Stadtplanungsamt Nürnberg

Meilensteinbericht – Erhebung und Optimierung wesentlicher Kernprozesse

Stand 08.01.2019

ORGANISATIONSUN-TERSUCHUNG STADTPLANUNGSAMT NÜRNBERG



RAMBØLL Bright ideas. Sustainable change.

ORGANISATIONSUNTERSUCHUNG
STADTPLANUNGSAMT NÜRNBERG

Dominik Benke
Manager People & Change

D +49 30 302020-133
M +49 151 58015133
dominik.benke@ramboll.com

Arne Treves
Senior Consultant People & Change

D +49 15253210429
M +49 15253210429
arne.treves@ramboll.com

Ramboll Management
Consulting GmbH
Saarbrücker Straße 20/21
10405 Berlin

T +49 30 302020-0
F +49 30 302020-299
https://de.ramboll.com

Ramboll Management Consulting
GmbH
Chilehaus C –
Burchardstraße 13
20095 Hamburg

Amtsgericht Hamburg,
HRB 76096
Geschäftsführer:
Markus Diederich

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

INHALT

1.	**Zusammenfassung**	**2**
2.	**Wo stehen wir**	**4**
3.	**Vorgehen Erhebung und Optimierung wesentlicher Kernprozesse**	**5**
3.1	Definition der strategischen Ziele der Prozesse und der zusammenhängenden Qualitätskriterien	5
3.2	Prozesserhebung und Prozessanalyse	5
3.3	Identifizierung von Optimierungspotentialen und Konzeption von Soll-Modellen	5
4.	**Druckpunkte und Optimierungshebel**	**7**
4.1	Begutachtung und DLZ	7
4.2	Änderungsverfahren Flächennutzungsplan	13
4.3	Investorenwettbewerbe	15
4.4	Planung öffentlicher Raum	19
4.5	Städtebauliche Verträge	23
4.6	Vergabe	27
4.7	Vorkaufsrechte	32
4.8	B-Plan	36
5.	**Zielstruktur und Zuordnungsvarianten**	**41**
5.1	Begutachtung und DLZ	41
5.2	Änderungsverfahren Flächennutzungsplan	42
5.3	Investorenwettbewerbe	44
5.4	Planung öffentlicher Raum	46
5.5	Städtebauliche Verträge	47
5.6	Vergabe	49
5.7	Vorkaufsrechte	50
5.8	B-Plan	52
6.	**Anhang 1: Zielmodelldarstellungen**	**55**
7.	**Anhang 2: Detailergebnisse der Prozessanalysen**	**56**

1. ZUSAMMENFASSUNG

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

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

Für die Erstellung des zweiten Meilensteinberichtes wurden mehrere Workshopreihen mit den Mitarbeitenden des Stadtplanungsamtes (Stpl) und eine gutachterliche Analyse der Prozesse durchgeführt. In der ersten Workshopreihe wurden die IST-Prozesse von acht, vom Auftraggeber definierten Kernprozessen erhoben und in ADONIS/BPMN abgebildet.

Die IST-Prozesse wurden dann analysiert und in SOLL-Workshops mit den Mitarbeitenden weiterentwickelt. Zentral bei der Analyse und der SOLL-Prozessmodellierung war die Identifikation von prozessspezifischen Optimierungshebeln und Druckpunkten, welche durch die neue Gebietsstruktur entstehen würden. Daraus wurden konkrete SOLL-Modelle in ADONIS/BPMN modelliert. Die IST- und die SOLL-Prozessdarstellungen in BPMN sind diesem Bericht als Anlage angehängt.

Zusätzlich zu dem Leistungspaket wurden auch Erkenntnisse aus den Workshops bzgl. der Zielstruktur dokumentiert. Daraus wurden zum einen, die vom Auftraggeber erbetene Zielstrukturvorschläge innerhalb des vorgegebenen Rahmens modelliert, und zum anderen die Vorteile und Bedenken der Mitarbeitenden der Gebietsstruktur gesammelt. Beides wird diesem Bericht als Anhang beigefügt.

Die Ergebnisse der Prozessanalyse, welche sich auf die im Auftrag formulierten Prozesse bezog, jedoch nicht alle Aufgabenfelder des Stadtplanungsamtes abbilden konnte, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die **Prozesse sind zum Großteil bereits optimal aufgestellt** (siehe detaillierte Prozessanalysen und Optimierungshebel für jeden der untersuchten Prozesse). Ausnahme bilden die Prozesse zum Vorkaufsrecht und den Vergaben.
    - Durch die Gebietsstruktur werden **Schnittstellen, insbesondere die externen, komplexer** und bedürfen institutionalisierter Abstimmungsmechanismen und klare Verantwortlichkeiten. Die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sollten klar definiert und auch nach außen kommuniziert werden.
    - In nahezu allen Prozessen können **einheitliche Standards**, definierte Vorgehensweisen und Leitfäden zur überregionalen Qualitätssicherung beitragen. Gerade die Funktionsfähigkeit der neuen Gebietsstruktur wird zentral davon abhängen, Einheitlichkeit weiterhin zu sichern. Definierte Standards sind dafür ein erprobtes Mittel.
    - Eine **klare Priorisierung**, Entscheidungswege und -disziplin im Stpl muss in den Prozessen eingebaut werden. Die Gebietsaufteilung erfordert hier erhöhte Abstimmungen und klare Entscheidungsregelungen.
    - Einige Prozesse (insbes. Vergabe und Vorkaufsrechte) können durch stärkere **Bündelung** der Rollen und Prozessschritte und klare Verantwortlichkeiten effektiver gestaltet werden.

- Der Auf- und Ausbau eines **funktionierenden Wissensmanagements,** einschließlich vollständiger Geofachdaten, einheitlicher Ablagen/DMS und Nutzung von eAkten ist neben den Standards ein weiterer zentraler Optimierungshebel über alle Prozesse hinweg.
- In vielen Prozessen können **interne und externe Kommunikation**, unter Nutzung technischer Möglichkeiten verbessert werden und so zu reibungsloseren Prozessabläufen beitragen.
- Des Weiteren sollten **technische Unzulänglichkeiten** reduziert werden. Gleichzeitig ist die **Vielfalt von digitalen Anwendungen** auf Vereinheitlichung zu überprüfen (z.B. Nutzung von CAD und GIS).
- Eine **frühe Einbindung relevanter interner, aber auch externer Stakeholder** (in der Regel nicht bei Begutachtung und Bauberatung) durch ein vorausplanendes Prozessmanagement kann außerdem Reibungsverluste im Prozess vermindern.
- Die Prozesserhebung hat zudem ergeben, dass an einigen Stellen **neue Kompetenzen** aufgebaut oder gestärkt werden müssen. Neben rechtlich/fachlichen Kompetenzen (Vergabe- und Vertragsrecht, Vorkaufsrechte und Abwendungsvereinbarungen) betrifft es auch den Umgang mit Daten, um vom Bild mehr zu den Geofachdaten zu gelangen, sowie die rechtlichen Einschätzungen, um gegenüber Investoren eine stärkere Verhandlungsposition und Durchsetzungskraft (auch während der Vertragsverhandlungen) zu entwickeln.
- Die Funktionsfähigkeit des Stadtplanungsamtes und deren Prozesse hängen an vielen Stellen **von der strategischen Ausrichtung der Stadt Nürnberg** ab. Gerade das Zusammenspiel mit anderen Dienststellen und damit die schnelle und kollaborative Bearbeitung z.B. im B-Plan-Verfahren hängt von einer gesamtstädtischen Prioritätensetzung ab, die momentan noch vermisst wird. Auch wenn das Ziehen dieses Optimierungshebels außerhalb von Stpl liegt, soll es hier erwähnt werden, da er für die Prozesse und die Schnittstellen zentral ist. Neben der gesamtstädtischen Priorisierung ist auch eine interne Priorisierung bei Stpl unbedingt notwendig.

2. WO STEHEN WIR

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

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

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

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

Der nachstehende Meilenstein-Bericht legt die zweite Phase der Untersuchung Leistungsbereich *Erhebung und Optimierung wesentlicher Kernprozesse* dar.

Abbildung 1: Die einzelnen Leistungsbereiche



3. VORGEHEN ERHEBUNG UND OPTIMIERUNG WESENTLICHER KERNPROZESSE

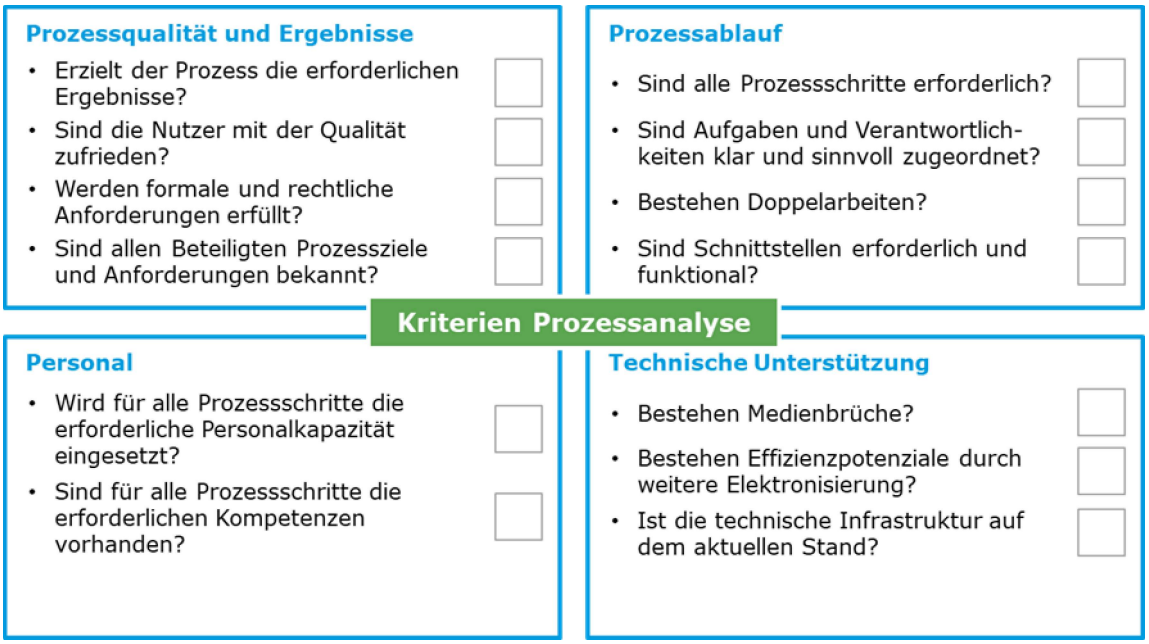
3.1 Definition der strategischen Ziele der Prozesse und der zusammenhängenden Qualitätskriterien

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

3.2 Prozesserhebung und Prozessanalyse

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

Abbildung 1: Kriterien der Prozessanalyse



3.3 Identifizierung von Optimierungspotentialen und Konzeption von Soll-Modellen

In Vorbereitung auf die Prozessoptimierung lag zusätzlich ein Augenmerk auf jenen Einflussfaktoren, die auf den Prozessablauf durch die Veränderungen in der Gebietsstruktur einwirken. Demnach wurde je Kernprozess ein SOLL-Optimierungs-Workshop mit zwei Schwerpunktbereichen durchgeführt. Im ersten Teil wurde gemeinsam mit den Mitarbeitenden an detaillierten Optimierungshebeln gearbeitet, die entlang des Analyserasters verliefen. Im zweiten Teil wurden Gelingensbedingungen und Herausforderungen festgehalten, die für die Prozesserfüllung in einer künftigen Gebietsstruktur

relevant sind. Als Grundlage diente das bis dahin in Teilen feststehende Zielorganigramm, in dem einzelne Aufgaben noch nicht final zugeordnet, bzw. aufgeteilt waren.

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

- Druckpunkte und Optimierungshebel, zunächst unabhängig von der Gebietsstruktur (siehe Kapitel 4)
- Zielstruktur und Zuordnungsvarianten (siehe Kapitel 5)

Um die einzelnen Vorschläge der Prozessumgestaltung in der Gebietsstruktur zu bündeln, wurden anschließend verschiedene Modelle einer potenziellen Zielstruktur erarbeitet und vorgestellt (siehe Anhang). In der Zwischenzeit verabschiedete die Dienststellenleitung die finale Gebietsstruktur, auf deren Grundlage die Ausformulierung der Soll-Prozesse erfolgen konnte. Dadurch kann es an einzelnen Stellen zu Abweichungen zwischen der reinen prozessualen Empfehlung und der strukturellen Zuordnung kommen. Für die Soll-Prozesse wurde darüber hinaus eine Soll-ADONIS Visualisierung angefertigt.

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

4. DRUCKPUNKTE UND OPTIMIERUNGSHEBEL

Im nachstehenden Kapitel werden die Druckpunkte und Optimierungshebel für jeden der acht Prozesse in einem eigenen Unterkapitel dargestellt. Diese Unterkapitel bestehen wiederum jeweils aus einer Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen mit den zentralen Punkten je Prozess auf einen Blick. Für die vertiefte Betrachtung wird anschließend jeder der zentralen Punkte nochmals einzeln detailliert beleuchtet.

Diese Optimierungshebel sind zunächst unabhängig von der personellen Ausstattung zu betrachten, da qualitative und quantitative Personalressourcen in einer anschließenden Leistungsphase erhoben werden.

4.1 Begutachtung und DLZ

4.1.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen

Für die planungsrechtliche Begutachtung und Präsenzberatung im DLZ wurden drei wesentliche Optimierungshebel identifiziert. Verbesserungspotentiale können vor allem (1.) in der Kundenorientierung, (2.) der Standards- und Schnittstellenklarheit und (3.) der Weiterentwicklung der Personalkompetenzen erzielt werden.

Für den zentralen Optimierungshebel der **kundenorientierten Gestaltung von Unterstützungsprozessen** im DLZ konnten folgende Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert werden:

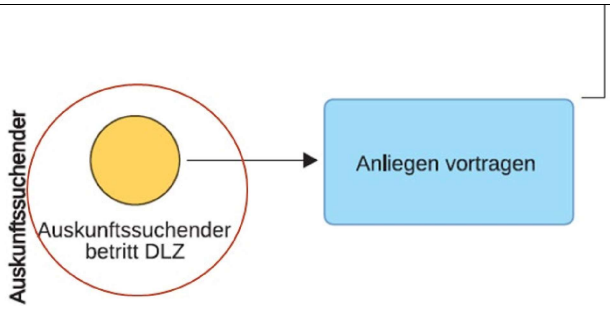
- Eine verbesserte Erreichbarkeit und umfassendere Kundeninformation über die Zuständigkeiten des DLZ erlauben es, Kundenanliegen zu kanalisieren und gemäß der Anfrage den richtigen Sachbearbeitenden zuzuordnen. Hierdurch werden Kundenanliegen schneller bearbeitet und die Aufwände der Beschäftigten zur Antragsbearbeitung reduziert. (siehe Druckpunkt I)
- Der Ausbau und die Strukturierung des Kundenkontakts kann durch die Stärkung bestehender Kommunikationsmedien (Telefonsprechstunde) oder neuer Terminvergabesysteme (Online-Terminvergabe) ausgebaut werden. (siehe Druckpunkt II)
- Reduktion technischer Unzulänglichkeiten der Unterstützungssoftware, um schnelle Bearbeitung und Beratung bei Kundenanliegen zu ermöglichen. (siehe Druckpunkt III)

Einheitliche Standards sowie Informations- und Wissensmanagements zur Erhöhung der Rechtssicherheit und **Reduktion der Arbeitsschritte und Schnittstellen**

- Einheitliche Kriterien zur Definition und Ablage kritischer Fälle reduzieren Arbeitsaufwände und erhöhen die Beratungsqualität. (siehe Druckpunkt IV)
- Einheitliche Datengrundlagen und Standards erleichtern die Erstellung von Beurteilungsentscheidungen. (siehe Druckpunkt V)
- Ausbau des Informations- und Wissensmanagements gewährleisten eine einheitliche Anwendung von Bearbeitungsstandards und Beurteilungsentscheidungen in regional unterteilten Zuständigkeitsbereichen. (siehe Druckpunkt VI & VII)

4.1.2 Druckpunkte und Optimierungshebel

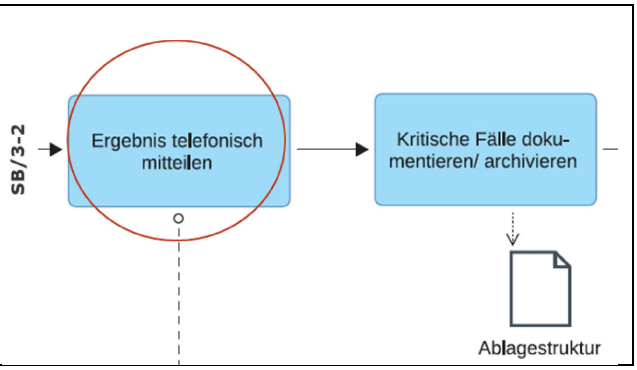
Druckpunkt I: Vielzahl von Prozessauslösern durch unterschiedliche Zuständigkeiten

In der Präsenzberatung werden Bürgern verschiedene Leistungen angeboten. Beratungssituationen können durch unterschiedliche Verfahren, Anfragen oder Medien ausgelöst werden.	

Als **Optimierungshebel** zur Reduktion der zusätzlichen Aufwände innerhalb des DLZ können sowohl die **Arbeitsverteilung** innerhalb des DLZ als auch die **Informationslage** für die Auskunftssuchenden verbessert werden.

- Eingehende Anfragen können durch eine einheitliche Informationsbereitstellung über die Zuständigkeiten innerhalb von Stpl kanalisiert werden. Eine Möglichkeit ist die Anpassung und Überarbeitung des Internetauftrittes, in welchem das Beratungsangebot des DLZ zielgruppenorientiert beschrieben ist. Weitere Informationen über die regionalen und inhaltlichen Zuständigkeiten sowie die bestehenden (Verfahrens-)Standards können den Auskunftssuchenden als zusätzliche Informationen vorab bereitgestellt werden.
- Informationskanäle müssen gegenüber den Auskunftssuchenden kommuniziert werden. Zur Wirksamkeit neuer Informationskanäle ist der kontinuierliche Verweis in Beratungssituationen, allgemeinen Informationen darüber in den Räumlichkeiten sowie von den Schnittstellen erforderlich.
- Terminvergabesysteme können das Arbeitsaufkommen innerhalb des DLZ strukturieren und zur Kommunikation über Zuständigkeiten und erforderliche Standards genutzt werden. Durch die Einführung eines Onlineterminvergabesystems können Beratungstermine leichter vereinbart werden. Die Hinterlegung produktspezifischer Zeitblöcke verbessert Möglichkeiten zur Aufwandsplanung an Sprechtagen innerhalb des DLZ.
- Offene Sprechzeiten sollten zur Gewährleistung der bürgerorientierten Verwaltung aufrechterhalten werden. Zusätzliche Möglichkeiten zur Gewährleistung der Erreichbarkeit wäre bspw. durch das Angebot von festen Telefonsprechzeiten gegeben.
- Für die Erstberatung ist die zuverlässige Gestaltung und Besetzung des Terminals von zentraler Bedeutung. Da im DLZ nicht nur stadtplanungsamtliche Beratung erfolgt, ist eine übergreifende Abstimmung zur Raumgestaltung, Beschilderung, Verweisberatung und Vertretungsregelung empfohlen. Dies kann frühzeitiges Erwartungsmanagement bei den Kunden ermöglichen und sorgt auch im Beratungsgespräch für eine konstruktive Atmosphäre.
- Verteilung schriftlicher Anfragen sollte stets entsprechend der regionalen Zuständigkeiten im Bauantrag erfolgen. Hierfür müssen die Zuständigkeiten allen prozessbeteiligten Schnittstellen bekannt sein (z.B. Antragsteller, BOB, UWA). Hierfür wird die Bereitstellung von Infomationen zu den regionalen Zuständigkeiten innerhalb des DLZ gegenüber allen Schnittstellen empfohlen. Hierfür können zusätzliche Maßnahmen zur (persönlichen) schnittstellenübergreifenden Abstimmung (z.B. regelmäßige Fallberatungen, Abstimmungsrunden) ergriffen werden.

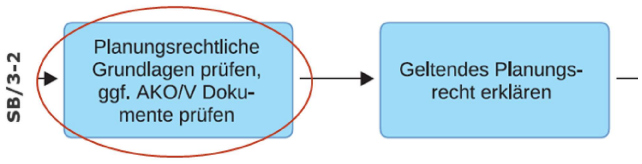
Druckpunkt II: Steigendes Kundenaufkommen und Erreichbarkeit der Beratung

Eine unzureichende telefonische Erreichbarkeit zur Beratung und nicht planbare Beratungssituationen können zu einem komprimierten Kundenaufkommen im DLZ führen. Durch die fehlende Erreichbarkeit suchen die Kunden den direkten Kontakt mit den Sachbearbeitenden in den Räumlichkeiten des DLZ. Eine Folge dessen sind hohe Wartezeiten für Kunden und erhöhte Belastungen der Mitarbeitenden des DLZ.	

Zur Verbesserung der Kundenorientierung und Reduktion der Mitarbeitendenbelastung können **Optimierungshebel** durch die Einrichtung von **Telefonsprechzeiten**, **Terminvergabe** sowie **Vertretungsregelungen** genutzt werden.

- Erreichbarkeit der Mitarbeitenden kann durch die Bestimmung fester Telefonsprechzeiten gewährleistet werden.
- Die Vereinbarung fester Termine zur Beratung und Mitteilung von Ergebnissen mit den Auskunftssuchenden ermöglicht eine effiziente Termin- und Arbeitsgestaltung. Aufwände zur Terminorganisation können durch standardisierte E-Mail oder die Bereitstellung eines zusätzlichen Onlineterminvergabesystems (definierter Zeitraum für die individuelle Einzelberatung neben der weiterhin anzubietenden freien Beratung) mit produktspezifischen Zeitblöcken reduziert werden.
- Arbeits- und Terminengpässe können durch die Neugestaltung der Vertretungsregelungen reduziert werden. Vertretungsregelungen sollten entsprechend der Gebietszugehörigkeit gestaltet sein, um Schnittstellen zu reduzieren und einen engen Informationsaustausch zu gewährleisten. Instrumente hierfür sind einheitliche Standards zur Dokumentation geleisteter Auskünfte und Beratungen. Darüber hinaus sollten die Ansprechpartner den Auskunftssuchenden im Vertretungsfall bekannt sein.

<u>Druckpunkt III: Technische Unterstützung in der Beratungssituation</u>

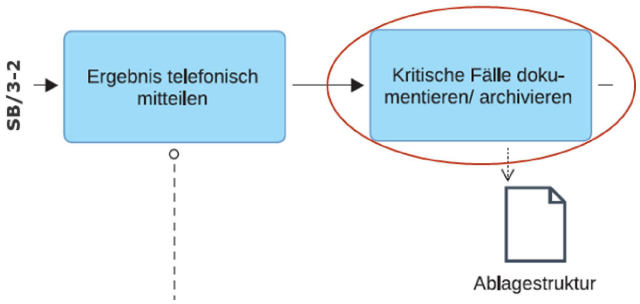
Technische Unzulänglichkeiten in den Fachanwendungen und der IT-Unterstützung führen zu Verzögerungen innerhalb der Beratungssituationen. Hierdurch werden Bearbeitungszeiten verlängert und die Kundenzufriedenheit reduziert.	

Optimierungshebel zur **technischen Unterstützung in der Beratungssituation** können durch folgende Maßnahmen erzielt werden:

- Anpassung der Softwareunterstützung an bestehende Arbeitsprozesse: Programmupdates müssen außerhalb der Arbeitszeiten, zumindest außerhalb der Sprechzeiten durchgeführt werden. Zusätzlich muss der Bearbeitungszeitraum im GDS verlängert werden, um bessere Beratungsleistungen erbringen zu können. Hierfür müssen Anforderungen gegenüber der zentralen Systemadministration erfolgen. Darüber hinaus können auch erweiterte Zugriffsrechte (z.B. Administratorrechte für Fachanwendungen wie GDS) innerhalb des DLZ bereitgestellt werden, um die Anpassung der Softwareunterstützung an bestehende Arbeitsprozesse umzusetzen.

- Durch regelmäßige Schulungen zu Fachanwendung und Administration können niedrigschwellige Prozessverbesserungen erzielt werden. Es wird die Entwicklung eines strukturierten Software-Schulungsplans empfohlen, der evtl. als Bestandteil im Teilprojekt „Personalentwicklung" aufgestellt werden kann.

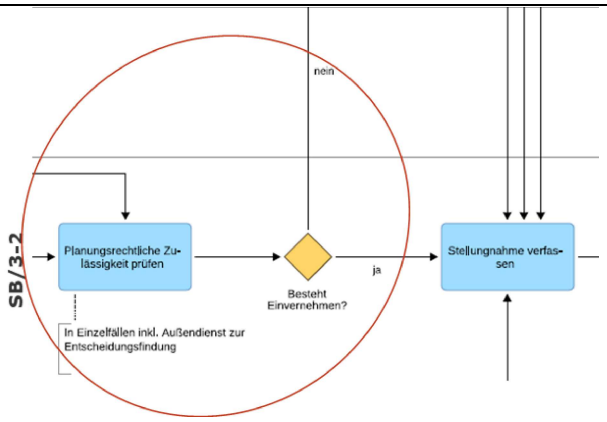
Druckpunkt IV: Einheitliches Informations- und Wissensmanagement I/II

Die Gewährleistung rechtssicherer Entscheidungen und Beratungen erfordert die Anwendung einheitlicher Standards. Entscheidungen müssen u.a. entsprechend der Rahmenbedingungen des betreffenden B-Plans, des FNP sowie unter Berücksichtigung der „Strahlwirkung" von Bauanträgen in den öffentlichen Raum erfolgen. Zusätzliche Arbeitsaufwände entstehen aktuell vor allem durch die Vergegenwärtigung der bestehenden Rahmenbedingungen und früherer Entscheidungsmuster. Entscheidungen in kritischen Fällen müssen allen Mitarbeitenden des DLZ bekannt sein.	

Optimierungshebel zur **Erhöhung der Rechtssicherheit und Reduktion der Arbeitsaufwände** können durch Maßnahmen im Informations- und Wissensmanagement erzielt werden. Ansätze sind sowohl die Vereinheitlichung der Ablagestruktur, als auch der regelmäßige, interne Informationsaustausch über Entscheidungen.

- Bestehende Abstimmungszyklen können durch weitere Bestandteile zur Fallberatungen oder Vorstellung von Fallbeispielen oder Entscheidungen genutzt werden. Durch den regelmäßigen Austausch zu bspw. planerischen, rechtlichen oder städtischen Rahmenbedingungen können einheitliche und rechtssichere Leistungen innerhalb des DLZ gestärkt werden.
- Bereits praktizierte kollegiale Fallberatungen ermöglichen einen vertieften Wissenstransfer unter den Mitarbeitenden des DLZ. Losgelöst von bestehenden Abstimmungen können gemeinsamen Fallbesprechung auf Initiative einzelner Mitarbeitenden mit Beratungsbedarf zusätzlich erfolgen.
- Die Protokollierung von Abstimmungen und Fallberatungen dient als zusätzliche Informationsquelle für KollegInnen und künftige Mitarbeitende des DLZ.
- Auch nach Einführung des DMS muss eine einheitliche Produktablage gewährleistet werden. Hierfür sollte die bestehende Ablagestruktur ausgewertet und auf Schwachstellen geprüft werden. Unter Beteiligung der Mitarbeitenden sollten Standards, Indikatoren und Fallkriterien der Produktablage neu definiert oder angepasst werden. Wir empfehlen darüber hinaus eine regelmäßige Evaluierung der Standards.

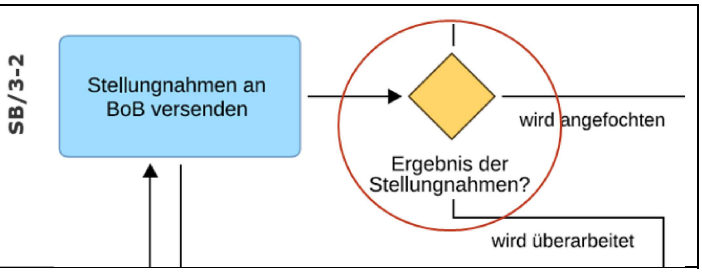
Druckpunkt V: Einheitliches Informations- und Wissensmanagement II/II

Die Unterteilung in Nord-Süd hat zu unterschiedlichen Entwicklungen in der Fallbearbeitung, Anwendung von Bearbeitungsstandards und Beurteilungsentscheidung geführt. Unter anderem wird dies erkennbar in der Entscheidungsfindung zur planungsrechtlichen Zulässigkeit, was Auswirkungen auf darauffolgenden Prozessschritte hat. Dies hat Auswirkung auf die Rechtssicherheit der planungsrechtlichen Begutachtung im Rahmen des gemeindlichen Einvernehmens.	

Für die Planungsrechtliche Begutachtung als Arbeitsschwerpunkt des Sachgebietes bestehen zusätzliche **Optimierungshebel** durch Maßnahmen im Informations- und Wissensmanagement. Diese umfassen folgende Bereiche:

- Ein **abteilungsübergreifender Wissenstransfer** kann regelmäßig und nachhaltig gemeinsame Arbeitsweisen und eine einheitliche Lösungsfindung erleichtern. Hierfür eignen sich z.B. in einer ersten Stufe die Durchführung von Hospitationen oder in einer zweiten Stufe eine gemeinsame Fallbearbeitung (im Sinne einer kollegialen Fallbearbeitung).
- Mit einem **etablierten Schulungs- und Fortbildungsprogramm** werden weiterhin alle Beschäftigten frühzeitig und langfristig in die Lage versetzt, Wissen zu aktualisieren und im Amt weiter zu geben. Ein zusätzlicher und niedrigschwelliger Optimierungshebel kann ein gesicherter Zugang zur Fachliteratur für alle Mitarbeitenden sein, um Selbststudium und Nachschlagen zu erleichtern.
- Wichtig sind **einheitliche Grundlagen bei der Fallbearbeitung**. Diese müssen - wie auch in anderen Bereichen bereits ausgeführt – in Standards definiert werden. Dazu dienen gemeinsame Vorlagen und Dokumente, vor allen Dingen eine gemeinsame Ordnerstruktur und Aktenplan. Hier können z.B. auch die wichtigen Begründungen von Beurteilungsentscheidungen abgelegt und wiedergefunden werden, um ein einheitliches Arbeiten nach außen zu unterstützen.

Druckpunkt VI: Nachvollziehbarkeit der Beurteilungsentscheidung

Unterschiedliche Datengrundlagen und Standards erschweren die Erstellung von Beurteilungsentscheidungen bei Planungsrechtlichen Begutachtungen.	

Optimierungshebel zur **Verbesserung der Nachvollziehbarkeit von Beurteilungsentscheidungen** bestehen vor allem in der Weitentwicklung der Ablagestruktur der Datengrundlagen sowie der Dokumentation und Aufbereitung von Entscheidungsfindungen.

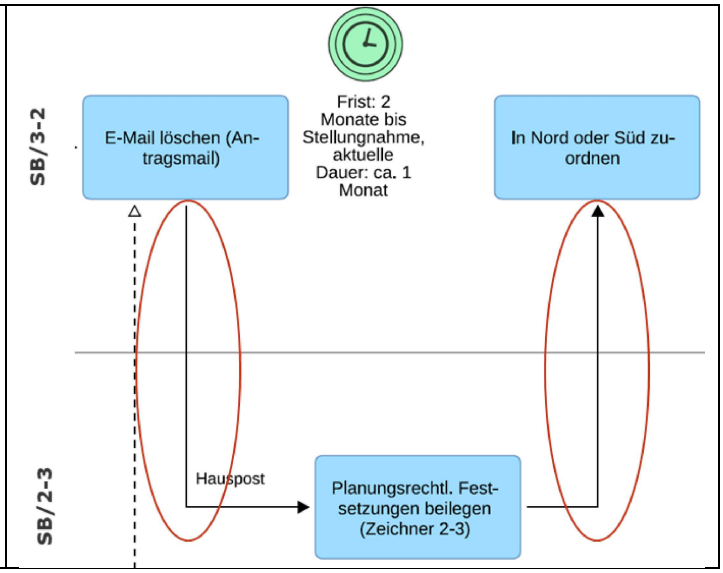
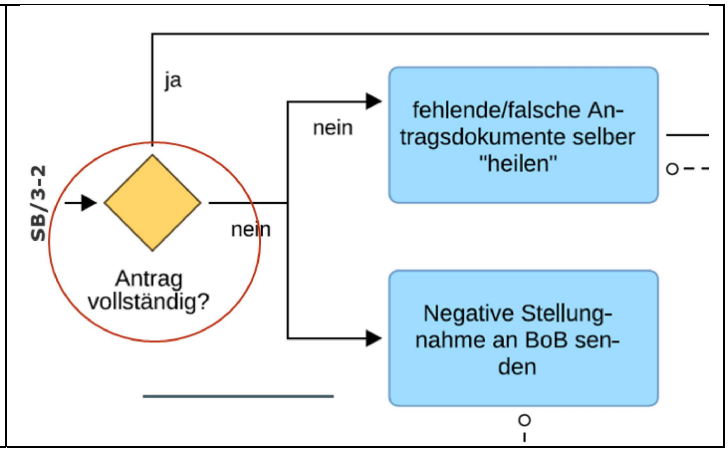
- Die zielgerichtete Ablagestruktur der entscheidungsrelevanten Informationen mit Bezug zu der jeweiligen Verortung führen zur besseren Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen. Daten- und Entscheidungsgrundlage werden mitunter durch Schnittstellen bereitgestellt. Zur Verbesserung der Ablagestruktur ist eine stärkere Abstimmung mit den datenbereitstellenden Schnittstellen

erforderlich. Gegebenenfalls ist eine Anpassung eigener Datengrundlagen oder die Migration externer Daten innerhalb der Begutachtung erforderlich.

- Neben der Lage und aktuellen Situation vor Ort kann die Aufbereitung alter Beurteilungen als eine zusätzliche Grundlage zur Entscheidungsfindung dienen. Hierfür muss der Zugang zu zwei unterschiedlichen Systemen der planungsrechtlichen Betrachtungs- und Beurteilungsentscheidung gewährleistet sein. Zusätzliches Spezialistentum für bestimmte Entscheidungstypen können durch die Benennung von Zuständigkeiten und Spezialisierung einzelner Mitarbeitenden geschaffen werden.

Zur weiteren Bearbeitung der Fragestellung und Optimierung der Nachvollziehbarkeit der Beurteilungsentscheidung empfiehlt sich eine vertiefende Betrachtung durch Schnittstellenworkshops.

Druckpunkt VII: Reduktion kritischer Arbeitsschritte und Schnittstellen

Zahlreiche Schnittstellen führen zu Verzögerung und erhöhtem Aufwand im Prozessablauf nach Antragseingang.	
Durch unvollständige Anträge kommt es zu Prozessverzögerungen innerhalb der planungsrechtlichen Begutachtung.	

Optimierungshebel bestehen in zwei Kern-Bereichen: 1. der **Reduzierung von Schnittstellen** und 2. der **Verbesserung der Informationslage der Antragsstellenden** im Prüfprozess:

Reduzierung von Schnittstellen:

- Zur Reduktion der Schnittstellen und Verkürzung der Prozessdauer, wird die Bündelung von Daten und Bearbeitungsschritten in einer Prozessrolle empfohlen. Dies betrifft vor allem die

Vermeidung von Antrags- und Dokumentenübergaben zwischen Stpl/2-3 - Zeichner und Stpl/3-2. Die unmittelbare Bereitstellung „planungsrechtlicher Festlegungen" kann durch die Planungseinheit an die Abteilung 3-2 erfolgen. Hierdurch werden Liegezeiten reduziert, die im Zuge des Datenaustausches zwischen den Prozessschritten „Mail-Löschung" und „Geografische Zuordnung" entstehen.
- Ergänzend unterstützt diese Vereinfachung die Umsetzung des Beschlusses zur direkten Bearbeitung und Datenbereitstellung durch Stpl/2-3 und ein kontinuierlicher Austausch zu Schnittstellen- und Anforderungsdefinition mit Stpl/2-1 in etablierten Dienstbesprechungen zur regelmäßigen Kontrolle der Abstimmungsnotwendigkeiten.

Informationslage und Antragsbearbeitung:
- Verbesserung der Informationslage über erforderliche Dokumente für die Antragstellenden können über die Kommunikationskanäle erfolgen. Die Bereitstellung und Downloadmöglichkeit von Formblättern und Checklisten über die Website von Stpl ermöglicht es Antragstellenden, Hinweise zum Umfang der einzureichenden Unterlagen einzuholen. Potentiale von Online-Antragsystemen müssten für Stpl geprüft werden. Durch die Erstellung von Pflichtfeldern und Dokumenten können nur vollständige Anträge zur Begutachtung eingereicht werden.
- Möglichkeiten zur frühzeitigeren Beurteilung auf Vollständigkeit der Anträge ist zu prüfen. Die Vollständigkeitsprüfung erfolgt derzeit bis zu zwei Monate nach Antragseingang durch die BoB. Eine frühzeitige Bewertung könnte beispielsweise nach der Bereitstellung erforderlicher Daten zur planungsrechtlichen Feststellung durch die Planer erfolgen. Die grundsätzliche Prüfung der planungsrechtlichen Zulässigkeit könnte dazu unvollständige Anträge identifizieren und abgelehnte zur Neueinreichung auffordern.
- Zudem sollte die Nutzung des Dokumenten-Management-Systems (DMS) zur vereinheitlichten Verarbeitung von Anträgen, Standards der Datenbereitstellung und Reduzierung von Wegezeiten ggf. auch als Ergänzung zur E-Bauakte geprüft werden. Die Einführung von XBau und XPlanung bietet zusätzliche Verbesserungspotentiale in der Auswertung und Verarbeitung von Anträgen sowie in der Zusammenarbeit mit Schnittstellen. Die Vorbereitung und Umsetzung dieser neuen Standards muss innerhalb des Sachgebiets gewährleistet werden.

4.2 Änderungsverfahren Flächennutzungsplan

4.2.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen

Die Änderungsverfahren des Flächennutzungsplans erfolgen bereits nach hoch standardisierten und optimierten Abläufen. Dennoch konnten zwei Optimierungshebel identifiziert werden, die in Anbetracht des Umfangs und der Dauer des Prozesses Feinjustierungen darstellen.

Der erste Optimierungshebel liegt im gezielten **Einsatz von Digitalisierungspotenzialen**. Dadurch können redundante Arbeitsschritte und Absprachen zusammengeführt werden. Dieses Potenzial zeigt sich sowohl übergreifend im Prozess, als auch an einer konkreten Stelle:
- Zum einen können doppelte Datenaktualisierungen reduziert werden, wenn die Vielfalt von digitalen Anwendungen vereinheitlicht wird. (siehe Druckpunkt I)
- Zum anderen könnten nach Optimierung der bestehenden E-Government-Anwendung unklare Rückmelderegelung behoben werden, z.B. durch automatisches Freischalten des Kontaktformulars bei Beteiligungsverfahren. (siehe Druckpunkt II)

Der zweite Optimierungshebel liegt im Ausbau der **Beteiligung relevanter Akteure**, um die belastbare Grundlage für das Prozessergebnis zu stärken. Dieses Potenzial zeigt sich an zwei konkreten Stellen im Prozess:

- Zum einen ermöglicht eine frühzeitige Beteiligung der Regierung von Mittelfranken, eine fristgerechte Bearbeitung und somit einen möglicherweise beschleunigten Genehmigungsprozess seitens der Regierung. (siehe Druckpunkt III)
- Zum anderen sollte die Planauslage von den Öffnungszeiten des DLZ entkoppelt werden und wenn möglich ein eigener Auslegungsraum dafür eingerichtet werden, um rechtlichen Anforderungen gerecht zu werden. (siehe Druckpunkt IV)

4.2.2 Druckpunkte und Optimierungshebel

Druckpunkt I: Doppelte Datenaktualisierung in CAD; GIS; X-Planung

An mehreren Stellen in der Prozessbearbeitung werden parallele Arbeitsschritte ausgeführt, da **Datenaktualisierungen doppelt** in verschiedene Programme (CAD, GIS) eingepflegt werden müssen. Dadurch kommt es zu einem Mehraufwand, der durch die Vereinheitlichung digitaler Anwendungen behoben werden könnte.

Als **Optimierungshebel** sind Maßnahmen denkbar, die mehreren Ansprüchen/ Bedürfnissen gerecht werden:

- Es bedarf einer Abstimmung und Entscheidung zur **Festlegung von Standards (X-Planung, X-Bau)**, die allen Bedürfnissen bestmöglich gerecht werden.
    - Im Vordergrund steht hierbei eine einheitliche Software für sowohl FNP-, als auch B-Plan-Verfahren.
    - Es besteht zudem der Anspruch einer besseren Dokumentation, die durch Erstellen und Nutzen „intelligenter B-Pläne" gelingen könnte, um dadurch auch Entwicklungen in der Rechtsprechung verzeichnen zu können und somit übersichtlicher nachzuverfolgen (GIS).
    - Ein weiterer Anspruch richtet sich an die zur Verfügungstellung des FNPs im Internet. Diese kommunale Pflichtaufgabe wird das Aufgabenspektrum im Leistungsbereich FNP erweitern (Web-GIS).
- Da die Verfahren stark beteiligungsorientiert ausgelegt sind, empfiehlt es sich, die bestehenden Datenbanken zu vernetzen, um Dopplungen und Medienbrüche zu vermeiden (Träger, Verfahren, B-Plan, FNP).
- Darüber hinaus sollte nach verwaltungsrechtlichen Möglichkeiten eine digitale Unterschrift genutzt werden, um Medienbrüche und Liegezeiten zu verringern.

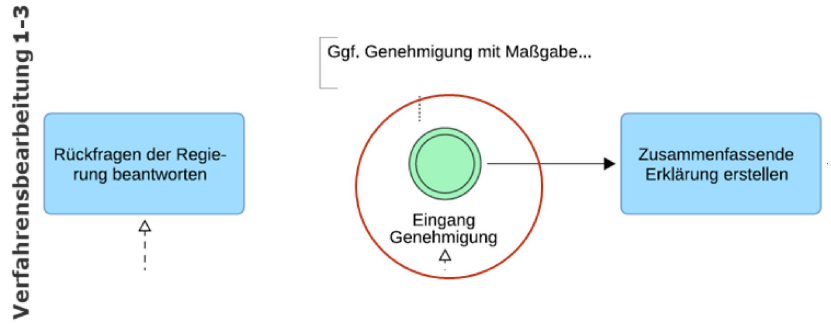
Druckpunkt II: Unklare Rückmelderegelung an der Schnittstelle zum e-Government Büro

Die unterschiedlichen partizipatorischen Elemente im FNP-Änderungsverfahren ermöglichen es anderen Dienststellen, Trägern sowie Bürgerinnen und Bürgern an Beteiligungsverfahren teilzuhaben. Hierfür wurde in der Vergangenheit durch das e-Government-Büro, welches einer anderen Dienststelle in der Stadtverwaltung (DIP) zugeordnet war, ein Kontaktformular freigeschaltet. Dieser Arbeitsschritt erfolgt aktuell durch Händisches Freischalten, sodass Erinnerungsschleifen angestellt werden, die einfach behoben werden könnten.

Als **Optimierungshebel** ergibt sich daraus eine konkrete Abhilfe:

- Veranlassen, dass das Kontaktformular in Beteiligungsverfahren seitens des e-Government-Büros automatisiert freigeschalten werden kann.

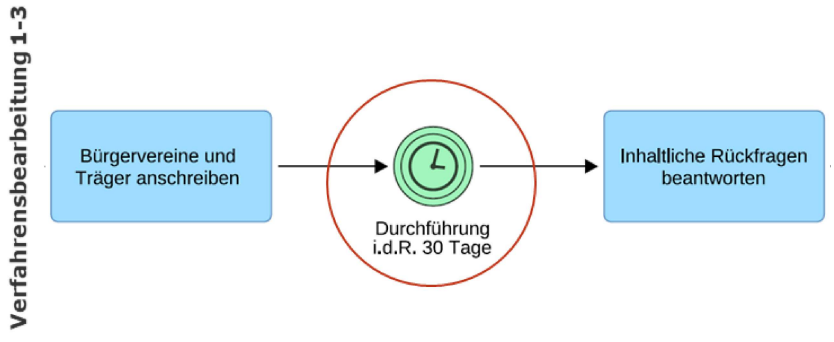
Druckpunkt III: Aufwändiger Genehmigungsprozess bei der Regierung Mittelfranken

Der FNP unterliegt der Genehmigungspflicht der Regierung Mittelfranken. Der Weg hin zur Genehmigung ist umfangreich und aufwändig, sodass in der frühzeitigen Beteiligung der Regierung Mittelfranken das Potenzial gesehen wird, eine fristgerechte und vor allen Dingen qualitative Bearbeitung des Genehmigungsprozesses zu erwirken.


Als **Optimierungshebel** werden zwei konkrete Maßnahmen vorgeschlagen.

- Zum einen sollte insbesondere bei personellen Wechseln seitens der Regierung oder Stpl regelmäßig Gespräche aufgenommen werden, um eine **frühzeitige und persönliche Einbindung** zu ermöglichen.
- Zum anderen sollte unabhängig von den laufenden, individuellen Verfahren ein **Termin/ Jour Fixe** eingerichtet werden, um eine kontinuierliche Kontaktpflege einzurichten. Als Frequenz scheinen zwei Termine pro Jahr angemessen.

Druckpunkt IV: Verkürzte Planauslage bei Beteiligungsverfahren

Die Planauslage ist im Rahmen der Beteiligungsverfahren ein verpflichtender Baustein in der vorbereitenden Bauleitplanung. Aktuell werden die Pläne zu den Öffnungszeiten im DLZ ausgelegt. Die verkürzten DLZ-Öffnungszeiten führen dazu, dass der rechtliche Anspruch von 33 Stunden pro Woche nicht zu jeder Zeit eingehalten werden kann.


Als **Optimierungshebel** sollte eine Lösungsfindung angestoßen werden, infolgedessen die Planauslage unabhängig vom DLZ erfolgen kann. Eine solche entkoppelte Lösung wäre bspw. eine Auslage im Offenen Büro oder das Einrichten eines eigenen Auslegungsraums sowie die Bereitstellung von Personal zur Betreuung der Auslegung und zur Öffentlichkeitsarbeit. Darüber hinaus wäre es von Vorteil, wenn die jeweiligen PlanverfasserInnen als Ansprechpersonen ausgewiesen wären, um mit dem vorhanden Hintergrundwissen Fragen zu beantworten und Informationen weiterzugeben.

4.3 Investorenwettbewerbe

4.3.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen

Auch die Bearbeitung der Investorenwettbewerbe erfolgt bereits nach weitgehend optimierten Abläufen. Dennoch konnten zwei wesentliche Optimierungshebel identifiziert werden, die zu einem frühzeitigen Zeitpunkt im Prozess ansetzen, um das Ergebnis langfristig zu verbessern.

Der erste **Optimierungshebel** liegt in möglichst frühzeitigen **Abstimmungen über inhaltliche und zeitliche Zusicherungen** innerhalb von Stpl. Diese legen den Grundstein für eine realistische und haltbare Verhandlungsposition.

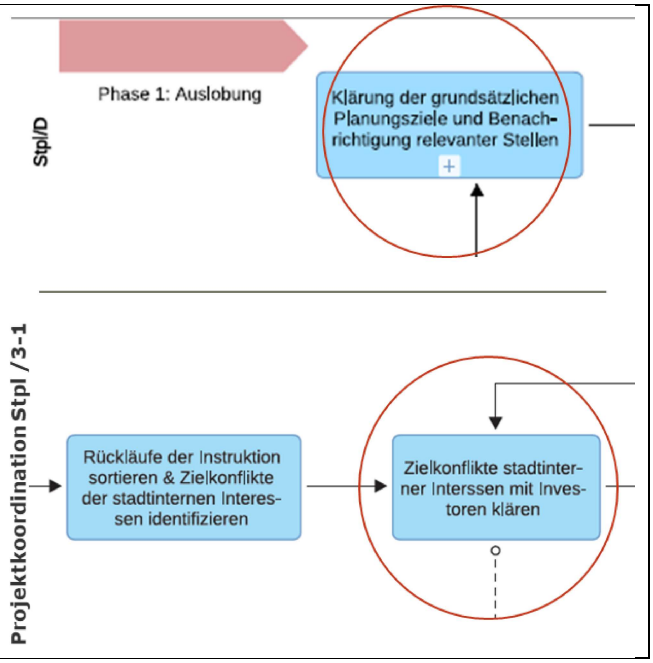
- Dadurch können Zielkonflikte und Zeitdruck stadtintern und gegenüber dem Investor reduziert werden (siehe Druckpunkt I)

Der zweite **Optimierungshebel** liegt in einer verstärkten und anders gestalteten **Beteiligung relevanter Akteure.** Dadurch können die Rückläufe der Instruktionen qualitativ und quantitativ gehoben werden. Dieses Potenzial zeigt sich an drei konkreten Stellen im Prozess:

- Relevante Fachdienststellen persönlich zu beteiligen, schafft die Möglichkeit stadtinterne fachliche Konflikte sowie politische Interessensunterschiede rechtzeitig zu erkennen und zu deren Lösung beizutragen (siehe Druckpunkt II)
- Durch eine frühzeitige Beteiligung der Regierung Mittelfranken (bei Sanierungsgebieten/ Förderungen) kann die positive Beziehung gestärkt werden (siehe Druckpunkt III)
- Indem Wettbewerbsergebnisse richtig kommuniziert werden, kann eine breitere Akzeptanz der Ergebnisse geschaffen werden, sowohl in stadtinternen Kontexten sowie in der öffentlichen Wahrnehmung (siehe Druckpunkt IV)

4.3.2 Druckpunkte und Optimierungshebel

Druckpunkt I: Zielkonflikte und Zeitdruck während des ganzen Prozesses

Um im Rahmen von Investorenwettbewerben genehmigungsfähige Bauprojekte zu erwirken, sind sehr vielfältige und in der Regel divergierende Interessen von der Stadt, der Bevölkerung und dem Investor zu berücksichtigen. Hierfür werden seitens Stpl teilweise bereits in der ersten Aushandlung inhaltliche und zeitliche Zusicherungen gemacht, die im weiteren Verlauf in der Regel nicht länger haltbar sind. Die daraus entstehenden Konfliktpunkte ziehen sich anschließend durch den restlichen Prozess und weiter bis hin zum B-Plan oder Bauantrag.	

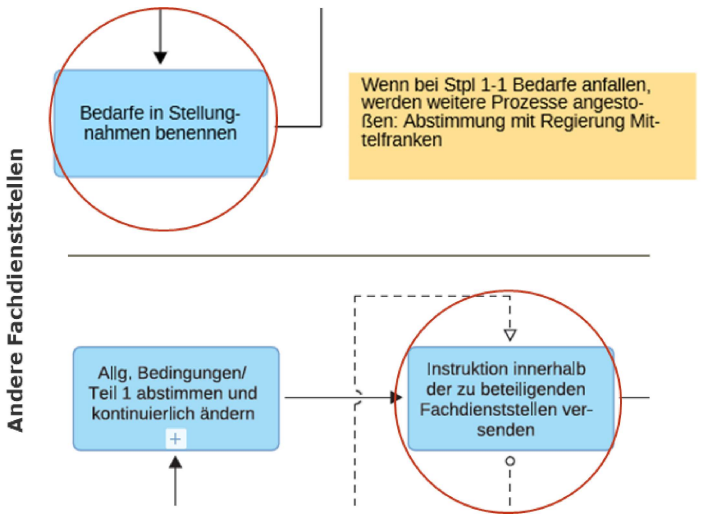
Als **Optimierungshebel** werden drei konkrete Maßnahmen vorgeschlagen:

- Erstens sollte zunächst **eine Rücksprache zwischen Stpl/D und der Projektkoordination/ Arbeitsebene** eingeführt werden, die vor der ersten Aushandlung und Interessenzusicherung mit dem Investor liegt. Dadurch können drei Effekte erwirkt werden:

1. Realistische Vereinbarung von Zeitplänen mit dem Investor sowie zu späteren Zeitpunkten mit den betroffenen Fachdienststellen
2. Die Frage der Dichte kann frühzeitig sachlich und fundiert thematisiert werden
3. Mögliche Informationshemmnisse zwischen Stpl/D und dem Investor können ebenfalls frühzeitig hin zur Projektkoordination beseitigt werden

- Zweitens sollte in jenen Projekten, die in einem Sanierungsgebiet liegen oder entsprechende Förderungen beziehen, die **frühzeitige Beteiligung der Stadterneuerung** Stpl/1-1 erfolgen durch Abstimmungen auf Arbeitsebene.
- Drittens sollte auch mit der Regierung Mittelfranken bereits vor der ersten Aushandlung mit dem Investor eine Abstimmung erfolgen, durch ein Gespräch zwischen Stpl/D oder Ref VI mit Stpl/1-1, um **Zielkonflikte so gering wie möglich** zu halten. Um den Wissenstransfer anschließend bestmöglich zu gestalten, sollte entweder ein Protokoll über die Abstimmung zur Verfügbarkeit gestellt werden oder die Projektkoordination nimmt ebenfalls an der Abstimmung teil.

Druckpunkt II: Keine fristgerechte Rückmeldung der beteiligten Akteure

Um die bereits genannten vielfältigen Interessen innerhalb von bedarfstragenden Fachdienststellen abzufragen werden an verschiedenen Stellen im Prozess Instruktionen versendet. Darauf erhält die Projektkoordination in der Regel keine fristgerechten Rückmeldungen, was unterschiedliche Ursachen haben kann. Die Vermutung liegt nahe, dass die Bedeutung der Instruktion und den damit einhergehenden Rollen nicht ganz eindeutig ist. Infolgedessen verdichtet sich die nachfolgende Bearbeitungszeit zusätzlich und der Bearbeitungsdruck wird erhöht. Darunter leidet sowohl die inhaltliche, wie auch die prozessuale Bearbeitung der Investorenwettbewerbe.	

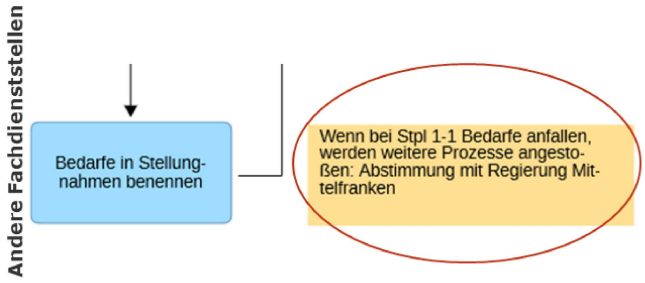
Als **Optimierungshebel** werden zwei konkrete Maßnahmen vorgeschlagen:

- Zum einen sollte mit den betroffenen Fachdienststellen eine **persönliche Abstimmung, anstelle der bislang praktizierten Instruktion** eingeführt werden, um ein größeres Verständnis über die Instruktion herzustellen und die Fachdienststellen dadurch verstärkt am Wettbewerbsprozess zu beteiligen. Diese sollte anlassbezogen je Projekt bspw. in Form einer Mitarbeitenden-Information oder eines Jour-Fixes durchgeführt werden und insbesondere dahingehend sensibilisieren, was das Instrument eines Investorenwettbewerbs grundsätzlich kann und soll. Wenn sich die Rückläufe infolgedessen erhöhen und sich das notwendige Selbstverständnis über die Absichten und Möglichkeiten der Investorenwettbewerbe perspektivisch einstellt, kann die persönliche Beteiligung auch wieder durch die Instruktion ersetzt werden, um keine unnötigen Regeltermine zu etablieren. Ausschlaggebende Erfolgskriterien sollten hierfür durch die Projektkoordination im Vorfeld festgelegt werden. Um den Wissenstransfer dennoch aufrecht

zu erhalten könnte ein Merkblatt über Absichten und Möglichkeiten der Investorenwettbewerbe der Instruktion beigefügt werden.

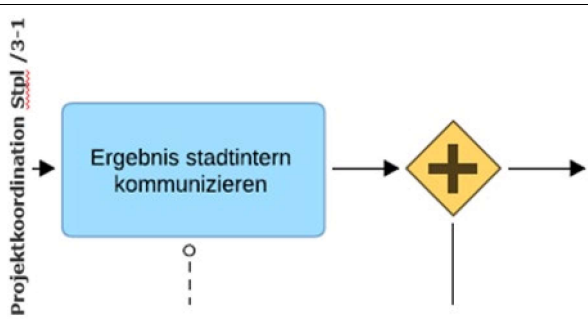
- Zum anderen sollte auch der Investor für ein **besseres Verständnis über den Prozess** und die zeitlichen Notwendigkeiten der **Investorenwettbewerbe** sensibilisiert werden. Um für den ganzen Verlauf die größte Wirkung zu erzielen, sollte dies bereits im Rahmen der ersten Aushandlung erfolgen.

Druckpunkt III: Teilweise keine rechtzeitige Beteiligung der Regierung Mittelfranken

Die Regierung Mittelfranken wird aktuell immer dann beteiligt, wenn ein Projekt in einem Sanierungsgebiet liegt oder entsprechende Förderungen bezogen werden. Da der Wunsch besteht, sich zukünftig stärker zu integrieren, könnte diese Beteiligung künftig nicht länger ausreichen.	

Als **Optimierungshebel** sollte hierfür die **inhaltliche Mitarbeit der Regierung Mittelfranken** frühzeitig ermöglicht werden, indem die Auslobungsunterlagen noch vor oder direkt mit der offiziellen Veröffentlichung durch Stpl/1-1 weitergeleitet werden, soweit es die Wettbewerbsregularien zulassen.

Druckpunkt IV: Kommunikation der Wettbewerbsergebnisse

Die aktuelle Form, in der Wettbewerbsergebnisse kommuniziert werden, wird als ausbaufähig wahrgenommen. Das betrifft sowohl die stadtinterne - also dienststellenübergreifende - Kommunikation, als auch die Information der Öffentlichkeit. Aufwand und Ertrag, die Wettbewerbsergebnisse zu kommunizieren, stehen daher aktuell nicht im Verhältnis.	

Als **Optimierungshebel** werden zwei konkrete Maßnahmen vorgeschlagen:

- Für die **verwaltungsinterne Kommunikation sollte ein bestehendes Format** genutzt werden, um keine zusätzlichen Aufwände zu generieren.
- Für die städtische Öffentlichkeit scheint es in erster Linie zentral, die **Internetpräsenz** und ggf. die Präsenz in geeigneten Onlinemedien-Angeboten (Newsletter, Feeds, etc.) von Stpl zu überarbeiten bzw. auszubauen, um den Informationsbedürfnissen der Bürgerschaft möglichst niedrigschwellig entgegen zu kommen.

4.4 Planung öffentlicher Raum

4.4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen

Für die Planung des öffentlichen Raums hebt sich vor allen Dingen die **strategische Stringenz in der Planung** als zentraler Optimierungshebel hervor. Dies umfasst zusammenfassend folgende Maßnahmen zur Verbesserung der Abläufe und Reduktion der Reibungsverluste:

- Stadtinterne Abstimmungen müssen verbessert und Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zwischen den Abteilungen innerhalb von Stpl definiert werden. Die Definition, Beibehaltung und Abstimmung zur Umsetzung strategischer Prioritäten zwischen der Arbeits- und Führungsebene ermöglicht eine ganzheitliche Gestaltung des öffentlichen Raums. (Siehe Druckpunkt I)
- Die stärkere Einbindung und Beteiligung von internen Arbeitsbereichen (z.B. Stadterneuerung) ermöglichen die Erschließung zusätzlicher Finanzierungsmöglichkeiten. Eine Verzahnung der

Prozesse mit der Stadterneuerung bietet folglich Potentiale eines effektiven und effizienten Mitteleinsatzes. (Siehe Druckpunkt II)

Zugleich bestehen innerhalb des Prozesses Optimierungspotentiale zum Ausbau der Zusammenarbeit mit internen Schnittstellen, um die Prozessqualität zu steigern. Der **Ausbau der Beteiligung relevanter Akteure** in der Planung des öffentlichen Raums umfasst folgende Maßnahmen:

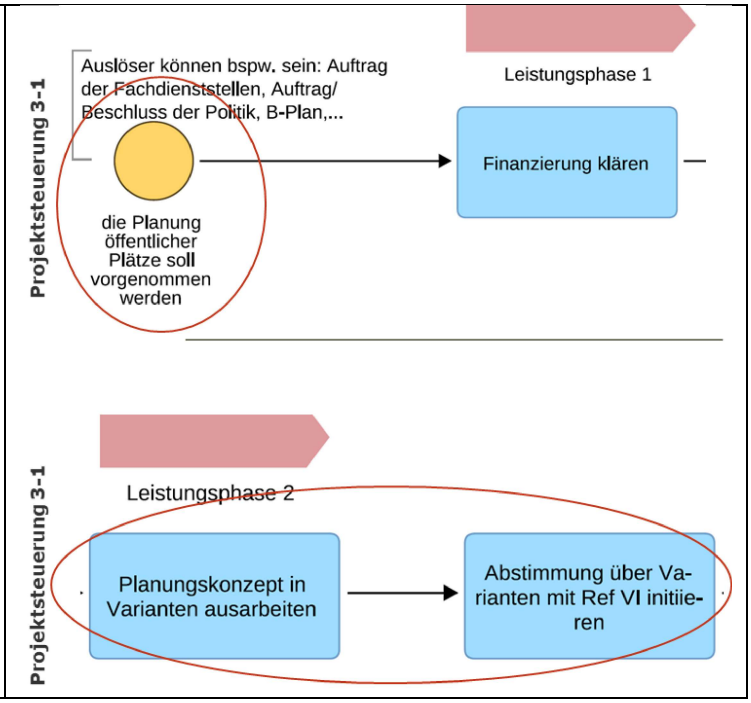
- Prozessverzögerungen können durch die verbesserte Verfügbarkeit der Zeichner reduziert werden. (siehe Druckpunkt III)
- Zuständigkeiten und Schnittstellen gegenüber SÖR können durch Aufgabenkataloge und frühzeitige Beteiligung gestärkt werden. (siehe Druckpunkt IV)

Im Bereich der Kommunikation und Bürgernähe wurden Optimierungspotentiale in der **Nutzung der Kommunikationskanäle** identifiziert, die durch folgende Maßnahmen erzielt werden können:

- Eine verbesserte Kundensteuerung über die bestehenden Kommunikationskanäle von Stpl können ressourcenintensive Reaktion auf Bürgeranfragen strukturieren. (siehe Druckpunkt V)

4.4.2 Druckpunkte und Optimierungshebel

Druckpunkt I: Strategische Stringenz der Verwaltungsaufträge

Verschiebung der Prioritäten auf der Leitungsebene führen zu Verzögerungen in der Gestaltungsplanung und Konzepte für den öffentlichen Raum. Diese sind vor allem auf zusätzliche Prozessschleifen und entstehenden Überarbeitungsbedarfen an Planverfahren zurückzuführen.	

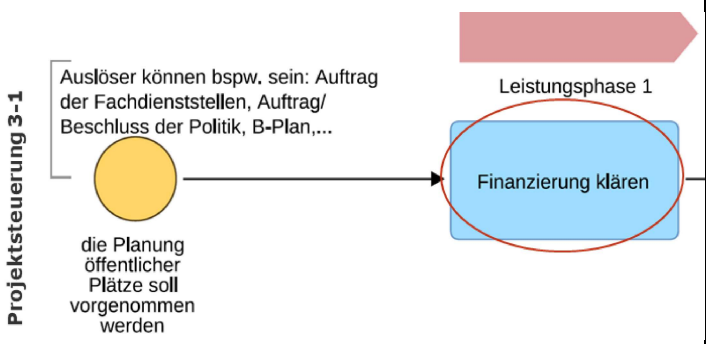
Die zentralen **Optimierungshebel** zur Reduktion der Prioritätenwechsel bzw. der daraus entstehenden Prozessschleifen sind vor allem der **Ausbau der Abstimmungsprozesse** und der **Berücksichtigung fachlicher Beteiligungen** bei strategischen Fragen. Hierzu dienen Maßnahmen zur fortlaufenden Rücksprache zwischen Arbeits- und Führungsebene, mit folgenden Zielen:

- Vereinbarung realistischer Zeitpläne mit den zu beteiligten Fachdienststellen
- Informationslücken zwischen dem Ref VI, Stpl/D und der Projektsteuerung können durch eine frühzeitige und einheitliche Abstimmung geschlossen werden. Hierdurch ist eine realistische Zeitplanung unter Beteiligung der strategischen und fachlichen Entscheidungsträger möglich.

- Eine Beteiligung aller relevanten Fachdienststellen ist durch regelmäßige Information und Koordination der Fachdienstleitungen zu gewährleisten. Hierfür können die bestehenden Abstimmungszyklen verstärkt genutzt werden, in denen eine kontinuierliche Reflexion strategischer Entscheidungen auf bestehende Gestaltungsplanungen und Konzepte erfolgt. Die Konsultation beteiligter Fachdienststellen für einzelne Fragestellungen kann entweder im Voraus der jeweiligen Dienstberatungen (z.B. schriftlich) oder durch die (punktuelle) persönliche Rücksprache und Beteiligung innerhalb der Dienstberatung erfolgen.

Für einen klaren Aufgabenzuschnitt und Rollenverantwortlichkeiten ist die frühzeitige Definition der federführenden Abteilung für Aufgaben der Gestaltungsplanungen und Konzepte für den öffentlichen Raum erforderlich. Hierdurch werden klare Aufgabenstrukturen und Verantwortlichkeiten bei Abstimmungszyklen zu strategischen Fragestellungen erbracht. Die Definition zuständiger Abteilungen kann durch eine strukturelle Bündelung und inhaltliche Verzahnung der Aufgaben zur Gestaltungsplanung geschaffen werden.

Druckpunkt II: Interne Zusammenarbeit – Einbindung weiterer Akteure im Stadtplanungsamt

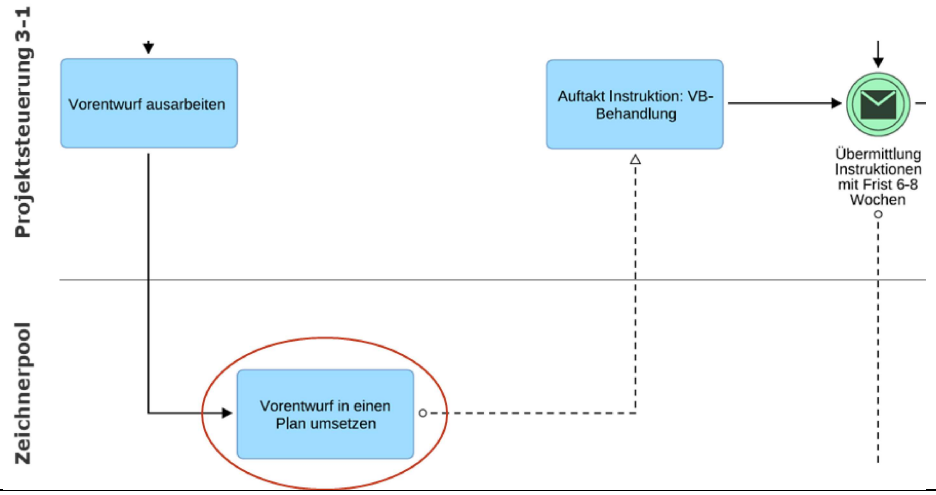
Die Bestimmung der Finanzierungsmöglichkeiten ist Voraussetzung zur Anmeldung und Planung öffentlicher Plätze. Sofern Projekte zur Förderung noch nicht bestehen, können Finanzierungsmöglichkeiten nicht umfassend erschlossen werden. Im Ergebnis müssen geringere Mittel zur Projektförderung veranschlagt werden, obgleich Finanzierungsmöglichkeiten innerhalb von Stpl vorhanden sind.	

Ein wesentlicher **Optimierungshebel** liegt in einem verbesserten **Zugriff auf vorhandenen Finanzierungsmöglichkeiten innerhalb von Stpl**. Hierfür konnten folgende Maßnahmen identifiziert werden:

- Interne Schnittstellen/Abstimmungen: Stärkere Mitwirkung der Abteilung Stadterneuerung zu Finanzierungsquellen und grundsätzlichen Projektfördermöglichkeiten kann zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten schaffen.
- Die Entwicklung gemeinsamer Projektteams mit der Abteilung Stadterneuerung zu Beginn eines Planungsvorhabens kann eine Verzahnung der gesellschaftsrelevanten Gestaltung im öffentlichen Raum und der Stadterneuerung schaffen. Hierdurch können ein ganzheitlicher Ansatz in der Gestaltungsplanung und Stadtentwicklung und eine verbesserte Ressourcenausstattung geschaffen werden. Der zusätzlich erforderliche Personalbedarf zur Aufrechterhaltung gemeinsamer Projektteams muss in einer Personalbedarfsermittlung erhoben werden.
- Der Prozessschritt „Finanzierung klären" ist abhängig von organisatorischen und haushalterischen Bedingungen. Grundsätzlich können Optimierungshebel eines verbesserten Finanzcontrollings innerhalb von Stpl zur Verbesserung der finanziellen Planungsgrundlage sowie der Fördermöglichkeiten geprüft werden.

Druckpunkt III: Interne Schnittstellen – Termingerechte Dienstleistungen

Prozessverzögerungen können durch die verbesserte Erreichbarkeit der Zeichner reduziert werden. Die Erstellung eines Vorentwurfes muss in einer planerischen Darstellung umgesetzt werden. Hierfür ist die Zusammenarbeit mit den Zeichnern erforderlich. Die Erreichbarkeit und die Qualität der Zuarbeiten der Zeichner können verbessert werden, um eine zeitnahe Instruktion zu stellen.

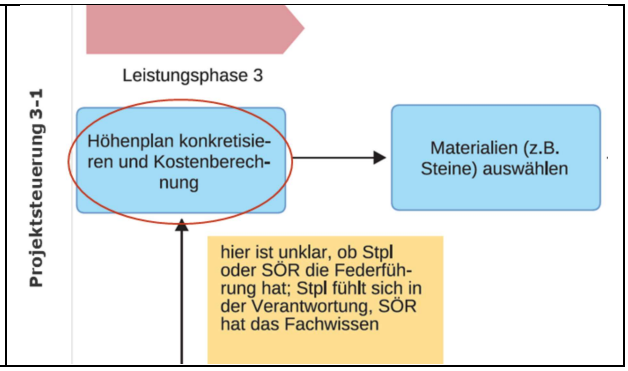


Als zentraler **Optimierungshebel** der **Erreichbarkeit der Zeichner und Prozesseffizienz** konnten Maßnahmen zur erhöhten Transparenz und die Verbesserung der Unterstützungsprozesse (technische Hilfsmittel) identifiziert werden. Dies umfasst folgende Maßnahmenempfehlungen:

- Die Transparenz über die aktuelle Prioritätenliste der Zeichner kann zur Weiterentwicklung eines effektiven Erwartungsmanagements innerhalb von Stpl genutzt werden. Projektzeitpläne, die Einbindung externer Schnittstellen können durch diese Maßnahme verbessert werden.
- Aufbau eines Ticketsystems mit Hilfe einer Unterstützungssoftware zur einheitlichen Strukturierung der Zusammenarbeit mit internen Schnittstellen.
- Etablierung von "Notfall"-Runden, die eine Umsteuerung der Prioritäten in gemeinsamer Abstimmung ermöglichen. Diese erfordern jedoch abteilungsübergreifende Beteiligungen, wodurch hohe Personalaufwände entstehen. Alternativ können zusätzliche Personalressourcen zur kurzfristigen Erbringung von Planungszeichnungen bereitgestellt oder regelmäßige Prüfungen bestehender Prioritäten erfolgen.

Druckpunkt IV: Externe Schnittstelle - Verbesserung Zusammenarbeit

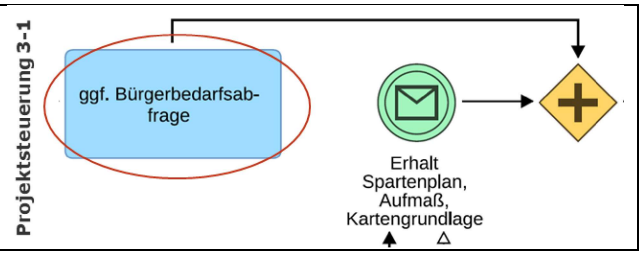
Unscharfe Schnittstelle zu SÖR sorgt für ungeklärte Zuständigkeiten in der Leistungsphase 3 (bzgl. Höhenplanung, Entwässerung, Kostenberechnung).



Die **Optimierungshebel** für die **unklare Schnittstelle geteilter Zuständigkeiten im Prozess der Planung** im öffentlichen Raum sind vermeintlich kleinere, aber dafür grundlegende Maßnahmen:

- Mit der Einführung von frühzeitiger gemeinsamer Fallbetrachtung zwischen Stpl und SÖR auf Arbeitsebene können sachliche Leistungen, aber auch atmosphärisches Erwartungsmanagement proaktiv gesteuert werden.
- Die entwickelten und abgestimmten Aufgabenkataloge und Prozessdarstellungen sorgen insbesondere intern für Transparenz über Zuständigkeiten und Handlungsmomente.

Druckpunkt V: Kundenkommunikation

Die kontinuierliche Reaktion auf Bürgeranfragen ist unter den gegebenen Ressourcen und Arbeitsaufwänden schwer realisierbar. Gleichwohl ist die Bearbeitung dieser Anfragen Grundlage für die Ausarbeitung eines Planungskonzepts.	

Als zentrale **Optimierungshebel** konnten **technische und prozessuale Maßnahmen** zur Verbesserung der Kommunikationskanäle sowie auch die **Anpassung der Personalressourcen** innerhalb von Stpl identifiziert werden.

- Die Kundensteuerung kann über einheitliche Kommunikationskanäle gebündelt und in der Bearbeitung durch technische Unterstützung zur Steuerung erleichtert werden. Durch die Anwendung von Softwarelösungen kann eine standardisierte Auswertung und Clusterung eingehender Stellungnahmen erfolgen. Hierdurch werden Aufwände zur Bearbeitung von Bürgeranfragen reduziert. Zusätzliche Hilfsmittel (z.B. Chat-Bots) und Informationsmöglichkeiten (z.B. Bereitstellung von grundlegenden Informationen zum Vorhaben oder FAQ) können das Aufkommen von Bürgeranfragen reduzieren. Zur Umsetzung dieser Maßnahme ist eine Einbindung von DIP notwendig.
- Das bestehende Personal hat eine hohe fachliche Qualifikation in (städte-)planerischen Kompetenzfeldern. Zudem sind die Bereiche Bürgerkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit Schwerpunkte der täglichen Arbeit. Hier könnten Weiterbildungen zur Stärkung der Kommunikationskompetenzen und -resilienzen Möglichkeiten bieten, um Bürgerbedarfe schneller und einfacher bearbeiten zu können.
- Durch den Aufbau von (Wissens-)Datenbanken und die einheitliche Dokumentation von Anfragen können einheitliche Vorlagen zur Beantwortung künftiger Bürgeranfragen geschaffen werden.

4.5 Städtebauliche Verträge

4.5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen

Für die Prozesse der städtebaulichen Verträge bestehen keine wesentlichen prozessualen Optimierungshebel. Grundsätzliche Optimierungspotentiale wurden dennoch in folgenden Bereichen identifiziert:

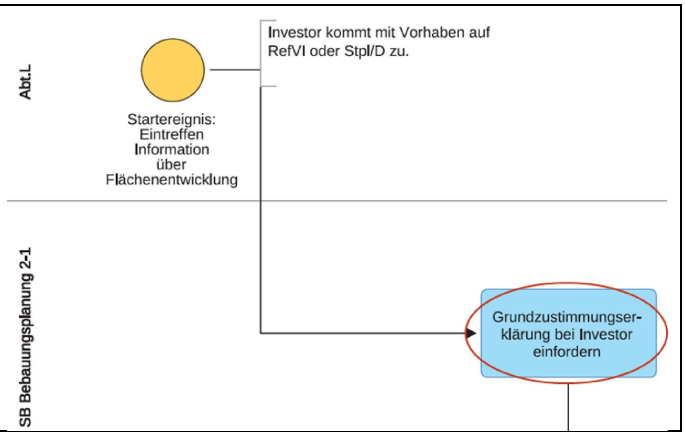
- Einheitliche Verfahren und Vorlagen zur Einbindung der Stabstelle städtebauliche Verträge müssen geschaffen werden. Dies umfasst zum einen den einheitlichen Informationsstand innerhalb von Stpl. So kann der **Status der Kommunikation zum Investor** zu Prozessbeginn durch regelmäßige und standardisierte Informationen dargelegt werden. Zum anderen sind hiervon auch externe Schnittstellen betroffen. Die **starke Abhängigkeit von Schnittstellen**

(z.B. SÖR, UWA) und nach außerhalb der Verwaltung (z.B. Investoren) im Vollzug und Controlling kann durch einheitlichen Ansprechpartner koordiniert und reduziert werden. (siehe Druckpunkt I & II)

- Datenbanken und Dokumentationsstandards müssen verbessert werden. Aktuelles **Vollzugsdefizit durch unvollständige Datenbanken** und langwierige Suchprozesse können durch umfangreiche Dokumentenübergabe und Datenaktualisierung im DMS behoben werden können. (siehe Druckpunkt III)
- Rechtliche Kompetenzen zur Begleitung von Planungsverfahren und Prozessbeschleunigung müssen ausgebaut werden. Durch den Ausbau **juristischer Kompetenzen** wird die Position von Stpl gegenüber Investoren gestärkt. Darüber hinaus werden eine bessere Qualitätssicherung der städtebaulichen Verträge und Planungsverfahren geschaffen. (siehe Druckpunkt IV)

4.5.2 Druckpunkte und Optimierungshebel

Druckpunkt I: Schnittstellen zu externen Akteuren (1/2)

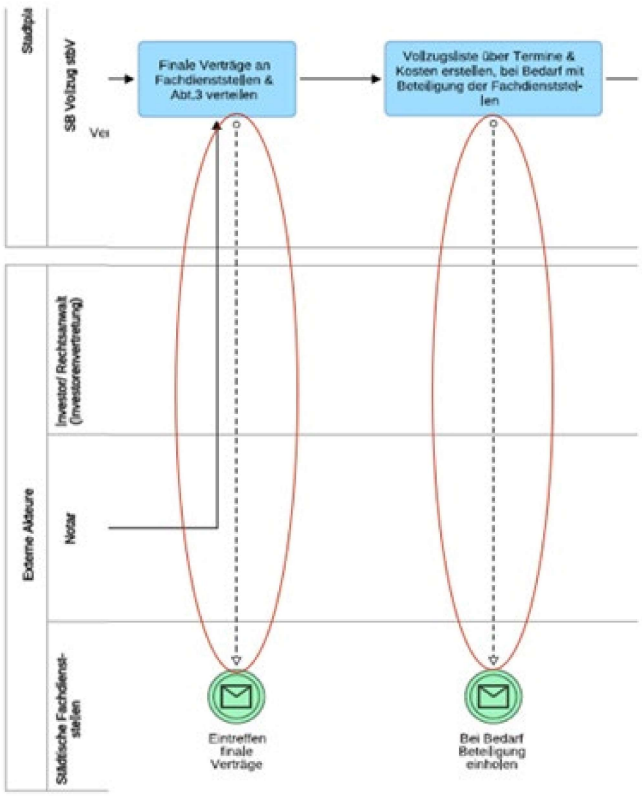
Der Status der Kommunikation zum Investor ist zu Prozessbeginn teilweise unklar, wenngleich das offizielle Verfahren klar geregelt ist. Ergebnis dessen ist eine unvollständige Informationsgrundlage zum Verfahrensstand, Vorbedingungen und möglichen Auflagen für den Investor.	

Als **Optimierungshebel** zur Verbesserung der Information über den Kommunikationsstatus können bestehende Abstimmungsrunden sowie Anpassungen im Informationsaustausch dienen. Folgende Maßnahmen wurden dabei identifiziert:

- Bestehende Abstimmungsrunden zwischen Planung und städtebaulichen Verträgen können zur frühzeitigen Einbindung bei neuen B-Plan Verfahren genutzt werden. Der Abbau von Informationsasymmetrien kann zum einen durch gemeinsame Dienstbesprechungen und zum anderen durch die Bereitstellung standardisierter Informationsschreiben bei Verfahrensbeginn eines B-Planes erfolgen (siehe dazu auch Kapitel zum B-Plan-Verfahren).
- Die regelmäßige Informationsbereitstellung durch die Einheit Planung kann zugleich durch standardisierte Muster (z.B. Grundzustimmung) erfolgen. Die Erstellung zusätzlicher Datenbanken zu bestehenden Planungsverfahren und die Bereitstellung von Zugriffsrechten zu Stammdaten der Investoren, Vorbedingungen und Auflagen können bestehende Informationsdefizite abbauen.

Grundsätzlich können Optimierungen zur Reduktion fehlender Informationen durch einen Abbau von Schnittstellen, klare Zuständigkeiten und die Verknüpfung der städtebaulichen Verträge mit Planung und Vollzug erzielt werden.

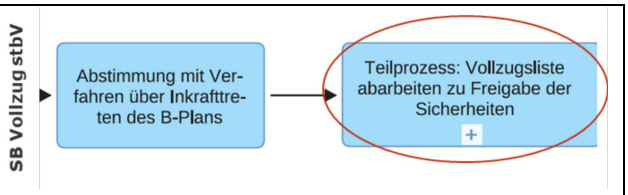
Druckpunkt II: Schnittstellen zu externen Akteuren (2/2)

Starke Abhängigkeit von Schnittstellen nach Außen erfordern einen zeitintensiven Prozess in Controlling und Vollzug. Für das Controlling städtebaulicher Verträge ist die Einbindung verschiedener Schnittstellen erforderlich. Die Bedarfe von Stpl umfassen hierbei vor allem mit Investoren abgeschlossene Verträge als auch Vertrags- und Datengrundlagen. Darüber hinaus bestehen unterschiedliche Standards in den Archivierungen, sodass zusätzliche Zeitaufwände zur Prüfung entstehen.	

Als **Optimierungshebel** wurden vor allem **Maßnahmen zur Verbesserung der Zugänglichkeit** aller Projekte sowie die Schaffung bzw. Anpassung dienststellenübergreifender Standards in der Archivierung erkannt. Folgende Maßnahmen können dabei zu einer Reduktion der Zeitaufwände führen:

- Zugänglichkeit muss für alle Projekte gewährleistet sein. Die kann durch Aufbau, Ergänzung und Pflege einer zentralen Projektdatenbank / DMS erfolgen. Zugleich müssen die erforderlichen Zugriffsrechte bzw. Leserechte für alle prozessbeteiligten Dienststellen bereitgestellt werden.
- Neben den erweiterten Zugriffsrechten werden regelmäßige, zumindest anlassbezogene persönliche Abstimmungsrunden mit Schnittstellen empfohlen. Ziel deren ist die Evaluation der Zusammenarbeit sowie der gegenseitigen Anforderungen an die Verträge.
- Es wird empfohlen, eine umfassende, (dienststellenübergreifend) einheitliche Archivierung der Projekte zu erstellen. Hierfür sind die Projektentwicklung und ein gemeinsames Projektmanagement mit Schnittstellen erforderlich. Dieses umfassen zum einen die Definition einheitlicher Ansprechpartner für externe Dienststellen. Ferner sind die Erstellung, Abstimmung und regelmäßige Evaluation bestehender Standards zwischen den Dienststellen erforderlich. Zusätzlich können durch die Anpassung von Archivdateien an bestehende Standards, Effizienzgewinne im Controlling und Vollzug - und damit eine Erhöhung der städtischen Einnahmen erzielt werden. Gleichwohl müssen die damit einhergehenden Verwaltungsaufwände beachtet werden.

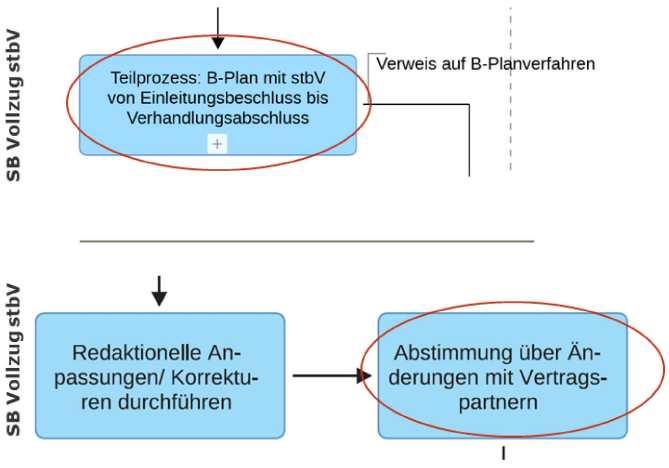
Druckpunkt III: Im Prozess – Vollzugseffizienz

Die Datenbanken zur Einsicht der städtebaulichen Verträge, Dokumenten und Plänen sind unvollständig und uneinheitlich. Im Ergebnis entsteht ein Vollzugsdefizit und Effizienzdefizit durch langwierige Suchprozesse im Bereich Controlling und Vollzug.	

Als **Optimierungshebel** wurden die **Aufbereitung der Datengrundlagen** sowie die **Schaffung einheitlicher Standards** identifiziert. Folgende Maßnahmen können hierfür ergriffen werden:

- Durch eine Migration der Altdaten in ein zentrales DMS wird eine erforderliche Datengrundlagen zum Controlling aktualisiert und Suchprozesse verkürzt. Die Bereitstellung zusätzlicher personeller oder zeitlicher Ressourcen für die Migration von Altdaten muss jedoch als Aufwandstreiber beachtet werden.
- Die einheitliche und umfassende Übergabe von Dokumenten und Plänen aus dem Bereich Planung gibt eine breite Datenbasis zum Controlling und reduziert künftige Mehraufwände. Hierzu können gemeinsame Abstimmungen über die erforderlichen Dokumente und Pläne für eine vollständige Datenbank mit Abteilung Planung erfolgen.
- Die einheitliche Archivierung im Planungsprozess verringert die Aufwände in der Nachbereitung und Archivierung von Planungsdokumenten. Die Bereitstellung und Kommunikation von Dokumentenstandards innerhalb des Planungsprozesses reduzieren folglich künftige Aufwände im Controlling und Vollzug.

Druckpunkt IV: Gewährleistung der Rechtssicherheit

Investoren B-Plan-Verfahren sind kapitalintensive Verfahren für Investoren. Folglich besteht ein hohes Interesse auf Seiten der Investoren zur Reduktion der Auflagen und Aufwände innerhalb des Verfahrens. Die Sachbearbeitenden sind folglich mit hohen rechtlichen Anforderungen und juristischen Auseinandersetzungen in den Planungsgesprächen konfrontiert. Die Gewährleistung der Rechtssicherheit innerhalb des B-Plan-Verfahrens und der städtebaulichen Verträge gegenüber den Investoren ist eine zentrale Herausforderung für Rechtmäßigkeit der Planung. Innerhalb von Stpl sind die rechtlichen Kompetenzen zur Begegnung dieser Herausforderungen ausbaufähig.	

In den städtebaulichen Verträgen können **Optimierungshebel** zur **Reduktion des Druckpunktes fehlender juristischer Kompetenzen** genutzt werden. Dies dient mittelfristig auch einer stärkeren Qualitätssicherung der stbV und Planungsverfahren sowie einer verbesserten Arbeit mit den externen Investoren. Zusätzlich können so die erforderlichen Informationen zu relevanten Gesetzesveränderungen bereitgestellt werden. Die Stärkung der baurechtlichen und juristischen Kompetenzen innerhalb von Stpl kann durch unterschiedliche Varianten (A-D) erreicht werden:

- Variante A: Schnittstellen zu Rechtsamt stärken und dessen Ressourcen für Stpl ausbauen. Hierdurch ist eine verstärkte Beteiligung des Rechtsamtes innerhalb des Planungsverfahrens möglich. Der stärkeren Nutzung gesamtstädtischer Expertisen stehen Herausforderungen fehlender Personalkompetenzen im Amt (z.B. Folgen im Vertretungsfall) gegenüber.
- Variante B: Rahmenverträge mit Kanzleien abschließen und diese regelmäßig in Planungsprozessen beteiligen. Einer hohen fachlichen Kompetenz stehen hohe Kosten zum Abschluss von Rahmenverträgen gegenüber.
- Variante C: Einstellen eines Volljuristen zur Begleitung von Planungsverfahren auf Seiten der stbV. Alle Planungsgespräche werden durch diesen begleitet. Zusätzlich erfolgt eine Beratung der PlanerInnen zu aktuellen Rechtsrahmen und Gesetzesanpassungen. Herausforderungen bestehen in der Gestaltung des Stellenprofils und der Aufgabenbeschreibung.
- Variante D: Eine kontinuierliche Rechtspflege durch eine Fachkraft ermöglicht zumindest die Beachtung planungs- und baurechtlicher Gesetzesänderungen. Hierdurch ist eine grundsätzliche Verbesserung der rechtlichen Informationen innerhalb von Stpl gegeben, wenngleich die Kompetenzen gegenüber den vorhandenen Modellen gering sind.

4.6 Vergabe

4.6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen

Im Stpl wurden drei Formen von Vergabeprozessen identifiziert und analysiert. **Wesentliche Optimierungspotentiale** wurden bei **mittleren Vergaben von 5 – 221 TEUR** identifiziert, bei denen hohe Bearbeitungsaufwände und Verbesserungen in der Prozessqualität bestehen. Zugleich bestehen bei Vergabeverfahren enge Zeitfenster, welche eine regelkonforme Vergabe erschweren. Vergabeverfahren sind mitunter nur ein kleinteiliger Bestandteil großer/langfristiger Verfahren (z.B. Investoren B-Plan) und binden hohe zeitliche und personelle Kapazitäten in der Planung, Bewertung und Vergabe. Daraus folgen für Vergabeprozesse folgende, wesentliche **Optimierungshebel**:

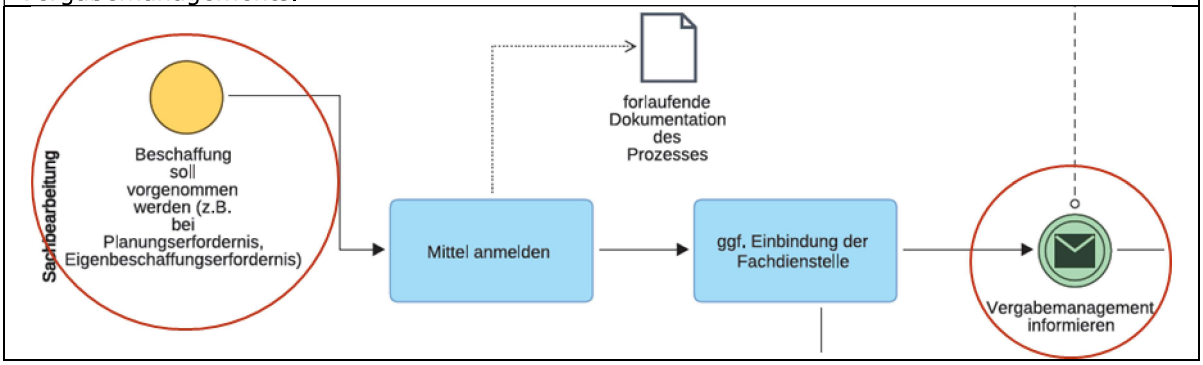
- Die frühzeitige Bestimmung der Vergabearten legt den Grundstein für rechtssichere Vergabeverfahren. Die Definition von Kriterien für Vergabearten ermöglicht eine klare Unterscheidung der Vergabeverfahren. Dies ist in den bestehenden Vergabeverfahren nicht möglich. (siehe Druckpunkt I)
- Zudem ist eine stärkere Einbindung der Fachdienststellen innerhalb der Vergabeverfahren erforderlich. Eine stärkere Beteiligung und Abstimmung mit den Schnittstellen ermöglicht den Abbau fachlicher Konflikte und unzureichender Zuarbeiten innerhalb der Vergabeverfahren. (siehe Druckpunkt II)
- Vergabeverfahren unterliegen einer steigenden rechtlichen Komplexität. Die Erstellung von Leitfäden, Standards und einheitlichen Zielvorlagen entsprechend der rechtlichen Rahmenbedingungen kann die Rechtsicherheit von Vergabeverfahren erhöhen. (siehe Druckpunkt III)
- Die Einbindung externer Schnittstellen muss gestärkt werden, um Bearbeitungsaufwände und Unsicherheiten in Stpl zu reduzieren. In der Stadtverwaltung Nürnberg erfolgt das Vergabemanagement durch zwei unterschiedliche Fachdienste, deren Einbindung abhängig von der auszuschreibenden Leistung ist. Durch eine definierte Zuordnung der Leistungen und bekannte Standards zu Vergabearten kann eine einheitliche Einbindung der Vergabeeinheiten gewährleistet werden. Hierdurch werden die Rollen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben von Stpl innerhalb des Vergabeverfahrens geklärt. (siehe Druckpunkt IV)

- Durchgängige Digitalisierung - soweit von der Vergabeart bisher schon möglich - die Anwendung von Fachprogrammen und fortlaufende Dokumentation der Vergabeverfahren gewährleistet die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen innerhalb des Verfahrens und erhöht die Rechtssicherheit. (siehe Druckpunkt V)
- In kurzfristigen Vergabeentscheidungen sind bestehende Vergabestandards zu berücksichtigen und aufrechtzuerhalten. (siehe Druckpunkt VI)
- Die Rechtssicherheit von Vergabeverfahren, die über wirtschaftliche Betrachtungen hinausgehen, kann durch zusätzliches Informationsmanagement und einheitliche Standards gewährleistet werden. (siehe Druckpunkt VII)

4.6.2 Druckpunkte und Optimierungshebel

Druckpunkt I: Prozessziele & Anforderungen

Eine klare Unterscheidung der Vergabearten ist für die unterschiedlichen Verfahrensarten in Stpl nicht möglich. Es gibt eine Vielzahl an Leistungsausschreibungen, die unterschiedliche Leistungskriterien und Verfahrensanforderungen zur Folge haben. Im Ergebnis sind zum Zeitpunkt der Beschaffungsintention die Anforderungen der Vergabeverfahren für die Prozessbeteiligten unklar. Dadurch ergibt sich eine irrtümliche Einbindung sonstiger Fachdienststellen und des Vergabemanagements.



Wesentliche **Optimierungshebel** zur frühzeitigen Definition von Vergabestandards können durch die Kategorisierung und Definition von Vergabearten erfolgen. Vergabearten können anhand konkreter Leistungsbestandteile und Vergaberichtlinien in Abstimmung mit den jeweiligen Abteilungen definiert werden. Eine grundsätzliche Unterscheidung kann dabei gemäß A) baunaher Leistungen; B) nicht-baunaher Leistungen erfolgen. Dieser Unterscheidung sind grundsätzlichen Handlungsempfehlungen zu relevanten Vergaberichtlinien und Fachdiensteinbindungen zuzufügen. Grundsätzlich ist folgende Unterscheidung möglich:

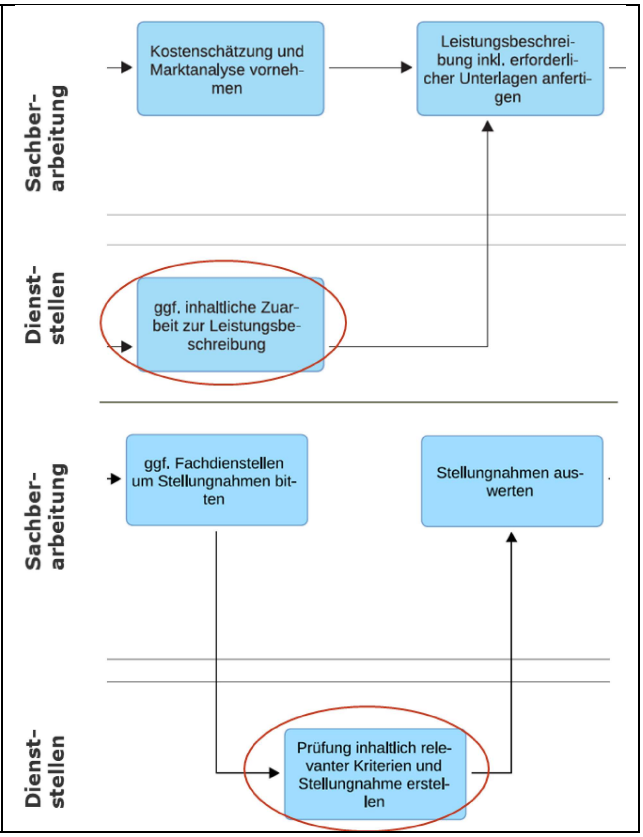
A) **Baunahe Leistungen** umfassen Gutachten, Planungsvorhaben (nach HOAI und AHO), freiberufliche Leistungen.
   - Kriterium: Bindung von Planungsverfahren an HOAI und AHO
   - Regelungsregime: VOB
   - Einzubindende Vergabestelle – RA/3-VMN

B) **Nicht Baunahe Leistungen** umfassen Materialbeschaffungen, Dienstleistungen, Fahrzeugbeschaffungen und sonstige Lieferaufträge.
   - Regelungsregime: „Allgemeine Bestimmungen für die Vergabe von Leistungen (VOL)"
   - Einzubindende Vergabestelle – ZD/3

Ein weiterer **Optimierungshebel** ist die **Einbindung der Fachdienstleitungen bei der Beteiligung externer Schnittstellen** im Vergabeverfahren oder längeren Vergabezeiträumen. Vergabeverfahren bei Partnerschaften mit unterschiedlichen Beteiligungen sollten stets in Rücksprache mit

den vergabebeteiligten Akteuren hinsichtlich Rechtsrahmen, Vergabeart und der Rollenklärung erfolgen. Eine weitere Unterscheidung ist entsprechend der Vergabe innerhalb von Rahmenvereinbarung und Einzelaufträgen zu treffen. Rahmenvereinbarungen ziehen grundsätzlich unterschiedliche Vergabeverfahren nach sich.

Druckpunkt II: Einbindung verfahrensbeteiligter Fachdienststellen

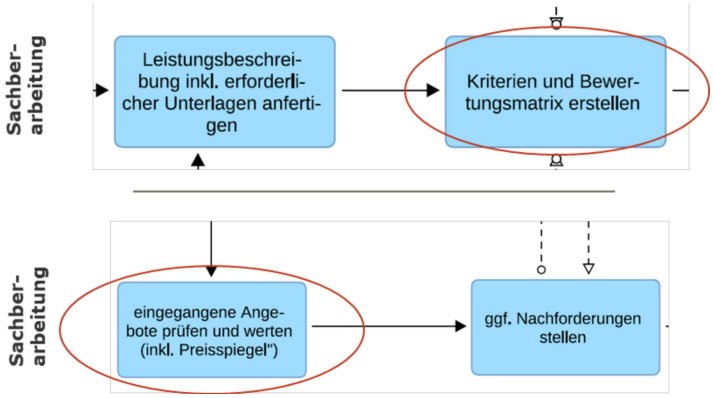
Vergabeverfahren erfordern die Beteiligung einer Vielzahl von Dienststellen, deren Zuarbeiten zu Prozessverzögerung führen oder nicht erfolgen. Schnittstellenprobleme sind mitunter Resultat geringer Prioritäten der Vergabeverfahren in den prozessbeteiligten Schnittstellen. Zum anderen resultieren sie aus ungeklärten Zuständigkeiten über die Verfahrensführer/Bedarfsträger einer Ausschreibung. Im Ergebnis sorgen verzögerte oder ausbleibende Zuarbeiten von Schnittstellen zu fehlenden Fachexpertisen in Ausschreibung und Entscheidung von Vergabeverfahren.	

Grundsätzlich sind die **Optimierungshebel** in Hinblick auf Grundsatzfragen der Zusammenarbeit mit Schnittstellen in Stpl zu betrachten. Für das Vergabeverfahren werden Optimierungshebel vor allem im **Schnittstellenmanagement und der Bündelung der Kommunikation** mit den prozessbeteiligten Fachdienststellen gesehen.

- Persönliche und regelmäßige Abstimmung im Rahmen von Vergabeverfahren können ein größeres Verständnis über die Leistungsgegenstände und erforderlichen Zuarbeiten herstellen. Aktuell erfolgt die Einbindung anderer Fachdienststellen fallbezogen oder durch deren Beteiligung im langfristigen Verfahren (z.B. B-Plan). Die Qualität der Zusammenarbeit im Vergabeverfahren ist damit auch von den Prozessfortschritten in den übergeordneten Verfahren abhängig.
- Die Einbindung verfahrensbeteiligter Dienststellen unterscheidet sich je nach Vergabeart, Leistungsgegenstand und den Kapazitäten anderer Dienststellen zur fachlichen/inhaltlichen Zuarbeit von Leistungsgegenständen. Eine (frühzeitige) Bestimmung der verfahrensverantwortlichen und fachverantwortlichen Dienststellen muss in den Vergabeverfahren erfolgen. Hierfür können dienststellenübergreifende Abstimmungen unter Berücksichtigung des Vergabeverfahrens und Vergabegegenstandes durchgeführt werden.
- Strategische Entscheidungen und Abstimmung auf der Führungsebene müssen die Rahmenbedingungen eines rechtsicheren Vergabeverfahrens stützen. Bei zeitkritischen Ausschreibungen

benötigen Mitarbeitende ausreichend Entscheidungsräume und Zeitrahmen, um die Vergabeleitlinien zu erfüllen. Darüber hinaus muss die Beibehaltung von strategischen Entscheidungen gewährleistet sein, um Leitlinien innerhalb der Vergabeverfahren zu erfahren.

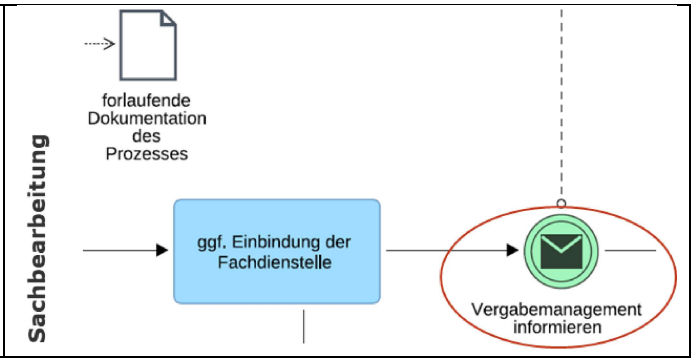
Druckpunkt III: Rechtliche Komplexität

Die steigende rechtliche Komplexität der Vergabeverfahren schafft Mehraufwände und Unsicherheiten bei den Sachbearbeitenden. Innerhalb des Vergabeprozesses bestehen sowohl Unsicherheiten hinsichtlich der Leistungsbeschreibung, der Einbindung von Fachdienststellen, der Angebotsprüfung und der Begründung von Vergabeentscheidungen sowie zum Vertragsabschluss. Im Ergebnis sind Vergabeverfahren nicht rechtssicher – durch Klageverfahren besteht die Gefahr eines Leistungsverzugs.	

Folgende Leistungen bieten **Optimierungshebel** zur Reduktion der Unsicherheiten:

- Durch die Bereitstellung von Leitfäden und Prozessbeschreibungen können Unsicherheiten über Arbeitsschritte reduziert werden, da Vergabeentscheidungen zumeist von Stadtplanern durchgeführt werden, die keine verwaltungsrechtliche Ausbildung haben. Leitfäden können gemäß der Vergabearten entwickelt werden.
- Das Erstellen von Musterplänen und Mustervorlagen für die Leistungsbeschreibung, Prüfung und Bewertung eingehender Angebote sowie zur Begründung von Vergabeentscheidungen.
- Bereitstellung von Wissensdatenbanken zu Rechtsrahmen, Richtlinien, Präzedenzfällen und Vergabeentscheidungen. Eine Clusterung der Vergabeverfahren würde die Übersichtlichkeit der Wissensdatenbank gewährleisten. Die Bereitstellung zentraler Wissensdatenbanken kann zum einen durch eine zentrale Stelle in Dienstleistungsfunktion erfolgen. Zum anderen können Schulungen und Fortbildungen innerhalb der Abteilungen angeboten werden, um Kompetenzen innerhalb der Bedarfsträgerstelle aufzubauen.
- Standardisierung der Zielvereinbarungen mit dem Auftragnehmer.

Druckpunkt IV: Unbekannte Schnittstellen und Rollen

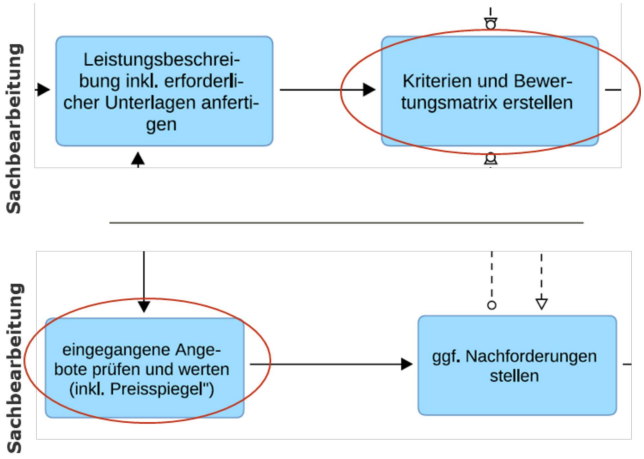
Die Einbindung des Vergabemanagements wird innerhalb von Stpl bei formell gleichen Vergabeverfahren unterschiedlich gehandhabt. Ergebnis dessen sind unterschiedliche Bearbeitungsaufwände je Vergabearten. Die Aufgabenverteilung zwischen Vergabemanagement und Stpl unterscheidet sich nach Einbindung von ZD3 und RA/3-VMN.	

Ein **Optimierungshebel** bietet die Definition einheitlicher Kriterien und Standards zur Beteiligung der Vergabemanagementstellen gemäß der jeweiligen Vergabeart. Folgende Kriterien erscheinen möglich:

- ZD/3: Einbindung bei Vergabeverfahren ohne unmittelbaren Zusammenhang mit Baumaßnahmen.
  - Ausschreibungen von Leistungen (freiberufliche Dienstleistungen); Lieferungen (Waren) und Dienstleistungen
  - Ab Ausschreibungsvolumen > 5.000 EUR: Beschaffung von IT-Leistungen (Hard- und Software), Druckereileistungen und Gebäudereinigungsleistungen
- RA/3-VMN: Verfahren in unmittelbaren Zusammenhang mit Baumaßnahmen und Konzessionen
  - Ausschreibungen: Bauleistungen; Gutachten und freiberufliche Dienstleistungen, Lieferungen

Innerhalb von Stpl kann eine zentrale, unterstützende Stelle eine einheitliche Gestaltung der Schnittstelle zum Vergabemanagement gewährleisten. Zugleich können die organisatorische Kontrolle und Betreuung des Vergabeverfahrens eine höhere Rechtssicherheit gewährleisten.

Druckpunkt V: Überprüfbarkeit von Entscheidungen

Rechtsichere Vergabeentscheidungen müssen für alle Prozessbeteiligten und Externe nachvollziehbar sein. Hierfür ist eine umfassende Dokumentation des Vergabeverfahrens erforderlich. Zugleich bestehen in der Definition von Bewertungskriterien sowie der Prüfung eingegangener Angebote unzureichende Verfahren zur Überprüfung der Entscheidungen. Die Erfüllung des 4-Augen-Prinzips und die durchgängige Dokumentation müssen innerhalb des Vergabeprozesses gewährleistet sein.	

Optimierungshebel liegen vor allem in der Anwendung von Fachprogrammen und einer optimalen, technischen Arbeitsplatzausstattung. Die Nutzung von Fachprogramm erlaubt eine medienbruchfreie Prüfbarkeit von Entscheidungen – entweder auf fachlicher oder auf rechtlicher Ebene. Grundsätzlich wurden folgende Hebel innerhalb des Vergabeprozesses identifiziert:

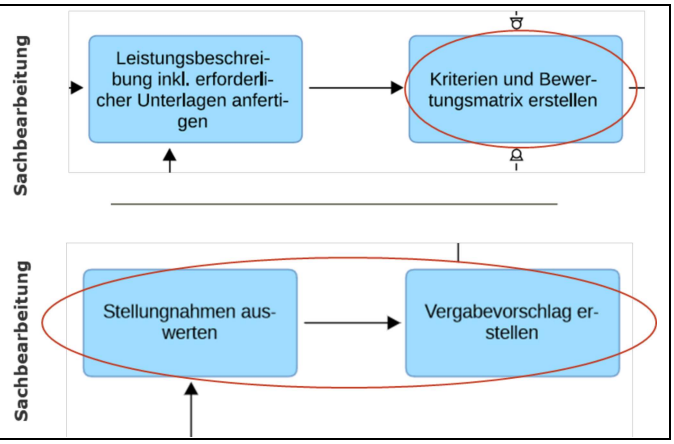
- Eine umfassende Anwendung von Fachprogrammen können Vergabeprozesse und -entscheidungen nachvollziehbar machen. In der Stadtverwaltung bereits genutzte Programm (z.B. EU-weite Ausschreibungen) können für andere Vergabeverfahren angewandt werden. Weiterbildungsangebote für die Fachprogramme müssen innerhalb von Stpl angeboten werden.
- Durchgängige Digitalisierung des Vergabeprozesses ermöglicht die grundlegende Überprüfbarkeit des Vergabeverfahrens.
- Einheitliche Zugriffsrechte auf Fachanwendung für alle Prozessbeteiligten Akteure in Stpl. Prozessbeteiligte Schnittstellen innerhalb der Stadtverwaltung sollten zumindest ein Leserecht für entsprechende Vergabefahren erteilt bekommen.
- Durch die stärkere Bündelung von Aufgaben im Vergabeverfahren können Prozessrollen zur Überprüfung von Entscheidungen definiert werden.

Druckpunkt VI: Kurzfristige Vergabeprozesse führen zu erhöhtem Ressourcendruck

Hoher zeitlicher Druck bei (kurzfristigen) Vergabeentscheidungen führt zu Rechtsunsicherheiten im Vergabeverfahren. Ergebnis dessen ist einerseits eine geringe Bereitschaft zur Unterzeichnung von Vergabeentscheidungen, wodurch bei Sachbearbeitenden ein erhöhter Zeitdruck und Arbeitsbelastung entsteht. Andererseits können Verantwortlichkeiten für Vergabeentscheidungen nur schwer getroffen werden.

Hier liegen die Optimierungshebel außerhalb des Stpl. Dennoch sollen die Druckpunkte hier erwähnt werden, weil sie zu einigen Mehraufwänden führen.

Druckpunkt VII: Standardisierung von Prozesszielen & Anforderungen

Die rechtssichere Gestaltung von Vergabeverfahren, die über wirtschaftliche Betrachtungen hinausgehen, erfordert zusätzliche Standards. Vor allem die Definition, Anwendung und Begründung nicht-monetärer Leistungskriterien wurde als Herausforderung unter den Mitarbeitenden identifiziert.	

Als **Optimierungshebel** für die rechtssichere Gestaltung von nicht-monetären Leistungskriterien wurden folgende Maßnahmen identifiziert:

- Leitfaden zu Prozessen und Vergabeverfahren zugänglich machen, in denen Leistungskriterien zur Bewertung aufgeführt sind. Eine zusätzliche Unterstützung kann durch das Hinterlegen rechtlicher Grundlagen und Normen erfolgen.
- Standardisierung von Zielvereinbarungen unter Berücksichtigung prozessbeteiligter Schnittstellen.
- Die Schaffung zusätzlicher quantitativer und qualitativer Personalkapazitäten mit Fachwissen zu Vergabeverfahren können als interne Beratungsstelle oder zur Gewährleistung des Vier-Augen-Prinzips genutzt werden.
- Einheitliche Vorlagen für Leistungsbeschreibungen anlegen.
- Umfassende Dokumentation des Vergabeverfahrens zur Begründung von Entscheidungen durchführen. Hierbei sollte stets ein Verweis auf rechtliche Normen erfolgen. Die umfassende Archivierung der Vergabeentscheidungen gewährleistet die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen.
- Leistungsbeschreibungen aus anderen Dienststellen müssen vorhanden sein und gegebenenfalls eingefordert werden.

4.7 Vorkaufsrechte

4.7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen

Für die Ausübung des Vorkaufrechts zur Sicherung städtebaulicher Zielsetzungen wurden drei wesentliche Optimierungshebel identifiziert. Verbesserungspotenziale können demnach durch Prozessbündelung und DMS sowie durch Klärung der zentralen Schnittstellen in Verbindung mit den erforderlichen Personalressourcen erzielt werden.

Der erste Optimierungshebel ist die **Bündelung der Prozessbearbeitung an einer organisatorischen Stelle** in Stpl. Dadurch wird eine fristgerechte und hoch priorisierte Bearbeitung der Prozessschritte ermöglicht. Dieses Potenzial zeigt sich an zwei konkreten Stellen im Prozess:

- Zum einen wird die Rückmelderegelung zwischen aktuell Stpl/3 und Stpl/1 geklärt, sodass keine Bearbeitungsverzögerung eintritt. (siehe Druckpunkt I)
- Zum anderen wird das Priorisierungsproblem der Vorkaufsrechtsprüfung gegenüber anderen Aufgaben gelöst, indem es zukünftig kein Reibungsverlust durch konkurrierende Bearbeitung anderer Aufgaben mehr gibt. (siehe Druckpunkt II)

Der zweite Optimierungshebel liegt im Wirkungsbereich der Digitalisierung. **Dienststellenübergreifende Zugänge zur elektronischen Bauakte und DMS** ermöglichen künftig eine zuverlässig standardisierte und transparente Bearbeitung.

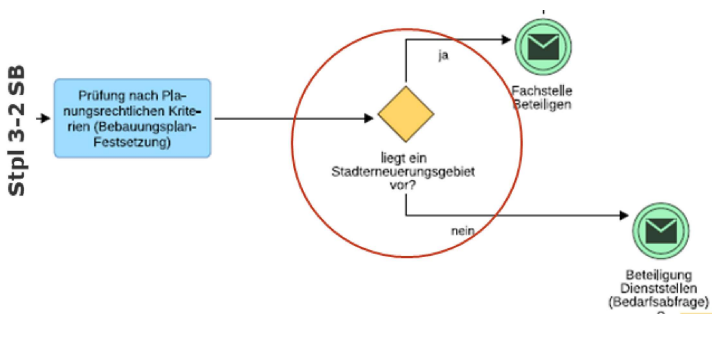
- Hierfür sollen Zugriffsrechte innerhalb von Stpl flächendeckend erweitert werden, um die Bearbeitung damit unabhängig von Individuen, einheitlich zu gestalten. (siehe Druckpunkt III)

Der dritte Optimierungshebel liegt in der gemeinsamen **(Neu-)Definition der externen Schnittstellen,** die zu einer belastbaren Spezialexpertise im Vorkaufsrecht führt. Dieses Potenzial zeigt sich an zwei konkreten Stellen im Prozess:

- Zum einen kann die Zusammenarbeit mit der BoB verbessert werden, indem dort eine funktionierende Vertretungsregelung etabliert wird, um Bearbeitungsverzögerungen zu reduzieren. (siehe Druckpunkt IV)
- Zum anderen kann die Abgrenzung der Zuständigkeit von und mit LA nachgeschärft werden. Die künftige Zuständigkeitsvereinbarung regelt die Federführung der zwei unterschiedlichen Bearbeitungsphasen (1) *Prüfung und Städtebauliche Begründung* sowie *(2) Durchführung der Vorkaufsrechte* und setzt die jeweiligen Expertisen der Ämter Stpl und LA dadurch bestmöglich um. (siehe Druckpunkt V)

4.7.2 Druckpunkte und Optimierungshebel

<u>Druckpunkt I: Unklare Rückmelderegelung insbesondere zwischen Stpl/3 und Stpl/1</u>

Der Prüfschritt, ob planungsrechtliche Kriterien vorliegen, wird von Stpl/3-2 ausgeführt. Liegt ein Sanierungsgebiet vor, wird die entsprechende Fachstelle Stpl/1-1 beteiligt. Da es hier keine eindeutige Rückmeldefristenregelung gibt, kommt es zu Reibungsverlusten und teilweise zur Ausführung doppelter Bearbeitungsschritte.	

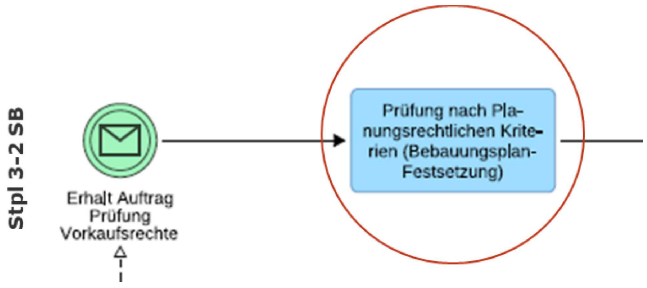
Als **Optimierungshebel** scheinen grundsätzlich zwei Varianten denkbar, von denen Variante A als zielführender erachtet wird.

- Variante A: Die Bearbeitungsschritte von Stpl/3 und Stpl/1 werden **an einer Stelle gebündelt**. Das heißt, dass keine Unterscheidung der Bearbeitungszuständigkeit von Vorkaufsrechten angestellt wird, ob die betreffende Fläche in einem Sanierungsgebiet liegt oder nicht. Indem die Prozessbearbeitung an einer Stelle erfolgt, können Reibungsverluste reduziert und parallele Arbeiten verringert werden.

Sollte keine Prozessbündelung an einer Stelle erwünscht sein, kommt Variante B in Betracht.

- Variante B: In dieser Variante müssen die parallel von Stpl/3-2 und Stpl/1-1 durchgeführten Prüfschritte **besser organisiert und koordiniert** werden. Als konkrete Umsetzungsschritte hierfür wären die nachstehenden Schritte denkbar:
  1. eine Fristregelung einführen, um Verbindlichkeit herzustellen
  2. Per Dienstanweisung über Verfahrensneuregelung, bzgl. Fristsetzung informieren.
  3. Verbesserte Vertretungsregelungen bei Stpl/1-1 sicherstellen, um Abarbeitungsengpässe zu vermeiden.
  4. Kommunikationsfluss an Funktionen koppeln und damit personenunabhängig gestalten, um eine fristgerechte Bearbeitung zu gewährleisten.

<u>Druckpunkt II: Priorisierungsproblem von Vorkaufsrechtsprüfung gegenüber anderen Aufgaben</u>

Die Prüfung nach planungsrechtlichen Kriterien erfolgt als eine Aufgabe im regulären Tagesgeschäft der aktuellen Gruppe Stpl/3-2. Steigende Auslastung kann dazu führen, dass die Vorkaufsrechte gegenüber den anderen Aufgaben nicht entsprechend priorisiert werden. Infolgedessen besteht das Risiko, dass die Möglichkeit der Vorkaufsrechtsausübung nicht rechtzeitig angestoßen werden kann.	

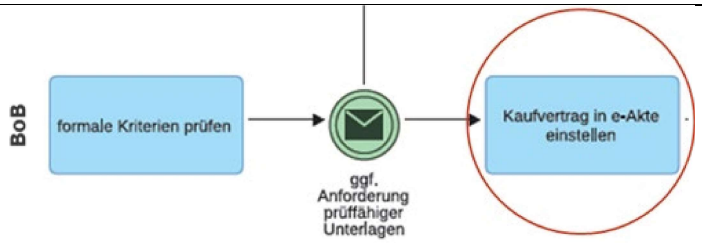
Als **Optimierungshebel** scheinen grundsätzlich zwei Varianten denkbar, von denen die Variante A aus prozessualer Sicht als zielführender erachtet wird.

- Variante A: Die Bearbeitungsschritte werden an **einer organisatorischen Stelle gebündelt**, ohne Unterteilung in die Gebietsstruktur N/M/S, um die prozessuale „Spezialexpertise Vorkaufsrecht" aufzubauen. Darüber hinaus werden die Bearbeitungsschritte von Stpl/3 und Stpl/1 an derselben Stelle gebündelt, um die bereits im vorherigen Optimierungshebel angesprochenen Reibungsverluste zu reduzieren und parallele Arbeiten zu verringern.

Sollte keine Prozessbündelung an einer Stelle erwünscht sein, kommt Variante B in Betracht.

- Variante B: In dieser zweiten Variante wird die **Prozessbearbeitung in die Gebietsstruktur** aufgegliedert, um das Kontextwissen der Zuständigen aus den Gebieten N/M/S zu nutzen und die strategische Ausrichtung und Kenntnis über relevante Objekte zielführend einzusetzen. Um dem Priorisierungsproblem trotz Aufteilung in drei organisatorische Einheiten zu begegnen, bedarf es der nachstehenden konkreten Umsetzungsschritte:
  - Schwerpunktsetzung auf Vorkaufsrechte durch Leitungsentscheidung eindeutig kommunizieren.
  - Schulung/ Fortbildung, um die Bedeutung der Vorkaufsrechte zu verdeutlichen.
  - Enge Verbindung und Zusammenarbeit zwischen langfristiger Planung (PE) und Stpl/1 etablieren, um strategische Schwerpunktgebiete zu kennen.

Druckpunkt III: Dienststellenübergreifender Zugang zu e-Akte

Zu Beginn der Prozessbearbeitung wird der Kaufvertrag durch die BoB in die e-Akte eingestellt. Da nicht alle Diensteinheiten innerhalb von Stpl für die eAkte freigeschaltet sind, kann keine ganzheitliche Verteilung innerhalb von Stpl erfolgen, was zu unterschiedlichen Wissensständen führt. Um im Rahmen der 2-monatigen Frist keine Zeit an unnötige Reibungsverluste zu verlieren, sind Regelabläufe notwendig, um im Sinne einer Verteilungskultur schnellstmöglich alle relevanten Informationen teilen zu können.


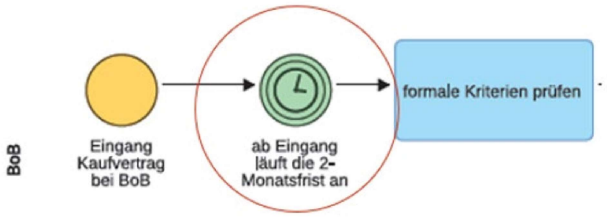
Als **Optimierungshebel** für diesen Druckpunkt sollten zeitnah die entsprechend erforderlichen Zugriffsrechte für die **e-Akte innerhalb von Stpl** eingerichtet werden. Dadurch können alle beteiligten Stellen in Echtzeit auf die aktualisierten Daten zugreifen.

Um die Zeit bis zur Einführung der e-Akte für Berechtigte zu überbrücken, sollten Regelabläufe aufgestellt werden. Nur durch eine funktionierende Verteilungskultur kann Einheitlichkeit hergestellt werden, wie diejenigen beteiligt werden, die noch keine e-Akte haben.

Eine zusätzliche Möglichkeit einer funktionierenden Verteilungskultur stellt das städtische DMS dar. Zwei Gründe sprechen dafür, das DMS als weiteren Bearbeitungsstandard einzuführen:

- Erstens kann die Erreichbarkeit von Personen gelöst werden und an beteiligte Institutionen (andere Fachdienststellen) geknüpft werden. Aktuell wird die Prozessbearbeitung unterbrochen, wenn die zuständige Person nicht erreichbar ist. Um sich von dieser Abhängigkeit von einzelnen Personen zu lösen, birgt die zentrale Bearbeitung über ein DMS Vorteile.
- Zweitens wird die Dokumentation dadurch transparent gestaltet, sodass sichtbar ist, wer, wann, was zuletzt bearbeitet hat. Darüber hinaus kann eine Wiedervorlage integriert ermöglich werden.

Druckpunkt IV: Stellenweise Verzögerung an Schnittstelle mit BoB

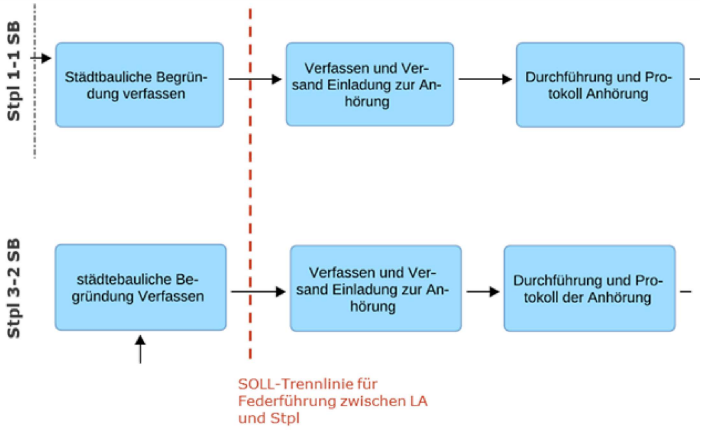
Die Prüfung der Vorkaufrechte bewegt sich im engen Zeitkorsett von 2 Monaten. Wenn es bereits zu Beginn der Prozessbearbeitung zu Verzögerungen kommt, verdichtet sich die Bearbeitungszeit und damit einhergehend die Tiefe, die den Zuständigen zur Prüfung des Sachverhaltes vorliegt. Dadurch ist eine reibungslose Zusammenarbeit an der Schnittstelle von Stpl und BoB unerlässlich, um keinen unnötigen, zeitlichen Zwängen zu erliegen.	

Als **Optimierungshebel** für eine verbesserte Zusammenarbeit an dieser externen Schnittstelle steht eine Reihe von konkreten Umsetzungsschritten, die in der Summe bestmöglich wirken. Dazu gehören:

- die unbedingte Beachtung der engen Zeitabläufe durch alle Beteiligten
- eine tagesaktuelle Datenlage, um zu belastbaren Prüfergebnissen zu kommen
- die Spezialexpertise "Vorkaufsrecht", um Kontextwissen zu nutzen und Einarbeitungszeiten zu reduzieren
- eine kontinuierliche und belastbare Vertretungsregelung, um den Prozessfluss auch personenunabhängig jederzeit zu ermöglichen.

Druckpunkt V: Ungeklärte Zuständigkeiten zwischen LA und Stpl

Im Laufe der Prozessbearbeitung verlagert sich der Fokus von der Prüfung, inwieweit ein Vorkaufsrecht grundsätzlich möglich ist, hin zur tatsächlichen Durchführung. An diesem Schritt besteht eine ungeklärte Zuständigkeit zwischen LA und Stpl, die sich aktuell einzelfallbezogen löst, indem die weiteren Bearbeitungsschritte von den Personen übernommen werden, die hier zuerst Initiative zeigen. Um einen einheitlichen Prozess zu etablieren, in dem die jeweiligen Expertisen der betroffenen Ämter bestmöglich eingesetzt werden, bedarf es eine Klärung und Festlegung der Zuständigkeiten und Federführung.



Als **Optimierungshebel** sollte hier eine eindeutige **Zuständigkeitsvereinbarung** eingeführt werden. Die Abgrenzung erfolgt nach geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen in zwei Phasen:

(1) Prüfung und Städtebauliche Begründung sowie

(2) Durchführung der Vorkaufsrechte. Demnach liegt die Zuständigkeit von Stpl bis zur Aufgabe *„Städtebauliche Begründung verfassen"*, da städtebauliche Begründungen rechtlich bei Stpl verortet sind. Da die Zielsetzungen in manchen Fällen jedoch nicht städtebaulicher Natur sind, wird erwartet, dass die Begründungen dann im Wesentlichen von den betroffenen Fachdienststellen (z.B. Vpl, UwA, SÖR) formuliert werden. Ab der Aufgabe *„Verfassen und Versand Einladung zur Anhörung"* geht LA in die Federführung, da Zuständigkeit nach BauGB und VwVfG hierfür bei LA liegt.

Um die Vereinbarung konkret umzusetzen und die Beteiligten entsprechend zu informieren, bedarf es einer Dienstanweisung über Verfahrensneuregelung, bzgl. Federführung.

Für diese Verfahrensneuregelung empfiehlt sich eine vertiefende Betrachtung in der Schnittstellenanalyse, um die wechselseitige Perspektive der Schnittstellen mit LA aufzunehmen.

4.8 B-Plan

4.8.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen

Die Bearbeitung der Investoren B-Pläne wird durch die Aufteilung in die Gebietsstruktur beeinflusst. Wobei sich an den Prozessschritten im Wesentlichen nicht viel ändern wird. Viel eher werden Schnittstellen und Standardsetzung zentral für die effektive Durchführung des Prozesses. Es wurden daher folgende drei Optimierungshebel identifiziert:

Der erste Optimierungshebel liegt in der frühzeitigen **inhaltlichen Abstimmung und Festlegung von Standards** innerhalb von Stpl, um ein Verfahren mit weniger Reibungsverlusten und Qualitätsunterschieden sicherzustellen. Eine institutionalisierte Abstimmung und Standards hätten konkrete Auswirkungen:

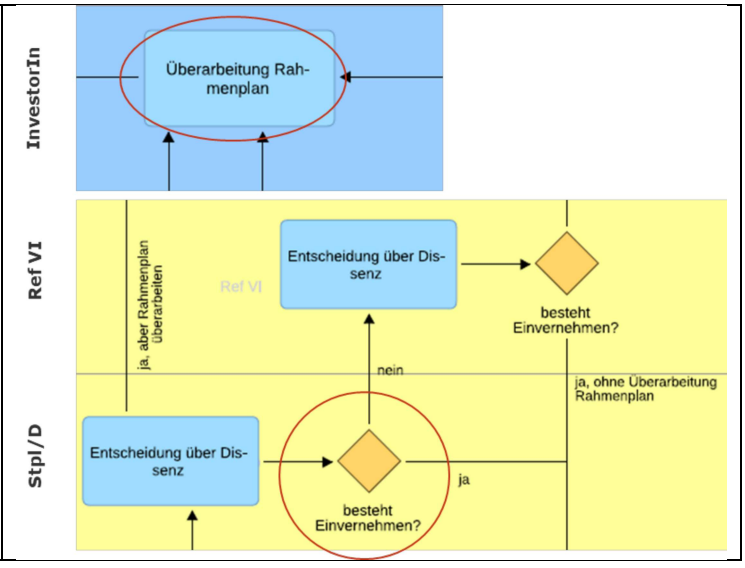
- Durch Standards und qualitätssichernde Maßnahmen wird gegenüber dem Investor eine stabile Verhandlungsposition geschaffen und eine Einheitlichkeit im Planungsgebiet erhalten. In der Verfahrensanbahnung entsteht mehr Transparenz durch Abstimmungen. Der Gefahr einer zu großen Anzahl von Abstimmungsrunden durch die Gebietsaufteilung, sollte in der Institutionalisierung einer frühzeitigen Abstimmungsrunde entgegengewirkt werden. (siehe Druckpunkt I)

Der zweite **Optimierungshebel** kann durch eine **etablierte Prioritätensetzung** im Amt und in der Absprache mit anderen Ämtern gehoben werden. Innerhalb des Amtes sollten Prioritäten unter den B-Plan-Verfahren in einem Prozessschritt festgestellt und andere Fachdienststellen zu einem frühestmöglichen Zeitpunkt beteiligt werden, um Prozessverzögerungen durch Abstimmungs- und Verhandlungsschleifen zu vermeiden. (siehe Druckpunkt II)

Der dritte Optimierungshebel liegt in der verstetigten Einbindung **juristischer Fachexpertise** während des Prozesses**.** Dies stellt einen rechtssicheren und zügigen Prozess sicher und schafft stärkere Verhandlungssicherheit gegenüber dem Investor. (siehe Druckpunkt III)

4.8.2 Druckpunkte und Optimierungshebel

Druckpunkt I: Inhaltliche Abstimmungen und Festlegungen von Standards

Im Verlauf des Verfahrens stehen für die Prozessbeteiligten immer die Fragen im Vordergrund „Was will die Stadt", welche Standards sollten für alle B-Plan-Verfahren gelten und wie kann eine Einhaltung aller Standards gesichert werden. An einigen Stellen im Prozess werden Abstimmungen zwischen den Gebietsabteilungen notwendig, da sonst eine Einheitlichkeit nicht gewährleistet werden kann.	

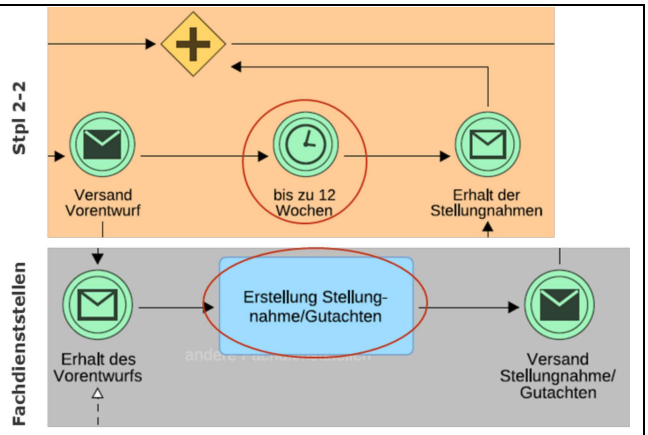
Zur vollen Wirkung der **Optimierungshebel** bedarf es an mehreren Stellen im Prozess eine zügige und **institutionalisierte Abstimmung** bei einer Gebietsaufteilung. Insbesondere im ersten Drittel des Prozesses bis zum AfS-Einleitungsbeschluss (inkl. Eckdatenbeschluss), aber auch später bei der Qualitätssicherung sind Abstimmungen erforderlich. Konkret wird an folgenden Prozesspunkten eine institutionalisierte Abstimmung vorgeschlagen:

- Verfahrensanbahnung: Investoren werden weiter mit ihren Vorhaben auf unterschiedliche Akteure im Stpl und in Ref VI zugehen. Dies wird sich auch in Zukunft nicht verhindern lassen. Es ist daher notwendig, dass der jeweilige Empfänger die Information und Vorhabenabsichten gleich im ersten Prozessschritt an eine zentrale Steuerung im Stpl weiterleitet. Diese Steuerung könnte bei der Amtsleitung, einer der Gebietsabteilungsleitungen oder beim B-Plan Verfahren angesiedelt sein. Alle Mitarbeitende können dann bei dieser zentralen Steuerung Informationen über die eingebrachten Vorhaben einholen.
- Es sollte überlegt werden, ob ein Mitarbeiter/ eine Mitarbeiterin aus den anderen Gebietsabteilungen in dem ersten Planungsgespräch miteinbezogen werden sollte. Dies würde eine Informationsdurchlässigkeit zwischen den Gebietsabteilungen gewährleisten. Alternativ kann diese Rolle durch die zentrale Steuerung als Bindeglied der Gebietsabteilungen erbracht werden. Zur Reduktion der Informationsasymmetrien und Erhaltung gemeinsamer Standards zwischen den Gebietseinheiten werden regelmäßige Austauschformate und gemeinsame Reflektionen der Planungsgespräche empfohlen.
- Eckdatenbeschluss: Im oder nach dem ersten Planungsgespräch (intern) sollte ein Eckdatenbeschluss unter Beteiligung aller Gebietsabteilungsleitungen und der Amtsleitung ergehen. Dieser Eckdatenbeschluss sollte die strategische Ausrichtung des Verfahrens festhalten und transparent machen. Er enthält somit nicht nur die Entscheidung über die Verfahrensart, sondern auch strategische Rahmenvorgaben von der Leitung. Hierbei sollte keine große Abstimmungsschleife in den Prozess gezogen werden. Vielmehr sollte das erste Planungsgespräch auch zur Absteckung der strategischen Eckdaten genutzt werden und in einem für alle Mitarbeitenden im Stpl einsehbaren Format (eine Seite) gespeichert werden. Der Eckdatenbeschluss sollte möglichst so genau sein (basierend auf Standards des Baulandbeschlusses und Grundzustimmung), dass weitere Abstimmungsrunden zwischen den Gebietsabteilungsleitungen im Prozess nur noch an zentralen Stellen notwendig sind.
- Abstimmungen auf Gebietsabteilungsleitungsebene sollte an entscheidenden Prozesspunkten des Bebauungsplanverfahrens durchgeführt werden. In Ergänzung zu den bestehenden Abteilungsleitungsbesprechungen können an Prozessschritten, wie beispielsweise der Freigabe des Vorentwurfs und vor der Zeichnung des Entwurfs zusätzlich Abstimmungen zur Beibehaltung einheitlicher Standards erfolgen. Mit der Abstimmung zum Eckdatenbeschluss kann so eine Abstimmung zwischen den Abteilungsleitungen auf zwei bis drei Runden im Prozess begrenzt werden.

Des Weiteren wird die Funktionsfähigkeit der neuen Gebietsstruktur zentral von der Einführung und Einhaltung von **Standards** abhängen. Hierzu sollten die zentralen Stellen im Prozess identifiziert werden, für die gemeinsame Standards erarbeitet und dokumentiert werden können. Diese Standards können beispielsweise in Form von Formatvorlagen, Checklisten, Prüfschemata oder festgelegten Schrittabfolgen festgehalten werden – Einführung eines zentralen Projekt-Kommunikations-Management-System (PKMS). Die zentralen Punkte im Prozess und die Standardfestlegung sollten in einem gemeinsamen Workshop erarbeitet werden. Mögliche Punkte im Prozess könnten sein: Entscheidung über Verfahrenseinleitung, Prüfung Rahmenplan, Öffentlichkeitsbeteiligung, Qualitätssicherung, und Trägerbeteiligung.

Neben den gegebenen Prozessschritten sollten auch **regelmäßige Austauschformate** wie größtenteils auf Arbeitsebene schon vorhanden eingeführt werden, in denen über die Standards, die laufenden Verfahren, Herausforderungen und mögliche Lösungen über die Gebietsgrenzen hinweg gesprochen wird. Ein zweiwöchiger oder monatlicher Jour Fixe auf Arbeitsebene scheint hier angemessen.

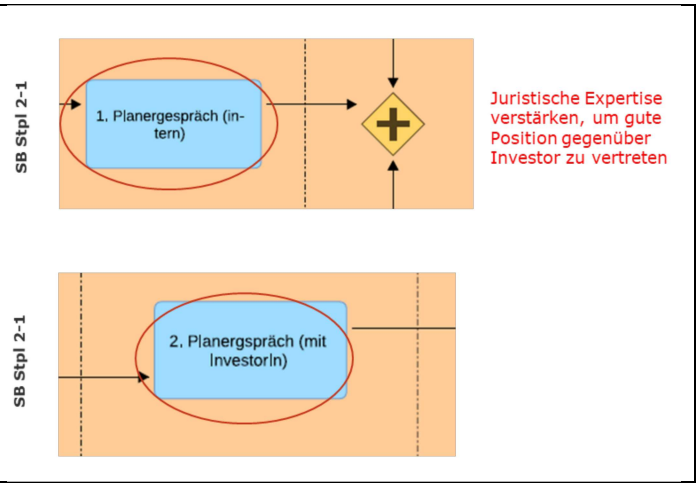
Druckpunkt II: Etablierte Prioritätensetzung

Die Gebietsaufteilung erfordert eine klare gebietsübergreifende Priorisierung der Verfahren um intern die Ressourcen dementsprechend zu verteilen, bspw. beim Aufsetzen der städtebaulichen Verträge, und extern anderen Dienststellen eine klare Abarbeitungsfolge mitzugeben. Bisher wurde dies durch die Abteilungsleitung 2 gewährleistet. Durch die Aufteilung bedarf es nun aber einer Abstimmung und dokumentierten Festsetzung.	

Die **Optimierungshebel** für eine etablierte Prioritätensetzung sind in folgenden Punkten zusammengefasst:

- Um klare gebietsübergreifende Abarbeitungsfolgen für intern oder andere Dienststellen aufzusetzen, braucht es eine Abstimmungs- und/oder Entscheidungsstruktur und eine zentrale und transparente Dokumentation der Priorisierung. Die Entscheidung über die Priorisierung kann entweder direkt von der Amtsleitung und dem Referenten mit der Entscheidung über die Verfahrensart getroffen werden. Oder es wird mit dem o.g. Eckdatenbeschluss gemeinsam durch die Gebietsabteilungsleitungen entschieden. Die Priorisierung sollte sowohl Stpl-intern, als auch referatsübergreifend verbindlich sein, ggf. durch Einbringen in die Referentenrunde.
- Entscheidend ist, dass die Priorisierung danach in eine zentrale Projektliste eingetragen wird, aus der klar die aktuelle Priorisierung hervorgeht. Dies kann eine simple Excelliste auf einem gemeinsamen Laufwerk sein. Zentrale Voraussetzung ist, dass alle Mitarbeitenden die Liste einsehen können. Eventuelle Verschiebungen in der Priorisierung sollten sofort eingepflegt werden, aber wenn möglich nur selten erfolgen, da dies die Verbindlichkeit schwächt.
- Es könnte auch hilfreich sein die anderen Fachdienststellen über eine persönliche Abstimmung frühzeitig einzubinden, um ein hohes Verständnis für den Prozessablauf herzustellen. Diese Einbindung sollte nach dem ersten oder zweiten Planergespräch erfolgen. Um weitere Optimierungsmöglichkeiten an dieser Stelle zu identifizieren, wird vorgeschlagen zu ermitteln/systematisieren, in welchen Fällen Fachdienststellen erst (zu) spät in den Prozess eingebunden waren und gezielt/verstärkt in zukünftigen Prozessen einzubinden sind. Hierfür wären Gespräche mit den anderen Dienststellen über den Prozess und eine mögliche bessere Abstimmungsreihenfolge notwendig. Dabei sollten die referatsübergreifenden Kapazitäten möglichst im Vorfeld der Priorisierung geklärt und ein Konsens hergestellt werden, bzw. diese ggf. durch externe Ressourcen (inkl. Refinanzierung) bei Spitzenbelastungen ausgleichen werden.

Druckpunkt III: Juristische Fachexpertise regelhaft in den Prozess einbinden

Eine immer komplexer werdende Planungsumgebung und fordernde Investoren, erfordern eine juristisch stabile Verhandlungsposition auf Seiten von Stpl. Auch um spätere Konflikte zu verhindern, sollte der städtebauliche Vertrag (inkl. Grundzustimmung) die Planung und Eckdaten in einen möglichst klaren und rechtssicheren rahmen gießen.	

Der **Optimierungshebel** liegt nach bisheriger Analyse in einer Ressourcen-Verstärkung der juristischen Fachexpertise. Aktuell führt die Planung und Stpl/StbV auch die Vertragsverhandlungen mit dem Investor aus. In Rückmeldungen wurde gespiegelt, dass dies bereits gut läuft. Mit wachsender Verfahrenszahl und weiterhin fordernden Investoren könnte es jedoch notwendig werden eine gebündelte Funktion/Stelle einzuführen, welche den B-Plan Prozess juristisch begleitet. Sie würde v.a. Beratung für Planer leisten. Insbesondere in den Planungsgesprächen, aber auch bei den einzelnen Verhandlungsschritten könnte die Stelle zusätzlich eine qualitätssichernde Funktion (Standardisierung der Städtebaulichen Verträge, Grundzustimmung und Refinanzierung) übernehmen.

5. ZIELSTRUKTUR UND ZUORDNUNGSVARIANTEN

Im nachstehenden Kapitel werden die Zielstruktur und Zuordnungsvarianten für jeden der acht Prozesse in einem eigenen Unterkapitel dargestellt. Diese Unterkapitel bestehen wiederum jeweils aus einer Zusammenfassung der Zielstruktur und Zuordnungsvarianten mit den zentralen Punkten je Prozess auf einen Blick. Anschließend werden, soweit vorhanden, verschiedene Varianten beleuchtet. Jene Variante, die durch die finale Verabschiedung der Gebietsstruktur (19.09.2019) inzwischen Bestandkraft erhielt, wird in dem jeweiligen Unterkapitel „Detailbetrachtung der verabschiedeten Variante" nochmals genauer betrachtet was die Gelingensbedingungen, Vorteile, Herausforderungen und Abhilfemaßnahmen anbelangt. Die übrigen Varianten wurden in der Präsentation beleuchtet, die diesem Bericht vorausging.

5.1 Begutachtung und DLZ

5.1.1 Zusammenfassung Zielstruktur und Zuordnungsvarianten

Wir empfehlen eine Aufgabenaufteilung im Bereich Begutachtung und DLZ gemäß Gebietszugehörigkeiten. Hierdurch können bestmögliche Ergebnisse, im Sinne einer kundenorientierten und auf gebietsspezifischen Erfahrungswerten aufbauenden Expertise, erzielt werden. Die **Aufgabenerbringung in den Gebietseinheiten** Nord-Mitte-Süd entspricht den bestehenden Aufgabenstrukturen. Zudem können Effizienzpotentiale durch die bessere Zusammenarbeit mit der Planung in den jeweiligen Gebietseinheiten erfolgen.

Die Detailbetrachtung im nachstehenden Unterkapitel erfolgt somit für die inzwischen beschiedene Variante der Aufgabenaufteilung im Bereich Begutachtung und DLZ gemäß Gebietszugehörigkeiten.

5.1.2 Detailbetrachtung der verabschiedeten Variante: Aufgabenerfüllung in Gebietseinheiten

Gelingensbedingungen:
Folgende Gelingensbedingungen sind bei der Umsetzung zu berücksichtigen:

- Zentrale Gelingensbedingungen für die Aufgabenerfüllung in den Gebietseinheiten sind die Gewährleistung einheitlicher Standards und Vorgehensweisen bei drei unterschiedlichen Abteilungen. Dies umfasst sowohl die einheitlichen Standards in der DLZ-Beratung sowie Möglichkeiten zur frühzeitigen Einsicht in Planungsprozesse.
- Es müssen zusätzlich bestehende Abstimmungsmuster zwischen den Mitarbeitenden aufrechterhalten werden. Dies ist vor allem zur Gewährleistung des Informations- und Wissensaustausches sowie für einheitliche Entscheidungsmuster erforderlich.
- Die Kontinuität in Personalbestand und Kapazitätsbereitstellung muss gewährleistet sein, um Aufgaben rechtssicher zu erbringen, die Verbesserung der Kundenorientierung durch Serviceleistungen zu verwirklichen und effektive Vertretungsregelungen zur gewährleisten.

Vorteile:
Es wurden verschiedene Vorteile einer gebietsorientierten Aufteilung der Begutachtung und des DLZ identifiziert:

- Der intensive Austausch, der bereits mit den Sachbearbeitenden der Planung besteht, wird in eine Struktur übersetzt.
- Die Schnittstellen zur Bebauungsplanung werden reduziert, wodurch Prozesse mit der Bebauungsplanung in N/M/S beschleunigt werden können.
- Eine stärkere Beteiligung bei Planungsvorhaben verbessert Kontextwissen der Sachbearbeitenden.

- Die Zuständigkeitsregelung führt zu einer Reduktion der Ansprechpartner für interne und externe Akteure.
- Die Spezialisierung auf einzelne Gebiete führt zu einem vertieften Kontextwissen zu planerischen und rechtlichen Rahmenbedingungen.

Herausforderungen:
Herausforderungen bestehen vor allem in der Umsetzung einheitlicher Leistungs- und Beratungsstandards für das gesamte Stadtgebiet.

- Es muss ein organisationaler Rahmen für eine einheitliche Prozessgestaltung über drei Abteilungen hinweg geschaffen werden. Diese umfasst Leistungs- und Servicestandards sowie einheitliche Informations- und Wissensbasen.
- Zudem erschwert die mehrgliedrige Bearbeitung von Anträgen in unterschiedlichen Gebietseinheiten die Verwirklichung einheitlicher Standards im DLZ. Informations- und Wissensweitergabe könnten stärker innerhalb der Abteilungen Nord – Mitte – Süd, als in der Aufgabenbereich Begutachtung und Beratung erfolgen. Hierdurch besteht die Gefahr erhöhter Aufwände zur Informationsbereitstellung innerhalb der Gebietseinheiten.
- Es müssen abteilungsübergreifende Vertretungsregelungen geschaffen werden, um die Bereitstellung von Beratungsleistungen zu gewährleisten. Hierfür ist der Ausbau der Personal- und Arbeitsplatzkapazitäten zu prüfen.
- Die Grenzen in der derzeitigen Stellenbewertung und fehlende Weiterentwicklungsmöglichkeiten haben bereits in der Vergangenheit zu einer Arbeitsplatzunzufriedenheit und damit einhergehend zu höherer Mitarbeiterfluktuation geführt.

Abhilfe:
Zur Begegnung der Herausforderungen können folgende Maßnahmen ergriffen werden:

- Definition von Vertretungsregelungen und Aushilfen, die über Abteilungsstrukturen hinweggehen. Es ist zu prüfen, inwieweit Rotation zwischen den Gebietseinheiten Nord-Mitte-Süd oder über die Sachgebiete innerhalb einer Gebietseinheit erfolgen können.
- Gebietseinheitenübergreifende Abstimmungsstrukturen etablieren, um einheitliche Standards abzustimmen, zu entwickeln und anzuwenden. Hierbei können unter anderem regelmäßige Hospitationen und Abstimmungen zwischen allen Mitarbeitenden aus dem Bereich Begutachtung / DLZ / Beratung etabliert werden. Ein weiteres Ergebnis ist die Schaffung eines einheitlichen Wissens- und Informationsmanagements innerhalb des Aufgabenbereiches.
- Durch die Verbesserung der technischen Hilfsmittel (z.B. Softwareunterstützung, Bearbeitungszeitraum im GDS) können die Bearbeitungsaufwände reduziert und die Beschäftigtenzufriedenheit gesteigert werden. Hierdurch werden Belastungssituationen der Mitarbeitenden innerhalb von Beratungssituationen und Personalbedarf für die Fallbearbeitung reduziert und Vertretungsregelungen niedrigschwellig ermöglicht.
- Ein einheitliches Datenmanagement im Amt ist die Grundlage für die Einhaltung gemeinsamer Standards.

5.2 Änderungsverfahren Flächennutzungsplan

5.2.1 Zusammenfassung Zielstruktur und Zuordnungsvarianten

Für bestmögliche Ergebnisse, im Sinne eines einheitlichen FNPs, empfehlen wir aus prozessualer Sicht die **Bündelung der Änderungsverfahren sowie des Gesamt-FNP** an einer organisatorischen Stelle. Für die Zuordnung im Organigramm gibt es nachstehende Varianten I-III.

Variante I: Prozessbündelung in Gesamtstadt

- Als Grundlage der Baurechtsschaffung werden hohe Ansprüche an den FNP gestellt. Um den FNP daher mit wenig Reibungsverlusten möglichst einheitlich darzustellen, werden die gesamtstädtischen Aufgaben an einer organisatorischen Stelle gebündelt und innerhalb des FNP keine zusätzlichen Schnittstellen aufgebaut.

Variante II: Aufgabenerfüllung in Gebietseinheiten, Verfahren (B-Plan und FNP) bündeln

- Es wäre ebenso denkbar, das Aufgabenportfolio der regionalen Gebietsstruktur dergestalt anzureichern, dass die Flächennutzungsplanänderungsverfahren in den Gebietseinheiten erbracht werden. Hierin lägen insbesondere Effizienzgewinne durch das Zusammenlegen der Verfahren für den FNP und den B-Plan.

Variante III: Einzelfallentscheidung je Verfahren

- Grundsätzlich wäre es ebenso denkbar, bei jedem eintreffenden Änderungsverfahren zu entscheiden, ob die Bearbeitung in der Abteilung Gesamtstadt oder in den Gebietszuständigkeiten erbracht wird. Die dadurch gewonnene, optimale Personalauslastung ginge mit strukturellem Mehraufwand einher.

Die verabschiedete Zielstruktur entspricht der ersten Variante, die in der nachfolgenden Detailbetrachtung nochmals genauer beleuchtet wird.

5.2.2 Detailbetrachtung der verabschiedeten Variante: Prozessbündelung in Gesamtstadt

Gelingensbedingungen:
Folgende Gelingensbedingungen sind bei der Umsetzung zu berücksichtigen:

- Die Änderungsverfahren des Flächennutzungsplans erfüllen hoch standardisierte Abläufe, bei gleichzeitiger Berücksichtigung und Pflege des dahinter liegenden Datenmodells. Ein Erfolgskriterium für die gut funktionierenden Abläufe im FNP liegt in der organisatorischen Nähe aller beteiligten Akteure innerhalb einer Abteilung.
- Die Verfahren für den FNP und B-Plan werden auch weiterhin nach Möglichkeit zusammengelegt, da sie sich in ihren Arbeitsschritten gleichen und somit bei Parallelverfahren Synergien genutzt werden können, wenngleich sich die Bearbeitungsdauer und das angewandte Datenmodell unterscheidet.
- Zur optimalen Umsetzung des gemeinsamen Verfahrens bedarf es eines einheitlichen Datenmodells und technischer Kompatibilität für alle Beteiligten.
- Für eine optimale Verfahrensbearbeitung bedarf es eine juristische oder planerische Ausbildung (Raum- oder Stadtplanung) sowie entsprechende Kompetenzen in dem ausgewählten Standard-Programm.

Vorteile:
Es wurden verschiedene Vorteile einer Prozessbündelung identifiziert:

- Durch die Bündelung des FNP kann die strategische Weitsicht für gesamtstädtische Entwicklungen verbessert, bzw. erhalten werden.
- Die „FNP-Kompetenz" in Sachen Kenntnis der Verfahren und der Datenmodelle, kann an einer organisatorischen Stelle geführt werden, was einen gezielten Personaleinsatz mit sich bringt.
- Die Aufgabenerfüllung in der Abteilung Gesamtstadt bündelt Know-How und ermöglicht kurze Abstimmungswege.

Herausforderungen:
Es wurden einzelne Herausforderungen einer Prozessbündelung identifiziert:

- Die Schnittstelle zwischen den Gruppen *Strategische räumlichen Planung* und *Planung* in den Gebietseinheiten bleibt bestehen. Dadurch gibt es Abstimmungsaufwände zwischen den Planern bzgl. Verfahren, Zeitplanung und Inhalten, wenn bei Parallelverfahren Synergien von FNP und B-Plan genutzt werden können.
- Aktuell liegt für den FNP und die B-Pläne kein einheitliches Datenmodell vor, sodass die oben bereits genannten doppelten Datenaktualisierungen erfolgen. Da der FNP als Gesamturkunde gedacht werden muss, sollte Einheitlichkeit erwirkt werden.

Abhilfe:
Zur Begegnung der Herausforderungen können folgende Maßnahmen ergriffen werden:

- Um die Zusammenarbeit und unmittelbare Information zwischen den Gruppen *Strategische räumlichen Planung* und *Planung* in den Gebietseinheiten möglichst reibungslos zu gestalten, sollte ein funktionierendes Schnittstellenmanagement aufgesetzt werden, was insbesondere die Verfahrensumsetzung und Zeitplanung zwischen FNP und B-Plan berücksichtigt.
- Bis ein einheitliches Datenmodell eingeführt wird, sollten als Interimslösungen kontinuierliche Absprachen zwischen der *Strategischen räumlichen Planung* und der *Planung in den Gebietseinheiten* erfolgen, insbesondere bzgl. der technischen Kompatibilität von B-Plänen ins FNP-Datenmodell und der Festlegung der Umgriffe.

5.3 Investorenwettbewerbe

5.3.1 Zusammenfassung Zielstruktur und Zuordnungsvarianten

Um zu optimalen Ergebnissen zu kommen, sind verschiedene organisatorische Varianten denkbar. Um diese zu beleuchten, ist über die reine Prozessbearbeitung auch der Aufgabenkontext relevant, in dem Investorenwettbewerbe erbracht werden. Die Investorenwettbewerbe unterscheiden sich von den stadteigenen Wettbewerben. Bei den Investorenwettbewerben wird eine „Unterstützungsleistung" für die externen Vorhaben erbracht – eine Koordinierung und Bündelung der „städtischen Interessen" und Informationen steht hier im Vordergrund. Bei Wettbewerben im öffentlichen Raum (stadteigene Wettbewerbsverfahren) werden die Wettbewerbe unter eigener Regie (bzw. Vergabe an Wettbewerbsbetreuung) durchgeführt.

Aktuell werden Synergien genutzt, was Verfahrenswissen und Bearbeitungsstandards anbelangt zwischen diesen verschiedenen Formen der Wettbewerbsauslobung. Demzufolge wurde die Zuordnung im Zielorganigramm in Zusammenhang mit der Zuordnung der Gruppe „Planung öffentlicher Raum, Gestaltung, Licht" betrachtet. Eine enge Zusammenarbeit dieser beiden Gruppen, auch unabhängig von der organisatorischen Aufhängung, wird empfohlen. Es ergeben sich nachstehend zwei Varianten.

Variante I: Bündelung von Investorenwettbewerben und Gestaltung Öffentlicher Raum in Abteilung Gesamtstadt

- Es wird aus **prozessorientierter Perspektive eine Prozessbündelung** empfohlen**.** Um die vorhandene Fachexpertise zu internen und externen Wettbewerben bestmöglich in die gesamte Stadtfläche zu übersetzen, könnte die Bearbeitung von Investorenwettbewerben und der Gestaltung des öffentlichen Raums gebündelt an einer Stelle erfolgen.

Variante II: Trennung von Investorenwettbewerben und Gestaltung Öffentlicher Raum

- Aus **strukturorientierter Perspektive** bietet es sich an, städtebauliche Wettbewerbe eng in der Gebietseinheit zu verorten, um lokales Kontextwissen zu nutzen. Entsprechend erfolgt

die Bearbeitung von Investorenwettbewerben in der regionalen Gliederung, in einer der Gebietseinheiten, mit Dienstleistungsfunktion für die übrigen Gebietseinheiten. Davon ausgenommen sind stadteigene Wettbewerbe, die in der Abteilung Gesamtstadt erbracht werden.

Die verabschiedete Zielstruktur entspricht der zweiten Variante, die in der nachfolgenden Detailbetrachtung nochmals genauer beleuchtet wird.

5.3.2 Detailbetrachtung der verabschiedeten Variante: Investorenwettbewerbe und Gestaltung öffentlicher Raum trennen

Gelingensbedingungen:
Folgende Gelingensbedingungen sind bei der Umsetzung zu berücksichtigen:

- Für die Prozessqualität in den Investorenwettbewerben ist das Verfahrenswissen von zentraler Bedeutung. Da dieses Wissen unter anderem über die verschiedenen Wettbewerbsformen aufgebaut wird, ist die zentrale Gelingensbedingung ein funktionierender Wissens- und Informationsfluss zwischen den beiden Gruppen „Planung öffentlicher Raum, Gestaltung, und Licht" und „Investorenwettbewerbe" in der Abteilung Nord.
- Um zu vermeiden, dass möglicherweise unterschiedliche gestalterische Ansätze ausgeführt werden, bedarf es auch hier einen engen Austausch zwischen den beiden Gruppen.

Vorteile:
Es wurden Vorteile einer getrennten Bearbeitung identifiziert:

- Die Trennung der Bearbeitung von externen und internen Wettbewerbsverfahren birgt das Potenzial von Spezialisierung im jeweiligen Bereich. Für die Investorenwettbewerbe kann in den Abläufen dadurch verstärkt Routine aufgebaut werden, während die öffentliche Wettbewerbe Synergien nutzbar machen für die Gestaltung des öffentlichen Raums.

Herausforderungen:
Herausforderungen bestehen vor allem im Aufgabenzuschnitt und Personaleinsatz:

- Es bildet sich eine neue Schnittstelle bei jenen Investorenwettbewerben, die auf den öffentlichen Raum einwirken zu der Einheit „Planung öffentlicher Raum, Gestaltung, Licht".
- Aktuell erfolgt der VZÄ-Einsatz in den verschiedenen Wettbewerbsformen flexibel. Diese Flexibilität wird durch die Trennung herausgefordert.

Abhilfe:
Verschiedene Maßnahmen können ergriffen werden, um den Herausforderungen zu begegnen.

- Bei Investorenwettbewerben, die auf den öffentlichen Raum einwirken, ist die Einheit „Planung öffentlicher Raum, Gestaltung, Licht" zwingend einzubinden. Um im Außenbild eine einheitliche gestalterische Linie zu verfolgen und den Wissenstransfer bestmöglich zu gestalten, ist die enge Zusammenarbeit zwischen den beiden Gruppen zentral. Ein regelmäßiges Dialogformat sollte eingeführt werden, um projektübergreifend die gemeinsamen Linien nicht aus dem Auge zu verlieren.
- Abteilungsübergreifende Vertretungsregelungen, die eine gewisse Durchlässigkeit zwischen den „Investorenwettbewerben" und „Planung öffentlicher Raum, Gestaltung, Licht" ermöglichen, sind zu prüfen.

5.3.3 Übergeordnete Gelingensbedingungen

- Für die anstehenden Wettbewerbe sollte rechtzeitig eine Planung erfolgen, um über das Geschäftsjahr eine funktionierende und robuste Priorisierung aufzubauen.

- Der Informationsfluss zwischen den Beteiligten (Stpl/D, Investor und Projektkoordination) sollte strukturiert sichergestellt werden.
- Es wäre wünschenswert die räumliche Nähe zur Begutachtung für den BKB zu erhalten, da Wettbewerbe und BKB personell sowie für die inhaltliche Vertretung zusammenhängen.

5.4 Planung öffentlicher Raum

5.4.1 Zusammenfassung Zielstruktur und Zuordnungsvarianten

Für die strukturelle Aufhängung der Planung öffentlicher Räume kommen unterschiedliche Varianten in Betracht.

Variante I: Prozessbündelung für die Planung öffentlicher Räume in der Abteilung Gesamtstadt.

- Hierdurch kann vorhandene Fachexpertise bestmöglich in die gesamte Stadtfläche übersetzt werden, da die Planung und Gestaltung des öffentlichen Raums gebündelt in einer Abteilung von Stpl erfolgt. Zusätzlich können hierdurch Schnittstellen zu gesamtstädtischen Aufgaben reduziert werden. Für die Zuordnung im Organigramm ergibt sich daraus die Bündelung stadtübergreifend relevanter Aufgaben.

Variante II: Aufgabenerfüllung der Planung öffentlicher Räume in einer der Gebietseinheiten, mit Dienstleistungsfunktion für die übrigen Gebietseinheiten.

- Diese Verortung wird aufgrund des gesamtstädtischen Fokus‘, der bestehenden Optimierungspotentiale zur Schnittstelle der Stadterneuerung und damit einhergehenden Neugestaltung der Aufgabenzuschnitte nicht berücksichtigt.

Die Detailbetrachtung im nachstehenden Unterkapitel erfolgt für die inzwischen beschiedene Variante I.

5.4.2 Detailbeschreibung der verabschiedeten Variante: Bündelung von Planung und Gestaltung Öffentlicher Raum in der Abteilung Gesamtstadt.

Gelingensbedingungen:
Folgende Gelingensbedingungen sind bei der Umsetzung zu berücksichtigen:

- Es müssen Schnittstellen zur Begutachtung unterhalten werden, um Hinweise für relevante Handlungsfelder zu liefern sowie zur Stadterneuerung, um eine gemeinsame Planung zu gewährleisten.
- Um die gesamtstädtische Entwicklung strategisch einheitlich zu verfolgen, braucht es eine funktionierende Planung und stringente Strategie, die zwischen Leitung und Bereich bekannt und kommuniziert ist. Übergeordnet bedarf es eines einheitlichen Vorgehens in den unterschiedlichen Gebietseinheiten.

Vorteile:
Es wurden verschiedene Vorteile einer Prozessbündelung identifiziert:

- Interne Organisation in einer Einheit für die Gesamtstadt stärkt die Möglichkeiten einer einheitlichen Umsetzung für alle Stadtgebiete durch eine Beschäftigteneinheit.
- Eine Ansprechstation vereinfacht die Zusammenarbeit mit internen und externen Stakeholdern.

Herausforderungen:
Herausforderungen bestehen vor allem in den verschiedenen Planungsebenen innerhalb der Abteilung Gesamtstadt:

- Es wird eine eigene planungshierarchische Einordnung auf Stadtteilebene innerhalb der Abteilung Gesamtstadt durchgeführt. Hierdurch ist eine Identifizierung mit gesamtstädtischer Ebene aktuell nicht gegeben.

Abhilfe:
Verschiedene Maßnahmen können ergriffen werden, um den Herausforderungen zu begegnen. Diese werden größtenteils in den Optimierungshebeln (Kapitel 4) wiedergeben.

- Für die nachhaltige Bearbeitung von Themen des öffentlichen Raums bedarf es einen Überblick und eine Sensibilisierung in den Begutachtungsaufgaben. Die Nähe zu den Gebietseinheiten wäre hier demnach sicherzustellen.
- Die Prozessstandards und -steuerung müssen in Stpl definiert werden, um z.B. initiale Zuständigkeiten zu bestimmen und Aufgabenabgrenzung gegenüber anderen Bereichen zu gewährleisten.
- Der Ausbau der digitalen Arbeitsmittel (v.a. DMS) um Informations- und Schnittstellenprozesse verbessert die Zusammenarbeit und einheitliche Aufgabenerledigung, z.B. bei Einsicht in relevante Projekte über Abteilungen hinaus, einheitliche und transparente Postabläufe und Verfügbarkeit der Bauantragslisten.
- Eine Stärkung der Öffentlichkeitsarbeit sowie der intensiven und regelmäßigen Abstimmung der „Dienstleitungsstelle" Öffentlichkeitsarbeit und Fachabteilungen, für eine Bewusstseinsschärfung über den Öffentlichen Raum nach außen.
- Entwicklung technischer Hilfsmittel und Instrumente zur Zusammenarbeit durch die Entwicklung eines Ticketsystems für zentrale Dienstleistungen (z.B. Zeichnungen), sowie ggf. Regelung der automatisierten Beteiligung und des Zugriffs auf elektronische Bauakte mit BoB.

5.4.3 Übergeordnete Gelingensbedingungen

Für den Prozess der Planung des öffentlichen Raums bestehen unabhängig von den Varianten übergeordnete Gelingensbedingungen, die zur erfolgreichen Umsetzung der Soll-Prozesse in der neuen Zielstruktur kritische Faktoren bilden. Hierzu gehören im Detail:

- Kontinuierliche Absprachen, Anpassung von Abstimmungsprozessen und Ressourcenbereitstellung, insbesondere durch mögliche Schnittstellen zu Wettbewerben und Begutachtung bei sonstigen Aufgaben der Einheit Planung öffentlicher Raum.
- Das führt dazu, dass die Informationsflüsse untereinander aufrechterhalten werden müssen, durch kontinuierliche Absprachen für ein einheitliches Vorgehen in der Gliederung und Überwindung von räumlicher Trennung zur Stadterneuerung.
- Technisch muss ein einheitlicher Zugang zu den Bauantragslisten gewährleistet sein, bestenfalls eine automatisierte Beteiligung und Zugriff auf elektronische Bauakte.
- Zur Umsetzung des Gestaltungsplans braucht es auch bei sich änderndem organisatorischem Zuschnitt ein Zugriff auf Zeichnerkapazitäten sowie einer gebündelten und nicht aufgesplitteten Wettbewerbsverfahrensorganisation.

5.5 Städtebauliche Verträge

5.5.1 Zusammenfassung Zielstruktur und Zuordnungsvarianten

In Anbetracht der neuen Zielstruktur wird empfohlen, die Städtebaulichen Verträge (StbV) in einer **neutralen Einheit außerhalb der regionalen Zuständigkeiten zu bündeln**. Für die Zuordnung im Organigramm gibt es nachstehende Varianten I-III.

Variante I: Zentrale Stelle der städtebaulichen Verträge durch Prozessbündelung

- Dies bedeutet, die gesamtstädtischen Aufgaben der Planung und Vollzug zu bündeln und innerhalb des Bereichs „städtebauliche Verträge" keine zusätzlichen Schnittstellen aufzubauen. Eine organisatorische Verortung ist dabei nicht in einer Gebietseinheit vorgesehen, möglicherweise eher in einer Stabstelle.

Variante II: Aufgabenerfüllung in Gebietseinheiten durch die regionale Zuordnung

- Hiermit ist die regionale Gliederung des Aufgabenportfolios in einer regionalen Zuordnung gemeint, die dabei auch eine engere Zusammenarbeit mit den Planern und Verfahrensaufgaben vorsieht.

Variante III: Aufgabenerfüllung in einer Gebietseinheit als Dienstleister für die gesamte Stadt

- Die Aufgaben der städtebaulichen Verträge werden in einer Gebietseinheit gebündelt.

Die Detailbetrachtung im nachstehenden Unterkapitel erfolgt für die inzwischen beschiedene Variante III.

5.5.2 Detailbeschreibung der verabschiedeten Variante: Prozessbündelung in einer Gebietseinheit

Gelingensbedingungen

Folgende Gelingensbedingungen sind bei der Umsetzung von Variante III zu berücksichtigen:

- Neben einem funktionierenden Wissens- und Informationsfluss zwischen den Bereichen städtebauliche Verträge und Planung muss eine übergeordnete einheitliche Strategie vollzogen werden, insbesondere für ein abgestimmtes Handeln auf Leitungsebene (Abteilungsleitung und Dienststellenleitung).
- Wichtig ist auch die inhaltliche Beteiligung und Einbindung bei B-Plan-Verfahren, Beteiligung an Planergesprächen, etc., auch um Änderungen von laufenden und abgeschlossenen Verfahren schnellstmöglich und nachvollziehbar für die eigene Arbeit berücksichtigen zu können.

Vorteile

Herausgearbeitete Vorteile können ebenfalls sein, dass in einer Aufgabenerfüllung in einer Gebietseinheit…

- …die Schnittstellen zur Bebauungsplanung abgebaut werden (die Bebauungsplanung ist ebenfalls in Gebietseinheiten aufgeteilt und somit gäbe es hier eine Zusammenlegung von Arbeitsbereichen).
- …die fachliche Nähe zur Führungskraft der regionalen Gebietseinheiten mindestens in einer Gebietseinheit für den Vollzug der Städtebaulichen Verträge gestärkt ist.

Herausforderungen

Den Vorteilen stehen folgende Herausforderungen gegenüber:

- Jede Gebietseinheit könnte weiterhin eigene Prioritäten und Standards entwickeln, sodass eine intensive Abstimmung zwischen den Gebietseinheiten einheitlich gewährleistet sein müssen.
- Die Erreichbarkeit muss für alle Gebietseinheiten gewährleistet werden, um Prozessschritte, Prozessdauern und Abstimmungsregelungen einheitlich zu gewährleisten. Eine Priorisierung von Anträgen einzelner Gebietseinheiten muss vermieden werden.
- Bei fehlender Definition von Zuständigkeiten und Führungsbefugnissen sind vor allen Dingen dringende Vollzugsnotwendigkeiten und Reaktionen gegenüber externen Beteiligten gefährdet.
- Auch eine erwartete Zunahme von stbV und gleichzeitiger Anstieg von Vollzugsnotwendigkeiten zur Sicherung städtischer Einnahmen wird als Herausforderung wahrgenommen.

Abhilfe:
Ein enger Dialog zwischen den Abteilungen in den Gebietseinheiten kann durch verschiedene Maßnahmen garantiert werden:

- Technische Hilfsmittel wie ein einheitliches DMS-System, Formblätter und Mustervorlagen.
- Standardisierte Formate zur persönlichen Abstimmung, Berichte und Prioritätensetzung, insbesondere für einheitliche stadtplanerische Linie.

5.6 Vergabe

5.6.1 Zusammenfassung Zielstruktur und Zuordnungsvarianten

Um die vorhandene Fachexpertise zu Vergabeverfahren bestmöglich für ganz Stpl zur gewährleisten, erfolgt die organisatorische Begleitung und Durchführung von Vergabeverfahren gebündelt an einer Stelle. Die Prozessbündelung ermöglicht die Umsetzung der Optimierungspotentiale zur Verbesserung der Rechtssicherheit durch die administrative Begleitung von Vergabeverfahren und Bereitstellung von Vorlagen, Standards und Prozessssteckbriefen. Darüber hinaus ist durch die Prozessbündelung eine einheitliche Schnittstellenkommunikation und -Einbindung möglich.

Folgende Varianten zur Prozessbündelung können umgesetzt werden:

Variante I: Prozessbündelung an einer Stelle in Form einer administrativen Unterstützung der Vergabeverfahren.

- Es werden abteilungsübergreifend relevante Aufgaben zur organisationalen / rechtlichen Unterstützung in der Abteilung Zentrale Aufgaben gebündelt.

Variante II: Prozessbündelung an einer Stelle zur fachlich-planerischen Unterstützung von Vergabeverfahren.

- Demnach werden alle Vergabeverfahren von Stpl in einer zentralen Vergabestelle in der Abteilung Gesamtstadt gebündelt.

Variante III: Getrennte Prozessbearbeitung in den Abteilungen.

- Es besteht grundsätzlich auch die Möglichkeit, die Vergabeverfahren in den jeweiligen Abteilungen aufzuteilen und gemäß regionalen Zuständigkeiten begleiten zu lassen. Aufgrund der vorhandenen Optimierungshebel für Vergabeverfahren wird diese dezentrale Variante nicht empfohlen.

Die Detailbetrachtung im nachstehenden Unterkapitel erfolgt für die inzwischen beschiedene Variante I.

5.6.2 Detaildarstellung der verabschiedeten Variante: Prozessbündelung an einer Stelle zur organisationalen / rechtlichen Unterstützung

Gelingensbedingungen:
Folgende Gelingensbedingungen sind bei der Umsetzung zu berücksichtigen:

- Eine Rollenklärung innerhalb von Stpl über die Verantwortung zu Prozessabschluss und -qualität muss erfolgen, sodass Prozessverantwortlichkeiten definiert sind.
- Die Rollen und konkrete Aufgabenabgrenzung innerhalb der Vergabestelle müssen prozessorientiert ausgestaltet sein. Das gilt insbesondere auch gegenüber den Sachbearbeitenden in den Fachabteilungen als Bedarfsträger oder prozessbeteiligten Dienststellen.
- Eine einheitliche Dokumentation und Archivierung der Vergabeverfahren muss über verschiedene Vergabearten gewährleistet sein.

- Bedingungen zur durchgängigen Digitalisierung des Vergabeverfahrens müssen geschaffen werden.

Vorteile:
Es wurden verschiedene Vorteile einer Prozessbündelung identifiziert:

- Bei steigender Diversität der Vergabeverfahren und Vergabeprozesse werden Kompetenzen gebündelt und gewährleisten formell rechtssichere Vergaben.
- Aufwände der in den Vergabeverfahren involvierten Sachbearbeitenden können durch die Bereitstellung von Mustern, Vergabeinformation und zentrale Datenbank reduziert werden.
- Einheitliche Qualitätssicherung und Prüfung des Vergabeverfahrens sorgen für Standardbewahrung und reduzieren Abstimmungsbedarfe und Unsicherheiten. Auch die Bereitstellung von Dienstleistungen gegenüber anderen Bereichen (z.B. Aktualität der Datenbank) kann zentral organisiert werden.
- Dies sorgt auch für eine stärkere Koordination und Organisation der Schnittstellen zu anderen Dienststellen innerhalb der Vergabeverfahren und ermöglicht eine einheitliche Einbindung der städtischen Vergabeämter.

Herausforderungen:
Den Vorteilen stehen folgende Herausforderungen gegenüber:

- Dabei ist jedoch zu beachten, dass insbesondere Verfahrensabstimmungen zwischen Planern und zentraler Vergabestelle effektiv gestaltet sein müssen.
- Es werden ebenfalls weitere Schnittstellen im Vergabeprozesses erzeugt, die vor allen Dingen zu Beginn einer solchen Organisation zu zusätzlichen Zeitaufwänden innerhalb der Prozessabfolge führen.
- Die Vergabestelle soll eine Arbeitserleichterung anbieten und die organisationalen und rechtlichen Rahmenbedingungen überwachen. Eine Verlagerung fachlich-planerischer Aufgaben an die Vergabestelle kann jedoch zu einer Überlastung und Verschiebung bestehender Herausforderungen führen und bietet keine Potentiale zur Prozessoptimierung.

Abhilfe:
Zur Begegnung der Herausforderungen können folgende Maßnahmen ergriffen werden:

- Eine erfolgreiche Organisation kann durch eine Definition der Vergabeabteilung als unterstützende Dienstleistungsstelle zur Einhaltung der Vergabekriterien und Verfahrensunterstützer unterstützt werden.
- Dieses Erwartungsmanagement hilft auch bei einem funktionierenden Schnittstellenmanagement und verpflichtenden Beteiligung der Dienststellen und Sachbearbeitenden.
- Regelmäßige Informationen und Fortbildung der Mitarbeitenden des Bereichs Vergabe zu bestehenden Vergabeverfahren sorgen für nachhaltige Prozesserleichterung und zufriedene Beschäftigte.

5.7 Vorkaufsrechte

5.7.1 Zusammenfassung Zielstruktur und Zuordnungsvarianten

Aufgrund der in Kapitel 4 dargelegten Druckpunkte und Optimierungshebel empfehlen wir **prozessorientiert eine Bündelung der Bearbeitungsschritte** für die Vorkaufsrechte. Hierdurch könnte die „Spezialexpertise Vorkaufsrechte" an einer Stelle alloziert und für die gesamte Stadtfläche nutzbar gemacht werden. Darüber hinaus würden dadurch Schnittstellen reduziert, was der zeitlich eng getakteten Prozessbearbeitung zugutekommt. Für bestmögliche Ergebnisse in der operativen Umsetzung, erfolgt die Prüfung und städtebauliche Begründung der Vorkaufsrechte demnach innerhalb von Stpl funktional und regional gebündelt an einer organisatorischen Stelle. Für die Zuordnung im

Organigramm gibt es nachstehende Varianten I-III. Während Variante I realistisch umsetzbar eingestuft wird, zeigen die Varianten II und III lediglich Alternativen auf. Alle drei Varianten werden hier der Vollständigkeit halber genannt und in der beigefügten Präsentation detaillierter betrachtet. Die letzte und vierte Variante bildet eine Alternative für eine regionale Prozessbearbeitung.

Variante I: Gebündelte Prozessbearbeitung bei Stab Strategie & PE

- Das Ziel, die Ausübung des Vorkaufrechts zur Sicherung städtebaulicher Zielsetzungen und Maßnahmen einzusetzen kann erfolgsversprechend gelingen, wenn die operativen Aufgaben eng an die strategische Ausrichtung geknüpft und bereits vorhandene Schnittstellen zu anderen Dienststellen genutzt werden.
- Diese Aufhängung der Vorkaufsrechte bei Stab Strategie und PE kann perspektivisch insbesondere dann Früchte tragen, wenn die Abteilung Gesamtstadt und der Stab PE langfristig zusammen gedacht würden, da die Trennung der beiden Aufgabenschwerpunkte inhaltlich einer stabilen Argumentationsbasis entbehrt.

Variante II: Gebündelte Prozessbearbeitung bei Abt. Gesamtstadt

- Theoretisch wäre es für die Zielerreichung ebenso denkbar, die gebündelte Prozessbearbeitung enger mit der Stadterneuerung zu verknüpfen, um die Nähe zu anderen gesamtstädtischen Prozessen zu nutzen.

Variante III: Prozessbündelung bei einer regionalen Abteilung mit Dienstleistungsfunktion für alle Regionen

- Grundsätzlich wäre es ebenso möglich, die gebündelte Prozessbearbeitung in einer der Gebietsabteilungen N/M/S zu verankern und sie als Dienstleistungsfunktion für das gesamte Stadtgebiet einzusetzen.

Variante IV: **Prozessbearbeitung in der Gebietsstruktur und bei Stab Strategie und PE**

- Um die bestmögliche Anbindung an die Begutachtung zu gewährleisten, erfolgt die operative Umsetzung der Prozessbearbeitung in der Gebietsstruktur N/M/S.
- Im Stab Strategie und PE können jene Aufgaben verankert werden, die aufgrund der gesamtstädtischen Perspektive zur Ergebnissicherung beitragen und für die Prozessbearbeitung von strategischer Relevanz sind.

Aufgrund der finalen Verabschiedung der Gebietsstruktur (am 19.09.2019) rückt die obengenannte, prozessorientierte Empfehlung in den Hintergrund, zugunsten der **strukturorientierten Möglichkeit.**

Die Detailbetrachtung im nachstehenden Unterkapitel erfolgt für die inzwischen beschiedene Variante IV.

5.7.2 Detailbetrachtung verabschiedete Variante: Prozessbearbeitung in der Gebietsstruktur und bei Stab Strategie und PE

Gelingensbedingungen:
Folgende Gelingensbedingungen sind bei der Umsetzung zu berücksichtigen:

- Da die operative Bearbeitung in der Begutachtung liegt, in der parallel andere Aufgaben bearbeitet werden, muss der Prozess der Vorkaufsrechtsprüfung gegenüber anderen Aufgaben priorisiert werden. Nur so kann das Risiko minimiert werden, potenziell ungenutzte Chancen auf Vorkaufsrechte zu reduzieren.
- Es bedarf einen funktionierenden Wissenstransfer über mehrere Personen in unterschiedlichen organisatorischen Einheiten hinweg.

- Um für die gesamte Stadtfläche über die Gebietsstrukturen hinweg ein vergleichbares Prozessergebnis zu realisieren, braucht es einen einheitlichen Standard in der Prozessbearbeitung (siehe hierfür auch die Druckpunkte III-V aus Kapitel 4).
- Um in allen Gebieten die Prüfung fristgerecht abzuschließen, ist eine ausreichende Personalausstattung inkl. Vertretungsreglung notwendig.

Vorteile:
Es wurden Vorteile einer regional getrennten Bearbeitung identifiziert:
- Die zuständigen Personen können aufgrund ihrer Tätigkeiten in der Begutachtung ihr bestehendes Kontextwissen in den Gebieten N/M/S vertiefend nutzen.

Herausforderungen:
Den Vorteilen stehen folgende Herausforderungen gegenüber:
- Die Organisation und Verteilmechanismen der Prozessbearbeitung steht in Abhängigkeit von eintreffenden Vorkaufsrechten, bei gleichzeitiger Berücksichtigung der zuständigen Personen.
- Die Bearbeitung in unterschiedlichen Gebietseinheiten von verschiedenen Personen erschwert einen ganzheitlichen Prozessfluss sowie Wissenstransfer.
- Die Trennung der strategischen und operativen Aufgaben in unterschiedliche organisatorische Einheiten erhöht den gruppenübergreifenden Abstimmungsaufwand.
- Externe Stellen haben an verschiedenen organisatorischen Stellen, mehrere unterschiedliche Ansprechpersonen.

Abhilfe:
Zur Begegnung der Herausforderungen können folgende Maßnahmen ergriffen werden:
- Um die Verteilmechanismen effizient zu steuern, bedarf es einer zentralen Verwaltung des Eingangs der Vorkaufsrechte.
- Um einen einheitlichen Prozessfluss zu ermöglichen, sollte die Gebietsaufteilung aufgrund der wichtigen Schnittstelle zur BoB einem ähnlichen Gebietszuschnitt folgen und eine ähnliche Kennzeichnung der Akten nach Relevanz in Gebieten vornehmen. Damit ist es den zuständigen Personen bei Stpl schnell möglich Anfragen zu bearbeiten und stadtinterne Prioritäten zu erkennen, unabhängig davon, in welchem Gebiet sie liegt.
- Um dem erhöhten Abstimmungsaufwand gerecht zu werden, sollte ein eigener Regeltermin für Vorkaufsrechte zwischen der Begutachtung und dem Stab Strategie und PE etabliert werden.
- Um es externen Stellen zu erleichtern, die richtige Ansprechperson zu kontaktieren, sollte eine zentrale Kontaktstelle für Vorkaufsrechte mit allgemein gültigen Kontaktdaten eingerichtet werden. So kann eine personen- und gruppenübergreifende Erreichbarkeit transparent ermöglicht werden.

5.8 B-Plan

5.8.1 Zusammenfassung Zielstruktur und Zuordnungsvarianten

Die Gebietsaufteilung für den Planungsbereich ist durch die Zielstruktur vorgegeben. Im Prozess werden sich die einzelnen Prozessschritte kaum verändern. Die Prozessschritte der Planung werden in den jeweiligen Gebietsabteilungen ausgeführt. Hier haben die o.g. Optimierungshebel größere Auswirkungen (Priorisierungserfordernis und Abstimmungserfordernis). Jedoch verlagert sich eine gesamte Prozessrolle (Verfahren – ehem. Stpl/2-2) in eine andere Abteilung. Deswegen wird die Gestaltung der Schnittstellen entscheidend für die effektive Durchführung des Planungsverfahrens sein.

Die unterschiedlichen Varianten beschränken sich lediglich auf die **Lokalisierung des Verfahrens**. Hierzu gibt es drei Varianten:

Variante I: Verfahren wird in einer der Gebietseinheiten angesiedelt

- Die operative Verfahrenssteuerung wird in einer Gebietseinheit angesiedelt. Dies hat den Vorteil, dass diese nah an der Ausführung verbleibt. Zusätzlich würde dies der Qualitätssicherung dienen. Nachteil wäre, dass eine Gebietsabteilung weiterhin mit anderen Gebieten zu tun hat und ein Hierarchiegefälle zwischen den Abteilungsleitungen entstehen könnte.

Variante II: Verfahren wird aufgeteilt in allen Gebietseinheiten

- Eine Aufteilung des Verfahrens auf die Gebietseinheiten scheint nicht realisierbar, da es ressourcentechnisch nicht abbildbar ist.

Variante III: Verfahren wird bei der Stabstelle angesiedelt

- Durch die Ansiedlung des Verfahrens bei der Stabstelle, würde das Verfahren näher an die Strategie und weiter weg vom operativen Geschäft rutschen. Sie würde daher stärker strategisch und qualitätssichernd steuern aber eventuell die Bindung zum operativen Geschäft etwas verlieren. Außerdem würden nun zusätzlich zu drei Abteilungsleitungen noch eine Stabstellenleitung auf den Planungsprozess einwirken, was weiterhin zu Abstimmungsverzögerungen führen könnte.

Die verabschiedete Variante entspricht der ersten Variante.

5.8.2 Detailbetrachtung der verabschiedeten Variante: Aufgabenerfüllung in Gebietseinheiten

Gelingensbedingungen:
Folgende Gelingensbedingungen sind bei der Umsetzung zu berücksichtigen:

- Es müssen vergleichbare und einheitliche Verfahren mit denselben Standards für N/M/S sichergestellt werden.
- Eine effektive und regelmäßige Abstimmung auf Leitungs- und Arbeitseben zwischen den Gebietsabteilungen wird zentral für den Prozess sein.
- Klare Verantwortlichkeiten und Schnittstellenarbeit müssen etabliert werden.

Vorteile:
Es wurden verschiedene Vorteile einer regional getrennten Bearbeitung identifiziert:

- Die Gebietsaufteilung kann zu einer Reduktion der Schnittstellen zwischen B-Plan-Verfahren und Begutachtung nach regionaler Zuständigkeit führen.
- Außerdem kommt es zu einer Kompetenz- und Informationsbündelung zu B-Plan-Verfahren in den Gebietsabteilungen.

Herausforderungen:
Den Vorteilen stehen folgende Herausforderungen gegenüber:

- Es besteht die Gefahr, dass sich unterschiedliche planerische Ansätze und Qualitätsstandards für die unterschiedlichen Gebiete entwickeln. Silodenken und –handeln sowie verschiedene Verfahrensstandards und Entscheidungen sollten vermieden werden.
- Durch die Aufteilung in Gebietsabteilungen entstehen innerhalb des Prozesses mehrere zusätzliche Schnittstellen zwischen Planung, Verfahren und städtebaulichen Verträge.
- Die Aufteilung des Personals in B-Plan-Verfahren auf drei Abteilungen wird Auswirkung auf Aufgabengestaltung und Vertretungsreglungen haben.

- Unterschiedliche Arbeitsbelastung in den Abteilungen müssen auch Abteilungsübergreifend abgefangen werden. Dies erfordert ein funktionierendes und übergeordnetes Personalmanagement.

Abhilfe:
Zur Begegnung der Herausforderungen können folgende Maßnahmen ergriffen werden:

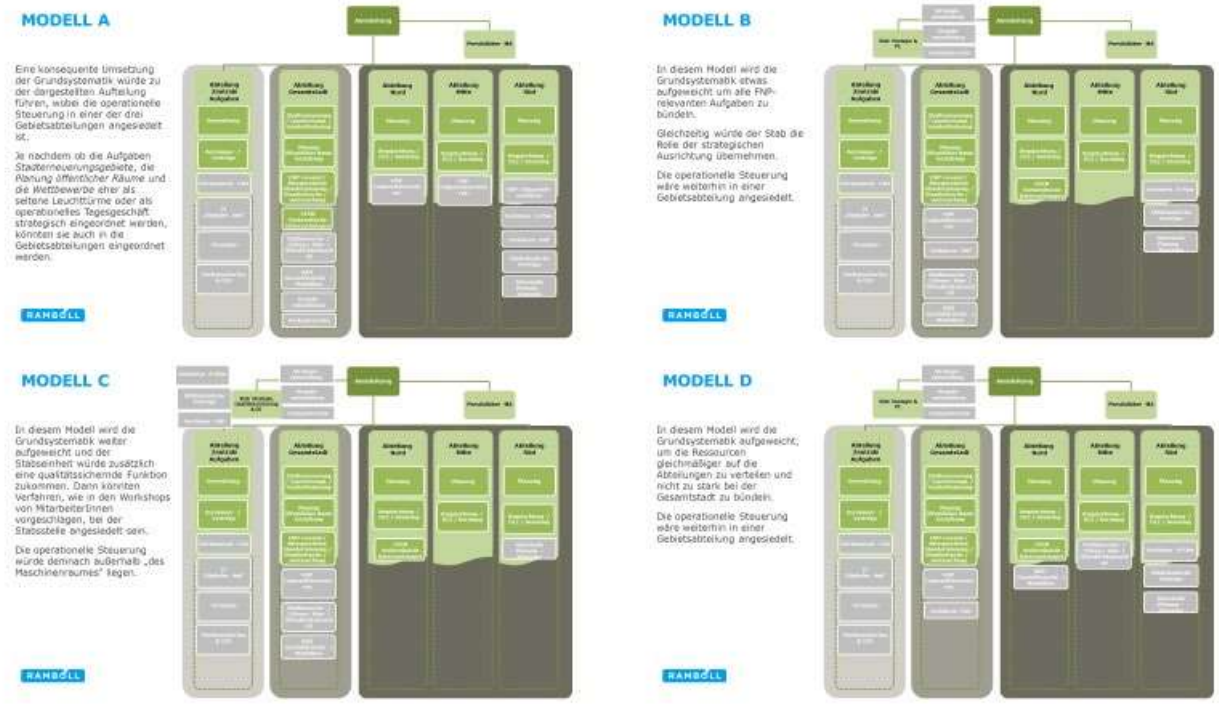
- Es bedarf institutionalisierter und strategischer Abstimmungsformate zwischen den Abteilungsleitungen.
- Zusätzlich benötigt es Austauschformate und Abstimmungszirkel auf Sachbearbeitungsebene.
- Ein funktionierendes Schnittstellenmanagement für neu entstehende Schnittstellen muss aufgesetzt werden. Dies wird im Leistungsbereich Schnittstellen noch einmal gesondert betrachtet.
- Auch braucht es abteilungsübergreifende Vertretungsregelungen, die eine gewisse Durchlässigkeit gewährleisten und ein übergeordnetes Personalmanagement, welches ermöglicht, dass Sachbearbeitende auch abteilungsübergreifend (Rotation) bei verschieden hoher Arbeitslast eingesetzt werden können.

5.8.3 Übergeordnete Gelingensbedingungen

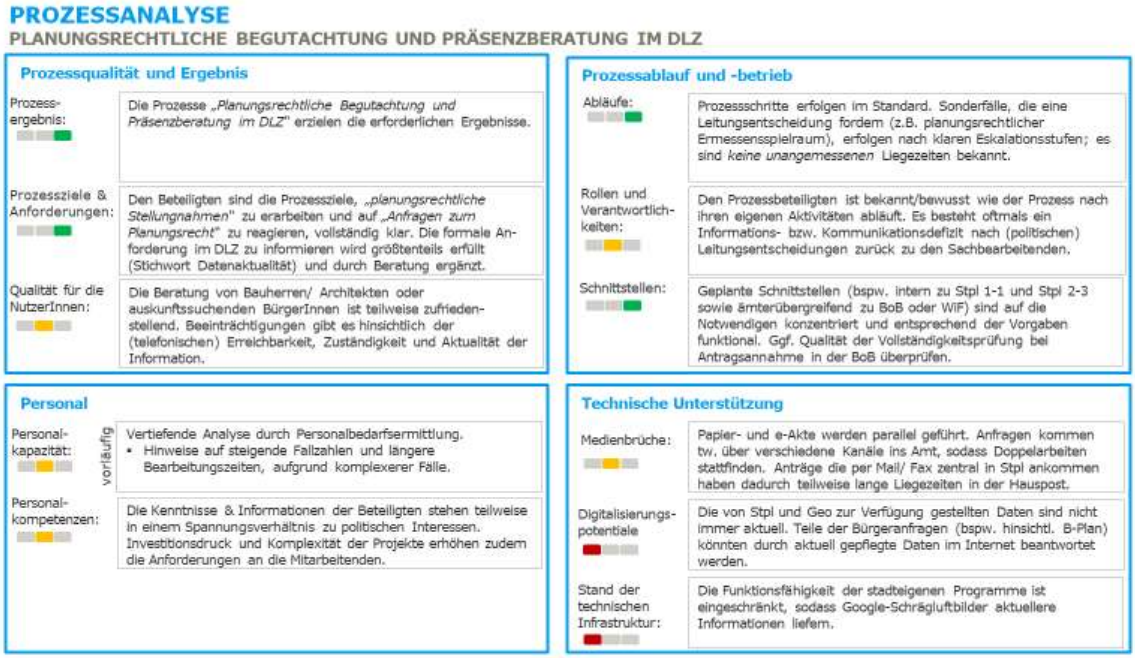
- Eine strategische Ausrichtung des Prozesses sollte frühzeitig abgestimmt werden und Standards des Verfahrens sollten schon am Anfang festgelegt sein.
- Die Dienststellenleitung wird zukünftig eine größere Rolle bei der strategischen Ausrichtung und Priorisierung spielen müssen.
- Die Ansprechbarkeit zwischen Kollegen sollte abteilungsübergreifend gewährleistet bleiben. Konkurrenz zwischen den Abteilungen und Sachgebieten sollte auch auf Grund des „Betriebsklimas" vermieden werden.

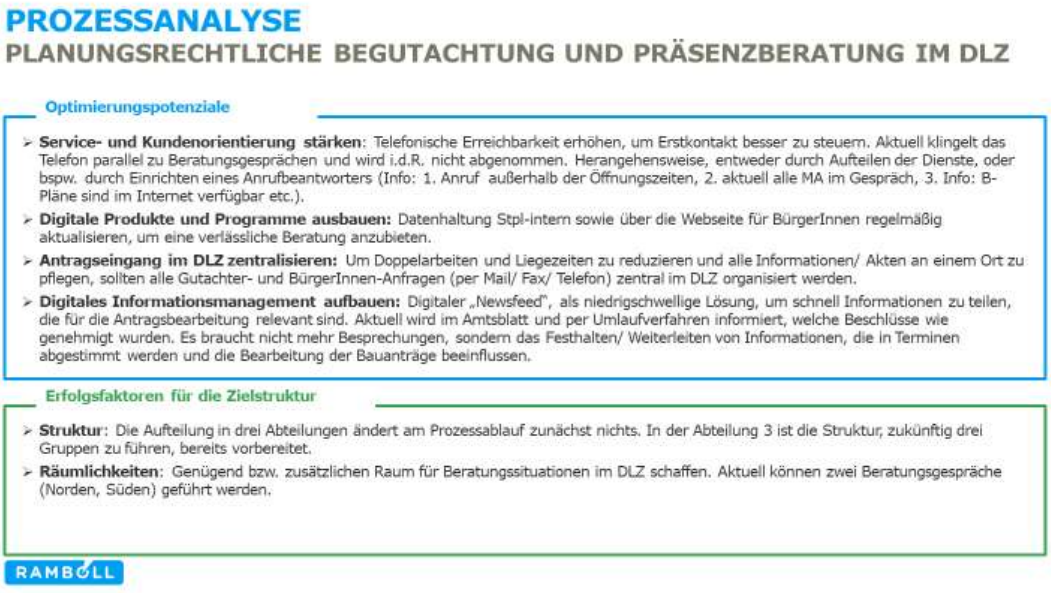
6. ANHANG 1: ZIELMODELLDARSTELLUNGEN

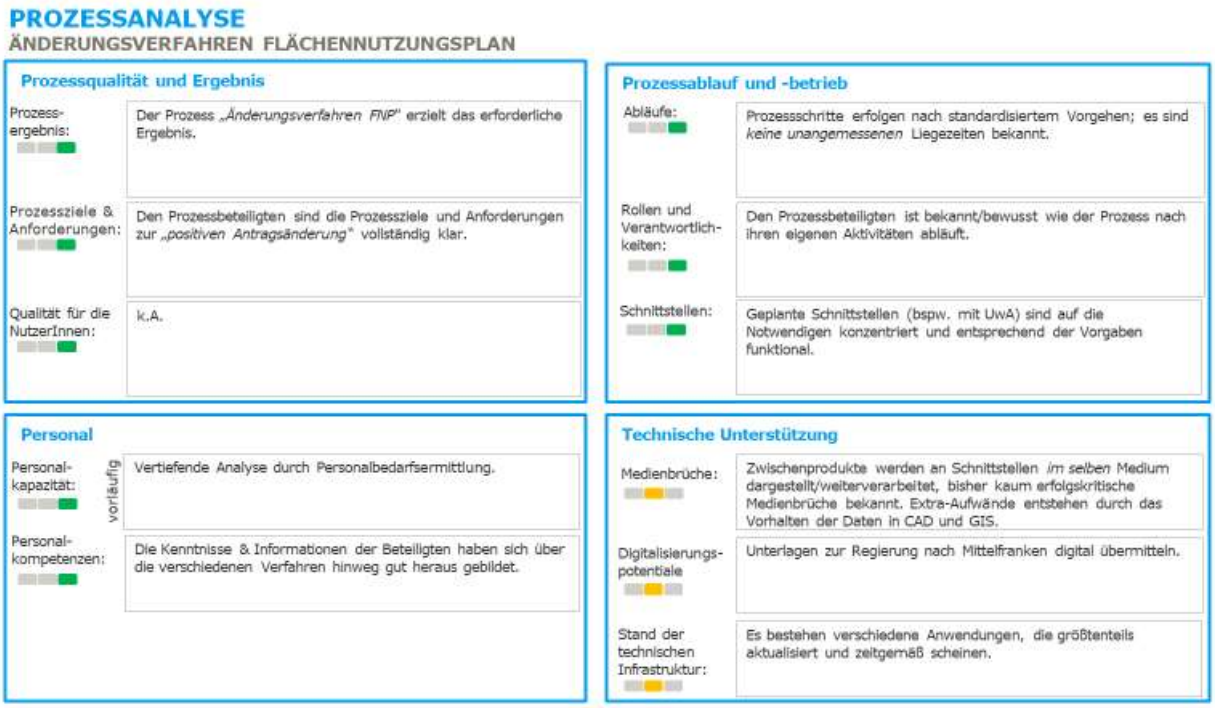
Siehe hierfür gesondertes Dokument.



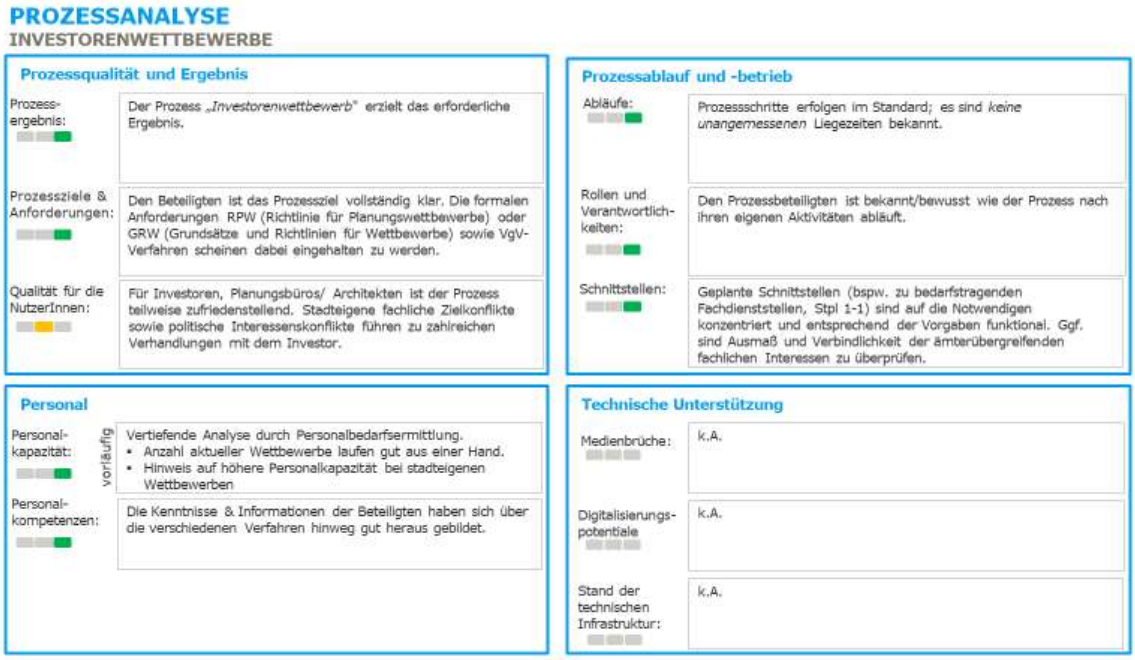
7. ANHANG 2: DETAILERGEBNISSE DER PROZESSANALYSEN






PROZESSANALYSE
ÄNDERUNGSVERFAHREN FLÄCHENNUTZUNGSPLAN
Prozessqualität und Ergebnis
Prozess-ergebnis:
Der Prozess „Änderungsverfahren FNP" erzielt das erforderliche Ergebnis.
Prozessziele & Anforderungen:
Den Prozessbeteiligten sind die Prozessziele und Anforderungen zur „positiven Antragsänderung" vollständig klar.
Qualität für die NutzerInnen:
k.A.
Prozessablauf und -betrieb
Abläufe:
Prozessschritte erfolgen nach standardisiertem Vorgehen; es sind keine unangemessenen Liegezeiten bekannt.
Rollen und Verantwortlich-keiten:
Den Prozessbeteiligten ist bekannt/bewusst wie der Prozess nach ihren eigenen Aktivitäten abläuft.
Schnittstellen:
Geplante Schnittstellen (bspw. mit UwA) sind auf die Notwendigen konzentriert und entsprechend der Vorgaben funktional.
Personal
Personal-kapazität:
vorläufig
Vertiefende Analyse durch Personalbedarfsermittlung.
Personal-kompetenzen:
Die Kenntnisse & Informationen der Beteiligten haben sich über die verschiedenen Verfahren hinweg gut heraus gebildet.
Technische Unterstützung
Medienbrüche:
Zwischenprodukte werden an Schnittstellen im selben Medium dargestellt/weiterverarbeitet, bisher kaum erfolgskritische Medienbrüche bekannt. Extra-Aufwände entstehen durch das Vorhalten der Daten in CAD und GIS.
Digitalisierungs-potentiale
Unterlagen zur Regierung nach Mittelfranken digital übermitteln.
Stand der technischen Infrastruktur:
Es bestehen verschiedene Anwendungen, die größtenteils aktualisiert und zeitgemäß scheinen.


PROZESSANALYSE
ÄNDERUNGSVERFAHREN FLÄCHENNUTZUNGSPLAN
Optimierungspotenziale
Digitalisierung gezielt einsetzen: Vielfalt von digitalen Anwendungen vereinheitlichen (bspw. in Geo Datenservice) und analoge Produkte (Unterlagen für die Regierung Mittelfranken) ins Digitale heben.
Erfolgsfaktoren für die Zielstruktur
Struktur: Innerhalb der Verfahrensbearbeitung sollte der Wissenstransfer bei einer Dreigliederung so niedrigschwellig ermöglicht werden, dass eine einheitliche Qualität gesichert werden kann.
Struktur: Bei einer Dreiteilung haben bedarfstragende Fachdienststellen ggf. verschiedene Ansprechpartner.
Struktur: Mögliche Effizienzgewinne sind im Bereich der standardisierten Verfahren zwischen der vorbereitenden und der verbindlichen Bauleitplanung zu prüfen.
Personal: Die personellen Kapazitäten müssen bei einer regionalen Aufteilung erhöht werden.
RAMBØLL


PROZESSANALYSE
INVESTORENWETTBEWERBE
Prozessqualität und Ergebnis
Prozess-ergebnis:
Der Prozess „Investorenwettbewerb" erzielt das erforderliche Ergebnis.
Prozessziele & Anforderungen:
Den Beteiligten ist das Prozessziel vollständig klar. Die formalen Anforderungen RPW (Richtlinie für Planungswettbewerbe) oder GRW (Grundsätze und Richtlinien für Wettbewerbe) sowie VgV-Verfahren scheinen dabei eingehalten zu werden.
Qualität für die NutzerInnen:
Für Investoren, Planungsbüros/ Architekten ist der Prozess teilweise zufriedenstellend. Stadteigene fachliche Zielkonflikte sowie politische Interessenskonflikte führen zu zahlreichen Verhandlungen mit dem Investor.
Prozessablauf und -betrieb
Abläufe:
Prozessschritte erfolgen im Standard; es sind keine unangemessenen Liegezeiten bekannt.
Rollen und Verantwortlich-keiten:
Den Prozessbeteiligten ist bekannt/bewusst wie der Prozess nach ihren eigenen Aktivitäten abläuft.
Schnittstellen:
Geplante Schnittstellen (bspw. zu bedarfstragenden Fachdienststellen, Stpl 1-1) sind auf die Notwendigen konzentriert und entsprechend der Vorgaben funktional. Ggf. sind Ausmaß und Verbindlichkeit der ämterübergreifenden fachlichen Interessen zu überprüfen.
Personal
Personal-kapazität:
vorläufig
Vertiefende Analyse durch Personalbedarfsermittlung.
• Anzahl aktueller Wettbewerbe laufen gut aus einer Hand.
• Hinweis auf höhere Personalkapazität bei stadteigenen Wettbewerben
Personal-kompetenzen:
Die Kenntnisse & Informationen der Beteiligten haben sich über die verschiedenen Verfahren hinweg gut heraus gebildet.
Technische Unterstützung
Medienbrüche:
k.A.
Digitalisierungs-potentiale
k.A.
Stand der technischen Infrastruktur:
k.A.


PROZESSANALYSE
INVESTORENWETTBEWERBE
Optimierungspotenziale
➢ Stadtinterne Zielkonflikte effizienter lösen: Frühzeitige Entscheidungsfindung über städtische Bedarfe avisieren und Verbindlichkeit herstellen. Durch Zielkonflikte zwischen Fachdienststellen, insbesondere bei der Auslobung kommt es zu zeitintensiven und wiederkehrenden Informationsschleifen und Verhandlungsterminen - zwischen den Ämtern sowie mit dem Investor.
Erfolgsfaktoren für die Zielstruktur
➢ Personal: Die personellen Kapazitäten müssten bei einer regionalen Aufteilung erhöht werden.
➢ Struktur: Bei einer potenziellen Teilung der Aufgabenbearbeitung „Wettbewerbe" hätten bedarfstragende Fachdienststellen ggf. verschiedene Ansprechpartner; diese sollten in einem engen Dialog und Austausch stehen, um im Außenbild eine einheitliche gestalterische Linie zu verfolgen.
RAMBØLL

PROZESSANALYSE
PLANUNG VON PLÄTZEN & ÖFFENTLICHEN RÄUMEN

Prozessqualität und Ergebnis

Prozess-ergebnis:	Der Prozess *„Planung von Plätzen & Öffentlichen Räumen"* erzielt das erforderliche Ergebnis.
Prozessziele & Anforderungen:	Den Prozessbeteiligten sind die Prozessziele *„Gestaltung von Plätzen und öffentlichen Räumen"* sowie die Anforderungen daran klar.
Qualität für die NutzerInnen:	k. A.

Prozessablauf und -betrieb

Abläufe:	Prozessschritte erfolgen im Standard, Sonderfälle (z.B. Sanierungsbedarfe, Dissensfälle) werden ebenfalls klar abgearbeitet; es sind *keine unangemessenen* Liegezeiten bekannt.
Rollen und Verantwortlich-keiten:	Den Prozessbeteiligten ist bekannt/bewusst wie der Prozess nach ihren eigenen Aktivitäten abläuft; Rückfragen von beteiligten BürgerInnen ohne Prozessschritt-Zuordnung deuten ein Transparenzpotential an.
Schnittstellen:	Die Schnittstelle mit SÖR ist in Leistungsphase 3 bei einzelnen Prozessschritten unklar. Uneindeutig ist, wer die Federführung hat. Geplante Schnittstellen (auch zu Externen, wie Behindertenverbände) sind auf die Notwendigen konzentriert und entsprechend der Vorgaben funktional.

Personal

Personal-kapazität:	vorläufig	Vertiefende Analyse durch Personalbedarfsermittlung. • Prozessumsetzung und -steuerung durch bestehenden Personalkörper *leistbar*
Personal-kompetenzen:		In Leistungsphase 3 fehlt Fachwissen im Bereich Höhenplanung; derzeit übernimmt SÖR, die Federführung bei dieser Schnittstelle/Aufgabe ist unklar.

Technische Unterstützung

Medienbrüche:	Zwischenprodukte werden an Schnittstellen *im selben* Medium dargestellt/weiterverarbeitet, bisher keine erfolgskritischen Medienbrüche bekannt.
Digitalisierungs-potentiale	k. A.
Stand der technischen Infrastruktur:	k.A.

PROZESSANALYSE
PLANUNG VON PLÄTZEN UND ÖFFENTLICHEN RÄUMEN

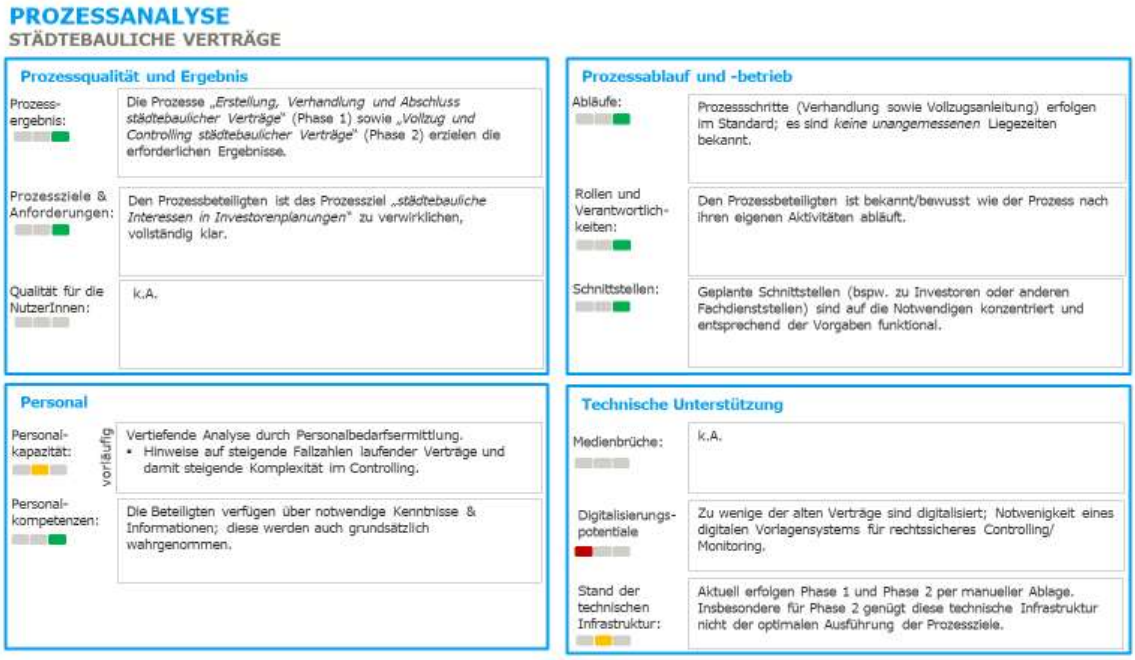
Optimierungspotenziale

- **Optimierung besteht an der Schnittstelle mit SÖR:** Klärung der Zuständigkeit und Federführung kann den Prozess verflüssigen

Erfolgsfaktoren für die Zielstruktur

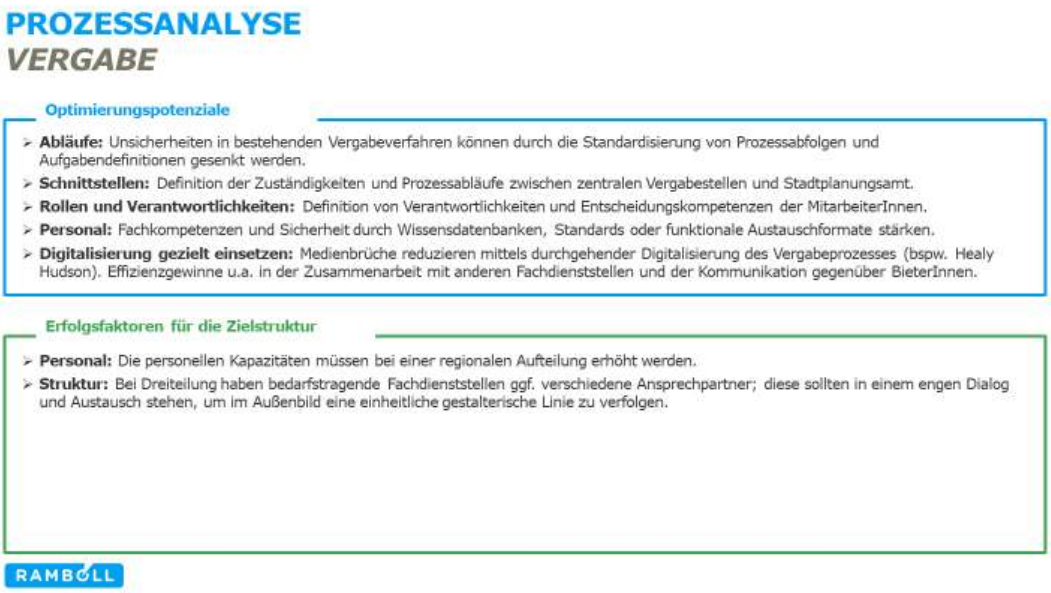
- Es sollte ein **einheitliche gestalterische Linie** bei der Aufteilung gewährleistet werden
- Der **enge Bezug von Gestaltungsplanung und Wettbewerben** sollte sicher gestellt sein
- Eine **verstärkte Zusammenarbeit mit der Stadterneuerung** sollte geschaffen werden.
- **Fachwissen** bei der Gestaltungsplanung muss trotz regionaler Aufteilung **gebündelt bleiben**
- **Personal:** Die personellen Kapazitäten müssen bei einer regionalen Aufteilung erhöht werden.

RAMBØLL


PROZESSANALYSE
STÄDTEBAULICHE VERTRÄGE
Prozessqualität und Ergebnis
Prozess-ergebnis:
Die Prozesse „Erstellung, Verhandlung und Abschluss städtebaulicher Verträge" (Phase 1) sowie „Vollzug und Controlling städtebaulicher Verträge" (Phase 2) erzielen die erforderlichen Ergebnisse.
Prozessziele & Anforderungen:
Den Prozessbeteiligten ist das Prozessziel „städtebauliche Interessen in Investorenplanungen" zu verwirklichen, vollständig klar.
Qualität für die NutzerInnen:
k.A.
Prozessablauf und -betrieb
Abläufe:
Prozessschritte (Verhandlung sowie Vollzugsanleitung) erfolgen im Standard; es sind keine unangemessenen Liegezeiten bekannt.
Rollen und Verantwortlich-keiten:
Den Prozessbeteiligten ist bekannt/bewusst wie der Prozess nach ihren eigenen Aktivitäten abläuft.
Schnittstellen:
Geplante Schnittstellen (bspw. zu Investoren oder anderen Fachdienststellen) sind auf die Notwendigen konzentriert und entsprechend der Vorgaben funktional.
Personal
Personal-kapazität:
vorläufig
Vertiefende Analyse durch Personalbedarfsermittlung.
• Hinweise auf steigende Fallzahlen laufender Verträge und damit steigende Komplexität im Controlling.
Personal-kompetenzen:
Die Beteiligten verfügen über notwendige Kenntnisse & Informationen; diese werden auch grundsätzlich wahrgenommen.
Technische Unterstützung
Medienbrüche:
k.A.
Digitalisierungs-potentiale
Zu wenige der alten Verträge sind digitalisiert; Notwenigkeit eines digitalen Vorlagensystems für rechtssicheres Controlling/ Monitoring.
Stand der technischen Infrastruktur:
Aktuell erfolgen Phase 1 und Phase 2 per manueller Ablage. Insbesondere für Phase 2 genügt diese technische Infrastruktur nicht der optimalen Ausführung der Prozessziele.


PROZESSANALYSE
STÄDTEBAULICHE VERTRÄGE
Optimierungspotenziale
➢ Digitales Datenmanagement aufbauen: Digitales Ablage- und Controllingsystem einrichten und pflegen, um Vollzug der Verträge übersichtlicher zu steuern.
Erfolgsfaktoren für die Zielstruktur
➢ Kommunikation: Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse neu aufsetzen, um der regionalen Aufteilung und ggf. größeren Anzahl an Schnittstellen entsprechend gerecht zu werden.
➢ Struktur: Innerhalb der Phase 1, insbesondere bei der Verhandlung, sollte der Wissenstransfer bei einer Dreigliederung so niedrigschwellig ermöglicht werden, dass eine einheitliche Qualität und Standards über Nord, Mitte, Süd hinweg gesichert werden kann (bspw. hinsichtl. Aktualisierung von Musterdokumenten).
RAMBØLL


PROZESSANALYSE
VERGABE
Prozessqualität und Ergebnis
Prozess-ergebnis:
Die Prozesse „Vergaben" erzielen das erforderliche Ergebnis zur Vergabe von Dienstleistungs- und Werkverträgen.
Prozessziele & Anforderungen:
Prozessziele sind Prozessbeteiligten bekannt. Anforderungen zum „Vergabeverfahren" sind v.a. für Vergaben unterhalb des EU-Schwellenwertes unzureichend bekannt. Unterschiede und Unsicherheiten hinsichtlich Vergabeart, rechtlicher Anforderungen und Verfahrensgestaltung sowie Schnittstelleneinbindung.
Qualität für die NutzerInnen:
Vergaberelevante Unterlagen und Fragen werden BieterInnen zeitnah beantwortet und bereitgestellt; Teilweise hoher Aufwand zur Durchführung der Vergabeverfahren für MA; Unsicherheiten bestehen ggü. Gewährleistung rechtssicherer Vergabeverfahren
Prozessablauf und -betrieb
Abläufe:
Prozessabläufe erfolgen gemäß Erfahrungswissen und gesetzl. Rahmenbedingungen; Zuständigkeiten für die Betreuung von Vergabeverfahren innerhalb Stpl. sind Prozessbeteiligten unklar; Formalisierung von Abläufen, Prozesssteckbriefen, Dokumentationen und Aufgabendefinition im Prozessablauf erforderlich.
Rollen und Verantwortlichkeiten:
Prozessbeteiligten ist Prozessablauf nach eigenen Aktivitäten teilweise bekannt; Verantwortlichkeiten zur Erstellung von Bewertungsmatrizen, Zuständigkeiten im Ablauf mitunter unklar; Verantwortlichkeiten gegenüber ZD 3 und VMN müssen spezifiziert, Beschaffungs- und Bedarfsstellen definiert werden.
Schnittstellen:
Zeitpunkt und Umfang der Einbindung von RA/3 VMN und ZD/3 sind unklar; Einhaltung des 4-Augen-Prinzips ist bei geteilter Zuständigkeit mit ZD/3 unklar; Aufgabenverteilung bei der Einbindung von Fachdienststellen muss stärker definiert werden.
Personal
Personal-kapazität:
vorläufig
Vertiefende Analyse durch Personalbedarfsermittlung.
• Hinweis: Prozessumsetzung und -steuerung durch bestehenden Personalkörper leistbar, aber Wunsch nach koordinierender Stelle bereits geäußert.
Personal-kompetenzen:
Die Kenntnisse & Informationen der Beteiligten haben sich über die verschiedenen Verfahren hinweg gut heraus gebildet. Es bestehen Unsicherheiten bezüglich einheitlicher Standards, Verfahrensabläufe und Wissensdatenbanken.
Technische Unterstützung
Medienbrüche:
Zwischenprodukte werden an Schnittstellen im selben Medium dargestellt/weiterverarbeitet, bisher keine erfolgskritischen Medienbrüche bekannt.
Digitalisierungs-potentiale
Einheitliche Dokumentation und Dokumentationsverfahren gegenüber Schnittstellen. Durchgehende Digitalisierung zur Reduktion von Schnittstellen und Medienbrüchen. Einfluss der DSGVO auf bestehende Prozessschritte erzeugt offene Fragen.
Stand der technischen Infrastruktur:
Entspricht den erforderlichen Vergabeverfahren. Ggf. Effizienzgewinne durch Bereitstellung zusätzlicher Hardware.


PROZESSANALYSE
VERGABE
Optimierungspotenziale
Abläufe: Unsicherheiten in bestehenden Vergabeverfahren können durch die Standardisierung von Prozessabfolgen und Aufgabendefinitionen gesenkt werden.
Schnittstellen: Definition der Zuständigkeiten und Prozessabläufe zwischen zentralen Vergabestellen und Stadtplanungsamt.
Rollen und Verantwortlichkeiten: Definition von Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen der MitarbeiterInnen.
Personal: Fachkompetenzen und Sicherheit durch Wissensdatenbanken, Standards oder funktionale Austauschformate stärken.
Digitalisierung gezielt einsetzen: Medienbrüche reduzieren mittels durchgehender Digitalisierung des Vergabeprozesses (bspw. Healy Hudson). Effizienzgewinne u.a. in der Zusammenarbeit mit anderen Fachdienststellen und der Kommunikation gegenüber BieterInnen.
Erfolgsfaktoren für die Zielstruktur
Personal: Die personellen Kapazitäten müssen bei einer regionalen Aufteilung erhöht werden.
Struktur: Bei Dreiteilung haben bedarfstragende Fachdienststellen ggf. verschiedene Ansprechpartner; diese sollten in einem engen Dialog und Austausch stehen, um im Außenbild eine einheitliche gestalterische Linie zu verfolgen.
RAMBØLL

ZENTRALISIERUNG DER VERGABESTELLE GEWÄHRLEISTET RECHTSSICHERE VERGABEVERFAHREN

- Bestehende Unsicherheiten zu Vergabearten können reduziert werden.
  - Kompetenzen werden bei steigender Diversität der Vergabeverfahren und Vergabeprozesse gebündelt.
  - Leistungen zur Erstellung von I) Wissensdatenbanken, II) Mustervorlagen sowie III) QS und 4-Augenprinzip können durch spezialisierte Stelle gewährleistet werden.
- Steigende Komplexität der Vergabe-RL führt sonst zu großen Aufwänden der SachbearbeiterInnen.
  - Vergabeverfahren sind mitunter nur kleinteiliger Bestandteil großer/langfristiger Verfahren (z.B. Investoren B-Plan) und binden hohe zeitlich und personelle Kapazitäten in der Planung, Bewertung und Vergabe.
  - Hohe planerische Kompetenzen können genutzt, fehlende vergaberechtliche Kompetenzen begegnet werden.
- Vielzahl von Schnittstellen können besser gebündelt und Verantwortlichkeiten eingefordert werden.
  - Vergabeverfahren erfordern die Beteiligung einer Vielzahl von Dienststellen, deren Zuarbeiten zu Prozessverzögerung führen oder nicht erfolgen.
  - Eine (einheitliche) Einbindung städtischer Vergabeämter wird durch Bündelung der Vergabeprozesse geschaffen.

RAMBØLL

PROZESSANALYSE
VORKAUFSRECHTE

Prozessqualität und Ergebnis

Prozess-ergebnis:	Der Prozess *„Vorkaufsrechte"* erzielt noch nicht im hinreichenden Maße das erforderliche Ergebnis.
Prozessziele & Anforderungen:	Das Prozessziel *„Ausübung des Vorkaufrechts zur Sicherung städtebaulicher Zielsetzungen und Maßnahmen"* ist klar und bekannt. Aber: es gäbe *mehr Flächen*, um Vorkaufrechte geltend zu machen. Daher wird derzeit im Stpl an der Verbesserung der Zielerreichung gearbeitet.
Qualität für die NutzerInnen:	k. A.

Prozessablauf und -betrieb

Abläufe:	Prozessschritte sind nicht durchgehend standardisiert; Zuständigkeiten zwischen Stpl und LA sind derzeit unklar verteilt und werden situativ immer wieder neu entschieden „wer zuletzt nein sagt"; Stpl und die beteiligten Schnittstellen erarbeiten derzeit einen verbesserten Prozess.
Rollen und Verantwortlich-keiten:	Notwendige Kenntnisse, Informationen und Befugnisse, um Prozess umzusetzen *liegen vor*; die Rollenaufteilung zwischen Stpl 3-2 und Stpl 1-1 ist nicht eindeutig.
Schnittstellen:	Notwendige Fachdienststellen werden nicht in höchstmöglichen Maß beteiligt; Schnittstelle zwischen Stpl und bedarfstragenden Fachdienststellen sind nicht eindeutig.

Personal

Personal-kapazität: (vorläufig)	Vertiefende Analyse durch Personalbedarfsermittlung • Hinweise auf Personalmangel zur Bearbeitung aller möglichen Fälle und für eine entsprechendes Datenmanagement.
Personal-kompetenzen:	Keine fehlenden Kompetenzen bekannt.

Technische Unterstützung

Medienbrüche:	E-Akte sieht bisher nur die Beteiligung weniger Fachdienststellen vor; weitere Fachdienststellen werden daher telefonisch/per Mail (nur durch Stpl 1-1) beteiligt; viele Fachdienststellen werden gar nicht beteiligt.
Digitalisierungs-potentiale	Datenbankpflege über verfügbare Flächen ist nicht tagesaktuell; die Information über potenzielle Vorkaufsrechte innerhalb des Stpl ist nicht ausreichend; Verbesserung der Beteiligung über E-Akte ist erforderlich
Stand der technischen Infrastruktur:	E-Akte als Medium wird zwar eingesetzt, hat aber nur eine sehr begrenzte Reichweite.

PROZESSANALYSE
VORKAUFSRECHTE

Optimierungspotenziale

- **Mehr Vorkaufsrechte prüfen:** Prozessgestaltung dahingehend optimieren, dass mehr Flächen für die Ausübung des Vorkaufsrechts in den Blick genommen und ggf. mehr Vorkaufsrechte ausgeübt werden (Stpl erarbeitet derzeit einen optimierten Prozessablauf).
- **Schnittstelle zwischen Stpl, LA und bedarfstragenden Fachdienststellen:** durch Klärung von Zuständigkeiten und Federführung regelhaft verbessern.
- **E-Akte:** Beteiligung der Fachdienststellen durch e-Akte erweitern und standardisieren.

Erfolgsfaktoren für die Zielstruktur

- **Personal:** Bei einer Dreiteilung mit drei Verantwortlichen können mehr Vorkaufsrechte geprüft und zur Entscheidung gebracht werden.
- **Personal:** Für eine Dreiteilung braucht es drei MitarbeiterInnen, die die Regionen verwalten; bei Dreiteilung haben bedarfstragende Fachdienststellen ggf. verschiedene Ansprechpartner; diese sollten in einem engen Dialog und Austausch stehen.

RAMBØLL

PROZESSANALYSE
BEBAUUNGSPLAN INVESTOREN

Prozessqualität und Ergebnis

Prozess-ergebnis:	Der Prozess *„Bebauungsplan Investoren"* erzielt das erforderliche Ergebnis.
Prozessziele & Anforderungen:	Den Prozessbeteiligten sind die Prozessziele und Anforderungen zur *Entwurfsplanung, Öffentlichkeits- und Fachdienstellen-beteiligung* vollständig klar. Bestehende Verzögerungen im Zuge nachträglicher Beteiligungen sonstiger Fachdienststellen müssten ggf. weitergehend untersucht werden.
Qualität für die NutzerInnen:	k.A. Vertiefende Analyse steht aus.

Prozessablauf und -betrieb

Abläufe:	Prozessschritte erfolgen im Standard bzw. in gemeinsamer, informeller Abstimmung zwischen Prozessbeteiligten; Liegezeiten durch breite Ämterbeteiligung; Vielzahl an Entscheidungen verursachen mitunter Schleifen und Prozessverzögerungen; Ggf. Abstimmungs- und Ausdifferenzierungsprozesse vertiefen.
Rollen und Verantwortlich-keiten:	Den Prozessbeteiligten ist bekannt/bewusst wie der Prozess nach ihren eigenen Aktivitäten abläuft, welche Akteure zu beteiligen sind. Ggf. müssen Verantwortlichkeiten zu Kontroll-Unterstützungs- und Beteiligungsprozessen geschärft werden.
Schnittstellen:	Schnittstellen zu anderen FD-Stellen formell definiert; Zuständig-keiten stärker ausdifferenzierbar; Einheitl. Wissen zum Verfahren nicht über alle Schnittstellen gewährleistet; Breite/nachträgliche Beteiligung anderer FD-Stellen verursachen Verzögerungen; Ext. Schnittstellen funktional, hoher Qualitätssicherungsaufwand.

Personal

Personal-kapazität:	vorläufig	Vertiefende Analyse durch Personalbedarfsermittlung. • Hinweis: Prozessumsetzung, -steuerung, -abstimmung und Öffentlichkeitsbeteiligung erfordern einen *Ausbau der Personalkapazitäten;*
Personal-kompetenzen:		Fachkompetenzen und Erfahrungswissen sind innerhalb des Stpl. vorhanden; Gemeinsame Abstimmung zwischen den Abteilungen sorgt für notwendige Kenntnisse & Informationsstand der Prozessbeteiligten zu Rollen, Prozessstand und Umsetzung des Prozesses.

Technische Unterstützung

Medienbrüche:	Zwischenprodukte werden an Schnittstellen *in unterschiedlichen* Medien dargestellt/weiterverarbeitet, bisher keine erfolgskritischen Medienbrüche bekannt.
Digitalisierungs-potentiale	Elektronische Bauakte als Schnittstelle zu Kommunikation mit Fachdienststellen. Ggf. Schaffung gemeinsamer Zugriffsrechte und elektronischer Vorgangsbearbeitung.
Stand der technischen Infrastruktur:	k.A.

PROZESSANALYSE
BEBAUUNGSPLAN INVESTOREN

Optimierungspotenziale

- **Personal:** Ausbau der Personalkapazitäten zur Bearbeitung der Prozesse.
- **Schnittstellen:** Schnittstellen zu anderen Fachdiensten führen zu Prozessverzögerungen.
  - Zeitpunkte für Ergebnisverfügbarkeit aus Behördenbeteiligung definieren und koordinieren.
  - Frühzeitige Entscheidungsfindung über städtische Bedarfe anvisieren und Verbindlichkeit gegenüber anderen FD-Stellen herstellen. Durch Zielkonflikte zwischen Fachdienststellen, insbesondere bei der Auslobung kommt es zu zeitintensiven und wiederkehrenden Informationsschleifen und Verhandlungsterminen - zwischen den Ämtern sowie mit dem Investor.
- **Rollen und Verantwortlichkeiten:** Steuerungs- und Unterstützungsaufgaben stärker strukturieren und Verbindlichkeiten definieren.

Erfolgsfaktoren für die Zielstruktur

- **Personal:** Die personellen Kapazitäten müssen bei einer regionalen Aufteilung erhöht werden. Informations- und Wissensaustausch zu Verfahren und Prozessen muss intensiviert werden. Ggf. Schaffung neuer Abstimmungs- und/oder Kontrollinstanzen.
- **Struktur:** Bei Dreiteilung haben bedarfstragende Fachdienststellen ggf. verschiedene Ansprechpartner; diese sollten in einem engen Dialog und Austausch stehen, um im Außenbild eine einheitliche gestalterische Linie zu verfolgen.
- **Schnittstellen:**
  - Neu entstehende Schnittstellen erfordern einen intensiveren Austausch zwischen prozessbeteiligten Akteuren (funktionaler Erfahrungsaustausch).
  - Zusätzliche Controllinginstrumente zum einheitlichen Vorgehens innerhalb des Stpl. in Prozessschritten und Kommunikation gegenüber Investoren, stadtinternen Schnittstellen und Öffentlichkeitsbeteiligung.
- **Standards:** Standardisierung von Verfahren zur Öffentlichkeitsbeteiligung und einheitlichen Umgang mit Investoren.

RAMBØLL