorien, Kriterien und Stichworte in einem Workshop zusammengetragen. Die Kategorien ergeben sich unter anderem z.B. aus möglichen Medienbrüchen. Die Kriterien bzw. Stichworte sind zunächst als Beispiele und erste Ideen anzusehen und sollten nach den ersten Erfahrungen in jedem Fall evaluiert werden.

Lfd. Nr.	Kategorie	Kriterien / Stichworte (Beispiele)	Hemmnis gefunden		Anmerkungen
			Ja	Nein	
1	Datenschutz (Schnittstelle außerhalb der Stadt)	DSGVO, personenbezogene Daten; Datenschutz, Datenspeicherung, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Persönliches Erscheinen	Vorsprache, Antragstellung, vor Ort, Vollmacht, Erscheinen, persönlich, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Unterschrift	Signatur, Unterzeichnung, Mitzeichnung, Unterschrift, Zeichnung, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Originaldokument	Urkunde, beglaubigtes Dokument, Ausweis, Original, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Vorgabe zum Papierlaufweg	Ausdruck, Abdruck, in Papierform, Post, Laufweg, Umlauf, Versand, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Endprodukt	Übergabe, Aushändigung, Abholung, Ausgabe, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Rechtevergabe	Zugriffspunkte, Bestätigung, Vertraulichkeit, Zugriff, Rechte, → Gibt es eine rechtliche Grundlage? → Was sagt diese rechtliche Grundlage?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Korruptionsprävention	4-Augen-Prinzip, Rotationen, Prävention, Korruption, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

9	Bargeld	Zahlungsart, Bar, Handkasse, Kassenautomat, EC Karte, Geld, Banknoten, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
---	---------	--	--------------------------	--------------------------	--

4.6.4 UMSETZUNGSEMPFEHLUNG

Der Digitalisierungsscheck hat zur Aufgabe mögliche Digitalisierungshemmnisse zu beseitigen, und wird dabei auf alle Regelungen und Richtlinien der Stadt Nürnberg angewendet.

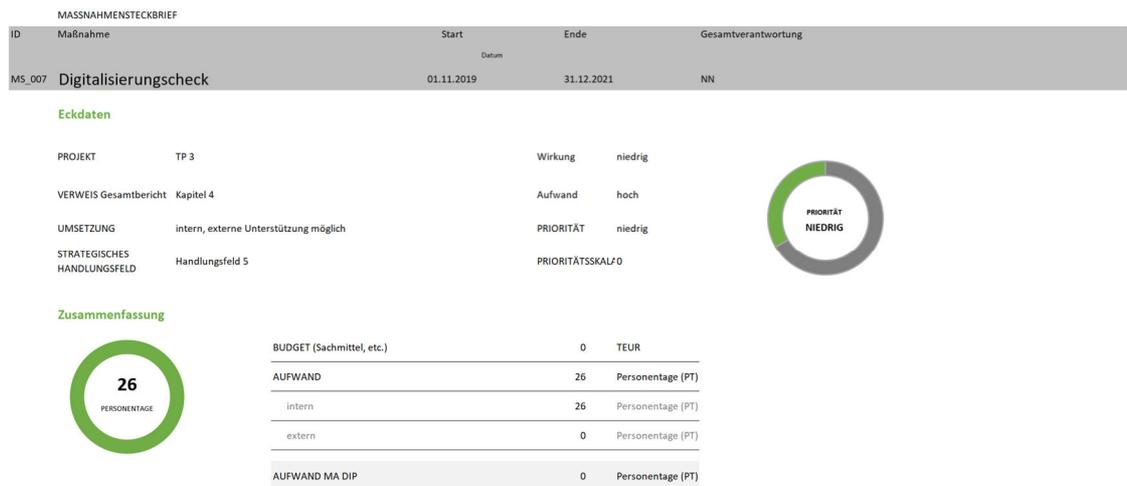


Abbildung 78: Maßnahmensteckbrief "Digitalisierungsscheck"

Die Inhalte der Arbeitspakete stellen sich wie folgt dar:

- (1) *AP_01 Rückmeldung zum Test des Kriterienkatalogs*
Die Workshop-Teilnehmer geben Rückmeldung zum vereinbarten Test des Kriterienkatalogs.
- (2) *AP_02 Flächendeckende Umsetzung des Digitalisierungsschecks*
Der Digitalisierungsscheck wird auf Regelungen und Richtlinien der Stadt Nürnberg angewendet (Übergreifend – DIP, Fachlich - FDSt)
- (3) *AP_03 Priorisierung der zu bearbeitenden Regelungen*
Hier wird eine Priorisierung und Fokussierung auf die wesentlichen Hemmnisse vorgenommen.
- (4) *AP_04 Überarbeitung*
Im Rahmen einer Überarbeitung werden Digitalisierungshemmnisse unter fachlichen, rechtlichen und arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten angeschaut.

4.7 Stellenplanangelegenheiten

Rödl & Partner

4.7.1 IST-ANALYSE DER STELLENPLANANGELEGENHEITEN

4.7.1.1 Aufgaben und wesentliche Aufgabeninhalte

Der Bereich „Stellenplanangelegenheiten“ umfasst 2018 insgesamt 5,17 VZÄ und beinhaltet Stellenplanthemen jeder Art.

Aufgaben	Ausschnitt aus den Tätigkeiten	VZÄ in 2018	Mengengerüste 2018
Aufstellen Stellenplan	Erstellung Stellenplan AdO	0,01	
	Erstellung Stellenplanentwurf		
	Erste Kostenschätzung		
	HH-Planberatungen		
	Erstellung Stellenplan für Haushaltsplan		
Stellenschaffungsverfahren	Sondierungsgespräche mit den Geschäftsbereichen	0,98	Anzahl der Sondierungsgespräche: zwei mit jedem Geschäftsbereich
	Anträge mit Begründungen und Zusatzinformationen kommen von den Geschäftsbereichen		Anzahl der Anträge: 452,57 VK
	Erstellung POA-Vorlage		"1 POA und 1 Stadtrat"
	Import der neugeschaffenen Planstellen in SAP HCM		Anzahl der neugeschaffene Planstellen: 375,67 VK
	Vollzug des Stadtratsbeschlusses zu den Stellenneuschaffungen		
Stellenhebungsverfahren	Anträge mit Begründungen und Zusatzinformationen kommen von den Geschäftsbereichen	0,42	Anzahl der Anträge: 110,00 VK
	Erfassung der Anträge in der Hebungsliste		
	Terminierung und Durchführung der Bewertungsgespräche		Anzahl der Bewertungsgespräche: 118,00 VK
	Berechnung der Stellenobergrenzen		
	Hebungsrunden		Anzahl der Stellenhebungsverfahren: einmal pro Jahr
Stellenanpassungsverfahren	laufende unterjährige Vorkerkungen für Anpassungsliste	0,08	Anzahl der Stellenanpassungsverfahren: 1
	Erstellung Liste mit "Rohdaten"		
	Liste mit PA-Daten bearbeiten		
	Erstellung POA-Vorlage		
	zentrale Erfassung der Daten in SAP HCM		

Rödl & Partner

Unterjährige Kapazitätsausweitung I (BFB)	Eingang, Prüfung und Weitergabe des Antrags	0,33	
Unterjährige Kapazitätsausweitung II (ÜPL)	Eingang und Prüfung des Antrags	0,05	Anzahl der Anträge: ca. 10
	Erstellung eines Gutachtens		
Bewirtschaftung des (SOLL-) Stellenverteilungsplans	Pflege der Stellen in SAP HCM	0,34	Anzahl Stellen in SAP HCM: 11.639
	Befristung/Verlängerung von befristeten Stellen		Anzahl befristeter Stellen: 529 Fortführung befristeter Stellen: 103
	Pflege, Einrichtung/Änderung von Organisationseinheiten		
	Verschiebung/Änderung VK-Anteil von Stellen ohne Ausweitung/Reduzierung des Stellenplans		
	Erforderliche Änderungen auf Grund andere Aufgaben/Prozessen		
Zuordnung der Aufgaben und Tätigkeiten zu Plan-Stellen (Arbeitsplatzbeschreibungen)	Verteilung der Dienststellenaufgaben auf Planstellen	1,58	
	Schlüssigkeit der Aufgabenverteilung prüfen		
	Erarbeitung von Alternativen		
Stellenbewertung, Beratung in Eingruppierungs- und Bewertungsfragen	Entwurf APB überprüfen	0,49	Anzahl der Arbeitsplatzbeschreibungen: 427
	APB inhaltlich verifizieren		
	Bewertung im 4-Augen-Prinzip		Anzahl der Bewertungen: tariflich: 352, analytisch: 75 (ohne Hebungsrunde)"
	Bearbeitung von Beschwerden		
	Arbeitsplatzbeschreibungen (APB): 1. Ausfertigung; 2. inhaltliche Gestaltung"		
Stellenplanmäßige Umsetzung von Gesetzen/Tarifverträgen	Beobachtung der Entwicklung	0,09	
	Prüfung der Relevanz		
	Aufbereitung von Umsetzungsvorschlägen		
	Herbeiführung der Entscheidung		
	Umsetzung der Änderungen		
Kapazitäts-/ Stellenbemessungen	Analyse, Auswertung und Aufbereitung der Daten (Mengengerüst)	0,16	
	Abstimmung mit der Dienststelle		
	Festlegung der Ressourcen		
	Fortschreibung der Bemessungsgrundlage		
	Berichterstattung im Ausschuss		
	WBA Eingang	0,32	Anzahl der WBAs: 637

Prüfung der Freigabe Wiederbesetzung (WBA)	Prüfung Stellenplan	0,32	Anzahl der Arbeitsplatzbeschreibungen: 427
	Beschaffung und Prüfung der Arbeitsplatzbeschreibung		
	Stellenfreigabe durchführen		
	Vakanz anlegen		
Einzel- und Grundsatzfragen	Klärung von Einzel- und Grundsatzfragen zum Stellenplan	0,32	

Abbildung 79: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Stellenplanangelegenheiten“

Zu den Aufgaben im Bereich der Stellenplanangelegenheiten gehört das Thema Aufstellung des Stellenplans, was eine VZÄ-Bindung von 0,01 in 2018 ausmachte. Zu dieser Aufgabe zählen Tätigkeiten wie die Erstellung des Stellenplanentwurfs und einer ersten Kostenschätzung sowie HH-Planberatungen.

Die Aufgabe Stellenschaffungsverfahren umfasst u.a. die Tätigkeiten Sondierungsgespräche mit den Geschäftsbereichen zu führen, Anträge mit Begründungen und Zusatzinformationen der Geschäftsbereiche zu bearbeiten, eine POA-Vorlage zu erstellen, indem Listen und Stellungnahmen der Datenbank entnommen werden und den Import neugeschaffener Planstellen im Programm SAP HCM durchzuführen. Des Weiteren werden Stadtratsbeschlüsse zu Stellenneuschaffungen bearbeitet, indem Schreiben über die Stellenneuschaffungen mit detaillierten Stelldaten verfasst werden. Diese Aufgabe wurde in 2018 mit 0,98 VZÄ bearbeitet.

Im Rahmen der Aufgabe Stellenhebungsverfahren wird sich um die Anträge mit Begründungen und Zusatzinformationen der Geschäftsbereiche gekümmert, welche in einem Standardformular mit APB eingereicht werden. Im Anschluss werden die Anträge in einer zentralen Hebungsliste (Excelliste) erfasst. Einmal im Jahr finden Hebungsrunden statt. Darüber hinaus werden Bewertungsgespräche durchgeführt. Insgesamt bindet die Aufgabe Stellenhebungsverfahren 0,42 VZÄ.

Lediglich einen kleinen VZÄ-Anteil von 0,08 VZÄ nimmt die Aufgabe des Stellenanpassungsverfahrens ein. Tätigkeiten im Rahmen dieser Aufgabe sind u.a. die laufende unterjährige Vormerkung für die Anpassungsliste in Form einer E-Mail an den Querschnittsbeauftragten, die Erstellung einer Liste mit "Rohdaten" mit Unterschieden zum „Ist“ und „Soll“ und die Bearbeitung dieser mit den Personalamtsdaten.

Eine weitere Aufgabe ist die unterjährige Kapazitätsausweitung. Der Teil I budgetfinanzierte Beschäftigung (BFB) bindet 0,33 VZÄ. Diese Aufgabe beinhaltet die Tätigkeiten Eingang, Prüfung und Weitergabe der eingegangenen BFB-Formulare. Gleiche Arbeiten werden in Bezug auf die unterjährige Kapazitätsausweitung II (ÜPL) erledigt. Mit 0,05 VZÄ nimmt diese Aufgabe allerdings einen wesentlich kleineren Anteil im Vergleich zum Teil 1 ein. Darüber hinaus erfolgt die ÜPL im Gegensatz zum BFB formfrei.

Um der Personalplanung gerecht zu werden, wird der Stellenverteilungsplan mit 0,34 VZÄ bewirtschaftet. Arbeitsschritte in diesem Zusammenhang sind u.a. die Pflege der Stellen in SAP HCM (z.B. Änderung der Produktzuordnung, Klärung und Pflege der Budgetrelevanz von Stellenänderungen, usw.), die Einrichtung und/oder Änderung von Organisationseinheiten wie z.B. Änderung der Teambezeichnung, sowie die Befristung von Stellen oder die Verlängerung von befristeten Stellen.

Die meiste anteilige Arbeitszeit von 1,58 VZÄ wird in die Zuordnung der Aufgaben und Tätigkeiten zu Planstellen investiert. Darunter fallen u.a. die Tätigkeiten der Verteilung der Dienststellenaufgaben auf Planstellen und die Aufgabenverteilung auf Schlüssigkeit zu prüfen, sowie mögliche Alternativen zu prüfen. In Bezug auf die Verteilung der Dienststellenaufgaben auf Planaufgaben dient der Aufgabengliederungsplan als Grundlage, während bei der Prüfung der Aufgabenverteilung der Auslöser für die gewünschte Veränderung betrachtet wird.

Die Aufgabe der Stellenbewertung und Beratung in Eingruppierungs- und Bewertungsfragen war in 2018 mit 0,49 VZÄ besetzt. Darunter fallende Tätigkeiten sind die Überprüfung des Entwurfs zur APB hinsichtlich inhaltlicher und formaler Anforderungen. Die inhaltliche Verifizierung der APB erfolgt in Abstimmung mit der Dienststelle. Als Vergleichsgrundlage für die Bewertung können Werte anderer APB (z.B. DSt-Werte, intra- oder interkommunal) dienen. Die Bewertung findet aktuell im 4-Augen-Prinzip statt.

Die stellenplanmäßige Umsetzung von Gesetzen und Tarifverträgen bindet 0,09 VZÄ. Dabei wird die Relevanz der Gesetze unter Gesichtspunkten des Geltungsbereichs und der Betroffenheit geprüft. Mögliche Umsetzungsvorschläge für die Bedürfnisse der Stadt Nürnberg werden aufbereitet, Entscheidungsgrundlagen für die politischen Gremien vorbereitet und die beschlossenen Änderungen umgesetzt.

Die Kapazitäts- und Stellenbemessung umfasst 0,16 VZÄ, wobei Tätigkeiten wie die Beschaffung und Auswahl der relevanten Daten, die Plausibilisierung und Verifizierung dieser nach der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) bzw. Werte der Stadtkämmerei (StK), sowie die Abstimmung mit der Dienststelle dazugehören.

Die Prüfung und Freigabe der Wiederbesetzung (WBA) wurden im Jahr 2018 mit einem VZÄ-Anteil von 0,32 VZÄ bearbeitet, wozu die Bearbeitung der WBA Eingänge, das Prüfen des Stellenplans in Form eines Abgleiches, die Beschaffung und Prüfung der Arbeitsplatzbeschreibung und eine mögliche Stellenbewertung gehört.

Zu weiteren und sonstigen Arbeitsschritten im Bereich der Stellenplanangelegenheiten zählen u.a. die Klärung von Einzel- und Grundsatzfragen zum Stellenplan. Im Jahr 2018 wurden diese Aufgaben mit 0,32 VZÄ besetzt.

Die Aufgaben im Aufgabenbereich Stellenplanangelegenheiten zeichnen sich durch einen hohen Grad der Vernetzung innerhalb des bisherigen Aufgabenportfolios von DIP/1 aus. Diese Vernetzung und Verbindung innerhalb des bisherigen Aufgabenportfolios von DIP/1 zeigt die nachfolgende Abbildung:

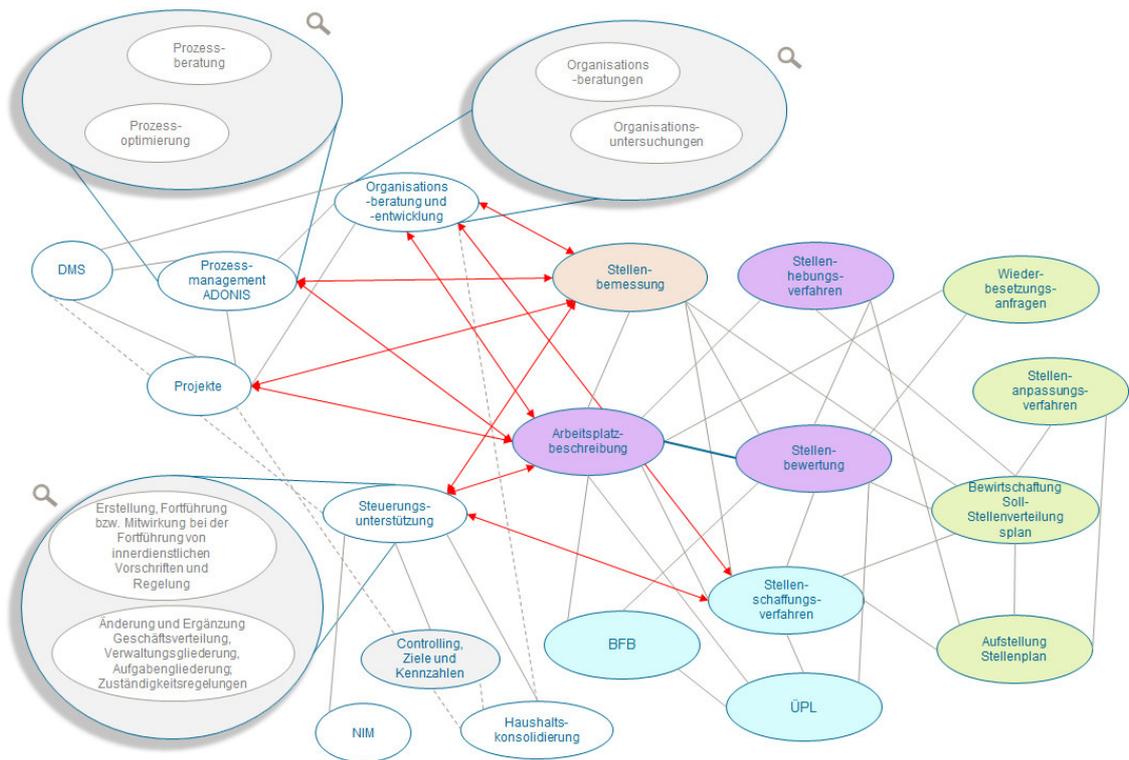


Abbildung 80: Vernetzung der Aufgabenbereiche

Insbesondere die Aufgaben Stellenbemessung und Arbeitsplatzbeschreibung haben eine intensive Verknüpfung zu den Kernaufgaben der Bereichsbetreuung (Auftragsbearbeitung). So wird eine Arbeitsplatzbeschreibung als Grundlage für die Ermittlung des Stellenwertes benötigt (z.B. im Rahmen eines Stellenhebungsverfahrens) während die Stellenbemessung die Grundlage für Prozesse, in denen die Notwendigkeit von Personalkapazitäten ermittelt oder bestätigt werden muss, bildet (z.B. im Rahmen eines Stellenschaffungsverfahrens). Es empfiehlt sich daher die Aufgaben/Prozesse nicht isoliert zu betrachten, sondern immer im Zusammenhang mit den vorgelagerten oder anschließenden Arbeitsschritten.

4.7.1.2 Analytischer Befund

Im Bereich Stellenplanangelegenheiten wurden die folgende Defizite erfasst und bearbeitet

- (1) **Klare Kundenausrichtung herstellen:** Den Kunden ist zum Teil nicht klar, welcher Bereich im Querschnitt für welches Thema erster Ansprechpartner ist und wer sich schwerpunktmäßig um sein Anliegen kümmert.
- (2) **Transparenz für den Kunden (FDSt, Antragssteller, etc.) schaffen und laufend informieren:** Die Fachdienststellen und Eigenbetriebe haben gerade für die im Aufgabenbereich Stellenplanangelegenheiten angesiedelten Aufgaben und Prozesse rückgemeldet, dass für die „Antragsteller“ wenig transparent ist wie der Arbeitstand bei der Bearbeitung ist und an welcher Stelle im Prozess der Antrag abgelehnt worden ist. Ebenfalls Unklarheit herrscht bei dem Kunden darüber, welcher Bereich im Querschnitt für welches Thema der erste Ansprechpartner ist.

- (3) **Image von DIP/1 verbessern:** Das Thema Stellenbewertung ist auf Grund der Vergangenheit (städtische Haushaltskonsolidierung) und seines Charakters (Bewertung einer Stelle anhand von messbaren Kriterien) ein Aufgabenfeld, das dem neuen Image von DIP/1 als Berater und Unterstützer entgegenläuft.
- (4) **Sinnvolle Prozess- und Aufgabenbündelung in den Organisationseinheiten (DIP/1 und CC):** Wie bereits erläutert, dürfen die Aufgaben/Prozesse nicht isoliert betrachtet werden, sondern müssen im Zusammenhang mit den vorgelagerten oder anschließenden Arbeitsschritten gesehen werden. Aufwendige Abstimmungsprozesse oder Kompetenz- und Verantwortungsstreitigkeiten sollen vermieden werden.
- (5) **Prozesse innerhalb von DIP/1 und CC (z.B. durch die Vermeidung von „unnötigen“ Schritten) beschleunigen:** Die erhobenen Prozesse zeigen Möglichkeiten zur Optimierung der Prozesse auf. Dies manifestiert sich in fehlenden Standards (Gestaltung von Arbeitsplatzbeschreibungen, Methoden bei der Kapazitätsermittlung, etc.), Ablagestrukturen (eine einheitliche Ablage von finalen Arbeitsplatzbeschreibungen, etc. wird nicht von allen Bereichsbetreuer/innen verfolgt).
- (6) **Entlastung DIP/1 und CC um „unnötige“ Aufgaben bzw. Prozessschritte:** Zu nennen ist hier beispielsweise die generelle Einbindung von DIP/1 bei der Bearbeitung von Wiederbesetzungsverfahren.
- (7) **PA in den Stellenschaffungs-, Stellenhebungs- und Stellenanpassungsprozess sowie in die Stellenwertermittlung frühzeitig einbinden und informieren:** Im Status quo wird PA gar nicht oder erst relativ spät in die Prozesse eingebunden. Das führt zum Teil dazu, dass POA-Beschlüsse rückabgewickelt oder geändert werden müssen z.B., wenn bei der Personalbeschaffung klar wird, dass zu der erstellten APB und dem ermittelten Stellenwert auf dem Arbeitsmarkt keine geeigneten Bewerber gefunden werden könnten oder können.

4.7.2 SOLL-KONZEPTION DER STELLENPLANANGELEGENHEITEN

4.7.2.1 Grundsätzliche Ausrichtung

Folgende wesentliche Veränderungen sind für die beschriebenen Soll-Prozesse maßgebend

- (1) Klar definierte Prozesse mit eindeutigen Ansprechpartnern und Verantwortlichkeiten
- (2) Transparenz und Nachvollziehbarkeit wird für den Kunden (FDSt, Antragssteller, etc.) durch laufende Informationen verbessert (Prinzip: Wissen, wo der Antrag sich befindet)
- (3) Abgabe der konfliktträchtigen Aufgabe Stellenbewertung an CC
- (4) Klare Rollenabgrenzung für die Organisationseinheiten:
Verbesserung der Qualität der Dateninformationen in SAP HCM soll mittelfristig die Prozesse weiter beschleunigen
- (5) Entlastung DIP/1 und CC um „unnötige“ Aufgaben bzw. Prozessschritte (WBA)
- (6) PA wird in den Soll-Prozessen frühzeitig und abgestimmter Form eingebunden und informiert (Prinzip: zielgerichtete Information statt Informationsüberfrachtung)

4.7.2.2 Rollen im neuen Modell

Künftig werden die Aufgaben des Aufgabenbereichs Stellenangelegenheiten auf die folgenden Akteure mit einer entsprechenden Aufgabenverantwortung zugeordnet werden:

- (1) **DIP/1:** Auf Grund der Prozess- und Organisationsverantwortung übernimmt DIP/1 und hier insbesondere die Bereichsbetreuung die Aufgaben der Kapazitätsermittlung und Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibungen.
- (2) **Competence-Center Stellenbewertung:** Für die Bewertung und die Kommunikation (u.a. zwischen DIP/1 und PA sowie zum POA) wird ein neues Competence-Center Stellenbewertung geschaffen und direkt als Stabstelle beim Referat I/II angesiedelt. Dies soll als Bindeglied oder Scharnier zwischen den Beteiligten Akteuren wirken und arbeiten.
- (3) **Personalamt:** PA soll in seiner Beschaffungsverantwortung mit den zugeordneten Aufgaben weiter gestärkt werden.

4.7.2.3 Rollen in den Prozessen

Prozessvisualisierungen in der Stadt Nürnberg werden mit der Software Adonis dargestellt. Je Aktivität lassen sich für einen Prozess-Akteur verschiedene Rollen festlegen.

- **Durchführungsverantwortung:** Zuständig für die eigentliche Durchführung der Aktivität, bzw. der Akteur, der die Initiative für die Durchführung ergreift.
- **Ergebnisverantwortung:** Verantwortlich im Sinne von „genehmigen“, „billigen“ oder „unterschreiben“. Der Akteur, der im rechtlichen oder kaufmännischen Sinne die Verantwortung trägt.
- **Mitarbeit:** Ein Akteur, der nicht zwingend unmittelbar an der Umsetzung beteiligt ist. Da dieser jedoch relevante Informationen für die Umsetzung bereithält, sollte er in den Kommunikations- und/oder Arbeitsprozess miteingebunden werden.
- **Information:** Ein Akteur, der Informationen über den Verlauf bzw. das Ergebnis der Tätigkeit erhält oder die Berechtigung besitzt, Einsicht zu nehmen.

Dies ermöglicht eine präzise Darstellung der Rollen der Akteure für jede Aktivität.

4.7.2.4 Wesentliche Veränderungen in den einzelnen Prozessen

Nachfolgend sind die Soll-Prozesse aus dem Bereich Stellenplanangelegenheiten im Überblick dargestellt. Die detaillierten Prozessdarstellungen sind dem Anhang zu entnehmen. Dabei werden jeweils die zentralen Auswirkungen der angestrebten Veränderungen im Soll-Prozess erläutert.

4.7.2.4.3 Soll-Prozess Stellenanpassung

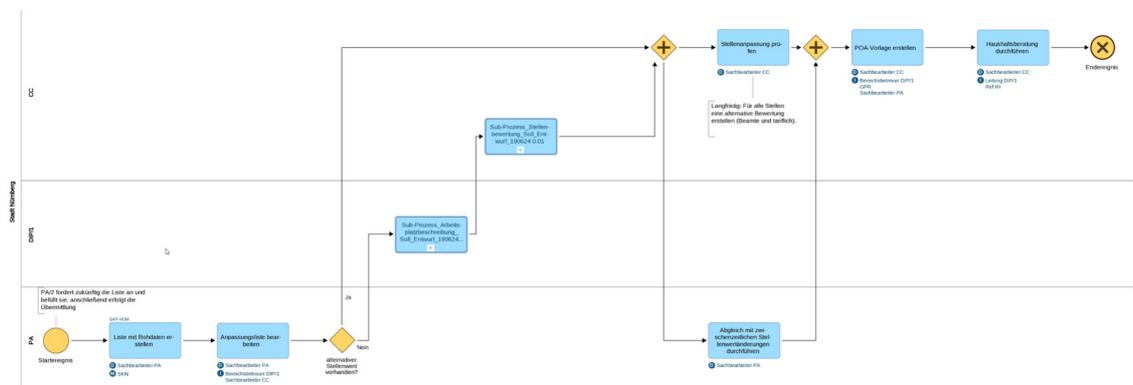


Abbildung 83: Soll-Prozess Stellenanpassung

- Der Prozess wird durch PA/2, das die Listen anfordert, angestoßen und geht dann im weiteren Prozessverlauf über zu CC
- Langfristig soll für alle Stellen eine alternative Stellenbewertung erstellt werden

4.7.2.4.4 Soll-Prozess Kapazitätsausweitung I (BFB)

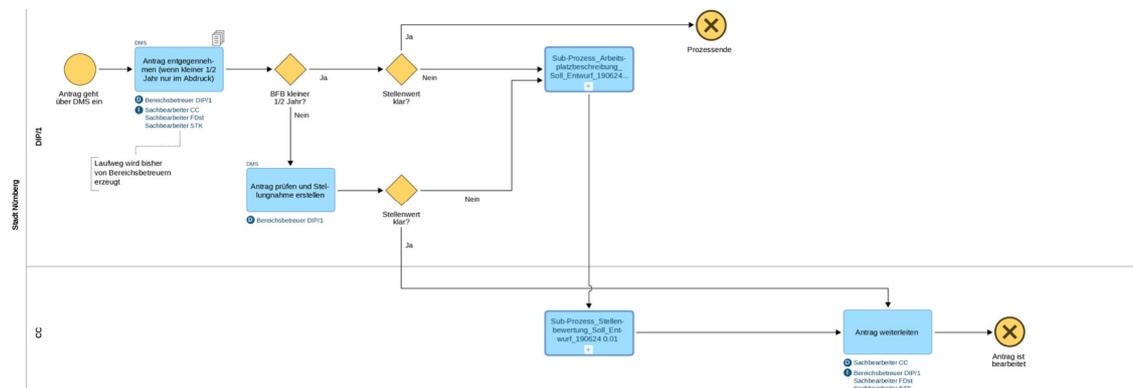


Abbildung 84: Soll-Prozess Kapazitätsausweitung I

Mit der Überarbeitung des Ist-Prozesses und der Visualisierung eines Sollprozesses ergeben sich keine wesentlichen Änderungen. Einzige Ausnahme bildet hiervon die Neuerung, dass eine eventuell erforderliche Stellenbewertung künftig von CC durchgeführt wird.

4.7.2.4.5 Soll-Prozess Kapazitätsausweitung II (ÜPL)

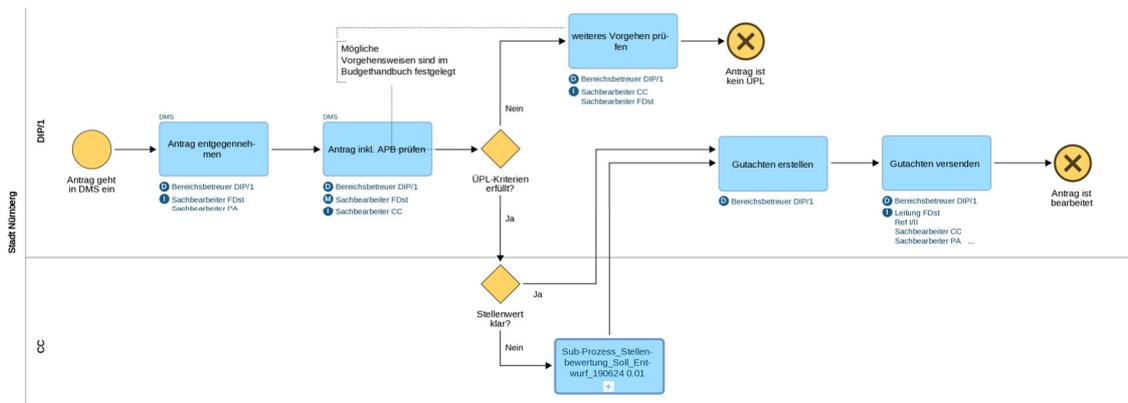


Abbildung 85: Soll-Prozess Kapazitätsausweitung II

Mit der Überarbeitung des Ist-Prozesses und der Visualisierung eines Sollprozesses ergeben sich keine wesentlichen Änderungen. Einzige Ausnahme bildet hiervon die Neuerung, dass eine eventuell erforderliche Stellenbewertung künftig von CC durchgeführt wird.

4.7.2.4.6 Soll-Prozess Stellenplan

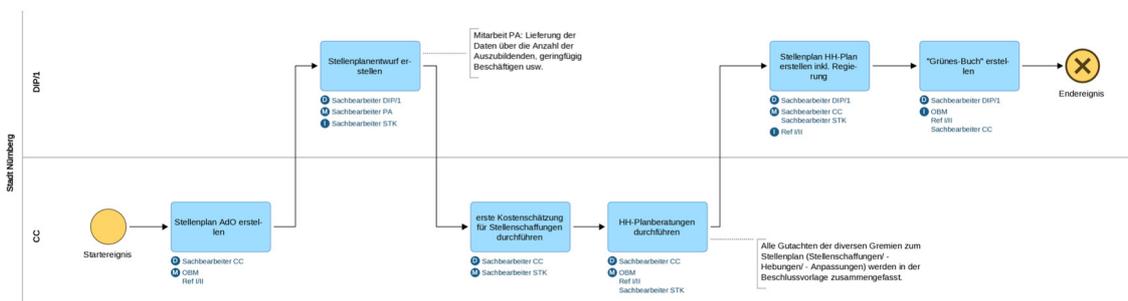


Abbildung 86: Soll-Prozess Stellenplan

Der Prozess, der zur Erstellung des Stellenplans führt, wird durch CC und DIP/1 durchgeführt, die in einem engen Austausch miteinander stehen. Die Wahrnehmung des Datenmanagements einschließlich -pflege für den Stellenplan erfolgt durch DIP/V.

4.7.2.4.7 Soll-Sub-Prozess Stellenbewertung

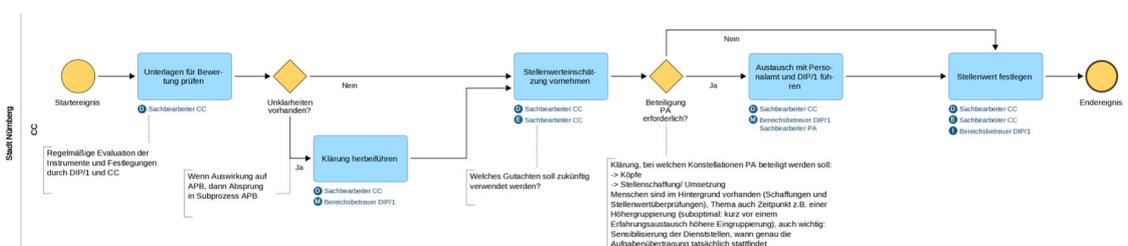


Abbildung 87: Soll-Sub-Prozess Stellenbewertung

Rödl & Partner

- Die Durchführungsverantwortung für Stellenbewertungen liegt bei CC
- Ein 4-Augen-Prinzip innerhalb von CC ist nicht notwendig und kann durch die beschriebene Aufgabentrennung (APB erstellen, Stelle bewerten und über Bewertung entscheiden) ersetzt werden.
- PA ist bei der Stellenwert-Festlegung beteiligt, sofern es sich hierbei um eine Stellenbeschaffung oder eine konkrete Person handelt

4.7.2.4.8 Soll-Sub-Prozess Arbeitsplatzbeschreibung

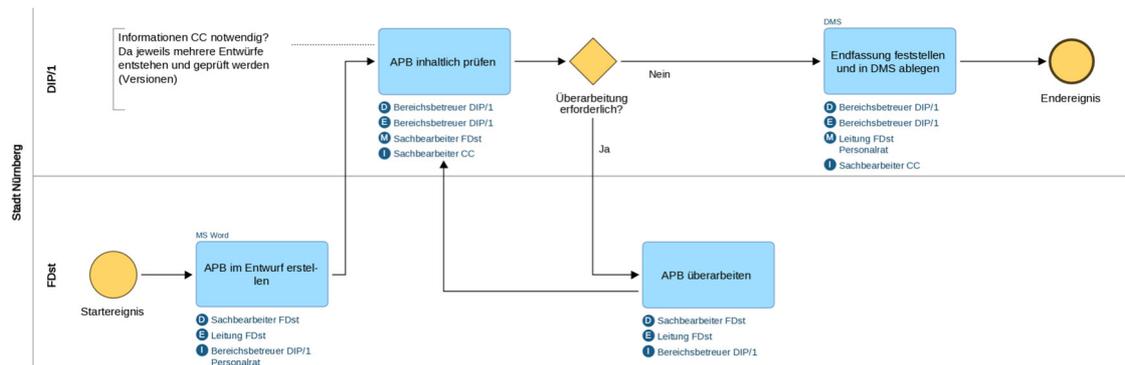


Abbildung 88: Soll-Sub-Prozess Arbeitsplatzbeschreibung

- Die Durchführungsverantwortung für den Prozessablauf liegen bei DIP/1 und der Fachdienststelle; CC wird zur Feststellung der Endfassung informiert
- Die Arbeitsplatzbeschreibungen, die von DIP an CC weitergeleitet werden, gelten als abgestimmt und von DIP anerkannt
- Ggf. ist das Formular der APB anzupassen / zu erweitern, um dem CC eine geeignete Grundlage für die Bewertung zur Verfügung zu stellen

4.7.2.4.9 Regel-Soll-Prozess Arbeitsplatzbeschreibung Aktualisieren

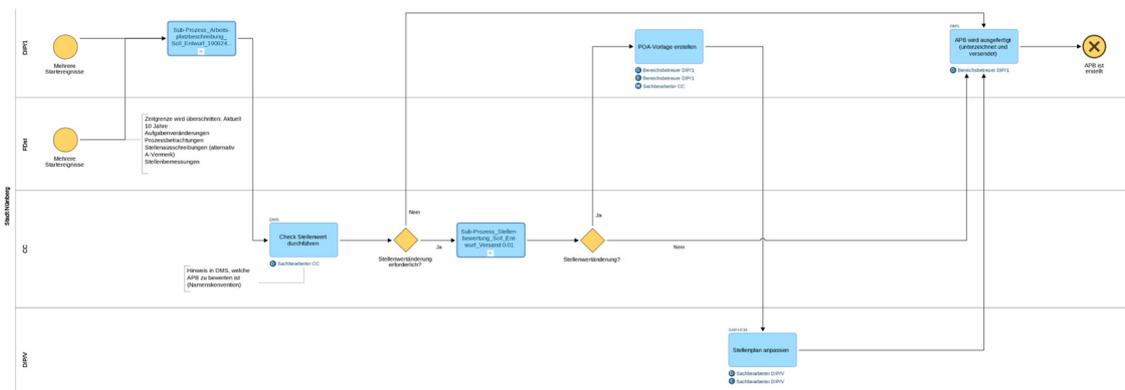


Abbildung 89: Regel-Soll-Prozess Arbeitsplatzbeschreibung aktualisieren

- Für das Startereignis gilt: Die Aktualisierung der Arbeitsplatzbeschreibung soll mindestens bei Aufgabenveränderungen, Prozessbetrachtungen, Stellenausschreibungen und Stellenbemessungen angestoßen werden

- Zudem sollen keine APBs vorliegen, die älter als zehn Jahre sind. Hierbei handelt es sich um eine aktuelle Regelung der Stadt Nürnberg. Gegebenenfalls wird dieser Zeitraum künftig verkürzt werden

4.7.2.4.10 Soll-Prozess Stellenwertüberprüfung im Tarif-Bereich

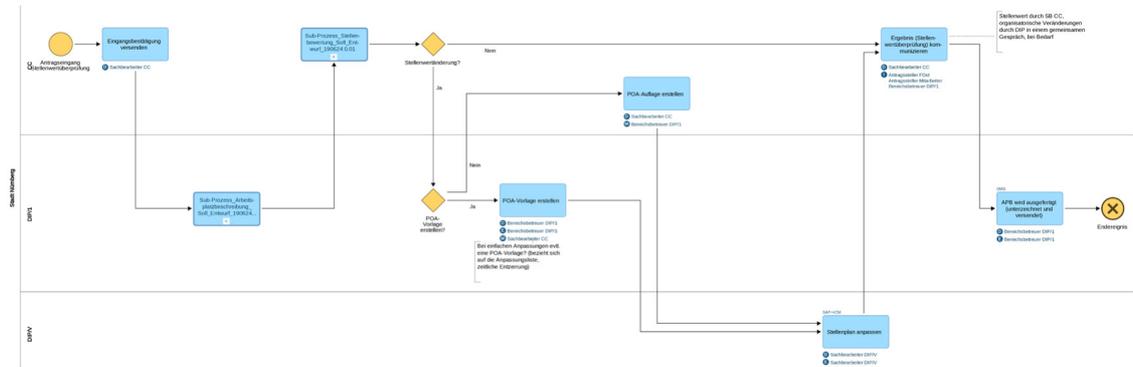


Abbildung 90: Soll-Prozess Stellenwertüberprüfung im Tarif-Bereich

Die Kommunikation des Ergebnisses der Stellenwertüberprüfung erfolgt durch CC, bei organisatorischen Veränderungen durch DIP in einem gemeinsamen Gespräch (bei Bedarf).

4.7.2.4.11 Soll-Prozess Wiederbesetzung

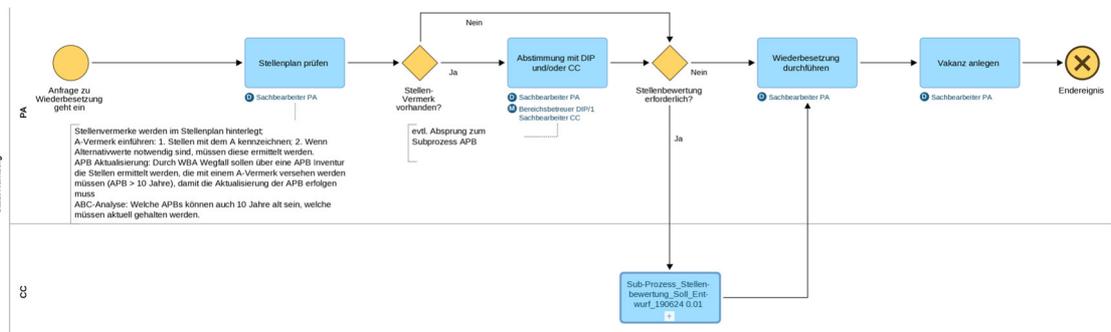


Abbildung 91: Soll-Prozess Wiederbesetzung

- Langfristig soll der Wiederbesetzungsantrag wegfallen
- Dafür muss eine APB-Inventur durchgeführt werden, um festzustellen, welche APBs älter als zehn Jahre sind. Bei dieser zehn Jahresregelung handelt es sich um einen aktuellen internen Standard. Ggf. wird dieser künftig nach unten (in Richtung weniger Jahre) korrigiert

4.7.2.4.12 Soll-Prozess Klageverfahren

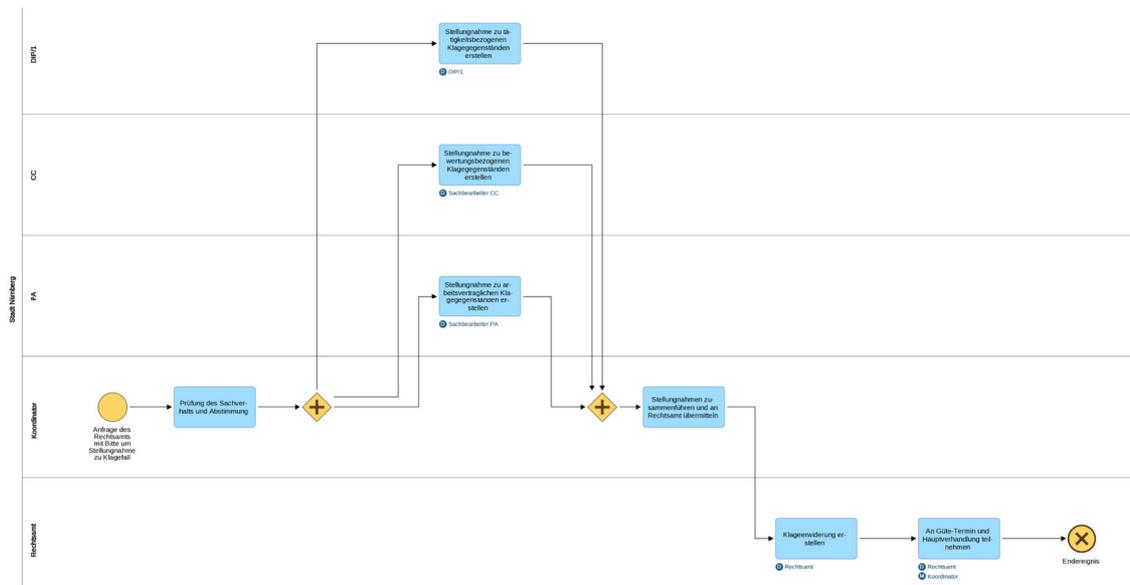


Abbildung 92: Soll-Prozess Klageverfahren

- Die Koordinator-Funktion im Prozessverlauf wird entsprechend des Schwerpunktes der Klage an CC, DIP/1 oder PA übergeben

4.7.3 UMSETZUNGSEMPFEHLUNGEN

In der Umsetzungsphase müssen sowohl die Prozesse implementiert als auch die neuen Rollen eingeführt werden.

Grundsätzlich sollte hinsichtlich der Umsetzung der Soll-Prozesse eine Priorisierung stattfinden, um eine Reihenfolge für die Umsetzung festlegen zu können. Die Priorisierung sollte dabei sowohl den Umsetzungsaufwand für die Implementierung des Soll-Prozesses (Prozesslänge, und -komplexität, Anzahl der Beteiligten) als auch die Dringlichkeit der Reformierung des Prozesses berücksichtigen. Der neue Prozessablauf sollte in einem ersten Schritt an mehreren unterschiedlichen Fallbeispielen getestet werden. Nach einem solchen Testlauf sollte ein Abgleich des geplanten und des tatsächlichen Prozessablaufs stattfinden, um bewerten zu können, inwiefern der Ablauf des Soll-Prozesses bereits den Anforderungen entspricht und welche Aktivitäten und Kommunikationswege noch Optimierungsbedarf aufweisen.

In die Reformierung der Ist-Prozesse werden automatisch auch die neuen bzw. veränderten Rollen miteinbezogen. Deshalb ist es wichtig, vorab die Rollenveränderungen zu kommunizieren, um für Verständnis für die Aufgaben und Berechtigungen der Akteure in den neuen Prozessabläufen zu sorgen. Erfolgt vor den Prozessanpassungen eine klare Rollendefinition für das Personalamt, DIP/1 und das Competence Center Stellenbewertung, lassen sich die Soll-Prozesse aufwandsärmer einführen, als wenn die Klärung der neuen Rollen erst später im Verlauf der Prozessumstellung erfolgt. Da gerade die Rollen von DIP/1 und CC Berührungspunkte aufweisen, ist eine unmissverständliche Abgrenzung dieser beiden Rollen erforderlich.

Eine erste Reflexion der Maßnahmenumsetzung ist nach einem Jahr angedacht. Eine Evaluation der Maßnahmenumsetzung ist nach zwei Jahren angedacht. Die Evaluation wird dabei zwischen der Strukturveränderung (Bildung CC) und den beschriebenen Prozessoptimierungen unterscheiden müssen. Sinnvoll ist die differenzierte Betrachtung vor dem Hintergrund, dass beide Elemente prinzipiell unabhängig voneinander umgesetzt werden können. Bei der Evaluation ist darauf zu achten, dass Zielverfehlungen der strukturellen Veränderung nicht dazu führen, dass ggf. positive Prozessoptimierungen rückgängig gemacht werden.

Für den Erfolg und die Umsetzung ist es daher wichtig eine Vervollständigung und Aktualisierung der APBs im Umsetzungskonzept einzuplanen. Hinsichtlich der Aktualisierung der Arbeitsplatzbeschreibungen empfiehlt Rödl & Partner, eine Meilensteinplanung durchzuführen. Sie beschreibt einzelne Zielpunkte hin bis zu dem Zielzustand, in dem alle (oder ein definierter Prozentsatz der) APBs auf einem aktuellen Stand sind. Damit der Aufwand dieses Projekts abschätzbar wird und damit ein realistisches Ziel (Zeithorizont, personelle Kapazitäten) für die Aktualisierung der APBs formuliert werden kann, ist eine APB-Inventur erforderlich. Sie ist einer der ersten Zielpunkte in der Meilensteinplanung. Zur Näherung und besseren Aufwandsabschätzung wurde im Rahmen der Untersuchung eine repräsentative Stichprobe von 50 Stellen gezogen. Daraus lässt sich ableiten, dass:

- in 46 % der Fälle keine APB vorhanden ist
- bei 24 % der fehlenden, jedoch erforderlichen APB bereits ein Entwurf vorhanden ist
- 44 % der vorhandenen APB nicht älter als 3 Jahre sind
- 17 % der vorhandenen APB sind älter als 10 Jahre
- bei 9 % der vorhandenen APB kein Erstellungsdatum angegeben ist
- ca. 18 % der Stellennummern APB erfordern, die nicht nur für eine, sondern für mehrere Stellen gelten

Darauf aufbauend ist ein stadtinterner Standard zu setzen, wie alt eine APB sein darf, um die Menge an APB bestimmen zu können, die gemäß dieses Standards zu aktualisieren ist. Zeitgleich kann bei Bedarf eine Regel festgelegt werden, welche Bedingungen die Nicht-Einhaltung dieses Standards rechtfertigen. Hierfür bietet sich eine ABC-Analyse an. Da es sich nach Schätzung der Stadt Nürnberg um eine sehr hohe Zahl an zu aktualisierenden APB handeln könnte, ist die weitere, Kapazitäten schonende Vorgehensweise nach Feststellung des Handlungsbedarfs zu planen. Die Idee, andere Projekte wie Aufgabenveränderungen, Prozessbetrachtungen, Stellenausschreibungen und Stellenbemessungen als Anlass zu nehmen, die in diesem Fall betrachteten APB zu aktualisieren, wird als ein effektives Vorgehen erachtet.

MASSNAHMENSTECKBRIEF				
ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
MS_008	Umsetzung CC-Stellenbewertung	18.09.2019	31.12.2021	Leitung CC

Eckdaten

PROJEKT	TP 3	Wirkung	hoch
VERWEIS Gesambericht	Kapitel 4	Aufwand	mittel
UMSETZUNG	intern, externe Unterstützung möglich	PRIORITÄT	hoch
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	Handlungsfeld 3	PRIORITÄTSSKALA	10



Zusammenfassung



BUDGET (Sachmittel, etc.)	1	TEUR
AUFWAND	153	Personentage (PT)
intern	57	Personentage (PT)
extern	96	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	12	Personentage (PT)

Abbildung 93: Maßnahmensteckbrief "Umsetzung CC-Stellenbewertung"

Auch hier lassen sich Arbeitspakete identifizieren und benennen.

- (1) *AP_01 Abstimmung mit Sponsor etablieren*
Zunächst geht es darum, Rollen zu klären, Zielbilder abzugleichen, Risiken zu besprechen und auch künftige Austauschroutinen zeitlich und inhaltlich festzulegen.
- (2) *AP_02 Übergabegespräch mit DIP*
Im Übergabegespräch findet eine Abstimmung darüber statt, welche Aufgaben in der Übergangsphase weiter wahrgenommen werden, wie der genaue Umsetzungsplan aussieht und welche Unterstützung von DIP/PRO notwendig ist. Finale Klärung an welchen Stellen „Prüfung der unterjährigen Kapazitätsausweitung“ und die „Prüfung der Freigabe von Wiederbesetzungen“ ohne DIP/1-Einbindung läuft.
- (3) *AP_03 Evaluationskonzept entwickeln*
Definierung von Inhalten, Ziele messbar machen und Ablaufprozesse festlegen.
- (4) *AP_04 Roadmap DIP/PRO entwickeln*
Hierbei werden Struktur und Inhalte der Roadmap festgelegt und das Format sowie der Ablaufplan erarbeitet.
- (5) *AP_05 Kommunikationskonzept erarbeiten*
In der Erarbeitung eines Kommunikationskonzeptes geht es darum, Ziele und Zielgruppen zu definieren, Themen und Botschaften inhaltlich zu schärfen und die Zeitplanung festzulegen.
- (6) *AP_06 Qualifikation der Mitarbeiter/innen von DIP/PRO*
Die Qualifikation muss zeitlich, inhaltlich und fachlich geklärt werden, ebenso die Form der Qualifikation.
- (7) *AP_07 APB sichtbar machen*
In AP_07 wird eine einheitliche Namenskonvention festgelegt, vorhandene und abgestimmte APB von DIP/PRO werden in einer definierten Struktur hinterlegt.
- (8) *AP_08 APB Instrument weiterentwickeln*

Bei diesem Arbeitspaket werden zusätzlich notwendige Inhalte definiert, eine Struktur und Handreichung aufgebaut sowie der Schulungsplan für die Dienststellen entwickelt.

(9) *AP_09 Roadshow durchführen*

Zur Durchführung der Roadshow müssen Termine werden und im Nachgang das Feedback aufbereitet werden.

(10) *AP_10 Datenbankstruktur definieren*

Zur Definition der Datenbankstruktur müssen die nötigen Inhalte identifiziert, die Quellen sichtbar gemacht werden und notwendige Formulare bzw. Eingabemöglichkeiten festgelegt werden.

(11) *AP_11 Onlineverfahren erarbeiten*

Identifizierung von Prozessen und Klärung von Online-Möglichkeiten, sodann Überführung und Go-Live der Onlineverfahren sowie Klärung von Möglichkeiten der stärkeren Eigenständigkeit und Verantwortlichkeit der Fachdienststellen bei der Anwendung von städtischen Regelungen.

(12) *AP_12 APB aktualisieren und vervollständigen*

Da hoher Vervollständigungs- und Aktualisierungsbedarf festgestellt, Aktualisierung der APB.

5. TEILPROJEKT 4: AUFBAUORGANISATION

5.1 Ausgangslage

Ausgehend von der Entscheidung die Dienststelle strategisch neu auszurichten und auf die Themen Digitalisierung, IT und Prozessmanagement zu fokussieren, sind Veränderungen der Aufbauorganisation in personeller und struktureller Hinsicht erforderlich. DIP soll als Partner und treibende Einheit für Digitalisierung, IT und Prozess- sowie Organisationsgestaltung fungieren.

5.2 Zielsetzung

Unter Berücksichtigung der aktuellen Situation und Aufgaben sowie der Ergebnisse des Strategieprojekts 2 und der dort entwickelten Struktur für DIP/IT soll die Aufbauorganisation derart konfiguriert sein, dass zukünftigen Herausforderungen und Wünschen der Kunden entsprochen wird und somit die Leistungen entsprechend agil und transparent erbracht werden.

Die neue Aufbauorganisation sollte dahingehend aufgestellt sein, dass die Zusammenarbeit von Abteilungen und Bereichen (Schnittstellen) nach Lean Prinzipien und agilen Herangehensweisen ausgearbeitet ist.

Die Ergebnisse der Kundenkonferenz zeigen, dass sich die Kunden einen festen Ansprechpartner innerhalb von DIP und eine Verbesserung der Zusammenarbeit von DIP/1 und DIP/IT wünschen.

Weitere Anforderungen hinsichtlich der künftigen Aufbauorganisation ergeben sich auch aus der Strategieklausur, hierzu zählen u.a. die engere Zusammenarbeit von DIP mit den Dienststellen und den Eigenbetrieben. Außerdem soll ein motivationsförderndes Arbeitsumfeld innerhalb von DIP geboten werden.

Mit der Neuausrichtung der Struktur und Aufbauorganisation sollte ein verbesserter Überblick über die gebundenen Ressourcen, eine sinnvolle Prozess- und Aufgabenbündelung in den Organisationseinheiten sowie die Bündelung von steuerungsrelevanten, operativen und unterstützenden Aufgaben erfolgen.

5.3 Aktuelle Aufbauorganisation

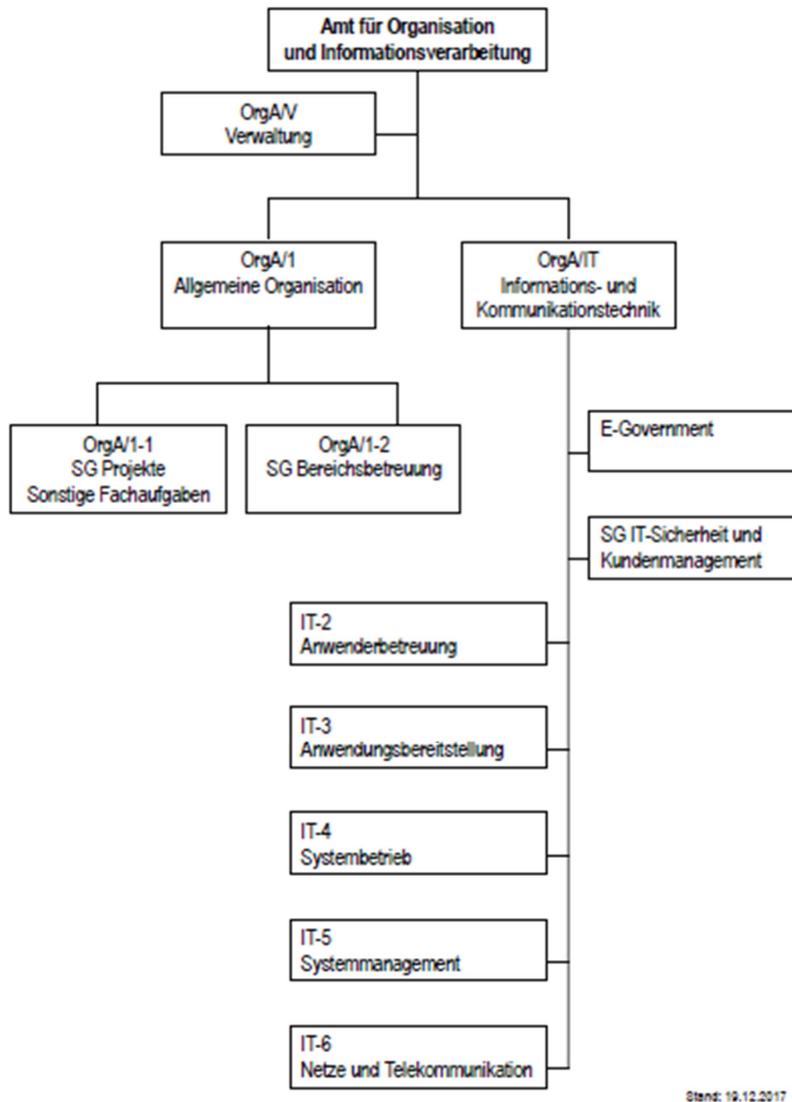


Abbildung 94: Organigramm Stand 19.12.2017

Gemäß dem abgebildeten Organigramm weist die derzeitige Struktur eine klare Trennung der Bereiche OrgA/1 Allgemeine Organisation und OrgA/IT Informations- und Kommunikationstechnik aus, die sich dann wiederum in verschiedene Abteilungen gliedern.

5.4 Aufgabengebiete

Den Bereichen DIP/1-1 (SG Projekte und sonstige Fachaufgaben) und DIP/1-2 (SG Bereichsbetreuung) sind die Themengebiete Führung und Verwaltung, Stellenplanangelegenheiten, Steuerungsunterstützung, Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten, Prozessmanagement / ADONIS, Nürnberger Ideenmanagement, Controlling, Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling, Projekte, DMS, Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und sonstige

Aufgaben zugeordnet. In den Aufgaben sind unterschiedliche VZÄ-Anteile gebunden, wobei die Themen Stellenplanangelegenheiten und Projekte die vergleichsweise größten Anteile binden.

5.5 Beurteilung der Ist-Situation und Veränderungen

Durch die derzeitige Aufbauorganisation werden die Informationen und die bearbeiteten Projekte innerhalb von DIP teilweise unvollständig kommuniziert und nicht mit allen nötigen Informationsträgern geteilt, sodass für die betroffenen Dienststellen ein unvollständiger Eindruck in der Bearbeitung und Kommunikation zwischen organisatorischen bzw. prozessualen und IT-Themen entstehen kann. Das Ziel „One-Face-To-The-Customer“ hinsichtlich interner Kunden sollte hierbei Richtlinie sein und kann gegenwärtig auch durch die organisatorische Trennung der Aufgabeninhalte von DIP/1 und DIP/IT nicht optimal umgesetzt werden.

Zudem ist im Bereich Projektmanagement momentan eine den unterschiedlichen Umfängen, Tragweiten und Wirkungsdimensionen nicht entsprechende Trennung von Fachlichkeit und Projektmanagementkompetenz erkennbar. In dieser Konsequenz entsteht ein Nadelöhr von umfassender Akteurseinbindung, Zuständigkeitsfragen und teils ineffektiver Informationsflüsse. Dabei hängt die konkrete Bearbeitung der Projekte zunächst von ihrem Status und ihrer Wirkungsdimension ab, also der Bewertung, ob es sich überhaupt um ein Projekt handelt oder nicht.

Fraglich ist ebenso die derzeitige und zukünftige Zuständigkeit in Bezug auf DMS-Projekte. Hierbei ist vorgesehen, ab dem Jahr 2021 nach Abschluss des „Basis Roll-Outs“ die Verantwortung im Regelbetrieb in ein Kompetenzzentrum „DMS“ bei der IT zu verorten. Auch der Bereich eGovernmentbüro (EGB) bildet innerhalb von DIP/IT ein eigenes Kompetenzzentrum. Die beiden Bereiche haben dabei sowohl eine hohe prozessuale Ausrichtung als auch einen hohen IT-Bezug. Für den Gesamtaufbau von DIP müssen mindestens folgende Punkte umgesetzt werden (strukturell im Rahmen der Aufbauorganisation oder prozessual im Rahmen der Ablauforganisation):

- (1) Gemeinsame Prozessgrundlage muss geschaffen werden, d.h. Erkenntnisse aus allen Bereichen (DIP/1, EGB und DMS) müssen in eine gemeinsame Prozesslandkarte für die wesentlichen Kernprozesse in der jeweiligen Fachdienststelle eingehen und allen Bereichen zugänglich gemacht werden (gemeinsame Plattform)
- (2) Keine Digitalisierung ohne Optimierung, d.h. bestehende Abläufe sollen nicht einfach digitalisiert werden, sondern im Zuge dessen sollen Optimierungsmöglichkeiten identifiziert und gehoben werden (Digitalisierungsrendite)
- (3) Gemeinsame Modellierungssprache für die Darstellung der Soll-Prozesse

Weitere Ausführungen hierzu sind dem Berichtsteil Prozessmanagement zu entnehmen.

Planungen zufolge werden Teile des Aufgabenbereichs Stellenplanangelegenheiten und der Aufgabenbereich Controlling zukünftig in anderen Ämtern bzw. Dienststellen bearbeitet und somit organisatorisch umgesiedelt.

Im Rahmen des Strategieprojekts 2 wurden bereits vorgesehene Änderungen konzeptionell erarbeitet und eine aufbauorganisatorische Konfiguration in Form einer schrittweisen Organisationsempfehlung für den Bereich DIP/IT vorgenommen. Der erste Umsetzungsschritt wird nachfolgend dargestellt:

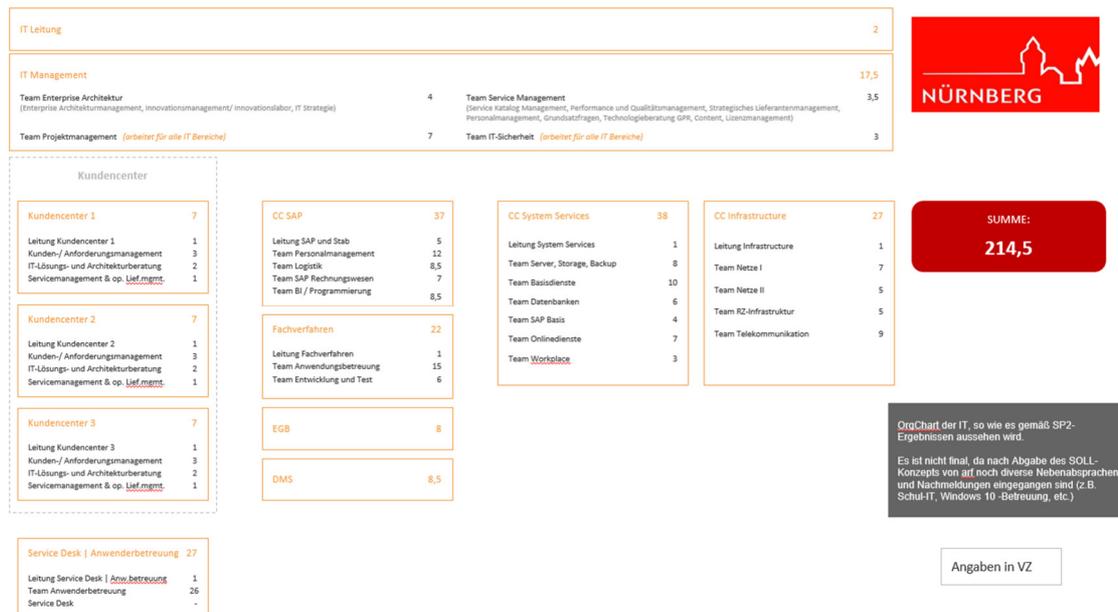


Abbildung 95: Aufbauorganisation DIP IT (1. Schritt), SP 2

Der Bereich IT Management untergliedert sich in 4 Teams: Team Enterprise Architektur, Team Projektmanagement, Team Service Management und Team IT-Sicherheit.

Im Kundencenter werden die Funktionen Kundenmanagement/ Anforderungsmanagement, IT-Sicherheit, Projektmanagement, Anwendungsbetreuung (nach Erprobung in Schritt zwei), IT-Lösungs- und Architekturberatung sowie Servicemanagement und operatives Lieferantenmanagement wahrgenommen.

Für den Bereich SAP ist vorgesehen, einen eigenen Bereich zu bilden. Das Competence Center SAP spiegelt die Querschnittsfunktionen der SAP-Plattform über alle Bereiche der Stadt wider.

Darüber hinaus gibt es vier weitere kundenorientierte Servicebereiche: „Service Desk | Anwenderbetreuung“, „Fachverfahren“, „DMS“ und das „eGovernmentbüro (EGB)“. Aufgrund der anstehenden Aufgaben rund um das Onlinezugangsgesetz sollte das EGB zumindest bis 2022 in seiner jetzigen Aufstellung bestehen bleiben.

Vor diesem Hintergrund ist, auch wenn der Zuschnitt noch keinem finalen Stand entspricht, das vordergründige Leitbild eines serviceorientierten internen Dienstleisters, der entsprechend „beweglich“ und verbindlich den Großteil eingehender Anfragen innerhalb der Organisationseinheiten abschließend bearbeiten kann, erkennbar.²⁵

Als Ziele für die neue Aufbauorganisation DIP und im Besonderen DIP/1 wurden vor diesem Hintergrund definiert:

²⁵ Vgl. Strategiprojekt 2 (2019): SOLLKONZEPT: Neuer Ansatz für die IT der Stadt Nürnberg, S. 84f.

Rödl & Partner

- (1) Zusammenarbeit von Abteilungen und Bereichen (Schnittstellen) der neuen Dienststelle soll nach Leanprinzipien und agilen Herangehensweisen ausgearbeitet werden
- (2) Durch die Bereichsbetreuer/innen und Kundenmanager/innen festen Ansprechpartner für Fachdienststellen bei DIP stärken (Kundenkonferenz) sowie enge Zusammenarbeit mit den Dienststellen und Eigenbetrieben (Strategieklausur)
- (3) Bereichsbetreuer/innen und Kundenmanager/innen verbessern die Zusammenarbeit von DIP/1 und DIP/IT (Kundenkonferenz) -> Verbesserung Schnittstellen Schlüsselpartner
- (4) DIP ist Partner und die treibende Einheit für Digitalisierung, im Sinne einer gemeinsamen IT, Prozess- und Organisationsgestaltung (Strategieklausur)
- (5) DIP bietet allen Mitarbeitenden ein motivationsförderndes Arbeitsumfeld (Strategieklausur)
- (6) Besserer Überblick über die gebundenen Ressourcen schaffen (Führungs-Workshops)
- (7) Sinnvolle Prozess- und Aufgabenbündelung in den Organisationseinheiten (allgemein)
- (8) Keine Atomisierung von Aufgaben (allgemein)
- (9) Bündelung von steuerungsrelevanten Aufgaben, operativen Aufgaben und Unterstützungsaufgaben (allgemein)

In Form dieser Ziele ergibt sich ein Bedingungsgerüst für die Beurteilung eines neuen aufbauorganisatorischen Zuschnitts für DIP.

5.6 Künftige Aufbauorganisation DIP

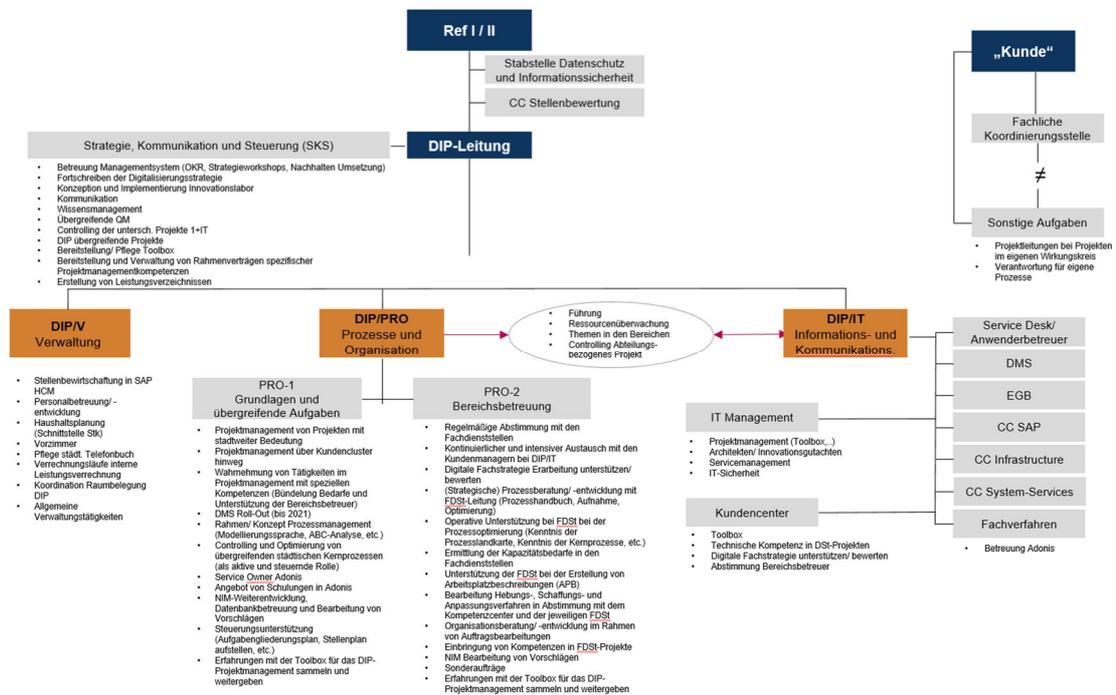


Abbildung 96: Künftige Aufbauorganisation DIP (1. Schritt)

Die neue Aufbauorganisation DIP sieht auf Ebene der Referatsleitung des Ref. I / II zwei neue Stabsstellen mit direkter Anbindung an die Referatsleitung vor, einerseits mit dem Thema Datenschutz und Informationssicherheit und andererseits mit dem Kompetenzzentrum Stellenbewertung. Hinzu kommt auf Ebene der DIP-Leitung mit der Stabsstelle Strategie, Kommunikation und Steuerung (SKS²⁶) ein weiterer exponierter Bereich. Der DIP-Leitung sind darüber hinaus die Abteilungen DIP/V (Verwaltung), DIP/PRO (Prozesse und Organisation) und DIP/IT (Informations- und Kommunikationstechnik) zugeordnet. Eine zentrale Aufgabe der DIP-Leitung besteht in der Steuerung und dem Controlling der wesentlichen Projekte von DIP/PRO und DIP/IT sowie der DIP-übergreifenden Projekte. Diese Aufgaben erfolgen künftig durch die geschaffene Stabsstelle SKS.

Die Abteilung DIP/PRO untergliedert sich sodann wieder in die zwei Fachbereiche/Sachgebiete (Grundlagen und übergreifende Aufgaben sowie Bereichsbetreuung) mit den unterschiedlichen Aufgaben der Abteilung.

5.6.1 LEITUNG VON DIP/PRO

Die Struktur der Binnenorganisation DIP/PRO und der notwendigen Leitungsebenen wurde im Rahmen der Aufbauorganisation intensiv diskutiert. Hier wurden insbesondere die Mehrarbeit

²⁶ Die nachfolgend genannten Begriffe sind aktuelle Arbeitstitel.

Rödl & Partner

durch wiederholende Tätigkeiten bei der Delegation von Aufgaben, und teilweise unklare Kommunikations- und Berichtswege in der derzeitigen Organisation angeführt. Zur Verbesserung der Ist-Situation wurden drei Ausgestaltungsformen erarbeitet. Dies sind:

- (1) Optimierung des derzeitigen Status Quo durch eine klare Aufgabenabgrenzung zwischen Abteilungsleitung und Leitung Sachgebiet 2 (Bereichsbetreuung) sowie klaren Kommunikationsregeln
- (2) Bildung von 2 Abteilungen mit eigenen Verantwortlichkeiten
- (3) Bildung von einer Abteilung mit einem dauerhaften Vertreter und selbstorganisierten Teams

Die drei Organisationsvarianten wurden einer Stärken- und Schwächenanalyse unterzogen und die erarbeiteten Argumente mit höchster Gewichtung herausgearbeitet. Die Ergebnisse sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt sowie die jeweiligen Argumente mit der höchsten Gewichtung sind blau und mit * hervorgehoben worden:

	Variante 1 Optimierung Status Quo	Variante 2 2 Abteilungen	Variante 3 1 Abteilung
+	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringste Veränderung (in Verbindung mit neuen Aufgaben z.B. digitale Fachstrategien) ▪ Akzeptanz * ▪ Wechselseitige Vertretung ▪ Flexibilität (< Variante 3) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eindeutige Verantwortlichkeiten (< Variante 3) ▪ Eindeutige Entscheidungskompetenz ▪ Fokussierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eindeutige Verantwortlichkeit * ▪ Eindeutige Entscheidungskompetenz ▪ Flexibilität MA-Einsatz ▪ Klarer Ansprechpartner für DIP-L und Ref. I/II
-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doppelungen (Kommunikation, Abstimmung) * ▪ Umgehung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Silo-Denken ▪ 1 Ansprechpartner für IT + Kunden ▪ Wahrnehmung „Gute“ + „Böse“ bzw. „hervorstechende“ + „gewöhnliche Bereichsbetreuer“ ▪ Wachsender Anteil Tagesgeschäft für Führungskräfte ▪ Atomisierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überlastung der Abteilungsleitung (quantitativ + fachlich) * ▪ Kulturelle Veränderung
Notwendige Schritte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgabenabgrenzung (Abteilungsleitung und Leitung Sachgebiet 2) ▪ Kommunikationsregeln ▪ Steuerung KANBAN 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verantwortlichkeit abgrenzen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Team ohne Führung etablieren ▪ Austauschformate ermöglichen ▪ Profil-Vertreter mit eigenständigen Aufgaben + Verantwortung

* Argument mit höchster Gewichtung

Abbildung 97: Vergleich von Varianten für die Abteilungsgliederung

Variante 2 wurde als nicht praxistauglich verworfen. Zwei eigenständige Abteilungen erscheinen vor dem Ziel als Dienststelle zusammenzuwachsen und als eine Organisationseinheit von den Fachdienststellen wahrgenommen zu werden als kontraproduktiv. Auf Grund der derzeitigen Größe besteht zudem die Gefahr der Atomisierung von Aufgaben (kleine Einheiten, fehlende Vertretungsmöglichkeiten, etc.).

Das in **Variante 3** dargestellte Modell von selbstorganisierten Teams innerhalb der Abteilung soll mittel- bis langfristig in DIP/PRO realisiert werden. Es sollte aber nicht sofort angegangen werden. Diese Variante erfordert im bisher hierarchischen System der Stadt Nürnberg den größten kulturellen Wandel für die Mitarbeiter/innen bei DIP/PRO. Auf Grund der notwendigen und resultierenden Veränderungen aus den drei Strategieprojekten (Imagewandel DIP, neue Aufgaben DIP/PRO, intensivere Zusammenarbeit im Querschnitt, agile Projektarbeitsmethoden, etc.) erscheint das in einem ersten Schritt nicht umsetzbar und könnte zu einer Überforderung führen.

Empfohlen wird in einem ersten Schritt die Umsetzung von **Variante 1**. Diese Organisationsempfehlung zielt auf die Optimierung des derzeitigen Status Quo durch eine klare Aufgabenabgrenzung zwischen Abteilungsleitung und Leitung Sachgebiet 2 sowie klare Kommunikationsregeln ab. Diese Variante sollte in einem zweiten Schritt in die Variante 3 weiterentwickelt werden.

Die Aufgabenabgrenzung zwischen den Bereichen ist in den Abschnitten 5.6.2 und 5.6.3 dargestellt. Hierbei handelt es sich um die Verantwortung der operativen Aufgaben in den jeweiligen Bereichen.

Zu den Aufgaben der Abteilungsleitung gehören zusätzlich zur Leitungsaufgabe folgende Funktionen:

- Direkter Ansprechpartner für die Referatsleitung und Amtsleitung zu den steuernden und übergreifenden Aufgaben in DIP/PRO „Grundlagen und übergreifende Aufgaben“
- Klärung bei Fragen zu fachbereichsspezifischen und operativen Aufgaben

Zu den Aufgaben der Sachgebietsleitung gehören zusätzlich zur Leitungsaufgabe folgende Funktion:

- Direkter Ansprechpartner für die Referatsleitung und Amtsleitung zu den fachbereichsspezifischen und operativen Aufgaben in DIP/PRO „Bereichsbetreuung“

Für die Kommunikation und das Berichtswesen wurden weitere nachfolgende Festlegungen getroffen:

- (1) Abstimmung zwischen Amtsleitung DIP und Abteilungsleitung DIP/PRO zu den Themen:
 - Bedarfe abstimmen (Kapazitäten, Methoden, Qualifizierung)
 - Berichte zu wichtigen Ergebnissen (Einhaltung des „klassischen“ Dienstwegs)
 - Abstimmung zu politischen Themen (Einhaltung des „klassischen“ Dienstwegs)
 - Abstimmung zu Schwierigkeiten bei wichtigen Themen (Einhaltung des „klassischen“ Dienstwegs)
- (2) Abstimmung zwischen Abteilungsleitung DIP/PRO und Sachgebietsleitung zu den Themen:
 - Austausch zu Projekten, Aufträgen und Kapazitäten
 - Interne Priorisierung von Aufträgen und Projekten
 - Entscheidung zu Sourcing
 - Abstimmung zu wichtigen Ergebnissen, politischen Themen und Schwierigkeiten

5.6.2 AUFGABEN VON DIP/PRO GRUNDLAGEN UND ÜBERGREIFENDE AUFGABEN

Im Bereich „Grundlagen und übergreifende Aufgaben“ sollen künftig die folgenden wesentlichen grundlegenden und übergreifenden Aufgaben wahrgenommen werden:

- Projektmanagement (inkl. Projektvorbereitung) von Projekten mit stadtweiter Bedeutung
- Projektmanagement (inkl. Projektvorbereitung) über Kundencluster hinweg
- Wahrnehmung von Tätigkeiten im Projektmanagement mit speziellen Kompetenzen (Bündelung Bedarfe und Unterstützung der Bereichsbetreuung)
- Service Owner Adonis
- Angebot von Schulungen in Adonis
- Unterstützung beim DMS Roll-Out (bis 2021)
- Rahmen/ Konzept Prozessmanagement (Modellierungssprache, ABC-Analyse, etc.)
- Controlling und Optimierung von übergreifenden städtischen Kernprozessen (als aktive und steuernde Rolle)

- NIM-Weiterentwicklung, Datenbankbetreuung und Bearbeitung von Vorschlägen
- Steuerungsunterstützung (Aufgabengliederungsplan, Stellenplan aufstellen, etc.)
- Erfahrungen mit der Toolbox für das DIP-Projektmanagement sammeln und weitergeben

Die Übernahme der Projektleitung (Organisationsentwicklungen, Prozessoptimierungen, etc.) erfolgt hauptsächlich bei stadtweiten- und dienststellenübergreifenden Projekten und Prozessen. Hierzu zählen das Setzen der Rahmenbedingungen der Projektarbeit, die Projektdurchführung, die Kommunikation sowie die Unterstützung des Projektteams. Die Projektleitung kümmert sich um die notwendigen Ressourcen für dienststellenübergreifende Projekte sowie die laufende Einbindung von relevanten Ansprechpartnern innerhalb von DIP und dem Querschnitt.

5.6.3 AUFGABEN VON DIP/PRO BEREICHSBETREUUNG

Die Bereichsbetreuung bei DIP/PRO sollen künftig an dienststellenübergreifenden Projekten als Teil des Projektteams fachlich mitarbeiten und bei dienststellenbezogenen Projekten bedarfsgerecht als Berater und Unterstützer seine Projekt- und Methodenkompetenz einbringen.

Des Weiteren bearbeitet sie, wie bisher, die vereinbarten und abgestimmten Aufträge der Fachdienststellen vor dem Hintergrund einer prozessorientierten Organisationsgestaltung.

Außerdem erfolgt ein regelmäßiger Informationsaustausch bzgl. der Beratung und Unterstützung in der Erarbeitung einer digitalen Fachstrategie der einzelnen Dienststellen.

Im Bereich „Bereichsbetreuung“ sollen künftig die folgenden wesentlichen fachbereichsspezifischen und operativen Aufgaben wahrgenommen werden:

- Regelmäßige Abstimmung mit den Fachdienststellen
- Kontinuierlicher und intensiver Austausch mit den Kundenmanagern bei DIP/IT
- Erarbeitung digitaler Fachstrategien unterstützen/ bewerten/ treiben
- (Strategische) Prozessberatung/ -entwicklung mit FDSt-Leitung (Prozesshandbuch, Aufnahme, Optimierung)
- Operative Unterstützung bei FDSt bei der Prozessoptimierung (Kenntnis der Prozesslandkarte, Kenntnis der Kernprozesse, etc.)
- Ermittlung der Kapazitätsbedarfe in den Fachdienststellen
- Unterstützung der FDSt bei der Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibungen (APB)
- Bearbeitung Hebungs-, Schaffungs- und Anpassungsverfahren in Abstimmung mit dem Kompetenzzentrum und der jeweiligen FDSt
- Organisationsberatung/ -entwicklung im Rahmen von Auftragsbearbeitungen
- Einbringung von Kompetenzen in FDSt-Projekte
- NIM Bearbeitung von Vorschlägen
- Sonderaufträge
- Erfahrungen mit der Toolbox für das DIP-Projektmanagement sammeln und weitergeben

5.6.4 AUFGABEN SKS

Die Stabsstelle Strategie, Kommunikation und Steuerung unterstützt die DIP-Leitung und dient als Ansprechpartner für alle Projektmitarbeitenden. Beispielhafte Aufgaben sind:

- Betreuung Managementsystem (OKR, Strategieworkshops, Nachhalten Umsetzung)²⁷
- Fortschreiben der Digitalisierungsstrategie
- Kommunikation von Maßnahmen im Rahmen der Transparenzoffensive (z.B. zu Bekanntheit und Unterstützungsangebote von DIP)
- Konzeption und Implementierung Innovationslabor²⁸
- Wahrnehmung der Aufgabe Steuerung und Controlling des Projektbestandes bei DIP (Multiprojektmanagement)
- Pflege der Projektmanagement-Toolbox (Einarbeitung der Rückmeldungen aus DIP/PRO)
- Wissensmanagement
- Impulsgeber durch seine neutrale, nicht fachgebundene Sicht bei Problemen in Projekten
- Durchführung des übergreifenden Qualitätsmanagements
- Erhalt der Daten zu einzelnen Projekten aus IT und Organisation/Prozesse sowie die Auswertung der Projektstände (Berichtspflichten sind bedarfsgerecht abzustimmen)
- Kooperation mit DIP/PRO
- Bereitstellung spezifischer Projektmanagementkompetenzen, welche die operative Projektleitung bei Bedarf aufrufen kann (z.B. Coaching)
- Erstellung von Leistungsverzeichnissen und Verwaltung von Rahmenverträgen mit externer Dienstleistern
- Projektassistenz, ggf. auch Koordination der Projektassistenz bzw. Unterstützung in der Projektarbeit (Terminplanung und -findung, etc.)

Mit den beschriebenen Aufgaben wird SKS insbesondere für die Umsetzung der Maßnahmen aus dem Strategieprojekt 2 und 3 eine wichtige Bedeutung zukommen. Eine grobe Abschätzung zum benötigten Personalbedarf geht von 2 VZÄ für die Umsetzungssteuerung und -begleitung (vgl. Teilprojekt 6: Umsetzungskonzept) sowie 1 VZÄ für Kommunikation und 1 VZÄ für Fortschreibung der städtischen Digitalisierungsstrategie aus.

5.6.5 ROLLE DER FACHDIENSTSTELLEN

Die Fachdienststelle trägt die fachliche Verantwortung für die eigenen Kern- und Unterstützungsprozesse im eigenen Wirkungskreis. Prozesslandkarten und weiterführende Informationen zu den Kernprozessen (Prozessdarstellungen, Digitalisierungsüberlegungen, Prozessoptimierungen) werden mit der zuständigen Bereichsbetreuung DIP/PRO und den Kundenmanagern von DIP/IT geteilt.

Aufgabe der Fachdienststelle ist es eine Leitung von dienststelleninternen Projekten zu benennen. Hierzu zählt auch die Erstellung der jeweiligen Projektsteckbriefe, das Schaffen von Rahmenbedingungen für die Projektarbeit, die Projektdurchführung, die Kommunikation sowie die Unterstützung des Projektteams.

²⁷ Vgl. Bericht SP 3 Teilprojekt 1

²⁸ Vgl. Strategieprojekt 2 (2019): SOLLKONZEPT: Neuer Ansatz für die IT der Stadt Nürnberg, S. 85

Der Projektleiter der Fachdienststelle informiert die Bereichsbetreuung DIP/PRO laufend über den Fortgang der Projektarbeit und fordert bedarfsgerecht Unterstützungsleistungen zu Projekt- und Methodenkompetenz an.

Des Weiteren besitzt jede Dienststelle bzw. jeder Geschäftsbereich bzw. jedes Cluster (je nach Größe festzulegen) eine Fachliche Koordinierungsstelle (FKS), in der die Facharchitekten, Fachanalysten und die Projektleitung für Fachprojekte bzw. den fachlichen Anteil von IT-Projekten angesiedelt sind, welche die folgenden Aufgaben wahrnimmt.²⁹

- Qualitätssicherung (Prüfung/ Test, Freigabe/ Abnahme) von Konzepten, Lösungen und Anwendungen
- Aufnehmen, Bündeln und Priorisieren von Anforderungen, übergreifend über alle nutzenden Abteilungen im Rahmen der Anforderungserhebung
- Bearbeitung komplexer Anfragen im Rahmen der Anwenderbetreuung (Fachlicher 2nd-Level Support)
- Ansprechpartner im Sinne der Koordination der ausführenden Einheiten im Kundencenter. Darunter fallen Planung und Koordination der Systemwartung, Erstellung und Koordination der Änderungsaufträge (Change Requests), Prüfung von Änderungen und fachliche Tests, fachliche Abnahme von Änderungen, Prüfung, dass die angeforderten Änderungen im Geschäftsprozess zur Anwendung kommen
- Steuerung/ Koordination von Maßnahmen. Darunter fallen Analyse und Prüfung von Anforderungen und Konzepten, Steuerung der Entwicklung und Optimierung der Lösungskonzepte, Mitwirkung bei Entwicklung und Optimierung der Anwendungen sowie Steuerung und Planung der internen Ressourcen (Abnahmetest, Rollout, Schulung)
- Unterstützung bei der Erstellung der Business Strategie der Dienststellen/ Geschäftsbereiche durch Bedarfserhebung in den Abteilungen, Informationen zu Produktentwicklungen, gemeinsame Bewertung von Produktentwicklungen mit der IT, Abstimmung der Business Strategie mit der IT-Strategie (inkl. Mitwirkung), übergreifendes Geschäftsprozessmanagement, Mitwirkung bei der Erstellung von technischen Roadmaps für die wichtigen Anwendungen, Erstellung der fachlichen Roadmaps im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Businessprozesse (abgestellt auf die Business Strategie) und Einbringen von Maßnahmen
- Planung von Budgets für Maßnahmen, Projekte und Roadmap Aktivitäten

Fachliche Koordinierungsstelle (FKS) sollte zentraler Ansprechpartner und Kümmerer auf Seiten der Fachdienststelle für DIP sein.

Die Fachliche Koordinierungsstelle (FKS) ist nicht gleichzusetzen mit der verantwortlichen Person für die eigenen Kern- und Unterstützungsprozesse im eigenen Wirkungskreis und der Leitung von dienststelleninternen Projekten. In der Regel empfiehlt es sich je nach Größe der Fachdienststelle die Prozessverantwortung bei der Amtsleitung oder Abteilungsleitung anzusiedeln.

Hinsichtlich der Projektverantwortung kann und sollte durchaus Personalidentität (FKS) bestehen, z.B. bei Projekten, in denen Prozesse optimiert und digitalisiert werden sollen.

²⁹ Vgl. Strategieprojekt 2 (2019): SOLLKONZEPT: Neuer Ansatz für die IT der Stadt Nürnberg, S. 64f.

5.7 Zielerreichung durch neue Aufbauorganisation und Risiken

Die neue Aufbauorganisation leitet sich aus den vorgenannten Zielsetzungen ab und sollte diese erfüllen. Schlagwortartig sollen die definierten Ziele für die neue Aufbauorganisation von DIP und DIP/PRO den Veränderungen gegenübergestellt werden:

- (1) Zusammenarbeit von Abteilungen und Bereichen (Schnittstellen) der neuen Dienststelle soll nach Leanprinzipien und agilen Herangehensweisen ausgearbeitet werden**

Die künftige Aufbauorganisation bildet Leanprinzipien und agile Herangehensweisen auf allen Organisationsebenen (Amtsleitung, Abteilungsleitung und Mitarbeiterschaft) ab und hat dadurch Auswirkungen auf die Steuerung von DIP (agile Umsetzung der strategischen Ausrichtung DIP), die Leitung von DIP, die Zusammenarbeit innerhalb von DIP (z.B. Tandems im Projektmanagement und der Fachdigitalisierungsstrategie) und in der Struktur von DIP/PRO (mittelfristig in Form dezentraler Verantwortungen durch selbstorganisierte Teams).

- (2) Festen Ansprechpartner bei DIP stärken sowie enge Zusammenarbeit mit den Dienststellen und Eigenbetrieben**

Die neue Aufbauorganisation soll sicherstellen, dass in der Kundenkommunikation ein einheitliches und strukturiertes Auftreten sichergestellt ist. Das bedeutet die interne Kommunikation dahingehend zu ordnen, dass reine Prozess- oder IT-Themen zwar den richtigen fachlichen Ansprechpartner („Schlüsselpartner“) erreichen, gleichzeitig aber auch die DIP-internen Schnittstellen funktionieren. Dies soll durch die Bildung von Tandems, bestehend aus einer Bereichsbetreuerin / einem Bereichsbetreuer und einer Kundenmanagerin / einem Kundenmanager, verbessert werden. Gemäß dem „Kümmerer-Prinzip“ sollen die zentrale Kommunikation und Koordination nach außen von demjenigen übernommen werden, bei dem innerhalb von DIP die Anfrage eingeht. Die vernetzte Arbeit von Bereichsbetreuung und Kundenmanagement ist eine wesentliche Voraussetzung für die Erreichung der Ziele durch die neue Aufbauorganisation.

- (3) Zusammenarbeit von DIP/PRO und DIP/IT verbessern -> Verbesserung Schnittstellen Schlüsselpartner**

Hinsichtlich der Zusammenarbeit von DIP/PRO und DIP/IT besteht die zentrale Frage darin, inwiefern eine Verbesserung der Schnittstellen bei den Schlüsselpartnern möglich ist. Dies kann einerseits dadurch erfolgen, dass die Zuständigkeit innerhalb von DIP geklärt wird, andererseits indem externe Schnittstellen optimiert werden. In der Frage bzgl. der Stärkung der Kompetenz von Fachdienststellen ist zu diskutieren, ob bei reinen Fachamtsprojekten eine Doppelstruktur mit Leitung durch das Amt selbst und durch DIP nötig ist oder ob DIP eine rein beisitzende Rolle einnimmt. Sinnvoll wäre, dass die Fachdienststellen bei eigenen Projekten den Projektleiter selbst stellen (DIP dann „lediglich Projektbeteiligter“) und bei mehreren beteiligten Dienststellen oder Projekten mit besonderer stadtweiter/ strategischer Relevanz die Leitung durch DIP erfolgt. Somit wären bei den übrigen Projekten durch „Emanzipation“ der Fachdienststellen idealtypisch eine stärkere Fokussierung auf das fachliche Ergebnisziel und eine Beschleunigung des Projektfortschritts ermöglicht, da bislang notwendige Schnittstellen, Abstimmungsprobleme und Zuständigkeitsfragen verringert würden.

Darüber hinaus sollen regelmäßige feste Abstimmungsroutinen zwischen FDSt, DIP, PA und Stk z.B. im Rahmen der strategischen Planungsgespräche den Austausch im Querschnitt fördern und fördern. Eine entsprechend gute Vorbereitung und Abstimmung ist hierfür erforderlich. Erste Erfahrungen werden zurzeit in Tests gesammelt.

Empfohlen wird die Ausrichtung der Kunden- und Bereichsbetreuung innerhalb von DIP nach sogenannten Kundencluster auch in den anderen Querschnittsbereich (Stk und PA) umzusetzen. Damit soll die Zahl der einzubindenden Akteure im Querschnitt Ref. I / II reduziert werden (Leitziel einer 1:1:1 Beziehung, d.h. jeweils ein fester Ansprechpartner bei DIP, Stk und PA und keine Matrixlösungen).

(4) Partner und die treibende Einheit für Digitalisierung, IT, Prozess- und Organisationsgestaltung

DIP soll zukünftig als Partner der Fachdienststellen und treibende Einheit für die Themen Digitalisierung, IT, Prozess- und Organisationsgestaltung wahrgenommen werden, wobei der Fokus auf die Inhalte Projekt- und Prozessmanagement gerichtet sein soll. Wie diese Rolle in Zusammenarbeit mit den Fachdienststellen und Eigenbetrieben wahrgenommen werden kann, wurde im Rahmen einer Strategiesitzung mit einigen Dienststellen als interne Kunden bewertet:

- Zur Verfügung Stellen von Kompetenzen
- Proaktiv eine laufende Einbindung der IT sicherstellen
- Methodische Unterstützung
- Unterstützung bei der Prozessoptimierung
- Berater bei Harmonisierung von Fachstrategie und digitalen Belangen
- Kapazitätsermittlungen
- Beratung der Fachdienststellen bei Umsetzungsproblemen und der Suche nach alternativen Lösungen
- Usw.

(5) DIP bietet allen Mitarbeitenden ein motivationsförderndes Arbeitsumfeld

Klare Aufgabenzuschnitte und die Umsetzung agiler Arbeitstechniken sollen sich auf die Mitarbeiter motivationsfördernd auswirken.

Gleichzeitig werden durch zentrale Unterstützungsangebote (Rahmenverträge bei SKS, Toolbox zum Projektmanagement, etc.) Methoden und Kompetenzen angeboten, die insbesondere die Bereichsbetreuung in ihrer täglichen Arbeit unterstützen und entlasten soll.

(6) Besserer Überblick über die gebundenen Ressourcen schaffen

Die internen Projektmanager sollen möglichst autark und damit flexibel und nah am internen Kunden wertschöpfend agieren können, andererseits müssen Informationen über Fortschritt, etwaige Probleme und Auslastung über die einzelnen Hierarchieebenen hinweg jederzeit abrufbar sein (Bündelung steuerungsrelevanter Aufgaben hin zu einem effektiveren Führungshandeln). Die künftige Aufbauorganisation sieht die Stabstelle SKS als zentrale Controllingeinheit vor, die einen solchen Überblick schafft, Ressourcenengpässe identifiziert und Lösungen anbietet.

(7) Sinnvolle Prozess- und Aufgabenbündelung in den Organisationseinheiten

Wie auch der Organisationsvorschlag aus SP 2, setzt die empfohlene Prozess- und Aufgabenbündelung innerhalb von DIP/PRO auf eine Bündelung nach fachbereichsspezifischen und operativen Aufgaben sowie steuernden und übergreifenden Aufgaben.

(8) Keine Atomisierung von Aufgaben

Die SOLL-Struktur sieht keine weitere Unterteilung von DIP/PRO vor. Empfohlen wird die Umsetzung von Variante 1. Diese zielt auf die Optimierung des derzeitigen Status Quo durch eine klare Aufgabenabgrenzung zwischen Abteilungsleitung und Leitung Sachgebiet 2 sowie klaren Kommunikationsregeln ab.

(9) Bündelung von steuerungsrelevanten Aufgaben, operativen Aufgaben und Unterstützungsaufgaben

Durch die neue Aufbauorganisation wird die jetzige Organisation in der Hinsicht verändert, dass es klare Kompetenzabgrenzungen zwischen der Abteilungsleitung und der Sachgebietsleitung gibt. Darüber hinaus sind einheitliche und eindeutige Kommunikationsgrundlagen vereinbart.

5.8 Implikationen für die Ablauforganisation

Die Auswirkungen einer nach Leanprinzipien und agilen Herangehensweisen ausgerichteten Organisation werden in vielen Bereichen der Zusammenarbeit innerhalb der Dienststelle, aber auch im Kontakt mit den Kunden Veränderungen hervorbringen. Die Ablauforganisation wird sich dahingehend auszeichnen, dass künftig deutlich stärker abteilungsübergreifend und schnittstellenbezogenen zusammengearbeitet wird. Durch die Schaffung einer Arbeitsumgebung, die von Vertrauen, Transparenz und einer offenen Fehlerkultur geprägt ist, können Informationen, Ideen und Lösungen der Mitarbeiter einfacher kommuniziert, diskutiert und umgesetzt werden. Folgende Implikationen ergeben sich daraus für die Ablauforganisation von DIP:

- (1) Durch die veränderte Arbeitsweise müssen Arbeitsprozesse über- oder neu gedacht und neue, bisher in dieser Form nicht existierende Teams zusammenarbeiten. Die Frage nach Kompetenzen (z.B. im Projektsteckbrief) wird künftig die Grundlage bilden, welche Teams gebildet werden, wie Fachwissen gebündelt und weitergegeben werden kann und welche Methoden bzw. Tools eine konsistente Umsetzung in Projekten sicherstellen. Dazu zählt auch, dass Plattformen geschaffen werden, die einen Austausch, z.B. von Prozessen, ermöglichen.
- (2) Ebenso muss die Zusammenarbeit mit Kunden in Bezug auf eine transparente, und inhaltlich besser abgestimmte Art und Weise gewährleistet sein. Durch die Durchführung von Sprints und kurzen Projektzyklen mit regelmäßig stattfindenden Abstimmungsrunden können die Kundenwünsche schnell und punktuell umgesetzt werden. Die erprobten Testphasen sollten künftig feste Bestandteile einer jeden Organisationsuntersuchung sein. Darüber hinaus werden sich größere Synergien für den Kunden ergeben, indem die Themen Organisationsuntersuchung und Digitalisierung zusammengedacht werden.
- (3) Die Arbeitsgrundlage für regelmäßige interne Teamsitzungen wird die Anwendung und Weiterentwicklung agiler Arbeitsmethoden, wie z.B. KANBAN, sein. Nach internen Tests werden diese Methoden dann auch bei Kunden, also Dienststellen und Eigenbetrieben, etabliert.

- (4) Bei der Umsetzung von agilen Formaten ist die Kommunikation ein zentraler und wichtiger Bestandteil. Transparente Kommunikation gegenüber Kunden und innerhalb von DIP ist eine zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.
- (5) Der agile Managementansatz unter Berücksichtigung von OKR, also von festgelegten Ergebniskennzahlen, und PDCA-Zyklus³⁰ muss die Anwendung und Nutzung von agilen Arbeitsformen in den Fokus (Nachhaltigkeit) nehmen.

5.9 Umsetzungsempfehlung

Ziel der Umstrukturierung der Organisation DIP ist es primär eine klare Aufgabenabgrenzung (Führung) zu etablieren und als Folge eine effektivere und zielgerichtete Aufgabenbewältigung zu schaffen.

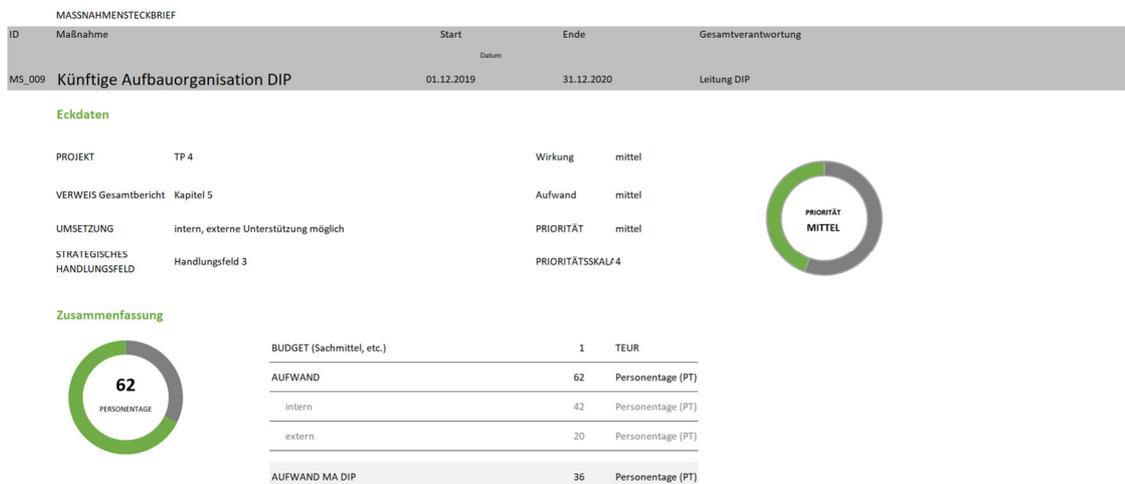


Abbildung 98: Maßnahmensteckbrief "Künftige Aufbauorganisation DIP"

Dabei lassen sich die Inhalte der Arbeitspakete wie folgt beschreiben:

- (1) *AP_01 Organisationsverfügung erstellen sowie Aufgabenzuschnitt Bereichsbetreuung festlegen*
Es wird eine formelle Umorganisation sowie der Aufgabenzuschnitt der Bereichsbetreuung festgelegt und durchgeführt.
- (2) *AP_02 Aufgabenabgrenzung (Führung) erproben*
Hierbei werden Vereinbarungen zur Aufgabenabgrenzung, die Einbindung und Kommunikation in einem Zeitraum von 60 Tagen erprobt. Im Anschluss werden Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert und umgesetzt.
- (3) *AP_03 SKS implementieren, Kooperation mit IT fördern*
Hier ist die Verbindung zum SP2 von Bedeutung.

³⁰ Vgl. Kapitel 2.4.9

- (4) *AP_04 Teambuilding-Maßnahme durchführen*
Teambuilding-Maßnahmen sollen dazu dienen, in der neuen Struktur den Zusammenhalt zu stärken. Dies kann z.B. in Form eines Besuches eines Klettergartens stattfinden.
- (5) *AP_05 Selbstorganisierte Teams festlegen*
Der Schwung aus den Teamevents soll genutzt werden, um selbstorganisierte Teams und Test-Teams bis fünf Personen zu bilden.
- (6) *AP_06 Austauschformate entwickeln und schulen*
Die gesammelten Erfahrungen aus den Test-Teams sollen genutzt werden, um Verbesserungsvorschläge zu identifizieren und umzusetzen.
- (7) *AP_07 Austauschformate erproben*
Es werden weitere Teams gebildet und diese mit bewährten Formaten getestet. Im Anschluss soll ein Bericht erstellt werden, in dem eine qualitative Einschätzung erfolgt.
- (8) *AP_08 Erfahrungsaustausch innerhalb DIP/PRO*
Zum Jahresabschluss erfolgt eine Großveranstaltung, um einen Erfahrungsaustausch zu gewährleisten.

6. TEILPROJEKT 5: RESSOURCENMANAGEMENT

6.1 Ausgangslage

In Teilprojekt 5 stehen die Themen Personalressourcen- und Qualifikationsbedarf im Mittelpunkt. Diese bauen auf den Ergebnissen der vorhergegangenen Teilprojekte sowie der Ausgangssituation auf, die Dienststelle strategisch neu auszurichten und auf die Themen Digitalisierung, IT und Prozessmanagement zu fokussieren. Die Funktion der Dienststelle DIP als Partner und treibende Einheit bei eben genannten Themenbereichen wird im Rahmen des Teilprojektes Ressourcenmanagements gestärkt.

6.2 Zielsetzung

Unter Berücksichtigung der Neuausrichtung und Neustrukturierung der Aufbauorganisation und auch der zuvor erarbeiteten Ergebnisse der neuen strategischen Ausrichtung und Aufgabenschnitte, sollen im Teilprojekt 5 die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Welcher Ressourcenbedarf ist für die Erfüllung der zuvor definierten strategischen Ausrichtung, Aufgaben und Schnittstellen notwendig?
- Welcher Qualifikationsbedarf ist für die Erfüllung der zuvor definierten strategischen Ausrichtung, Aufgaben und Schnittstellen notwendig?
- Welche Stellenprofile ergeben sich hieraus?
- Mit welchen konkreten Maßnahmen kann der Ressourcen- und Qualifikationsbedarf gedeckt werden? (Qualifizierungsmaßnahmen, Recruitingmaßnahmen, externe Kooperation, etc.)

Unter Einbeziehung der gewonnenen Daten aus den vorangegangenen Teilprojekten und unter Berücksichtigung der übergeordneten Aufgabenstellung „Digitale Transformation der Stadt Nürnberg“ wird eine wirtschaftliche und fortschreibungsfähige Personalbedarfsermittlung erstellt.

Mithilfe der Personalbedarfsermittlung wird ein Soll-Personalbestand für die laufenden Tätigkeiten ermittelt, der die Auswirkungen von Maßnahmen zur Prozessoptimierungen und der künftigen Struktur berücksichtigt. Darin nicht enthalten sind die Ressourcen für die Umsetzung der geplanten Maßnahmen.

6.3 Vorgehensweise und Datengrundlage

Die Ermittlung des künftigen Personalbedarfs erfolgte auf Grundlage eines standardisierten Erhebungsbogens, der durch die Mitarbeiter/innen von DIP/PRO befüllt wurde. Die abgefragten Informationen umfassen Tätigkeiten, aufwandsprägende Fallzahlen und den Personaleinsatz in Vollzeitäquivalenten (VZÄ). Gegliedert wurde hierbei nach Aufgabenbereichen sowie den jeweils zugehörigen Tätigkeiten. Durch dieses strukturierte Vorgehen wurden Informationen zu den Aufwandstreibern der einzelnen Aufgaben und Tätigkeiten generiert. Ebenfalls gewonnen wurden Daten bzgl. der VZÄ-Anteile aller Mitarbeiter/innen pro Aufgabenbereich / Aufgabe.

Die aufgabenbezogene Erhebung stellt die Grundlage des Ist-Personalbestandes dar.

Lfd. Nr.	Aufgaben	Tätigkeiten	Arbeitsmengen				Mitarbeiter																		
			Bezugsgröße/ Art der Fallzahlen	2016	2017	2018																			
							Summe VZÄ																		
Führung und Verwaltung																									
1	Führungsaufgaben	Zählarbeiten fertigen und verlegen	Anzahl Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter			19,22 VZÄ																			
		Wartungsarbeiten durchführen	Anzahl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	18,22 VZÄ	17,22 VZÄ	17,22 VZÄ																			
		Wirtschafts- und Mitarbeitergespräche führen	Anzahl Mitarbeitergespräche																						
2	Maßnahmenumsetzung	Bearbeitung eigener Produkte	Reihe der Einzelnen Ausgaben der bearbeiteten Produkte in VZÄ																						
3	Personaleinsatz-erhebung	Personaleinsatz	Personaleinsatz																						
4	Leistungskennwert (LKW) führen	Leistungskennwert (LKW) führen	Leistungskennwert (LKW) führen																						
5	Standard	Standard	Standard																						

Abbildung 99: Ausschnitt des Erhebungsbogens

Aus den zusammengetragenen Informationen ergibt sich für das Jahr 2018 eine Personalbindung von 17,3 VZÄ für alle Aufgaben, die von DIP/PRO wahrgenommen werden.

Mithilfe dieser Informationen konnten für die Jahre 2016 bis 2018 (sofern Jahresfallzahlen für die einzelnen Jahre und Aufgaben vorliegen) die Ressourcenbindung bzw. die Bearbeitungszeit pro Aufgabe in Tagen, Stunden und Minuten sowie in VZÄ-Anteilen ermittelt werden.

Die Datenauswertung erfolgt anhand einer empirischen Bemessung. Der erhobene Personaleinsatz wurde in Relation zu den aufwandstreibenden Fallzahlen gesetzt und anhand von Vergleichszahlen bewertet. Als Vergleichswerte dienten sowohl Benchmarking-Werte als auch Erfahrungswerte von Rödl & Partner.

Anhand dieser Datengrundlage erfolgt die Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfs. Die Ergebnisse der empirischen Bemessung wurden hierbei im Hinblick auf bestehende Besonderheiten in der (qualitativen) Aufgabenerfüllung, wie z.B. Einmaleffekte oder besondere Anmerkungen im Erhebungsbogen, betrachtet und ggf. plausibilisiert. Künftige Aufgabenverlagerungen und –veränderungen wurden berücksichtigt.

6.4 Ermittlung des Soll-Personalbedarfs

Ziel ist die Ermittlung der künftigen und laufenden Soll-Personalausstattung. Die Ermittlung von befristeten Personalbedarfen für den Abbau von sogenannten Altlasten (z.B. Zusammentragen von bestehenden Arbeitsplatzbeschreibungen und Ablage in einer Datenbankstruktur) sowie die Umsetzung der Maßnahmenempfehlungen (z.B. die Toolbox für das Projektmanagement implementieren und zugänglich machen) aus den TP 1 bis 4 sind Einmaleffekte (mit zeitlicher Befristung) und als Aufwand in Teilprojekt 6 „Erstellung eines Konzepts zur Umsetzung der Projektergebnisse“ ausgewiesen.

Ausgehend von den Erläuterungen (unter 6.3) wird die Ermittlung der Personalausstattung pro Aufgabenbereich und Aufgabe durchgeführt. Die Erhebung erfolgt unter Berücksichtigung der

Verschiebung von Aufgaben(bestandteilen)³¹, Mehr- oder Minderbedarfe aufgrund anderer Aufgabenwahrnehmung in einigen Tätigkeiten³² und aufgrund veränderter, künftiger Herausforderungen für die Dienststelle in interner Hinsicht, aber auch in Zusammenarbeit mit den Fachdienststellen und Eigenbetrieben der Stadt Nürnberg³³.

Die Ermittlung der Soll-Personalausstattung basiert auf Ist-Daten und der Steuerung über zwei Kenngrößen. Einerseits können die Soll-Personalzahlen über Jahresfallzahlen, andererseits über Prämissen, also zu erwartende künftige Ereignisse, Umstände oder Begebenheiten gesteuert werden.

Es existieren mehrere mögliche Grundlagen, anhand deren die Bestimmung der Jahresfallzahl und ihrer Auswirkung auf den Soll-Personalbestand erfolgen kann. Möglich ist zum einen, sich auf den Mittelwert der Jahre 2016 bis 2018 zu berufen. Ebenfalls legitim ist es, eine Fallzahl aus einem der vergangenen Jahre als Richtwert festzulegen. Auch ein individueller Wert kann bestimmt werden, sofern dieser mit gewisser Sicherheit für das nächste Jahr vorhergesagt werden kann.

Der zweite Einflussfaktor auf den Soll-Wert ist die Veränderung der mittleren Bearbeitungszeit (mBz). Dieser berechnet sich auf Grundlage von geschätzten Tagen für die künftige Aufgabenerledigung, welche wiederum mit der bisherigen Arbeitszeit in Relation gesetzt wird. Der Faktor kann sich sowohl reduzieren als auch erhöhen. Mögliche Gründe für eine Reduzierung können u.a. in einer Effizienzsteigerung oder Standardisierung liegen. Eine Erhöhung des Bedarfs kann beispielsweise auf intensivere Abstimmungen mit den FDSSt oder höhere Qualitätsstandards zurückzuführen sein.

Der Personalbestand und damit zusammenhängend auch die Soll-Bearbeitungszeit der einzelnen Aufgaben kann sowohl über die Veränderung der Jahresfallzahl, als auch über den Faktor verändert werden.

Nach Beurteilung der Veränderungen und künftigen Aufgabenlandschaft von DIP/PRO ergibt sich ein Soll-Personalbedarf von 25,40 VZÄ, was einem Stellenmehrbedarf von 8,52 VZÄ entspricht.

³¹ Z.B. Aufgabenverlagerung zur neu geschaffenen Stabstelle CC Stellenbewertung

³² Zeigt sich vor allem in den Aufgaben im „Prozessmanagement“ oder in der „Organisationsberatung“

³³ Äußert sich z.B. im Aufgabenbereich „Projekte“, oder auch im „Prozessmanagement“ hinsichtlich der geplanten Nutzung von ADONIS

Rödl & Partner

Rödl & Partner					
Stadt Nürnberg - DIP/Prozesse und Organisation					
Bereich	Zum Aufgabenfeld springen	IST-VZA	SOLL-VZA	Delta VZA	Anmerkung
1. Führung und Verwaltung	hier klicken	0,86	1,06	0,19	Anstieg der Anzahl von Vollzeitkräften in 2019
2. Stellenplanangelegenheiten	hier klicken	5,17	4,54	-0,63	Sinkende VZÄ-Ausstattung aufgrund Aufgabenverlagerung zu CC Stellenbewertung Anstieg durch Gespräche zur strategischen Personalplanung (SP 1)
3. Steuerungsunterstützung	hier klicken	1,61	1,66	0,06	Leichte Erhöhung des Personalbedarfs resultiert aus den Aufgaben Änderung und Ergänzung der Geschäftsverteilung und der Verwaltungsgliederung
4. Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten	hier klicken	1,86	2,04	0,18	Aufgabenbündelung in der Tätigkeit Organisationsberatung; Personalaufbau ist in der intensiveren Betreuung der Fachdienststellen begründet
5. Prozessmanagement / ADONIS	hier klicken	0,23	4,66	4,44	Neuaufbau der Prozessmanagementstrukturen bei DIP1, aber auch bezogen auf die Stadt Nürnberg. Mehrbedarf wegen neuer Aufgaben und verstärkte Wahrnehmung bisheriger Aufgaben
6. Nürnberger Ideenmanagement	hier klicken	0,21	0,18	0,03	Annahme konstanter Fallzahlenentwicklung bzw. Durchschnittsbetrachtung, die zu leichtem Rückgang führt
7. Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling	hier klicken	0,11	0,11	0,00	Gleichbleibende Tätigkeit mit gleicher Personalausstattung
8. Projekte	hier klicken	4,72	7,75	3,03	Mehrbedarfe in allen Aufgaben identifiziert, mehr Projekte stadtwert geplant, daher höherer Aufwand bei DIP1; zusätzlich neue Aufgaben im Rahmen der Toolbox
9. DMS	hier klicken	1,00	1,00	0,00	Keine Veränderungen in Bezug auf Aufgaben und personeller Besetzung
10. Fachdigitalisierungsstrategie	hier klicken	0,00	1,20	1,20	Neuer Aufgabenbereich, der im Rahmen des SP 3 identifiziert wurde
11. Sonstiges	hier klicken	1,11	1,11	0,00	Keine Veränderungen in Bezug auf Aufgaben und personeller Besetzung
Summe		16,88	25,40	8,52	

Abbildung 100: Ist-/ Soll-VZÄ-Ausstattung

Die wesentlichen Veränderungen werden in den folgenden Abschnitten pro Aufgabenbereich dargestellt und erläutert.

6.4.1 AUFGABENBEREICH „FÜHRUNG UND VERWALTUNG“

Im Aufgabenbereich „Führung und Verwaltung“ ergibt sich ein Soll-Stellenbedarf von 1,06 VZÄ. Ein leichter Anstieg von 0,19 VZÄ im Vergleich zur Ist-Ausstattung ist zu verzeichnen.

Der leichte Anstieg ergibt sich im Tätigkeitsfeld der „Führungsaufgaben“, der auf der Annahme eines Anstiegs von einigen Vollzeitkräften beruht.

Rödl & Partner																
← Zurück Summary Vor →																
Nr.	Führung und Verwaltung	Beschreibung	Jahreszahl IST		Ressourcenbindung IST		Beschäftigten IST		Jahreszahl SOLL		Personen SOLL		Beschäftigten SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
			2018	VZÄ	Tag	VZÄ	Tag	Auswahl	individuell	Erläuterung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tag	VZÄ	Tag
1.1	Führungsaufgaben	Anzahl Vollzeitkräfte	19	0,65	132	0,03	6,9	individuell	25,00	Annahme: Soll-Stellenbedarf 2019	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,03	6,9	0,84	171,7
1.2	Haushaltsbewirtschaftung	Anzahl Produkte	1	0,00	1	0,00	0,6	Mittelwert		Annahme: Fallzahl konstant	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,00	0,6	0,00	0,6
1.3	Personalbetreuung/-entwicklung	Anzahl Anwärter	3	0,06	12	0,02	3,9	Mittelwert		Annahme: Fallzahl konstant	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,02	3,9	0,06	11,6
1.4	Leistungsdatenbank DIP1 führen	Anzahl Vollzeitkräfte	19	0,10	21	0,01	1,1	individuell	19,30	Annahme: Soll-Stellenbedarf 2019	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,01	1,1	0,10	21,0
1.8	Standards	Anzahl Vollzeitkräfte	19	0,05	10	0,00	0,5	Mittelwert	19,30	Annahme: Soll-Stellenbedarf 2019	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,00	0,5	0,05	10,0
Summe				0,86	170,88	0,06	12,38					1,06	12,38	1,06	215,01	

Abbildung 101: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Führung und Verwaltung"

6.4.2 AUFGABENBEREICH „STELLENPLANANGELEGENHEITEN“

Im Bereich der „Stellenplanangelegenheiten“ wird ein Rückgang von 5,17 VZÄ auf 4,54 VZÄ erwartet, was einer Reduzierung von 0,63 VZÄ entspricht. Dieser Rückgang resultiert aus der Auslagerung der Stellenbewertungsaufgaben in das neu geschaffene „CC Stellenbewertung“. Minimale Veränderungen, zum Teil durch Aufgabenteilungen mit dem CC oder durch keine er-

wartbaren Mehr- bzw. Minderbedarfe, entstehen in den Aufgaben „Unterjährige Kapazitätsausweitungen“ (BFB und ÜPL), „Bewirtschaftung des Soll-Stellenverteilungsplans“, der „stellenplanmäßigen Umsetzung von Gesetzen und Tarifverträgen“ sowie in den „Kapazitäts- und Stellenbemessungen“ und „sonstigen Aufgaben“.

Neu hinzukommen wird die Aufgabe der „strategischen Personalplanungsgespräche“, die einen VZÄ-Anteil von 0,37 ausmacht.

Insbesondere von der Schaffung des CC Stellenbewertung und Aufgabenverlagerungen zum PA und damit einhergehenden Veränderungen sind die folgenden Aufgaben betroffen:

- „Aufstellung des Stellenplans“
- „Stellenbewertung“
- „Stellenschaffungsverfahren“
- „Stellenhebungsverfahren“
- „Zuordnung der Aufgaben und Tätigkeiten zu Plan-Stellen“ (APB)
- „Prüfung der Freigabe der Wiederbesetzung“ (WBA)

Die Aufgabe „Stellenschaffungsverfahren“ wird künftig 0,80 VZÄ binden, wobei ca. 30 Prozent des Arbeitsaufwands bei DIP/PRO verbleiben.

Hinsichtlich der „Stellenbewertung“ plant man in 2019 mit ca. 400 Stellenbewertungen, wobei ein Großteil dieser Aufgabe zum CC Stellenbewertung ausgelagert wird und nur noch ein kleiner Teil der Tätigkeiten bei DIP/PRO verbleibt. Die künftige VZÄ-Ausstattung beläuft sich in diesem Bereich auf 0,04 VZÄ.

Das Thema „Stellenhebungsverfahren“ soll in Zukunft hälftig von CC und hälftig von DIP/PRO bearbeitet werden, wodurch sich der VZÄ-Anteil im Soll auf 0,21 reduziert.

Im Bereich der „Zuordnung der Aufgaben und Tätigkeiten zu Plan-Stellen“ (APB) wird ein erhöhter Bedarf aufgrund von zusätzlichen Abstimmungen und einer geplanten Qualitätssteigerung erwartet. Zudem wurde bei einer Stichprobenziehung ein deutlicher Vervollständigungs- und Aktualisierungsbedarf der APB identifiziert. In 48 Prozent der ausgewerteten Fälle ist eine erste Erstellung der APB erforderlich. Nahezu ein Fünftel der vorliegenden APB sind älter als 10 Jahre.³⁴ Gemäß der internen Richtlinie sind diese APB zu aktualisieren.

Werden die Ergebnisse der Stichprobe auf die 8.990 Stellen hochgerechnet, so ergibt sich insgesamt bei 4.405 Stellen ein Erstellungsbedarf sowie bei 719 Stellen ein Aktualisierungsbedarf.³⁵ Hingegen ist bei DIP/PRO die Tätigkeit „Zuordnung der Aufgaben und Tätigkeiten zu Plan-Stellen“ (APB) künftig mit 1,78 VZÄ statt 1,58 VZÄ zu besetzen.

³⁴ Für eine detailliertere Auswertung der Stichprobe siehe SP3 TP3 „Stellenplanangelegenheiten“, Kapitel 3.5 „Umsetzungsempfehlung“.

³⁵ Nicht berücksichtigt bei der Stichprobenziehung und der Hochrechnung wurden die 1.408 Stellen in den Schulen sowie die 377 Stellen des Feuerwehr-Einsatzdienstes. In diesen Bereichen sind die APB weitestgehend durch allgemeine und überkommunalen Dienstordnungen festgelegt. Folglich ist hier von keinem erheblichen Erstellungs- oder Aktualisierungsbedarf auszugehen.

Ebenfalls entsteht eine Aufgabenverschiebung bei der Aufgabe „Prüfung der Freigabe von Wiederbesetzungen“ (WBA). In Folge dieser Verschiebung wird eine Reduzierung des Bedarfs um 0,28 VZÄ kalkuliert.

		Jahreszeitpunkt IST		Rechenzeitschätzung IST		Bearbeitungszeit IST		Jahreszeitpunkt SOLL			Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Rechenzeitschätzung SOLL	
Nr.2	Stellenplanangelegenheiten	Beschreibung	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	Auswahl	Individual	Erfahrung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	
21	Aufstellung Stellenplan (Haupt- und Nachtragshaupt)	Häufigkeit Vorgang	0,01	1	0,01	1,2	2018					0,00	0,00	0,00	0,00	
22	Stellenschaffungsverfahren	Anzahl Anträge	0,98	199	0,00	0,4	Mittelwert		Annahme: konstante Entwicklung	Minderbedarf durch Aufgabenerfüllung mit CC (20%)	1,00	0,00	0,4	0,80	162,3	
23	Stellenhebungsverfahren	Anzahl Anträge	0,42	86	0,00	0,8	2018			Minderbedarf durch CC (20%)	0,50	0,00	0,4	0,21	42,9	
24	Stellenpassungsverfahren	Anzahl Anpassungsliste	0,08	16	0,00	16,9	2018			Aufgabenerfüllung zu PA, Durchlaufzeit 2	0,15	0,01	2,4	0,01	2,4	
25	Unregelmäßige Kapazitätsausweitung (BFB)	Anzahl verfügbarer BFB-Stellen	0,33	67	0,01	1,3	individual	75	Zuwachs von 25 verfügbaren BFB-Stellen	Minderbedarf durch Aufgabenerfüllung mit CC (20%)	0,70	0,00	0,9	0,34	69,9	
26	Unregelmäßige Kapazitätsausweitung II (DPI)	Anzahl Anträge	0,05	10	0,00	1,0	Mittelwert		Annahme: Fallzahl konstant	Minderbedarf durch Aufgabenerfüllung mit CC (20%)	0,50	0,00	0,5	0,02	4,8	
27	Bewirtschaftung des SOLL-Stellenmehrs	Anzahl Stellen in SAP HCM	0,34	70	0,00	0,0	individual	11.800	Annahme: linearer Zuwachs an Stellen	Minderbedarf durch Aufgabenerfüllung mit CC (20%)	1,00	0,00	0,0	0,36	70,5	
28	Zuordnung der Aufgaben und Tätigkeiten zu Plan-Stellen (APB)		1,58	322	0,00	0,8	individual	400		Zusätzliche Abstimmungen und Qualitätssteigerung, etc	1,20	0,00	0,9	1,78	362,0	
29	Stellenbewertung, Beratung in Eingruppierungs- und Bewertungsfragen	Anzahl Bewertungen	0,49	100	0,00	0,2	individual	400		Minderbedarf durch Aufgabenerfüllung zu CC (20%)	1,00	0,00	0,0	0,06	3,4	
29b	Stellenmäßige Umsetzung von Gesetzen/Tarifverträgen		0,09	18	0,00	17,7	2018			Minderbedarf durch Aufgabenerfüllung zu CC (20%)	1,00	0,00	17,7	0,09	17,7	
29c	Kapazitäts- / Stellenbemessungen		0,16	33	0,16	33,4	2018			Minderbedarf durch Aufgabenerfüllung zu CC (20%)	1,00	0,16	33,4	0,16	33,4	
29d	Prüfung der Freigabe der Wiederbesetzung (WBA)	Anzahl WBA's	0,32	66	0,00	0,1	individual	702	Annahme: linearer Zuwachs an Stellen	Minderbedarf durch Aufgabenerfüllung zu CC (20%)	0,10	0,00	0,0	0,04	7,8	
29e	Strategische Personalplanungsgespräche	Aufwand pro Planungsgespräch x 50 Fachdienststellen	0,00	0	0,00	0,00	individual	50		Annahme: 16 Gespräche im Jahr pro Fachdienststelle x 1,2 Tage	0,00	0,00	0,0	0,00	0,0	
29f	sonstige Aufgaben		0,32	64	0,32	64,3	2018			Minderbedarf durch Aufgabenerfüllung zu CC (20%)	1,00	0,32	64,3	0,32	64,3	
Summe			5,17	1092,73										4,57	887,96	

Abbildung 102: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Stellenplanangelegenheiten"

6.4.3 AUFGABENBEREICH „STEUERUNGSUNTERSTÜTZUNG“

Im Aufgabengebiet „Steuerungsunterstützung“ ist ein leichter Anstieg der Personalausstattung in Höhe von 0,05 VZÄ zu erwarten. Dieser ergibt sich aus einem leicht gestiegenen Arbeitsaufwand in Bezug auf die Aufgabe „Änderung und Ergänzung der Geschäftsverteilung und Verwaltungsgliederung“ (0,04 VZÄ) und in Bezug auf die Tätigkeit der „Gremienarbeit“ (0,01 VZÄ).

		Jahreszeitpunkt IST		Rechenzeitschätzung IST		Bearbeitungszeit IST		Jahreszeitpunkt SOLL			Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Rechenzeitschätzung SOLL	
Nr.3	Steuerungsunterstützung	Beschreibung	2018	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	Auswahl	Individual	Erfahrung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage
3.1	Änderung und Ergänzung Geschäftsverteilung, Verwaltungsgliederung etc.		16	0,43	87	0,03	6,0	2018			Minderbedarf 10%	1,10	0,03	6,0	0,47	96,0
3.2	Erstellung, Fortführung etc. Vorschriften und Regelung		1	0,06	102	0,06	111,9	2018		Annahme: Fallzahl konstant		1,00	0,06	111,9	0,06	111,9
3.3	Mitwirkung bei der Überführung von Dst und ESt in andere Rechtsformen		8	0,01	1	0,00	0,1	2018		Annahme: n. Angabe Mitwirkung in Projekten (B.3)		1,00	0,00	0,1	0,01	1,0
3.4	Qualitätsfragen der Mitarbeit in überörtlichen Arbeitskreisen und dgl.		1	0,36	71	0,36	71,2	2018			normative vZÄ: 50 Tage	1,00	0,36	71,2	0,36	71,2
3.5	Qualitätsfragen Formulare	Anzahl Formulare	77	0,07	14	0,00	0,2	Mittelwert		Annahme: Fallzahl konstant		1,00	0,00	0,2	0,07	14,2
3.6	Gremienarbeit	Anzahl Vorlagen/ Gutachten	33	0,20	41	0,01	1,2	Mittelwert		Annahme: konstante Entwicklung		1,00	0,01	1,2	0,21	43,6
Summe				0,05	106,74										0,06	127,96

Abbildung 103: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Steuerungsunterstützung"

6.4.4 AUFGABENBEREICH „ORGANISATIONSBERATUNG UND -ENTWICKLUNG AUßERHALB VON PROJEKTEN“

Für den Aufgabenbereich Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten ist ein künftiger Personalbestand von 2,04 VZÄ vorgesehen. Die Aufgaben wurden dabei gesammelt betrachtet. Künftig wird der Fokus auf der Tätigkeit „Organisationsberatung“ mit einem VZÄ-Anteil von 2,04 liegen. Die bisherigen Aufgaben „Bearbeitung von Aufträgen“, wie z.B. die methodische Organisationsuntersuchung, und „Beratungs- und Einführungsunterstützung zu neuen Arbeitsmethoden“ wird unter der Organisationsberatung subsumiert.

Der Aufbau wird u.a. damit begründet, dass eine intensivere Betreuung der Fachdienststellen geplant ist, wobei ein pauschaler Ansatz von 0,2 VZÄ pro Bereichsbetreuer bzw. einem Tag in der Woche vorausgesetzt wird.

Rödl & Partner																		
← zurück Summary vor →																		
Nr./4	Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten	Jahresbudget IST			Ressourcenbindung IST			Beschäftigtenposten IST			Jahresbudget SOLL			Ressourcenbindung SOLL				
		Beschreibung	2018	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	Auswahl	individuell	Erfahrung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage
4.1	Organisationsberatung		1,00	1,28	260	1,28	260,0	2018			Interessierung der Betreuung der FDS (pauschaler Ansatz 0,2 VZÄ pro 000 bzw. 1 Tag in der Woche) für 4.1, 4.2 und 4.3			1,00	2,04	416,0	2,04	416,0
4.2	Bearbeitung von Aufträgen z.B. methodische OrgJ		1,00	0,58	118	0,58	118,4	2018			siehe 4.1				0,00	0,0	0,00	0,0
4.3	Beratungs- und Erklärungsunterstützung zu neuen Arbeitsmethode		1,00	0,00	0	0,00	0,0	2018			siehe 4.1				0,00	0,0	0,00	0,0
Summe				1,00	178,64									2,04	416,01	2,04	416,01	

Abbildung 104: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten"

6.4.5 AUFGABENBEREICH „PROZESSMANAGEMENT / ADONIS“

Der mit Abstand größte Personalaufbau ist im Bereich des Prozessmanagements / ADONIS zu erwarten. Aufgrund der Neuausrichtung des Prozessmanagements und der hinzukommenden Aufgaben ergibt sich eine personelle Ausstattung von 4,66 VZÄ. Die Weiterentwicklung der Prozessmanagementstrukturen bei DIP/PRO, aber auch in der gesamten Stadt Nürnberg, machen diesen Personalaufbau erforderlich.

Der künftige Soll-Personalbestand berücksichtigt die koordinierende Funktion von DIP/PRO in den Wertschöpfungsprozessen der Dienststellen und auch die geplante Zusammenarbeit von DIP/PRO, DIP/IT-EGB und DIP/IT-DMS.

Durch die Neustrukturierung des Prozessmanagements entstehen neue Aufgaben. Dazu gehören die Themen „Begleitung des Basis-Rollouts DMS“, „Mitwirkung an fachlich übergreifenden DMS-Projekten“, „Mitarbeit im Team OZG je Dienststelle“ und „Mitarbeit bei der Prozessoptimierung von Kernprozessen“. Für die Erfüllung dieser Aufgabenbereiche sind insgesamt 2,61 VZÄ vorgesehen.

Vor allem im Rahmen der Umsetzung des OZGs werden die Schnittstellen zwischen DIP/PRO, DIP/IT-EGB und DIP/IT-DMS deutlich, aber auch die aufkommenden Ressourcen speziell bei DIP/PRO, da die Mitarbeiter/innen sowohl in der stadtweiten Umsetzung, als auch umsetzungsbegleitend in den Fachdienststellen beteiligt sind.

Rödl & Partner																		
← zurück Summary vor →																		
Nr./5	Prozessmanagement / ADONIS	Jahresbudget IST			Ressourcenbindung IST			Beschäftigtenposten IST			Jahresbudget SOLL			Ressourcenbindung SOLL				
		Beschreibung	2018	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	Auswahl	individuell	Erfahrung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage
5.1	Prozessmanagement (Rahmen schaffen)	Anzahl Beratungsgespräche	2	0,05	10	0,02	0,0	individuell				Pauschaler Wert 1 Tage die Woche		0,00	0,0	0,20	40,7	
5.2	Büro-/Administration ADONIS	Anzahl Benutzer	89	0,00	1	0,00	0,0	individuell	104,00			Annahme linearer Zusatze	1,00	0,00	0,0	0,00	1,0	
5.3	Weiterentwicklung der Fachanwendung ADONIS	Anzahl an bestehenden Prozessen	2.094	0,03	6	0,00	0,0	individuell	2.376,00			Annahme linearer Zusatze		0,00	0,0	0,10	20,3	
5.4	Durchführung ADONIS Schulungen	Anzahl der angeführten Schulungen	2	0,01	3	0,01	1,4	individuell	10,00			Weiterentwicklung Schulungsgangplan	1,50	0,01	1,4	0,07	14,2	
5.5	Prozesse betrachten und optimieren (außerhalb von Projekten)		1	0,14	27	0,14	27,5	individuell	17,00			Gespräche mit IT FDS sowie Künftige u.a. Arbeitsschwerpunkte des Bereichs ADONIS und 2 PT pro Projekt	0,73	0,10	20,0	1,68	342,8	
5.6	Begleitung Basis-Rollout DMS	Basis-Rollout Projekte						individuell	30,00			0,97	0,01	2,0	0,29	60,0		
5.7	Mitwirkung an fachlich übergreifenden DMS-Projekten							individuell	1,00			Pauschaler Ansatz	100,00	0,49	100,0	0,49	100,0	
5.8	Mitarbeit im Team OZG je Dienststelle	Dienststellen						individuell	12,00			FDS laut Planung OZG	0,50	0,03	6,0	0,35	72,0	
5.9	Mitarbeit bei der Prozessoptimierung von Kernprozessen	Verwaltungsleistungen OZG						individuell	300,00			Kernprozesse laut Planung OZG	1 PT pro Prozess	0,00	0,00	1,0	1,47	300,00
Summe				0,21	41,79									4,66	140,08	4,66	140,08	

Abbildung 105: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Prozessmanagement / ADONIS"

6.4.6 AUFGABENBEREICH „NÜRNBERGER IDEENMANAGEMENT“

Eine leichte Reduzierung von 0,03 VZÄ-Anteilen ist im Bereich des Nürnberger Ideenmanagements geplant. Bezogen auf die Aufgaben sind keine Mehrbedarfe, sondern konstante Entwicklungen bzw. leichte Rückgänge gemessen an den Vorjahren zu erwarten, sodass im Rahmen der Tätigkeit des Nürnberger Ideenmanagements eine VZÄ-Bindung von 0,18 zu erwarten ist.

Rödl & Partner													
← zurück Summary vor →													
Nr.6	Nürnberger Ideenmanagement	Jahresfallzahl IST			Jahresfallzahl SOLL			Prämien SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
		Beschreibung	Auswahl	individuell	Erläuterung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage		
6.1	Vorschläge bearbeiten	Anzahl Vorschläge	Mittelwert		Annahme: konstante Entwicklung	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,00	0,8	0,15	30,0		
6.2	NIM Datenbank administrieren		2018			kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,01	2,2	0,01	2,2		
6.3	Berufung NIM-Jury	Anzahl Mitglieder	Mittelwert		Annahme: Fallzahl konstant	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,00	0,0	0,00	0,2		
6.4	Prämierung NIM-Vorschlag (Sachprämie)		2018			kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,02	3,1	0,02	3,1		
6.5	NIM-Steuer		2018			kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,01	1,0	0,01	1,0		
Summe												0,18	36,56

Abbildung 106: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Nürnberger Ideenmanagement"

6.4.7 AUFGABENBEREICH „HAUSHALTSKONSOLIDIERUNG UND UMSETZUNGSCONTROLLING“

Die Aufgabe „Umsetzungscontrolling zur Haushaltskonsolidierung durchführen“ wird in ihrer Ausübung und in der VZÄ-Bindung mit 0,11 unverändert bestehen bleiben, bis die bestehenden offenen Maßnahmen abgearbeitet sind.

Rödl & Partner													
← zurück Summary vor →													
Nr.7	Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling	Jahresfallzahl IST			Jahresfallzahl SOLL			Prämien SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
		Beschreibung	Auswahl	individuell	Erläuterung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage		
7.1	Umsetzungscontrolling zur Haushaltskonsolidierung durchführen	Anzahl offene Maßnahmen	2018		Annahme: Fallzahl konstant	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf aber kontinuierlicher	1,00	0,01	1,3	0,11	22,8		
Summe												0,11	22,79

Abbildung 107: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling"

6.4.8 AUFGABENBEREICH „PROJEKTE“

Neben dem Bereich Prozessmanagements sind es Tätigkeiten aus dem Aufgabenbereich der „Projekte“, die durch verändernde und zusätzliche Arbeiten einen Personalaufbau erfordern. Insgesamt wächst der Personalbestand von 4,72 VZÄ auf 7,75 VZÄ.

Zukünftig soll die Aufgabe „Vorbereitung von Projekten“ mit 0,61 VZÄ statt bisher 0,26 VZÄ bearbeitet werden. Im Wesentlichen ist dieser Aufstockungsbedarf den intensiveren Abstimmungen zwischen Bereichsbetreuer/in und Kundenmanager/in geschuldet. Durch die Etablierung des Kümmerer-Prinzips bei DIP erfolgt eine detailliertere und häufigere Abstimmung zwischen DIP/PRO und DIP/IT.

Auch die VZÄ-Ausstattung in den Aufgaben „Leitung von Projekten“ (4,13 VZÄ statt bisher 3,24 VZÄ), „Mitwirkung in Projekten“ (2,46 VZÄ statt bisher 1,19 VZÄ) und „Methodenkompetenz“ (0,25 VZÄ statt bisher 0,03 VZÄ) steigt an. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, in Zukunft mehr Projekte durchzuführen. Hinsichtlich der Leitung von Projekten wird diese Rolle DIP/PRO bei übergreifenden Projekten einnehmen, ansonsten obliegt die Leitung der Fachdienststelle, sodass diesbezüglich ein Rückgang in der eigenen Projektarbeit bei DIP/PRO entsteht.

Darüber hinaus ergibt sich ein erhöhter Bedarf im Rahmen der Aufgabe „Methodenkompetenz“. Die Ursache für den Mehrbedarf liegt in der Etablierung und Pflege der initiierten Tool-Box.

Rödl & Partner																	
← zurück Summary vor →																	
Nr.8	Projekte	Jahresfaktzahl IST					Jahresfaktzahl SOLL					Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
		Beschreibung	2018	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	Auswahl	individuell	Erläuterung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	
8.1	Vorbereitung von Projekten	Anzahl Projekte	8	0,26	53	0,03	6,6	individuell	17,00		Abstimmung zwischen Bereichsleiter/Projektmanager (Tandem), Prüfung anhand Entscheidungsbaum, Detaillierung durch den Projektleiter	1,10	0,04	7,3	0,61	123,6	
8.2	Leitung von Projekten	Anzahl Projekte	8	3,24	600	0,41	82,4	individuell	17,00		Abnahme der eigenen Projektarbeit bei Zunahme der Projekte	0,60	0,24	49,5	4,13	841,0	
8.3	Leitung von (außerplanmäßigen) Projekten					0,41	82,4	individuell	3,00		Außerplanmäßige Projekte müssen mit Steuerung bearbeitet werden	0,25	0,10	20,6	0,30	61,8	
8.4	Mitwirkung in Projekten	Anzahl Projekte	1	1,19	242	1,19	241,7	individuell	50,00	1 Projekt pro FDSR + 1 Personentag + 10 Monate	0,04	0,05	10,0	2,46	500,0		
8.5	Methodenkompetenz	Anzahl Projekte	1	0,03	7	0,03	6,9	2018		Praxislicher Ansatz		0,25	50,9	0,25	50,9		
Summe				4,72	941,10									7,76	1577,32		

Abbildung 108: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Projekte"

6.4.9 AUFGABENBEREICH „DMS“

In Bezug auf Aufgaben aus dem Bereich „DMS“ sind keine Veränderungen zu erwarten. Stattdessen wird mit konstanten Fallzahlen geplant. Dabei wird sich auf die Fallzahlen des Jahres 2018 berufen. Folglich bleibt die VZÄ-Ausstattung analog dem Vorjahr bei 1,0.

Rödl & Partner																	
← zurück Summary vor →																	
Nr.9	DMS	Jahresfaktzahl IST					Jahresfaktzahl SOLL					Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
		Beschreibung	2018	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	Auswahl	individuell	Erläuterung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	
9.1	Starke Einführung des DMS		1	0,47	95	0,47	95,4	2018				1,00	0,47	95,4	0,47	95,4	
9.2	Basis Roll-Out		11	0,20	41	0,02	3,7	2018		Annahme: Fallzahl konstant		1,00	0,02	3,7	0,20	40,9	
9.3	Betreuung des eigenen DMS		1	0,05	9	0,05	9,4	2018		Annahme: Fallzahl konstant		1,00	0,05	9,4	0,05	9,4	
9.4	Konzeption und Umsetzung eines zentralen Scanconzepts		1	0,06	13	0,06	12,8	2018		Annahme: Fallzahl konstant		1,00	0,06	12,8	0,06	12,8	
9.5	weitere Aufgaben		1	0,22	45	0,22	45,4	2018		Annahme: Fallzahl konstant		1,00	0,22	45,4	0,22	45,4	
Summe				1,00	203,86									1,00	203,86		

Abbildung 109: Ist-/ Soll-Personalausstattung "DMS"

6.4.10 AUFGABENBEREICH „FACHDIGITALISIERUNGSSTRATEGIE“

Der Aufgabenbereich „Fachdigitalisierungsstrategie“ ist im Rahmen der Überarbeitung des Aufgabenportfolios neu hinzugekommen und umfasst im Wesentlichen die Aufgaben der „Entwicklung einer digitalen Fachstrategie“ und der „Prozessoptimierung“. Für diese Aufgaben ist ein Personalaufbau von 1,28 VZÄ vorgesehen, wobei die Bearbeitung pro Fachdienststelle (geplant sind 17 Fachdienststellen im Jahr) mit 15 Tagen veranschlagt wird.

Rödl & Partner																	
← zurück Summary vor →																	
Nr.10	Fachdigitalisierungsstrategie	Jahresfaktzahl IST					Jahresfaktzahl SOLL					Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
		Beschreibung	2018	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	Auswahl	individuell	Erläuterung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	
10.1	Digitale Fachstrategie entwickeln			0,00	0	0,00	0,00	individuell	17,00	in 17 FDSR à 15 Tage		0,50	0,08	15,30	1,28	260,1	
10.2	Prozesse optimieren			0,00	0	0,00	0,00	individuell		in Prozessoptimierung		0,00	0,00	0,0	0,00	0,0	
Summe				0,00	0,00									1,28	260,10		

Abbildung 110: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Fachdigitalisierungsstrategie"

6.4.11 AUFGABENBEREICH „SONSTIGES“

Für den Bereich „sonstige Aufgaben“ sind keine Veränderungen vorgesehen. Daher ist der VZÄ-Anteil von 1,11 auch in der Soll-Personalausstattung vorgesehen.

Rödl & Partner																		
← zurück Summary vor →																		
Nr./11	Sonstiges	Jahreszahl IST			Ressourcenbindung IST			Bearbeitungszeit IST		Jahreszahl SOLL			Planned SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
		Beschreibung	2015	VZA	Tage	VZA	Tage	VZA	Tage	Auswahl	individuell	Erkennung	Beschreibung	Faktor	VZA	Tage	VZA	Tage
11.1	sonstige Aufgaben		1,00	1,11	226	1,11	226,44	individuell	1,00				1,00	1,11	226,4	1,11	226,4	
Summe				1,11		226,44										1,11	226,44	

Abbildung 111: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Sonstiges"

6.5 Möglichkeiten des Sourcing und Auswirkungen auf den Soll-Personalbestand

An den ermittelten Soll-Personalbestand von 25,40 VZÄ ist ein Personalaufbau von 8,52 VZÄ gebunden.

Alternativ zu einem reinen Stellenaufbau mit der Schaffung neuer Stellen gibt es **zwei Optionen**, die Erhöhung des Personalkörpers entsprechend zu begrenzen.

Einerseits besteht die Möglichkeit, die geplanten Veränderungen und Mehrbedarfe für die verschiedenen Aufgaben, nicht im vollen Umfang und im vorgesehenen Zeitrahmen anzugehen, sondern stattdessen eine **Priorisierung der geplanten Änderungen** in den Aufgabenbereichen vorzunehmen. Anhand der höchst priorisierten Tätigkeiten kann der Personalaufbau sukzessive angegangen werden. Verbunden hiermit wäre eine verlangsamte Umsetzung für die bei DIP/PRO künftig vorgesehenen Anforderungen.

Alternativ besteht die Möglichkeit, durch die **Inanspruchnahme externer Unterstützung**, einen derart großen Personalaufbau in Teilen zu umgehen. Das sogenannte Sourcing von Beratungsleistungen kann für gewisse Tätigkeiten bei DIP/PRO genutzt werden, sodass wie geplant, alle neuen und überarbeiteten Aufgaben in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht realisiert werden können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich einerseits nicht jede Aufgabe dazu eignet, extern bearbeitet zu werden und andererseits, dass auch bei den fremd vergebenen Aufträgen ein Teil der Arbeit bei DIP/PRO verbleibt.

Durch die Inanspruchnahme von Sourcing können Umsetzungsgeschwindigkeit und Wirkung erhöht werden. Das hilft DIP, die teilweise benötigte fachliche Kompetenz in der laufenden Arbeit der zuvor genannten Bereiche einzuholen, um qualitativ besser und sicherer in der Bearbeitung zu agieren. Darüber hinaus lässt sich dadurch sicher stellen, in der Erledigung schneller und wirksamer zu werden, was gerade bei dringend anstehenden Themen unablässig erscheint.

Für den Einkauf externer Beratungsleistungen sollte SKS auf Seiten von DIP eng mit der Vergabestelle der Stadt zusammenarbeiten. Mit der Nutzung von Rahmenverträgen und standardisierten Kriterien für die Auswahl von Externen, soll der Prozess beschleunigend und effizient gestaltet werden. Ebenso sollen die Rahmenverträge den Ausschreibungsaufwand reduzieren. Neben der organisatorischen Unterstützung von SKS gehört auch dazu, die inhaltlichen Themen der Ausschreibungen mit zu begleiten und zu unterstützen.

Aufbauend auf Workshop-Ergebnissen, bei denen festgelegt wurde, für welche Aufgaben Sourcing in Frage kommt, werden die einzelnen Funktionen dahingehend bewertet, in welchem Umfang externe Unterstützung in Anspruch genommen werden kann. Insbesondere in den Aufgabenbereichen „Organisationsberatung“, „Prozessmanagement“ und „Projekte“ ist die Einbeziehung externer Dritte denkbar. In diesen Bereichen werden die größten Bedarfe externer Dritter identifiziert. Knapp über 90 Prozent der insgesamt 1.570 empfohlenen Beratertage entfallen auf einen der drei genannten Bereiche.

Rödl & Partner

Die meisten Tage werden dabei im Bereich „Projekte“ kalkuliert. Grund hierfür ist die Annahme steigender Projektfallzahlen, die höheren Qualitätsansprüche sowie der in Zuge dessen neu entstehenden Aufgaben (z.B. Anwendung der Toolbox). Als besonders unterstützungsintensiv wird hierbei in erster Linie die Aufgabe „Leitung von Projekten“ sowie die damit verbundene Unterstützung der Projektleitung, die Moderation und Durchführung von Workshops oder das Coaching von bestimmten Kompetenzen, erachtet. Für eine effiziente Unterstützung der Mitarbeiter/innen von DIP empfiehlt Rödl & Partner für den genannten Aufgabenbereich 720 Beratungstage. Zudem wird generell eine höhere Mitwirkung von Externen an Projekten vorgeschlagen. Als sinnvoll wird hierbei eine Größenordnung von 100 Beratertage erachtet. Ebenfalls betrachtet werden sollte in Zuge des externen Unterstützungsbedarfs der Bereich Methodenkompetenz. Auch hier können Beratungsleistungen zur Moderation von Workshops oder der Weiterentwicklung von Kompetenzen in Form von Coachings o.ä. in Anspruch genommen werden. Ein Umfang von 30 Beratertagen erscheint hier sinnvoll, sodass sich insgesamt für den Bereich „Projekte“ ein Bedarf von 850 Beratertagen ergibt.

Hinsichtlich der Organisationsberatung können Externe in der Abarbeitung von Rückständen, bei Auftragsklärungen und der Erstellung von Leistungsverzeichnissen miteinbezogen werden. Auch wenn es sich um Spezial Know-how bei gewissen Themen, wie z.B. der Anwendung spezieller Techniken oder Formaten handelt, kann eine solche Leistung genutzt werden. In diesem Bereich erachtet Rödl & Partner 200 Beratertage als effizient.

Externe Unterstützung ist auch im Prozessmanagement denkbar, beispielsweise um die Implementierung oder Anwendung innovativer Verfahren (Instrumente und Process Mining) voranzutreiben. Als besonders zielführend erweisen sich die Aufgaben „Prozesse betrachten und optimieren (außerhalb von Projekten)“ und „Mitarbeit bei der Prozessoptimierung von Kernprozessen“. Extern Beauftragte können unterstützen, indem sie Prozesse aufnehmen und erfassen. In Folge dessen wird ein Empfehlungswert von 370 Beratertagen festgelegt. Um dem Prozessmanagement allgemein einen „Rahmen zu schaffen“, bietet sich die Inanspruchnahme weiterer 20 Tage an. Ebenfalls denkbar ist die Hinzuziehung Dritter bei der Weiterentwicklung der Fachanwendung und der Durchführung von Schulungen zu ADONIS. Rödl & Partner erachtet 10 Beratertage als sinnvoll, sodass sich insgesamt für den Bereich „Prozessmanagement / ADONIS“ ein Empfehlungswert von 400 Tagen ergibt.

Grundsätzlich gilt für die Zeit, nachdem externe Partner für die Stadt Nürnberg gearbeitet haben, dass das über- bzw. vermittelte Wissen konserviert und sauber dokumentiert wird, um Wissensverluste zu vermeiden.

Neben den soeben erörterten 1.330 Beratertagen werden weitere 120 Bedarfstage für die Bereiche Steuerungsunterstützung und Bewerksstellung der Stellenplanangelegenheiten angesetzt. Insgesamt resultiert eine Empfehlung von 1.570 Tagen externer Beratungsleistungen, was einer VZÄ-Ausstattung von ca. 7,72 entspricht.

Stadt Nürnberg - DIP/Prozesse und Organisation							
Bereich	IST-VZA	SOLL-VZA	Delta VZA	Anmerkung	Externe Beratungsunterstützung in Tagen	Soll-VZA mit externer Beratung	Delta 2 VZA
1. Führung und Verwaltung	0,86	0,92	0,06	Anstieg der Anzahl von Vollzeitkräften in 2019	0	-0,92	0,06
2. Stellenplanangelegenheiten	5,17	4,54	-0,63	Sinkende VZA-Ausstattung aufgrund Aufgabenerfänger zu 22 Stellenbewerber. Anstieg durch Gespräche zur strategischen Personalplanung SP 1	20	4,44	-0,73
3. Steuerungsunterstützung	1,61	1,66	0,05	Leichte Erhöhung des Personalbedarfs resultiert aus den Aufgaben Änderung und Ergänzung der Geschäftsverteilung und der Verteilungsgründung	100	1,17	-0,44
4. Organisationsbeistand und -entwicklung außerhalb von Projekten	1,86	2,04	0,18	Aufgabenbildung in der Tätigkeit Organisationsberatung: Personalaufbau ist in der intensiveren Betreuung der Fachstellen begründet	200	1,06	-0,80
5. Prozessmanagement / ADONIS	0,23	4,66	4,44	Neuaufbau der Prozessmanagementstrukturen bei DIP1, aber auch bezogen auf die Stadt Nürnberg. Mitarbeiter legen neue Aufgaben und verstärkte Wahrnehmung bisheriger Aufgaben	400	3,09	2,86
6. Nürnberger Ideenmanagement	0,21	0,18	-0,03	Annahme konstanter Fallzahlenentwicklung bzw. Durchschnittsbetrachtung, die zu leichtem Rückgang führt	0	0,18	-0,03
7. Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling	0,11	0,11	0,00	Gleichbleibende Tätigkeit mit gleicher Personalausstattung	0	0,11	0,00
8. Projekte	4,72	6,89	2,17	Mehrbedarf in allen Aufgaben identifiziert: mehr Projekte stadtweit geplant, daher höherer Aufwand bei DIP1; zusätzlich neue Aufgaben im Rahmen der Toolbox	730	4,72	-0,01
9. DMS	1,00	1,00	0,00	Keine Veränderungen in Bezug auf Aufgaben und personeller Besetzung	0	1,00	0,00
10. Fachdigitalisierungsstrategie	0,00	1,28	1,28	Neuer Aufgabenbereich, der im Rahmen des SP 3 identifiziert wurde	0	1,28	1,28
11. Sonstiges	1,11	1,11	0,00	Keine Veränderungen in Bezug auf Aufgaben und personeller Besetzung	0	1,11	0,00
Summe	16,88	24,41	7,52		1.450	19,99	2,20

Abbildung 112: Externer Beratungsbedarf nach Aufgabenbereichen

6.6 Benötigter Qualifikationsbedarf

Durch die neue strategische Ausrichtung, den daraus abgeleiteten Aufgaben und sich ergebenden Schnittstellen erwachsen neue Anforderungen an die Dienststelle DIP und deren Mitarbeiter/innen. Dies bezieht sich zum einen auf die Zusammenarbeit innerhalb von DIP, z.B. zwischen Bereichsbetreuer/in und Kundenmanager/in, zum anderen aber auch auf die Interaktion mit anderen Dienststellen und Eigenbetrieben.

Um diesen Herausforderungen und Ansprüchen zukünftig gerecht zu werden, liegt die Grundlage auch in einer erfolgreichen Personalpolitik, was u.a. ausreichende Ressourcen, eine stetige und zügige Nachbesetzung, transparente Mitarbeiter/innenführung und offene Kommunikation gegenüber den Mitarbeiter/innen umfasst. Dies setzt aber auch voraus, geeignetes Personal für die inhaltliche und fachliche Bearbeitung zu finden oder zu entwickeln.

Damit dies fortan gelingt, ist bei der Schaffung und Ausgestaltung neuer Stellen darauf zu achten, die benötigten Voraussetzungen so zu formulieren, dass nach Möglichkeit Personal anhand der niedergeschriebenen Bedingungen gefunden (rekrutiert) und eingestellt werden kann. Für die kommenden Aufgaben und Inhalte, die von Mitarbeitenden bei DIP/PRO betreut werden, sind vor allem folgende Qualifizierungen relevant:

- **Erfahrung im Projektmanagement:** dazu zählt die Fähigkeit, in Projekten die Koordination, Planung und Steuerung zu übernehmen und damit verbunden Führungsaufgaben, den Einsatz geeigneter Techniken und Arbeitsmethoden und die ressourcenorientierte (z.B. Zeitraum, Kosten) Durchführung eines Projektes zu gewährleisten. Besonders die Bereichsbetreuer/innen sollte umfassende Projekt- und Methodenkompetenz mitbringen, um ihre Rolle als Berater und Unterstützer als Teil des Projektteams wahrnehmen zu können. Außerdem ist die Kommunikation und Einbeziehung aller relevanten Stakeholder unverzichtbar. Zudem gilt es an dieser Stelle Wissen über sogenannte „lessons learned“ zu berücksichtigen, um aus gewonnenen Erkenntnissen in Projekten richtige Rückschlüsse zu ziehen.
- **Kenntnisse im Prozessmanagement:** dies umfasst eine eigenständige Durchführung von Workshops zur Prozesshebung, -analyse, -optimierung und -harmonisierung.

Des Weiteren zählt dazu die Etablierung von Prozessen im Rahmen des Konflikt-, Problem- und Änderungsmanagements, sowie die Sicherstellung der Prozessqualität. Besonders umfangreich sollten die fachlichen und methodischen Kenntnisse bei den Prozessmanager/innen ausgeprägt sein.

- **Change-Management-Wissen:** vor allem die zukünftigen Projekt- und Prozessmanager/innen von DIP/PRO sollten im Optimalfall Fähigkeiten des Veränderungsmanagements mitbringen, um bei den anstehenden Herausforderungen die Prozesse entsprechend begleiten zu können. Insbesondere bei den bevorstehenden Aufgaben, wie z.B. der Umsetzung von Fachdigitalisierungsstrategien oder der stadtweiten Einführung des Prozessmanagements, sind Kenntnisse über das gezielte, aktive, strategische und wirkungsvolle Eingreifen hilfreich.
- **IT-Know-How:** sämtliche Prozessoptimierungen, Organisationsberatungen – bzw. organisatorischen Konzeptionen, etc., die von DIP/PRO Mitarbeiter/innen begleitet werden, erfordern ein gewisses Verständnis der Informationstechnologie. Auch in der Weiterentwicklung von IT-Verfahren bei Einrichtungen und Verfahren ist dieses Wissen nützlich, u.a. um ein solides Wissensfundament für den erfolgreichen Austausch zwischen der Bereichsbetreuung und dem Kundenmanagement bei DIP/IT vorhalten zu können.
- **Kommunikations-Stärke:** vor dem Hintergrund der anstehenden Veränderungen und der Kundenanforderungen gegenüber DIP, ist bei der zukünftigen Bearbeitung von Projekten oder Prozessoptimierungen eine transparente und stimmige Kommunikation erforderlich. Damit einher geht die Berücksichtigung aller relevanten Kommunikationsteilnehmer/innen und auch die richtige und rechtzeitige Wahl der Kommunikationsform. Entscheidend ist diese Fähigkeit vor allem in der Bereichsbetreuung, da hier eine enge Kooperation mit den Fachdienststellen gewünscht ist.
- **Anwendung agiler Methoden (u.a. moderne Mitarbeiter/innenführung, Einsatz von Management-Zielerreichungssystemen):** unter Berücksichtigung der zukünftigen Arbeitsweise von DIP und der stetigen Weiterentwicklung der genutzten Tools und Techniken beispielsweise in der Projekterfahrung, sind bereits vorhandene Kenntnisse über agile Methoden (z.B. KANBAN, SCRUM, usw.) sowie auch der Einsatz von OKR hilfreich und von großem Vorteil. Besonders die Projektmanager/innen bei DIP sollten dazu befähigt sein, die Tools erklären und anwenden zu können.
- **Fachliche Expertise:** Aufgrund des engen Austausches der Bereichsbetreuer/innen mit den Fachdienststellen steht für die Bereichsbetreuer zusätzlich der Aufbau von fachlicher Expertise im Vordergrund, sodass der Hintergrund der Bedarfe der Fachdienststellen nicht missverstanden wird.

Insgesamt sollte die Strategie hinsichtlich der Formulierung der zukünftigen Qualifikationsbedarfe für Angestellte bei DIP/PRO immer berücksichtigen, dass Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter/innen entwickelt und verbessert, Kompetenzen in der Regel „nur“ geschärft werden können.

6.7 Exkurs: Soll-Personalbedarf CC

In einem kleinen Exkurs sollen die Ergebnisse der Soll-Personalbedarfsplanung für die neu geschaffene Stabsstelle „CC“ vorgestellt werden.

Für die Aufgaben „Führung und Verwaltung“, „Stellenplanangelegenheiten“ und „Grundlagenarbeit und Kommunikation“ werden 2,75 – 3,03 VZÄ eingeplant, was auch gleichzeitig den Personalaufbau für die neu geschaffenen Stellen bedeutet.

Den größten Anteil in diesem Aufgabenbereich nimmt die Aufgabe „Stellenplanangelegenheiten“ mit 1,98 VZÄ ein.

Rödl & Partner					
Stadt Nürnberg - CC					
Bereich	Zum Aufgabenfeld springen	IST-VZÄ	SOLL-VZÄ	Delta VZÄ	Anmerkungen
1. Führung und Verwaltung	hier klicken	0,00	0,29	0,29	
2. Stellenplanangelegenheiten	hier klicken	0,00	1,98	1,98	Doppelbewertung (Analytik und Tarifrecht)
3. Grundlagenarbeit und Kommunikation	hier klicken	0,00	0,77	0,77	
Summe		0,00	3,03	3,03	

Abbildung 113: Ist-/Soll Personalausstattung CC

6.8 Umsetzungsempfehlung

Ziel für die Personalbedarfsplanung soll sein, einen besseren Überblick über die Ressourcenverfügbarkeit bzw. -bedarfs zu besitzen. Ableitend daraus soll es u.a. eine beschleunigte Stellenschaffung aus dem Delta SOLL/IST geben, und den Bewerbungsprozess sowohl für interne als auch für externe zu verbessern.

MASSNAHMENSTECKBRIEF				
ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
		Datum		
MS_010	Personalbedarfsplanung	01.08.2019	31.12.2020	Leitung DIP/PRO
Eckdaten				
PROJEKT	TP 5	Wirkung	mittel	
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 6	Aufwand	hoch	
UMSETZUNG	intern	PRIORITÄT	hoch	
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	Handlungsfeld 4	PRIORITÄTSSKAL	9	
				
Zusammenfassung				
				
		BUDGET (Sachmittel, etc.)	120	TEUR
		AUFWAND	119	Personentage (PT)
		intern	117	Personentage (PT)
		extern	2	Personentage (PT)
		AUFWAND MA DIP	3	Personentage (PT)

Abbildung 114: Maßnahmensteckbrief "Personalbedarfsplanung"

Die Inhalte der Arbeitspakete lassen sich nachfolgend so beschreiben:

- (1) **AP_01 Stellenschaffung**
Die Stellenschaffung für das Delta aus SOLL/IST soll effizienter gestaltet werden.
- (2) **AP_02 Festlegung von Sourcing und Ausschreibung von Rahmenverträgen**
Erstellung eines Leistungsverzeichnisses und Vereinbarung eines Termins mit ZD im Oktober, um Bedarfe aufzunehmen und ein Leistungsverzeichnis zu erstellen.
- (3) **AP_03 Rahmenbedingungen schaffen**
Für zusätzliche Stellen muss die Arbeitsplatzsituation und der Raumbedarf geklärt und geschaffen werden.
- (4) **AP_04 Aktualisierung der Stellenprofile**

Die bestehenden Stellenprofile sollen im Zuge einer Aktualisierung um aktuelle Arbeitsplatzbeschreibungen betreffend neuer Aufgaben und erforderlichen Qualifikationen ergänzt werden.

(5) *AP_05 Interner Bewerbungsprozess*

Ziel ist es, den DIP-Mitarbeiter/innen die Bewerbung auf „neue“ Stellenprofile zu ermöglichen.

(6) *AP_06 Festlegung von Qualifikationsbedarf je Mitarbeiter/in*

Um den Qualifikationsbedarf eindeutig zu definieren, soll ermittelt werden, welche Kompetenzen dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin fehlen und noch benötigt werden. Anschließend soll ein Fortbildungsfahrplan im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs erfolgen.

(7) *AP_07 Stellenbeschreibung*

Hier soll die Durchführung der Stellenbeschreibung sichergestellt werden.

(8) *AP_08 Kontrolle der Einhaltung des jeweiligen Fortbildungsfahrplans*

Um eine Entwicklung und Umsetzung von Verbesserungspotentialen zu gewährleisten, wird die Einhaltung des jeweiligen Fortbildungsfahrplans kontrolliert.

(9) *AP_09 Stellenbesetzung*

Als Abschluss erfolgt eine Stellenbesetzung und Einarbeitung.

7. TEILPROJEKT 6: UMSETZUNGSKONZEPT

7.1 Darstellung und Analyse der Gesamtmaßnahmen

Mit der Umsetzung und Konkretisierung des SP3 und damit einer grundlegenden Veränderung der Kultur innerhalb von DIP, aber auch in Zusammenarbeit mit den innerstädtischen Kunden stehen alle Führungskräfte und Mitarbeiter/innen vor einer großen Herausforderung. Damit handelt es sich um ein komplexes und ehrgeiziges Vorhaben. Nachweislich hat sich bei ähnlichen Veränderungsprozessen in Großorganisationen als wesentliche Lernerfahrung gezeigt, dass nicht allein sachlich richtige Projekte zum Erfolg führen.

Daher ist von Beginn an in der Bearbeitung des Projektes darauf geachtet worden, eine Verknüpfung zwischen der Sach- und Veränderungsebene herzustellen. Das Ziel der Umsetzung aller zuvor beschriebenen Maßnahmen und der darin enthaltenen Arbeitspakete sollte daher sein, neben den im Veränderungsprozess zielführenden Inhalten und einer professionellen Steuerung, vor allem die rationale und emotionale Akzeptanz der betroffenen Führungskräfte, Beschäftigten sowie der relevanten Stakeholder für die unterschiedlichen Inhalte zu fördern. Je schneller alle Beteiligten sich der neuen Struktur annehmen, desto besser wachsen die neuen Teams und die Organisation insgesamt zusammen und werden dadurch schneller produktiv. Ein weiterer Aspekt der in der Umsetzung zu beachten ist, dass die DIP Mitarbeiter neben dem laufendem Betrieb ebenfalls bei der Umsetzung der Maßnahmen mit 152 Personentagen integriert sind. Der Verantwortungsbereich erstreckt sich dabei von Qualifikationsmaßnahmen bis zur fachlichen Bearbeitung. Die größte Einbindung der DIP Mitarbeiter wird nach aktueller Aufwandsschätzung im Bereich Umsetzung des strategischen Zielbildes prognostiziert.

Nachfolgend erfolgt eine Erläuterung zu der Umsetzung der Projektergebnisse und ihrer Dokumentation. Die Dokumentation erfolgt in einer Umsetzungsplanung (in Excel) und es findet eine Differenzierung der verschiedenen Inhalte durch Maßnahmensteckbriefe statt.

Die einzelnen Maßnahmensteckbriefe enthalten eine tabellarische Unterteilung nach Arbeitspaketen („AP“). Diese werden dann wiederum kurz beschrieben und nach Kategorien, Verantwortlichkeiten und erforderlichen Maßnahme sowie nach Zeitraum, Budget und Aufwand untergliedert, wobei beim Aufwand nochmal separat nach internen und externen Ressourcen unterschieden wird. Zudem werden die Ziele der Maßnahmen, die Wirkung, die Risiken, Projektbeteiligte und Abhängigkeiten zu anderen Projekten und laufenden Aktivitäten genannt.

Für das Verständnis sind aber noch folgende Hinweise zum Lesen dieser Steckbriefe notwendig:

- **Projektmitwirkende:** Als gesetzt, und deshalb nicht aufgeführt, gilt DIP/PRO. Zu jeder Maßnahme sind die Projektbeteiligten außerhalb von DIP/PRO beschrieben.
- **Umsetzung:** In den Eckdaten zu jeder Maßnahme ist eine Empfehlung zur Umsetzungsdurchführung angegeben. Hierbei werden folgende Umsetzungsvarianten unterschieden:
 - intern (= Umsetzung sollte vorwiegend intern durchgeführt werden)

Rödl & Partner

- intern, externe Unterstützung möglich (=Umsetzung sollte intern durchgeführt werden, eine externe Unterstützung aufgrund fehlender Kapazitäten bzw. Know-How ist möglich)
- externe Unterstützung empfohlen (=Umsetzung sollte extern begleitet werden, umzusetzende Inhalte sollten durch externes Know-How unterstützt werden)
- **Aufwand:** Bei der Aufwandsschätzung wird zwischen intern und extern unterschieden. Werden Maßnahmen, bei denen externer Aufwand kalkuliert ist, intern durchgeführt, so sind die extern kalkulierten Aufwände natürlich auch als interne Aufwände zu berücksichtigen.

Ableitend aus den Maßnahmensteckbriefen lassen sich folgende Erkenntnisse übergreifend festhalten:

51 der insgesamt 89 Arbeitspakete beginnen bereits im vierten Quartal dieses Jahres. Nur wenige dieser Arbeitspakete sollen erst im Jahr 2021 bzw. 2022 vollständig abgeschlossen sein.

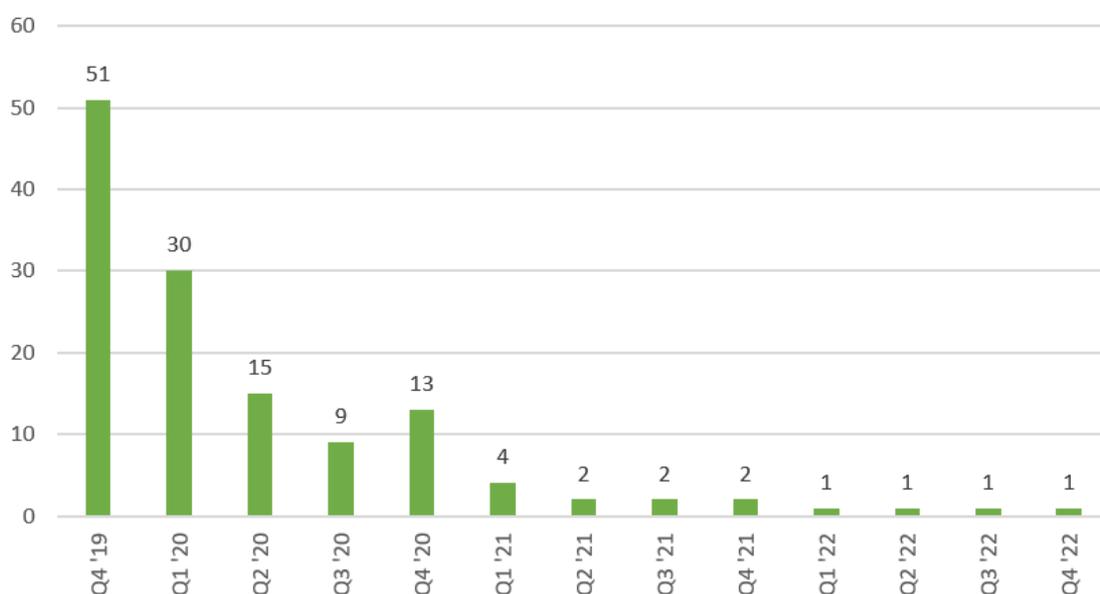


Abbildung 115: Umsetzungsplanung - Anzahl der Arbeitspakete pro Quartal

- Im Zeitraum des vierten Quartals 2019 und des ersten Quartals 2020 laufen die meisten Maßnahmen an bzw. werden die meisten Arbeitspakete bearbeitet. Insbesondere die Maßnahmen des strategischen Zielbildes, der Transparenzoffensive und des Führungskräftebildunges bzw. der Führungskräfteentwicklung sind bereits gestartet oder beginnen direkt im vierten Quartal des Jahres 2019 und haben einen maximalen Umfang bis zum Jahresende 2020.
- Die Maßnahmen und darunter fallende Arbeitspakete der Themen Fachdigitalisierungsstrategie und Digitalisierungsscheck haben die längste Laufzeit bis ins Jahr 2022 hinein.

Der mit Abstand größte Personalaufwand steckt in der Aufgabe Fachdigitalisierungsstrategie mit insgesamt 384 Personentagen. Die Maßnahme Digitalisierungsscheck bindet hingegen mit 26 Personentagen die wenigsten Ressourcen.

Rödl & Partner

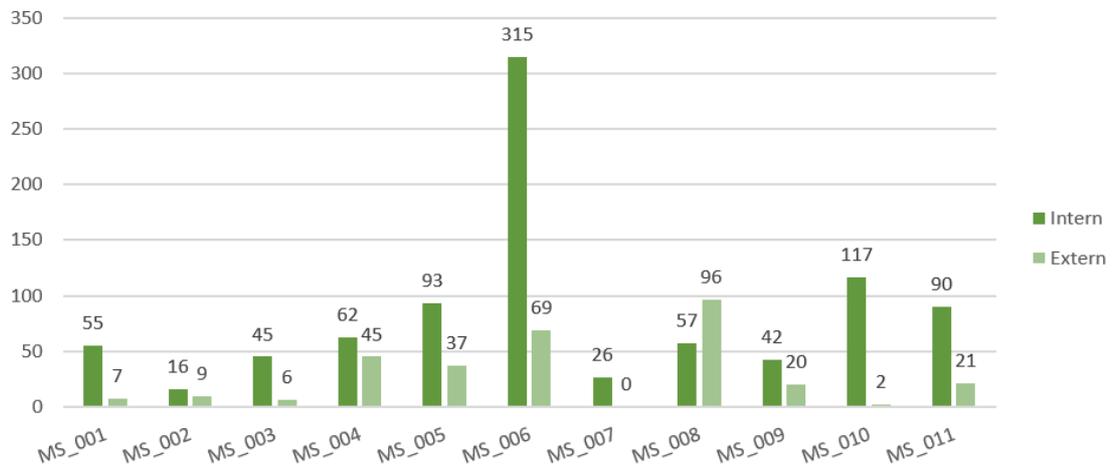


Abbildung 116: Umsetzungsplanung - Personalaufwand intern und extern pro Maßnahme

- Der interne Personalaufwand (in Tagen) ist deutlich größer als der externe mit 918 Tagen interner Ressourcen und 312 Tagen externer Unterstützung.

Die Arbeitspakete sind nach verschiedenen Kriterien und nach ihrer Ausprägung kategorisiert worden, sodass die inhaltliche Bearbeitung aber auch die Zuständigkeiten eindeutig zugeordnet werden können. Die absoluten Anteile der jeweiligen Kategorien pro Maßnahme sind der nachfolgenden Grafik zu entnehmen.

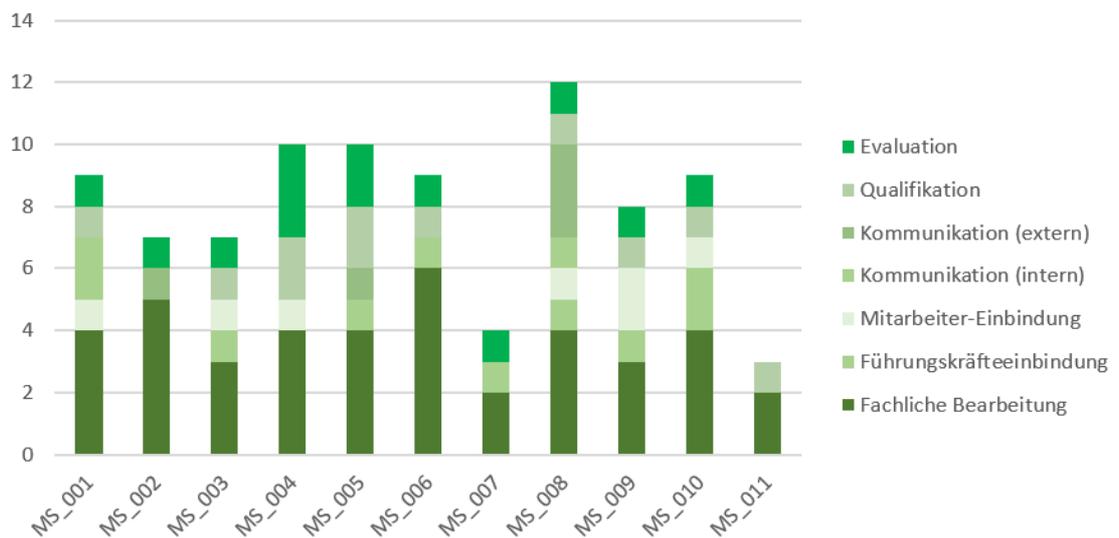


Abbildung 117: Umsetzungsplanung - Kategorisierung je Maßnahme

Prozentual zeigt sich ebenso, dass die fachliche Bearbeitung über alle Maßnahmen hinweg einen Anteil von 45 % ausmacht, gefolgt von der Evaluation und der Qualifikation mit 15 % bzw. 13 %.

Jeder Maßnahmensteckbrief enthält die wichtigsten Eckdaten. Alle relevanten Kennzahlen zur entsprechenden Maßnahme werden gebündelt dargestellt, ebenso die einzelnen Arbeitspakete inkl. kurzer Erläuterungen. Durch die Vergabe von Verantwortlichkeiten je Arbeitspaket sind die Zuständigkeiten eindeutig festgelegt und jeder der dort genannten Personen kann im ebenfalls

Rödl & Partner

- Klare Orientierung zur Zielrichtung und Verständnis für die zu erreichenden Maßnahmen sowie Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung
- Nachvollziehbarkeit der konkreten Veränderungsauswirkungen für den Einzelnen
- Rationale Akzeptanz für konkrete Inhalte und das Vorgehen
- Vermittlung des Gefühls von „eingebunden sein“ bzw. der Mitverantwortung für die konkrete Ausgestaltung und gleichzeitige Erwartunglenkung der Betroffenen
- Abbau von spezifischen emotionalen Barrieren (Verunsicherung, Ängste, Blockaden)
- Umsetzungsmaßnahmen mit allen Mitteln (Training, Coaching, Anerkennung, Belohnung, Fokussierung auf erste Schritte) fördern, fordern und anstoßen
- Öffnung von neuen Perspektiven zu den positiven Effekten der Umsetzungsschritte und Vernetzung der Lernerfahrungen
- Spürbarkeit und Verbreitung von Erfolgen bzw. Bewusstsein für den konkreten persönlichen Nutzen

Um möglichen Barrieren, die den Veränderungsprozess behindern könnte, frühzeitig vorzubeugen, sollten die nachfolgenden Lösungsansätze berücksichtigt werden. Es sollte ein hoher Fokus auf den bereits gestarteten oder zeitnah beginnenden Maßnahmen liegen, damit diese frühzeitig in der Maßnahmenumsetzung als „Quick Wins“ in 2019 abgeschlossen und kommuniziert werden können. Darüber hinaus ist eine deutliche Präsenz des Referenten sowie der Führungskräfte wichtig, um immer wieder auf die Sinnhaftigkeit und Ernsthaftigkeit des Strategieprojektes 3 hinzuweisen. Auch der Hinweis auf „harte Fakten“, die dieses Projekt begründen und gleichzeitig den Nutzen aufweisen, ist eine geeignete Methode, um den Willen und die Bereitschaft zur Veränderung aller Betroffenen anzustoßen.

Wie bereits geplant, sollten umfassende Mitarbeiter/innenbeteiligungsformate genutzt werden und die Projektsteuerung sollte so agil sein, dass die Projekte bzw. Maßnahmen schnell umgesetzt werden können, aber auch schnelle Reaktionen auf Problemstellungen oder Veränderungen möglich sind.

8. ZUSAMMENFASSUNG

Die digitale Transformation der Stadt Nürnberg ist eine der größten, wenn nicht sogar die größte Herausforderung für die Stadtverwaltung. Dabei wird das Referat für Finanzen, Personal, IT und Organisation neu ausgerichtet und es wurden drei übergreifende Strategieprojekte gestartet. Das hier thematisierte Strategieprojekt 3 umfasst die Struktur und Organisation der neuen Dienststelle DIP (Digitalisierung, IT und Prozessorganisation) und die Neuausrichtung von DIP/1 („Allgemeine Organisation). Die Fachdienststellen wünschen sich zur Bewältigung der Herausforderungen **DIP als Partner und aktiv treibende Einheit für Digitalisierung, IT, Prozesse und Organisation**. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Digitalisierung aller städtischen Dienststellen und Eigenbetriebe erfolgreich gelingt. Die neue Ausrichtung der Dienststelle DIP richtet sich dabei deutlich stärker an den Kundenbedürfnissen aus. Statt die Rolle eines „Steuerers“ einzunehmen, sieht sich die Dienststelle künftig stärker als „Unterstützer“ und als „Kümmerer“. Zusätzlich wird DIP den Kunden gegenüber klarer kommunizieren und seine Leistung verbindlicher machen.

Die künftigen **Arbeitsschwerpunkte von DIP/PRO** werden hauptsächlich in den Bereichen des **Prozess- und Projektmanagements** sowie in der Unterstützung der Fachdienststellen bei der Erarbeitung und Umsetzung ihrer **Fachdigitalisierungsstrategien** liegen. In diesen Bereichen ist ein Mehrpersonalbedarf deutlich erkennbar. Die künftige Aufbauorganisation DIP/PRO (Prozesse und Organisation) untergliedert sich dabei künftig in die Sachgebiete „Grundlagen und übergreifenden Aufgaben“ und „Bereichsbetreuung“.

Mit dem **Kümmerer-Prinzip**, also der Verzahnung der Arbeitsbereiche DIP/PRO und DIP/IT wird eine deutlich verbesserte Kundenorientierung und -kommunikation sichergestellt. Dabei wird die enge Zusammenarbeit von Bereichsbetreuer und Kundenmanager als „Tandem“ ein entscheidendes Element sein. Die neuen Formen der Zusammenarbeit innerhalb der Dienststelle sollen kürzere und transparente Abläufe sicherstellen. Ein wesentlicher Bestandteil in der künftigen Aufgabenerledigung ist die verbesserte Ausgestaltung der Schnittstellen innerhalb der Dienststelle, etwa zwischen Abteilungen und Bereichen, andererseits aber auch zwischen DIP/PRO und DIP/IT und dem Auftritt gegenüber den Auftraggebern.

Das **Projektmanagement** wird sich künftig durch klare Strukturen, schnelle Entscheidungswege sowie verbesserte und einheitliche Standards auszeichnen. Der Prozess von der Auftragsklärung bis zur Projektinitialisierung wurde definiert und aufwandsreduziert aufgesetzt. Die Projektleitung und Projektbeteiligten erhalten durch eine Toolbox gemeinsame Projektmanagement-Instrumente. Abzuschließende Rahmenverträge sollen methodische und fachspezifische Unterstützungsangebote ermöglichen.

Prozessmanagement muss stärker in die Bereichsbetreuung und in die Fachdienststellen implementiert werden. Die Wahrnehmung und Unterstützung durch DIP/PRO unterscheidet dabei zwischen übergreifenden Unterstützungs- und Managementprozessen und FDSt-internen Kernprozessen. In der Regel findet sich für diese Prozesse in großen Organisationseinheiten kein „klassischer“ Prozessverantwortlicher. Die zukünftige Aufgabe von DIP/PRO ist es, Steuerer und Kümmerer für diese wichtigen übergreifenden Unterstützungs- und Managementprozesse zu sein. Die FDSt-internen Kernprozesse umfassen im Wesentlichen die wertschöpfenden Abläufe der Fachdienststellen. Aufgabe von DIP/PRO soll es sein bei der Optimierung aktiv zu

unterstützen und zu beraten. Um eine Implementierung des Prozessmanagements in die Bereichsbetreuung und in die Fachdienststellen zu gewährleisten, wurde ein Weg aufgesetzt, um das erarbeitete Konzept auch wirksam umzusetzen.

Die Fachdienststellen sollen bei der stadtweiten **Umsetzung der Digitalisierungsstrategie** unterstützt werden. Dabei muss die Digitalisierung in allen Fachdienststellen vollzogen werden. Damit die Unterstützung von DIP/PRO in der heterogenen Landschaft der Fachdienststellen passgenau erfolgen kann, muss zunächst der digitale Reifegrad je Fachdienststelle ermittelt werden. Für die Umsetzung ist ein abgestuftes und standardisiertes Verfahren notwendig. Das entwickelte Modell zur Ermittlung des strukturellen Reifegrades bei den Fachdienststellen wurde im Rahmen des Pilotprojektes mit BCN erprobt und ermöglicht eine schnelle und gute Einschätzung sowie Empfehlungen für die Fachdienststellen zu geben.

Um die zukünftigen Herausforderungen und Anforderungen der Kunden bei DIP/PRO bewältigen zu können, soll eine **agile Aufbauorganisation** entstehen. Dabei werden die bewusster Kommunikation und der Austausch aller relevanten Informationen immer wichtiger. Nur so können die betroffenen und handelnden Personen schnell und zielgerichtet operieren und entscheiden.

Mit der Neustrukturierung von DIP verändern sich Aufgabenschwerpunkte bzw. verlagern sich Aufgaben. Für die für bessere Steuerung, Koordination und Kommunikation werden zwei Stabstellen geschaffen. Die **Stabstelle Strategie, Kommunikation und Steuerung (SKS)** auf Ebene der DIP-Leitung soll die Umsetzung der Strategieprojekte (SP 2 und SP 3) koordinieren und überwachen, bei der Projektarbeit aktiv unterstützen sowie die Kommunikation innerhalb der Dienststelle und mit den Kunden professionalisieren.

Das **Competence Center Stellenbewertung** übernimmt als Spezialist die Bewertung der Stellen und die Kommunikation der Ergebnisse, um DIP/PRO künftig von diesen Tätigkeiten zu entlasten und den damit einhergehenden Rollenkonflikt zu vermeiden. Darüber hinaus dient das Competence Center als „Bindeglied“ zwischen DIP und PA auf Ebene der Referatsleitung für alle bewertungsrelevanten Aufgaben im Bereich „Stellenplanangelegenheiten“.

Die digitale Transformation der Stadt kann nur dann gelingen, wenn ausgehend von DIP sowohl Know-How als auch die entsprechenden personellen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Dadurch wird die notwendige Verknüpfung zwischen den Themen Digitalisierung, IT-Technik und Prozess- und Projektmanagement gewährleistet. Insgesamt ergibt sich ein laufender personeller Mehrbedarf in Höhe von 8,5 VZÄ bei DIP/PRO. Daneben sind ein verbindlicher Kompetenzaufbau und Qualifizierungsangebote wichtige Bausteine.

Durch die **Inanspruchnahme von Sourcing** können Umsetzungsgeschwindigkeit und Wirkung erhöht werden. Insbesondere in den Aufgabenbereichen „Organisationsberatung“, „Prozessmanagement“ und „Projekte“ ist die Einbeziehung externer Dritte denkbar und sinnvoll. Damit kann sichergestellt werden, dass diese Aufgaben sowohl in zeitlicher als auch in inhaltlicher Hinsicht realisiert werden können. Außerdem bietet die Inanspruchnahme von Sourcing die Möglichkeit, zusätzliche fachliche Kompetenz einzuholen und durch die Erhöhung der zur Verfügung stehenden Personalressourcen eine schnelle und wirksame Erledigung bei dringenden Aufgaben sicherzustellen.

Für die **Umsetzung** der elf Maßnahmen mit den 85 Arbeitspaketen ist in den kommenden drei Jahren ein Gesamtaufwand von ca. 1.230 Personentagen erforderlich, der neben den laufenden Tätigkeiten anfällt. Grundsätzlich sollen die „betroffenen“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei

DIP/PRO zu **aktiven Beteiligten** werden und sich nach Interessenslagen in die Umsetzung einbringen.