Sitzungsunterlagen

Sitzung des Stadtrates
19.07.2023

Inhaltsverzeichnis

Sitzungsdokumente

Tagesordnung -öffentlich- 5

Vorlagendokumente

TOP Ö 1 Feststellung des konsolidierten Jahresabschlusses 2020 der Stadt Nürnberg

Sitzungsvorlage Rpr/001/2023 10

TOP Ö 2 Entlastung für den konsolidierten Jahresabschluss 2020 der Stadt Nürnberg

Sitzungsvorlage Rpr/002/2023 13

TOP Ö 3 Feststellung des Jahresabschlusses 2021 der Stadt Nürnberg

Sitzungsvorlage Rpr/003/2023 16

TOP Ö 4 Entlastung für den Jahresabschluss 2021 der Stadt Nürnberg

Sitzungsvorlage Rpr/004/2023 20

TOP Ö 5 Feststellung der Jahresabschlüsse 2021 der rechtsfähigen kommunalen Stiftungen

Sitzungsvorlage Rpr/005/2023 23

TOP Ö 6 Entlastung für die Jahresabschlüsse 2021 der rechtsfähigen kommunalen Stiftungen

Sitzungsvorlage Rpr/006/2023 26

TOP Ö 9 Klimaneutralität der Stadtverwaltung

Sitzungsvorlage Ref.III/018/2023 29

Sachverhalt Ref.III/018/2023 33

Anlage 1 Abschlussbericht Klimaneutrale Stadtverwaltung Ref.III/018/2023 37

TOP Ö 10 Umsetzung Klimaschutzfahrplan bei der Stadtverwaltung Nürnberg

Sitzungsvorlage H/034/2023 100

Sachverhaltsbeschreibung H/034/2023 104

TOP Ö 13 Digitalisierung der Stadt(verwaltung) Nürnberg

Berichtvorlage DiP/011/2023 114

Sachbericht DiP/011/2023 118

Anlage 1 - Konzept „Digitale Stadtverwaltung“ DiP/011/2023 126

Anlage 2 - Dachstrategie „Digitales Nürnberg“ Leitlinien DiP/011/2023 192

Anlage 3 - Dachstrategie „Digitales Nürnberg“ Roadmap DiP/011/2023 261

Anlage 4 - Ergebnisbericht des Strategieprojekts 3 DiP/011/2023 338

TOP Ö 14 Grundstücksübertragungen sowie Grundstückskorrekturen der Stadt Nürnberg

Sitzungsvorlage Stk/005/2023 514

Sachverhaltsdarstellung Stk/005/2023 518

Lageplan Schwabacher Straße Stk/005/2023 521

Lageplan Veilhofstraße Gesamtüberblick Stk/005/2023 522

Lageplan zu Veilhofstraße Teilfläche 1 und 2 Stk/005/2023 523

Lageplan zu Veilhofstraße Teilfläche 3 und 4 Stk/005/2023 524

TOP Ö 15 Zweckentfremdungsverbotssatzung - ZwEVS

Sitzungsvorlage Ref.VII/005/2023 525

Entscheidungsvorlage Ref.VII/005/2023 529

TOP Ö 16 Zweckverband Tierkörperbeseitigung Nordbayern: Bestellung bzw. Benennung einer weiteren stellvertretenden Verbandsrätin

Sitzungsvorlage OA/007/2023 536

TOP Ö 17 Wohnungs- und Haushaltserhebungensatzung - WoHausS

Sitzungsvorlage StA/004/2023 539

Satzung zur Änderung der Satzung über die Wohnungs- und Haushaltserhebungen der Stadt Nürnberg (WoHausS) StA/004/2023 542
TOP Ö 18 Vollzug des Ladenschlussgesetzes (LadSchlG)
Sitzungsvorlage OA/005/2023 543
Bäcker- und Konditorwarenverkaufsverordnung in der abgelaufenen Fassung (Anlage 1) OA/005/2023 547
Entwurf der neuen Bäcker- und Konditorwarenverkaufsverordnung (Anlage 2) OA/005/2023 548
TOP Ö 19 Vollzug des Landesstraf- und Verordnungsgesetzes (LStVG)
Sitzungsvorlage OA/006/2023 549
Begründung zur Volksfestverordnung OA/006/2023 553
Entwurf der neuen Volksfestverordnung mit Plan OA/006/2023 558
TOP Ö 20 Satzung zur Änderung der Satzung über die städtischen Sehenswürdigkeiten und Ausstellungen (SehenswürdigkeitenS – SeS)
Sitzungsvorlage 2. BM/021/2023 563
01_Diversity Check 2. BM/021/2023 566
02_Änderungssatzung SeS_Entwurf 2. BM/021/2023 567
03 Satzung_aktueller Stand 2. BM/021/2023 568
TOP Ö 21 Gemeinschaftshaus Langwasser
Sitzungsvorlage KuF/002/2023 571
01_Mietpreistarife 2023_Erläuterungen KuF/002/2023 574
02_Mietpreistarife_Entwurf KuF/002/2023 576
03_Gegenüberstellung_MIETPR§EISTARIFE_2020-2023 KuF/002/2023 580
04_Mietpreistarife_aktueller Stand KuF/002/2023 583
TOP Ö 22 Satzung zur Änderung der Satzung der Musikschule Nürnberg (Musikschulsatzung - MusS)
Sitzungsvorlage KuF/004/2023 587
01_Sachverhalt KuF/004/2023 590
02_Änderungsatzung_Entwurf KuF/004/2023 592
03_Überlassungsschein_Entwurf KuF/004/2023 598
04_Satzung_aktueller Stand KuF/004/2023 600
05_Überlassungsschein_aktueller Stand KuF/004/2023 605
TOP Ö 23 Satzung zur Änderung der Gebührensatzung für die Musikschule Nürnberg (Musikschulgebührensatzung - MusGebS)
Sitzungsvorlage KuF/003/2023 607
01_Sachverhalt KuF/003/2023 610
02_Gebührensatzung_Musikschule_Entwurf KuF/003/2023 612
03_Gebührensatzung_Gegenüberstellung KuF/003/2023 615
04_Gebührensatzung_aktueller Stand KuF/003/2023 616
TOP Ö 24 Auflage des Referates I/II: Bewilligung von über- und außerplanmäßigen Aufwendungen und Auszahlungen
Dringliche Anordnungen 618
TOP Ö 25 Investitionzuschüsse für vereinseigene Sportanlagen
Sitzungsvorlage SpS/013/2023 620
Sachverhalt SpS/013/2023 623
Anlage 1 SpS/013/2023 624
Anlage 2 SpS/013/2023 626
TOP Ö 26 Jahr der Inklusion; Rückblick Host Town - Ausblick SPOD 2026

Sitzungsvorlage SpS/015/2023 631
Sachverhalt SpS/015/2023 634
TOP Ö 27 Auflage des Referates V: Erlass einer Satzung über die Erhebung von Kostenbeiträgen für die Förderung in qualifizierter Kindertagespflege in der Stadt Nürnberg (Kindertagespflegebeitragssatzung – KiTPflBS)
Sitzungsvorlage J/007/2023 638
1.1 Entscheidungsvorlage J/007/2023 642
1.2 Kindertagespflege Kostenbeitragssatzung J/007/2023 645
TOP Ö 28 Satzung zur Änderung der Sondernutzungsgebührensatzung mit Anlage 1
Sitzungsvorlage LA/015/2023 649
Entscheidungsvorlage LA/015/2023 653
Änderungssatzung LA/015/2023 654
Entgeltverzeichnis privatrechtliche Sondernutzungen LA/015/2023 659
Gegenüberstellung der alten und neuen Sondernutzungsgebühren und Entgelte LA/015/2023 661
TOP Ö 29 Wiederberufung von Mitgliedern des Umlegungsausschusses
Sitzungsvorlage Geo/006/2023 666
Entscheidungsvorlage Geo/006/2023 669

TAGESORDNUNG

Sitzung
Sitzung des Stadtrates

Sitzungszeit
Mittwoch, 19.07.2023, 15:00 Uhr

Sitzungsort
Rathaus, Fünferplatz 2, Großer Sitzungssaal

TAGESORDNUNG

Öffentliche Sitzung

1. **Feststellung des konsolidierten Jahresabschlusses 2020 der Stadt Nürnberg** — Beschluss Rpr/001/2023

Vorsitz: Bürgermeisterin Prof. Dr. Lehner (Art. 102 Abs. 3 GO)
Vortrag: Stadtrat Groh, Vorsitzender des Rechnungsprüfungsausschusses
Sachverständiger: Leitender Verwaltungsdirektor Berschneider, Rpr

2. **Entlastung für den konsolidierten Jahresabschluss 2020 der Stadt Nürnberg** — Beschluss Rpr/002/2023

Vorsitz: Bürgermeisterin Prof. Dr. Lehner (Art. 102 Abs. 3 GO)
Vortrag: Stadtrat Groh, Vorsitzender des Rechnungsprüfungsausschusses
Sachverständiger: Leitender Verwaltungsdirektor Berschneider, Rpr

3. **Feststellung des Jahresabschlusses 2021 der Stadt Nürnberg** — Beschluss Rpr/003/2023

Vorsitz: Bürgermeisterin Prof. Dr. Lehner (Art. 102 Abs. 3 GO)
Vortrag: Stadtrat Groh, Vorsitzender des Rechnungsprüfungsausschusses
Sachverständiger: Leitender Verwaltungsdirektor Berschneider, Rpr

4. **Entlastung für den Jahresabschluss 2021 der Stadt Nürnberg** Beschluss Rpr/004/2023

Vorsitz: Bürgermeisterin Prof. Dr. Lehner (Art. 102 Abs. 3 GO)
Vortrag: Stadtrat Groh, Vorsitzender des Rechnungsprüfungsausschusses
Sachverständiger: Leitender Verwaltungsdirektor Berschneider, Rpr

5. **Feststellung der Jahresabschlüsse 2021 der rechtsfähigen kommunalen Stiftungen** Beschluss Rpr/005/2023

Vorsitz: Bürgermeisterin Prof. Dr. Lehner (Art. 102 Abs. 3 GO)
Vortrag: Stadtrat Groh, Vorsitzender des Rechnungsprüfungsausschusses
Sachverständiger: Leitender Verwaltungsdirektor Berschneider, Rpr

6. **Entlastung für die Jahresabschlüsse 2021 der rechtsfähigen kommunalen Stiftungen** Beschluss Rpr/006/2023

Vorsitz: Bürgermeisterin Prof. Dr. Lehner (Art. 102 Abs. 3 GO)
Vortrag: Stadtrat Groh, Vorsitzender des Rechnungsprüfungsausschusses
Sachverständiger: Leitender Verwaltungsdirektor Berschneider, Rpr

7. **Jahresabschluss der Stadt Nürnberg 2022** Bericht Stk/004/2023

Brehm, Thorsten
- Unterlagen werden nachgereicht -

8. **Konsolidierter Jahresabschluss 2021** Bericht Stk/003/2023

Brehm, Thorsten
- Unterlagen werden nachgereicht -

9. **Klimaneutralität der Stadtverwaltung** Beschluss Ref.III/018/2023

Walthelm, Britta

10. **Umsetzung Klimaschutzfahrplan bei der Stadtverwaltung Nürnberg**
hier: Umsetzungsplan für einen klimaneutralen städtischen Gebäudebestand ab 2035 (dritte Konkretisierungsstufe)

Beschluss
H/034/2023

Ulrich, Daniel

11. **Machbarkeitsstudie zur Entwicklung des Sportareals Dutzendteich und des Stadions Nürnberg**
hier: Ergebnisse und Vorschlag zum weiteren Vorgehen

(Hinweis: Die Unterlagen stehen an dieser Stelle ab Fr., 07.07.2023, 14 Uhr zur Verfügung!)

Beschluss
FSN/001/2023

Vogel, Christian
- Unterlagen werden am 07.07.2023 nachgereicht -

12. **Weiterentwicklung Baulandbeschluss der Stadt Nürnberg - Optimierung der Verfahrensabläufe**
Antrag der SPD-Stadtratsfraktion vom 30.11.2022
Antrag der Stadtratsfraktion Bündnis 90/Die Grünen vom 27.06.2023

Beschluss
Stpl/019/2023

Ulrich, Daniel
- Unterlagen werden nachgereicht –

13. **Digitalisierung der Stadt(verwaltung) Nürnberg**
hier: Rückblick, aktueller Sachstand und Ausblick

Bericht
DiP/011/2023

König, Marcus

14. **Übertragung von drei Grundstücken der Stadt Nürnberg (Kernstadt) in das bilanzielle Vermögen des Eigenbetriebs SÖR; Korrektur des Grundstücksbestands zwischen der Stadt Nürnberg (Kernstadt) und dem bilanziellen Vermögen des Eigenbetriebs NürnbergStift (NüSt)**

Beschluss
Stk/005/2023

Brehm, Thorsten

15. **Zweckentfremdungsverbotssatzung - ZwEVS**
Neuerlass für weitere fünf Jahre

Beschluss
Ref.VII/005/2023

Fraas, Michael, Dr.

16. **Zweckverband Tierkörperbeseitigung Nordbayern: Bestellung bzw. Benennung einer weiteren stellvertretenden Verbandsrätin**

Beschluss
OA/007/2023

König, Marcus

Auflagen des OBM:

17.	**Wohnungs- und Haushaltserhebungensatzung - WoHausS**	Beschluss-Auflage StA/004/2023
18.	**Vollzug des Ladenschlussgesetzes (LadSchlG) Neuerlass der Verordnung über den Verkauf von Bäcker- und Konditorwaren an Sonn- und Feiertagen im Stadtgebiet Nürnberg (Bäcker- und Konditorwarenverkaufsverordnung – BKVerkVO)**	Beschluss-Auflage OA/005/2023
19.	**Vollzug des Landesstraf- und Verordnungsgesetzes (LStVG) Neuerlass der Volksfestverordnung (VolksfestVO – VfVO)**	Beschluss-Auflage OA/006/2023

Auflagen der 2. BM:

20.	**Satzung zur Änderung der Satzung über die städtischen Sehenswürdigkeiten und Ausstellungen (SehenswürdigkeitenS – SeS)**	Beschluss-Auflage 2. BM/021/2023
21.	**Gemeinschaftshaus Langwasser hier: Neue Mietpreistarife**	Beschluss-Auflage KuF/002/2023
22.	**Satzung zur Änderung der Satzung der Musikschule Nürnberg (Musikschulsatzung - MusS)**	Beschluss-Auflage KuF/004/2023
23.	**Satzung zur Änderung der Gebührensatzung für die Musikschule Nürnberg (Musikschulgebührensatzung - MusGebS)**	Beschluss-Auflage KuF/003/2023
24.	**Auflage des Referates I/II:**	Kenntnisnahme
	Bewilligung von über- und außerplanmäßigen Aufwendungen und Auszahlungen hier: Kenntnisnahme von Dringlichkeitsanordnungen gemäß Art. 37 Abs. 3 der Bayerischen Gemeindeordnung	

Auflagen des Referates IV:

25.	**Investitionzuschüsse für vereinseigene Sportanlagen**	Beschluss-Auflage SpS/013/2023
26.	**Jahr der Inklusion; Rückblick Host Town - Ausblick SPOD 2026**	Beschluss-Auflage SpS/015/2023
27.	**Auflage des Referates V:** **Erlass einer Satzung über die Erhebung von Kostenbeiträgen für die Förderung in qualifizierter Kindertagespflege in der Stadt Nürnberg (Kindertagespflegebeitragssatzung – KiTPflBS)**	Beschluss-Auflage J/007/2023

Auflagen des Referates VII:

28.	**Satzung zur Änderung der Sondernutzungsgebührensatzung mit Anlage 1** **- Erhöhung der Sondernutzungsgebühren und Entgelte zum 01.01.2024**	Beschluss-Auflage LA/015/2023
29.	**Wiederberufung von Mitgliedern des Umlegungsausschusses**	Beschluss-Auflage Geo/006/2023
30.	**Genehmigung der Niederschrift der Sitzung vom 14.06.2023, öffentlicher Teil**	

Beschlussvorlage
Rpr/001/2023

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Rechnungsprüfungsausschuss	16.06.2023	öffentlich	Gutachten
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Beschluss

Betreff:
Feststellung des konsolidierten Jahresabschlusses 2020 der Stadt Nürnberg

Anlagen:
Bericht Prüfung konsolidierter Jahresabschluss 2020 Stadt Nürnberg
Stadt Nürnberg - Konsolidierter Jahresabschluss 2020

Sachverhalt (kurz):

Der konsolidierte Jahresabschluss 2020 der Stadt Nürnberg wurde gem. Art. 103 ff. GO durch das Rechnungsprüfungsamt geprüft. Die Prüfung ergab, dass der Abschluss ordnungsgemäß aufgestellt wurde, die Feststellung wird empfohlen.

Im *Bericht über die Prüfung des konsolidierten Jahresabschlusses 2020 der Stadt Nürnberg* vom 24.03.2023 wurden die Ergebnisse des Rechnungsprüfungsamtes zusammengefasst und hiermit dem Rechnungsprüfungsausschuss zur Begutachtung des Abschlusses 2020 vorgelegt.

Nach erfolgter Begutachtung durch den Rechnungsprüfungsausschuss ist gem. Art. 102 Abs. 3 GO für die Feststellung der Stadtrat zuständig.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum	
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit OrgA ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☒ Nein

☐ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Das Rechnungsprüfungsamt als Sachverständiger wird nicht operativ tätig.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☐ **RA** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

Gutachtenvorschlag (RprA Ö 16.06.2023):

Der Rechnungsprüfungsausschuss stimmt der örtlichen Prüfung des konsolidierten Jahresabschlusses 2020 der Stadt Nürnberg zu. Die Prüfungsergebnisse werden vom Rechnungsprüfungsausschuss übernommen.

Der Rechnungsprüfungsausschuss empfiehlt dem Stadtrat die Feststellung des konsolidierten Jahresabschlusses 2020 der Stadt Nürnberg gemäß Art. 102 Abs. 3 GO.

Die Bilanzsumme zum 31.12.2020 beträgt	10.285.611.702,07 Euro.
Der Gesamtbilanzfehlbetrag beträgt	4.167.037,15 Euro.

Beschlussvorschlag (StR Ö 19.07.2023):

Entsprechend des Gutachtens des Rechnungsprüfungsausschusses vom 16.06.2023 wird gem. Art. 102 Abs. 3 GO der konsolidierte Jahresabschluss der Stadt Nürnberg zum 31.12.2020 festgestellt.

Beschlussvorlage
Rpr/002/2023

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Rechnungsprüfungsausschuss	16.06.2023	öffentlich	Gutachten
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Beschluss

Betreff:
Entlastung für den konsolidierten Jahresabschluss 2020 der Stadt Nürnberg

Sachverhalt (kurz):

Die örtliche Prüfung ist seit der Änderung der GO zum 01.08.2004 auch Grundlage für die Entlastung (Art. 102 Abs. 3 GO).

Nach Durchführung der örtlichen Rechnungsprüfung empfiehlt der Rechnungsprüfungsausschuss dem Stadtrat, für den konsolidierten Jahresabschluss 2020 der Stadt Nürnberg die Entlastung zu erteilen.

Nach erfolgter Begutachtung durch den Rechnungsprüfungsausschuss ist für die Entlastung gem. Art. 102 Abs. 3 GO der Stadtrat zuständig.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum	
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit OrgA ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☒ Nein

☐ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Das Rechnungsprüfungsamt als Sachverständiger wird nicht operativ tätig.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☐ **RA** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

Gutachtenvorschlag (RprA Ö 16.06.2023):

Nach Durchführung der örtlichen Prüfung empfiehlt der Rechnungsprüfungsausschuss dem Stadtrat die Entlastung für den konsolidierten Jahresabschluss 2020 der Stadt Nürnberg gem. Art. 102 Abs. 3 GO.

Beschlussvorschlag (StR Ö 19.07.2023):

Der Stadtrat erteilt für den mit Stadtratsbeschluss vom 19.07.2023 festgestellten konsolidierten Jahresabschluss 2020 der Stadt Nürnberg gem. Art. 102 Abs. 3 GO die Entlastung.

Beschlussvorlage
Rpr/003/2023

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Rechnungsprüfungsausschuss	16.06.2023	öffentlich	Gutachten
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Beschluss

Betreff:
Feststellung des Jahresabschlusses 2021 der Stadt Nürnberg

Anlagen:
Bericht Prüfung Jahresabschluss 2021 Stadt Nürnberg
Anhang zum Jahresabschluss 2021

Sachverhalt (kurz):

Der Jahresabschluss 2021 der Stadt Nürnberg wurde gem. Art. 103 ff. GO durch das Rechnungsprüfungsamt geprüft. Die Prüfung ergab, dass der Abschluss insgesamt ordnungsgemäß aufgestellt wurde. Die Feststellung wird unter Beachtung der im beiliegenden Gutachtensvorschlag dargelegten Auflage empfohlen.

Im *Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 2021 der Stadt Nürnberg* vom 22.05.2023 wurden die Ergebnisse des Rechnungsprüfungsamtes zusammengefasst und hiermit dem Rechnungsprüfungsausschuss zur Begutachtung des Abschlusses 2021 vorgelegt.

Nach erfolgter Begutachtung durch den Rechnungsprüfungsausschuss ist gem. Art. 102 Abs. 3 GO für die Feststellung der Stadtrat zuständig.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft	☐ nur für einen begrenzten Zeitraum
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

- ☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans
- ☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)
- ☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit OrgA ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☒ Nein

☐ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Das Rechnungsprüfungsamt als Sachverständiger wird nicht operativ tätig.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☐ **RA** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

Gutachtenvorschlag (RprA Ö 16.06.2023):

Der Rechnungsprüfungsausschuss stimmt der örtlichen Prüfung des Jahresabschlusses 2021 der Stadt Nürnberg zu. Die Prüfungsergebnisse werden vom Rechnungsprüfungsausschuss übernommen.

Der Rechnungsprüfungsausschuss empfiehlt dem Stadtrat die Feststellung des Jahresabschlusses 2021 der Stadt Nürnberg gemäß Art. 102 Abs. 3 GO unter Beachtung der im Bericht über die Prüfung dieses Jahresabschlusses dargelegten Auflage (Abschnitt 2, Seite 90 „Zusammengefasstes Prüfungsergebnis“).

Die Bilanzsumme zum 31.12.2021 beträgt 5.919.024.922,36 Euro.

Das positive Jahresergebnis beläuft sich auf 18.014.324,46 Euro und wird behandelt entsprechend der Schlussbilanz zum 31.12.2021 nach Ergebnisverwendung.

Beschlussvorschlag (StR Ö 19.07.2023):

Entsprechend des Gutachtens des Rechnungsprüfungsausschusses vom 16.06.2023 wird gem. Art. 102 Abs. 3 GO der Jahresabschluss der Stadt Nürnberg zum 31.12.2021 festgestellt.

Beschlussvorlage
Rpr/004/2023

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Rechnungsprüfungsausschuss	16.06.2023	öffentlich	Gutachten
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Beschluss

Betreff:
Entlastung für den Jahresabschluss 2021 der Stadt Nürnberg

Sachverhalt (kurz):

Die örtliche Prüfung ist seit der Änderung der GO zum 01.08.2004 auch Grundlage für die Entlastung (Art. 102 Abs. 3 GO).

Nach Durchführung der örtlichen Rechnungsprüfung empfiehlt der Rechnungsprüfungsausschuss dem Stadtrat, für den Jahresabschluss 2021 der Stadt Nürnberg die Entlastung zu erteilen.

Nach erfolgter Begutachtung durch den Rechnungsprüfungsausschuss ist für die Entlastung gem. Art. 102 Abs. 3 GO der Stadtrat zuständig.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum	
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit OrgA ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☒ Nein

☐ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Das Rechnungsprüfungsamt als Sachverständiger wird nicht operativ tätig.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☐ **RA** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

Gutachtenvorschlag (RprA Ö 16.06.2023):

Nach Durchführung der örtlichen Prüfung empfiehlt der Rechnungsprüfungsausschuss dem Stadtrat die Entlastung für den Jahresabschluss 2021 der Stadt Nürnberg gem. Art. 102 Abs. 3 GO.

Beschlussvorschlag (StR Ö 19.07.2023):

Der Stadtrat erteilt für den mit Stadtratsbeschluss vom 19.07.2023 festgestellten Jahresabschluss 2021 der Stadt Nürnberg gem. Art. 102 Abs. 3 GO die Entlastung.

Beschlussvorlage
Rpr/005/2023

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Rechnungsprüfungsausschuss	16.06.2023	öffentlich	Gutachten
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Beschluss

Betreff:
Feststellung der Jahresabschlüsse 2021 der rechtsfähigen kommunalen Stiftungen

Anlagen:
Bericht Prüfung Jahresabschlüsse 2021 rechtsfähige Stiftungen

Sachverhalt (kurz):

Die Jahresabschlüsse 2021 der rechtsfähigen kommunalen Stiftungen wurden gem. Art. 103 ff. GO durch das Rechnungsprüfungsamt geprüft. Die Prüfung ergab, dass die Abschlüsse ordnungsgemäß aufgestellt wurden, die Feststellung wird jeweils empfohlen.

Im *Bericht über die Prüfung der Jahresabschlüsse 2021 der rechtsfähigen kommunalen Stiftungen* vom 16.05.2023 wurden die Ergebnisse des Rechnungsprüfungsamtes zusammengefasst und hiermit dem Rechnungsprüfungsausschuss zur Begutachtung der Abschlüsse 2021 vorgelegt.

Nach erfolgter Begutachtung durch den Rechnungsprüfungsausschuss ist gem. Art. 102 Abs. 3 GO für die Feststellung der Stadtrat zuständig.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum	
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit OrgA ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☒ Nein

☐ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Das Rechnungsprüfungsamt als Sachverständiger wird nicht operativ tätig.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☐ **RA** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

Gutachtenvorschlag (RprA Ö 16.06.2023):

Der Rechnungsprüfungsausschuss stimmt der örtlichen Prüfung der Jahresabschlüsse 2021 der rechtsfähigen kommunalen Stiftungen zu. Die Prüfungsergebnisse werden vom Rechnungsprüfungsausschuss übernommen.

Der Rechnungsprüfungsausschuss empfiehlt dem Stadtrat die Feststellung der Jahresabschlüsse 2021 der rechtsfähigen kommunalen Stiftungen gemäß Art. 102 Abs. 3 GO.

Jahresabschlusszahlen 2021:

Stiftung	Bilanzsumme zum 31.12.2021 Euro	Jahresergebnis 2021 Euro
Heilig-Geist-Spital-Stiftung	45.079.561,15	544.835,20
Findel- und Waisenhausstiftungen	4.787.615,33	130.703,98
Georg Matthias und Karoline Klein'sche Brennmaterialienstiftung	1.661.747,82	66.252,42
Kost-Pocher'sche Stiftung	13.666.382,55	106.959,52
Fritz-Hintermayr-Stiftung	3.598.681,59	56.696,45
Johanna Sofie Wallner'sche Blinden und Stipendienstiftung	189.608,54	3.156,09
Rudolf und Bertha Mathes Wohltätigkeitsstiftung	835.431,76	7.867,36

Die Jahresergebnisse werden verwendet entsprechend der jeweiligen Schlussbilanz zum 31.12.2021 nach Ergebnisverwendung.

Beschlussvorschlag (StR Ö 19.07.2023):

Entsprechend des Gutachtens des Rechnungsprüfungsausschusses vom 16.06.2023 werden gem. Art. 102 Abs. 3 GO die Jahresabschlüsse 2021 der rechtsfähigen kommunalen Stiftungen festgestellt.

Beschlussvorlage
Rpr/006/2023

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Rechnungsprüfungsausschuss	16.06.2023	öffentlich	Gutachten
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Beschluss

Betreff:
Entlastung für die Jahresabschlüsse 2021 der rechtsfähigen kommunalen Stiftungen

Sachverhalt (kurz):

Die örtliche Prüfung ist seit der Änderung der GO zum 01.08.2004 auch Grundlage für die Entlastung (Art. 102 Abs. 3 GO).

Nach Durchführung der örtlichen Rechnungsprüfung empfiehlt der Rechnungsprüfungsausschuss dem Stadtrat, für die Jahresabschlüsse 2021 der rechtsfähigen kommunalen Stiftungen die Entlastung zu erteilen.

Nach erfolgter Begutachtung durch den Rechnungsprüfungsausschuss ist für die Entlastung gem. Art. 102 Abs. 3 GO der Stadtrat zuständig.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum	
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit OrgA ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☐ Nein

☐ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Das Rechnungsprüfungsamt als Sachverständiger wird nicht operativ tätig.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☐ **RA** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

Gutachtenvorschlag (RprA Ö 16.06.2023):

Nach Durchführung der örtlichen Prüfung empfiehlt der Rechnungsprüfungsausschuss dem Stadtrat die Entlastung für die die Jahresabschlüsse 2021 der rechtsfähigen kommunalen Stiftungen gem. Art. 102 Abs. 3 GO.

Beschlussvorschlag (StR Ö 19.07.2023):

Der Stadtrat erteilt für die mit Stadtratsbeschluss vom 19.07.2023 festgestellten Jahresabschlüsse 2021 der rechtsfähigen kommunalen Stiftungen gem. Art. 102 Abs. 3 GO die Entlastung.

Beschlussvorlage
Ref.III/018/2023

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Beschluss

Betreff:
Klimaneutralität der Stadtverwaltung

Sachverhalt (kurz):

Im Juli 2019 hat der Stadtrat Klimaschutz zur zentralen Zukunftsaufgabe der Stadt Nürnberg erklärt. Im Zuge dieses Beschlusses wurde die Verwaltung außerdem beauftragt, ein Konzept für die Klimaneutralität der Stadtverwaltung zu erstellen. Im darauffolgenden Jahr hat der Stadtrat den Klimaschutzfahrplan 2020-2030 beschlossen und das Ziel einer klimaneutralen Stadtverwaltung nochmals mit dem Beschluss konkretisiert, dass die Klimaneutralität der Stadtverwaltung bis zum Jahr 2035 anzustreben ist.
Ausgehend von diesem Beschluss wurde zunächst eine verwaltungsinterne Steuerungsgruppe gegründet und ein Vergabeverfahren durchgeführt, um einen geeigneten externen Dienstleister für die Erstellung eines Umsetzungskonzepts für die Klimaneutralität der Stadtverwaltung zu finden. Parallel dazu wurde erfolgreich ein Förderantrag im Rahmen des Förderschwerpunkts „Klimaschutz in Kommunen“ des Bayerischen Staatsministeriums für Umwelt und Verbraucherschutz für die Konzepterstellung eingereicht.
Seit Oktober 2021 wurde gemeinsam mit der Firma Arqum GmbH zunächst eine Bestandsaufnahme der bereits laufenden Klimaschutzmaßnahmen der Verwaltung durchgeführt und erstmals eine Treibhausgasbilanzierung für die Verwaltung erstellt. Anschließend wurden in enger Abstimmung mit allen relevanten städtischen Dienststellen und Eigenbetrieben konkrete Maßnahmenvorschläge entwickelt und in Maßnahmengesteckbriefen thematisch gebündelt. Ein weiteres Ergebnis des Konzepts sind drei Szenarien zur Zielerreichung einer klimaneutralen Stadtverwaltung 2035 sowie eine intensive Auseinandersetzung und letztlich Empfehlung zum Umgang mit den Möglichkeiten der freiwilligen Kompensation von Treibhausgasemissionen. Sämtliche Projektergebnisse wurden in einem Abschlussbericht anschaulich zusammengefasst (siehe Anlage zu dieser Beschlussvorlage). Das nun vorliegende Konzept ist der Ausgangspunkt für die weiteren Maßnahmen für eine klimaneutrale Stadtverwaltung und muss regelmäßig fortgeschrieben werden.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum	
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☒ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☒ Nein

☐ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Es handelt sich um eine Fachdebatte zum Klimaschutz und ist ohne Diversity-Relevanz.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☐ **RA und DiP** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

Beschlussvorschlag:

Der Stadtrat

a) bekräftigt, dass die Stadt Nürnberg das Ziel einer klimaneutralen Stadtverwaltung bis spätestens zum Jahr 2035 konsequent weiterverfolgt.

b) beauftragt die Stadtverwaltung, die im Bericht dargestellten bereits geplanten Maßnahmen sowie die darüber hinausgehenden Handlungsempfehlungen konsequent umzusetzen. Dies gilt insbesondere für die Maßnahmen des Umsetzungsplans zur Klimaneutralität des städtischen Gebäudebestands, da der Gebäudebestand eine zentrale Stellschraube für eine klimaneutrale Stadtverwaltung ist.

c) beauftragt die Stadtverwaltung, unter Federführung des Referats für Umwelt und Gesundheit, eine verwaltungsinterne und geschäftsbereichsübergreifende Arbeitsgruppe „klimaneutrale Stadtverwaltung“ zur Begleitung der Maßnahmenumsetzung zu gründen.

d) beauftragt die Stadtverwaltung, den Fortschritt der Maßnahmenumsetzung sowie die Entwicklung der Treibhausgasemissionen der Stadtverwaltung regelmäßig zu bilanzieren und den Stadtrat über die Ergebnisse des Monitorings zur Klimaneutralität der Stadtverwaltung regelmäßig zu informieren.

e) beauftragt die Stadtverwaltung, die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen für eine Umsetzung der im Konzept zur Klimaneutralität der Stadtverwaltung vorgeschlagenen Maßnahmen zu ermitteln und vor den Beratungen über den Haushalt 2024 dem Stadtrat vorzustellen.

Umsetzung Klimaschutzfahrplan der Stadt Nürnberg

Hier: Abschlussbericht zum Projekt klimaneutrale Stadtverwaltung

1. Hintergrund des Projekts klimaneutrale Stadtverwaltung

Bereits im Juli 2019 hat der Stadtrat erklärt, dass Klimaschutz eine zentrale Zukunftsaufgabe der Stadt Nürnberg ist und verschiedene Klimaschutzmaßnahmen auf den Weg gebracht (vgl. Beschlussvorlage Ref.III/087/2019). Unter anderem wurde die Verwaltung beauftragt, ein Konzept für eine klimaneutrale Stadtverwaltung zu erstellen. Im Mai 2022 wurden im Zuge der aktualisierten gesamtstädtischen Treibhausgasbilanzierung bis 2020 sowie einer erstmaligen Berechung des CO_2-Restbudgets neue Klimaschutzziele für die Gesamtstadt Nürnberg beschlossen (vgl. Beschlussvorlage Ref.III/009/2022). Demnach setzt sich Nürnberg das Ziel, ein verbleibendes CO_2-Emissionsbudget von 23 Millionen Tonnen einzuhalten und außerdem als Gesamtstadt bis spätestens zum Jahr 2040 klimaneutral zu werden.

Den größten Einfluss kann die Stadt Nürnberg beim Klimaschutz vor allem auf ihre eigene Stadtverwaltung und ihre Eigenbetriebe nehmen. Dies gilt beispielsweise für die städtischen Gebäude und Liegenschaften (vgl. Umsetzungsplan zur Zielerreichung "Klimaneutraler städtischer Gebäudebestand" in der heutigen Stadtratssitzung), den städtischen Fuhrpark sowie die eigenen Beschaffungen. Beim Klimaschutz hat die Stadt Nürnberg außerdem eine gesamtgesellschaftliche Vorbildfunktion und sollte deshalb in ihrem eigenen Wirkungsbereich konsequent klimaneutral handeln. Aus diesen Gründen wurde im Rahmen des Klimaschutzfahrplans 2020 bis 2030 das Ziel einer klimaneutralen Stadtverwaltung bis spätestens zum Jahr 2035 beschlossen (vgl. Beschlussvorlage Ref.III/112/2020). Dieser Beschluss umfasst mangels Beschlusskompetenz des Stadtrats explizit keine Zielsetzung für die städtischen Töchter und Beteiligungen. Allerdings hat der Stadtrat im November 2021 deutlich die Erwartung zum Ausdruck gebracht, dass sich auch die städtischen Beteiligungen und Tochtergesellschaften dem Ziel der Treibhausgasneutralität bis 2035 anschließen und die hierfür notwendigen Maßnahmen ergreifen und umsetzen sollen (vgl. Beschlussvorlage Ref.III/011/2021).

Ausgehend vom Beschluss zur Klimaneutralität der Stadtverwaltung bis zum Jahr 2035 wurde zunächst eine verwaltungsinterne Steuerungsgruppe gegründet und anschließend mittels eines Vergabeverfahrens ein externer Dienstleister für die Erstellung einer Treibhausgasbilanz der Stadtverwaltung sowie eines Umsetzungskonzepts gefunden. Mit der Firma Arqum konnte im Sommer 2021 ein im Bereich Umwelt- und betrieblichen Klimaschutzmanagements sehr erfahrenes Unternehmen beauftragt werden, sodass im Oktober 2021 mit dem Projekt gestartet werden konnte. Für die Erstellung des Handlungskonzepts konnte durch die Stadtverwaltung erfolgreich eine Förderung in Höhe von 91.505 € im Rahmen Förderschwerpunkt „Klimaschutz in Kommunen“ des Bayerischen Staatsministeriums für Umwelt und Verbraucherschutz eingeworben werden.

Der Stadtrat wurde in seiner Sitzung am 18. Mai 2022 bereits in Form eines Zwischenberichts (vgl. Beschlussvorlage Ref.III/008/2022) über die allgemeine Vorgehensweise und den damaligen Projektzwischenstand informiert, weshalb an dieser Stelle auf eine erneute Schilderung der methodischen Herangehensweise im Projekt verzichtet wird. Nachfolgend sind deshalb nur die wesentlichen Inhalte und

Projektergebnisse kurz dargestellt. Eine ausführliche Darstellung ist dem beiliegenden Projektabschlussbericht der Firma Arqum zu entnehmen (siehe Anlage).

2. Zentrale Ergebnisse

Der vorliegende Abschlussbericht ist das Ergebnis eines etwa eineinhalbjährigen Prozesses, in den zahlreiche Geschäftsbereiche, Dienststellen und Eigenbetriebe der Nürnberger Stadtverwaltung aktiv eingebunden waren. Neben zahlreichen Gesprächen mit zentralen Akteuren in der Stadtverwaltung, berücksichtigt der Bericht auch mehrere Stadtratsbeschlüsse der vergangenen Jahre mit Bezug zur Klimaneutralität der Stadtverwaltung. Beispielhaft seien hier die Beschlüsse aus dem Jahr 2022 für einen klimaneutralen städtischen Gebäudebestand erwähnt.

Die wesentlichen Ergebnisse des Abschlussberichts sind insbesondere:

Treibhausgasbilanzierung der Stadtverwaltung
In der erstmals vorliegenden Treibhausgasbilanzierung für das Jahr 2019 wurden durch die berücksichtigten Emissionsquellen in der Stadtverwaltung insgesamt 61.168 t CO_2-Äquivalente (kurz: CO_2e) verursacht. Der Strombezug war dabei für 49 %, der Wärmeverbrauch für 41 % und der Fuhrpark für 8 % der Gesamttreibhausgasemissionen verantwortlich. Die restlichen Treibhausgasemissionen entfallen auf die Bereiche Beschaffungen (Papier, Druckerzeugnisse und Frischwasser), Dienstreisen sowie Verbräuche in Notstromaggregaten und Kältemittelverluste.

13 Maßnahmensteckbriefe
Um die Tätigkeiten der Stadtverwaltung bis 2035 klimaneutral zu gestalten, liegt der Fokus auf der Vermeidung und Reduktion von Treibhausgasemissionen. Dazu wurden in Zusammenarbeit mit den Dienststellen und Eigenbetrieben über 200 Einzelmaßnahmen gesammelt und weiterentwickelt. Die zahlreichen Einzelmaßnahmen wurden zu 13 Maßnahmensteckbriefen zusammengeführt, die unter anderem einen Überblick über Umsetzungsschritte, Einsparpotentiale, Erfolgsfaktoren und Hemmnisse sowie Verantwortlichkeiten geben. Die Maßnahmensteckbriefe können zukünftig außerdem zum fortlaufenden Monitoring der Maßnahmenumsetzung genutzt und fortgeschrieben werden.

Drei Zielszenarien bis 2035
Um festzustellen, ob die bereits laufenden sowie geplanten Maßnahmen und die darüber hinaus getroffenen Annahmen für die Zukunft ausreichen, um eine Klimaneutralität der Stadtverwaltung zu erreichen, wurden drei verschiedene Szenarien auf dem Weg zu Klimaneutralität 2035 betrachtet (vgl. Abbildung 1). Alle Szenarien beinhalteten dabei die Umsetzung der Maßnahmen, welche die Stadtverwaltung selbständig umsetzen kann. Szenario 2 und 3 beinhalten zusätzlich unterschiedliche Maßnahmenpotentiale in Bezug auf eine zukünftige klimaneutrale Energiebereitstellung (Strom und Wärme) sowie die Marktverfügbarkeit von emissionsfreien Nutzfahrzeugen.

Die unterschiedlichen Szenarien verdeutlichen, dass in Abhängigkeit der jeweiligen Annahmen im Jahr 2035 Treibhausgasemissionen von etwa 48.800 t CO_2e (Szenario 1), 37.700 t CO_2e (Szenario 2) und 15.100 t CO_2e (Szenario 3) verbleiben. Dies entspricht einer Reduktion von 20 % (Szenario 1), 38 % (Szenario 2) bzw. 75 % (Szenario 3) der Treibhausgasemissionen im Vergleich zum Basisjahr 2019.

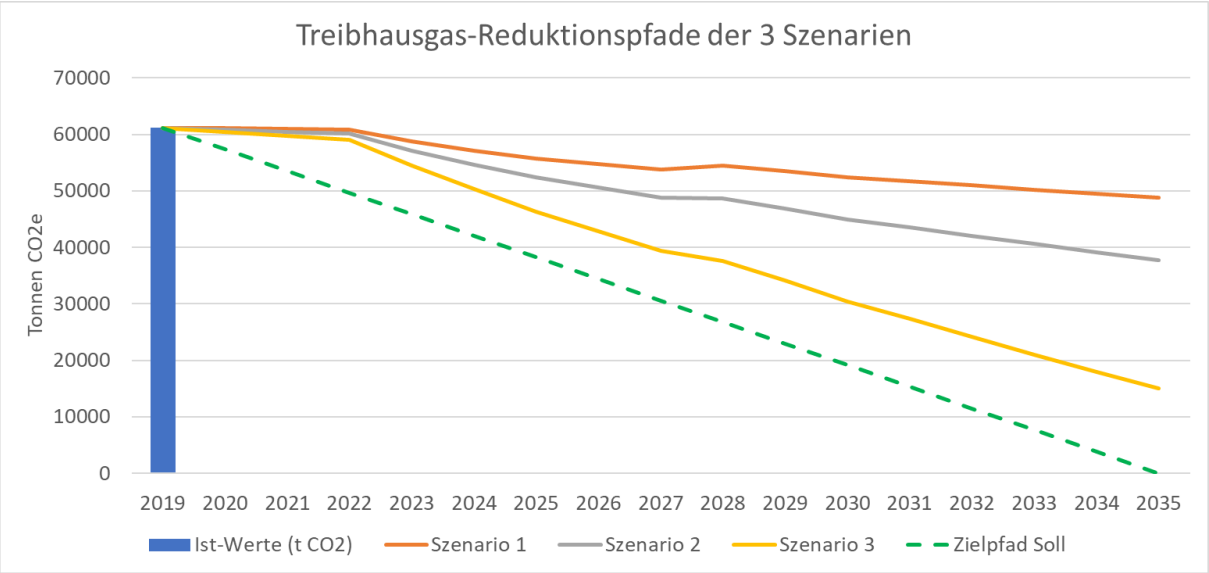


Abbildung 1: Szenarien-Betrachtung zur Erreichung der Klimaneutralität der Stadtverwaltung Nürnberg bis 2035: Reduktionspfade 1 – 3; Quelle: Arqum GmbH

Die erstellten drei Szenarien zur Erreichung einer klimaneutralen Stadtverwaltung zeigen, dass die aktuell geplanten und absehbaren Maßnahmen voraussichtlich nicht ausreichen werden, um das Ziel der Klimaneutralität der Stadtverwaltung bis 2035 zu erreichen. Ein Hauptgrund hierfür sind auch die zahlreichen äußeren Abhängigkeiten, beispielsweise hinsichtlich der mangelnden Marktverfügbarkeit von emissionsfreien Nutzfahrzeugen, aktuell fehlender Planer- und Handwerkerkapazitäten oder der Bereitstellung von klimaneutraler Wärme durch externe Energieversorger. Umso wichtiger ist es, dass die Stadtverwaltung in den Bereichen mit großem eigenem Handlungsspielraum diesen auch konsequent nutzt und die entsprechenden Maßnahmen mit oberster Priorität umsetzt.

Überblick und Empfehlung zum Umgang mit der freiwilligen CO_2-Kompensation
Das Instrument der freiwilligen Kompensation von Treibhausgasemissionen dient dazu, nicht vermeidbare Emissionen über die finanzielle Unterstützung von Klimaschutzprojekten auszugleichen. Es handelt sich dabei um Projekte, die zum Aufbau von Kohlenstoffsenken führen, wie beispielsweise durch Aufforstung, oder zur Vermeidung von Emissionen, unter anderem durch den Einsatz erneuerbarer Energien. Um glaubwürdigen Klimaschutz zu betreiben, steht jedoch die Vermeidung und Reduktion der Emissionen an erster Stelle. Zudem ist die Kompensation über internationale Klimaschutzprojekte mit zahlreichen Risiken verbunden, unter anderem, dass die versprochenen Einsparungen in der Praxis nicht erzielt werden oder eine Einsparung sowohl durch das Projektland als auch durch den Zertifikatekäufer für sich beansprucht wird. Es wird daher empfohlen, vor 2035 auf die Kompensation von Treibhausgasemissionen zu verzichten und alle Ressourcen in die Vermeidung und Reduktion von Emissionen im Geltungsbereich der Stadtverwaltung bzw. ggf. in der Region zu investieren.

3. Fazit und weiteres Vorgehen

Der Bericht zur Klimaneutralität der Stadtverwaltung Nürnberg sowie die Treibhausgasbilanz für das Jahr 2019 sind wichtige Grundlagen auf dem Weg für eine klimaneutrale Stadtverwaltung bis zum Jahr 2035. Im Rahmen des Erstellungsprozesses konnten gemeinsam mit den Dienststellen und Eigenbetrieben zahlreiche Maßnahmenvorschläge und

strategische Ansätze erarbeitet werden, die es in den kommenden Jahren konsequent und zügig umzusetzen gilt.

Letztlich müssen langfristig alle städtischen Aktivitäten klimaneutral werden. Die Treibhausgasbilanzierung zeigt aber sehr deutlich, dass insbesondere die Maßnahmen für einen klimaneutralen Gebäudebestand bzw. die klimaneutrale Strom- und Wärmeversorgung der Gebäude oberste Priorität haben müssen. Das gleiche gilt auch für die Bereitstellung von klimaneutralen Prozessenergien (Strom und Wärme) bei den städtischen Energiegroßverbrauchern, wie zum Beispiel dem Klärwerk, der Müllverbrennungsanlage oder im Tiergarten. Auch die dienstliche Mobilität der städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Treibstoffverbäuche der städtischen Nutzfahrzeuge tragen substanziell zum Treibhausgasausstoß der Verwaltung bei und müssen zukünftig klimaneutral werden.

Das Ziel der Klimaneutralität der Stadtverwaltung bis 2035 erfordert zweifelsohne zusätzliche Investionen und personelle Ressourcen. Aufgrund der allgemein angespannten Haushaltslage der Stadt Nürnberg bedeutet dies, das zukünftig klare Priorisierungen zu Gunsten von besonders wirksamen bzw. mengenmäßig relevanten Klimaschutzmaßnahmen erforderlich sein werden.

Zur Verstetigung der im Projekt aufgebauten Netzwerkstrukturen und zur dauerhaften Begleitung der Maßnahmenumsetzung ist die Gründung einer verwaltungsinternen und geschäftsbereichsübergreifenden Arbeitsgruppe unter Federführung des Referats für Umwelt und Gesundheit geplant. Diese Arbeitsgruppe soll einen regelmäßigen Austausch zwischen den Geschäftsbereichen gewährleisten und den weiteren Umsetzungsprozess auf dem Weg zur klimaneutralen Stadtverwaltung begleiten. Ebenso wäre es sinnvoll, beim Thema Klimaschutz zukünftig verstärkt den Schulterschluss mit den städtischen Tochtergesellschaften und Beteiligungen zu suchen und den Austausch zu intensivieren.

Die vorliegende Treibhausgasbilanzierung für das Jahr 2019 ist ein wichtiger Ausgangspunkt für ein fortlaufendes Monitoring zur Zielkontrolle der Treibhausgasreduzierungen und muss deshalb regelmäßig fortgeschrieben werden. Als nächstes Bilanzierungsjahr ist deshalb das Jahr 2022 angedacht. Der Stadtrat soll regelmäßig über die Ergebnisse der Treibhausgasbilanzierungen sowie über den Stand der Maßnahmenumsetzungen informiert werden.

Bericht

Klimaneutralität der Stadtverwaltung Nürnberg –

Treibhausgasbilanz für das Jahr 2019 und Handlungsempfehlungen für eine klimaneutrale Stadtverwaltung bis zum Jahr 2035



Gefördert durch den Freistaat Bayern (Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz) im Rahmen des Umwelt-Förderschwerpunkts „Klimaschutz in Kommunen“ im Klimaschutzprogramm Bayern 2050

Impressum

Auftraggeber:

Stadt Nürnberg –

Referat für Umwelt und Gesundheit

Hauptmarkt 18, 90403 Nürnberg

Autorenschaft:

Arqum GmbH

Leonrodstr. 54

80636 München

Jacqueline Gappa, Julia Hauk, Sarah Perchtold, Lisa Rummel

Publikation als pdf:
www.wir-machen-das-klima.de

Stand: Mai 2023

Inhalt

Zusammenfassung 5
1 Hintergrund und Zielsetzung 14
2 Analyse der Ist-Situation 15
3 Angewandte Bilanzierungsstandards und -methodik 17
4 Organisations- und Systemgrenzen 19
4.1 Organisatorische Systemgrenze 19
4.2 Operative Systemgrenze 19
5 Ergebnisse der Treibhausgasbilanz 21
5.1 Detailergebnisse 22
5.1.1 Wärmeverbrauch der Liegenschaften und Prozesse 22
5.1.2 Stromverbrauch der Liegenschaften und Prozesse 23
5.1.3 Notstromversorgung 24
5.1.4 Fuhrpark 24
5.1.5 Kältemittel 25
5.1.6 Dienstreisen 25
5.1.7 Eingekaufte Güter 26
5.2 Biogene CO_2-Emissionen 28
5.3 Emissionen durch Abfallverbrennung und Abwasserbehandlung (außerhalb der Systemgrenze) 28
5.4 Bewertung der Genauigkeit 29
6 Maßnahmen zur Emissionsreduktion 32
6.1 Klimaneutraler Gebäudebestand und klimafreundliche Stromerzeugung & -bezug 32
6.2 Prozessoptimierungen der Eigenbetriebe ASN und SUN 34
6.3 Klimaneutraler Tiergarten 36
6.4 Energieeffiziente IT 37
6.5 Klimaneutraler städtischer Fuhrpark 38
6.6 Klimafreundliche Beschaffung 39
6.7 Dienstreisemanagement 40
6.8 Förderung emissionsarmer Arbeitsweg 41
6.9 Kultur und Veranstaltungen 42
6.10 Verantwortlichkeiten & Organisation 44

6.11 Mitarbeitendensensibilisierung 45
7 Szenarien-Betrachtung zur Erreichung der Klimaneutralität 2035 47
8 Kompensation nicht vermeidbarer Emissionen 51
8.1 Funktionsweise und Projekttypen 51
8.2 Standards, Kriterien und Kosten 52
8.3 Problematik der Doppelzählung unter dem Pariser Klimaabkommen 53
8.4 Empfehlungen und Alternativen zur Kompensation 53
8.5 Fazit und Vorgehensweise der Stadtverwaltung Nürnberg 54
9 Fazit und Ausblick 56
Tabellenverzeichnis 58
Abbildungsverzeichnis 59
Glossar 60
Abkürzungsverzeichnis 62

Zusammenfassung

Die Stadtverwaltung Nürnberg nimmt ihre Verantwortung und Vorbildfunktion im Bereich des Klimaschutzes wahr und hat sich das Ziel gesetzt, bis 2035 vollständig klimaneutral zu werden. Die Klimaneutralität der Stadtverwaltung bis 2035 ist Bestandteil des Klimaschutzfahrplans der Stadt Nürnberg 2020 – 2030. Der vorliegende Abschlussbericht diente dazu die Grundlagen für die künftige Klimaneutralität der Stadtverwaltung zu erarbeiten. Zentrale Meilensteine und Kernergebnisse des Projektes sind

(1) die erste Treibhausgasbilanz der Stadtverwaltung Nürnberg für das Basisjahr 2019,

(2) 13 Maßnahmensteckbriefe, die Klimaschutzmaßnahmen in emissionsrelevanten Kernbereichen der Stadtverwaltung bündeln,

(3) drei Zielszenarien, die den Weg bzw. die noch zu schließende Lücke zur Erreichung der Klimaneutralität 2035 aufzeigen, sowie

(4) ein umfassender Überblick über derzeitige Rahmenbedingungen der freiwilligen Kompensation und eine empfohlene Vorgehensweise zum Umgang der Stadtverwaltung Nürnberg damit.

Zu Beginn des Projektes im November 2021 wurde zunächst eine Analyse der Ist-Situation durchgeführt (siehe Kapitel 2). Die Ist-Analyse umfasste die Sichtung zahlreicher Dokumente sowie Gespräche mit ca. 20 Dienststellen der Stadtverwaltung. Ziel war es eine Gesamtübersicht der bereits umgesetzten und geplanten Maßnahmen zum Klimaschutz innerhalb der Stadtverwaltung zu erarbeiten (Ergebnisse in Kapitel 6). Dabei konnte festgestellt werden, dass in vielen Bereichen der Stadtverwaltung bereits Maßnahmen zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen umgesetzt oder geplant waren, aber bis dato keine zentrale Bündelung der Maßnahmen bestand.

Treibhausgasbilanz 2019

Die erste Treibhausgasbilanz der Stadtverwaltung Nürnberg wurde für das Basisjahr 2019 erstellt, um coronabedingte Veränderungen in der Bilanz des Basisjahres zu vermeiden. Die Bilanz wurde nach der Methodik und den Prinzipien des *Greenhouse Gas Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard*[1] erstellt, dem international führenden Standard zur Bilanzierung von Treibhausgasemissionen für Unternehmen und Organisationen. Im Unterschied zur gesamtstädtischen Treibhausgasbilanz, bei der nach einem territorialen Ansatz die Treibhausgasemissionen

[1] World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development, 2004, https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/ghg-protocol-revised.pdf

im Stadtgebiet Nürnberg erfasst werden (BISKO-Standard), werden in der Bilanz der Stadtverwaltung nur die Emissionen bilanziert, die der Stadtverwaltung als Organisation zugeschrieben werden können und unter derer operativen Kontrolle stehen. Die Treibhausgasbilanz der Stadtverwaltung umfasst die drei Geschäftsbereiche des Oberbürgermeisters, der zweiten Bürgermeisterin und des dritten Bürgermeisters sowie die sechs Referate inklusive der dazugehörigen Dienststellen und Eigenbetriebe. Die städtischen Beteiligungen und Tochtergesellschaften sind nicht Gegenstand der Bilanzierung. Folgende Emissionsquellen der Stadtverwaltung wurden berücksichtigt:

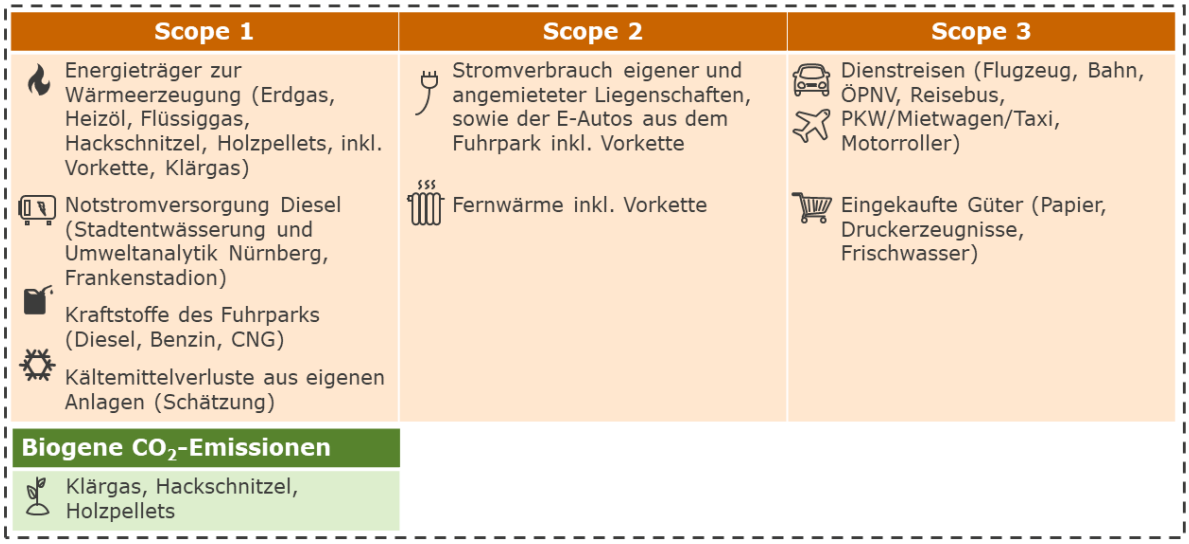


Abbildung 1 Operative Systemgrenze der Treibhausgasbilanz der Stadtverwaltung

Im Jahr 2019 wurden durch die berücksichtigten Emissionsquellen insgesamt 61.168 t CO_2e (CO_2-Äquivalente) verursacht. Der Strombezug war dabei für 49%, der Wärmeverbrauch für 41% und der Fuhrpark für 8% der Gesamttreibhausgasemissionen verantwortlich. Weitere 2% entstanden durch den Einkauf von Gütern, Dienstreisen, den Einsatz von Notstromaggregaten und Kältemittelleckagen. Zusätzlich wurden 20.047 t CO_2 durch biogene Energieträger wie bspw. die Verbrennung von Holzpellets verursacht. Biogene CO_2-Emissionen werden nach den Vorgaben des Greenhouse Gas Protocols jedoch nicht in die Gesamtsumme der Treibhausgasemissionen eingerechnet. Bei der Bilanzierung der Emissionen durch eingekaufte Güter konnten mangels Datenverfügbarkeit nur ausgewählte Produkte berücksichtigt werden. Beispielsweise war es nicht möglich, Baustoffe und Baumaterialien zu bilanzieren, die sicher einen substanziellen Anteil an den Scope 3 Emissionen haben.

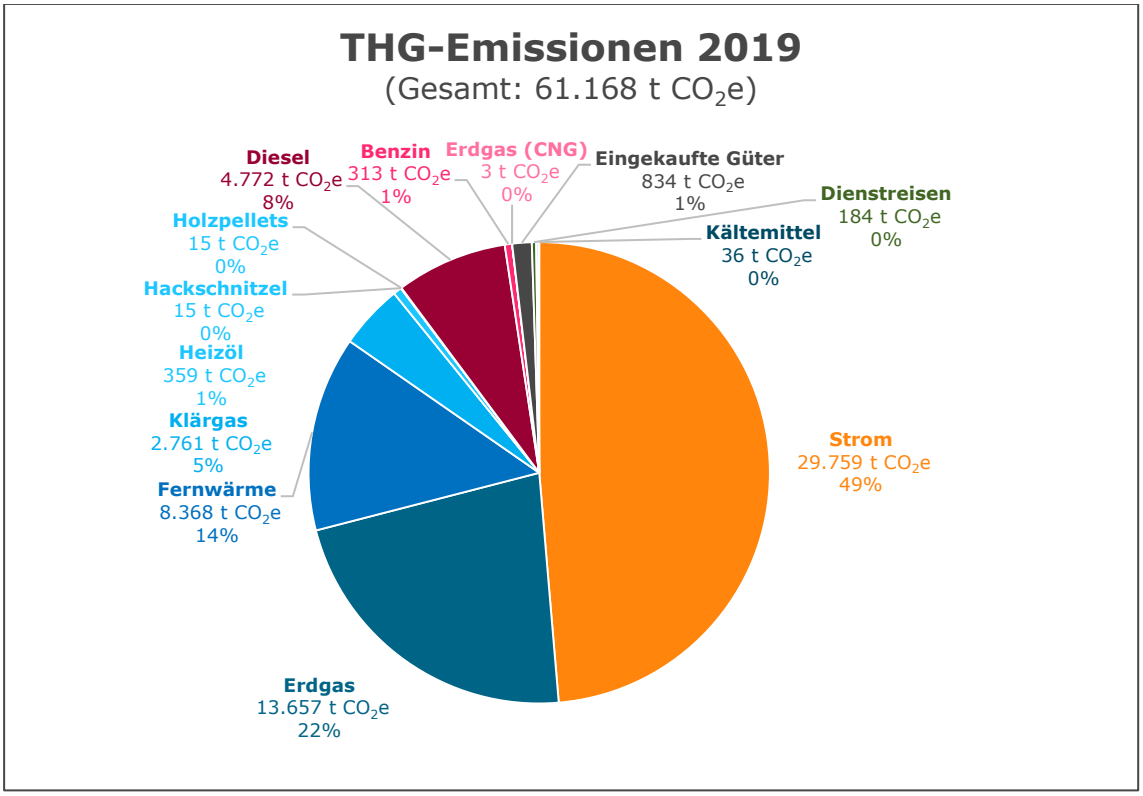


Abbildung 2 Aufteilung der THG-Emissionen 2019 - Detailergebnis

Maßnahmen zur Emissionsreduktion

Um die Stadtverwaltung klimaneutral zu gestalten, liegt der Fokus auf der Vermeidung und Reduktion von Treibhausgasemissionen. Dazu wurden in Zusammenarbeit mit den Dienststellen über 200 Einzelmaßnahmen gesammelt bzw. weiterentwickelt. Die Einzelmaßnahmen wurden zu 13 Maßnahmensteckbriefen zusammengeführt, die unter anderem einen Überblick über Umsetzungsschritte, Einsparpotential, Erfolgsfaktoren und Hemmnisse sowie Verantwortlichkeiten geben. Die Maßnahmensteckbriefe können außerdem zum fortlaufenden Monitoring der Maßnahmenumsetzung genutzt werden. Maßnahmensteckbriefe wurden zu folgenden Themenbereichen erarbeitet (siehe Kapitel 6):

- Klimaneutraler Gebäudebestand
- Klimafreundliche Stromerzeugung und -bezug
- Prozessoptimierung SUN
- Nachhaltiger Wertstoffhof & Fuhrpark des ASN
- Klimaneutraler Tiergarten
- Energieeffiziente IT
- Klimaneutraler städtischer Fuhrpark
- Klimafreundliche Beschaffung
- Dienstreisemanagement
- Förderung emissionsarmer Arbeitswege

- Kultur & Veranstaltungen
- Sensibilisierung der Beschäftigten
- Verantwortlichkeiten & Organisation

Als zentrale Elemente sind hier außerdem das *Konzept für den klimaneutralen städtischen Gebäudebestand* ab 2035 des Kommunalen Energiemanagements im Planungs- und Baureferat sowie die klimafreundliche Stromerzeugung und -bezug hervorzuheben, da diese große Hebel zur Reduktion der wesentlichen Emissionstreiber sind.

Szenarien-Betrachtung zur Erreichung der Klimaneutralität 2035

Um festzustellen, ob die bereits laufenden und geplanten Maßnahmen und darüber hinaus getroffene Annahmen für die Zukunft ausreichen, die Klimaneutralität der Stadtverwaltung bis 2035 zu erreichen, wurden drei verschiedene Szenarien betrachtet.

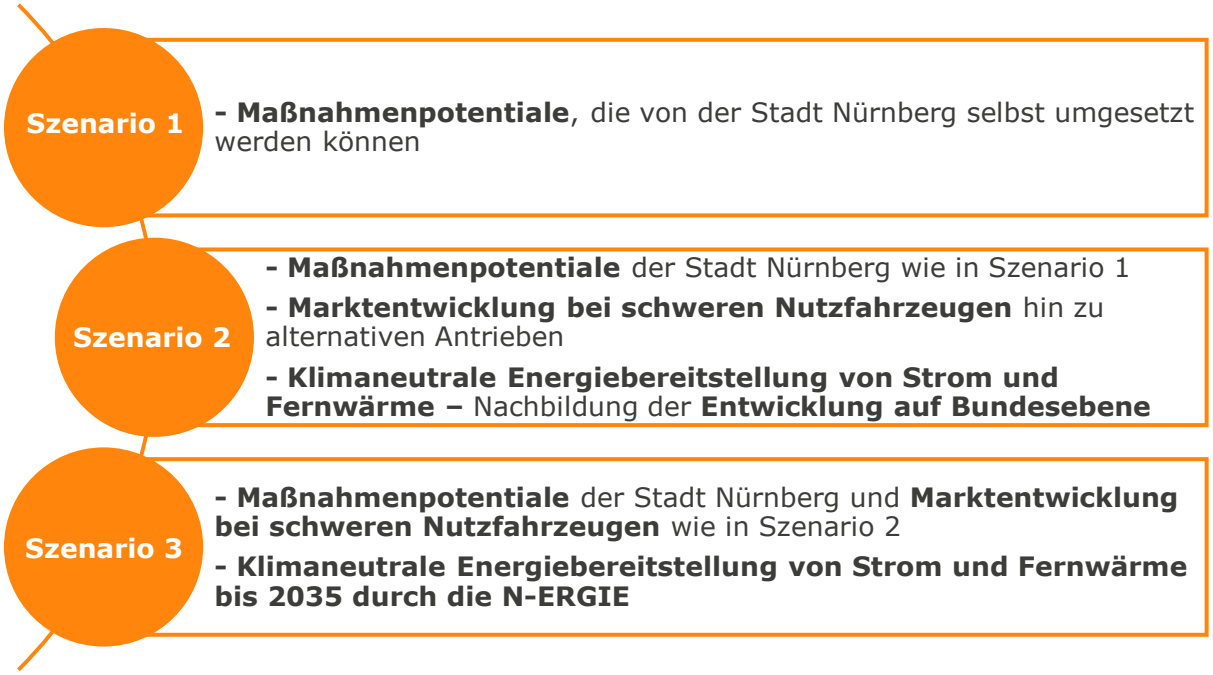


Abbildung 3 Übersicht der drei Zielszenarien zur Klimaneutralität

Alle Szenarien beinhalteten die Umsetzung der Maßnahmen, welche die Stadtverwaltung selbständig umsetzen kann. Szenario 2 und 3 beinhalten zusätzlich unterschiedliche Maßnahmenpotentiale in Bezug auf eine zukünftige klimaneutrale Energiebereitstellung (Strom und Wärme) sowie die Verfügbarkeit von klimafreundlichen Nutzfahrzeugen.

In den unterschiedlichen Szenarien verbleiben im Jahr 2035 Treibhausgasemissionen von etwa 48.800 t CO_2e (Szenario 1), 37.700 t CO_2e (Szenario 2) und

15.100 t CO_2e (Szenario 3) (siehe Abbildung 10). Dies entspricht einer Reduktion von 20% (Szenario 1), 38% (Szenario 2) bzw. 75% (Szenario 3) der Treibhausgasemissionen im Vergleich zum Basisjahr 2019. Die größten Hauptemissionsquellen im Jahr 2035 kommen aus den Energieverbräuchen in den Bereichen Strom, Erdgas, Fernwärme und Fuhrpark, sofern die Energie nicht klimaneutral gestellt wird.

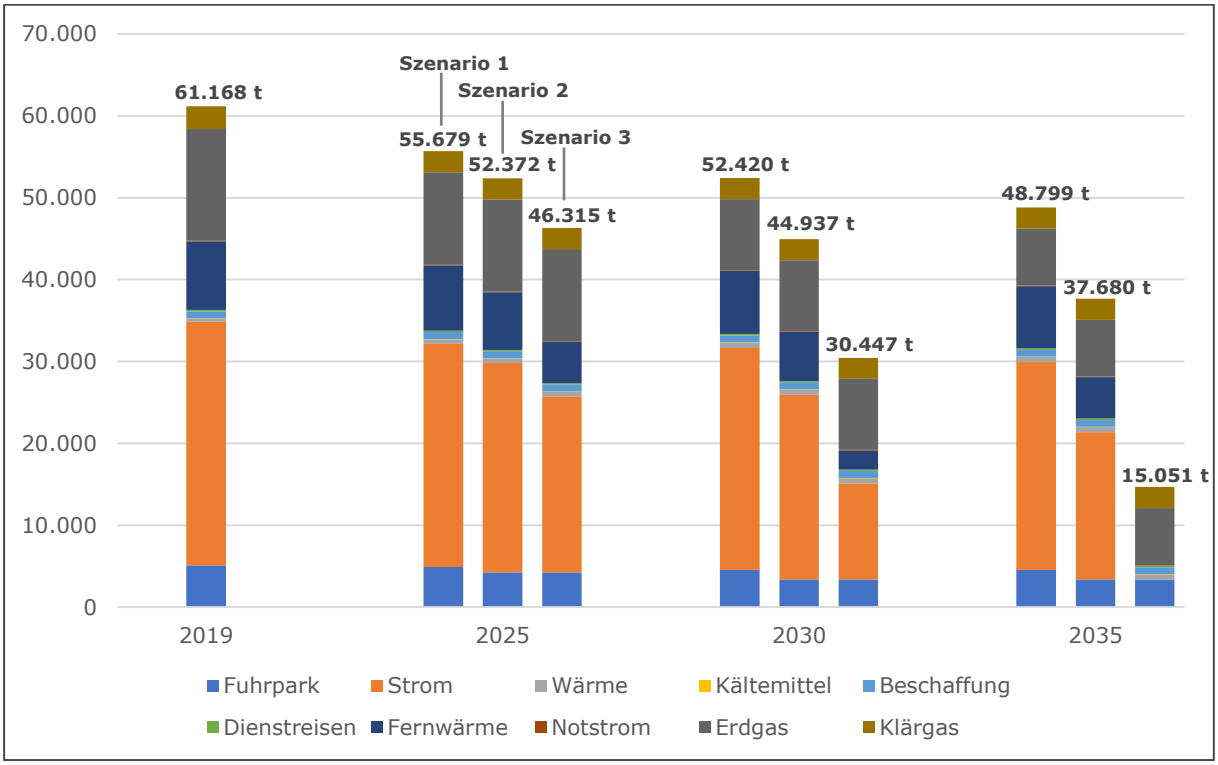


Abbildung 4 Szenarien-Betrachtung zur Erreichung der Klimaneutralität der Stadtverwaltung Nürnberg bis 2035 - bereichsspezifisch

Gerade im Bereich Strom zeigt sich, dass die klimaneutrale Bereitstellung entscheidend ist, da ansonsten nur wenig Einsparungen erzielt werden können. Während in Szenario 1 ca. 15% eingespart werden können, sind es in Szenario 2 immerhin 40%. Das liegt auch daran, dass Maßnahmen zur Reduzierung der Wärmeemissionen durch teilweise Umstellung der Energieträger zu einem erhöhten Strombedarf führen, beispielsweise durch den Einbau von Wärmepumpen. Durch die PV-Strategie der Stadt Nürnberg, bei der bis 2035 ein Zubau von ca. 17 MWp PV-Leistung geplant ist, leistet die Stadt Nürnberg schon heute einen wichtigen Beitrag zum Ausbau der örtlichen erneuerbaren Energien. Die Stadtverwaltung sollte darauf achten, dass sie den notwendigen Reststrombedarf möglichst über konkrete Erneuerbare-Energien-Anlagen aus dem Umland bezieht oder selbst in Photovoltaik-, Windenergie- oder Wasserkraftanlagen investiert.

Auch im idealisierten Szenario 3 kann demnach nur eine Einsparung in Höhe von 75 % erzielt werden. Eine 90-prozentige Reduktion wie es nach dem Net Zero

Standard der Science Based Targets Initiative[2] zur Erreichung der Netto-Treibhausgasneutralität erforderlich wäre, wird damit nicht erreicht. Dieser ist derzeit der einzige international gültige Standard, der Klimaneutralität auf Organisationsebene definiert. Demnach müssen zur Erreichung der Klimaneutralität zunächst die verursachten Emissionen aus dem Basisjahr um mindestens 90% reduziert werden. Maximal 10% der verursachten Treibhausgasemissionen dürfen laut diesem Standard am Ende durch Neutralisation über Senken ausgeglichen werden. Um diesen Wert zu erreichen sind also noch Entwicklungen auf dem Markt notwendig, die im Moment noch nicht prognostiziert und die von der Stadt Nürnberg auch nicht direkt beeinflusst werden können.

Die Szenarien-Betrachtung zeigt damit, dass eine Realisierung der von der Stadtverwaltung selbst umsetzbaren Maßnahmen unabdingbar ist. Andererseits zeigen die Ergebnisse aber auch deutlich, dass die Stadtverwaltung Nürnberg stark abhängig von ihrem Energieversorger und den Marktentwicklungen ist. Ein Erreichen der Klimaneutralität im Bereich Strom bis 2035 wird als realistisch und umsetzbar eingeschätzt. Problematisch ist hingegen der Bereich der Gebäudesanierung, da hier bisher notwendige finanzielle Mittel fehlen, um eine Klimaneutralität im Bereich des Gebäudebestands der Stadt Nürnberg zu erreichen. Als limitierender Faktor für schnellere Gebäudesanierung kommt zusätzlich der zunehmende Fachkräftemangel in den planenden Bereichen der Stadtverwaltung (insb. Hochbauamt) und bei den ausführenden Handwerksfirmen hinzu. Ebenfalls problematisch ist der Sektor Erdgas, da hier technische Umstellungen nur teilweise möglich sind und eine klimaneutrale Gasversorgung der Stadtverwaltung aktuell nicht absehbar ist.

Kompensation nicht vermeidbarer Emissionen

Das Instrument der freiwilligen Kompensation von Treibhausgasemissionen dient dazu, nicht vermeidbare Emissionen über die finanzielle Unterstützung von Klimaschutzprojekten, meist im globalen Süden, auszugleichen. Es handelt sich dabei um Projekte, die zum Aufbau von Kohlenstoffsenken führen, wie beispielsweise durch Aufforstung, oder zur Vermeidung von Emissionen, unter anderem durch den Einsatz erneuerbarer Energien. Die Preise pro Zertifikat unterscheiden sich aufgrund unterschiedlicher Faktoren, wie der Qualität und Größe der Klimaschutzprojekte, Menge der gekauften Zertifikate und Region, in der die Umsetzung erfolgt. Die Kosten lagen im Februar 2023 zwischen 5 € und 80 € pro t CO_2.[3] Im

[2] Die Science Based Targets Initiative ist eine Zusammenarbeit zwischen dem Carbon Disclosure Project (CDP), dem Global Compact der Vereinten Nationen, dem World Resources Institute (WRI) und dem World Wide Fund for Nature (WWF), der Unternehmen und Organisationen dabei helfen soll, sich Klimaziele zu setzen, die konform sind mit dem 1,5 Grad Ziel: https://sciencebasedtargets.org/

[3] Im Rahmen einer Online-Recherche wurden folgende Anbieter geprüft: atmosfair, myclimate, PRIMAKLIMA, NatureOffice, First Climate, MoorFutures.

Vergleich dazu liegen die Kosten im verpflichtenden Emissionshandel bei 30 € pro t CO_2 für das Kalenderjahr 2023 im nationalen Emissionshandel nach dem BEHG. Im europäischen Emissionshandel (EU-ETS) wurden die Zertifikate im Februar 2023 erstmals zu einem Höchstpreis von 100,50 € gehandelt[4].

Die zukünftige Preisentwicklung der Zertifikate im freiwilligen Markt ist ungewiss, da dem Markt einige grundlegende Änderungen infolge des Inkrafttretens des Pariser Klimaabkommens bevorstehen. Durch das Abkommen sind alle unterzeichnenden Länder dazu verpflichtet einen Beitrag zum globalen 1,5°C Ziel zu leisten, wodurch die Gefahr besteht, dass sämtliche Einsparungen aus Klimaschutzprojekten, die vorher in Form von Kompensationszertifikaten verkauft wurden, nun zur Erreichung der nationalen Klimaziele verwendet werden. Es ist zu erwarten, dass die Preise aufgrund steigender Nachfrage durch immer mehr Unternehmen mit Klimaneutralitätszielen und gleichzeitig geringerem Angebot durch die Problematik der Doppelzählung (siehe Kap. 8.3) steigen werden.

Bei der Annahme eines mittleren Zertifikatspreises von 50 € pro t CO_2 für qualitativ hochwertige Kompensationszertifikate würden zur Kompensation der berechneten THG-Emissionen der Stadtverwaltung Nürnberg aus dem Jahr 2019 Kosten in Höhe von ca. 3,1 Millionen Euro entstehen. Um glaubwürdigen Klimaschutz zu betreiben, steht jedoch die Vermeidung und Reduktion der Emissionen an erster Stelle, wozu sich auch die Steuerungsgruppe der Stadtverwaltung Nürnberg, die für die Projektumsetzung zuständig ist, klar positioniert hat. Zudem ist die Kompensation über internationale Klimaschutzprojekte mit verschiedenen Risiken verbunden, unter anderem, dass die versprochenen Einsparungen in der Praxis nicht erzielt werden oder eine Einsparung sowohl durch das Projektland als auch durch den Zertifikatekäufer für sich beansprucht wird. Es wird daher empfohlen, vor 2035 auf die Kompensation von Treibhausgasemissionen zu verzichten und alle Ressourcen in die Vermeidung und Reduktion von Emissionen im Geltungsbereich der Stadtverwaltung bzw. in der Region zu investieren.

Weiterverfolgt werden sollte die Möglichkeit, einen stadtinternen Klimafonds zu schaffen, in den, gemessen an den jährlichen Emissionen, zusätzliche Mittel zur Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen der Stadtverwaltung fließen (Abbildung 5). Projekte zur Klimaanpassung sollten daraus jedoch nicht finanziert werden.

[4] https://www.boerse.de/chart-tool/Co2-Emissionsrechtepreis/XC000A0C4KJ2, letzter Zugriff am 17.05.2023

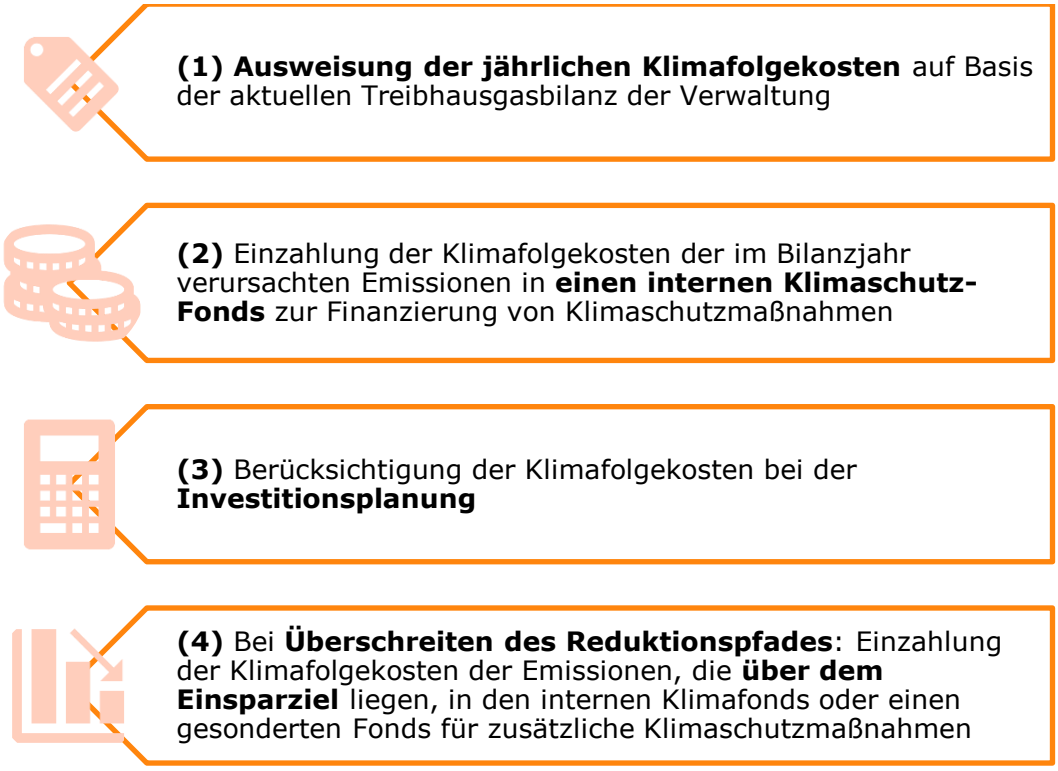


Abbildung 5 Einrichtung eines internen Klimafonds auf Basis der Umweltschadenskosten (Eigene Darstellung auf Basis von Reichsteiner & Hertle (ifeu), 2022)

Zur Festlegung der Höhe der finanziellen Mittel wird der Umweltschadenskostenansatz empfohlen, der auf eine Internalisierung aller Kosten abzielt, die durch Umweltschäden entstehen. Nach Bewertungen des Umweltbundesamt betrugen die Kosten im Jahr 2020 demnach 195 € pro t CO_2e.[5] Für die Jahre 2030 und 2050 wird eine Steigerung auf 215 € bzw. 250 € pro t CO_2e erwartet. Setzt man Kosten von 195 € pro t CO_2 an, so hätte die Stadtverwaltung Nürnberg im Jahr 2019 rund 12 Millionen Euro an Umweltschadenskosten durch die verursachten 61.168 t CO_2e verursacht. Diese wären entsprechend in einen stadtinternen Klimafonds für Klimaschutzmaßnahmen einzuzahlen. Erste Erfahrungen zur Berechnung der Klimafolgekosten liegen in der Stadtverwaltung im Kommunalen Energiemanagement bereits im Zuge des Klimachecks für städtische Hochbaumaßnahmen vor. Auch hier werden die Kostenwerte des Umweltbundesamts als Basis verwendet. Die Gelder aus dem stadtinternen Fonds können für eigene Klimaschutzmaßnahmen genutzt werden, die den Treibhausgasausstoß der Stadtverwaltung reduzieren. Dies ist auch haushaltsrechtlich einfacher umzusetzen als in internationale Projekte zu investieren. Außerdem besteht bei dieser Lösung der Vorteil einer größtmöglichen Kontrolle über die Zweckbindung und Wirkung der eingesetzten Mittel.

[5] Umweltbundesamt, 2020, Methodenkonvention 3.1 zur Ermittlung von Umweltkosten – Kostensätze, https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/methodenkonvention-umweltkosten

Eine weitere Möglichkeit zur regionalen Klimafinanzierung ist eine Unterstützung des Fonds für Klimaschutz und nachhaltige Entwicklung der Europäischen Metropolregion Nürnberg. Die Stadt Nürnberg ist Mitgründerin und eines von derzeit ca. 40 Mitgliedern des Fonds, über den Klimaschutzprojekte in der Region aus Mitteln der Region finanziert werden sollen. Auch bei regionalen Projekten kann relativ verlässlich nachvollzogen werden, ob die Gelder tatsächlich für den vorgesehenen Zweck eingesetzt werden.

Fazit & Ausblick

Die durchgeführte Studie soll wesentliche Grundlagen für die künftige Klimaneutralität der Stadtverwaltung legen. Zudem wurde ersichtlich, welch großer Anstrengungen es bedarf, um dem Ziel der klimaneutralen Stadtverwaltung bis 2035 näher zu kommen. Neben umfassenden finanziellen und personellen Ressourcen für die Umsetzung eigener Maßnahmen sind auch externe technologische Entwicklungen erforderlich, um insbesondere die Energieversorgung der Gebäude und den kommunalen Fuhrpark klimaneutral zu gestalten.

Nun gilt es, die gelegten Grundlagen in ein kontinuierliches Klimamanagement zu überführen, um das Ziel der Klimaneutralität Schritt für Schritt zu erreichen. Hierzu sind insbesondere die genauen Verantwortlichkeiten sowie die Häufigkeit sämtlicher Arbeitsschritte, wie Maßnahmenentwicklung, Monitoring der Umsetzung, Fortführung der Treibhausgasbilanz und Berichterstattung festzulegen. Auch der Austausch innerhalb der Stadtverwaltung sowie ein Erfahrungsaustausch mit anderen Kommunen sollte etabliert werden. Nur so kann der Klimaschutz in der Organisationsstruktur verankert werden und zu einer langfristigen Reduktion der Treibhausgasemissionen führen.

1 Hintergrund und Zielsetzung

Die Stadtverwaltung Nürnberg bekennt sich bereits seit langem klar zum Klimaschutz und hat im Jahr 2019 den Klimaschutz zur zentralen Zukunftsaufgabe der Stadt Nürnberg ernannt. Ein zentraler Meilenstein ist der im Jahr 2014 beschlossene Klimafahrplan 2010 bis 2050, der ein strategisches Handlungskonzept für die Bereiche Klimaschutz und Klimaanpassung ist. Dieser wurde in Form des Klimaschutzfahrplans 2020 bis 2030 fortgeschrieben mit dem der Stadtrat Nürnberg auch erstmals ein verbindliches Ziel für die Klimaneutralität der Stadtverwaltung beschlossen hat. Demnach erkennt die Stadtverwaltung Nürnberg ihre besondere Vorbildfunktion im Bereich Klimaschutz an und will deshalb bis spätestens 2035 vollständig klimaneutral werden.

Um dieses Ziel bis 2035 auf den Weg zu bringen, muss zunächst ein entsprechendes Handlungskonzept erstellt werden. Außerdem wurde eine verwaltungsinterne Steuerungsgruppe gegründet, um eine Einbindung aller relevanten Geschäftsbereiche der Stadtverwaltung in den Prozess sicherzustellen.

Darüber hinaus wurde im Rahmen dieses Projektes eine Treibhausgas(THG)-Startbilanz der Stadtverwaltung Nürnberg für das Jahr 2019 durch die Firma Arqum GmbH erstellt. Es ist zu betonen, dass es sich hierbei um die THG-Bilanz des Verwaltungshandelns der Stadt Nürnberg handelt. Somit grenzt sie sich ausdrücklich von der territorialen THG-Bilanz der Stadt Nürnberg ab, deren Systemgrenzen alle Emissionsquellen auf dem Gebiet der Stadt Nürnberg umfasst. Die Bilanz wurde auf Basis des anerkannten Berechnungsstandards *Greenhouse Gas Protocol* erstellt. Das Jahr 2019 wurde gewählt, da es aufgrund Covid-19 Pandemie für die Verbräuche der Stadtverwaltung repräsentativer war als das Jahr 2020.

Dieser Bericht gibt einen Überblick über das Projekt der *Erstellung der THG-Bilanz für das Jahr 2019 und die Definition von Handlungsempfehlungen für eine klimaneutrale Stadtverwaltung bis zum Jahr 2035*.

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse wurden Klimaschutzpotenziale identifiziert und gemeinsam mit den zuständigen Dienststellen entsprechende Maßnahmen zur künftigen Emissionsvermeidung und -reduktion entwickelt. Basierend auf den Maßnahmen und deren Einsparpotential wurden verschiedene Szenarien erarbeitet, die den Zielpfad auf dem Weg zur klimaneutralen Stadtverwaltung 2035 veranschaulichen. Ebenso wurde die freiwillige Kompensation als Instrument zur Erreichung der Klimaneutralität diskutiert und eine vorläufige Vorgehensweise zum Umgang damit festgelegt.

Für den stadteigenen Gebäudebestand sowie für städtische Neubaumaßnahmen wurde bereits seitens des Kommunalen Energiemanagements im Hochbauamt ein eigenes Umsetzungskonzept vorgelegt, welches im Jahr 2022 vom Stadtrat beschlossen wurde und dessen Ergebnisse in das hier vorliegende Gesamtkonzept integriert wurden.

2 Analyse der Ist-Situation

Zur Analyse der Ist-Situation zu Projektbeginn wurden zahlreiche Dokumente und Studien, darunter z.B. Nachhaltigkeitsberichte, Energieberichte und Umwelterklärungen der Stadtverwaltung Nürnberg betrachtet. Zusätzlich wurden Gespräche mit den ca. 20 Dienststellen und Eigenbetrieben der Stadtverwaltung geführt. Ziel war es, Maßnahmen, die in den einzelnen Dienststellen und Eigenbetrieben geplant, beschlossen, in Umsetzung oder bereits abgeschlossen waren, zu sammeln und eine Gesamtübersicht dieser Maßnahmen zu erstellen.

Durch die Ist-Analyse wurde ersichtlich, dass in vielen Bereichen der Stadtverwaltung bereits Maßnahmen geplant und durchgeführt wurden. Allerdings existierte bis dato keine zentrale Bündelung und Organisation der Themen und auch kein Gesamtkonzept zur Klimaneutralität innerhalb der Stadtverwaltung. Ein Gesamtkonzept zur Klimaneutralität sollte nun durch dieses Projekt erstellt werden. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Projekte der Stadt Nürnberg innerhalb der *Strategie zur klimaneutralen Gesamtstadt* sowie eine Einordnung des *Projekts der klimaneutralen Stadtverwaltung*.

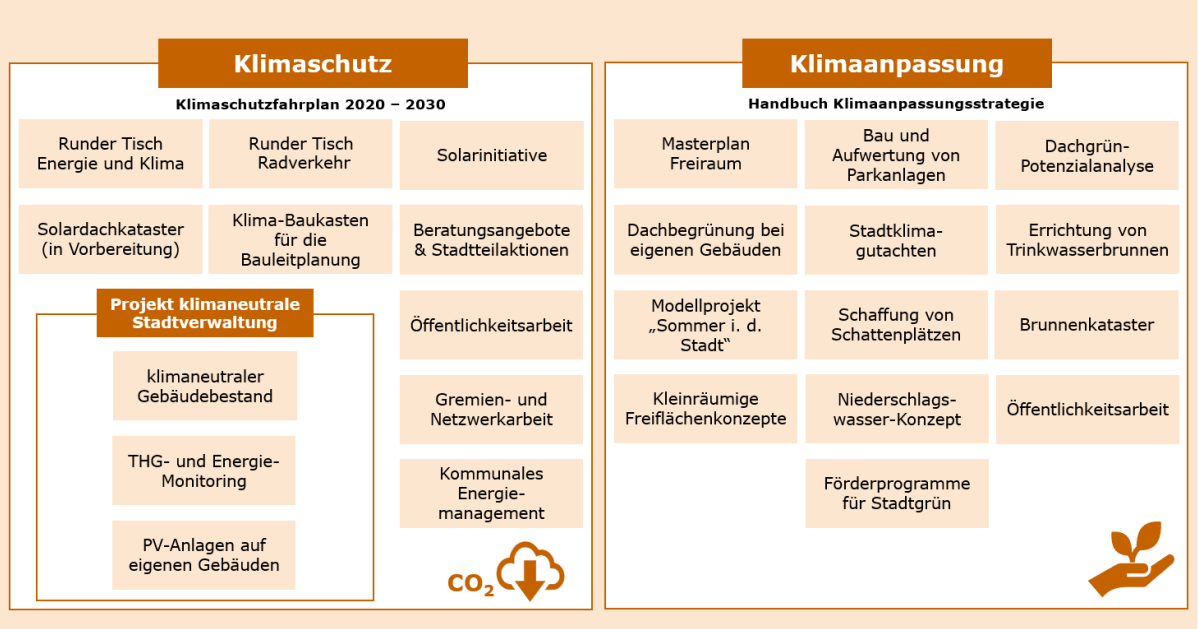


Abbildung 6 Strategie zur klimaneutralen Gesamtstadt

Im Rahmen der Ist-Analyse zeigte sich, dass bereits einige Bereiche der Stadtverwaltung im Klimaschutz besonders aktiv sind. Dazu gehören die folgenden laufenden bzw. angeschlossenen Maßnahmen:

- **Recyclingpapierstadt Nürnberg:** Bereits seit 2009 wird in der Stadtverwaltung Nürnberg sowie im Schulbereich ausschließlich Recyclingpapier, zertifiziert mit dem Blauen Engel, verwendet. 2022 konnte sich die Stadt

Nürnberg unter 102 Groß- und Mittelstädten durchsetzen und wurde als *Gewinner des Papieratlas-Wettbewerb 2022* zur recyclingpapierfreundlichsten Stadt Deutschlands gekürt.

- **Fairtrade Town Nürnberg:** Seit 2010 ist die Stadt Nürnberg offiziell Fairtrade Town und fördert als solche gezielt den fairen Handel auf kommunaler Ebene. 2019 wurde die Stadt Nürnberg unter 100 teilnehmenden Kommunen mit dem dritten Platz im Wettbewerb *„Hauptstadt des Fairen Handels 2019*" ausgezeichnet.

- **Ökostrombezug:** Die Gesamtverwaltung bezieht seit 2020 ausschließlich Ökostrom.

- **Konzept für den klimaneutralen Gebäudebestand:** 2021 wurde ein *Konzept für den klimaneutralen Gebäudebestand ab 2035* formuliert und festgestellt, dass ein Erreichen der Klimaneutralität bis 2035 im Bereich des Gebäudebestands sehr ambitioniert und unter den aktuellen Rahmenbedingungen eher unrealistisch ist. Das Kommunale Energiemanagement (KEM) arbeitet aktuell an einem konkreten Umsetzungsplan, der die Voraussetzungen und Maßnahmen sowie grundlegende Rahmenbedingungen enthält. Zusätzlich hat das KEM bereits erste Maßnahmen umgesetzt, um den Gebäudebestand nachhaltiger zu machen und arbeitet gemeinsam mit dem Energieversorger N-ERGIE an einer passenden PV-Strategie für die Stadtverwaltung.

- **Fonds für Klimaschutz und nachhaltige Entwicklung**: 2021 wurde der *Fonds für Klimaschutz und nachhaltige Entwicklung der Europäischen Metropolregion Nürnberg e.V.* gegründet. Mithilfe dieses regionalen Fonds, der sich durch freiwillige Zahlungen von Kommunen, Unternehmen und Privatpersonen finanziert, sollen Klimaschutzprojekte aus Landkreisen, Kommunen, Vereinen, gemeinnützigen Initiativen und Bürgerenergiegenossenschaften gefördert werden.

Eine detaillierte Beschreibung über laufende Maßnahmen, geplante Maßnahmen und Vorschläge für zukünftige Maßnahmen ist in Kapitel 6 aufgeführt.

3 Angewandte Bilanzierungsstandards und -methodik

Die Bilanzierung der THG-Emissionen der Stadtverwaltung Nürnberg erfolgt in Anlehnung an die Methodik und Prinzipien des *Greenhouse Gas (GHG) Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard*[6]*,* dem international führenden Standard zur Bilanzierung von THG-Emissionen für Unternehmen und Organisationen. Die ermittelten THG-Emissionen werden in CO_2-Äquivalenten (CO_2e) bilanziert, welche neben Kohlenstoffdioxid (CO_2) sechs weitere Treibhausgase des Kyoto-Protokolls – Methan (CH_4), Distickstoffoxid (Lachgas, N_2O), teilhalogenierte Fluorkohlenwasserstoffe (H-FKW/HFCs), Perfluorkohlenwasserstoffe (PFCs/FKW), Schwefelhexafluorid (SF_6) und Stickstofftrifluorid (NF_3) – berücksichtigen.

Gemäß dem GHG Protocol werden die Treibhausgase von Organisationen und Unternehmen in folgende drei Scopes unterteilt (siehe auch Abbildung 7):

Scope 1: Direkte THG-Emissionen aus eigenen Verbrennungsprozessen in stationären Anlagen (beispielsweise aus eigener Strom- oder Wärmeproduktion) oder eigenen Fahrzeugen sowie aus direkten Emissionen, z.B. Prozessemissionen, Kältemittelleckagen.

Scope 2: Indirekte THG-Emissionen aus dem Verbrauch von leitungsgebundenen Sekundärenergieträgern (Strom, Fernwärme, Fernkälte, Dampf etc.), die von der bilanzierenden Organisation eingekauft und innerhalb der organisatorischen Systemgrenze verbraucht werden.

Scope 3: Sonstige indirekte THG-Emissionen in der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette, die nicht an eigenen oder direkt kontrollierbaren Quellen anfallen. Das GHG Protocol unterscheidet acht Kategorien vorgelagerter und sieben Kategorien nachgelagerter Scope-3-Emissionen.

Darüber hinaus werden, gemäß den Anforderungen des GHG Protocol, CO_2-Emissionen aus der Verbrennung oder dem Abbau biogener Quellen (z.B. Verbrennung von Biogas, Holzpellets, Hackschnitzeln oder aus der biologischen Abfallbehandlung), separat von den Emissionen in Scope 1, 2 und 3, berichtet.

Die Erhebung von THG-Emissionen in den Scopes 1 und 2 ist gemäß GHG Protocol verpflichtend. Um eine möglichst vollständige und repräsentative THG-Bilanz einer Organisation zu erstellen, sollten zudem die wesentlichen THG-Emissionen aus vor- und nachgelagerten Aktivitäten betrachtet werden. Aus diesem Grund ist es anzustreben, relevante und abgrenzbare THG-Emissionen in Scope 3 ebenfalls zu berücksichtigen.

[6] World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development, 2004, https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/ghg-protocol-revised.pdf

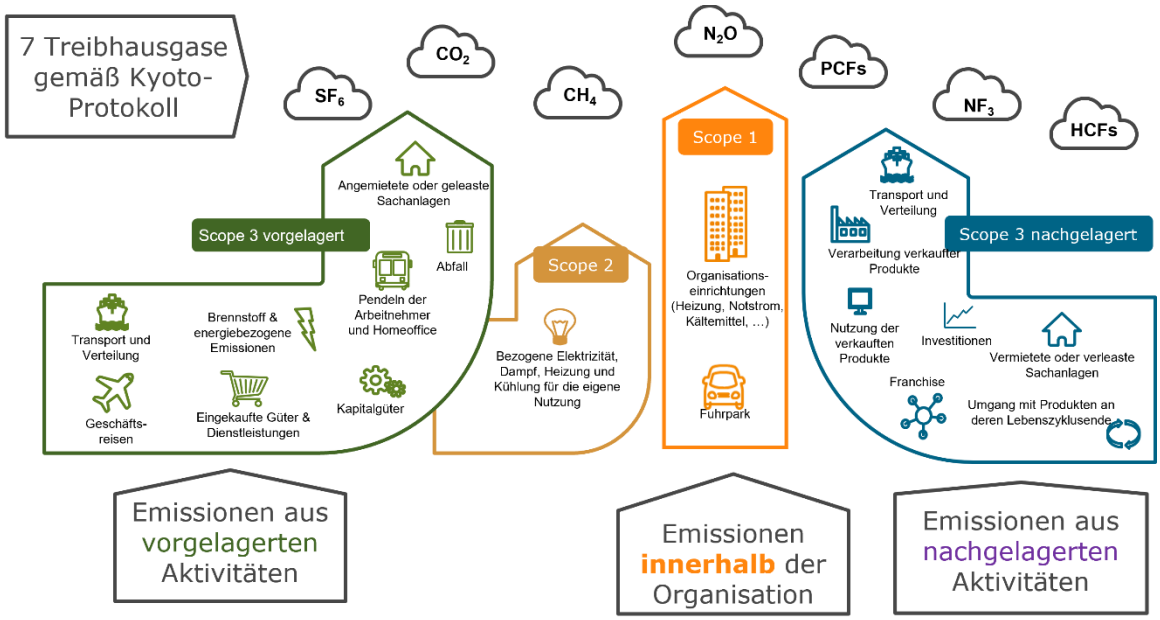


Abbildung 7 Emissionsquellen nach Scopes, eigene Darstellung nach GHG Protocol

Für die Berechnung der THG-Emissionen müssen zunächst die Aktivitätsdaten (wie bspw. der Energieverbrauch) erhoben werden. Die Aktivitätsdaten für die Startbilanz wurden in Zusammenarbeit mit den einzelnen Fachbereichen der Stadtverwaltung Nürnberg erhoben. Somit beruhen die Ergebnisse der Bilanz auf den zur Verfügung gestellten Daten. Sofern für die Aktivitätsdaten keine Primärdaten (z. B. Abrechnungen, Zählerstände) verfügbar waren, wurden Sekundärdaten (z. B. Hochrechnungen, Berechnungen, Schätzungen) herangezogen bzw. von Arqum berechnet. Eventuelle Ungenauigkeiten aufgrund von sekundären Aktivitätsdaten spiegeln sich daher auch in den Ergebnissen der Bilanz wider. Die erhobenen Aktivitätsdaten werden mit einem passenden Emissionsfaktor multipliziert, um die THG-Emissionen zu berechnen:

Aktivitätsdaten x Emissionsfaktor = THG-Emissionen

Als Emissionsfaktoren werden, wo möglich, anbieterspezifische Faktoren für Wärme und Strom verwendet, sowie Emissionsfaktoren aus öffentlich zugänglichen Datenbanken (wie bspw. GEMIS) oder wissenschaftlichen Studien.

Um die Ergebnisse der THG-Bilanz in Kapitel 5 einfacher darzustellen, werden die Emissionen aller Scopes zusammen ausgewertet.

4 Organisations- und Systemgrenzen

4.1 Organisatorische Systemgrenze

Die organisatorische Systemgrenze legt fest, welche Organisationseinheiten bzw. Standorte für die Bilanz berücksichtigt werden. Die organisatorische Systemgrenze der Stadtverwaltung Nürnberg betrachtet die drei Geschäftsbereiche des Oberbürgermeisters, der zweiten Bürgermeisterin und des dritten Bürgermeisters sowie die sechs Referate inklusive der dazugehörigen Dienststellen und Eigenbetriebe.

Städtische Beteiligungen und Tochtergesellschaften der Stadtverwaltung wurden explizit nicht betrachtet. Im Jahr 2019 betrug die Anzahl der Vollkraftstellen der Stadtverwaltung Nürnberg rund 10.750[7].

4.2 Operative Systemgrenze

Die operative Systemgrenze gibt an, welche Emissionsquellen in der THG-Bilanz berücksichtigt werden. Sämtliche Emissionsquellen in Scope 1 und 2 sind gemäß GHG Protocol verpflichtend zu bilanzieren. Um die operative Systemgrenze in Scope 3 zu bestimmen, wurde durch die Steuerungsgruppe mit Unterstützung von Arqum eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt. Im Rahmen einer Wesentlichkeitsanalyse werden die relevanten Emissionsquellen der bilanzierenden Organisation identifiziert und ihre Wesentlichkeit anhand ausgewählter Kriterien bewertet. Ziel ist es, die Emissionsquellen in Scope 3 zu bestimmen, die zur Erstellung einer belastbaren und repräsentativen THG-Bilanz berücksichtigt werden sollen.

Grundlage der Wesentlichkeitsanalyse waren die folgenden Kriterien:

- Quantität der THG-Emissionen
- Beeinflussbarkeit der THG-Emissionen durch die Stadtverwaltung
- Datenverfügbarkeit für die jeweilige Emissionsquelle

Die Wesentlichkeitsanalyse sollte im Rahmen der Erstellung von Folgebilanzen regelmäßig aktualisiert werden, um Veränderungen in der Quantität der Emissionen, der Beeinflussbarkeit und der Datenverfügbarkeit Rechnung zu tragen.

Abbildung 8 gibt einen Überblick der bilanzierten Emissionsquellen und fasst die operative Systemgrenze der Stadtverwaltung Nürnberg für die erste THG-Bilanz zusammen.

[7] Referat für Finanzen, Personal und IT (2020), Personalbericht der Stadt Nürnberg: Basisdaten und Fakten zum Berichtsjahr 2019

Die festgelegte Systemgrenze entspricht den Mindestanforderungen, die der Leitfaden Klimaneutrale Kommunalverwaltung Baden-Württemberg[8] an die Systemgrenzen von Treibhausgasbilanzen kommunaler Verwaltungen in Baden-Württemberg stellt bzw. übersteigt diese sogar im Bereich der eingekauften Güter und der Kältemittelverluste. Der Leitfaden wurde durch das ifeu Institut in Zusammenarbeit mit der Klimaschutz- und Energieagentur Baden-Württemberg GmbH (KEA-BW), dem Verband der regionalen Energie- und Klimaschutzagenturen Baden-Württemberg e.V. und KlimAktiv (gemeinnützige Gesellschaft zur Förderung des Klimaschutzes mbH) entwickelt. Er ist das erste Dokument, das die Anforderungen des GHG Protocols für Kommunalverwaltungen in Deutschland konkretisiert und wird daher auch außerhalb Baden-Württembergs als Orientierung genutzt.

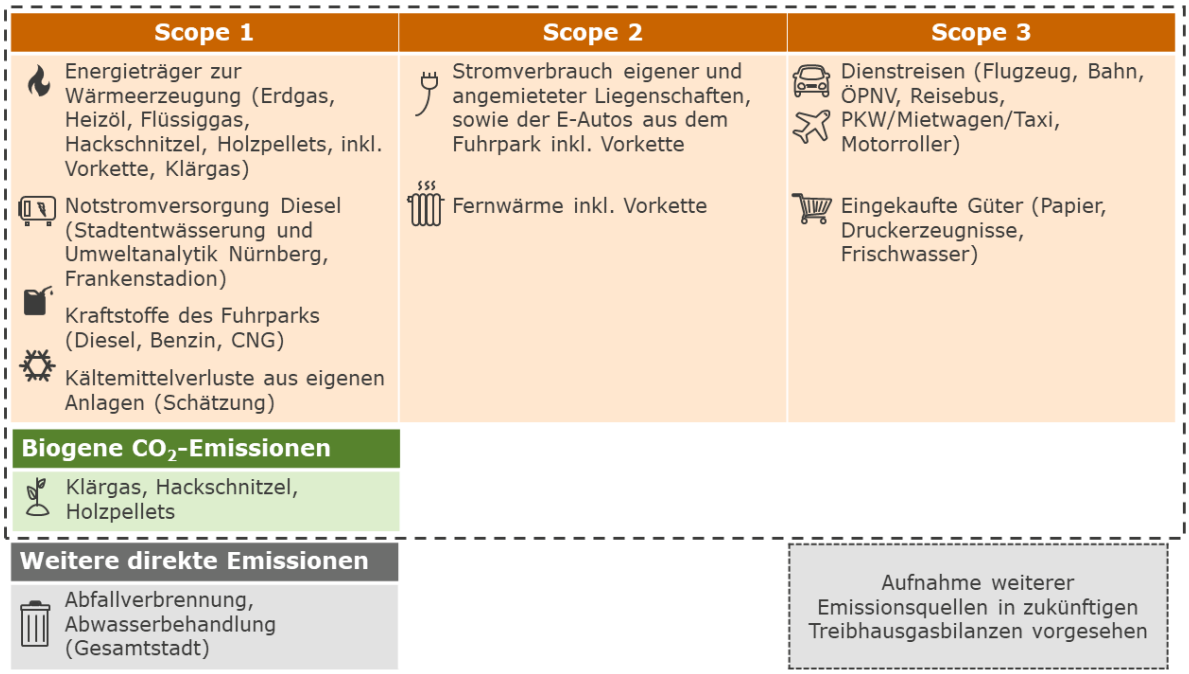


Abbildung 8 Operative Systemgrenze der Treibhausgasbilanz der Stadtverwaltung (eigene Darstellung)

[8] E. Rechensteiner & H. Hertle, 2022, Leitfaden Klimaneutrale Kommunalverwaltung Baden-Württemberg, ifeu-Institut, https://www.ifeu.de/publikation/leitfaden-klimaneutrale-kommunalverwaltung-baden-wuerttemberg/

5 Ergebnisse der Treibhausgasbilanz

Die bilanzierten Gesamtemissionen der Stadtverwaltung Nürnberg beliefen sich im Jahr 2019 auf insgesamt 61.168 t CO_2e in den berücksichtigten Emisionsquellen in Scope 1,2 und 3. Die THG-Emissionen durch den Bezug von Strom (mit 48,7%) und Wärme (mit 41,2%) nahmen dabei den größten Anteil ein. Zusätzlich wurden 20.047 t CO_2 durch biogene Energieträger verursacht, die gemäß den Vorgaben des GHG Protocol separat berichtet und nicht in die Gesamtsumme eingerechnet werden.

In Tabelle 1 sind die Ergebnisse der THG-Bilanz nach den verschiedenen Emissionsquellen dargestellt. Neben den absoluten Werten der THG-Emissionen in Tonnen CO2-Äquivalenten im Jahr 2019 sind die prozentualen Anteile an der Gesamtsumme angegeben.

Emissionsquelle	THG-Emissionen [t CO_2e]	Anteil an Gesamtemissionen
Strom	**29.759**	48,7%
Wärme	**25.174**	41,2%
Fuhrpark	**5.088**	8,3%
Eingekaufte Güter	**834**	1,4%
Dienstreisen	**184**	0,3%
Notstrom	**93**	0,2%
Kältemittel	**36**	0,1%
Gesamt	**61.168**	**100%**
Separate biogene CO_2-Emissionen		
CO_2-Emissionen biogener Energieträger	20.047	

Tabelle 1 Ergebnisse der THG-Bilanz der Stadtverwaltung Nürnberg 2019 (eigene Darstellung)

Die nachfolgende Abbildung gibt zusätzlich einen Überblick über die Aufteilung der THG-Emissionen auf die unterschiedlichen Emissionsquellen. Detailliertere Auswertungen, beispielsweise nach Energieträger, sind in den nachfolgenden Unterkapiteln enthalten.

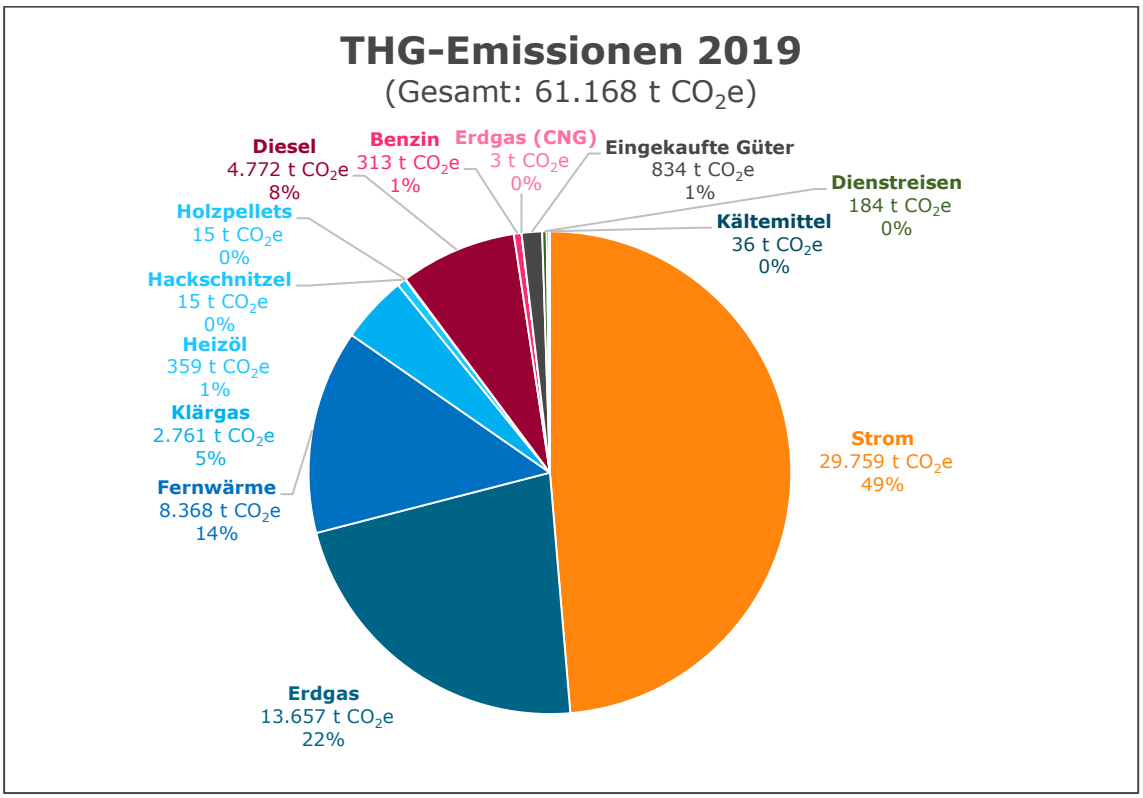


Abbildung 9 Aufteilung der THG-Emissionen 2019 – Detailergebnis (eigene Darstellung)

5.1 Detailergebnisse

5.1.1 Wärmeverbrauch der Liegenschaften und Prozesse

Ein Anteil von 41% (25.174 t CO_2e) an den gesamten THG-Emissionen 2019 der Stadtverwaltung Nürnberg ist auf den Wärmebezug der Liegenschaften und Prozesse zurückzuführen. Erdgas verursachte dabei etwa die Hälfte der Emissionen (13.657 t CO_2e). Tabelle 2 zeigt die Verteilung der THG-Emissionen nach Scope und Emissionsquelle.

Die zugrundeliegenden Verbrauchsdaten wurden aus dem Energiebericht des Kommunales Energiemanagements (KEM) im Hochbauamt der Stadt Nürnberg übertragen[9]. Die verwendeten Emissionsfaktoren zur Berechnung der entstandenen THG-Emissionen der einzelnen Emissionsquellen stammen aus der GEMIS 5.0 Datenbank und dem Klimaschutzplaner der Energieagentur Nordbayern.

[9] Planungs- und Baureferat (2019), Energiebericht 2019

Emissionsquelle	Aktivitätsdaten	THG-Emissionen [t CO_2e]	Anteil an Gesamtemissionen
Scope 1			
Erdgas	58.116.445 kWh	**13.657**	22,3%
Heizöl	1.142.000 kWh	**359**	0,6%
Hackschnitzel	567.000 kWh	**15**	0,0%
Holzpellets	403.000 kWh	**15**	0,0%
Klärgas	52.094.331 kWh	**2.761**	4,5%
Scope 2			
Fernwärme	78.202.226 kWh	**8.368**	13,7%
Gesamt Wärme	**190.525.002 kWh**	**25.174**	**41,2%**

Tabelle 2 Wärmebezogene THG-Emissionen 2019 (Hinweis: Vorkettenemissionen von Scope 3 enthalten)

Der Emissionsfaktor für Fernwärme stammt aus dem Klimaschutzplaner. Dieser Emissionsfaktor wurde auch für die Erstellung der gesamtstädtischen Bilanz verwendet. Die Emissionen werden dabei auf Basis des tatsächlichen Energieträgermixes berechnet. Im Gegensatz dazu kann der ausgegebene Emissionsfaktor der N-ERGIE für Fernwärme abweichen, da für diese Berechnung ein anderer Standard verwendet wird, die die Stromgutschriftmethode zulässt.

5.1.2 Stromverbrauch der Liegenschaften und Prozesse

Wie in Tabelle 3 dargestellt, ist der Stromverbrauch der Stadtverwaltung Nürnberg mit 29.759 t CO_2e für 49% der gesamten THG-Emissionen 2019 verantwortlich.

Emissionsquelle	Aktivitätsdaten	THG-Emissionen [t CO_2e]	Anteil an Gesamtemissionen
Scope 2			
Strom	105.902.519 kWh	**29.759**	**48,7%**

Tabelle 3 THG-Emissionen 2019 des Stromverbrauchs (Hinweis: Vorkettenemissionen von Scope 3 enthalten)

Die zugrundeliegenden Verbrauchsdaten wurden aus dem Energiebericht von KEM übertragen. Der Emissionsfaktor für das Stromprodukt der Stadtverwaltung Nürnberg wurde für die Startbilanz berechnet. Dieser setzt sich aus den direkten THG-Emissionen und den THG-Emissionen der Vorkette zusammen. Da der Emissionsfaktor vom Versorger ausschließlich für die direkten CO_2-Emissionen verfügbar

war, wurde dieser um 2%[10] erhöht, um eine Abschätzung der THG-Emissionen zu erhalten. Um die vorgelagerten Emissionen (Scope 3) zu berechnen, wurde ein Emissionsfaktor anhand der Zusammensetzung des bezogenen Stroms der Stadtverwaltung Nürnberg berechnet. Es wurde angenommen, dass dieser zu 40% aus der Verbrennung von Erdgas und zu 60% aus erneuerbaren Energien stammt.

5.1.3 Notstromversorgung

Die Emissionsquelle der Notstromversorgung hat im Jahr 2019 93 t CO_2e verursacht (Tabelle 4). Dies entspricht 0,2% der gesamten THG-Emissionen.

Emissionsquelle	Aktivitätsdaten	THG-Emissionen [t CO_2e]	Anteil an Gesamtemissionen
Scope 1			
Notstromversorgung (Diesel)	304.921 kWh	**93**	0,2%

Tabelle 4 THG-Emissionen 2019 der Notstromversorgung (Hinweis: Vorkettenemissionen von Scope 3 enthalten)

Die zugrundeliegenden Aktivitätsdaten wurden dem Energiejahresbericht des Eigenbetriebs Stadtentwässerung und Umweltanalytik Nürnberg (SUN) und der Umwelterklärung 2019 der Stadion Nürnberg Betriebs-GmbH entnommen. Verbräuche durch regelmäßige Testläufe weiterer Notstromaggregate konnten für die erste THG-Bilanz nicht erfasst werden. Der verwendete Emissionsfaktor stammt aus der GEMIS 5.0 Datenbank.

5.1.4 Fuhrpark

Die Treibstoffverbräuche der Fahrzeuge der Stadtverwaltung sind mit 5.088 t CO_2e für rund 8% der gesamten THG-Emissionen im Jahr 2019 verantwortlich. Tabelle 5 zeigt die Verteilung der THG-Emissionen nach Kraftstoffart.

Die Verbräuche wurden pro Geschäftsbereich bzw. Referat nach Antriebsart übermittelt. Die Verbräuche des Tiergartens und der Friedhofsverwaltung wurden von Arqum separat abgefragt. Die übermittelten Daten beider Einheiten umfassten auch die Verbräuche der eigenen Tankstellen. Die Friedhofsverwaltung lieferte darüber hinaus auch die Daten über den Verbrauch von Kleinbetriebsmittel.

[10] Basierend auf dem prozentualen Unterschied in 2019 zwischen dem Bundesmix CO_2-Emissionsfaktor und THG-Emissionsfaktor aus der Studie Umweltbundesamt: Entwicklung der spezifischen Treibhausgas-Emissionen des deutschen Strommix in den Jahren 1990 - 2021

Für die Berechnung der THG-Emissionen wurden zunächst die Literverbräuche von Diesel und Benzin und die kg-Verbräuche von Erdgas in kWh umgerechnet. Die verwendeten Emissionsfaktoren stammen aus der GEMIS 5.0 Datenbank.

Emissionsquelle	Aktivitätsdaten	THG-Emissionen [t CO_2e]	Anteil an Gesamtemissionen
Scope 1			
Diesel	15.644.888 kWh	**4.772**	7,8%
Benzin	1.023.195 kWh	**313**	0,5%
Erdgas (CNG)	12.921 kWh	**3**	0,0%
Gesamt Fuhrpark	16.681.004 kWh	**5.088**	8,3%

Tabelle 5 THG-Emissionen 2019 des Fuhrparks (Hinweis: Vorkettenemissionen von Scope 3 enthalten)

5.1.5 Kältemittel

Kältemittel werden vor allem in Kühl- und Klimaanlagen verwendet. Entweichen diese ungeplant aus den Anlagen, führen bereits geringe Mengen zur Entstehung großer Mengen von THG-Emissionen. Daher sind Kältemittelverluste sehr klimarelevant. Die Kälteanlagen der Stadt Nürnberg werden regelmäßig gewartet und geprüft, um Kältemittelverluste so weit wie möglich zu vermeiden. Trotzdem kommt es zu nicht vermeidbaren Verlusten. In der Stadtverwaltung Nürnberg verursachten Kältemittelverluste im Jahr 2019 36 t CO_2e und damit circa 0,1% der gesamten THG-Emissionen.

Da keine Daten zu den Kältemittelverlusten aller Anlagen der Stadtverwaltung Nürnberg erhoben werden konnten, wurden von der Stadtverwaltung Nürnberg die Nachfüllmengen der acht größten Kältemittelanalgen ermittelt und der durchschnittliche prozentuale Verlust berechnet. Mit diesem wurde im Anschluss für alle Kältemittelanlagen der Stadtverwaltung (für die Kältemittelart und die insgesamte Menge an Kältemittel innerhalb der Anlage bekannt waren) ein Kältemittelverlust kalkuliert. Dies erfolgte auf Basis von Daten, die von KEM übermittelt wurden. Die verwendeten Emissionsfaktoren zur Berechnung stammen aus Veröffentlichungen der Schweizerischen Eidgenossenschaft und dem Umweltbundesamt.

5.1.6 Dienstreisen

Als Dienstreisen werden nur solche Reisen bezeichnet, die nicht mit den Fahrzeugen des Fuhrparks der Stadtverwaltung durchgeführt wurden. Darunter fallen Reisen mit dem Flugzeug, Zug, Reisebus, ÖPNV, Privat-PKW, Mietwagen, Taxi und Motorroller. Im Jahr 2019 verursachten Dienstreisen 184 t CO_2e, was 0,3% der THG-Emissionen der Stadtverwaltung Nürnberg entspricht.

Emissionsquelle	Aktivitätsdaten	THG-Emissionen [t CO_2e]	Anteil an Gesamtemissionen
Flugzeug - Kurzstrecke	322.733 Pkm	**56**	0,1%
Flugzeug - Langstrecke	160.176 Pkm	**34**	0,1%
PKW/Mietwagen Taxi Benzin	191.739 km	**40**	0,1%
PKW/Mietwagen/Taxi Diesel	128.895 km	**24**	0,0%
Motorroller	174 km	**0,03**	0,0%
Bahn - Nahverkehr	474.017 Pkm	**26**	0,0%
Bahn - Fernverkehr	473.398 Pkm	**5**	0,0%
Reisebus	5.130 Pkm	**0,2**	0,0%
ÖPNV (Stadt-, Straße-, U-Bahn)	377 Pkm	**0,02**	0,0%
ÖPNV (Bus Diesel)	377 Pkm	**0,02**	0,0%
Gesamt Dienstreisen		**184**	**0,3%**

Tabelle 6 THG-Emissionen 2019 durch Dienstreisen

Die durch Dienstreisen verursachten Emissionen wurden auf Basis der Personenkilometer berechnet. Hierzu wurde eine dezentrale Abfrage an alle Dienststellen durchgeführt, in der die gefahrenen Kilometer pro Transportmittel abgefragt wurden. Die verwendeten Emissionsfaktoren zur Berechnung der entstandenen THG-Emissionen stammen aus der GEMIS 5.0 und der DEFRA 2020 Datenbank.

5.1.7 Eingekaufte Güter

Emissionen durch eingekaufte Güter entstehen vorgelagert in der Herstellungsphase der jeweiligen Produkte. Die eingekauften Güter waren für 834 t CO_2e und somit 1,4% der gesamten THG-Emissionen 2019 verantwortlich.

Im Rahmen der Startbilanz für das Jahr 2019 war es hingegen mangels geeigneter Datengrundlagen nicht möglich weitere Güterarten zu bilanzieren. Dies gilt beispielsweise auch für den Bereich der eingekauften Baustoffe und Baumaterialien für städtische Bauvorhaben, die zweifelsohne eine große Menge Treibhausgasemissionen verursachen. Sollten zukünftig weitere Warengruppen bilanziert

werden, ist mit einer Zunahme der bilanzierten Treibhausgase in Scope 3 zu rechnen.

Kategorie	Emissions-quelle	Aktivitätsdaten	THG-Emissionen [t CO_2e]	Anteil an Gesamtemissionen
Frischwasser	Frischwasser	877.622 t	**190**	0,3%
Druckerzeugnisse	Druckerzeugnisse	716.510 €	**441**	0,7%
Papier	Recyclingpapier A4	233 t	**172**	0,3%
	Recyclingpapier A3	39 t	**29**	0,0%
	Frischfaserpapier A4	2 t	**2**	0,0%
	Frischfaserpapier A3	0,1 t	**0,1**	0,0%
Gesamt Papier			**203**	0,3%
Gesamt eingekaufte Güter			**834**	**1,4%**

Tabelle 7 THG-Emissionen 2019 der eingekauften Güter

Die zugrundeliegenden Verbrauchsdaten für Frischwasser wurden aus dem Energiebericht von KEM übertragen.

Die Bilanzierung der Druckerzeugnisse erfolgte auf Basis der Kosten, die von den Zentralen Dienste über eine Vergabeliste bereitgestellt wurde.

Für die Bilanzierung des Papierverbrauchs wurde nach Frischfaserpapier und Recyclingpapier unterschieden. Durch die Herstellung des 2019 eingekauften Recyclingpapiers wurden 201 t CO_2e verursacht, durch die Herstellung des Frischfaserpapiers ca. 2 t CO_2e. Da die Stadtverwaltung bereits jetzt fast ausschließlich Recyclingpapier verwendet, können die THG-Emissionen vor allem noch durch Papiersparmaßnahmen oder die Umstellung auf digitale Prozesse verringert werden.

Die verwendeten Emissionsfaktoren zur Berechnung der entstandenen THG-Emissionen stammen aus der GEMIS 5.0 und der DEFRA 2020 Datenbank.

5.2 Biogene CO_2-Emissionen

Direkte CO_2-Emissionen aus der Verbrennung biogener Energieträger werden gemäß den Vorgaben des GHG Protocol separat bilanziert und nicht in die Gesamtsumme der Emissionen eingerechnet. Emissionen anderer Treibhausgase, z. B. Methan oder Lachgas, die durch biogene Quellen entstehen, werden dabei weiterhin bilanziert. Bei der Stadtverwaltung Nürnberg entstehen biogene CO_2-Emissionen bei der Verbrennung von Hackschnitzeln, Holzpellets und Klärgas. Die gesamten biogenen CO_2-Emissionen betragen 20.047 t CO_2.

Emissionsquelle	Aktivitätsdaten	CO_2-Emissionen [t CO_2]
Klärgas (biogen)	52.094.331 t	**19.692**
Hackschnitzel (biogen)	567.000 kWh	**209**
Holzpellets (biogen)	403.000 kWh	**147**
Gesamt Biogene CO_2-Emissionen		**20.047**

Tabelle 8 Biogene CO_2-Emissionen 2019

Die zugrundeliegenden Daten für Klärgas stammen aus dem Energiebericht des Eigenbetriebs Stadtentwässerung und Umweltanalytik Nürnberg. Die Daten für Hackschnitzel und Holzpellets wurden aus dem Energiebericht von KEM übertragen. Die verwendeten Emissionsfaktoren zur Berechnung der entstandenen THG-Emissionen stammen aus einer Veröffentlichung des Umweltbundesamts.

5.3 Emissionen durch Abfallverbrennung und Abwasserbehandlung (außerhalb der Systemgrenze)

Die direkten THG-Emissionen durch die Abfallverbrennung bei ASN und die Abwasserbehandlung durch SUN werden nur nachrichtlich erfasst und nicht der Stadtverwaltung zugerechnet. Es wurde entschieden, nur die Emissionen der Stadtverwaltung zuzuschreiben, die deren unmittelbarer Kontrolle unterliegen. Dies umfasst die Emissionen, die durch die Energieverbräuche der Gebäude und Anlagen von ASN und SUN entstehen, nicht jedoch direkte Emissionen durch die Verbrennung von Abfällen und die Behandlung des Abwassers.

Hinzu kommen diffuse Methanemissionen, die unter anderem bei der Abwasserableitung im Kanal oder durch die anaerobe Schlammbehandlung auf der Kläranlage entstehen. Diese Emissionen lassen sich nur pauschal erfassen und sind abhängig von der Abwassermenge. Die 313 Tonnen Methan für das Jahr 2019 wurden dem deutschen Pollutant Release and Transfer Register (Schadstofffreisetzungs- und

Verbringungsregister)[11] entnommen, dass die Bevölkerung unter anderem über die Freisetzung von Schadstoffen in die Luft informiert. SUN und ASN betreiben meldepflichtige Anlagen, sodass deren THG-Emissionen dort erfasst werden. Fossile und biogene CO_2-Emissionen durch die Abfallverbrennung bei ASN sind dort ebenfalls ausgewiesen. Allerdings berechnen sich die Mengen anhand der Einwohnerzahl der Stadt, sodass die berechneten Emissionen nur eine Näherung darstellen.

Durch die Zugabe von Methanol im Abwasserreinigungsprozess wurden 2019 etwa 443 t CO_2e verursacht. Durch eine Anpassung des Reinigungsverfahrens könnte dieser Wert perspektivisch verringert werden. Des Weiteren entstehen bei der biologischen Abwasserreinigung Lachgasemissionen, die bisher nicht genau quantifiziert werden können. Es wird jedoch bereits daran gearbeitet, diese Emissionen quantifizieren zu können, um auch hier über verfahrenstechnische Anpassungen Emissionsminderungen zu erzielen.

Kategorie	Emissions-quelle	Aktivitäts-daten	Emissions-faktor	Quelle der Emissions-faktoren	THG-Emissionen [t CO_2e]
Abwasserbehandlung	Methan	313.000 kg	28	IPCC 5. Sachstandsbericht	**8.764**
	Methanol	851 t	520	SUN	**443**
Abfallverbrennung	CO_2 biogen	140.000 t	1	-	**140.000**
	CO_2 fossil	93.000 t	1	-	**93.000**
Gesamt					**242.207**

Tabelle 9 THG-Emissionen 2019 und Emissionsfaktoren der Emissionskategorien außerhalb der Systemgrenze

5.4 Bewertung der Genauigkeit

Die THG-Bilanz der Stadtverwaltung Nürnberg wurde auf Basis der durch die Daten liefernden Personen zur Verfügung gestellten Aktivitätsdaten und der Emissionsfaktoren aus den genutzten Datenbanken und Studien erstellt. Das Vorgehen zur Berechnung von THG-Emissionen auf Grundlage von Emissionsfaktoren aus Datenbanken stellt grundsätzlich nur eine Näherungsberechnung dar. Es werden Durchschnittswerte für Prozesse und Materialien abgebildet, die die tatsächlich emittierten Treibhausgase nur näherungsweise abbilden können. Unsicherheiten

[11] https://www.thru.de/thrude/

und Ungenauigkeiten bei den erfassten Daten oder den Emissionsfaktoren spiegeln sich somit auch in den Ergebnissen der THG-Bilanz wider.

Die Stadtverwaltung Nürnberg hat es sich innerhalb des Projektes zum Ziel gesetzt, eine möglichst genaue Bilanz für 2019 zu erstellen. Dabei lagen für die Mehrheit der bilanzierten Emissionsquellen die Verbrauchsdaten (Aktivitätsdaten) und die verwendeten Emissionsfaktoren in einer hohen Qualität und Genauigkeit vor. Somit stellt die THG-Bilanz der Stadtverwaltung Nürnberg ein solides und belastbares Ergebnis dar.

Emissionsquellen mit schlechter Datenlage wurden bereits während der Wesentlichkeitsanalyse ausgeschlossen. Dies führt dazu, dass die THG-Bilanz im Bereich der Scope 3 Emissionen (indirekte vor- und nachgelagerte Emissionen) unterrepräsentiert ist. In diesem Bereich soll in Zukunft die Datenlagen kontinuierlich verbessert werden, sodass die THG-Bilanz um neue Emissionsquellen erweitert werden kann. Dies unterstützt gleichzeitig ein zukünftiges Monitoring zur Zielerreichung der Nürnberger Stadtverwaltung bis 2035 klimaneutral zu werden.

Insgesamt betrachtet lagen die Aktivitätsdaten und Emissionsfaktoren in mittlerer bis hoher Genauigkeit vor. Dabei unterschied sich die Genauigkeit der einzelnen Emissionsquellen. Während die Genauigkeit von Wärme, Strom und Fuhrpark als hoch eingestuft werden kann, muss sie für die Notstromversorgung, eingekaufte Güter und Dienstreisen als mittel und für Kältemittelverluste als gering bewertet werden. Insgesamt stellt die THG-Bilanz ein belastbares Ergebnis dar.

Die Datenerhebung für die einzelnen Emissionsquellen kann an verschiedenen Stellen noch verbessert werden:

- Für die Datenerhebung der Kältemittelverluste können in Zukunft Prüfprotokolle mit Nachfüllmengen digitalisiert und zentral abgelegt werden, sodass Verluste der Anlagen genau ermittelt werden können. Für das Bilanzierungsjahr 2019 mussten die Aktivitätsdaten über eine Schätzung dargestellt werden. Daher wurden sie in der Unsicherheitsbewertung mit einer geringen Genauigkeit bewertet.

- Die Datenerhebung der Beschaffung von Druckerzeugnissen kann verbessert werden, indem ein mengenbasierter Emissionsfaktor für die Berechnung der THG-Emissionen angesetzt wird, sollte die genaue Menge der Druckerzeugnisse ermittelbar sein.

- In der Datenerhebung der Notstromaggregate sollten in Zukunft auch die Verbräuche der Probeläufe umfassen. Außerdem sollte sichergestellt werden, dass alle Notstromaggregate der Stadtverwaltung Nürnberg erfasst werden.

- Für die Datenerhebung der Dienstreisen sollte ein zentrales System zur Erfassung der Dienstreisen eingeführt werden. Somit müssten Dienstreisen nicht mehr dezentral abgefragt werden und die Vollständigkeit der Daten könnte gewährleistet werden.

6 Maßnahmen zur Emissionsreduktion

Wie bereits in Kapitel 2, der ausführlichen Analyse der Ist-Situation, beschrieben, wurden von der Stadtverwaltung Nürnberg bereits eine Vielzahl von Maßnahmen zur Reduzierung der THG-Emissionen umgesetzt. Im Rahmen des Projekts wurden für die unterschiedlichen Handlungsbereiche der Stadtverwaltung Nürnberg Maßnahmensteckbriefe erstellt, die einen Überblick über laufende Maßnahmen, geplante Maßnahmen und Vorschläge für zukünftige Maßnahmen geben sollen. Gekürzte Versionen der Maßnahmensteckbriefe für die unterschiedlichen Bereiche sind in den nachfolgenden Unterkapiteln aufgeführt.

6.1 Klimaneutraler Gebäudebestand und klimafreundliche Stromerzeugung & -bezug

Klimaneutraler Gebäudebestand			
Handlungsfeld	Gebäude	**Einsparpotenzial bezüglich Treibhausgasemissionen**	Hoch
Betroffener Bereich	Gesamtverwaltung		
1. Maßnahmenbeschreibung			
Kurzbeschreibung	Die Strom- und Wärmeversorgung der städtischen Gebäude macht ca. 57% der Treibhausgasbilanz von 2019 aus, daher ist die Umsetzung des klimaneutralen Gebäudebestands das Kernstück für das gesamtstädtische Konzept der klimaneutralen Stadtverwaltung ab 2035. Durch die ING+ARCH Partnerschaft mbB wurde eine Szenariobetrachtung durchgeführt für einen klimaneutralen Gebäudebestand der Stadtverwaltung Nürnberg. KEM hat hieraus einen Umsetzungsplan entwickelt, der die Voraussetzungen, notwendigen Schritte und Maßnahmen sowie die finanziellen, technischen und personellen Rahmenbedingungen enthält. Die tatsächliche Umsetzung wird stetig von KEM weiterentwickelt. Der zeitliche Rahmen ist sehr ambitioniert gewählt und kann mit den derzeit verfügbaren finanziellen und personellen Ressourcen nicht eingehalten werden. Übergreifend sind bauliche Maßnahmen des Wärmeschutzes zur Reduzierung des Energieverbrauchs sowie die Umstellung der Wärmeversorgung bisher gas- und ölversorgter Gebäude auf klimaneutrale Wärmeenergieträger geplant. Zum Konzept gehören außerdem das Energiekonzept des Tiergartens (wird im Maßnahmensteckbrief zum Tiergarten behandelt) sowie die Erhöhung der Produktion von regionalem Ökostrom. Durch technische Neuerungen sowie die Umstellung auf Wärmepumpen wird ein erhöhter Stromverbrauch prognostiziert, daher ist die Produktion von regionalem Ökostrom umso wichtiger (siehe Steckbrief zur klimaneutralen Stromerzeugung). Im Umsetzungsplan sind keine Prozessenergien von SUN und ASN, sowie der Straßenbeleuchtung enthalten.		

Schritte zur Umsetzung (Einzelmaßnahmen)	Maßnahmen in der Verantwortung der Stadtverwaltung: • Senkung des Energieverbrauchs durch energetische Sanierungen (inklusive notwendiger ergänzender Maßnahmen, wie WC-Sanierungen, Brandschutz, funktionale Verbesserungen der Liegenschaften) bei fernwärme-, öl- und gasversorgten Liegenschaften • Umstellung auf emissionsarme Energieträger durch: • Umstellung der Gebäudeheizungen auf CO2-sparende Lösungen mittels Wärmepumpen • Umstellung der Gebäudeheizungen auf hybride Lösungen mittels Blockheizkraftwerken und Wärmepumpen

Tabelle 10 Maßnahmensteckbrief Klimaneutraler Gebäudebestand

Klimafreundliche Stromerzeugung und -bezug			
Handlungsfeld	Strom	**Einsparpotenzial bezüglich Treibhausgasemissionen**	Hoch
Betroffener Bereich	Gesamtverwaltung		
1. Maßnahmenbeschreibung			
Kurzbeschreibung	Die Stadtverwaltung Nürnberg bezieht bereits seit 2021 Ökostrom von der N-ERGIE. Zusätzlich setzt die Stadt Nürnberg durch ihre PV-Strategie auf den Ausbau von erneuerbaren Energien. Dies soll in Zukunft ausgeweitet werden, sodass regionaler Ökostrom gefördert wird.		
Schritte zur Umsetzung (Einzelmaßnahmen)	• Die Stadtverwaltung wird auch zukünftig ihren Strombedarf über Ökostrom abdecken. Hierbei sollte erwogen werden, den Ökostromtarif umzustellen, sodass die bezogenen erneuerbare Energien aus den Anlagen der N-ERGIE selbst stammen und nicht durch Zertifikate grün gestellt werden. • PV-Strategie (in Umsetzung): Eine 2020 durchgeführte Potenzialanalyse hat ergeben, dass auf den Dächern städtischer Gebäude ein gut zu erschließendes Erzeugungspotenzial von etwa 15 Mio. kWh Strom pro Jahr besteht (etwa 320 Gebäude mit ca. 17 Megawatt peak (MWp) Gesamtleistung). Aus wirtschaftlicher und ökologischer Sicht sollen die Potentialflächen im Wege einer Einlage dem StWN-Konzern zur Verfügung gestellt werden. Der Konzern wird über die N-ERGIE AG PV-Anlagen installieren und betreiben und den darüber erzeugten Strom vollständig als „regionalen Ökostrom" vermarkten. • Vorschlag: Die Förderung von regionalem Ökostrom sollte über den eigenen PV-Anlagen-Bau hinaus forciert werden, beispielsweise durch Investitionen in Windräder in der Region.		

Tabelle 11 Maßnahmensteckbrief Klimafreundliche Stromerzeugung und -bezug

6.2 Prozessoptimierungen der Eigenbetriebe ASN und SUN

SUN Prozessoptimierung			
Handlungsfeld	Gebäude, Mobilität, Prozessemissionen	**Einsparpotenzial bezüglich Treibhausgasemissionen**	Hoch
Betroffener Bereich	SUN		
1. Maßnahmenbeschreibung			
Kurzbeschreibung	Direkte Emissionen, die während der Reinigung des Abwassers entstehen, sollen durch Prozessoptimierungen reduziert werden, genauso wie indirekte Emissionen, die für den Prozess entstehen (durch z.B. Strom/Wärme). Es sind Energieeffizienzmaßnahmen, die Nutzung von Wärme aus den Prozessen und der Ausbau von PV geplant, aber auch die Elektrifizierung der PKWs. Die Dekarbonisierung im Betrieb der Sonderfahrzeuge erfolgt, sofern technisch sinnvoll und kostenseitig möglich. Zur Verbesserung der Wasserreinigung wird eine vierte Reinigungsstufe gebaut, wodurch aufgrund erhöhter Stromverbräuche (ca. 6 GWh/a) ein Zielkonflikt zwischen der erhöhten Qualität des Wasserreinigungsprozesses und der Reduktion der Treibhausgase entsteht.		
Schritte zur Umsetzung (Einzelmaßnahmen)	<u>Reduzierung der direkten Prozessemissionen</u> Bereits geplante bzw. fortlaufende Maßnahmen: • Verfahrenstechnische Verbesserung durch Umbau der Schlammbehandlungsanlage für Energieeinsparung bis 2023 • Umrüstung von erdgasbasierter Wärmeerzeugung auf Abwasserwärmepumpe für Betriebsgebäude T70 und U60 • Dekarbonisierung des Fuhrparks, insbes. PKWs • Umgestaltung von Betriebshof, Verwaltung, Werkstätten und Zusammenführung der Labore 1 und 2 bis 2032 (rekoSUN) • Ausbau der Eigenstromerzeugung KW1+2 auf 100% bis 2035 durch Verbesserung der Klärgasnutzung, minimalem Gasfackelbetrieb, massiver Ausbau der Photovoltaik und Steigerung der Energieeffizienz <u>Reduzierung der indirekten Emissionen aus den Betriebsabläufen</u> Bereits geplante bzw. fortlaufende Maßnahmen: • Erstellung und Umsetzung eines Systemsplans für die Abwasserreinigung • Besseres Monitoring: Aufbau Energiecontrolling, Erstellung einer THG-Bilanz nach GHG Protocol <u>Sonstige Maßnahmen</u> • Bau einer vierten Reinigungsstufe (Mehrverbrauch von Strom zum Ziel der verbesserten Wasserreinheit)		

Tabelle 25 Maßnahmensteckbrief SUN Prozessoptimierung

ASN Nachhaltiger Wertstoffhof und Fuhrpark			
Handlungsfeld	Mobilität/ Gebäude	**Einsparpotenzial bezüglich Treibhausgasemissionen**	Hoch
Betroffener Bereich	ASN		
1. Maßnahmenbeschreibung			
Kurzbeschreibung	Der ASN strebt eine geringere Nutzung fossiler Energie durch die Reduzierung des Strombezugs und die Elektrifizierung des Fuhrparks an. Der Neubau des Wertstoffhofs (in Planung) soll durch PV und Speicheranlagen energieautark sein. Die Reduzierung der Emissionen wird insbesondere durch Elektrifizierung der PKWs verfolgt, bei Sonderfahrzeugen erfolgt die Elektrifizierung (rein batterieelektrisch/Brennstoffzelle), wo technisch sinnvoll und kostenseitig möglich.		
Schritte zur Umsetzung (Einzelmaßnahmen)	Bereits geplante bzw. fortlaufende Maßnahmen: • PKW-Elektrifizierung von z. Zt. 50% auf 100% bis 2030 erhöhen • Außerbetriebnahme des alten Wertstoffhofs durch Neubau mit PV auf Dachflächen und Speicheranlagen • EMAS-Einführung, um systematisches Umweltmanagement zu fördern • Umrüstung aller ca. 70 (mittel-)schweren Nutzfahrzeuge auf mind. Euro 6 bis 2030, Zwischenziel 2025 80% (z. Zt. 60%)		

Tabelle 12 Maßnahmensteckbrief ASN Nachhaltiger Wertstoffhof und Fuhrpark

6.3 Klimaneutraler Tiergarten

Pilotprojekt CO_2-neutraler Tiergarten bis 2030			
Handlungsfeld	Gebäude	**Einsparpotenzial bezüglich Treibhausgasemissionen**	Hoch
Betroffener Bereich	Tiergarten		
1. Maßnahmenbeschreibung			
Kurzbeschreibung	Für den Tiergarten wurde unter Zusammenarbeit von KEM, N-ERGIE und des Tiergartens sowie externer Expertise ein Energiekonzept zur klimaneutralen Energieversorgung erstellt. Das Pilotprojekt „CO_2-neutraler Tiergarten" birgt das Potenzial, dass der Tiergarten sich bis 2030 beinahe komplett selbst und regional mit Energie versorgen kann. Auch wenn der zeitliche Rahmen sehr ambitioniert gewählt ist und voraussichtlich nicht eingehalten werden kann, kann diese Maßnahme als Leuchtturmprojekt mit Lerneffekten für die Stadtverwaltung angesehen werden. Auch die in Punkt 2 beschriebenen Einsparungen sind eine erste Schätzung, die tatsächlichen Verbräuche werden sich abhängig vom Projektverlauf voraussichtlich anders entwickeln. Das Projekt gliedert sich in zwei Phasen.		
Schritte zur Umsetzung (Einzelmaßnahmen)	<u>Projektphase 1:</u> • Errichtung eines Heizhauses inklusive Pelletkessel beim Giraffenhaus • Errichtung eines BHKW bei der Lagune • Nahwärmeleitung zur Lagune und Grundlage für gesamtes Nahwärmenetz des Tiergartens (Netz von der Verwaltung und dem Naturkundehaus über Giraffenhaus und Lagune bis zum Betriebshof und Wüstenhaus) • Ersatz des Gasbrenners des Betriebshofs durch eine Hackschnitzelheizung und Anschluss des Nahwärmenetzes an das Delphinarium (Wegfall des Gasbrenners) (bereits in Sonderfond zur Energiemangelsituation ab 2023 in Planung) • Beginn der energetischen Sanierung des Giraffenhauses • PV-Anlage mit Speicher <u>Projektphase 2:</u> • Ausbau des Nahwärmenetzes mit Möglichkeit des Anschlusses auch außerhalb des Tiergartens • Errichtung einer Pyrolyseanlage (Bindung von Kohlenstoff - Kompensation) • Erweiterungen bisheriger Anlagen aus Phase 1		

Tabelle 13 Maßnahmensteckbrief Pilotprojekt CO_2-neutraler Tiergarten bis 2030

6.4 Energieeffiziente IT

<table>
<tr><th colspan="4">Energieeffiziente IT</th></tr>
<tr><td>Handlungsfeld</td><td>Informationstechnologie (IT)/ Beschaffung</td><td rowspan="2">Einsparpotenzial bezüglich Treibhausgasemissionen</td><td rowspan="2">Mittel</td></tr>
<tr><td>Betroffener Bereich</td><td>Gesamtverwaltung</td></tr>
<tr><td colspan="4">1. Maßnahmenbeschreibung</td></tr>
<tr><td>Kurzbeschreibung</td><td colspan="3">Im Bereich IT können Emissionen einerseits durch einen energieeffizienten Betrieb, andererseits in der Herstellung durch nachhaltige Beschaffung gesenkt werden.
Ein wichtiger Baustein für die Energieeffizienz im Betrieb ist die Beschaffung von energieeffizienten Geräten, damit während des Betriebs möglichst wenig Energie benötigt wird. Durch die zunehmende Digitalisierung wird dieser Ansatz immer relevanter, da zwar einerseits beispielsweise Papier durch digitale Prozesse gespart wird, aber der Strombedarf steigt. Ein zweiter Baustein ist zudem die Reduzierung der benötigten Geräte.
Außerdem ist eine effiziente Serverstruktur entscheidend, bei der sowohl der Energieverbrauch für den Betrieb als auch für die Kühlung minimiert wird. In Kälteanlagen werden häufig Kältemittel mit hohem Treibhauspotenzial eingesetzt, die bei Undichtigkeiten in die Atmosphäre entweichen. Hier sollte langfristig auf Kältemittel mit niedrigem Treibhauspotenzial oder auf natürliche Kältemittel umgestellt werden.
Als letzter Schritt muss auch die Sensibilisierung von Verantwortlichen und MitarbeiterInnen bezüglich energieeffizienter und datenschonender Arbeit eine ständige Begleitmaßnahme sein.
Im Bereich Beschaffung liegt der Fokus bisher auf einer sozialverantwortlichen IT-Beschaffung. Hier spielen vor allem das Lieferkettengesetz- und die Verpflichtungserklärung zur Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards in der öffentlichen IKT-Beschaffung eine Rolle. Das TCO-Prüfsiegel (Nachhaltigkeitslabel der schwedischen Angestellten- und Beamtengewerkschaft Tjänstemännens Centralorganisation) wird bereits berücksichtigt. Im Beschaffungsprozess sollten, sofern möglich, die Treibhausgasemissionen in der Herstellungsphase berücksichtigt werden. Diese werden häufig bereits in Produktdatenblättern durch die Hersteller ausgewiesen.</td></tr>
<tr><td>Schritte zur Umsetzung (Einzelmaßnahmen)</td><td colspan="3">Bereits geplante bzw. fortlaufende Maßnahmen:
Umzug des städtischen Primärrechenzentrums Anfang 2024 – durch die Externalisierung des Rechenzentrums wird eine signifikante Einsparung der Energieverbräuche erwartet
Digitalisierung der Eingangspost (Input-Output-Management)
Beschaffung möglichst vieler virtueller Systeme, um den Einsatz von energieintensiver Hardware zu mindern
Sukzessiver Austausch von stationären PCs gegen Notebooks mit höherer Energieeffizienz. Alle MitarbeiterInnen,</td></tr>
</table>

	die einen Homeoffice-Antrag gestellt haben, sollen mit einem Notebook ausgestattet sein. • Einführung eines Dokumenten-Management-Systems mit dem Ziel des papierlosen Büros • Gemeinsame Nutzung von Multifunktionsgeräten/Druckern zur Reduzierung der Anzahl der Geräte. Hierfür sind die Dienststellen angehalten ein Druckerkonzept an das Amt für IT zu senden. • Standardeinstellungen beim Druck: Schwarz/Weiß-Modus und doppelseitiger Druck. Vorschläge: • Berücksichtigung von verbindlichen Energie- und Nachhaltigkeitsstandards für die Beschaffung von IT-Ausstattung • Mitarbeitersensibilisierung zum Thema Green IT zu den Themen energieeffizientes und datenschonendes Arbeiten sowie Vermeidung von Doppelnutzungen von vorhandener Hardware • Beschaffung von Mini-PCs (energieeffizienter als Notebooks)

Tabelle 14 Maßnahmensteckbrief Energieeffiziente IT

6.5 Klimaneutraler städtischer Fuhrpark

Klimaneutraler städtischer Fuhrpark			
Handlungsfeld	Mobilität	**Einsparpotenzial bezüglich Treibhausgasemissionen**	Mittel
Betroffener Bereich	Gesamtverwaltung		
1. Maßnahmenbeschreibung			
Kurzbeschreibung	Es wird die Dekarbonisierung des städtischen Fuhrparks angestrebt, wobei der Fokus aktuell auf der Elektrifizierung des PKW-Fahrzeugpools liegt. Durch den Ausbau des Car-Sharings soll der stadteigene Fahrzeugpool personenbezogene Dienstwagen und dienstlich genutzte Privat-PKW ablösen. Sonderfahrzeuge sollen mittel- bis langfristig ebenfalls auf emissionsarme Antriebe umgestellt werden, soweit es Kosten und technische Leistung zulassen.		
Schritte zur Umsetzung (Einzelmaßnahmen)	• Bereits geplante bzw. fortlaufende Maßnahmen: • Eingeschränkte Genehmigung personengebundener Dienstwagen, Substitution durch Poolfahrzeuge • Ausbau des städtischen Fahrzeugpools und effizientes Management über eine Car-Sharing-Software • Sukzessive Neubeschaffung von Elektrofahrzeugen statt Verbrennern (unter Berücksichtigung der verpflichtenden Vorgaben durch die EU Clean Vehicles Directive) • Elektrifizierung der Nutzfahrzeuge, wo möglich • Ausbau von Fahrradstellplätzen und E-Ladeplätzen (Eigenverantwortung der Dienststellen)		

	• Ladung der E-Fahrzeuge durch eigens gewonnenen Strom aus PV-Anlagen • Vorschläge: • Spritspartraining für Personen, die viele Dienstfahrten durchführen • Erarbeitung einer verbindlichen Vorgabe (Dienstanweisung) für die Fahrzeugbeschaffung: Elektroantrieb als Standard, soweit technisch möglich und kostenseitig vertretbar • Ernennung einer bzw. eines verwaltungsinternen Mobilitätsbeauftragten zur Bündelung sämtlicher Aktivitäten im Bereich klimafreundliche Mobilität (Fuhrpark, Dienstreisen, Arbeitswege) • Schulung der Beschäftigten zum Umgang mit E-Fahrzeugen

Tabelle 15 Maßnahmensteckbrief Klimaneutraler städtischer Fuhrpark

6.6 Klimafreundliche Beschaffung

Klimafreundliche Beschaffung			
Handlungsfeld	Beschaffung	**Einsparpotenzial bezüglich Treibhausgasemissionen**	Mittel
Betroffener Bereich	Gesamtverwaltung		
1. Maßnahmenbeschreibung			
Kurzbeschreibung	Im Bereich Beschaffung sollen Kriterien zur Nachhaltigkeit (Klimaschutz inbegriffen) berücksichtigt werden, sofern die Möglichkeiten bestehen. Hierfür können von den Zentralen Diensten (ZD) in Abstimmung mit anderen Dienststellen (u.a. dem Rechtsamt) Hilfestellungen erarbeitet werden. Die Umsetzung im Rahmen jedes Ausschreibungsverfahrens liegt jedoch zum großen Teil bei den Bedarfsträgern.		
Schritte zur Umsetzung (Einzelmaßnahmen)	Einzelmaßnahmen, die sich bereits in Umsetzung befinden: • Aufnahme eines Filters für nachhaltige Produkte in den e-Shop-Stadt Nürnberg (über Nachhaltigkeitslabels/Zertifizierungen) • Durchführung von Pilotprojekten, bei denen Nachhaltigkeitsaspekte in den Beschaffungsprozess integriert werden • Nachhaltigkeitschecklisten für Eignungs- und Leistungskriterien, die den Bedarfsträgern bereitgestellt werden Vorschläge für Einzelmaßnahmen: • Bereitstellung von Textbausteinen zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten, die durch die Bedarfsträger zur Erstellung der Ausschreibungsunterlagen genutzt werden können • Sensibilisierung und Beratung der Bedarfsträger, Nachhaltigkeitsaspekte bei der Markterkundung zu berücksichtigen • Anpassung des Beschaffungsdesigns: Begründung durch die Bedarfsträger, wenn keine Kriterien hinsichtlich Nachhaltigkeit angegeben wurden		

	• Ergänzung der regelmäßig stattfinden Schulungen zu nachhaltigem Konsum und Beschaffung durch Klimaschutzkriterien • Handreichung für die Ausschreibung von klimafreundlichen Verpflegungsleistungen in städtischen Einrichtungen und Kantinen

Tabelle 16 Maßnahmensteckbrief Klimafreundliche Beschaffung

6.7 Dienstreisemanagement

Dienstreisemanagement			
Handlungsfeld	Mobilität	**Einsparpotenzial bezüglich Treibhausgasemissionen**	Mittel
Betroffener Bereich	Gesamtverwaltung		
1. Maßnahmenbeschreibung			
Kurzbeschreibung	Durch Freigabeprozesse und Sensibilisierung sollen Dienstreisen auf ein notwendiges Minimum reduziert, sowie die Wahl emissionsarmer Transportmittel unterstützt werden. Hierzu müssen entsprechende Regelungen in einer Dienstreiserichtlinie festgehalten und Optionen gestellt werden, um eine emissionsarme Reise zu ermöglichen (Car-Sharing, Fahrrad, ÖPNV, Fahrgemeinschaften, Bahn).		
Schritte zur Umsetzung (Einzelmaßnahmen)	Bereits geplante bzw. fortlaufende Maßnahmen: • Anreize zur Fahrrad-/ÖPNV-Nutzung (z. B. ÖPNV-Arbeitgeberzuschuss über Firmen-Abo/Kilometerpauschale bei Dienstfahrten mit dem Fahrrad) • Termine per Videokonferenz statt vor-Ort-Termine, wo möglich (z.B. Nutzung Veranstaltungs-Software für mobiles Arbeiten) Vorschläge: • Überarbeitung der Dienstreiserichtlinie: Einführung einer Freigabepflicht für Dienstreisen oder bestimmte Verkehrsmittel (PKW, Flug), Buchung von Hotels mit Umwelt-/Nachhaltigkeitszertifizierung • Nutzung von städtischem Car-Sharing-Angeboten • Prüfung der Wiedereinführung eines Zuschusses für eine BahnCard 100 • Einführung eines digitalen Dienstreiseantrags (inkl. Abrechnung) und einer zentralen Erfassung aller Dienstreisen der Stadtverwaltung (genutzte Verkehrsmittel und zurückgelegte Kilometer), um die Emissionsbilanzierung und somit das Monitoring zu vereinfachen • Ernennung einer bzw. eines verwaltungsinternen Mobilitätsbeauftragten zur Bündelung sämtlicher Aktivitäten im Bereich klimafreundliche Mobilität (Fuhrpark, Dienstreisen, Arbeitswege) • Einführung eines zentralen betrieblichen Mobilitätsmanagements inklusive einer Online-Mobilitätsplattform für alle		

	Mitarbeiter (u.a. Mobilitätsoptionen, Buchung von Fahrzeugen, ÖPNV- und Bahntickets, Ausleihe von Dienst- & Transporträdern)

Tabelle 17 Maßnahmensteckbrief Dienstreisemanagement

6.8 Förderung emissionsarmer Arbeitsweg

Förderung emissionsarmer Arbeitswege			
Handlungsfeld	Mobilität	**Einsparpotenzial bezüglich Treibhausgasemissionen**	Mittel
Betroffener Bereich	Gesamtverwaltung		
1. Maßnahmenbeschreibung			
Kurzbeschreibung	Durch Anreize zur Nutzung emissionsarmer Transportmittel sollen die Emissionen durch das Pendeln der Beschäftigten zwischen dem Wohnort und der Dienststelle minimiert werden. Dabei steht die Reduzierung des PKW-Individualverkehrs und die verstärkte Nutzung von ÖPNV, Fahrrad und Fahrgemeinschaften im Fokus. Die Möglichkeit des mobilen Arbeitens unterstützt zudem generell die Reduzierung der Anzahl der Fahrten.		
Schritte zur Umsetzung (Einzelmaßnahmen)	Bereits geplante bzw. fortlaufende Maßnahmen: • Arbeiten im Homeoffice, wo sinnvoll und möglich, im Sinne der Rahmendienstvereinbarung „Flexible Arbeitsformen" • Attraktivierung Radverkehr durch Fahrradleasing sowie Bereitstellung eines Fahrradladengutschein bei häufiger Nutzung des Fahrrads für Dienstwege • Job-Ticket Förderungen für ÖPNV: Finanzieller Anreiz zur Nutzung des ÖPNV durch vergünstigtes Firmen-Abo für Beschäftigte der Stadt (zukünftig 49€ Ticket zu berücksichtigen) • Förderung DB-Abo: Beschäftigte, die ein DB-Jahres-Abo für den Arbeitsweg nutzen, können einen Arbeitgeberzuschuss beantragen Vorschläge: • Prüfung der Wiedereinführung der Bezuschussung der BahnCard 100 • Fahrgemeinschaften bewerben (Einführung in Steckbrief Verantwortlichkeiten & Organisation), um stärkere Nutzung der Mitfahrbörse im städtischen Intranet zu bewirken • Ausbau Ladeinfrastruktur und Stellplätze für E-Bikes und E-PKW, ggf. Planungs- und Baureferat involvieren • Quantitative Erfassung der Emissionen durch Arbeitswege: Durchführung einer Umfrage zu Arbeitswegen (Distanz, Häufigkeit, Transportmittel) • Ernennung einer bzw. eines verwaltungsinternen Mobilitätsbeauftragten zur Bündelung sämtlicher Aktivitäten im Bereich klimafreundliche Mobilität (Fuhrpark, Dienstreisen, Arbeitswege)		

	• Einführung eines zentralen betrieblichen Mobilitätsmanagements inklusive einer Online-Mobilitätsplattform für alle Mitarbeiter (u.a. Mobilitätsoptionen, Buchung von Fahrzeugen, ÖPNV- und Bahntickets, Ausleihe von Dienst- & Transporträdern)

Tabelle 18 Maßnahmensteckbrief Förderung emissionsarmer Arbeitswege

6.9 Kultur und Veranstaltungen

Klimaschutz im Kulturbereich			
Handlungsfeld	Mobilität	**Einsparpotenzial bezüglich Treibhausgasemissionen**	Niedrig-Mittel
Betroffener Bereich	- Projektbüro im Geschäftsbereich Kultur und KuKuQ - Amt für Kultur und Freizeit / KUF/3 - Kulturläden - Spielzeugmuseum		
1. Maßnahmenbeschreibung			
Kurzbeschreibung	Im Bereich Kultur hat die Stadt Nürnberg verschiedene AkteurInnen, die sich in unterschiedlicher Weise dem Thema Klimaschutz widmen und hierdurch einen wichtigen Beitrag zur Außenwirkung der Stadt Nürnberg leisten. Die Hauptthemen im Kulturbereich beziehen sich auf Abfall, Energie, Mobilität (v.a. der BesucherInnen), Catering, Beschaffung, Soziales und Kommunikation. Ein Leitbild „Green Festivals Nürnberg" unterstützt hierbei die Akteure schon bei einem nachhaltigen Veranstaltungsmanagement. Die Kulturläden erarbeiten zudem eine Selbstverpflichtung zur ökologischen Nachhaltigkeit.		
Schritte zur Umsetzung (Einzelmaßnahmen)	**<u>Großveranstaltungen (Projektbüro im Geschäftsbereich Kultur und KuKuQ):</u>** *<u>Energie:</u>* • Einsatz von energieeffizienter Bühnentechnik (z.B. LED) (laufende Maßnahme) • Mehr Großveranstaltungen, bei denen Ökostrom bezogen wird (teilweise schon in Umsetzung, ansonsten in Planung) *<u>Anreise der BesucherInnen:</u>* • Installation von mobilen Fahrradständern um die jeweiligen Veranstaltungsorte zur Förderung der Fahrradmobilität, Kombitickets für den ÖPNV, Social Media Posts zur Anreise (laufende Maßnahmen) • Besucherbefragung zu Mobilität bei den Veranstaltungen (geplante Maßnahme) *<u>Abfall:</u>* • Mehrweg in der Gastronomie (laufende Maßnahme) • Reduktion des Müllaufkommens beim Bardentreffen (geplante Maßnahme) *<u>Wasser:</u>*		

	• Verstärkter Einsatz von Trinkwasserbrunnen (geplante Maßnahme) *Catering:* • Sukzessive Erhöhung des vegetarischen Anteils, vor allem im Bereich des Künstlercatering (geplante Maßnahme) *Beschaffung:* • Verleihverbund: Erstellung von Listen über Gebrauchsstoffe, um Materialeffizienz zu steigern (geplante Maßnahme) **Kulturläden:** *Mobilität:* • Förderung der Besucheranreise durch Bereitstellung von Fahrradtouren über Komoot, Umwandlung von Autoparkplätzen in Fahrradparkplätze, Besucherumfrage zur Anreise (laufende Maßnahmen bzw. teilweise abgeschlossen) • Installation von Fahrradständern an nahezu allen Kulturläden inkl. Luftpumpen (in Umsetzung) • Lastenradverleih von den Kulturläden (geplante Maßnahme) *Beschaffung:* • Entwicklung eines Verleihsystems innerhalb der Kulturläden für Großveranstaltungen (in Umsetzung) **Spielzeugmuseum:** • Fortlaufende qualitative Erhöhung der Nachhaltigkeitsstandards für Rohware, Produkte und Dienstleistungen für den Ausstellungsbereich (in Umsetzung) • Kontinuierliche Optimierung der Nutzung von bereits gebrauchtem Ausstellungsmobiliar bzw. der Wiederverwendung vorhandener bereits verwendeter Elemente (in Umsetzung) • Engagement für den Einkauf zertifizierter nachhaltiger Produkte über die Vergabe (in Umsetzung) • Verpflichtung des Pächters des Cafés im Spielzeugmuseum für das Angebot von Produkten aus regionaler Produktion (in Umsetzung) • Veröffentlichung der Gemeinwohl-Bilanz im Turnus von jeweils zwei Jahren (in Umsetzung) • Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie des Spielzeugmuseums (laufende Maßnahme) **Allgemein (Organisation):** • Erstellung von Materiallisten und nachhaltigen Anbietern mit Siegel zur Aufnahme in den kommunalen Onlineshop in Zusammenarbeit mit der Entwicklungsagentur Faire Metropolregion (Einarbeitung in Neuauflage eShop-Stadt Nürnberg ab 1. Quartal 2023) • Durchführung von Pilotklimabilanzierungen für die weitere Entwicklung von Maßnahmenansätzen (Vorschlag) • Etablierung eines Systems (einfaches Tool mit wenigen Eingaben) zur Klimabilanzierung aller städtischen Großveranstaltungen (Vorschlag) • Etablierung eines übergreifenden Wissenstransfers zwischen den Kulturdienststellen zum Thema Nachhaltigkeit (Vorschlag)

	• Einheitliches Monitoring der Nachhaltigkeitsaspekte im Veranstaltungsbereich, beispielsweise über eine digitale Checkliste. Hierdurch könnten auch wiederkehrende Themen bei den verschiedenen Dienststellen deutlich werden, worüber dann wiederum ein Austausch stattfinden kann. (Vorschlag) • Nutzung einer Veranstaltungs-Software für mobiles Arbeiten (in Umsetzung durch IT/PM und externe Projektleitung)

Tabelle 19 Maßnahmensteckbrief Klimaschutz im Kulturbereich

6.10 Verantwortlichkeiten & Organisation

Verantwortlichkeiten & Organisation			
Handlungsfeld	Gebäude/ Mobilität/ Beschaffung/ Veranstaltungen	**Einsparpotenzial bezüglich Treibhausgasemissionen**	Niedrig
Betroffener Bereich	Gesamtverwaltung		
1. Maßnahmenbeschreibung			
Kurzbeschreibung	Um eine klimaneutrale Stadtverwaltung zu erreichen, muss das Klimaschutzmanagement in der Organisation verankert werden. Verantwortlichkeiten und Prozesse, die die Umsetzung und Weiterentwicklung des verwaltungsinternen Klimaschutzmanagements ermöglichen, müssen dafür klar geregelt werden. Neben den zentralen Klimaschutzbeauftragten des Referats für Umwelt und Gesundheit sollten weitere bereichsspezifische Klimaschutzbeauftragte benannt werden, die das Thema Klimaschutz in ihrem Fachbereich (z.B. Beschaffung, Mobilität, Kommunikation) vorantreiben. Ein Umweltmanagementsystem (z.B. EMAS) bietet eine sinnvolle Grundlage bzw. einen Rahmen zur Umsetzung eines fundierten Klimamanagements.		
Schritte zur Umsetzung (Einzelmaßnahmen)	Bereits geplante bzw. fortlaufende Maßnahmen: • Regelmäßige Fortschreibung der EMAS-Validierung des Eigenbetriebs Frankenstadion Vorschläge: • Ernennung von Klimaschutzbeauftragten in allen Geschäftsbereichen der Stadtverwaltung • Ernennung einer bzw. eines verwaltungsinternen Mobilitätsbeauftragten zur Bündelung sämtlicher Aktivitäten im Bereich klimafreundliche Mobilität (Fuhrpark, Dienstreisen, Arbeitswege) • Einführung eines stadtinternen Gremiums über die Geschäftsbereiche und/oder Dienststellen zum verwaltungsinternen Klimaschutz (AG Klimaschutz in der Verwaltung) • Einführung eines Umweltmanagementsystems (z.B. EMAS) in der Kernverwaltung bzw. weiteren Eigenbetrieben • Dienstreiserichtlinie überarbeiten: Freigabepflicht Dienstreisen, Buchung von Green Hotels, Flüge reduzieren		

	• Einführung eines zentralen betrieblichen Mobilitätsmanagements inklusive einer Online-Mobilitätsplattform für alle Mitarbeiter (u.a. Mobilitätsoptionen, Buchung von Fahrzeugen, ÖPNV- und Bahntickets, Ausleihe von Dienst- & Transporträdern) • Ausbau von Ladeinfrastruktur (E-Bikes, E-Autos) und entsprechenden Stellplätzen, Lagermöglichkeiten für Akkus • Durchführung von Umfragen z.B. zum Thema Mitarbeitendenanreise/Arbeitswege • Stadtinterne Umweltmaßnahmen kommunizieren (z.B. EMAS Zertifizierung Frankenstadion, KEiM-Programm, Gemeinwohlbilanz Spielzeugmuseum) • Organisation von Fortbildungen für Mitarbeiter zu Umwelt- und Klimaschutz

Tabelle 20 Maßnahmensteckbrief Verantwortlichkeiten & Organisation

6.11 Mitarbeitendensensibilisierung

Schulung und Sensibilisierung der Beschäftigten			
Handlungsfeld	Gebäude/ Mobilität/ Beschaffung/ Veranstaltungen	**Einsparpotenzial bezüglich Treibhausgasemissionen**	Niedrig
Betroffener Bereich	Gesamtverwaltung		
1. Maßnahmenbeschreibung			
Kurzbeschreibung	Für die erfolgreiche Umsetzung einer klimaneutralen Stadtverwaltung muss bei allen Beschäftigten ein Bewusstsein geschaffen werden, welchen Beitrag jede und jeder Einzelne leisten kann. Insbesondere die Maßnahmen, die hauptsächlich über eine Verhaltensänderung der Beschäftigten umgesetzt werden können, beispielsweise bei Arbeitswegen oder Dienstreisen, sollen daher durch Sensibilisierungsmaßnahmen flankiert werden. Ebenso müssen verwaltungsintern die erforderlichen Kompetenzen aufgebaut werden, um Klimaschutzmaßnahmen erfolgreich umsetzen sowie zukünftig neue Maßnahmen entwickeln zu können.		
Schritte zur Umsetzung (Einzelmaßnahmen)	Bereits geplante bzw. fortlaufende Maßnahmen: • Die Mitarbeitenden werden regelmäßig zu nachhaltigem Konsum und Beschaffung geschult • Frankenstadion: Regelmäßige Schulung des Eventpersonals in GLT (Gebäudeleittechnik), um unnötige Beleuchtungszeiten zu vermeiden Vorschläge: • Bewusstseinsbildung für die Umsetzung einer klimaneutralen Stadtverwaltung bei den Beschäftigten ausbauen, z. B. durch regelmäßige Informationen im städtischen Intranet und der Mitarbeiterzeitschrift • Stadtinterne Umweltmaßnahmen kommunizieren (z.B. EMAS Zertifizierung Frankenstadion, KEiM-Programm, Gemeinwohlbilanz Spielzeugmuseum)		

	• Benennung eines oder einer Klimaschutzbeauftragten im Bereich Kommunikation, die verwaltungsinternen Kommunikationsmaßnahmen koordiniert und die Fachbereiche bei der Umsetzung berät (z.B. welche Kanäle sollen genutzt werden, wie oft soll kommuniziert werden?) • Regelmäßige Ermittlung des Schulungsbedarfs bzgl. Klimaschutz (Wer muss wie oft zu welchen Themen geschult werden?) • Ausbau der Angebote im städtischen Fortbildungsprogramm

Tabelle 21 Maßnahmensteckbrief Schulung und Sensibilisierung der Beschäftigten

Neben der Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeiter hat es sich die Stadtverwaltung Nürnberg außerdem zum Ziel gemacht die Bevölkerung für das Thema Nachhaltigkeit zu sensibilisieren.

Dieser wichtigen Aufgabe kommt das Amt für Kultur und Freizeit nach, indem es Mieter/innen, Kooperationspartner und Publika zu klimafreundlichem Verhalten, unter anderem in Bezug auf Licht, Heizen, Abfall, etc., verpflichtet. Auch die ASN trägt mit verschiedenen Maßnahmen zur Sensibilisierung der Bevölkerung bei, etwa durch das Informieren zu den Themen Plastikverpackungen und ressourcenschonender Konsum oder das Durchführen von Schulungen in Schulen und Kindergärten und dem Angebot der Bürgerberatungen. An den Schulen wird darüber hinaus seit 1999 das *KEiM – Das Energie- und Wassersparprogramm* an Nürnberger Schulen durchgeführt.

7 Szenarien-Betrachtung zur Erreichung der Klimaneutralität 2035

Um festzustellen, ob die bereits laufenden und geplanten Maßnahmen und darüber hinaus getroffene Annahmen für die Zukunft ausreichen, um eine Klimaneutralität der Stadtverwaltung bis 2035 zu erreichen, wurde eine Szenarien-Betrachtung durchgeführt. Dazu wurden drei unterschiedliche Szenarien bis 2035 betrachtet. Als Ausgangspunkt für die Szenarienbetrachtung wurde das Basisjahr 2019 festgelegt.

In der folgenden Abbildung ist eine Übersicht der verwendeten Annahmen für die drei Szenarien.

Szenario 1 betrachtet ausschließlich bezifferbare Maßnahmen, die die Stadtverwaltung bereits geplant hat und selbst umsetzen kann.

In Szenario 2 und 3 sind jeweils ebenfalls die Maßnahmenpotentiale integriert. Es sind jedoch zusätzlich Annahmen zur Entwicklung einer klimaneutralen Energiebereitstellung aufgenommen, die abhängig sind vom Energieversorger und der Marktentwicklung und somit außerhalb des Handlungsbereichs der Stadt Nürnberg.

Szenario 2 orientiert sich dabei an prognostizierten Entwicklungen auf Bundesebene zum Ausbau der erneuerbaren Energien. Die Stadtverwaltung Nürnberg hat zudem sehr viele Sonderfahrzeuge im Einsatz, bei der die Umstellung auf alternative Antriebe stark von der Marktentwicklung abhängig ist. Daher werden in Szenario 2 die Vorgaben der EU zu Flottengrenzwerten berücksichtigt.

In Szenario 3 werden verglichen mit Szenario 2 nur die Annahmen bezüglich der Entwicklung von Fernwärme und Strom verändert. Die Maßnahmenpotentiale und Annahmen zu den Sonderfahrzeugen sind gleich. Für Strom und Fernwärme wird in Szenario 3 aber die idealisierte Annahme getroffen, dass der regionale Energieversorger N-ERGIE Fernwärme und Strom bis 2035 klimaneutral bereitstellen kann. Die klimaneutrale Bereitstellung von Strom wird dabei als realistisch eingeschätzt. Die Stadt Nürnberg nutzt aktuell schon einen regionalen Ökostromtarif, jedoch wird dieser in den Szenarien nicht mit einem Emissionsfaktor von 0 bilanziert. Für die klimaneutrale Bereitstellung von Fernwärme wird die N-ERGIE in den nächsten Jahren einige Maßnahmen umsetzen. Auch sie ist für eine vollständig klimaneutrale Bereitstellung von Fernwärme jedoch stark abhängig von der Marktentwicklung sowohl im Bereich der Geothermie als auch bei der Verfügbarkeit von Wasserstoff. Dieser ist unabdingbar, um eine klimaneutrale Bereitstellung von Fernwärme zu ermöglichen. Eine ausreichende Bereitstellung von Wasserstoff ab 2035 scheint zum jetzigen Zeitpunkt nicht umsetzbar.

Eine Übersicht über den Verlauf der einzelnen Szenarien ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. Eine umfassende Aufstellung der in die Szenarien eingeflossenen Maßnahmen und Annahmen ist in Kapitel 6 aufgeführt.

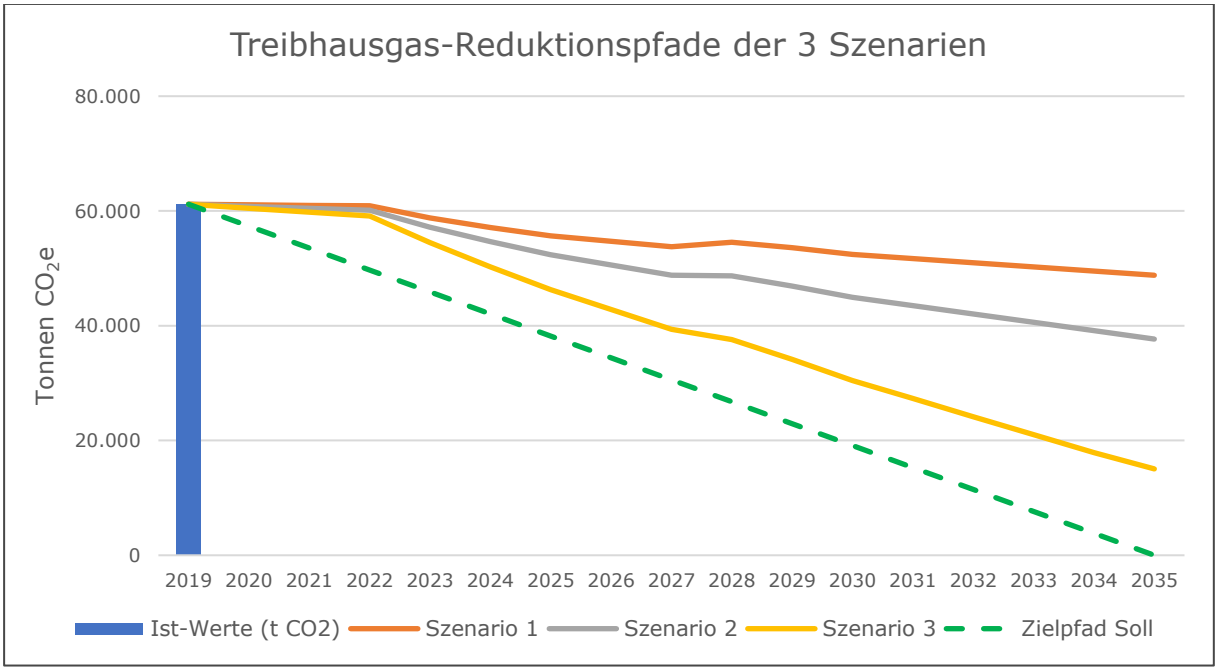


Abbildung 10 Szenarien-Betrachtung zur Erreichung der Klimaneutralität der Stadtverwaltung Nürnberg bis 2035: Reduktionspfade 1 - 3

Die Gesamtemissionen der Stadtverwaltung Nürnberg beliefen sich im Jahr 2019 auf insgesamt 61.168 t CO_2e. In den unterschiedlichen Szenarien verbleiben in 2035 THG-Emissionen von ca. 48.800 t CO_2e (Szenario 1), ca. 37.700 t CO_2e (Szenario 2) und ca. 15.100 t CO_2e (Szenario 3).

In Szenario 1 können also bis 2035 durch derzeit geplante Maßnahmen, die selbstständig von der Stadt Nürnberg umgesetzt werden können, 20% der Treibhausgasemissionen im Vergleich zu 2019 eingespart werden. Dies zeigt einerseits, dass die Umsetzung dieser Maßnahmen unabdingbar ist, um das Ziel der Klimaneutralität zu erreichen. Es muss daher durch personelle und finanzielle Ressourcen sichergestellt werden, dass die geplanten Maßnahmen umgesetzt werden und zudem stetig weiterentwickelt werden. Im Moment sind die Maßnahmenpotentiale ausgeschöpft, es geht also bei der Weiterentwicklung vor allem darum, neue technische Möglichkeiten im Blick zu behalten.

Andererseits zeigen diese Zahlen auch deutlich, dass die Stadt Nürnberg über diese Maßnahmen hinaus stark abhängig ist von dem Energieversorger und den Marktentwicklungen. In Szenario 2 können bis 2035 ca. 38% der Treibhausgasemissionen eingespart werden, in Szenario 3 ca. 75% im Vergleich zu 2019.

Des Weiteren wird deutlich, dass auch im idealisierten Szenario 3 keine 90 % Einsparungen erzielt werden können, wie es derzeit beispielsweise durch den Net Zero

Standard der Science Based Targets Initiative[12] vorgegeben wird. Dieser Standard ist derzeit der einzige international gültige Standard, der Klimaneutralität auf Organisationsebene definiert. Demnach müssen zur Erreichung der Klimaneutralität zunächst die verursachten Emissionen aus dem Basisjahr um mindestens 90% reduziert werden. Maximal 10% der verursachten Treibhausgasemissionen dürfen laut diesem Standard am Ende durch Neutralisation über Senken ausgeglichen werden. Um diesen Wert zu erreichen sind also noch Entwicklungen auf dem Markt notwendig, die im Moment noch nicht prognostiziert werden können.

In der folgenden Abbildung wird die Entwicklung der Emissionen nach den verschiedenen Bereichen aufgeteilt dargestellt.

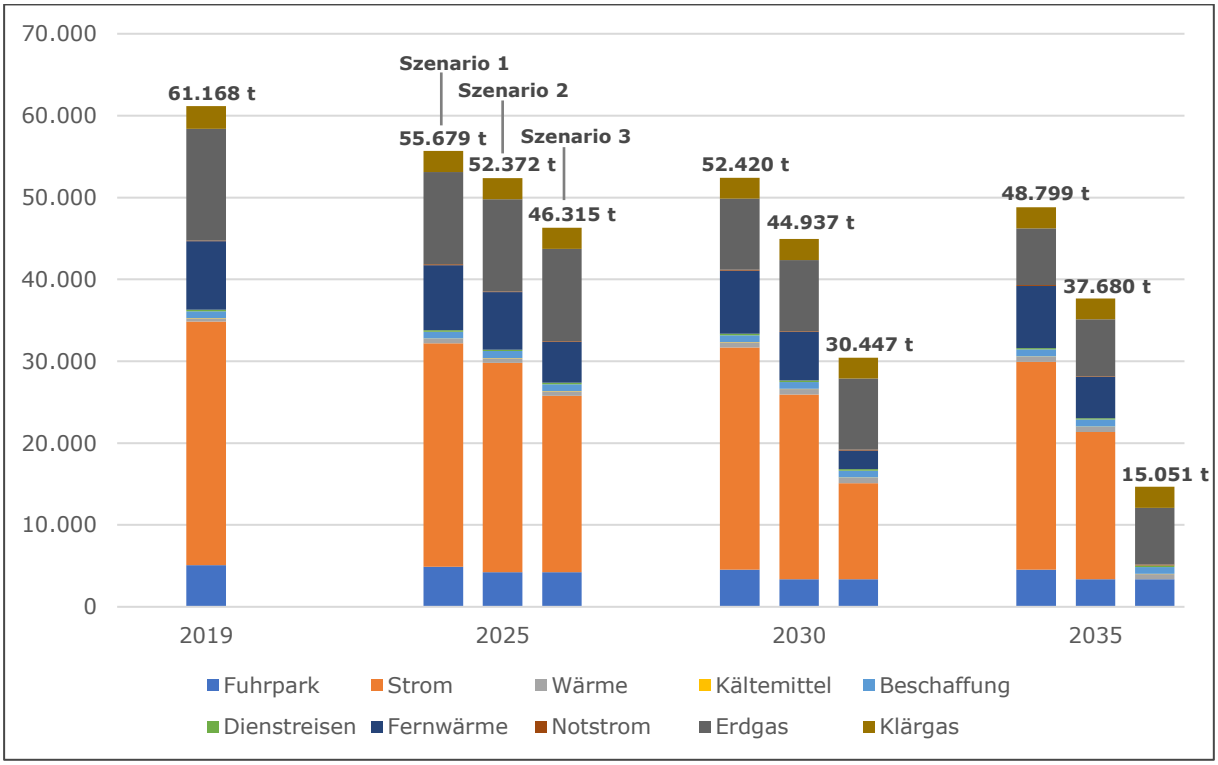


Abbildung 11: Szenarien-Betrachtung zur Erreichung der Klimaneutralität der Stadtverwaltung Nürnberg bis 2035 - bereichsspezifisch

Die größten Hauptemissionsquellen im Jahr 2035 kommen aus den Energieverbräuchen in den Bereichen Strom, Erdgas, Fernwärme und Fuhrpark, sofern die Energie nicht klimaneutral gestellt wird.

[12] Die Science Based Targets Initiative ist eine Zusammenarbeit zwischen dem Carbon Disclosure Project (DCP), dem Global Compact der Vereinten Nationen, dem World Resources Institute (WRI) und dem World Wide Fund for Nature (WWF), der Unternehmen und Organisationen dabei helfen soll, sich Klimaziele zu setzen, die konform sind mit dem 1,5 Grad Ziel: https://sciencebasedtargets.org/

Gerade im Bereich Strom zeigt sich, dass die klimaneutrale Bereitstellung entscheidend ist, da ansonsten nur wenig Einsparungen erzielt werden können. Während in Szenario 1 ca. 15% eingespart werden können, sind es in Szenario 2 immerhin 40%. Das liegt auch daran, dass Maßnahmen zur Reduzierung der Wärmeemissionen zu einem erhöhten Strombedarf führen, beispielsweise durch den Einbau von Wärmepumpen. Durch den Bau von PV-Anlagen auf den Dächern der Stadtverwaltung (es sind bis 2035 ca. 17MWp PV-Leistung Zubau geplant), deren erzeugte Energie dem Energieversorger N-ERGIE bereitgestellt wird, leistet die Stadt Nürnberg schon einen wichtigen Beitrag zum Ausbau der regionalen erneuerbaren Energien. Dies sollte noch weiter vorangetrieben werden, sowohl im Solarbereich als auch ggf. durch die Förderung bzw. die Beteiligung an regionalen Windkraftprojekten. Es ist zudem in Erwägung zu ziehen, den seit 2021 bezogenen Ökostromtarif von der N-ERGIE so umzustellen, dass die erneuerbaren Energien nur aus den Anlagen der N-ERGIE selbst stammen.

Trotz des Einsatzes von Wärmepumpen und weiterer Maßnahmen im Erdgasbereich können nur ca. 50% der Erdgasemissionen eingespart werden. Daher muss hier in den nächsten Jahren das Marktgeschehen für weitere technische Lösungen intensiv verfolgt werden. Bei der Fernwärme können in Szenario 1 ca. 9% eingespart werden durch Maßnahmen, die die Stadt Nürnberg selbst umsetzt. Der Fokus der Maßnahmen im Bereich Wärme liegt jedoch auch im Bereich Erdgas und nicht bei der Fernwärme. Generell können die höchsten Einsparungen im Wärmebereich durch die Maßnahme des klimaneutralen Gebäudebestands (Kapitel 6.1) erzielt werden. Die bisher angenommen Zahlen für die Prognose dieser Maßnahme sind stark davon abhängig, ob genügend personelle und finanzielle Ressourcen bereitgestellt werden.

Im Bereich des Fuhrparks ist in Szenario 1 eine Einsparung um 11% möglich. Dies wird erreicht durch eine fortschreitende Elektrifizierung des Fuhrparks. Im Moment beruht die Annahme auf einer 70%igen Umstellung der PKW auf Elektrofahrzeuge bis 2030. Diese Umstellung sollte noch stärker vorangetrieben werden. Hierbei sollte neben der Substitution von fossilen Kraftstoffen auch gleichzeitig die Reduzierung von Fahrzeugen geprüft werden. In Szenario 2 und 3 können mit den Annahmen zu einer Umstellung auf alternative Antriebe bei schweren Nutzfahrzeugen 34 % eingespart werden. An dieser Stelle ist zum jetzigen Zeitpunkt wenig Maßnahmenpotential für die Stadt Nürnberg selbst vorhanden. Eine Reduzierung der schweren Nutzfahrzeuge ist kaum möglich, da diese für die Dienste, die durch die Stadt Nürnberg bereitgestellt werden (Mülltransporte, Winterdienst u.ä.), benötigt werden. Ansonsten ist hier erneut die Abhängigkeit von den Entwicklungen auf dem Markt gegeben.

8 Kompensation nicht vermeidbarer Emissionen

Die freiwillige Kompensation ist ein Klimaschutzinstrument, das die Reduktion von Treibhausgasemissionen auf globaler Ebene unterstützen soll. Auf Unternehmens- und Organisationsebene wird die Kompensation zur „Klimaneutralstellung" genutzt. Auf Unternehmensebene ist der Begriff "klimaneutral" noch nicht klar ausdefiniert bzw. nicht rechtlich geschützt und wird derzeit in vielen unterschiedlichen Ausprägungen genutzt. Das Instrument der Kompensation ist daher sehr vorsichtig und mit strengen Qualitätskriterien zu verwenden, um sich nicht dem Vorwurf der Grünfärberei auszusetzen.

8.1 Funktionsweise und Projekttypen

Durch THG-Kompensation werden THG-Emissionen, die in einem Bereich ausgestoßen wurden, an anderer Stelle durch Klimaschutzprojekte (v.a. im globalen Süden) eingespart bzw. durch den Aufbau von Senken ausgeglichen. Für das globale Klima ist es unerheblich, an welcher Stelle Emissionen eingespart werden. Die Kompensation erfolgt über den Erwerb von Emissionszertifikaten, mit denen beispielsweise erneuerbare Energien gefördert oder Aufforstungsprojekte finanziert werden. Für jede eingesparte Tonne CO_2 wird ein Zertifikat inklusive Kennnummer generiert, das meist über Zwischenhändler verkauft und anschließend in einem Zertifikatsregister stillgelegt wird.[13]

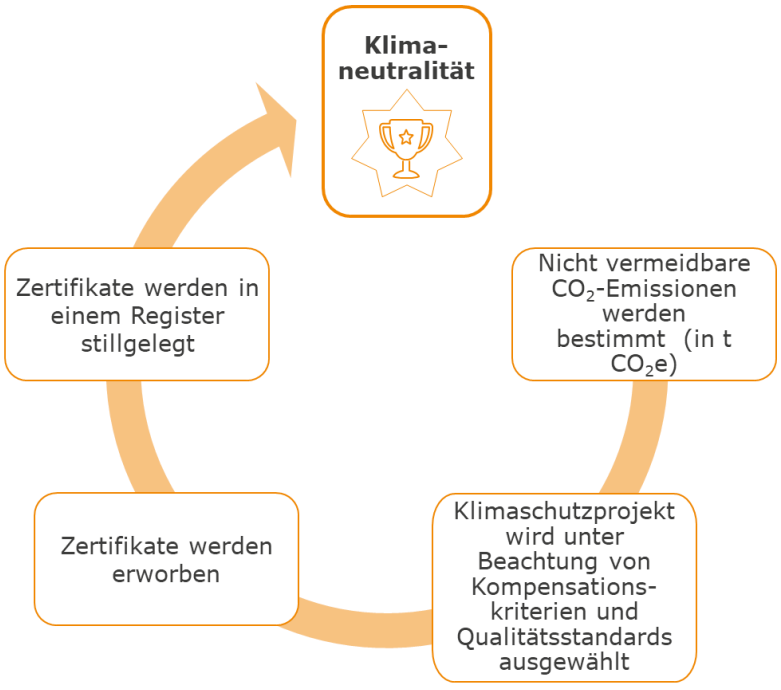


Abbildung 12: Ablauf der freiwilligen Kompensation von THG-Emissionen

[13] UBA (2018): Freiwillige CO_2-Kompensation durch Klimaschutzprojekte

Grundsätzlich können Kompensationsprojekte können in zwei Projekttypen eingeteilt werden: (1) Kohlenstoffsenken und (2) Kohlenstoffvermeidung. Ersteres beschreibt die dauerhafte Bindung von Kohlenstoff in Senken, entweder durch technologischen oder durch und natürlichen Entzug aus der Atmosphäre. Die dauerhafte Bindung wird dabei durch technische Instrumente (z.B. direct air capture) bzw. durch natürliche Ressourcen, wie Waldbiomasse infolge von Aufforstung, erreicht.[14] Kohlenstoffvermeidung bezieht sich auf die Vermeidung von THG-Emissionen von vornerein. Projekttypen umfassen beispielsweise erneuerbare Energien, Energieeffizienz- und Waldschutzprojekte.[15]

8.2 Standards, Kriterien und Kosten

Um Kompensationszertifikate zu generieren, muss jedes Klimaschutzprojekt nach einem anerkannten Standard zertifiziert und geprüft sein (bspw. nach dem Gold Standard for the Global Goals oder dem Verified Carbon Standard). Unterschiedliche Standards stellen unterschiedliche (Qualitäts-)Anforderungen an Kompensationsprojekte. Die genauen Zertifizierungskriterien werden individuell festgelegt. Dennoch gibt es einige übergeordnete Kriterien, die alle Projekte erfüllen müssen.[16] Diese umfassen das Kriterium der Zusätzlichkeit, der Permanenz, der Transparenz, der Vermeidung von Carbon Leakage, der Vermeidung einer Doppelzählung. Viele Projekte leisten neben dem Klimaschutz auch einen weitergehenden Beitrag im Sinne der nachhaltigen Entwicklung.

Die Preise pro Zertifikat unterscheiden sich aufgrund unterschiedlicher Faktoren, wie der Qualität und Größe der Klimaschutzprojekte und aber auch je nach Region, in der die Umsetzung erfolgt. Die Kosten lagen im Februar 2023 bei zwischen 5 € und 80 € pro t CO_2.[17] Bei der Annahme eines mittleren Zertifikatspreis von 50 € pro t CO_2 für qualitativ hochwertige Kompensationszertifikate würden Kosten in Höhe von ca. 3,1 Millionen Euro entstehen, um die berechneten THG-Emissionen der Stadtverwaltung Nürnberg aus dem Jahr 2019 zu kompensieren.

[14] Stiftung Allianz für Entwicklung und Klima (2022): Was macht eine gute THG-Kompensation aus?
[15] Stiftung Allianz für Entwicklung und Klima (2022): Was macht eine gute THG-Kompensation aus?
[16] Freiwillige CO_2-Kompensation durch Klimaschutzprojekte, Umweltbundesamt, 2018 https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/ratgeber_freiwillige_co2_kompensation_final_internet.pdf
[17] Im Rahmen einer Online-Recherche wurden folgende Anbieter geprüft: atmosfair, myclimate, PRIMAKLIMA, NatureOffice, First Climate, MoorFutures.

Die zukünftige Preisentwicklung ist ungewiss, es ist jedoch zu erwarten, dass die Preise aufgrund steigender Nachfrage durch immer mehr Unternehmen mit Klimaneutralitätszielen und gleichzeitig geringerem Angebot durch die Problematik der Doppelzählung (siehe Kap. 8.3) steigen werden.

8.3 Problematik der Doppelzählung unter dem Pariser Klimaabkommen

Die Ablösung des Kyotoprotokolls durch das Pariser Klimaabkommen am 01. Januar 2021 hat auch Auswirkungen auf den freiwilligen Kompensationsmarkt, da alle unterzeichnenden Länder dazu verpflichtet sind, nationale Klimaziele festzulegen und einen Beitrag zum globalen 1,5°C Ziel zu leisten. Es besteht daher die Gefahr, dass sämtliche Einsparungen aus Klimaschutzprojekten, die vorher in Form von Kompensationszertifikaten verkauft wurden, nun zur Erreichung der nationalen Klimaziele verwendet werden. Dadurch würde eine formale Doppelzählung der kompensierten THG-Emissionen entstehen, die nicht zulässig ist. Um in der Praxis eine Doppelzählung der erworbenen Zertifikate zu vermeiden, wird derzeit empfohlen, nur Zertifikate mit einem Ausstellungsdatum bis 2020 zu erwerben oder im Einzelfall zu prüfen, dass keine Doppelzählung besteht.

8.4 Empfehlungen und Alternativen zur Kompensation

Eine Alternative zur Kompensation stellt die Empfehlung des ifeu-Instituts dar. Die Empfehlung umfasst eine freiwillige Übernahme der Klimafolgekosten nach dem Umweltschadenskostenansatz, ohne dass dies auf die Treibhausgasbilanz angerechnet wird. In Bezug auf das Klima bedeutet das, dass Kosten, die durch Schäden aufgrund der emittierten Treibhausgase entstehen, den Verursachern der Treibhausgasemissionen angelastet werden. Somit entsteht ein wirtschaftlicher Anreiz die eigenen Umweltauswirkungen zu reduzieren. Das Umweltbundesamt veröffentlicht regelmäßig Empfehlungen, welche Schadenskosten pro emittierter Tonne Treibhausgasen (in CO_2e) angesetzt werden sollten. Die letzte Bewertung fand für das Preisniveau des Jahres 2020 statt.[18] Die Kosten betrugen demnach 195 € pro t CO_2e.[19] Für die Jahre 2030 und 2050 wird eine Steigerung auf 215 € bzw. 250 € pro t CO_2e erwartet.

[18] Umweltbundesamt, 2020, Methodenkonvention 3.1 zur Ermittlung von Umweltkosten – Kostensätze, https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/methodenkonvention-umweltkosten

[19] gemessen am Preisniveau des Jahres 2020 und bei Höhergewichtung der Wohlfahrt heutiger Generationen gegenüber künftigen Generationen. Dabei werden Schäden, die der nächsten Generation (in 30 Jahren) entstehen, nur zu 74%, die der übernächsten Generation (in 60 Jahren) entstehenden Schäden nur zu 55% berücksichtigt. Sofern die Wohlfahrt heutiger und zukünftiger Generationen gleichgewichtet werden, ergeben sich Kosten von 680 € / t CO_2e.

Setzt man Kosten von 195 € pro t CO_2 an, so hätte die Stadtverwaltung Nürnberg im Jahr 2019 rund 12 Millionen Euro an Umweltschadenskosten durch die verursachten 61.168 t CO_2e verursacht. Diese wären entsprechend in einen internen Klimafonds für Klimaschutzmaßnahmen einzuzahlen.

8.5 Fazit und Vorgehensweise der Stadtverwaltung Nürnberg

Die freiwillige Kompensation wurde in der Vergangenheit zur Klimaneutralstellung von Produkten und Unternehmen genutzt. Im Zuge des Übergangs vom Kyoto Protokoll zum Pariser Klimaabkommen und angesichts der zunehmenden Bedeutsamkeit der globalen Klimaschutzbestrebungen, scheinen die Risiken der Kompensation jedoch größer und die öffentliche Haltung dazu zunehmend kritischer. Gleichzeitig bietet die Kompensation weiterhin die Möglichkeit, Klimaschutzprojekte andernorts zu unterstützen, die ansonsten nicht durchgeführt werden könnten. Dies ist im Sinne der globalen Klimagerechtigkeit ebenfalls ein Aspekt, der nicht außer Acht gelassen werden sollte.

Im Rahmen eines Workshops wurden die Rahmenbedingungen und Alternativen der freiwilligen Kompensation mit der Steuerungsgruppe der Stadtverwaltung Nürnberg diskutiert. Die Kosten für die Kompensation der verursachten THG-Emissionen (ca. 3,1 Mio € für 2019) liegen weit unter den Investitionen für eigene Klimaschutzmaßnahmen. Um einen wirksamen und langfristigen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten, soll der Fokus vorerst aber klar auf der Vermeidung und Reduktion der THG-Emissionen im eigenen Einflussbereich liegen. Dies soll durch die Umsetzung der in Kapitel 6 dargestellten Maßnahmen erreicht werden. In Abstimmung mit der Steuerungsgruppe der Stadtverwaltung Nürnberg wird empfohlen, vor 2035 nicht über internationale Klimaschutzprojekte zu kompensieren, insbesondere nicht solange die Gefahr der Doppelzählung aufgrund der Regulierungslücken unter dem Pariser Klimaabkommen bestehen. Ebenso bestehen derzeit keine klaren Regelungen von Seiten der bayerischen Staatsregierung, was die Anforderungen an die Kompensation an Kommunen angeht. Es gilt daher zunächst die nationalen und internationalen Entwicklungen abzuwarten, bevor das Instrument der Kompensation genutzt wird.

Weiterverfolgt werden sollte die Möglichkeit einen internen Klimafonds zu schaffen, in den, gemessen an den jährlichen Emissionen, zusätzliche Mittel zur Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen fließen. Die Gelder aus dem Fonds können dann entweder für eigene Klimaschutzmaßnahmen genutzt werden oder als Klimafinanzierung in Projekte außerhalb der Systemgrenze der Stadtverwaltung. Hierbei wird bevorzugt, regionale Klimaschutzprojekte zu unterstützen, um einen Mehrwert für die Region zu schaffen. Dies ist auch haushaltsrechtlich einfacher umzusetzen als in internationale Projekte zu investieren. Zudem kann bei regionalen Projekten einfacher geprüft werden, ob die Gelder tatsächlich für den vorgesehenen Zweck eingesetzt werden.

Eine Möglichkeit zur regionalen Klimafinanzierung ist eine Unterstützung des Fonds für Klimaschutz und nachhaltige Entwicklung der Europäischen Metropolregion Nürnberg.[20] Der Fonds soll „Mittel aus der Region für die Region" bereitstellen, damit zusätzliche Klimaschutzprojekte in der Region umgesetzt werden können, die zu den Zielen des Klimapaktes der Europäischen Metropolregion Nürnberg und damit zu den globalen Klimazielen beitragen. Die Stadt Nürnberg ist Mitgründerin und eines von derzeit ca. 40 Mitgliedern des Fonds. Der Fonds befindet sich noch in der Ausgestaltung. Es ist geplant, dass für die darüber finanzierten Projekte Urkunden ausgestellt werden, die den Klimaschutzbeitrag der Förderer bescheinigen. Diese sind jedoch keine zertifizierten Kompensationszertifikate, die zur Erreichung der Klimaneutralität angerechnet werden können. Sie können aber im Sinne eines „Contribution Claims", also als Beitrag zu den regionalen bzw. nationalen Klimazielen, in der Kommunikation verwendet werden.

[20] https://klimaschutz.metropolregionnuernberg.de/initiativkreise/fonds-fuer-klimaschutz-und-nachhaltige-entwicklung

9 Fazit und Ausblick

Das durchgeführte Projekt diente dazu die Grundlagen für die künftige Klimaneutralität der Stadtverwaltung Nürnberg zu erarbeiten. Zentrale Meilensteine und Kernergebnisse des Projektes sind

(1) die erste Treibhausgasbilanz der Stadtverwaltung Nürnberg für das Basisjahr 2019,

(2) 13 Maßnahmensteckbriefe, die Klimaschutzmaßnahmen in emissionsrelevanten Kernbereichen der Stadtverwaltung bündeln,

(3) drei Zielszenarien, die den Weg bzw. die noch zu schließende Lücke zur Erreichung der Klimaneutralität 2035 aufzeigen, sowie

(4) ein umfassender Überblick über derzeitige Rahmenbedingungen der freiwilligen Kompensation und eine empfohlene Vorgehensweise zum Umgang der Stadtverwaltung Nürnberg damit.

Daneben ermöglichte das Projekt innerhalb der Stadtverwaltung einen Überblick über sämtliche emissionsrelevante Bereiche und bestehende Klimaschutzaktivitäten zu gewinnen und die verantwortlichen Personen in Austausch zu bringen. Nun gilt es die gelegten Grundlagen in ein kontinuierliches Klimamanagement zu überführen. Hierzu sind insbesondere die genauen Verantwortlichkeiten sowie die Häufigkeit sämtlicher Arbeitsschritte, wie Maßnahmenentwicklung, Monitoring der Umsetzung, Fortführung der Treibhausgasbilanz und Berichterstattung festzulegen. Es wird außerdem empfohlen, regelmäßige interne Kommunikationstermine, wie Arbeitsgruppensitzungen o.ä. zu etablieren, in denen sich die beteiligten Personen austauschen können.

Zur Erstellung der ersten Treibhausgasbilanz wurden die Systemgrenzen der Stadtverwaltung, also relevante Organisationseinheiten sowie Emissionsquellen, identifiziert. Hinsichtlich der Zielsetzung der Klimaneutralität 2035 muss nun ebenfalls noch definiert werden, auf welche Bereiche und Emissionsquellen sich diese beziehen soll.

Die Treibhausgasbilanz 2019 zeigte, dass Strom- und Wärmeversorgung der städtischen Liegenschaften zentrale Emissionsquellen sind, gefolgt von Emissionen des Fuhrparks. Folglich ist die Umsetzung des Konzeptes des KEM zum klimaneutralen Gebäudebestand das Herzstück des Maßnahmenpakets, das es mit finanziellen und personellen Ressourcen so schnell wie möglich umzusetzen gilt. Weiterhin haben die modellierten Zielszenarien gezeigt, dass die Stadtverwaltung mit den derzeit geplanten eigenen Maßnahmen ihre Emissionen um etwa 20% reduzieren kann. Dies unterstreicht zum einen nochmals, wie wichtig es ist, dass sämtliche Maßnahmen, die aus eigener Kraft umgesetzt werden können, auch umgesetzt werden.

Zudem wurde deutlich, wie stark die Stadtverwaltung auf die Bereitstellung emissionsarmer bzw. klimaneutraler Energie angewiesen ist. Umso wichtiger ist es, dass die Stadtverwaltung in engem Austausch mit Energieversorgern bleibt, um alle (technologischen) Möglichkeiten emissionsarmer Strom- und Wärmeversorgung auszuschöpfen. Zudem sollte die Stadtverwaltung selbst einen Beitrag zum Ausbau erneuerbarer Energien, wie Photovoltaik und Windkraft, in der Region leisten.

Die erstellte Startbilanz 2019 stellt die Basis für ein zukünftiges Monitoring der THG-Emissionen der Stadtverwaltung dar. Mit dem eigenen Berechnungstool für die THG-Bilanz kann die THG-Bilanz regelmäßig fortgeschrieben werden, um zu überprüfen, ob der anvisierte Zielpfad eingehalten wird. Die entwickelten Maßnahmensteckbriefe unterstützen zudem die Nachverfolgung der gesetzten Ziele zur Reduzierung der THG-Emissionen in den unterschiedlichen Bereichen der Stadtverwaltung.

Hinsichtlich der Fortschreibung der THG-Bilanz wäre ein jährlicher Rhythmus ideal. Um den verwaltungsinternen Aufwand zu reduzieren, wäre aber auch eine Bilanzierung alle zwei Jahre ausreichend. So kann einerseits frühzeitig auf Abweichungen vom Zielpfad reagiert werden, andererseits benötigen einzelne Maßnahmen auch eine gewissen Laufzeit, um sich in der THG-Bilanz niederzuschlagen. Für die nächste THG-Bilanz wäre zunächst eines der „post-pandemischen" Jahre 2022 oder 2023 empfehlenswert. Anschließend könnte die Fortschreibung dann alle zwei Jahr erfolgen, idealerweise im gleichen Rhythmus wie die Erstellung des Energieberichtes durch das KEM.

Der Fokus der Stadtverwaltung im Klimaschutz liegt in den nächsten Jahren ganz klar auf der Vermeidung und Reduktion der Treibhausgasemissionen. Es wird empfohlen, eine Kompensation nicht vermeidbarer Emissionen erst 2035 in Erwägung zu ziehen, sofern sich die geltenden Regelungen in Bezug auf die freiwillige Kompensation bis dahin stabilisiert bzw. konkretisiert haben. Als Alternative sollte die Einrichtung eines internen Klimafonds geprüft werden. Die Höhe der Einzahlung in den Fonds berechnet sich an den Umweltschadenskosten (derzeit ca. 200€ pro t CO_2) der jährlichen Treibhausgasemissionen der Stadtverwaltung. Die Mittel aus dem Fonds können dann zur Finanzierung zusätzlicher eigener Klimaschutzmaßnahmen genutzt werden. Ein Teil davon könnte auch in regionale Klimaschutzprojekte fließen, bevorzugt über den Fonds für Klimaschutz und nachhaltige Entwicklung der europäischen Metropolregion Nürnberg.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Ergebnisse der THG-Bilanz der Stadtverwaltung Nürnberg 2019 (eigene Darstellung) 21
Tabelle 2 Wärmebezogene THG-Emissionen 2019 (Hinweis: Vorkettenemissionen von Scope 3 enthalten) 23
Tabelle 3 THG-Emissionen 2019 des Stromverbrauchs (Hinweis: Vorkettenemissionen von Scope 3 enthalten) 23
Tabelle 4 THG-Emissionen 2019 der Notstromversorgung (Hinweis: Vorkettenemissionen von Scope 3 enthalten) 24
Tabelle 5 THG-Emissionen 2019 des Fuhrparks (Hinweis: Vorkettenemissionen von Scope 3 enthalten) 25
Tabelle 6 THG-Emissionen 2019 durch Dienstreisen 26
Tabelle 7 THG-Emissionen 2019 der eingekauften Güter 27
Tabelle 8 Biogene CO_2-Emissionen 2019 28
Tabelle 9 THG-Emissionen 2019 und Emissionsfaktoren der Emissionskategorien außerhalb der Systemgrenze 29
Tabelle 10 Maßnahmensteckbrief Klimaneutraler Gebäudebestand 33
Tabelle 11 Maßnahmensteckbrief Klimafreundliche Stromerzeugung und -bezug 33
Tabelle 12 Maßnahmensteckbrief ASN Nachhaltiger Wertstoffhof und Fuhrpark 35
Tabelle 13 Maßnahmensteckbrief Pilotprojekt CO_2-neutraler Tiergarten bis 2030 36
Tabelle 14 Maßnahmensteckbrief Energieeffiziente IT 38
Tabelle 15 Maßnahmensteckbrief Klimaneutraler städtischer Fuhrpark 39
Tabelle 16 Maßnahmensteckbrief Klimafreundliche Beschaffung 40
Tabelle 17 Maßnahmensteckbrief Dienstreisemanagement 41
Tabelle 18 Maßnahmensteckbrief Förderung emissionsarmer Arbeitswege 42
Tabelle 19 Maßnahmensteckbrief Klimaschutz im Kulturbereich 44
Tabelle 20 Maßnahmensteckbrief Verantwortlichkeiten & Organisation 45
Tabelle 21 Maßnahmensteckbrief Schulung und Sensibilisierung der Beschäftigten 46

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Operative Systemgrenze der Treibhausgasbilanz der Stadtverwaltung 6
Abbildung 2 Aufteilung der THG-Emissionen 2019 - Detailergebnis 7
Abbildung 3 Übersicht der drei Zielszenarien zur Klimaneutralität 8
Abbildung 4 Szenarien-Betrachtung zur Erreichung der Klimaneutralität der Stadtverwaltung Nürnberg bis 2035 - bereichsspezifisch 9
Abbildung 5 Einrichtung eines internen Klimafonds auf Basis der Umweltschadenskosten (Eigene Darstellung auf Basis von Reichsteiner & Hertle (ifeu), 2022) 12
Abbildung 1 Strategie zur klimaneutralen Gesamtstadt 15
Abbildung 7 Emissionsquellen nach Scopes, eigene Darstellung nach GHG Protocol 18
Abbildung 8 Operative Systemgrenze der Treibhausgasbilanz der Stadtverwaltung (eigene Darstellung) 20
Abbildung 9 Aufteilung der THG-Emissionen 2019 – Detailergebnis (eigene Darstellung) 22
Abbildung 10 Szenarien-Betrachtung zur Erreichung der Klimaneutralität der Stadtverwaltung Nürnberg bis 2035: Reduktionspfade 1 - 3 48
Abbildung 11: Szenarien-Betrachtung zur Erreichung der Klimaneutralität der Stadtverwaltung Nürnberg bis 2035 - bereichsspezifisch 49
Abbildung 12: Ablauf der freiwilligen Kompensation von THG-Emissionen 51

Glossar

Aktivitätsdaten	Daten, die Informationen über eine bestimmte Aktivität oder Prozess liefern und zur Analyse und Bewertung von Prozessen sowie zur Planung und Steuerung von Aktivitäten verwendet werden.
Beschaffungsdaten	Daten, die Information über den Beschaffungsprozess von Waren und Dienstleistungen eines Unternehmens liefern.
EEG	Das Erneuerbare-Energien-Gesetz regelt in Deutschland die Einspeisung von Strom aus erneuerbaren Energiequellen ins Stromnetz.
Greenhouse Gas Protocol	International anerkannter Standard zur Messung und Reduzierung von Treibhausgasemissionen von Unternehmen und Organisationen.
Netto-Treibhausgasneutralität	Emissionen werden vollständig ausgeglichen, sodass die Nettoemissionen Null betragen (Ziel für Klimaschutz)
Klimafolgekosten	Kosten, die durch den Klimawandel und seine Auswirkungen verursacht und in Zukunft weiter steigen werden.
Klimaschutzfahrplan	Strategischer Plan zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen
Kriterium der Permanenz	Bei einer Kompensation muss die Einsparung von THG-Emissionen dauerhaft sein. Bei Waldprojekten besteht das Risiko, dass der Wald durch Rodung, energetische Nutzung etc. zerstört wird und gebundener Kohlenstoff zu großen Teilen wieder freigesetzt werden kann.
Kriterium der Zusätzlichkeit	Bei einer Kompensation muss sichergestellt werden, dass die Reduktion, Vermeidung oder Speicherung von THG-Emissionen zusätzlich erfolgt ist und das Klimaschutzprojekt ohne den Geldfluss durch die vom Kompensationsprojekt generierten Klimaschutzzertifikate nicht verwirklicht worden wäre.

Kyoto Protokoll	Internationales Abkommen zur Reduktion von Treibhausgasemissionen, das 1997 verabschiedet wurde und sich vor allem an Industrieländer richtet.
Ökostrom	Strom aus erneuerbaren Energiequellen wie Wind, Wasser, Sonne oder Biomasse.
Pariser Klimaabkommen	Internationales Klimaabkommen, welches 2015 von der UN beschlossen wurde, das darauf abzielt, den globalen Temperaturanstieg auf unter 2 Grad Celsius zu begrenzen.
Personenkilometer	Maßeinheit für die Beförderung von Personen über eine bestimmte Strecke. Ein Personenkilometer entspricht der Strecke von einem Kilometer, die von einer Person zurückgelegt wird.
Senke	Eine Kohlenstoffsenke ist eine zeitweilige oder dauerhafte Speicherung von Kohlenstoff und bezieht sich auf die natürlichen Aufnahmeprozessen von Böden, Wälder und Ozeanen.
Treibhausgasbilanz	Beschreibung der klimawirksamen Emissionen eines Unternehmens, eines Produkts oder einer Aktivität innerhalb eines Bilanzrahmens.
Treibhausgasemissionen	Gase, die durch menschliche Aktivitäten wie Verbrennung fossiler Brennstoffe und Landnutzungsänderungen freigesetzt werden und zur Erderwärmung beitragen, indem sie Wärme in der Atmosphäre einfangen.
TREMOD	Computermodell zur Berechnung von Verkehrsemissionen in Deutschland, das für die Erstellung von Emissionsinventaren und die Entwicklung von Maßnahmen zur Luftreinhaltung verwendet wird.

Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitsgruppe
ASN	Abfallwirtschaft Stadt Nürnberg
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
bspw.	beispielsweise
CDP	Carbon Disclosure Project
CH_4	Methan
CNG	Erdgas
CO_2	Kohlenstoffdioxid
CO_2e	CO_2-Äquivalente
DEFRA	Department for Environment, Food and Rural Affairs of the United Kingdom
EEG	Erneuerbare-Energien-Gesetz
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
FKW	perfluorierte Kohlenwasserstoffe
GEMIS	Globales Emissions-Modell Integrierter Systeme
ggf.	gegebenenfalls
GHG	Greenhouse Gas
GWh/a	Gigawattstunde pro Jahr
IT	Informationstechnologie
KEM	Kommunales Energiemanagement
kWh	Kilowattstunde
LED	Leuchtdiode
MWp	Megawatt Peak
NF_3	Stickstofftrifluorid
N_2O	Lachgas
o.ä.	oder ähnliche
ÖPNV	öffentlicher Personennahverkehr
PKW	Personenkraftwagen
Pkm	Personenkilometer
PV	Photovoltaik
SBTi	Science Based Target Initiative
SF_6	Schwefelhexafluorid
SÖR	Eigenbetrieb Servicebetrieb Öffentlicher Raum

SUN	Eigenbetrieb Stadtentwässerung und Umweltanalytik Nürnberg
THG	Treibhausgas
TREMOD	Transport Emission Model
UBA	Umweltbundesamt
u.a.	und andere
u.ä.	und ähnliche
v.a.	vor allem
WRI	World Resources Institute
WWF	World Wide Fund for Nature
z.B.	zum Beispiel
ZD	Zentrale Dienste
z. Zt.	zur Zeit

Beschlussvorlage
H/034/2023

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Beschluss

Betreff:

Umsetzung Klimaschutzfahrplan bei der Stadtverwaltung Nürnberg
hier: Umsetzungsplan für einen klimaneutralen städtischen Gebäudebestand ab 2035 (dritte Konkretisierungsstufe)

Anlagen:
Sachverhaltsbeschreibung

Sachverhalt (kurz):

Der Stadtrat hat in seiner Sitzung am 26.01.2022 die Szenarienbetrachtungen für einen klimaneutralen städtischen Gebäudebestand zur Kenntnis genommen und die Verwaltung beauftragt, einen konkreten Umsetzungsfahrplan auszuarbeiten.

Dieser wurde dem Stadtrat in seiner Sitzung am 26.10.2022 vorgelegt. Dort wurden die notwendigen Maßnahmen zur Erreichung des klimaneutralen städtischen Gebäudebestandes bis bzw. ab 2035 sowie die dafür notwendigen zusätzlichen Investitionskosten inkl. zusätzlichem Personalbedarf für die Jahre 2024 bis 2035 beschrieben.

Aus der Darstellung nach notwendigen zusätzlichen Investitionen wurde deutlich, dass die Umsetzung für viele Bestandteile nicht realistisch ist. Deshalb wurde die Verwaltung beauftragt, dem Stadtrat einen, den finanziellen, personellen und strukturellen Rahmenbedingungen angepassten, Umsetzungsplan im ersten Halbjahr 2023 vorzulegen.

Diese nächste und den mit der aktuellen Gesetzgebung auch grundsätzlich geänderten Randbedingungen angepasste Konkretisierungsstufe des Umsetzungsplans wird hiermit vorgelegt. Der Umsetzungsplan soll Bestandteil des gesamtstädtischen Konzepts „klimaneutrale Stadtverwaltung“ werden.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

siehe Sachverhaltsdarstellung Kapitel 3

(→ *weiter bei 2.*)

☐ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☒ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☒ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum	
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☒ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:
Ja, Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☐ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☒ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☒ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☒ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:
Muss durch die Dienststellenleitung im Rahmen der Stellenbeantragungen erfolgen.

3. Diversity-Relevanz:

☒ Nein

☐ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:
Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt nach vergaberechtlichen Grundlagen

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☐ **RA und DiP** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☒ **Ref. I/II, Ref. III, BGA, N-ERGIE**

☐

☐

Beschlussvorschlag:

Der Stadtrat genehmigt:

1. Am Ziel des klimaneutralen städtischen Gebäudebestands wird festgehalten.

2. Die Verwaltung wird beauftragt, die PV-Strategie zusammen mit den StWN und der N-ERGIE zielgerichtet umzusetzen, um den regionalen Ökostromanteil im lokalen Stromnetz sukzessive zu erhöhen und damit Versorgung der gesamten Stadtverwaltung mit regionalem Ökostrom zu unterstützen.

3. Die Verwaltung wird beauftragt, dem Stadtrat eine, mit den Geschäftsbereichen abgestimmte, Vorschlagsliste neu zu priorisierender Bauprojekte vorzulegen.

4. Bei der energetischen Gebäudesanierung sollen die Liegenschaften priorisiert werden, bei denen eine Umstellung auf eine klimaneutrale Wärmeversorgung (z.B. Fernwärme oder Wärmepumpe) bis zum Jahr 2035 unwahrscheinlich ist.

5. Die Verwaltung wird beauftragt, die für den Umsetzungsplan notwendigen Mittel zu den jeweiligen Haushaltsjahren anzumelden.

6. Die Verwaltung wird beauftragt, die städtischen Baurichtlinien für den Bereich Hochbau (BRL) um neue Verfahren zur Klimaneutralität zu ergänzen, die eine beschleunigte Umsetzung des neuen Aufgabenpakets ohne Interessenskonflikte anderer Bedarfe aus den Geschäftsbereichen erlaubt. Dies soll für bauliche Maßnahmen je Liegenschaft mit einer Kostengröße zwischen 50.000 Euro und 2.000.000 Euro sowie für energetisch relevante Baumaßnahmen mit Gesamtkosten von mehr als 2.000.000 Euro erfolgen.

Umsetzungsplan zur Zielerreichung "Klimaneutraler städtischer Gebäudebestand"

1. Einführung

Der Stadtrat der Stadt Nürnberg hat in seiner Sitzung am 26.01.2022 die Szenarienbetrachtungen für einen klimaneutralen städtischen Gebäudebestand zur Kenntnis genommen und die Verwaltung beauftragt, die Voraussetzungen, notwendigen Schritte und Maßnahmen sowie die finanziellen, technischen und personellen Rahmenbedingungen zur Erreichung der Klimaneutralität für den städtischen Gebäudebestand bis zum Jahr 2035 zu prüfen, zu beschreiben und einen konkreten Umsetzungsfahrplan inklusive Monitoringkonzept auszuarbeiten.

Dem Stadtrat wurde in seiner Sitzung am 26.10.2022 dieses Umsetzungskonzept vorgelegt.
SessionNet | Sitzung des Stadtrates - 26.10.2022 - 15:00 Uhr (nuernberg.de)
Dabei wurden die notwendigen Maßnahmen in der Stadtverwaltung zur energetischen Sanierung der Liegenschaften, Umstellung der Wärmeversorgung öl- und erdgasversorgter Liegenschaften sowie die Erhöhung des Deckungsgrades der Stromversorgung mittels Photovoltaikanlagen (PV) auf stadteigenen Dächern sowie die dafür notwendigen zusätzlichen Investitionskosten, inkl. zusätzlichem Personal- und Planungsbedarf beschrieben.

Für die städtische PV-Strategie, die die umfassende Nutzung von Dach- (ggf. Fassaden-) Flächen städtischer Gebäude zum Bau von Photovoltaikanlagen (PV) und damit Stromerzeugung durch erneuerbare Energien zusammen mit den Städtischen Werken Nürnberg (StWN) und dem Energieversorger (N-ERGIE) vorsieht sowie die angedachten Maßnahmen der N-ERGIE zur Umstellung der Fernwärmeerzeugung auf klimaneutrale Energieträger kann der Umsetzungsplan bis 2035 beschrieben werden.

Für die ebenfalls erforderliche Reduzierung der Wärmeenergieverbräuche durch energetische Sanierung der städtischen Liegenschaften (Wärmeschutz, Lüftung, Gebäudeautomation) und die Umstellung bisher öl- und erdgasversorgter Liegenschaften auf Wärmepumpenbeheizung, ggf. klimaneutrales Gas sowie vor allem den Anschluss an das Fernwärmenetz ist eine vollständige Umsetzung bis 2035 jedoch nicht realistisch. Gründe sind der sehr hohe zusätzliche Investitionsbedarf, der sich im städtischen Haushalt so nicht integrieren lässt, aber auch der zusätzliche Personalbedarf, der ebenfalls zusätzliche Kosten verursachen würde, jedoch auch die hohe Zahl an Architekten- und Ingenieurstellen, die aufgrund der aktuellen Arbeitsmarktlage nur schwer zu besetzen sind. Gleiche Kapazitätsprobleme sind bei externen Planern, ausführenden Firmen und in der Bauwirtschaft zu erwarten. Deshalb wurde die Verwaltung beauftragt, dem Stadtrat einen, den finanziellen, personellen und strukturellen Rahmenbedingungen angepassten, Umsetzungsplan im ersten Halbjahr 2023 vorzulegen. Zudem ändern sich mit der aktuellen Novelle des GEG und seiner Nebengesetze auch die rechtlichen Rahmenbedingungen.

Diese nächste und den Randbedingungen angepasste Konkretisierungsstufe des Umsetzungsplans wird hiermit vorgelegt. Der Umsetzungsplan soll Bestandteil des gesamtstädtischen Konzepts „klimaneutrale Stadtverwaltung“ werden.

2. Angepasster und konkretisierter Umsetzungsplan

2.1. Klimaneutraler Strom

Die städtische PV-Strategie sieht die sukzessive Belegung aller geeigneter Dachflächen städtischer Gebäude im Zeitraum von 2023 bis etwa 2038 vor. Eine Vereinbarung zwischen StWN und der Stadt Nürnberg zur Umsetzung der Strategie wurde bereits unterzeichnet.

Eine 2020 durchgeführte Potenzialanalyse hatte ergeben, dass auf den Dächern städtischer Gebäude ein gut zu erschließendes Erzeugungspotenzial von etwa 15 Mio. kWh Strom pro Jahr besteht (etwa 320 Anlagen mit ca. 17 Megawatt peak (MWp) Gesamtleistung). Im Rahmen der Strategie ermöglicht die Stadt Nürnberg den StWN die Nutzung städtischer Dachflächen. Diese wird dort über die N-ERGIE PV-Anlagen installieren, betreiben und den dort erzeugten Strom vollständig als „regionalen Ökostrom“ in ihren Produkten vermarkten. Auf diese Weise trägt die Stadt Nürnberg gemeinsam mit der N-ERGIE zum lokalen Ausbau der erneuerbaren Energien bei.
Durch die Nutzung des regionalen Ökostroms der N-ERGIE, inkl. des erzeugten Stroms auf den städtischen Gebäuden, ist die klimaneutrale Stromversorgung für die städtischen Liegenschaften selbst sowie für die Eigenbetriebe mit Prozessstrom (ASN, SUN, SÖR/Straßenbeleuchtung) ab 2035 gewährleistet.

2.2 Klimaneutrale Fernwärme

Aktuell werden 189 städtische Liegenschaften mit Fernwärme beheizt.

Die Fernwärmeerzeugung, die derzeit mit rund 7% Holz, rund 23% Müllverbrennung und rund 70% fossilem Erdgas erfolgt, wird voraussichtlich bis zum Jahr 2035 für den Anteil der fernwärmeversorgten städtischen Gebäude auf klimaneutrale Wärmequellen umgestellt. Die N-ERGIE wird bis voraussichtlich Ende 2024 einen Transformationsplan für ihr Fernwärmenetz erstellen und darin einen konkreten Pfad für die Dekarbonisierung der Fernwärmeversorgung aufzeigen. Nach jetzigem Stand soll der Erzeugungsmix der Fernwärme durch folgende Maßnahmen diversifiziert und klimafreundlicher werden:

- Erhöhung des Holzanteils (Altholzkraftwerk Sandreuth),
- weiterhin Einbindung der Abwärme der Müllverbrennung,
- Bau von Groß-Wärmepumpen (Nutzung der Energie aus Abwasser und Geothermie),
- ev. Nutzung von Tiefengeothermie (in Prüfung),
- synthetisches Gas.

Zudem erfolgt ein Ausbau und eine Verdichtung des Fernwärmenetzes der N-ERGIE. 64 bisher öl- oder erdgasversorgte städtische Liegenschaften sollen sukzessive an das Fernwärmenetz angeschlossen werden, vgl. auch Abbildung 1.

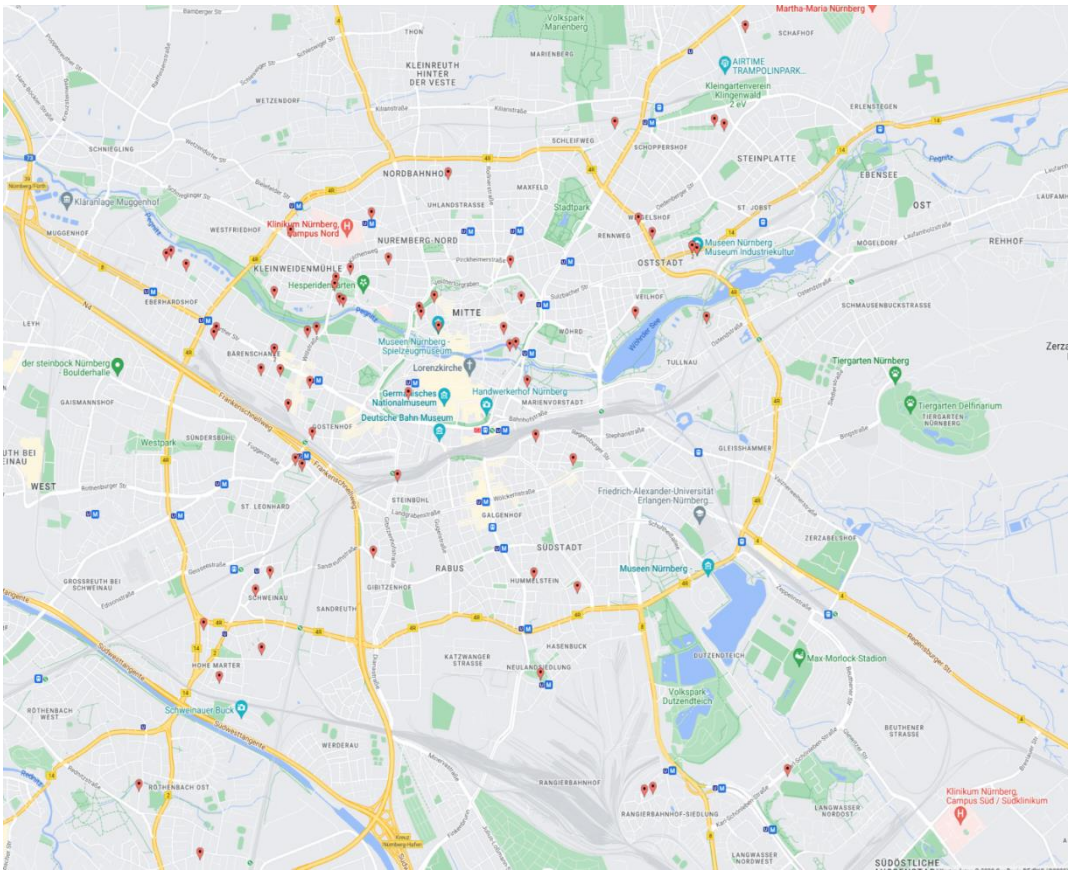
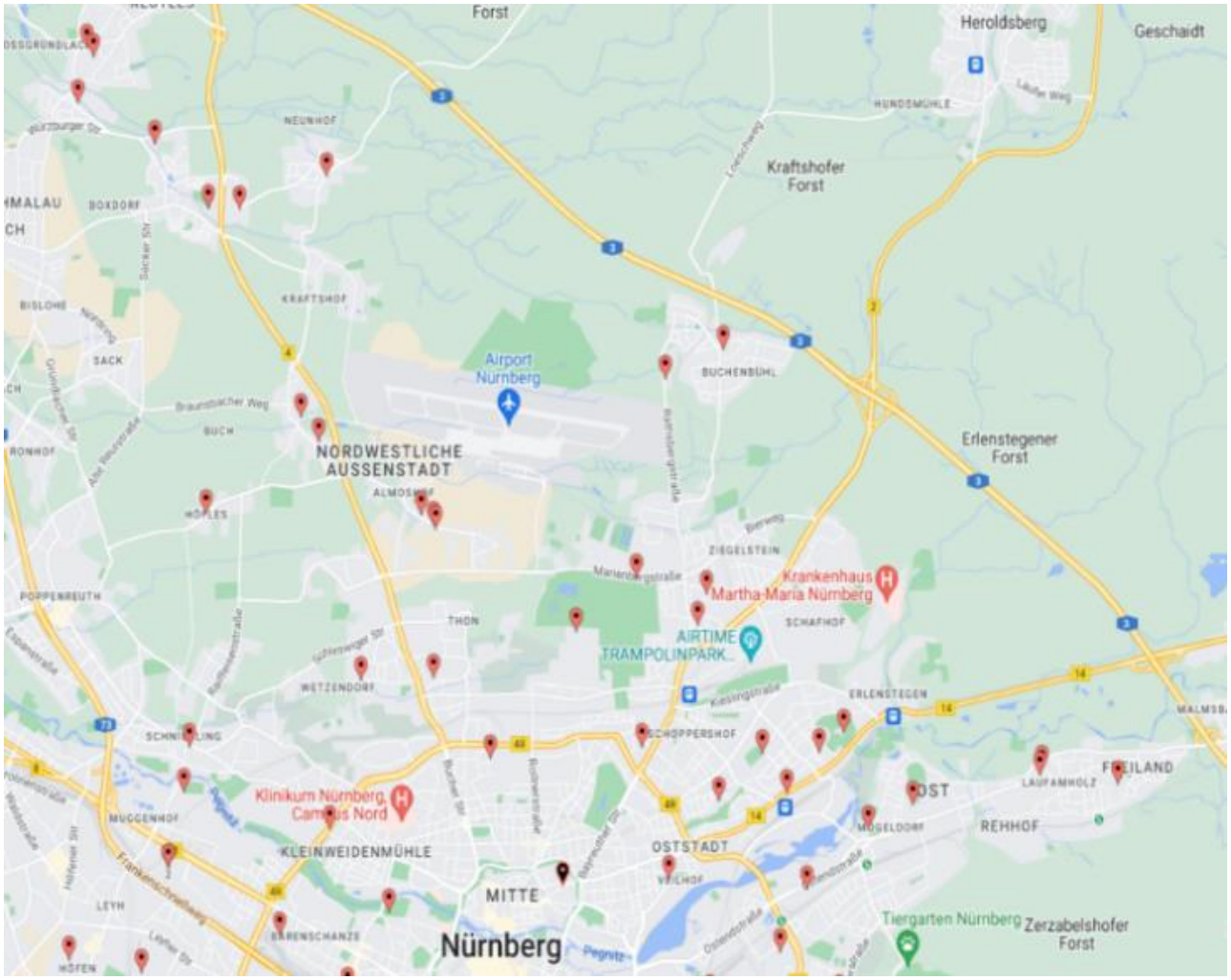


Abb. 1: Stadtkarte mit den Liegenschaften, die von Öl- oder Erdgasversorgung auf Fernwärmeversorgung umgestellt werden sollen (Quelle: BatchGEO / eigene Daten)

Dazu muss die N-ERGIE das Netz ausbauen, diese Liegenschaften anschließen und die Stadtverwaltung die erforderlichen Fernwärmeübergabestationen in den Liegenschaften errichten. Dies wird bis voraussichtlich 2045 möglich sein. Eine Voraussetzung dafür wird die Sicherung eines CO2-neutralen Betriebs der Fernwärmeerzeugungsanlagen sein, wobei die konkrete Ausgestaltung noch zu entwickeln sein wird.

Alle an das Fernwärmenetz angeschlossenen Liegenschaften erreichen, mit Umstellung der Fernwärmeerzeugung auf klimaneutrale Energieträger, eine CO_2-neutrale Wärmeversorgung, unabhängig von eventuell bis dahin erfolgten energetischen Sanierungsmaßnahmen. Entsprechend sollen energetische Sanierungsmaßnahmen an diesen Liegenschaften etwas niedriger priorisiert werden.

2.3 Umstellung öl- und erdgasversorgter Liegenschaften auf klimaneutrale Energieträger



Aktuell werden 183 städtische Liegenschaften mit Erdgas oder Öl beheizt. Davon werden, wie unter 2.2 beschrieben, 64 Liegenschaften bis etwa 2045 an das Fernwärmenetz angeschlossen.

Für die restlichen 119 Liegenschaften wird eine klimaneutrale Wärmeversorgung durch individuelle Lösungen erreicht, die die konkreten baulichen und technischen Situationen und den energetischen Gebäudestandard berücksichtigen. Dies werden insbesondere Wärmepumpen-, aber auch Hybridlösungen sein. Die Möglichkeiten zur Bereitstellung klimaneutralen Gases, welches im bestehenden Erdgasnetz genutzt werden kann, was ebenfalls von einer übergreifenden Wasserstoffstrategie für Deutschland abhängig ist, sind noch offen.

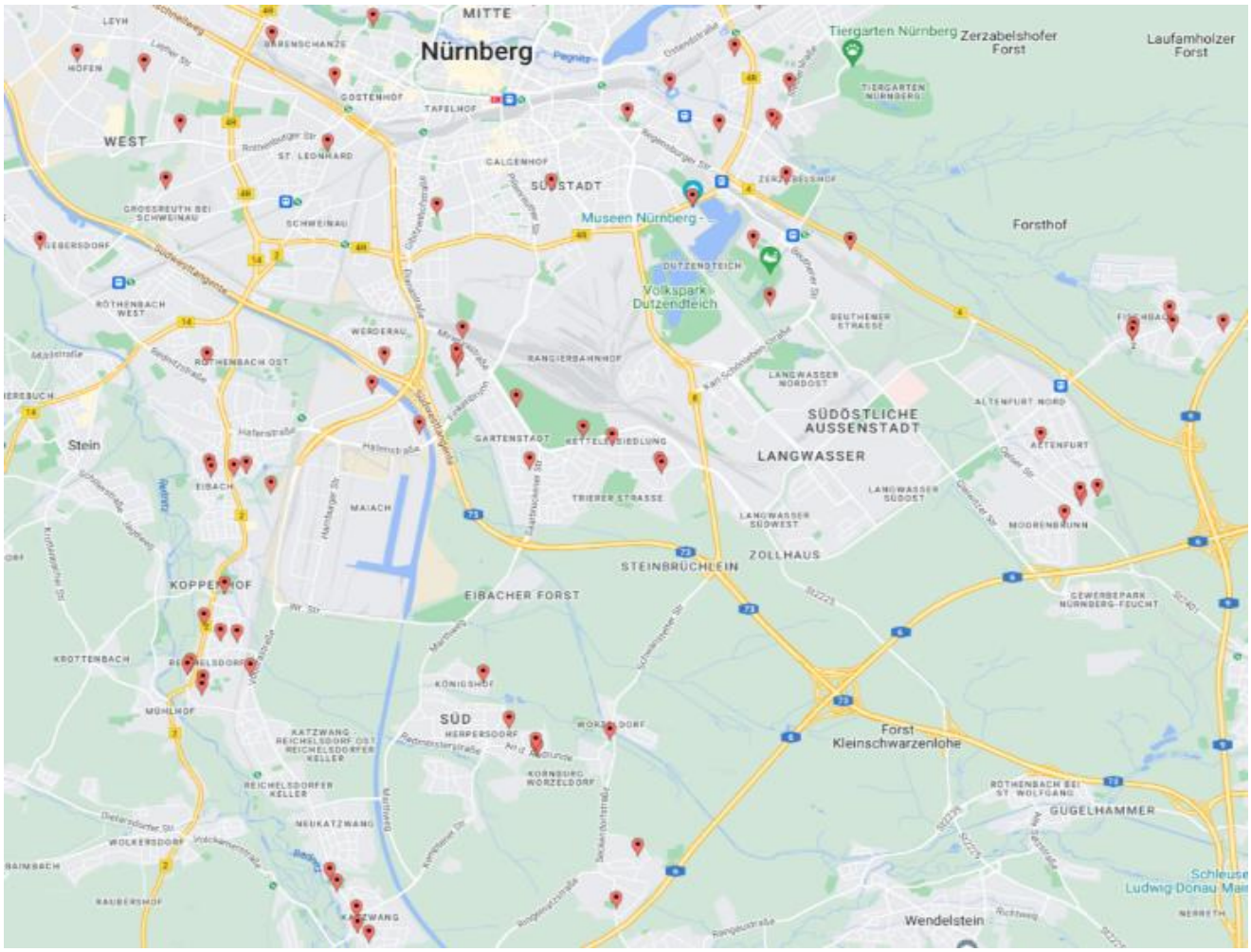


Abb. 2 und 3: Stadtkarten (Nord und Süd) mit den Liegenschaften, die von Öl- oder Erdgasversorgung auf Wärmepumpenlösungen umgestellt werden sollen (Quelle: BatchGEO / eigene Daten)

Prognosen zum Umfang und den Zeiträumen für diese 119 Liegenschaften können derzeit mit dem Zieljahr 2050 grob abgeschätzt werden.

2.4 Energetische Sanierung der städtischen Liegenschaften

Rund 80 % der städtischen Liegenschaften sind Altbestand, un- oder teilsaniert (ca. 800.000 m² beheizte Nettoraumfläche NRF). Rund 360 städtische Liegenschaften benötigen daher prinzipiell eine energetische Sanierung, davon allein 264 Liegenschaften eine kosten- und zeitaufwändige Modernisierung der Gebäudehülle. Priorisiert in der Sanierungskette sollen die Liegenschaften werden, die nicht an das Fernwärmenetz anschließbar sowie sogenannte „Worst Performing Building“ und / oder Großverbraucher sind.

Generell ist es sinnvoll, mindestens die Halbierung der Wärmeenergieverbräuche anzustreben, wobei für Denkmäler nicht in jedem Fall eine Halbierung möglich sein wird, dafür ist i.d.R. in Gebäuden ohne Denkmalschutz eine größere Verbrauchsreduzierung erreichbar. Methoden dafür sind vor allem die wärmeschutztechnische Sanierung der Gebäudehülle (Fassadendämmung, Dachdämmung oder oberste Geschossdecke, Fenstertausch, ggf. Dämmung der Kellerdecken). Dieser Schritt ist vor der Umstellung insbesondere auf Wärmepumpenlösungen erforderlich, damit nicht zu hohe und stark überdimensionierte Wärmeleistungen auf klimaneutrale Erzeugung vorgehalten werden müssen.

Aufgrund des großen Sanierungsbedarfes und einer durchschnittlichen, aufgrund von vielen Neubauprojekten in den letzten Jahren, relativ niedrigen Sanierungsquote von rund 0,7% pro Jahr und des knappen Restzeitbudgets ist dieser Ansatz nicht mehr bis 2035 umsetzbar.

Nach den gegenwärtigen liegenschaftsbezogenen Prognosen sowie unter Berücksichtigung der im MIP bereits aufgenommenen und im BIC-Verfahren vorgesehenen Neubaumaßnahmen wird dieses Maßnahmenpaket erst etwa im Jahr 2080 abgeschlossen sein können. Dabei wird in Kauf genommen, dass Liegenschaften, die mit klimaneutraler Fernwärme oder mit Wärmepumpen versorgt werden, nicht sofort eine energetische Optimierung erhalten können.

3. Voraussetzungen

3.1 Umsetzung der energetischen Standards

Die im Stadtrat am 26.01.2022 beschlossenen „Leitlinien zum energieeffizienten, wirtschaftlichen und nachhaltigen Bauen und Sanieren bei städtischen Hochbaumaßnahmen“ müssen bei allen Neubaumaßnahmen und umfassenden sowie Teilsanierungen an der Gebäudehülle und / oder der relevanten technischen Gebäudeausstattung umgesetzt werden. Ggf. werden mit einer Novellierung des Gebäudeenergiegesetzes (GEG) ab 2024 Anpassungen für diese Leitlinien erforderlich. Dies wird im Bedarfsfalle dem Bau- und Vergabeausschuss zur Beschlussfassung vorgelegt.

3.2 Budget für den Umsetzungsplan klimaneutraler städtischer Gebäudebestand

Die unter Punkt 2 beschriebenen inhaltlichen und mit dem dargestellten Zeithorizont beschriebenen Maßnahmen erfordern zu den bereits finanzierten Maßnahmen des MIP zusätzliche Investitionsmittel und Personalkapazitäten. **Dies kann durch Bereitstellung zusätzlicher Finanzmittel und Personalkapazitäten erfolgen oder durch Verschiebung und Neu-Priorisierung anderer Projekte oder einer Mischung aus beiden.** In nachfolgender Tabelle sind diese Ansätze für die zusätzlich benötigten Investitionsmittel und Personalkapazitäten des Aufgabenpaketes „klimaneutraler städtischer Gebäudestand“ zusammengefasst:

	2024	2025	2026	2027 ff
Investitionsmittel	5 Mio. EUR	10 Mio. EUR	20 Mio. EUR	jeweils 20 Mio. EUR
Personalkapazitäten	10 Architekten- / Ingenieurstellen	10 Architekten- / Ingenieurstellen	5 Architekten- / Ingenieurstellen	/

Zur Umsetzung der städtischen Aufgaben im Rahmen der PV-Strategie mit den STWN werden Finanzmittel für vorbereitende Arbeiten an den Gebäuden und Dächern benötigt, auf denen die StWN von der N-ERGIE eine PV-Anlage errichten lassen. Die voraussichtlichen Kosten, zunächst bis 2037, werden wie folgt prognostiziert:

	2024	2025	2026	2027	2028 bis 2037
Investitionsmittel	50.000 EUR	50.000 EUR	70.000 EUR	95.000 EUR	jeweils 150.000 EUR

Maßnahmen in den Liegenschaften, für die NürnbergBad und NürnbergStift hausverwaltende Einheiten sind, sind im Punkt 2 und unter 3.2 integriert.

Nicht integriert sind: Maßnahmen in den Eigenbetrieben SUN, ASN, FSN, SÖR/Straßenbeleuchtung sowie an den Wohn- und Nichtwohngebäuden in Verwaltung von LA und Liegenschaften der Stiftungen. Dort müssen jeweils gesonderte Finanzierungspläne erstellt werden.

Die neue zusätzliche Aufgabe der Klimaneutralität, stellt für das Hochbauamt eine enorme Herausforderung (technisch und kapazitativ) dar. Bisher war der Fokus vor allem darauf gelegt, den Bedürfnissen einer wachsenden Großstadt gerecht zu werden und Maßnahmen zur gesetzlich verpflichtenden Kinderbetreuung, Bildung, Einrichtungen zur Daseinsvorsorge und soziokulturelle Vorhaben umzusetzen.
Bereits heute sind die personellen Kapazitäten des Hochbauamtes durch die hohe Anzahl von laufenden und anstehenden Baumaßnahmen ausgeschöpft. Zusätzlich sind die Auswirkungen des Fachkräftemangels bei der Personalgewinnung deutlich zu spüren.

Mit den neuen zusätzlichen Aufgaben verstärkt sich der Druck auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen. Um keine konkurrierende Situationen zu schaffen, müssen die Planungsprozesse optimiert und die Priorisierung aller Maßnahmen auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen angepasst werden. Dies kann durch restriktivere Regelungen für die Aufnahme in den BIC-Prozess oder eine Ausweitung der finanziellen und personellen Kapazitäten erreicht werden.

Deshalb sind (Neu-)Priorisierungen bei Projekten erforderlich, um dadurch die nötigen Investitionsmittel und Personalkapazitäten für das neue Aufgabenpaket bereitzustellen und / oder zusätzliche Personalkapazitäten und Investitionsmittel im städtischen Haushalt einzustellen.
Der hiermit vorgestellte Umsetzungsfahrplan sieht keinen zeitlichen Aufschub vor, denn bereits mit diesem - den Rahmenbedingungen angepassten - Plan werden die städtischen Klimaschutzbeschlüsse nicht mehr fristgerecht umgesetzt werden können. Darüber hinaus würden auch die rechtlich bindenden Anforderungen aus den Klimaschutzgesetzen des Landes und des Bundes nicht fristgerecht eingehalten werden können.

3.3 Verfahren zur Mittelbereitstellung

Gegenwärtig sehen die Baurichtlinien der Stadt Nürnberg für den Bereich Hochbau (BRL) zwei verschiedene Verfahren vor, um Hochbaumaßnahmen in den Haushalt einzubringen und mit den notwendigen Haushaltsmitteln auszustatten:

1. BIC-Verfahren (siehe Abschnitt 3 BRL)
   Anwendung: Baumaßnahmen ab einer Kostengröße von 500.000 Euro
   Bedarfsanmeldung: Bedarfsträger
2. Jahresprogramm Hochbau-Baupauschale (siehe Abschnitt 4.3 BRL)
   Anwendung: Baumaßnahmen mit einer Kostengröße 50.000 bis 500.000 Euro
   Bedarfsanmeldung: Bedarfsträger und Hochbauamt

Aus Sicht des Hochbauamtes sind beide Verfahren allein nicht ausreichend geeignet, um die in 2.3 und 2.4 beschriebenen baulichen Maßnahmen zielgerichtet in den Haushalt einzubringen. Außerdem werden für die energetischen Sanierungen sowie für die Umstellung der öl- und gasbetriebenen Liegenschaften eine Vielzahl an baulichen Maßnahmen erforderlich, die über einen Zeitraum von mehreren Jahrzehnten abgearbeitet werden müssen. Dies macht eine Aufstellung von Jahresprogrammen notwendig, die separat von den beiden genannten Verfahren erfolgen müssen.
Würde man die erforderlichen Maßnahmen zur Klimaneutralität in die bestehenden Verfahren integrieren, bestünde ein Interessenskonflikt zwischen Neubauten (BIC) und Sanierungsmaßnahmen (Hochbau-Baupauschale), die mit den baulichen Maßnahmen zur Erreichung der Klimaneutralität (siehe 2.3 und 2.4) keine Gemeinsamkeiten haben.
Übersteigen die Gesamtkosten einer Baumaßnahme zur Klimaneutralität eine Gesamtsumme von 500.000 Euro, so müsste diese nach den gegenwärtigen Regelungen der BRL zum BIC-Verfahren angemeldet werden. Diese Anmeldung erfolgt jedoch nicht zentral durch das Hochbauamt, sondern durch den jeweiligen Bedarfsträger, in dessen Geschäftsbereich die betroffene Baumaßnahme verortet ist. Zusätzlich ist eine hohe

Priorisierung innerhalb der BIC-Anmeldung notwendig, die durch den jeweiligen Geschäftsbereich vorgegeben wird. Bei der Hochbau-Baupauschale kommt hinzu, dass nur Maßnahmen bis zu einer Gesamtkostensumme von 500.000 Euro aufgenommen werden können und Maßnahmen zur energieeffizienten Verbesserung der Gesamthülle von Gebäuden diese Grenze schnell übersteigen.
Damit die unter 2.3 und 2.4 beschriebenen Maßnahmen zielgerichtet und ohne Interessenskonflikte in den Haushalt eingebracht werden können, sollten angepasste Verfahren zum Aufgabenpaket klimaneutraler städtischer Gebäudebestand entwickelt werden.

Der Anwendungsbereich für diese neu zu entwickelnden Verfahren bezieht sich auf bauliche Maßnahmen zur Herstellung der Klimaneutralität des betroffenen Gebäudes mit einer Kostengröße zwischen 50.000 und 2.000.000 Euro sowie auf energetisch relevante Baumaßnahmen mit Gesamtkosten von mehr als 2.000.000 Euro. Eine Ergänzung der städtischen Baurichtlinien für den Hochbaubereich wäre diesbezüglich erforderlich.

3.4 Möglichkeiten zur Integration von Fördermitteln zur Reduzierung des städtischen Investitionsbedarfes
Derzeit gibt es verschiedene Förderprogramme, die im Rahmen der Maßnahmen in Anspruch genommen werden können. Hierzu gehört beispielsweise das durch die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und das Bundesamt für Wirtschaft und Ausführungskontrolle (BAfA) aufgelegte BEG-Förderprogramm (Bundesförderung energieeffiziente Gebäude). Dieses kann sowohl für die Sanierung der Gebäudehülle als auch den Austausch der Wärmeerzeuger genutzt werden. Aufgrund der aktuellen Situation, in der sich die Förderprogramme und Förderbedingungen häufig ändern, kann allerdings im Moment keine verlässliche Aussage bezüglich möglicher Förderquoten getätigt werden.

Wenn davon ausgegangen wird, dass sich die Förderbedingungen zukünftig nicht weiter verschlechtern, kann auf Basis von aktuellen Förderprogrammen von einer Förderquote von ca. 10 bis 20 % der energetisch relevanten Kosten ausgegangen werden, immer jedoch vorbehaltlich der konkreten Projektzusagen.
Im Sofortprogramm der Bundesregierung vom 13.07.2022 für den Gebäudesektor wird dringender und zusätzlicher Handlungsbedarf analysiert. Geplante Verschärfungen werden bei der gesetzlichen Anforderung, dem Gebäudeenergiegesetz (GEG) beschrieben. Die Bundesförderung für energieeffiziente Gebäude (BEG) soll die neuen GEG-Vorgaben flankieren und neu ausgerichtet werden. Angekündigt wurden zudem Förderungen für serielle Sanierungen, für effiziente Wärmenetze (erforderlich für den Energieversorger), für kommunale Wärmeplanung (interessant für gesamtstädtische Betrachtungen), eine Qualifizierungsoffensive „Wärmepumpen“ und insbesondere eine „Initiative öffentliche Gebäude“. Mittels neuer Fördermaßnahmen zur Erhöhung der Sanierungsrate bei allen öffentlichen Gebäuden sollen die notwendigen Schritte hin zu einem klimaneutralen Gebäudebestand unterstützt werden. Der dafür erforderliche Dialog mit den Bundesländern und Kommunen sollte noch im 2. Halbjahr 2022 gestartet werden; bisher gibt es dazu keine weiteren Informationen.

4. Zusammenfassung

Alle beschriebenen Bestandteile des Umsetzungsplanes, d.h. die direkt durch die Stadtverwaltung umzusetzenden Maßnahmen sowie die Maßnahmen der N-ERGIE sind zur Zielerreichung unabdingbar. Jede Einschränkung oder Verlangsamung der Maßnahmen hat unmittelbare Auswirkungen auf den Zeitpunkt der Zielerreichung.

Abb. 4 zeigt zusammengefasst, den unter Punkt 2 beschriebenen Umsetzungsplan zur Erreichung der Klimaneutralität für den städtischen Gebäudebestand mit den jeweiligen Jahren der Zielerreichung.

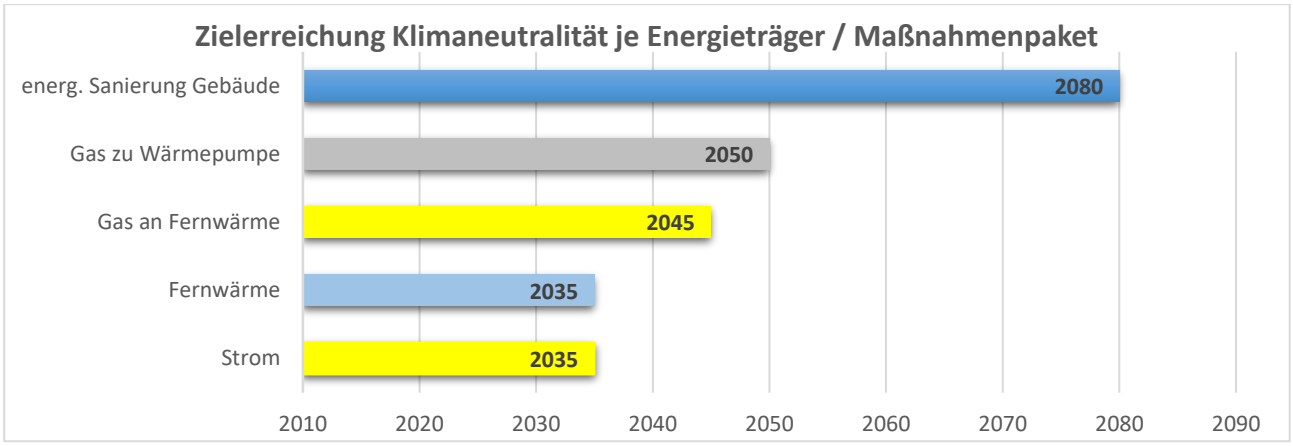


Abb. 4: Zielerreichung Klimaneutralität je Energieträger / Maßnahmenpaket

Die Klimaneutralität für den städtischen Gebäudebestand wird durch die Umstellung der Energieträger etwa im Jahr 2050 erreicht werden, auch wenn dann noch nicht alle Gebäude energetisch saniert sind

In Abb. 5 ist die Entwicklung der Anteile der Energieträger zur Wärmeversorgung mit einer Prognose bis 2050 auf Basis des unter Punkt 2 beschriebenen Umsetzungsplans dargestellt.

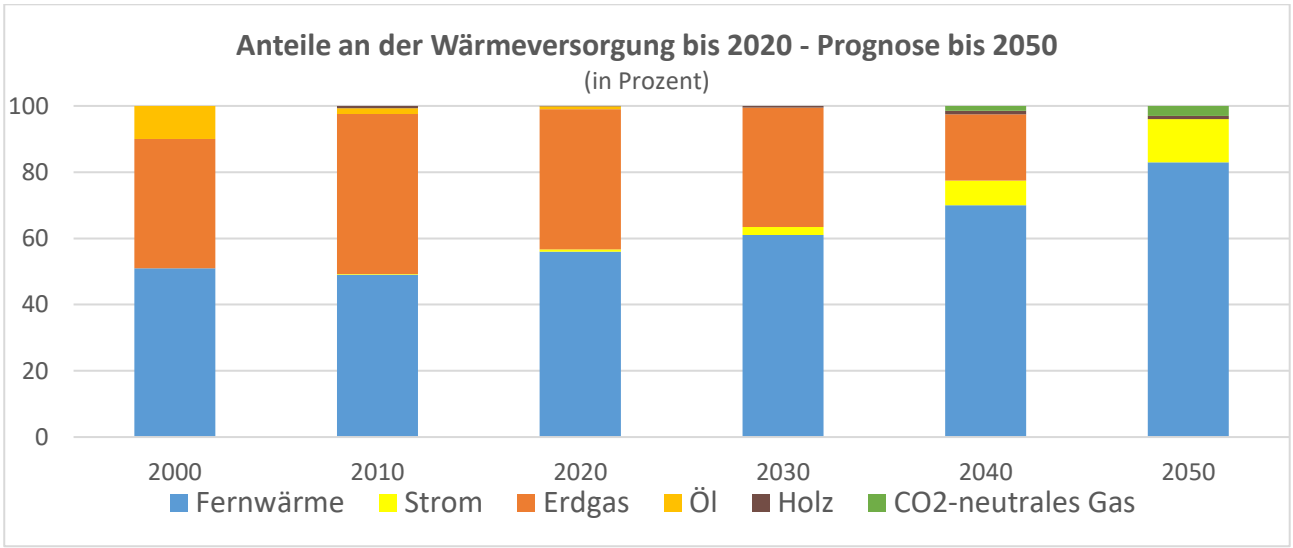


Abb. 5: Anteil der Wärmeversorgung städtischer Liegenschaften bis 2020 und Prognose bis 2050

Die Anteilserhöhung bei der Fernwärme wird deutlich. Der Anteil der wärmepumpenversorgten bzw. voraussichtlich in geringem Umfang der mit synthetischem Gas versorgten Liegenschaften nimmt langsam zu. Im Gegenzug nimmt der Anteil der öl- und erdgasversorgten Liegenschaften entsprechend ab. Der Anteil

der mit Biomasse (Holzpellets oder Holzhackschnitzel) beheizten Gebäude ist relativ gering und wird es voraussichtlich auch bleiben.

Abb. 6 zeigt die Abnahme der CO_2-Emissionen der Wärmeversorgung städtischer Liegenschaften mit einer Prognose bis 2050 auf Basis des unter Punkt 2 beschriebenen Umsetzungsplans.

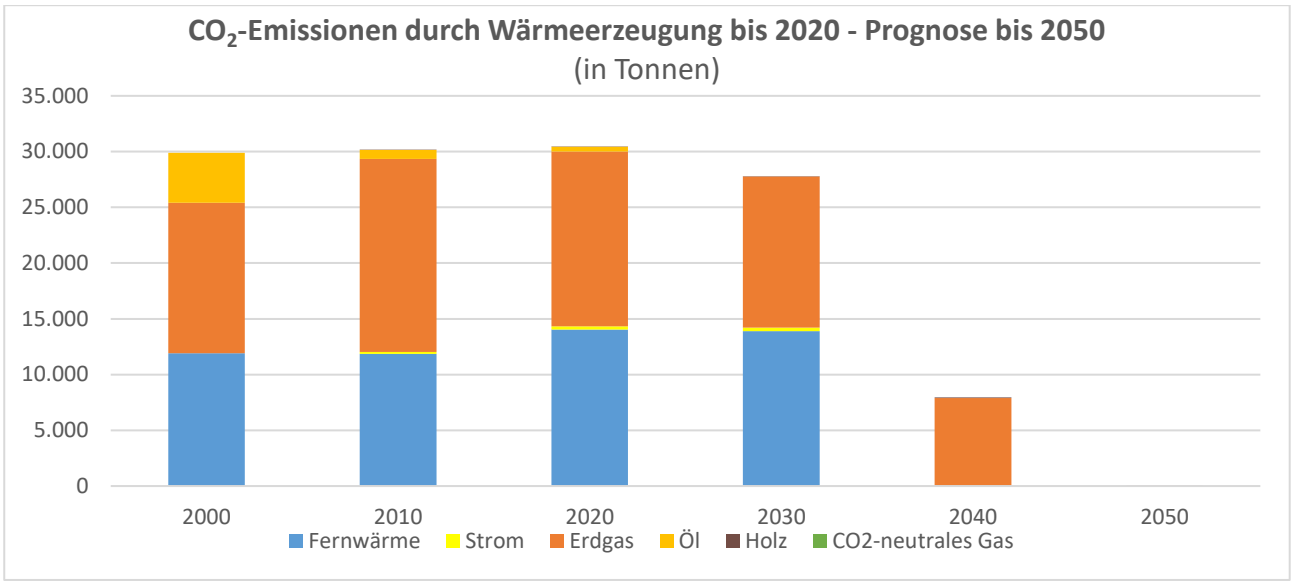


Abb. 6: Anteil der CO_2-Emissionen der Wärmeversorgung städtischer Liegenschaften bis 2020 und Prognose bis 2050

In dieser Betrachtung hinterlegt ist die Erreichung der Klimaneutralität bei der Fernwärmeerzeugung, der Anschluss von bisher noch öl- und erdgasversorgten Liegenschaften an das Fernwärmenetz sowie die Umstellung der restlichen Wärmeerzeugungsanlagen auf Wärmepumpen- bzw. Hybrid-Lösungen und voraussichtlich in geringem Umfang auf synthetisches Gas. Dadurch wird die Klimaneutralität für den städtischen Gebäudebestand etwa im Jahr 2050 erreicht werden können.

In Abb. 7 und 8 sind die Mittelabflussplanung der zusätzlichen Investitionen sowie der zusätzliche Personalbedarf für Planung und Bau dargestellt, die für den beschriebenen Umsetzungsplan hinterlegt und unter Punkt 3.2 beschrieben sind.

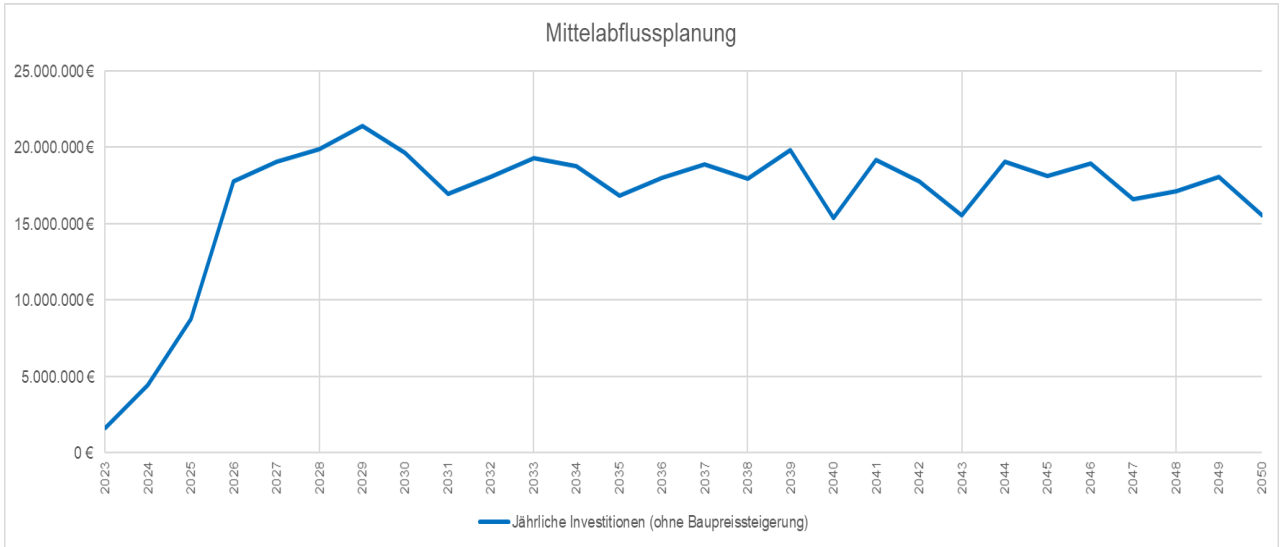


Abb. 7: Zusätzliche energetisch relevante Sanierungskosten für den Teil der wärmeschutztechnischen Sanierungen sowie für den Teil der anlagentechnischen Sanierungen

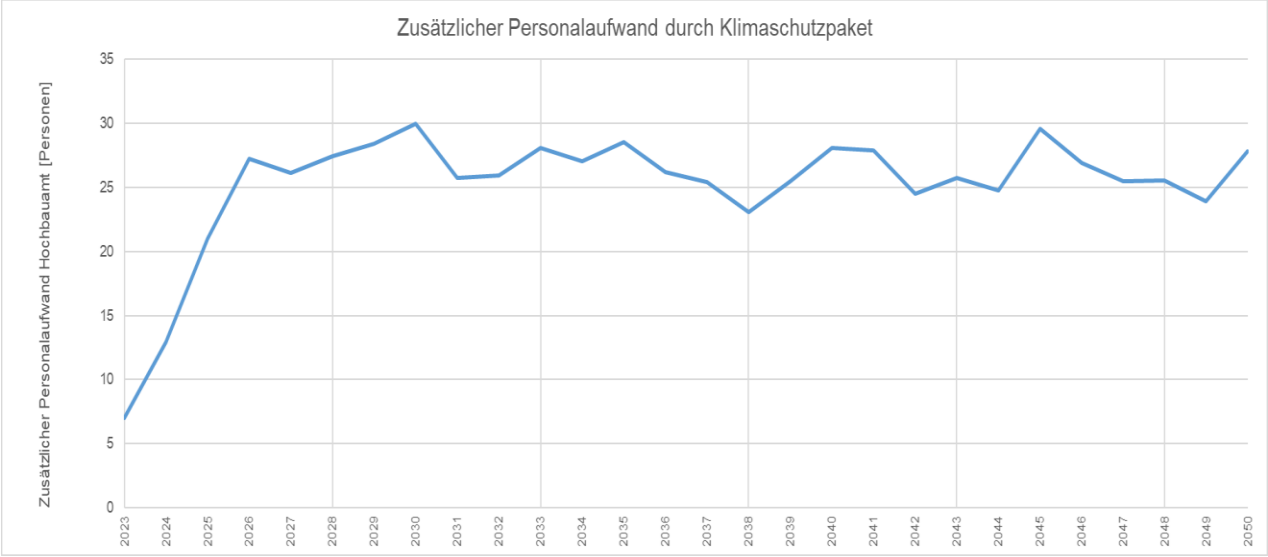


Abb. 8: Zusätzliche Personalkapazitäten Planung und Bau für den Umsetzungsplan

Der dargestellte Investitions- und Personalbedarf ist eine zwingende Voraussetzung für den Umsetzungsplan.

Berichtsvorlage
DiP/011/2023

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Bericht

Betreff:

Digitalisierung der Stadt(verwaltung) Nürnberg
hier: Rückblick, aktueller Sachstand und Ausblick

Anlagen:
Sachbericht
Anlage 1 - Konzept „Digitale Stadtverwaltung„
Anlage 2 - Dachstrategie „Digitales Nürnberg“ Leitlinien
Anlage 3 - Dachstrategie „Digitales Nürnberg„ Roadmap
Anlage 4 - Ergebnisbericht des Strategieprojekts 3

Bericht:

Die digitale Transformation der Stadt Nürnberg stellt seit Jahren große Herausforderungen an die Stadtverwaltung. Gemeinsam mit dem Schlüsselpartner, dem Amt für Informationstechnologie (IT) unterstützt das Amt für Digitalisierung und Prozessorganisation (DiP) die Dienststellen und Eigenbetriebe bei der Bewältigung der damit einhergehenden Veränderungen und treibt die Digitalisierung der Stadt Nürnberg voran.

Es wird ein Überblick über abgeschlossene, laufende und geplante Digitalisierungsvorhaben gegeben. Ziel des Berichtes ist es darzustellen,

1. welche strategischen sowie organisatorischen Rahmenbedingungen zur Digitalisierung bisher geschaffen wurden (Rückblick),
2. welche Projekte derzeit bearbeitet werden (aktueller Sachstand) und
3. welche Vorhaben zukünftig angedacht sind (Ausblick).

Der vorliegende Bericht dient zur Kenntnisnahme. DiP wird zukünftig regelmäßig über den Stand der Digitalisierung der Stadt(verwaltung) berichten.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum	
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☐ Nein

☒ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Die Digitalisierung von Leistungen verringert den Aufwand für die Antragstellenden und kann daher hinsichtlich Inklusion Potenziale für Chancengleichheit erschließen.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☐ **RA und DiP** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☒ **IT, Ref. I/II**

☐

☐

Stadtrat
vom 19.07.2023

110-10.00.30-1/15/2

Digitalisierung der Stadt(verwaltung) Nürnberg
hier: Rückblick, aktueller Sachstand und Ausblick

I. Bericht

Die digitale Transformation der Stadt Nürnberg stellt seit Jahren große Herausforderungen an die Stadtverwaltung. Gemeinsam mit dem Schlüsselpartner, dem Amt für Informationstechnologie (IT), unterstützt das Amt für Digitalisierung und Prozessorganisation (im Folgenden: DiP) die Dienststellen und Eigenbetriebe bei der Bewältigung der damit einhergehenden Veränderungen und treibt die Digitalisierung der Stadt Nürnberg voran. Im Folgenden wird ein Überblick über abgeschlossene, laufende und geplante Digitalisierungsvorhaben gegeben. Ziel des Berichtes ist es darzustellen,

1. welche strategischen sowie organisatorischen Rahmenbedingungen zur Digitalisierung bisher geschaffen wurden (**Rückblick**),
2. welche Projekte derzeit bearbeitet werden (**aktueller Sachstand**) und
3. welche Vorhaben zukünftig angedacht sind (**Ausblick**).

1. Rückblick

1.1 Schaffung strategischer und struktureller Rahmenbedingungen

Bereits 2017 wurde mit der Entwicklung übergeordneter Digitalstrategien sowie der Neuausrichtung des damaligen Amts für Organisation und Informationsverarbeitung (OrgA) begonnen. Konkret entstanden das Konzept „Digitale Stadtverwaltung“, die Dachstrategie „Digitales Nürnberg“ und das Strategieprojekt 3 zur „Struktur und Organisation der neuen Dienststelle DIP und Neuausrichtung OrgA/1“. Diese drei Konzepte bilden den strategischen Rahmen für die Digitalisierung der Stadt Nürnberg (vgl. Abbildung 1):

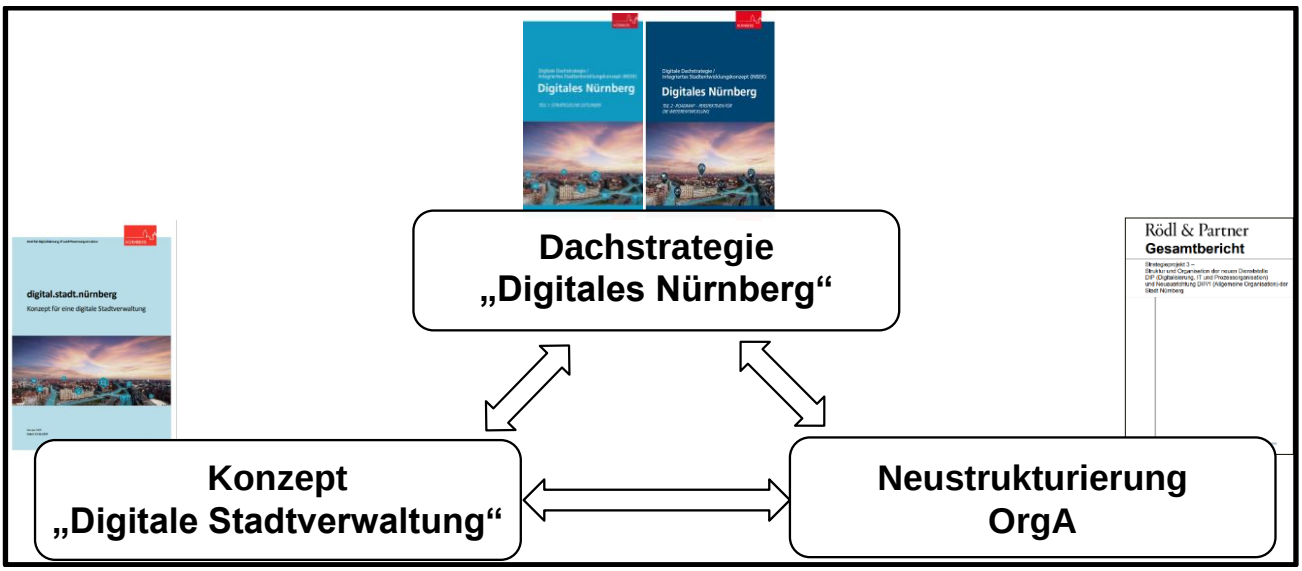


Abbildung 1: Überblick der strategischen Rahmenbedingungen

- **Konzept „Digitale Stadtverwaltung“:** Das Konzept stellt ein wesentliches Ergebnis des Strategieprojektes 2 „Digitalisierung / IT“ dar, welches von Referat I/II initiiert wurde.[1] Für die „Digitale Stadtverwaltung“ wurden im Jahr 2017, im Rahmen der Jahrestagung der Dienststellenleitungen, erste Ideen gesammelt, die durch unterschiedliche Beteiligungsformate konkretisiert wurden und in folgende sechs Handlungsfeldern mündeten:

  1. Umgang mit Veränderung,
  2. Kundenperspektive,
  3. Mitarbeitende und Führungskräfte,
  4. IT-Infrastruktur,
  5. Prozess- und Organisationsmanagement und
  6. Regelungen und Rahmenbedingungen.

  Das Konzept wurde im Juni 2019 durch den Stadtrat beschlossen. Die Handlungsfelder beinhalten dabei übergreifende Ziele sowie Leitlinien und sind somit richtungsweisend für die Digitalisierung der Stadtverwaltung.[2]

- **Dachstrategie „Digitales Nürnberg“:** Unter Federführung von Referat VII wurde das Integrierte Stadtentwicklungskonzept (INSEK) „Digitales Nürnberg“ entwickelt. Es enthält strategische Leitlinien für die Digitalisierung der Stadt Nürnberg und definiert Handlungsfelder für eine digitale Stadt. Das Konzept wurde im Oktober 2019 durch den Stadtrat beschlossen. Als zweiter Baustein wurde eine Roadmap für die Umsetzung der Handlungsfelder abgeleitet und im März 2020 ebenfalls vom Stadtrat beschlossen. In diesem Zuge ging auch die Umsetzung der Dachstrategie von Referat VII in die Zuständigkeit von DiP über. Die Roadmap konkretisiert mögliche Projekte, formuliert Handlungsempfehlungen und umfasst folgende fünf Themenkomplexe:

  1. Mobilität, Energie und Umwelt,
  2. Quartier, Familie, Pflege und Gesundheit,
  3. Bildung, Innovation und Forschung,
  4. Kultur und Freizeit und
  5. Daten, Infrastrukturen, Prozessautomatisierung und kommunale Online-Dienste.

  Die Themenkomplexe beinhalten z. B. Anforderungen an künftige Daten- und Kommunikationsinfrastrukturen sowie digitale Bürgerdienste. Aber auch die gesetzlich vorgeschriebene Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) und die reallaborbasierte Verknüpfung nachhaltiger kommunaler Entwicklungen mit der Nürnberger Forschungslandschaft sind Bestandteil der Themenbereiche.[3] Sowohl die in den strategischen Leitlinien formulierten Handlungsfelder als auch die aus dem Strategieprozess abgeleiteten Handlungsempfehlungen der Roadmap sind weiterhin valide und werden künftig in einer „Digitalen Agenda“ regelmäßig fortgeschrieben.

- **Neustrukturierung OrgA:** Im Einklang mit den übergeordneten strategischen Rahmenbedingen wurde von Referat I/II im Strategieprojekt 3 „Struktur und Organisation der neuen Dienststelle DIP und Neuausrichtung OrgA/1“ ein Umsetzungskonzept erarbeiten, um das damalige Amt für Organisation und Informationsverarbeitung (OrgA) zum neuen Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation (DIP)[4] zu entwickeln und damit veränderten Anforderungen gerecht zu werden. Das Konzept wurde im Dezember 2019 durch den Personal- und Organisationsausschuss (POA) beschlossen. Hauptaufgabe des neuen DiP ist es, Wegbereiter und Innovationstreiber für die Digitalisierung der Stadt Nürnberg zu sein.

[1] Insgesamt wurden drei Strategieprojekte angestoßen. Neben den Strategieprojekten 2 und 3, welche DiP direkt betroffen haben, wurde zusätzlich das Strategieprojekt 1 „Personal“ umgesetzt. Dieses umfasste Personalmarketing,-bindung, -entwicklung, -controlling und -bedarfsplanung sowie die Überprüfung der Strukturen des Personalamtes.

[2] Vgl. Anlage 1 für das Konzept „Digitale Stadtverwaltung“.

[3] Vgl. Anlage 2 für die Leitlinien der Dachstrategie „Digitales Nürnberg“ und Anlage 3 für die Roadmap der „Digitales Nürnberg“.

[4] Zum 01.09.2020 wurde DIP geteilt: Die Dienststelle „Amt für Digitalisierung und Prozessorganisation“ (DiP) ist seitdem dem Direktorium Bürgerservice, Digitales und Recht zugeordnet. Das „Amt für Informationstechnologie“ (IT) gehört weiterhin zu Referat I/II.

Dies spiegelt sich auch organisatorisch wieder in einer stärkeren Ausrichtung der Dienststelle auf Projekt- und Prozessmanagement, die Unterstützung der Dienststellen bei der Entwicklung von digitalen Fachstrategien und der Gliederung in die Abteilungen „Prozesse und Organisation“ (DiP/PrO), „Strategie, Kommunikation und Steuerung“ (DiP/SKS), sowie „Online-Services“ (DiP/OS). Aktuell arbeiten rund 48 Kolleginnen und Kollegen im DiP (entspricht: 41,76 Ist-VK).

Um die veränderten Anforderungen zu bewältigen, setzt DiP außerdem auf ein sogenanntes Sourcing-Konzept. DiP hat mit verschiedenen externen Dienstleistern eine Rahmenvereinbarung über Beratungs- und Unterstützungsleistungen im Bereich Projekt- und Prozessmanagement abgeschlossen. Aus dieser Rahmenvereinbarung kann DiP über eine Laufzeit von drei Jahren Unterstützungsleistungen im Umfang bis zu ca. 1.400 Personentage abrufen. Es hat sich gezeigt, dass damit flexibel auf Belastungsspitzen reagiert werden kann, wodurch Verzögerungen von Projekten bzw. Maßnahmen verhindert werden können. Aufgrund dieses sowie zahlreicher weiterer Vorteile, soll die Rahmenvereinbarungen – unter Berücksichtigung der Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung – auch zukünftig fortgeführt werden.

Zur kulturellen Verankerung der Neuausrichtung hat sich die DiP außerdem ein Zielbild gegeben, welches das Selbstverständnis der Dienststelle wiederspiegelt und Leitplanken für künftige Aktivitäten setzt. Im Vordergrund steht dabei der Wandel von DiP weg vom „Sparkommissar“ hin zu einem Dienstleister. Die Kernbotschaft des Zielbilds ist, dass DiP als zuverlässiger Partner für seine Kunden (Dienststellen, Eigenbetriebe, Bürgerschaft) fungiert. Prozesse und Technologie werden gemeinsam gestaltet und Leistungen transparent sowie ergebnisorientiert erbracht. Um diesen Qualitätsanspruch fassbar zu machen, hat DiP konkrete Serviceversprechen entwickelt und kommuniziert. Mithilfe regelmäßiger Kundenbefragungen wird erhoben, ob Dienststellen und Eigenbetriebe mit den durch DiP erbrachten Services zufrieden sind oder Verbesserungspotenziale bestehen. Ebenso führt DiP regelmäßig Strategieworkshops durch, um das Rollenbild und seine Handlungsagenda bedarfsgerecht weiterzuentwickeln. Abgeleitete Maßnahmen werden bei DiP in konkreten Zielvereinbarungen verankert.

1.2 Gestaltung notwendiger Strukturen zur Digitalisierung der Stadt Nürnberg

Durch die Verabschiedung der strategischen Konzepte hat die Stadt Nürnberg die Digitalisierung umfassend konzeptionell aufgesetzt und Weichen für eine erfolgreiche digitale Transformation gestellt. Im nächsten Schritt wurden weitere Rahmenbedingungen für eine effektive Durchführung von Digitalisierungsprojekten gestaltet. DiP hat dazu folgende Maßnahmen umgesetzt:

- Es wurde frühzeitig damit begonnen, gemeinsam mit der IT und den Dienststellen bzw. Eigenbetrieben digitale Fachstrategien zu entwickeln. Sie dienen einem Herunterbrechen der übergeordneten Digitalisierungsstrategien auf die Ebene der Dienststellen. Zudem beinhalten sie konkrete Maßnahmen. Durch deren Priorisierung entstehen planbare Zeiträume und Meilensteine für realistische Umsetzungen. Davon profitieren die Dienststellen ebenso wie IT und DiP. DiP treibt die Nachverfolgung im Zusammenspiel mit den Dienststellen und der IT. Auch hier findet eine regelmäßige Evaluation und Weiterentwicklung durch Workshops und Kundenfeedbacks statt. Stand heute wurden bereits mit 26 Dienststellen / Eigenbetrieben digitale Fachstrategien erstellt.

- Ab Mai 2020 wurde auf Dienststellenebene mit dem Aufbau eines Netzwerks von Digitalkoordinatorinnen und Digitalkoordinatoren (kurz: DiKos) begonnen. Diese bringen die Digitalisierung in die Breite. Die DiKos unterstützen dezentral bei digitalen Fachstrategien, Prozessorganisation, Projekten im Zuge von Online-Diensten und/oder der IT-Koordination. DiP unterstützt die Vernetzung der DiKos, um den Austausch und das Teilen von Erfahrungen zu ermöglichen. Die Schaffung der Stellenkapazitäten verteilt sich aus Haushaltgründen über die Jahre 2020 bis 2023. Stand Juni 2023 nehmen 24 DiKos ihre neue Rolle wahr, weitere 12 kommen in den nächsten Monaten hinzu. Erste Evaluationen zeigen sehr positive Erfahrungen.

- Im Januar 2022 beschloss der POA die Umsetzung des Projekts „Digitalisierungscheck“. Seither werden städtische Regelungen (Satzungen, Verordnungen…) gemeinsam mit den Dienststellen

und Eigenbetrieben auf digitalisierungshemmende Formvorschriften (z.B. Originalunterschriften) hin überprüft und bereinigt. Hierzu wurde auch ein Prüfschema eingeführt, welches künftig die Aufnahme von nicht zwingend notwendigen Formerfordernissen in städtische Regelungen vermeidet. Das Schema ist seit 01.05.2023 bei städtischen Regeländerungen verpflichtend zu bearbeiten.

- Im Februar 2022 trat die Rahmendienstvereinbarung (RDV) Digitalisierung in Kraft, welche unter Mitarbeit von DiP, GPR und IT erarbeitet wurde. Sie regelt stadtweit und verbindlich wesentliche Grundsätze digitaler Datenverarbeitung (v.a. Prozesse, Einführung / Einsatz von Soft- und Hardware bei der Stadt Nürnberg) im Hinblick auf Auswirkungen auf Arbeitsplätze und -bedingungen der Mitarbeitenden. Diese bildet die Klammer für die bereits bestehenden und künftig noch abzuschließenden besonderen Dienstvereinbarungen.

- Seit September 2022 wird das Kollaborationstool „Stackfield“ zur digitalen, teamübergreifenden Zusammenarbeit stadtweit eingesetzt. Dies ist besonders wichtig, da Aufgaben, Projekte und Veränderungsprozesse zunehmend dienststellenübergreifend zu lösen sind. Ebenso erfordert der Wandel der Arbeitswelt, hin zu mehr Homeoffice und mobilem Arbeiten, die Möglichkeit zu digitalem und ortsunabhängigem Arbeiten. Eine solche digitale Kollaboration ermöglichen DiP und IT gemeinsam durch die Bereitstellung entsprechender Tools. Zu den Tools gehören neben Stackfield auch das digitale Whiteboard-Tool „Conceptboard“, welches derzeit erprobt wird. Mit „ADONIS NP“ steht bereits länger eine Geschäftsprozessmodellierungssoftware zur Verfügung. Diese ermöglicht eine vollständig digitale Abbildung städtischer Prozesse und schafft somit die Grundlage für jede Prozessoptimierung.

- DiP beteiligt sich gezielt an ausgewählten Digitalisierungsnetzwerken. Zum einen entstand im Bereich der Verwaltungsdigitalisierung in den letzten Jahren eine hohe Dynamik, die zu neuen Handlungsansätzen, gesetzlichen Vorgaben und mitbestimmenden Akteuren wie der Föderalen IT-Kooperation (FITKO) oder der BayKommun Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR) führten. Um sich bei abzeichnenden Entwicklungen frühzeitig zu positionieren, beteiligt sich DiP an ausgewählten Digitalisierungsnetzwerken und -gremien. Beispiele dafür sind die sog. „MAN-Kooperation“ (München-Augsburg-Nürnberg), der „Expertenkreis Verwaltungsdigitalisierung“ sowie das „Netzwerk EfA + OZG 2.0“ des Deutschen Städtetages. Im Expertengremium „Sum-up IT-PL“ der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) stimmt sich DiP mit weiteren Städten über Folgen und die Beeinflussung sich abzeichnender Beschlüsse des IT-Planungsrates von Bund und Ländern ab. Auch nimmt DiP regelmäßig an verschiedenen Arbeitskreisen (AK) und Veranstaltungen des Bayerischen und Deutschen Städtetags (AK Moderne Verwaltung, AK Digitalisierung) teil.

2. Aktueller Sachstand

Neben der Gestaltung von Rahmenbedingen für eine erfolgreiche Digitalisierung tritt DiP auch als Impulsgeber auf, welcher eigenständig verschiedene (Digitalisierungs-)Projekte initiiert und umsetzt. Dabei steht stets im Vordergrund, dass digitale Technologien und Prozesse gemeinsam gedacht werden. Diese Ausrichtung hat sich bisher als ausgesprochen erfolgreich erwiesen. So belegte die Stadt Nürnberg im Bitkom Smart City Index des Jahres 2022 mit Rang 6 von 81 deutschen Großstädten einen Spitzenplatz. Laufende bzw. kürzlich abgeschlossene Projekte sind u. a.:

- **Integriertes digitales Entwicklungskonzept Reallabor Lichtenreuth**
  Ziel des Förderprojekts war es, in Form eines integrierten digitalen Entwicklungskonzeptes (IDEK) eine umfassende Digitalisierungsstrategie zu entwickeln. Diese soll integrierte und stadtentwicklungsbezogene Aspekte betrachten. Für den in Nürnberg neu entstehenden Stadtteil Lichtenreuth wurden Strategien und Projekte zur digitalen Entwicklung, in enger Zusammenarbeit mit den beteiligten Fachdienststellen sowie den städtischen Töchtern (u. a. VAG, N-Ergie), erarbeitet, bewertet und in einem Handlungskonzept gebündelt. Das Projekt wurde im Zeitraum April 2021 bis Oktober 2022 (vgl. Stadtrat vom 26.04.2023) durchgeführt.

- **twi.N City – Pilotierung eines digitalen Zwillings**

Im Rahmen des Vorhabens, welches durch die Europäische Union und aus Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) finanziert wird, entsteht ein digitaler Zwilling[5] der Nürnberger Innenstadt. Ziel ist es dabei, belastbare Aussagen zur Frequentierung und Attraktivität der Innenstadt zu liefern und diese Daten für die Innenstadtbelebung einzusetzen.

- **Machbarkeitsstudie Living Lab**
  Ziel dieses Vorhabens ist die dreistufige Prüfung eines möglichen „Living Labs“ für die Erprobung von Technologien, Anwendungen oder Projekten sowie eines Betreiber - und Finanzierungsmodells, unter welchem eine solche Initiative mehrwertstiftend mit Partnern umgesetzt werden könnte. (vgl. Detailbeschreibung der IDEK Leitprojekte, Stadtrat vom 26.04.2023).

- **The Q – Teilprojekt Inputmanagement**

  Im Rahmen des Gesamtprojekts The Q übernahm DiP die Leitung für das Teilprojekt Inputmanagement. Vor dem Hintergrund, dass in den neuen Räumlichkeiten nur noch wenig Platz für die Lagerung von Papierdokumenten vorhanden sein wird, sollte der Fokus des Projektes darauf liegen, die Papierpost künftig zu digitalisieren. Ziel war somit die Erstellung eines nachhaltigen und geeigneten Konzeptes von der Entgegennahme der Papierpost, über die Digitalisierung des Schriftgutes bis zur digitalen Adressierung an die Sachbearbeitung. Nach einer umfangreichen Analyse wurde vom Gesamtprojekt The Q entschieden, dass die für The Q eingehende Post durch einen externen Dienstleister digitalisiert werden soll. Mit der Leistungsausschreibung Ende 2022 und der daran anschließenden Auftragserteilung an die DATEV eG, konnte der Projektauftrag von DiP erfolgreich abgeschlossen werden. Die weitere Umsetzung des Projektes erfolgt nun durch die zuständige Dienststelle Zentrale Dienste (ZD). DiP begleitet und unterstützt weiterhin.

- **Payment Nürnberg – digitaler Ausbau (PaNda)**

  Moderne Zahlungsmethoden wie Paypal werden zunehmend von der Bürgerschaft gewünscht, sind aber bisher nur vereinzelt bei der Bezahlung städtischer Leistungen verfügbar. Im Rahmen des Projekts "PaNda" wird daher die umfassende Modernisierung des gesamten Zahlungssystems der Stadt Nürnberg, sowohl online als auch vor Ort an den Kassenautomaten in den Dienststellen, angestrebt. Ziel des Projekts ist es, das Payment der Stadt Nürnberg durch die Erweiterung und Vereinheitlichung der Bezahlmethoden[6] sowie die Optimierung von Bezahl- und Verrechnungsprozesse zu verbessern. Das Projekt soll bis zum Einzug in „The Q“ umgesetzt werden.

- **Geschäftsprozessmanagement**

  Das Geschäftsprozessmanagements (GPM) wird aktuell eingeführt und ist ein dezentrales Steuerungsinstrument zur systematischen und kontinuierlichen Dokumentation der wesentlichen Arbeitsabläufe sowie zur Optimierung der Zusammenarbeit innerhalb der Stadtverwaltung. Dabei werden Transparenz und Kollaboration zwischen den Dienststellen gestärkt und die Prozess- und Kundenorientierung in der Verwaltung gefördert (vgl. POA vom 25.04.2023). Ziel ist, dass das GPM ein integraler Bestandteil der Verwaltung wird, um klassisches Bereichsdenken zu überwinden, zugunsten eines gesamtstädtischen „Konzerndenkens“. Derzeit wird das von DiP entwickelte Konzept anhand zwei bereichsübergreifender Pilotprozesse „Stellenbesetzung“ und „Baugenehmigung“ erprobt.

- **Prozessautomatisierung**

  Als Baustein des Geschäftsprozessmanagements wird die Automatisierung verwaltungsinterner Prozesse betrachtet. Derzeit erprobt DiP u. a. folgende drei Arten der Prozessautomatisierung

  1. Robotic Process Automation (RPA)

[5] Ein digitaler Zwilling ist ein virtuelles / digitales Modell z.B. eines Prozesses, eines Produkts oder einer physischen Umgebung. Digitale Zwillinge verwenden reale Daten von installierten Sensoren, welche z.B. die Position von Maschinen repräsentieren. Diese Kopplung der virtuellen und realen Welten ermöglicht die Analyse von Daten und die Überwachung von Systemen (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon).
[6] Bezahlmethoden wie z.B. Kreditkarte, Giropay oder Paypal.

2. Fachverfahrensanbindungen
3. Chatbots

Ziel ist es, die sich stetig erhöhende Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden in der Stadtverwaltung abzufedern, Mitarbeitende spürbar zu entlasten und Stellenmehrbedarfe zu reduzieren. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der angespannten Haushaltslage und des zunehmenden Fachkräftemangels essenziell.

Im Rahmen einer Erprobung von RPA wurden erste Erkenntnisse hinsichtlich der Software, der Einbindung der RPA-Software in unsere IT-Infrastruktur sowie der Entwicklung, Implementierung und des Betriebs automatisierter Prozesse gewonnen (vgl. POA vom 25.04.2023). Als Erprobung wurden die Kennzahlenerfassung für den Produkthaushalt bei der Stadtkämmerei, die Karteikartenabschrift für andere Führerscheinbehörden beim Ordnungsamt sowie die Eingangserfassung des Antrags auf Wohnungsvermittlung beim Sozialamt (SHA) exemplarisch automatisiert. Ende 2022 wurde der Prozess Wohnungsvermittlung bei SHA mithilfe von RPA automatisiert. Nach der mittlerweile erfolgten Vergabe soll die Zusammenarbeit bei der Entwicklung und dem Betrieb von Software-Robotern zukünftig unter Einbezug der Dienststellen und Eigenbetriebe in einem „Prozess- und Automatisierungslabor“ organisiert werden. Dort werden Standards entwickelt und die dafür erforderlichen Kompetenzen aufgebaut. Seit erfolgreicher Pilotierung und Vergabe sind bei DiP bereits etliche Anfragen für den Einsatz von RPA aus unterschiedlichen Stellen in der Stadtverwaltung eingegangen, was die hohe Nachfrage der Dienststellen nach der Technologie verdeutlicht.

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Automatisierung ist die Anbindung von Fachverfahren an Online-Dienste. Durch die medienbruchfreie Integration wird sowohl eine Erhöhung der Effizienz (Arbeitsentlastung) als auch der Kundenfreundlichkeit (rasche Rückmeldezeiten für die Nutzenden) angestrebt. Vor dem Start einer Vielzahl solcher Anbindungsvorhaben, wurden gezielt Piloten identifiziert, um Know-how und Strukturen stadtweit zu etablieren. So ist seit dem 31.05.2023 im Amt für Migration und Integration die Fachverfahrensanbindung eines Online-Assistenten für Verpflichtungserklärungen[7] realisiert.

Im Zuge des Projekts The Q – Teilprojekt Inputmanagement wurde auch die Steuerung und Bearbeitung telefonischer Anfragen vom Jugend- und Sozialamt hinsichtlich einer möglichen Zentralisierung geprüft. Die Analyse ergab unter anderem, dass der Einsatz digitaler Lösungen wie z.B. Chatbot oder Voicebot zur Entlastung der Sachbearbeitung und einer schnelleren Beantwortung von Anfragen beitragen könnte. Auch andere Dienststellen haben dies bereits erkannt und Bedarfe gemeldet. Eine Pilotierung ist bereits in Planung und wird hinsichtlich einer stadtweiten Lösung vom Direktorium Bürgerservice, Digitales und Recht (BDR) und DiP begleitet.

- **Onlinezugangsgesetz (OZG)**

  Wie in allen Kommunen konnten die OZG-Anforderungen auch in Nürnberg noch nicht vollumfänglich erfüllt werden. Um dies zu erreichen, müssen Bund und Länder u. a. noch fachrechtliche Hürden beseitigen oder Leistungen zentral bereitstellen (vgl. POA vom 18.10.2022). Das E-Government-Angebot der Stadt Nürnberg schneidet im Vergleich mit allen deutschen Kommunen jedoch ausgesprochen positiv ab. Mit Stand Mai 2023 werden 268 OZG-relevante Online-Dienste angeboten, weitere sind in Umsetzung. Ebenso steigen die Zugriffszahlen kontinuierlich und haben im Jahr 2022 mit insgesamt 1.263.107 Zugriffen einen neuen Höchstwert erreicht. Die Kundenbewertungen der Online-Dienste fallen mit 4,3 von 5 möglichen Punkten sehr positiv aus (bei durchschnittlich 500 monatlichen Kundenfeedbacks, vgl. Abbildung 2).

[7] Verpflichtungserklärung - Migration und Integration (nuernberg.de)

Rang	Onlinedienst	Häufigkeit 2022
1	Corona-Assistent	68.900
2	Meldung positives Schnelltestergebnis	46.500
3	Antrag Aufenthaltstitel	26.700
4	Bewohnerparkausweis	15.300
5	Urkundenbestellung	15.300

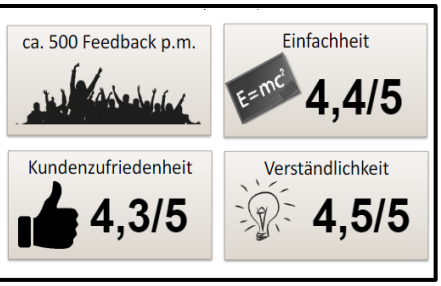


Abbildung 2: Online-Dienste werden rege genutzt und haben eine hohe Kundenzufriedenheit

Dies ist v. a. darauf zurückzuführen, dass bei der Umsetzung des OZGs von Anfang an drauf geachtet wurde, Leistungen nicht nur online anzubieten, sondern

1. gleichzeitig die internen Prozesse zu optimieren,
2. digitale Anträge bürgerfreundlich und verständlich zu gestalten sowie
3. die Navigation und Kommunikation der Internetauftritte zu vereinheitlichen.

Letztlich hat sich dieser Zusatzaufwand gelohnt: Fachrankings und Medienberichte sehen Nürnberg übereinstimmend als E-Government-Vorreiter[8] mit einem sehr breiten und kundenfreundlichen Angebot für Bürgerinnen und Bürger, Zivilgesellschaft und Wirtschaft. So titelte z. B. das auflagenstärkste deutsche Computermagazin c't in seiner Ausgabe 4/2023 „*Vorbild Nürnberg – Digitalisierung der Verwaltung: 32 Städte im c't-Ranking*". Mehrere lokale Nachrichten wie der Bayerische Rundfunk[9] griffen das Ranking positiv auf, nachdem zuvor bereits RTL[10] und n-tv in Fernsehbeiträgen entsprechend berichteten. Außerdem erhielt das Team Online-Services von DiP im Mai 2023 den Bayerischen Digitalpreis „B.Digital". Sie erhielten die Auszeichnung für ihr gemeinsames Engagement mit den Dienststellen und Eigenbetrieben rund um die Online-Dienste der Stadt Nürnberg.[11] Um diese Positionierung auszubauen, wird derzeit im Rahmen des „Zielbilds Mein Nürnberg" die technische Basis des Serviceportals „Mein Nürnberg" modernisiert sowie Möglichkeiten zur funktionellen Weiterentwicklung des Portals eruiert.

- **Registermodernisierung**

  Unter dem Stichwort „Registermodernisierung"[12] setzt Deutschland aktuell eine EU-Richtlinie um, die es Bürgerinnen und Bürgern zukünftig erlaubt, die Verwaltung anzuweisen, bereits anderweitig vorhandene Nachweise selbstständig einzuholen. Hierzu sind komplexe technische und organisatorische Anpassungen im Verwaltungsablauf nötig. Als Mitglied und zeitweise Vorsitz des Beirates zur Registermodernisierung berät Nürnberg das federführende Bundesministerium des Innern sowie die beteiligten Länder, um kommunale Belange frühzeitig und effektiv bei der Umsetzungsplanung zu berücksichtigen.

3. Ausblick

Gerade im Hinblick auf die sich schneller wandelnden Anforderungen an Stadtverwaltung, Mitarbeitenden und Gesellschaft, wird DiP Rahmenbedingungen für die Digitalisierung konsequent verbessern und Anwendungspotenziale neuartiger Technologien erproben. Hierzu sind u. a. folgende Vorhaben geplant:

- In Abstimmung mit dem Fraunhofer IIS soll ein erster Anwendungsfall im Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI) realisiert werden, bei dem eingehendes Kundenfeedback zu Online-Diensten zukünftig vollautomatisch klassifiziert wird.

[8] Vgl. Bericht von heise online zur c't-Analyse 2022
[9] Vgl. BR-Artikel „Digitale Verwaltung: Nürnberg Platz 1 unter den Großstädten"
[10] Vgl. RTL-Beitrag „Das Rathaus Nürnberg ist digitaler Vorreiter"
[11] Vgl. Bayrischer Digitalpreis
[12] Vgl. Registermodernisierung

- Gemeinsam mit der IT werden Grundlagen für ein umfassendes Datenmanagement erarbeitet, indem die technische Infrastruktur aufgebaut und erste Pilotprojekte umgesetzt werden. Konkret engagiert sich DiP gemeinsam mit der Feuerwehr bereits im Förderprojekt „Heuristische Resilienzanalysen für Kommunen mittels Datenraumfunktionalitäten“ (Heraklion) des Fraunhofer EMI.
- In Kooperation mit der TH Nürnberg finden erste Gespräche bezüglich eines Einsatzes von Virtual Reality (VR) statt.
- Bestehende Projekte und Programme wie der Ausbau des Geschäftsprozessmanagements und der verstärkte Einsatz von Automatisierungslösungen sollen forciert werden. Dies ist umso wichtiger, als diese elementaren Werkzeuge zur Reduzierung der Überlastung von Mitarbeitenden und zur Bewältigung des Fachkräftemangels, v. a. mit Blick auf den fortschreitenden demografischen Wandel, darstellen.

Schließlich sei angemerkt, dass sich DiP selbst durch folgende Maßnahmen an die stetig verändernden Umweltbedingungen anpassen wird:

- Schärfung der Struktur von DiP in den Bereichen Prozess- und Projektmanagement.
- Neuausrichtung der Abteilung Online Services mit einem stärkeren Schwerpunkt in den Bereichen Datenmanagement und E-Government.
- Stärkere Einbindung der städtischen Tochterunternehmen in die Digitalisierungsbemühungen, um somit die Digitalisierung auch im Kontext des Gesamtkonzerns Stadt Nürnberg abzubilden.

Der vorliegende Bericht dient zur Kenntnisnahme. DiP wird zukünftig regelmäßig über den Stand der Digitalisierung der Stadt(verwaltung) berichten.

II. Laufweg im DMS

OE	Unterschrieben am	Unterschrieben von	Unterschriftenart	Bemerkung
DiP	26.06.2023	Latus, Matthias, Dr.	Schlusszeichnen	
BDR	27.06.2023	Kuch, Olaf	Genehmigung	

Nürnberg, 26.06.2023
Amt für Digitalisierung und
Prozessorganisation

gez. Dr. Latus (2 15 23)
(Unterschrift liegt elektronisch vor)

Anlagen
Anlage 1 - Konzept „Digitale Stadtverwaltung“
Anlage 2 - Dachstrategie „Digitales Nürnberg“ Leitlinien
Anlage 3 - Dachstrategie „Digitales Nürnberg“ Roadmap
Anlage 4 - Ergebnisbericht des Strategieprojekts 3

Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation

NÜRNBERG

digital.stadt.nürnberg

Konzept für eine digitale Stadtverwaltung



Version 1.03
Stand: 11.06.2019

1 Zusammenfassung ... 3
2 Digitale Stadtverwaltung ... 5
2.1 Eine digitale Stadt braucht eine digitale Stadtverwaltung ... 5
2.2 Ziel der Strategie ... 6
2.3 Digitale Stadtverwaltung im digitalen Nürnberg ... 6
3 Handlungsfelder und Zielsetzungen ... 8
3.1 Handlungsfeld 1: Umgang mit Veränderung ... 10
3.2 Handlungsfeld 2: Kundenperspektive ... 12
3.3 Handlungsfeld 3: Mitarbeitende und Führungskräfte ... 14
3.4 Handlungsfeld 4: IT-Infrastruktur ... 15
3.5 Handlungsfeld 5: Prozess- und Organisationsmanagement ... 18
3.6 Handlungsfeld 6: Regelungen und Rahmenbedingungen ... 20
3.7 Die Prinzipien der digitalen Stadtverwaltung ... 23
4 Umsetzung der Strategie ... 24
4.1 <digital.heute> ... 25
4.2 <digital.normal> ... 30
4.3 <digital.vernetzt> ... 36
4.4 Zeitliche Grobplanung (Roadmap) ... 42
4.5 Personal- und Sachmittel ... 43
4.6 Weiteres Vorgehen ... 45
Glossar ... 46
Quellenverzeichnis ... 50
Anhang A: Steckbriefe <digital.heute> ... 51
Anhang B: Schwerpunktprojekte der digitalen Bürgerkommunikation ... 63

1 Zusammenfassung

Die Digitalisierung ist eine der zentralen Herausforderungen an die Stadtverwaltung[1] Nürnberg und erfordert sowohl eine Anpassung der Organisation als auch der Denk- und Arbeitsweise von Führungskräften und Mitarbeitenden.

Aufbauend auf den Erkenntnissen und Schlussfolgerungen aus den Umwälzungen, die die Digitalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft mit sich bringt, werden in dem vorliegenden Konzept Handlungsfelder definiert, um die Chancen der Digitalisierung aufzugreifen und Nutzen daraus zu ziehen sowie unerwünschte Begleiterscheinungen zu minimieren.

Dabei sind es keineswegs die konkreten technischen Möglichkeiten, die den Schwerpunkt ausmachen, sondern die Gesamtwirkung der Digitalisierung der Gesellschaft auf die Stadtverwaltung als Organisation und ihre Funktion für die Stadtgesellschaft. Die Digitalisierung Nürnbergs im Gemeinwesen bildet den Schwerpunkt der Dachstrategie „digitales Nürnberg“, die in Form eines Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes (INSEK) erarbeitet wird. Das vorliegende Konzept konzentriert sich mit der digitalen Stadtverwaltung auf eine der unverzichtbaren Grundlagen hierfür. Es ist somit nicht isoliert, sondern als integraler Teil der Dachstrategie / INSEK „Digitales Nürnberg“ zu verstehen.

Die identifizierten Handlungsfelder sind:

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

In der Folge werden hieraus strategische Ziele und Leitlinien abgeleitet. Sie geben die Richtung vor, die die Stadtverwaltung im Zeitalter der Digitalisierung einschlagen und konsequent verfolgen muss oder will.

Für die digitale Transformation der Stadtverwaltung bedeutet das insbesondere, dass Arbeitsorganisation sowie die Prozessausgestaltung an den Anforderungen der Kunden ausgerichtet und die hierfür erforderlichen Prozesse optimal IT-unterstützt ausgestaltet werden müssen. Die im Leitbild der Stadt genannten Zielsetzungen sind nach wie vor gültig, werden aber ergänzt um die Ziele und Handlungsfelder, die im INSEK „Digitales Nürnberg“ definiert werden.

Parallel dazu müssen die städtischen Mitarbeitenden in die Lage versetzt werden, in diesen Prozessen mit den erforderlichen Freiräumen im Interesse der Kunden zu agieren. Die Digitalisierung bedeutet einen Paradigmenwechsel, der nur erfolgreich gemeistert werden kann, wenn er von einem Kulturwandel positiv begleitet wird.

---

[1] *Unter Stadtverwaltung wird das umfassende Dienstleistungsangebot der Stadt – unabhängig ob Pflichtaufgabe oder freiwillige Leistung – verstanden. Die „digitale Stadtverwaltung“ arbeitet nicht ausschließlich digital, sondern schöpft das Potential der Digitalisierung dort aus, wo es sinnvoll und gewollt ist.*

Die Umsetzung der vorliegenden Strategie kann nur gelingen, wenn sie von allen Fachdienststellen und den Querschnittsdienststellen gemeinsam getragen wird. Während Grundlagen durch das Referat für Finanzen, Personal, IT und Organisation geschaffen werden müssen, sind die konkreten fachlichen Digitalisierungskonzepte in Form eigener Fachstrategien zu entwickeln. Hier kann der Querschnitt die Rahmenbedingungen schaffen, beraten und unterstützen. Die Umsetzung selbst muss in den Fachbereichen geschehen.

Diesem Gedankengang folgend, werden drei Programme definiert:

- <digital.heute> mit dem Fokus auf bereits laufende Aktivitäten,
- <digital.normal>, um die digitale Arbeit innerhalb der Stadtverwaltung zu etablieren,
- <digital.vernetzt> für die Unterstützung und Umsetzung der Fachstrategien.

Während das Programm <digital.heute> im Wesentlichen eine Klammer um die bereits laufenden Aktivitäten bildet, bedürfen die anderen Programme noch einer Vorbereitungsphase, weil sich sowohl das Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation (DIP) als auch das Personalamt (PA) im Rahmen der Strategieprojekte und der Umsetzung ihrer Ergebnisse selbst in die Lage versetzen muss, die benötigten Unterstützungsleistungen auch erbringen zu können.

Die Umsetzung dieser Strategie und damit die Bewältigung der technologiegetriebenen gesellschaftlichen Veränderungen stellt die größte Herausforderung seit langer Zeit für die Stadtverwaltung dar. Sie erfordert einen nachhaltig hohen Einsatz, ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft, Kreativität und Managementkompetenz aller daran Beteiligten. Daneben sind die Unterstützung des Stadtrates und der Stadtspitze sowie hohe Investitionen und finanzielle Aufwendungen zur Bewältigung dieser Herausforderung unabdingbar. Das Gelingen des Vorhabens ermöglicht es der Stadtverwaltung die Chancen der Digitalisierung, die tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen mit sich bringt, zu nutzen. Damit erhält sie ihre Handlungsfähigkeit und somit das Vertrauen der Bürgerschaft in eine moderne Stadtverwaltung.

2 Digitale Stadtverwaltung

2.1 Eine digitale Stadt braucht eine digitale Stadtverwaltung

Nürnberg wird auch in Zukunft „bunter, älter und größer“[2]. Neben der stetigen Urbanisierung der Gesellschaft, dem demografischen Wandel sowie den Folgen von Energiewende und Migrationsbewegungen sind auch Auswirkungen der Digitalisierung im Alltag bereits spürbar.
Die Kraft und Dynamik dieser Entwicklung wird in Begriffen wie „digitaler Tsunami, digitale Revolution, digitales Zeitalter“ deutlich. Zeitgleich erreicht die Entwicklung durch die Vernetzung von Prozessen, Systemen, Daten und Dingen eine neue Qualität. Es werden nicht mehr nur möglichst viele Computer, Sensoren und Maschinen miteinander vernetzt. Auch die damit entstehenden Schnittstellen selbst sind Gegenstand der computerbasierten Automatisierung: Im „Internet of Everything“ interagieren Maschinen, Bauteile, Autos, Ampeln ohne weiteres menschliches Zutun miteinander. Hinzu kommt, dass Technologien, die in enger Verbindung zur Digitalisierung stehen – Schlagworte sind Big Data, künstliche Intelligenz; Robotik oder Miniaturisierung –, in ihrem Zusammenwirken die Dynamik weiter befeuern.

Politik und Verwaltung müssen hier den verfügbaren Gestaltungsspielraum nutzen, um die bereits laufende digitale Transformation der Stadtgesellschaft positiv zu beeinflussen. Ziele und Handlungsfelder hierzu werden in dem geschäftsbereichsübergreifend besetzten INSEK-Team „Digitales Nürnberg“ im Rahmen der Entwicklung der Dachstrategie erarbeitet. Klar ist allerdings bereits heute:

Für eine positive Entwicklung der Digitalisierung unserer Stadtgesellschaft ist eine digitale Transformation[3] der Stadtverwaltung mit ihren vielfältigen Aufgaben Voraussetzung und Herausforderung zugleich. Wesentlich ist dabei, die Rahmenbedingungen der Veränderungen klug mit zu gestalten, denn aufgrund der auch in Zukunft zu erwartenden knappen öffentlichen Ressourcen müssen alle Handlungsspielräume genutzt werden, um die veränderte und teils steigende Erwartungshaltung der Bürgerinnen und Bürger auch weiterhin erfüllen zu können. Alle Akteure in der Stadtverwaltung müssen bereit und in der Lage sein, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und ihre Herausforderungen zu bewältigen.

[2] *„Bunter“ bezieht sich auf die größere Vielfalt von Menschengruppen durch Zuwanderung, „älter“ auf den demographischen Wandel und „größer“ auf das Bevölkerungswachstum in Nürnberg. (Vgl. u.a. Pietzcker 2012, S. 2; https://www.nuernberg.de/internet/stadtportal/bevoelkerungsprognose.html Stand Mai 2019)*

[3] *Gemeint ist der Übergang in eine Gesellschaft, in der die digitalen Veränderungen akzeptiert und normal geworden sind.*

2.2 Ziel der Strategie

Die im vorliegenden Konzept formulierte Strategie „Digitale Stadtverwaltung“ beschreibt die wesentlichen Handlungsfelder für einen erfolgreichen Weg der Stadt Nürnberg in die digitale Zukunft. Sie formuliert hierin strategische Zielsetzungen, die als Orientierung, Richtungs- und Impulsgeber für das konkrete Handeln im Rahmen des Transformationsprozesses dienen sollen.
Mit den Programmen zur Umsetzung der Strategie beinhaltet dieses Konzept eine Beschreibung vorgesehener Maßnahmen, mit denen die Fachbereiche in die Lage versetzt werden sollen, ihren Beitrag zum „Digitalen Nürnberg“ zu definieren und umzusetzen.

2.3 Digitale Stadtverwaltung im digitalen Nürnberg

Die Erarbeitung und Umsetzung des Konzeptes für die digitale Stadtverwaltung liegt im Verantwortungsbereich des Referats für Finanzen, Personal, IT und Organisation (Ref. I/II). Ref. I/II sieht es diesbezüglich als seine Kernaufgabe für die nächsten Jahre an, die Stadtverwaltung mit ihren Dienststellen und Einrichtungen zu unterstützen bei ihrem Weg, den digitalen Wandel zu verstehen und die vorhandenen Gestaltungsspielräume bestmöglich zu nutzen.

Die Geschäftsbereiche und Dienststellen der Stadtverwaltung müssen hierzu die Auswirkungen der digitalen Transformation auf das Leistungsspektrum sowie die veränderten Anforderungen der Kundinnen und Kunden verstehen und entsprechende Lösungsansätze für sich entwickeln und vollziehen. Ref. I/II fungiert dabei als gesamtstädtischer, zentraler Partner für die Geschäftsbereiche und Dienststellen rund um Organisationsfragen, neue bzw. veränderte Arbeitsformen und -prozesse sowie IT-Themen. Darüber hinaus übernimmt es federführend die Rolle des IT-Strategen im Rahmen der Digitalisierung der Stadtverwaltung. Dies umfasst die Unterstützung und Beratung der Fachbereiche bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer (digitalen) Fachstrategien.

Die vorliegende Digitalisierungsstrategie der Stadtverwaltung ist integraler Bestandteil des InSEK „Digitales Nürnberg“. Für die Koordination der digitalen Stadtverwaltung ist Ref. I/II bzw. DIP der zentrale Ansprechpartner/Koordinator. Ref. VII und Ref. I/II stimmen sich hinsichtlich der Konsistenz von „Digitales Nürnberg“ und „digitale Stadtverwaltung“ ab. Die Stadtverwaltung muss sich, als wesentlicher Aspekt eines Gemeinwesens, mit ihrem Konzept für eine digitale Verwaltung einbringen und widerspiegeln. Das folgende Schaubild zeigt schematisch die Verzahnung der beiden Aktivitäten.

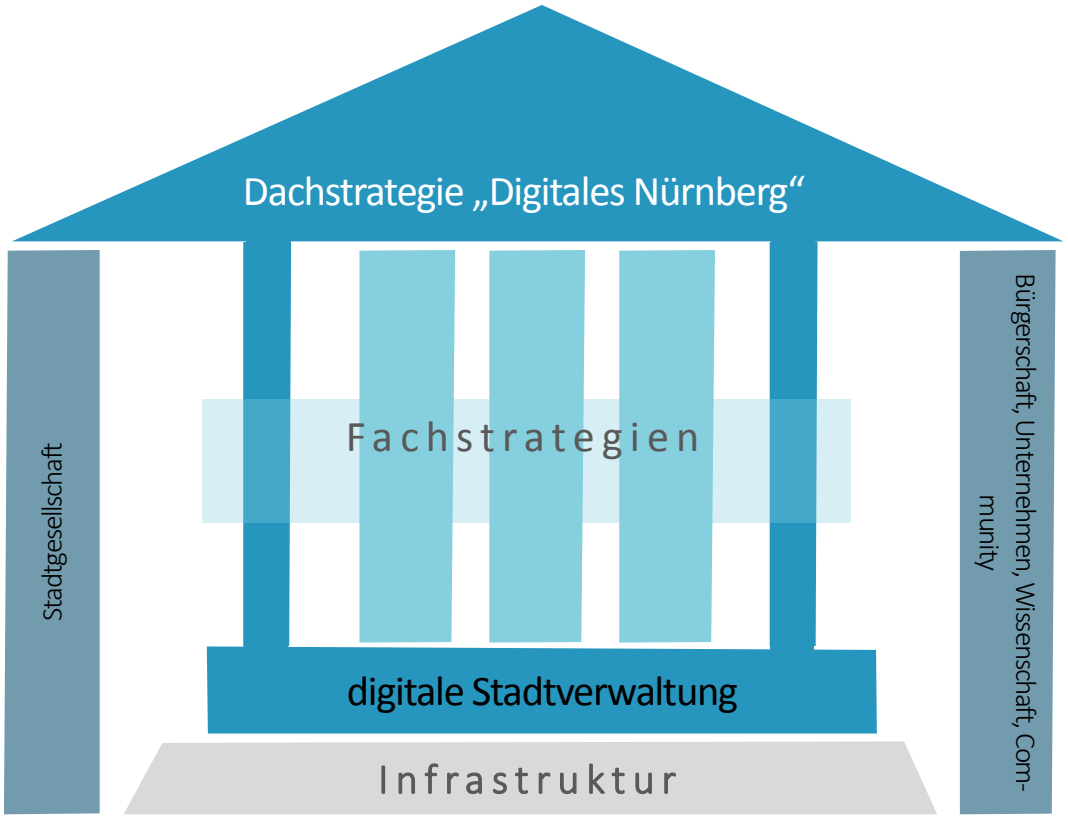


Abb. 1: Strukturelle Verzahnung von Dachstrategie „Digitales Nürnberg“ und „digitale Stadtverwaltung“

Die Digitale Transformation erfordert sowohl eine intensive organisatorische Betrachtung der bisherigen Abläufe als auch die Bereitstellung lösungsorientierter IT-Leistungen auf Basis leistungsfähiger Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen. Die gemeinsame Betrachtung und Gestaltung von Prozessen und IT ist dabei unerlässlich.

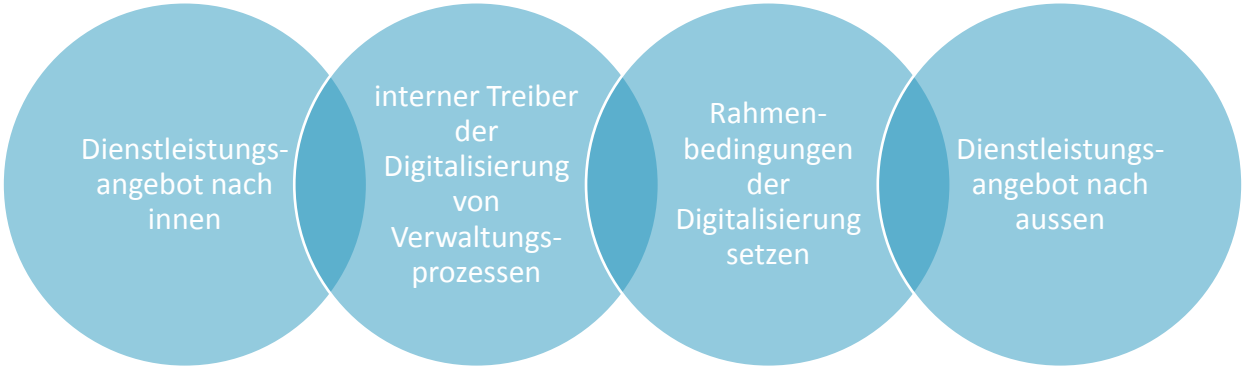


Abb. 2: Aufgaben des Ref. I/II im Rahmen der Dachstrategie „Digitales Nürnberg“

3 Handlungsfelder und Zielsetzungen

Die Entwicklung der digitalen Gesellschaft ist heute nur schwer vorherzusagen. Klar ist aber, dass sich die Geschwindigkeit der technischen und wirtschaftlichen Entwicklungen durch die Digitalisierung immer noch erhöht[4]. So ist die durchschnittliche „Lebensdauer" von Unternehmen drastisch kürzer als noch vor wenigen Jahren[5]. EU, Bund und Länder haben in den letzten Jahren große Anstrengungen unternommen, die öffentliche Verwaltung „fit für die Digitalisierung" zu machen. Dennoch hat der Abstand gegenüber der Wirtschaft in Bezug auf den Reifegrad der Digitalisierung weiter zugenommen[6].

Die öffentliche Verwaltung ist von jeher auf Stabilität und Verlässlichkeit ausgelegt. Sie wird die Veränderungsgeschwindigkeit der technischen und wirtschaftlichen Entwicklung nicht erreichen können. Andererseits muss sie als Anker einer funktionierenden, rechtsstaatlichen Gesellschaftsordnung die Anschluss- und Kommunikationsfähigkeit mit der Bevölkerung erhalten, um den demokratisch legitimierten Gestaltungsauftrag der Politik erfüllen zu können.

Deshalb ist es unverzichtbar, sich als Kommunalverwaltung weit über die heutigen technischen Aspekte mit den grundlegenden Fragen der Veränderung von Arbeits- und Sichtweisen konstruktiv auseinanderzusetzen. Im Folgenden werden die Handlungsfelder hergeleitet, die sich aus heutiger Sicht für die erfolgreiche „digitale Transformation" der Verwaltung ergeben.

Die Digitalisierung verändert die Gesellschaft in immer kürzeren Innovationszyklen. Diese Entwicklung wird weiter anhalten, was zu Unwägbarkeiten und Unsicherheit führt. Was heute richtig erscheint, kann sich morgen als falsch herausstellen. Wir müssen lernen, damit umzugehen. Es geht nicht darum, aus einem derzeitigen stabilen Zustand in einen anderen stabilen Zustand zu gelangen, sondern den Prozess der andauernden Veränderung unter vergleichsweise unsicheren Annahmen zu beherrschen. Nicht die Unsicherheit zu beseitigen versuchen, sondern sie zu bewältigen, lautet die Devise. Der bewusste **Umgang mit Veränderung** definiert das umfassende erste Handlungsfeld.

Dabei stehen die Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und Einrichtungen Nürnbergs mit ihren Erwartungen und Anforderungen im Mittelpunkt. Aus ihrer Perspektive muss die Stadtverwaltung ihre Leistungen gestalten. Auch neue Formate müssen erprobt und angewendet werden, um den „Perspektivwechsel" tatsächlich vorzunehmen. Die **Kundenperspektive** bildet das zweite große Handlungsfeld.

Für die Mitarbeitenden verändert sich die Arbeitswelt: Was heute noch an Wissen und Qualifikation richtig und gut ist, wird morgen seine Bedeutung vielleicht verloren haben[7]. Eigenverantwortung weiter stärken und die erhöhte Bereitschaft Wissen zu teilen sind wesentliche Elemente einer guten Arbeitskultur im Zeitalter der Digitalisierung[8]. Den Führungskräften in der Verwaltung kommt dabei eine besondere Verantwortung zu. Sie sind als Change-Manager, Coach und Vorbild künftig deutlich stärker gefragt. Auch das beste Fachwissen genügt hier nicht. **Personal** ist das dritte Handlungsfeld der Strategie zur digitalen Stadtverwaltung.

---

[4] *Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017, S. 19.*

[5] *Vgl. https://boerse.ard.de/boersenwissen/boersengeschichte-n/s-und-p-immer-schnellerer-wandel100.html, 2017.*

[6] *Vgl. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Digitale-Welt/digitale-agenda.html (Stand Mai 2019).*

[7] *Vgl. Daheim & Wintermann 2016, S. 17f.*

[8] *Vgl. Daheim et al. 2017, S. 14.*

Digitalisierung ist nicht nur IT, aber ohne IT gibt es keine Digitalisierung. Deshalb spielt die IT eine unverzichtbare Rolle. Derzeit wird mit externer Unterstützung intensiv daran gearbeitet, die IT der Stadt Nürnberg auf Dauer schneller, flexibler und stärker zu machen, damit sie den steigenden Anforderungen u.a. an Mobilität, Kommunikation und Sicherheit gerecht werden kann. Die **Informationstechnik** selbst stellt Handlungsfeld 4 dar.

Prozesse und IT künftig immer zusammen zu denken und zu gestalten, ist bereits im neuen Namen der Dienststelle DIP verankert. Serviceorientierung und die Möglichkeiten der Automatisierung stellen neue Anforderungen an die Ausgestaltung der Prozesse. Das **Prozess- und Organisationsmanagement** definiert das fünfte Handlungsfeld.

Schließlich sind unsere internen Regelungen in die Jahre gekommen. Vieles, was früher selbstverständlich war, ist heute nicht mehr zeitgemäß. Weniger Regeln und diese dafür gut und wirksam zu gestalten ist die konsequente Antwort auf den zunehmenden Abstand zwischen „vorschriftsmäßigem Handeln“ und einer bedarfsgerechten, funktionierenden Verwaltung. Ausreichend Handlungsspielräume ermöglichen Flexibilität und Geschwindigkeit. Das führt zum sechsten Handlungsfeld: **Regelungen und Rahmenbedingungen**.



Abb 3: Überblick und Zusammenhang der Handlungsfelder

3.1 Handlungsfeld 1: Umgang mit Veränderung



Die VUCA-Welt

„Die Welt in 100 Jahren“, herausgegeben von Arthur Bremer, ist eine Zukunftsvision aus dem Jahr 1910. Sie beschreibt das Jahr 2010 aus einer Perspektive, in der eine ähnliche technologische Aufbruchsstimmung herrschte wie heute. Vieles wird darin zutreffend vorhergesagt: Ein Telefonapparat im Westentaschenformat, drahtlose Bildübertragung, die Nutzung des Luftraums als Verkehrsfläche, die Gleichberechtigung von Männern und Frauen oder die Einigung Europas. Aber in vielen Einschätzungen lagen die Autoren auch völlig falsch. So wurde etwa beschrieben, dass es im Jahr 2010 keine Straßenlaternen mehr gäbe, weil die Häuser mit einer selbstleuchtenden Radium-Farbe bestrichen seien, oder freischwebende Wohnräume in 2000 m über den Feldern der deutschen Kolonien in Afrika… Und wichtige Entwicklungen sind überhaupt nicht thematisiert worden: Zwei Weltkriege, Umweltverschmutzung, Computer oder Gentechnik, um nur einige Beispiele zu nennen.

Wir trauen uns heute nicht, eine Prognose für die nächsten 100 Jahre abzugeben. Wir sind schon mit den nächsten 10 Jahren überfordert: Die Generation der „digital natives“ legt heute zunehmend weniger Wert auf ein eigenes Auto. Benutzen statt besitzen, heißt die Devise. Aber wird das auch noch so sein, wenn sie 40 sind? Wir wissen es nicht. Während Eltern heranwachsender Kinder sich mit Facebook beschäftigen, sind diese längst zu Instagram weitergezogen. Was hat Bestand, was nicht? Ist die Blockchain-Technologie vielleicht das Radium unserer Zeit: Nützlich für einen bestimmten Einsatzzweck, aber in einer euphorischen Sicht völlig überschätzt?

Für eine solche Welt der Unsicherheit und Unbestimmtheit wurde in den 1990er Jahren der Begriff „VUCA-World“ geprägt. VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity (Flüchtigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit)[9]. Wie kann eine öffentliche Verwaltung damit umgehen, deren Paradigma Stabilität und Verlässlichkeit darstellt?

Die intelligente Antwort auf die Herausforderungen der VUCA-Welt wird im sogenannten VOPA-Prinzip gesehen. VOPA steht für Vernetzung, Offenheit, Partizipation, Agilität. Konsequent an diesen Prinzipien ausgerichtet, kann eine Organisation lernen, ihre Entscheidungs-, Organisations- und Handlungsstrukturen schneller und flexibler zu gestalten. Für Unternehmen entscheidet dieser Kulturwandel oft über das Überleben in einem sich dramatisch verändernden Marktumfeld[10].

Auch für die Fachbereiche der Stadt Nürnberg, die dem Wettbewerb ausgesetzt sind, wird dieser Kulturwandel entscheidend sein, um mit ihren Angeboten attraktiv zu bleiben. Und selbst in den Bereichen, in denen (vermeintlich) kein Wettbewerbsdruck herrscht, wie etwa im Ordnungs- oder Planungsbereich, verändert sich die Umwelt derart schnell, dass die traditionellen Denk- und Arbeitsweisen einer Verwaltung zunehmend zu einer Belastung in der Kommunikation mit den anderen Akteuren der Gesellschaft werden.

[9] *Vgl. Scheller 2017, S. 20ff.*

[10] Vgl. *https://www.steinbeis-bmi.de/blog/vopa-die-antwort-auf-vuka-teil-1.html (Stand Mai 2019)*

Von der Veränderung der Routine zur Routine der Veränderung

Die technologischen und in der Folge auch die gesellschaftlichen Veränderungen finden schneller statt, als die Verwaltung sie nachvollziehen oder gar antizipieren kann. Daraus lassen sich gleich drei notwendige Paradigmenwechsel ableiten:

- Während sich Routineprozesse immer mehr automatisieren lassen, werden Veränderungsprozesse immer häufiger auftreten. Es ist zu vermuten, dass bereits in einigen Jahren der personelle Arbeitsaufwand, der in Veränderungsprozesse investiert werden muss, in der Gesamtsumme den (menschlichen) Arbeitsaufwand übersteigt, der für Routineprozesse aufzuwenden ist[11].
- Wir brauchen die Fähigkeit zu springen. Die Stadtverwaltung wird nicht jeden Entwicklungsschritt der Digitalisierung mitmachen können. Sie muss dafür aber in der Lage sein, auf neuen Entwicklungen aufsetzen zu können, auch wenn diese nicht den nächsten Schritt in einer evolutionären Abfolge darstellen. Das erfordert den Mut zu experimentieren, aber auch den Mut, etwas zu beenden, wenn es sich überholt hat.
- Statt flächendeckender Standard-Lösungen für IT-Infrastruktur wird es zu einer Mehr-Generationen-IT-Architektur kommen müssen, weil es nicht mehr möglich ist, ein System für die gesamte Verwaltung zu etablieren, bevor eine völlig neue Generation von Anwendungen ihre Einsatzmöglichkeiten sucht.

Vor dem Hintergrund dieser anstehenden Paradigmenwechsel ist der kompetente und insbesondere effiziente Umgang mit Veränderungsprozessen eine Aufgabe, die sich durch alle Bereiche der Verwaltung und durch alle Digitalisierungsvorhaben zieht.

3.1.1 Strategische Ziele zum Umgang mit Veränderungen

Um Veränderungen als Chance zu begreifen und den Wandel aktiv gestalten zu können, werden folgende strategischen Ziele für den Umgang mit Veränderung gesetzt:

- Methoden zur effizienten Steuerung und Begleitung von Veränderungen sind etabliert,
- Veränderungsprozesse werden als Normalfall und nicht als Ausnahmefall behandelt,
- Prozesse sind grundsätzlich für die digitale Bearbeitung ausgelegt. Analoge Anforderungen werden, falls erforderlich, daraus abgeleitet („digital-first-Prinzip“),
- Führungskräfte und Projektverantwortliche gestalten und begleiten Veränderungsprozesse systematisch und kompetent,
- Mitarbeitende sind gegenüber Veränderungen aufgeschlossen, weil sie die mit den Veränderungen verbundenen Chancen für sich und die Stadt Nürnberg schätzen.

Im Rahmen der Umsetzung dieser Strategie werden Maßnahmen definiert, die zum Erreichen dieser strategischen Ziele dienen.

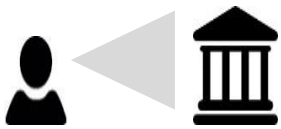
[11] Vgl. Balka et al. 2018, S. 6.

3.1.2 Leitlinien für Veränderungsprozesse

Trotz der angestrebten Routine werden Veränderungsprozesse immer zu Verunsicherungen und Fragen führen. Deshalb sollen sie sich im Rahmen folgender Leitlinien bewegen:

- Wir begreifen Veränderung als Chance zur nachhaltigen Weiterentwicklung und gehen mit Risiken bewusst um,
- Wir erproben Neues stets zum Wohl der Allgemeinheit ohne dabei die berechtigten Interessen Einzelner zu missachten,
- Wir akzeptieren, dass wir dabei Fehler machen und lernen daraus,
- Wir fördern Vertrauen durch Offenheit und Transparenz,
- Wir gehen auf Unsicherheiten und Vorbehalte bei Veränderungen ein,
- Agilität ist der Schlüssel um Veränderungsanforderungen zu bewältigen,
- Veränderung ist anstrengend – Veränderungsprozesse können nur erfolgreich sein, wenn sie mit genügend Energie versorgt werden,
- Wir unterstützen diejenigen, die Veränderung positiv mitgestalten,
- Wir stellen die Funktionsfähigkeit der Stadtverwaltung und die Rechtssicherheit immer sicher – sie sind der Anker in dem Kontinuum der Veränderung.

3.2 Handlungsfeld 2: Kundenperspektive



„Sehr geehrte Frau S. , das unter dem o.a. Aktenzeichen eingeleitete Ordnungswidrigkeitenverfahren wurde gemäß § 37 (1) Satz 2 OWiG, obwohl hinreichender Tatverdacht besteht, im pflichtgemäßen Ermessen eingestellt. Mit freundlichen Grüßen ...“

Was sich fast wie Satire liest, ist tatsächlich der Originaltext eines ‚behördlichen’ Schreibens. Wer, ohne Ausbildung in Verwaltungsrecht, spricht eine solche Sprache?

Oft verstehen wir als Bürgerinnen und Bürger die öffentliche Verwaltung nicht mehr – im wörtlichen wie im übertragenen Sinn[12]. Und wenn Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen den Zugang zu ihrer Stadt Nürnberg verlieren, wird sie ihren Anspruch auf eine gesellschaftliche Wirkung einbüßen. Wenn gesellschaftliche Diskussionen und Aktivitäten im Netz ohne die Einbeziehung der Stadtverwaltung stattfinden[13], dann wird nicht die Bevölkerung, sondern die Verwaltung abgehängt.

[12] *Vgl. Fluck 2017*

[13] *Bsp: in Internet-Foren wird über das Reichsparteitagsgelände diskutiert. Die Stadt Nürnberg kann hier nur die Deutungshoheit behalten, wenn sie selbst partizipiert!*

Die Perspektive von Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen einzunehmen und die unterschiedlichen Lebenslagen und deren Anforderungen als Maßstab für die Qualität der Leistungen der Stadt Nürnberg zu erheben, sind Grundvoraussetzungen für eine zukunftsfähige Beziehung zwischen der Verwaltung und der Stadtgesellschaft.

Nur das direkte Einbeziehen der Kunden in den Gestaltungsprozess kommunaler Angebote und andere noch zu entwickelnde Instrumente können diesen Blick schärfen und der Kundenperspektive Geltung verschaffen. „Digital Labs“ und „Think-Tanks“ könnten zum Beispiel geeignete Formate sein, die, wenn sie in der Verwaltungspraxis etabliert werden, eine aktive Beteiligung der Bevölkerung ermöglichen. So kann Transparenz im Verwaltungshandeln gefördert und unterstützt werden.

Dabei wird die Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen nicht nur digital sein. „Digital first“ heißt nicht „digital only“. Im Gegenteil: Die Digitalisierung ermöglicht es, sich auf zwei Kanäle zu konzentrieren: die digitalen Angebote einerseits und den persönlichen Kontakt auf Augenhöhe andererseits. Die Stadt Nürnberg soll auch künftig ein Gesicht aus Fleisch und Blut haben. Nicht aus Mangel an Vertrauen in die Technologie, sondern als Konsequenz des Selbstverständnisses der Stadt Nürnberg und ihrer Beziehung zur Bürgerschaft.

3.2.1 strategische Handlungsfeldziele

- Prozesse werden aus der Perspektive der Bürgerinnen und Bürger neu gestaltet,
- Bürgerinnen und Bürger sind systematisch aktiv in den Gestaltungsprozess kommunaler Dienstleistungen eingebunden,
- Die digitalen Angebote verfolgen nach Möglichkeit die Prinzipien „Once-Only“ und „One-Stop-Government“. Dazu wird verstärkt mit Dritten zusammengearbeitet (Partnern, anderen öffentlichen Stellen).

3.2.2 Leitlinien

- Wir orientieren uns an Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger statt an organisatorischen Gegebenheiten,
- User Experience ist Qualitätsmaßstab für Bürgerdienste,
- Die Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen folgt grundsätzlich dem 2-Kanal-Prinzip: **digital und persönlich.**

3.3 Handlungsfeld 3: Mitarbeitende und Führungskräfte



Während der digitale Service der Verwaltung rund um die Uhr zur Verfügung steht, tun dies die Mitarbeitenden, Fach- und Führungskräfte der Stadtverwaltung nicht. Sie möchten ihre individuelle Arbeits- und Erreichbarkeitszeit auf einen Konsens zwischen den dienstlichen Anforderungen und den privaten Ansprüchen ausrichten[14].

Die Arbeitswelt wird sich grundlegend verändern: Was heute noch an Wissen und Qualifikation richtig und gut ist, könnte morgen seine Bedeutung vielleicht schon verloren haben[15]. Digitalisierung heißt aber nicht, dass Fachkräfte nicht mehr benötigt werden. Durch die Digitalisierung von Prozessen werden Mitarbeitende, Fach- und Führungskräfte von Routinetätigkeiten entlastet[16]. Dies bietet die Chance, mehr Zeit in komplexere Aufgaben zu investieren und sich weiter zu qualifizieren.

Lernbereitschaft, eigenverantwortliches Arbeiten, Problemlösungs- und soziale Kompetenzen sind in der digitalen Welt Schlüsselqualifikationen[17]. Hieraus ergeben sich flachere Hierarchien und verstärktes Arbeiten im Team. Eine Führungskultur im klassischen Hierarchiedenken ist nicht mehr zukunftsfähig[18].

Der kompetente Umgang mit digitalen Werkzeugen ist mittlerweile eine Selbstverständlichkeit und kein herausragendes Merkmal mehr. Die Arbeitsplätze werden weniger ortsgebunden. Klare Regelungen bezüglich der „Nicht-Erreichbarkeit", den Arbeitszeitregelungen und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind hierzu nötig[19].

3.3.1 Attraktive Arbeitgeberin Stadt Nürnberg

Mitarbeitende und Führungskräfte müssen bei der Arbeitgeberin Stadt Nürnberg die bestmöglichen Rahmenbedingungen vorfinden. Vor dem Hintergrund des sich immer schärfer abzeichnenden Fachkräftemangels und des dadurch entstehenden Wettbewerbs, ist dies eine unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Personalgewinnung und -bindung. Nur wenn es gelingt, auch in Zukunft geeignetes Personal zu gewinnen und zu halten, kann den Herausforderungen der Zukunft erfolgreich begegnet werden.

[14] *Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017, S. 32ff und 73ff.*

[15] *Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017, S. 5 und 152.*

[16] *Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017, S. 47 und 69f.*

[17] *Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017, S. 70 und Daheim et al. 2017, S. 13ff.*

[18] *Vgl. Daheim et al. 2017, S. 13ff.*

[19] *Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017, S. 119ff; Daheim et al. 2017, S. 13ff und Daheim & Wintermann 2016, S. 13.*

3.3.2 Strategische Handlungsfeldziele

Trotz der sich durch die Digitalisierung verändernden Arbeitsbedingungen und der damit verbundenen neuen Anforderungen, hat sich die Stadtverwaltung folgende Ziele in Bezug auf das Personal (Mitarbeitende, Fach- und Führungskräfte) gesetzt.

- Moderne Instrumente der Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung sind etabliert,
- Mitarbeitende identifizieren sich mit der Stadt Nürnberg und arbeiten engagiert, kompetent und gerne für ihre Arbeitgeberin,
- Die Beschäftigten erhalten ihren Fähigkeiten und Aufgaben entsprechende Verantwortung und Freiräume,
- Zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden hat sich eine starke Vertrauensbasis etabliert,
- Führungskräfte können die Veränderungsprozesse, die die Digitalisierung mit sich bringt, kompetent begleiten und mit den Mitarbeitenden gemeinsam etablieren.

3.3.3 Leitlinien

- Wir gestalten die Arbeitszeit so flexibel wie möglich und so strukturiert wie nötig,
- Wir überwinden organisatorische Grenzen der Kommunikation und vernetzen uns,
- Wir teilen Wissen und holen es aktiv ein,
- Wir lernen und nehmen regelmäßig an Weiterbildungsmaßnahmen teil, um uns auf neue Herausforderungen und Anforderungen vorzubereiten,
- Wir kennen die Risiken einer Vermischung von Arbeit und Privatleben und respektieren deren individuelle Grenzen.

3.4 Handlungsfeld 4: IT-Infrastruktur



Die IT ist das erste, was mit Digitalisierung in Verbindung gebracht wird. Sie ist die Grundlage und der Treiber für Veränderungen. Veränderte Erwartungen an Abläufe oder die Arbeitsumgebung wurden durch neue Möglichkeiten der Informationstechnologie aufgebaut und müssen in der IT der Stadtverwaltung entsprechend angepasst werden, um Veränderungen in der Verwaltung vorantreiben zu können.

Die Geschwindigkeit von Neuentwicklungen wird weiter zunehmen und neue Technologiegenerationen werden bestehende verdrängen, bevor sie sich etablieren konnten[20]. Die Vernetzung und Verknüpfung von Daten bietet

[20] *Vgl. OECD 2019, S. 40.*

neue Möglichkeiten und schafft neue Werte, weshalb die Unterstützung der Vernetzung und des automatisierten Datenaustauschs von immer größerer Bedeutung wird[21].

Es geht zukünftig nicht mehr nur um Informationsaustausch, sondern auch um gemeinsamen, bedarfsgerechten und leicht steuerbaren Zugriff auf bzw. Vernetzung von Informationen. Aus diesem Grund liegt ein weiterer Fokus der digitalen Verwaltung im Aufbau neuartiger Informations- und Kommunikationsarchitekturen. Es wird eine IT-Strategie benötigt, die der Digitalisierungsstrategie folgt. Sie wird wesentliche strukturelle Änderungen sowohl in der IT-Infrastruktur als auch im IT-Service beinhalten, um die zukünftigen Anforderungen zu bedienen und dabei gleichzeitig das erforderliche Maß an Sicherheit und Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten.

Mobile Endgeräte müssen, je nach Einsatzbereich den erforderlichen Funktionsumfang bereitstellen, stets verfügbar sein und ortsungebunden zuverlässig betrieben werden können. In diesem Sinne müssen auch flexible Möglichkeiten der Kommunikation zur Verfügung gestellt werden. Der Zielkonflikt zwischen einer offenen und diskriminierungsfreien Nutzung aller zur Aufgabenerfüllung benötigten Formate, Kommunikationskanäle und Dienste einerseits und der Aufrechterhaltung der erforderlichen Informationssicherheit andererseits muss intelligent aufgelöst werden.



Abb. 4: Arbeitsplatz – heute und morgen

Dementsprechend sind Neuerungen in der IT nötig. Jedoch wird auch der tägliche Betrieb weiterhin viel Zeit in Anspruch nehmen, da die städtische IT für das Funktionieren der Verwaltung sorgt. Ohne eine funktionierende IT-Infrastruktur wäre die Stadt Nürnberg nicht mehr handlungsfähig. Die öffentliche Ordnung ließe sich nicht mehr aufrechterhalten. Einen funktionierenden „manuellen Plan B" wird es in Zukunft nicht mehr geben. Entsprechend bedeutend ist es, die Verfügbarkeit der IT sicherzustellen.

3.4.1 Strategische Ziele:

Für eine zukunftsfähige Unterstützung der Digitalisierung durch die IT und die Beibehaltung der Handlungsfähigkeit der Stadtverwaltung werden folgende strategische Ziele gesetzt:

- DIP/IT ist kompetenter und leistungsfähiger Partner und Wegbereiter der Digitalisierung für die Dienststellen der Stadt Nürnberg,
- Die technischen Lösungen sind robust, mobil, sicher, vernetzt und intuitiv nutzbar,
- Der Datenaustausch zwischen Mitarbeitenden untereinander, Mitarbeitenden und Bürgerinnen und Bürgern sowie Mitarbeitenden und anderen Externen erfolgt sicher, zuverlässig und komfortabel,

[21] *Vgl. Hulverscheidt & Schmieder 2019.*

- Mobilität, User Experience und multilaterale Kommunikation sind die Grundsätze bei der Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur,
- Verwaltungsaufgaben werden durchgängig elektronisch und medienbruchfrei bearbeitet,
- Daten sind von hoher Qualität, in dem sie korrekt, aktuell und authentisch sind,
- Der Schutz der Privatsphäre ist nach bestem Stand sichergestellt,
- Daten werden, soweit sie veröffentlicht werden dürfen, für die Nutzung freigegeben, bei kommerzieller Nutzung unter Einforderung eines fairen Anteils der Wertschöpfung.

3.4.2 Leitlinien:

Um die strategischen Ziele erreichen zu können, sollten neue Projekte und Maßnahmen sich im Rahmen der folgenden Leitlinien bewegen:

- Integration ist Pflicht: Keine Silos[22], keine Inseln,
- Usability vor Funktionsumfang: Benutzeroberflächen sollen schlank und einfach bedienbar sein,
- IT-Nutzung so offen wie möglich und so restriktiv wie nötig,
- Automatisierbarkeit immer mitdenken,
- Mobil zu 100%: Mobile Arbeitsplätze werden so gestaltet, dass möglichst alle anfallenden Aufgaben erledigt werden können,
- Eine Datenrichtlinie steckt einen Handlungsrahmen ab, um Daten einen (Mehr-)Wert zu geben,
- Daten gehören der Stadt Nürnberg, nicht einzelnen Dienststellen,
- Daten sind grundsätzlich verwaltungsintern für alle frei und mehrfach verwendbar, es sei denn, ihre Nutzung ist aus Schutzgründen nicht zulässig (z.B. personenbezogene Daten),
- Daten sollen möglichst automatisiert entstehen und nicht manuell erhoben werden.

[22] Als „Silo" wird hier ein isolierter Datenbestand bezeichnet, der über keine Schnittstellen verfügt und auch in berechtigten Situationen keinen Datenaustausch ermöglicht.

Exkurs: Datenschutz und Informationssicherheit

Der Schutz personenbezogener Daten nimmt gerade in der öffentlichen Verwaltung einen besonders hohen Stellenwert ein. Bürgerinnen und Bürger, aber auch Unternehmen und Einrichtungen vertrauen darauf, dass die öffentliche Hand besonders sorgsam mit den Daten umgeht. So wird die digitale Stadtverwaltung nicht jede Nutzung zulassen können und dürfen, die im Zeitalter von „Big Data" möglich und – im Sinne einer effizienten Nutzung – vielleicht sogar sinnvoll wäre. Gleichwohl können und müssen aber Regelungen hinterfragt werden, die sich in der Gesellschaft längst als obsolet herausgestellt haben. Mit dem Einverständnis der Betroffen für eine Weiterverwendung ihrer Daten lassen sich viele Ansätze des „Once-Only"-Prinzips umsetzen.

Die Anforderungen an die Informationssicherheit steigen insbesondere durch die Öffnung der Netze, die Ausbreitung des „Internet der Dinge" und durch immer ausgefeiltere und professionellere Angriffsszenarien rasant an. Diesen Herausforderungen muss konsequent begegnet werden, auch in der Erkenntnis, dass es eine 100%ige Sicherheit nicht geben kann. Strategien und Maßnahmen zur Aufrechterhaltung eines der öffentlichen Hand angemessen hohen Sicherheitsniveaus werden gesondert betrachtet. Im Rahmen der Digitalisierung ist die Informationssicherheit daher kein eigenständiges Ziel, sondern eine Rahmenbedingung. Ziel ist es, das erforderliche Sicherheitsniveau mit möglichst wenig Einschränkungen in der Nutzbarkeit der Technologien zu erreichen.

3.5 Handlungsfeld 5: Prozess- und Organisationsmanagement



Digitalisierung ist nicht gleichbedeutend mit einer einfachen „Elektrifizierung" bestehender Prozesse und Organisationsformen. Sie setzt bei den tatsächlichen Anforderungen an und erfordert, Prozesse unabhängig von Zuständigkeitsgrenzen und hierarchischen Strukturen neu zu gestalten[23]. Mit der Digitalisierung sind auch Chancen zur Vereinfachung gegeben. Die Prüfung, ob Prozesse oder Prozessteile noch in der bisherigen Form erforderlich sind, muss konsequent und durchgängig erfolgen.

Auch wird der Wandel von eindimensionalen zu mehrdimensionalen Organisationsformen ermöglicht. Die erforderliche Flexibilität und Agilität braucht weniger zentrale und starre, sondern mehr flach organisierte und adaptive Strukturen, verbunden mit richtigen Rahmenvorgaben und Steuerung[24]. Die jeweils geeignete Organisationsform ist von fachspezifischen Anforderungen und dem Aufgabenspektrum abhängig. In diesem Zusammenhang gilt es Regelungen zu finden, die die notwendige Verantwortung für die Aufgabenerfüllung klar definieren und verbindlich

[23] *Vgl. http://enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/index.html?searchterm=Digita (Stand Mai 2019).*

[24] *Vgl. Daheim et al. 2017 S. 10.*

festschreiben. Wenn Aufgaben über Zuständigkeitsgrenzen hinweg wahrgenommen werden, müssen auch die Zuständigkeitsgrenzen selbst hinterfragt werden. Das Denken und Arbeiten in den „Silos" des Aufgabengliederungsplanes muss einer kooperativen, ganzheitlichen Betrachtung der Aufgabenerledigung weichen.

Die Digitalisierung bringt eine Vielzahl von Innovationen hervor. Es ist nicht Anspruch der Stadtverwaltung, sämtliche Entwicklungen zu adaptieren. Die kurzen Innovationszyklen und komplexen Aufgabenstellungen erfordern aber, sich mit Themen frühzeitig auseinander zu setzen, experimentell auf ihren Nutzen für die Stadtverwaltung zu evaluieren und Erfahrungswissen zu sammeln. Im Rahmen zu definierender Experimentierräume können innovative Lösungsansätze schnell, unbürokratisch und ergebnisoffen u.a. in Pilotprojekten „ausprobiert" werden. Ein Scheitern wird dabei nicht als Fehler verstanden, sondern als Chance, aus wertvollen Erfahrungen zu lernen. Dies muss Teil der Verwaltungskultur werden. Für solche Experimentierräume gibt es in allen Geschäftsbereichen Bedarf.

Die Fachdienststellen und Eigenbetriebe haben die verantwortliche Aufgabe, die digitale Transformation ihrer Organisation zu erreichen. Hierbei werden sie von Ref.I/II unterstützt. Für die Dienststellen wird es erforderlich sein, im eigenen Haus „Kümmerer" und Ansprechpartner für das Thema Digitalisierung zu benennen, die die spezifischen Herausforderungen ihres Fachbereichs kennen und mit den Dienstleistungen des Querschnitts in Übereinstimmung bringen.

3.5.1 Strategische Ziele:

Für das Handlungsfeld Prozess- und Organisationsmanagement sind folgende strategische Ziele aufgestellt worden:

- Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation wird konsequent verfolgt, z.B. durch Multiplikation/Kommunikation von Best Practice und Lessons Learned-Beispielen in die Stadtverwaltung hinein,
- Moderne Arbeitsplätze mit weitgehend digitalisierten Abläufen, neuen Werkzeugen, verstärkter digitaler Kooperation und Kommunikation sind bereitgestellt,
- Prozessoptimierung geschieht unter Berücksichtigung aller technischen Möglichkeiten,
- Aufbauorganisation orientiert sich an Prozessen und nicht umgekehrt. Kommunikation erfolgt analog zu Prozessen über Bereichsgrenzen hinweg,
- Entscheidungen werden möglichst am Ort der Wertschöpfung getroffen. Die Entscheidungsprozesse sind so kurz wie möglich,
- Die Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams innerhalb der Stadtverwaltung, aber auch mit externen Partnern, wird strukturell gefördert,
- Professionelles Projekt- und Prozess-Know-How steht in ausreichender Kapazität zur Verfügung,
- Fachliche IT-Koordinatoren sind in den Fachdienststellen etabliert.

3.5.2 Leitlinien zur Prozessgestaltung:

Um eine optimale Prozessgestaltung durchführen zu können und diese im Sinne der strategischen Ziele zu gestalten, sollten die entstehenden Prozesse folgenden Leitlinien folgen:

- Umfassend und integriert
  - Ende-zu-Ende-Betrachtung ist der Grundsatz,
  - Die Kombination aus fachlicher, organisatorischer und technischer Sicht ist berücksichtigt,

- Prozesse werden bereichsübergreifend gedacht.

- verankert und nachhaltig
  - Verantwortlichkeiten und Rollen sind klar definiert,
  - Klare Zielsetzung, transparent, mit etabliertem Prozessmanagement,
  - Prozessbeschreibungen sind transparent und allen zugänglich,
  - Ganzheitliche Steuerung durch Etablierung eines Reifegradmodells,
  - Berücksichtigung des erweiterten Wirtschaftlichkeitsbegriffs (Geschwindigkeit, Flexibilität und Qualität neben der Kosteneffizienz).

- kundenorientiert und wertschöpfend
  - messbar, schlank, mit hohem Nutzen für Bürgerinnen und Bürger,
  - Konsequente Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse,
  - die User Experience steht dabei im Fokus.

- innovativ und serviceorientiert
  - Serviceorientierte Aufgabenteilung statt funktionsorientiertem Workflow,
  - Differenzierte Blickwinkel: Bürgerinnen und Bürger, Mitarbeitende, Automatisierung,
  - Technische Möglichkeiten werden soweit möglich genutzt.

3.6 Handlungsfeld 6: Regelungen und Rahmenbedingungen



„Wollen“, „Können“ und „Dürfen“ sind die zentralen Voraussetzungen für jeden Umsetzungsprozess. Im Folgenden werden diesbezügliche Ziele, Leitlinien und Anforderungen beschrieben, die sich sowohl auf die Ausgestaltung der digitalen Stadtverwaltung, als auch auf den Transformationsprozess selbst beziehen.

3.6.1 Bereitschaft und Umsetzungskraft

Die digitale Transformation der Stadtverwaltung kann nur gelingen, wenn sie

- auf die notwendige Offenheit und Veränderungsbereitschaft bei allen Beteiligten trifft,
- von allen Führungskräften unterstützt,
- von der obersten Leitungsebene aktiv eingefordert und
- mit ausreichend Energie ausgestaltet wird.

Das mag zunächst selbstverständlich klingen. Es handelt sich aber um kritische Erfolgsfaktoren, die in der Praxis oft vernachlässigt werden. Nicht selten scheitern große Initiativen, weil ihnen letztlich die „Energie“ ausgeht.

3.6.2 Ressourcen

Ausreichende personelle Kapazitäten mit entsprechender Qualifikation und ausreichende finanzielle Mittel müssen für die Zukunft bereitstehen, um die Digitalisierungsvorhaben auch umsetzen zu können.

An dem Gebot der Wirtschaftlichkeit ändert auch die Digitalisierung nichts. Absehbar ist jedoch, dass es zunächst erheblicher Investitionen bedarf, um langfristig einen wirtschaftlichen Nutzen erkennbar zu machen. Experimentieren und wirtschaftliches Handeln schließen sich auch keineswegs aus: Jedes innovative Unternehmen muss Verfahren oder Produkte testen und evaluieren, bevor aus vielen Versuchen ein Erfolgsmodell wird

3.6.3 Rechtliche Rahmenbedingungen

Nicht nur die Technik hat sich hinsichtlich der Digitalisierung und E-Government über die Jahre geändert, sondern auch das Recht. Mittlerweile vom Bremser zum Treiber des Transformationsprozesses gewandelt schreibt u.a. das Bayerische E-Government-Gesetz[25] die elektronische Prozessabwicklung sogar explizit vor.

Auch der Bund hat neben seinem E-Government-Gesetz mit dem Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen[26] (OZG) Bund und Länder verpflichtet, bis spätestens Ende 2022 ihre Verwaltungsleistungen auch elektronisch über Verwaltungsportale anzubieten und einen Portalverbund sowie Servicekonten normiert. Diese grundlegenden Regelungen für das Verwaltungsverfahren werden zunehmend auch in den Fachgesetzen umgesetzt.
Parallel werden die rechtlichen Voraussetzungen des Einsatzes von Algorithmen und eines dadurch möglichen automatisierten Verwaltungsaktes erarbeitet.

Anhand dieser gesetzlichen Grundlagen sind auch städtische Vorschriften und Dienstvereinbarungen zu überprüfen und zu ändern. Ziel ist es dabei insbesondere, dass möglichst viele Verwaltungsverfahren online-fähig werden und in Zukunft medienbruchfrei abgewickelt werden können.

3.6.4 Strategische Handlungsfeldziele:

- Die Führungskräfte sind sich ihrer Vorbildfunktion bewußt und bringen die digitale Transformation aktiv voran.
- Die zur Umsetzung benötigten Ressourcen stehen auf langfristige Sicht zur Verfügung.
- Städtische Regelungen sind überprüft und angepasst. Dazu müssen wir:
    - Hemmnisse und Hindernisse zur Digitalisierung aufspüren,
    - auf die Anforderungen der digitalen Stadtverwaltung so anpassen, dass sie
    - digitales Arbeiten nicht nur zulassen, sondern einfordern.
- hinderliche gesetzliche Regelungen werden erkannt und Anpassung initiiert.

3.6.5 Leitlinien:

- Der Begriff Wirtschaftlichkeit bezieht Chancen, Umsetzungsaufwand und –Geschwindigkeit mit ein.

[25] *siehe www.gesetze-bayern.de*

[26] *siehe www.gesetze-im-internet.de/ozg/BJNR313800017.html*

- Künftige Regelungen[27] sollen einen definierten Gestaltungsspielraum eröffnen und Experimente zulassen.
- Künftige Regelungen sollen so offen wie möglich und so restriktiv wie nötig formuliert werden.
- Sie geben Orientierung und Anleitung, aber sie bevormunden nicht, wo es nicht nötig ist.

[27] *verwaltungsinterne Regelungen und Regelungen des Ortsrechts*

3.7 Die Prinzipien der digitalen Stadtverwaltung

Aus den strategischen Zielen und Leitlinien der beschriebenen Handlungsfelder lassen sich folgende Prinzipien ableiten:

Die digitale Stadtverwaltung ist

- **für Bürgerinnen und Bürger**
  Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Die digitale Stadtverwaltung richtet sich an den Bedürfnissen und Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und Einrichtungen Nürnbergs aus und nicht primär an den technischen Möglichkeiten.

- **digital und persönlich**
  Die Stadt Nürnberg bietet die Wahl zwischen digitalen Angeboten und dem persönlichen Kontakt von Mensch zu Mensch.

- **innovativ und agil**
  Die Stadtverwaltung ist neuen technischen und sozialen Entwicklungen gegenüber aufgeschlossen. Sie sucht die Chancen und bewertet die Risiken. Sie geht mit Veränderungen routiniert um.

- **kompetent und verlässlich**
  Die Mitarbeitenden der Stadt Nürnberg arbeiten engagiert, gerne und kompetent in der digitalen Stadtverwaltung. Mit dem Einsatz digitaler Technologien behält diese die Zuverlässigkeit und Rechtssicherheit, die die Bürger von ihrer Stadt Nürnberg erwarten.

- **vertrauensfördernd und transparent**
  Gute Zusammenarbeit benötigt Vertrauen. Die Digitalisierung soll es fördern und erhalten. Entscheidungswege und –kriterien werden, auch bei automatisierten Abläufen, stets nachvollziehbar bleiben.

- **dem Schutz der Privatsphäre verpflichtet**
  Der Schutz der Privatsphäre als Grundrecht nimmt im Rahmen der digitalen Stadtverwaltung einen besonderen Stellenwert ein.

- **integraler Teil des digitalen Nürnberg**
  Die digitale Stadtverwaltung bildet eine infrastrukturelle umfassende, strategische Grundlage für kommunales Handeln im Rahmen der Stadtentwicklung Nürnbergs

4 Umsetzung der Strategie

Die erfolgreiche Umsetzung dieser Strategie bedeutet einen Paradigmenwechsel für die gesamte Stadtverwaltung. Es ist daher ein breit gefächerter Ansatz erforderlich, damit die eingeleiteten Maßnahmen und Projekte ihre angestrebte Wirkung möglichst gut entfalten können. Gleichzeitig ist eine Fokussierung auf Schlüsselthemen notwendig, um die verfügbaren Möglichkeiten optimal einzusetzen.

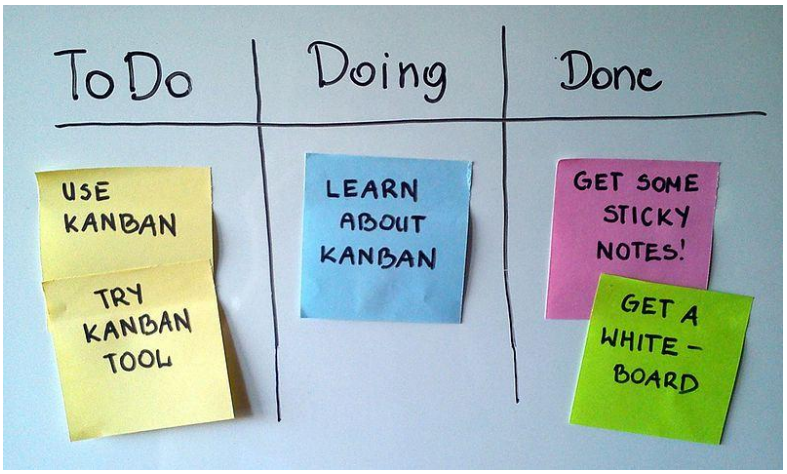
Zur Umsetzung der Strategie werden drei Programme definiert:

- **<digital.heute>**
  fasst die Digitalisierungsvorhaben zusammen, die bereits in Betrieb oder einem fortgeschrittenem Projektstadium befinden, sowie Maßnahmen, die unmittelbar angegangen werden sollen und noch in 2019 wirksam werden,

- **<digital.normal>**
  Digitales Arbeiten soll der Normalfall in der Stadtverwaltung werden. Dieses Programm enthält die Maßnahmen, die notwendig sind, damit die Stadtverwaltung auch künftig zeitgemäß arbeitet,

- **<digital.vernetzt>**
  setzt die Stadtverwaltung in den gesellschaftlichen Kontext des Digitalen Nürnberg.

Die Initialisierung, Koordinierung und Fortschreibung der digitalen Stadtverwaltung sowie der daraus abgeleiteten Programme erfolgt durch ein einzurichtendes Programm-Büro bei der DIP-Leitung (CDO).



Vom planen zur Umsetzung: KANBAN als eine Methode des agilen Projektmanagements

4.1 <digital.heute>

Die Entwicklung zur digitalen Stadtverwaltung beginnt in Nürnberg nicht bei Null. Bereits in den letzten Jahren wurden zahlreiche wegweisende Projekte durchgeführt, die Nürnberg zu den führenden der deutschen Städte im eGovernment[28] zählen lassen. Im Folgenden werden zunächst exemplarisch einige aktuelle bereits erfolgreich umgesetzte Vorhaben beschrieben. Anschließend sind Projekte dargestellt, an denen derzeit intensiv gearbeitet wird. Schließlich werden noch Maßnahmen benannt, die unmittelbar in Vorbereitung sind und in diesem Jahr noch zum Einsatz kommen sollen.

Bereits im praktischen Einsatz bewährt haben sich insbesondere:

- Online-Beantragungen mit universeller eGovernment-Plattform

  Aktuell (Stand: Mai 2019) stehen für 235 unterschiedliche Bürgeranliegen interaktive Online-Angebote rund um die Uhr zur Verfügung. Im Gegensatz zu reinen „Download-Formularen" sind diese Assistenten-gestützten Web-Anwendungen – je nach konkretem Bedarf - mit elektronischer Unterschrift und/oder Online-Bezahlfunktion ausgestattet und können Anträge oder Aufträge medienbruchfrei bis zur zuständigen Sachbearbeitung leiten. Sehr gut nachgefragt werden z.B. die angebotenen Online-Assistenten zum Bewohnerparken, der Meldebescheinigung, der Urkundenbestellung beim Standesamt oder der Auskunft aus der Bodenrichtwertkarte. In Zusammenhang mit dem Bürgerportal „Mein Nürnberg" lässt sich auch der elektronische Kanal zu den Bürgerinnen und Bürgern realisieren. (siehe unten).

- Online-Terminreservierung

  In zahlreichen Dienststellen der Stadt Nürnberg können Bürgerinnen und Bürger mit Hilfe der Online-Terminreservierung Wartezeiten vermeiden. Dieser Dienst wird sehr gut angenommen und trägt somit sowohl zum Komfort für Bürgerinnen und Bürger als auch zur Planungssicherheit für die Ämter der Stadt Nürnberg bei.

- ePartizipation

  Für ausgewählte Themen werden seit 2015 Anregungen von Bürgerinnen und Bürgern über die zentrale Beteiligungsplattform onlinebeteiligung.nuernberg.de eingeholt. Pro Jahr werden zwischen zwei und vier neue ePartizipationsvorhaben durchgeführt, wie z.B. bei der Standortwahl von Mobilitätsstationen im Stadtgebiet oder bei der Gestaltung des Quartierparks in Eberhardshof.

  (Weitere Informationen in Anhang A.1)

- digitale Gremienarbeit

  Die 2018 neu eingeführte zweite Generation des elektronischen Ratsinformationssystems ermöglicht eine digitale und papierlose Gremienarbeit mit mobilen Endgeräten. Eine verbesserte Such-funktionalität und zusätzliche informative Inhalte erhöhen die Nutzerfreundlichkeit für Bürgerinnen und Bürger.

  (Weitere Informationen in Anhang A.2)

28: Quelle: McKinsey & Co: Studie „Die kommunale E-Government-Landschaft in Deutschland", 2012.

- Kita-Portal Nürnberg

  Im Jahr 2019 findet die Anmeldung über das Kita-Portal erstmalig für alle Kinderkrippen und Häuser für Kinder mit Plätzen für Kinder unter 3 Jahren statt. In der Endausbaustufe sollen über das Kita-Portal Info-, Such- und Anmeldevorgänge für Kita-Plätze in allen Nürnberger Kindertageseinrichtungen bequem online abgewickelt werden können. Zudem profitieren Eltern durch eine deutlich höhere Transparenz des Anmeldeprozesses.

  (Weitere Informationen in Anhang A.3)

- Online-Module Kfz-Zulassung

  Bei der Kfz-Zulassungsbehörde sind bereits insgesamt sieben Online-Module eingeführt, über die die Bürgerinnen und Bürger unter anderem Termine vereinbaren, Kennzeichen reservieren oder ihr Fahrzeug abmelden können. Ab 2019/2020 soll auch die Neuanmeldung von Fahrzeugen online durchgeführt werden können.

  (Weitere Informationen in Anhang A.4)

- WLAN-Ausbau

  Bürgerinnen und Bürger sowie Besucherinnen und Besucher können sich in Nürnberg bereits an vielen Standorten in das freie WLAN #nue_freewifi einwählen, zum Beispiel rund um den Hauptmarkt. Durch eine Bündelung des WLAN-Ausbaus in der Initiative WLAN 2020 soll die WLAN-Vernetzung der städtischen Verwaltungsgebäude mit zusätzlicher Dynamik vorangetrieben werden.

  (Weitere Informationen in Anhang A.5)

- DMS-Einführung

  Mit der Fabasoft eGov-Suite steht der Stadt Nürnberg ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) zur Verfügung, das eine einheitliche, strukturierte sowie rechts- und revisionssichere Aktenführung ermöglicht. Durch eine integrierte Workflow-Komponente ergibt sich zudem die Möglichkeit, Geschäftsprozesse zu digitalisieren und zu optimieren.

  (Weitere Informationen in Anhang A.6)

Derzeit in der Projektphase befinden sich:

- digitales Langzeit-Archiv

  Mit dem Einsatz eines digitalen Langzeitarchivs wird das Stadtarchiv künftig auch archivwürdige digitale Unterlagen sichern, erhalten, erschließen und Bürgerinnen und Bürgern für die Nutzung bereitstellen. Ein entsprechendes System soll noch im Jahr 2019 eingeführt werden.

  (Weitere Informationen in Anhang A.7)

- „virtuelle Schatzkammer“

  Durch den Aufbau einer „virtuellen Schatzkammer“ will die Stadtbibliothek einen weltweiten und dauerhaften Zugang zu den in der Stadtbibliothek aufbewahrten schriftlichen Kulturdenkmälern sowie lokalgeschichtlich bedeutenden Schriften in digitaler Form oder zu elektronischen Publikationen städtischer Dienststellen ermöglichen.

  (Weitere Informationen in Anhang A.8)

- Digitalisierung an Nürnbergs Schulen

  Durch die Strategie „Lernen und Lehren an städtischen und staatlichen Schulen in Nürnberg im Digitalen Zeitalter“ soll der Schulbereich in die Lage versetzt werden, den Nürnberger Schülerinnen und Schülern die kritische und sachgerechte Nutzung digitaler Inhalte und der verfügbaren technischen Möglichkeiten zu vermitteln. Die Umsetzung des ganzheitlichen Ansatzes (Aus- und Fortbildung, techn. Ausstattung, WLAN, Anbindung an Glasfasernetz) ist in vollem Gange und soll bis 2026 abgeschlossen werden.

  (Weitere Informationen in Anhang A.9)

- eRecruiting

  Schon lange auf der Wunschliste, wird es in Kürze möglich sein, sich online bei der Stadt Nürnberg zu bewerben. Damit geht auch eine systematische Unterstützung bei der internen Bearbeitung einher, was Stellenbesetzungsverfahren deutlich beschleunigen wird. Im Rahmen des Strategieprojektes „Personal“ hat das Personalamt in Zusammenarbeit mit DIP/IT die Beauftragung zur Einrichtung einer eRecruiting-Plattform für die Stadt Nürnberg erteilt. Diese Plattform wird derzeit eingerichtet und soll noch in diesem Jahr ihren Betrieb aufnehmen.

- eBeschaffung: eVergabe, eBestellung, eRechnung

  Die Beschaffung umfasst alle Prozesse zur Versorgung der Bedarfsträger mit benötigten Lieferungen und Dienstleistungen. Beschaffungsprozesse sind in der Regel gleichartig und massenhaft ablaufende Vorgänge mit erheblicher finanzieller und personeller Kapazitätsbindung, die für eine Umsetzung in einem durchgängigen elektronischen Prozess prädestiniert sind. Neben den bereits in Betrieb befindlichen Anwendungen eVergabe und eBestellung wird derzeit intensiv an der Umsetzung der eRechnung gearbeitet.
  (Weitere Informationen in Anhang A.10)

- Digitale Kundenkommunikation beim Bildungscampus Nürnberg

  Mit einem digitalen Kommunikationskonzept will der Bildungscampus Nürnberg bestehende Kundengruppen festigen und vor allem neue und junge erschließen, die bislang mit Print-Kommunikationsinstrumenten kaum mehr erreicht wurden. Über ein Reifegradmodell sollen die Digitalaktivitäten für die beiden Marken „Bildungszentrum“ und die „Stadtbibliothek Nürnberg“ künftig gesteuert werden.

  (Weitere Informationen in Anhang A.11)

- Neue Kommunikation bei der Ausländerbehörde

  Bis April 2020 soll das an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden ausgerichtetes Dienstleistungsangebot der Ausländerbehörde voll umfänglich im Bürgerportal „Mein Nürnberg“ angeboten werden, zum Beispiel die Verlängerung der Aufenthaltserlaubnisse.

(Weitere Informationen in Anhang A.12)

Weitere Vorhaben, die noch in diesem Jahr zum Einsatz gebracht oder zumindest begonnen werden sollen:

- Konsolidierung des Auskunftsportals *(Kundenperspektive; IT-Infrastruktur)*

  Als gemeinsame Grundlage der verschiedenen Auskunftskanäle (www.nürnberg.de, Telefon-Auskunft und Bürger-Informationszentrum) werden die bisher unterschiedlichen Quellen zu einer gemeinsamen Datenbasis konsolidiert.

- Führungskräfteentwicklung *(Mitarbeitende und Führungskräfte)*

  Das Personalamt überarbeitet derzeit die gesamtstädtische Führungskräfteentwicklung, mit der zukünftige, neue und erfahrene Führungskräfte gleichermaßen in ihrem täglichen Handeln unterstützt werden sollen. Bereits ab Herbst 2019 wird das Personalamt einen Kurs für Abteilungs- und Dienststellenleitungen, die ab dem 01.01.2018 erstmalig eine Führungsposition eingenommen haben, anbieten. Um die Führungskräfte beim für die Digitalisierung notwendigen Kulturwandel zu unterstützen, wird das in vier Phasen unterteilte Qualifizierungsprogramm auch die Themen „Teams fördern", „Veränderung managen" sowie „Prozesse gestalten" umfassen.

- IT-gestütztes Wissensmanagement *(Mitarbeitende und Führungskräfte)*

  Fach- und Prozesswissen, das im Arbeitsalltag nicht ständig benötigt wird, soll in einer leicht zugänglichen Form verfügbar gemacht werden. Dazu bietet sich der Aufbau eines Wikis an. Gebündelte Redaktion und Moderation stellen Qualität und Umfang sicher. Im Rahmen einer Erprobung soll ein zukunftsfähiger Nukleus ausgebildet werden, der in den Fachdienststellen weiter ausgebaut wird.

- Messenger-Erprobung *(Mitarbeitende und Führungskräfte; IT-Infrastruktur)*

  Einführung eines Messenger-Dienstes für dienstliche Zwecke. Derzeit wird ein Pilotbetrieb vorbereitet. Bei positiver Erfahrung soll dieser Dienst verwaltungsweit bereitgestellt werden.

- Mobiler Arbeitsplatz *(IT-Infrastruktur; Mitarbeitende und Führungskräfte)*

  Vom Schreibtisch zum Tablet und zurück - Neue Technologien ermöglichen das Arbeiten in der gewohnten Benutzerumgebung auf jedem Endgerät. So wird mobiles Arbeiten effizient. Noch in diesem Jahr soll ein erster Pilotversuch gestartet werden.

- Beschleunigte Bereitstellung von IT-Services innerhalb der Stadtverwaltung *(IT-Infrastruktur)*

  Auf Einzelfall-Freigaben für die Nutzung allgemein verfügbarer IT-Services soll verzichtet werden, wo dies unter Einhaltung der Informationssicherheit möglich ist: Etwa beim Internet-Zugang, telefonischen Umleitungen auf Mobiltelefone, Nutzung von Apps auf dienstlichen Mobilgeräten usw.

- Aufbau und Bereitstellen eines Innovationslabors *(Umgang mit Veränderung)*

  Es besteht aus (physischen) Räumen, die zum kreativen Denken inspirieren, den Technologien, die dort vorgestellt und „ausprobiert" werden können, sowie der Moderation durch geschultes Personal, welches die Technologien und die Methoden des Design Thinking beherrscht. Neben dem Aufbau eigener physischer und auch virtueller Innovationsräume bietet sich auch an, Kooperationen mit bestehenden Innovationslabors, etwa dem JOSEPHS®, zu suchen.

- Rahmendienstvereinbarung „Digitale Stadtverwaltung" *(Regelungen und Rahmenbedingungen)*

  Mit der Personalvertretung soll eine Rahmendienstvereinbarung zur Umsetzung der Digitalisierung bei der Stadt Nürnberg abgeschlossen werden. Damit wird eine Grundlage für die Weiterentwicklung der Stadtverwaltung im digitalen Zeitalter geschaffen und alle Mitarbeitenden können sich darauf verlassen, von der Digitalisierung zu profitieren.

4.2 <digital.normal>

In diesem Programm finden sich die Maßnahmen, die dazu führen, dass „digital" in der Stadtverwaltung der Normalfall wird. Es beinhaltet auch Vorhaben, die bereits laufen, aber durch die strukturierte programmatische Bearbeitung neue Impulse erfahren. Das Programm umfasst sieben Kernthemen, zu denen sich mehrere Einzelmaßnahmen bündeln lassen.

- #digiReady: Fit für die Digitalisierung werden,
- #digiFach: Fachstrategien der Dienststellen,
- #digiKom: digitale Außenkommunikation,
- #digiCol: Förderung der elektronischen Zusammenarbeit,
- #digiAkt: Vervollständigung der elektronischen Schriftgutverwaltung,
- #digiProc: digitale Umsetzung der (verwaltungs-)internen Unterstützungsprozesse,
- #digiLaw: Reform des städtischen Regelwerkes.

4.2.1 #digiReady: Digitale Fitness herstellen *(Umgang mit Veränderung)*

Der „digitale Reifegrad", also die organisatorische, technische und mentale Vorbereitung auf die Veränderungen durch die Digitalisierung ist in den Dienststellen der Stadt Nürnberg sehr unterschiedlich ausgeprägt. Während einige Vorreiter bereits ihre fachspezifischen Digitalisierungsstrategien umsetzen, sind anderen Orts oftmals selbst die bereits bestehenden digitalen Möglichkeiten und Angebote in der Sachbearbeitung nicht ausreichend bekannt.

Eine breit angelegte **Informations- und Kommunikationsinitiative** wird die Rahmenbedingungen, Möglichkeiten und strategischen Zielsetzungen in die operativen Einheiten tragen. Nur so kann die notwendige Offenheit und Veränderungsbereitschaft in der Mitarbeiterschaft der Stadt Nürnberg auf eine breite Basis gestellt werden.

Bereits durchgeführte Veranstaltungen in einzelnen Fachbereichen wie „Digital-Tage" in modernen Formaten wie „Barcamps", haben sich als sehr wertvoll und zielführend erwiesen. Ergänzt um Praxisbeispiele „zum Anfassen" sollen nicht nur Offenheit und Kreativität gefördert werden, sondern auch die bereits bestehenden Möglichkeiten der Verwaltung zugänglich gemacht werden.

4.2.2 #digiFach: Entwicklung von Fachstrategien unter dem Dach „Digitales Nürnberg" *(Umgang mit Veränderung)*

Möglichst rasch sollen die Dienststellen bei der **Erstellung ihrer spezifischen Fachstrategie** zur Digitalisierung Unterstützung von DIP erhalten.

Analog zu anderen strategischen Managementprozessen verstehen wir unter einer digitalen Fachstrategie

- ein strategisches Zielbild, das auf den Zielen der digitalen Stadtverwaltung aufsetzt (interne Wirkung) und die Dachstrategie „Digitales Nürnberg“ trägt (Wirkung in die Stadtgesellschaft),
- ein Maßnahmenpaket, welches die Erreichung des Zielbildes ermöglicht und
- einen regelmäßig zu aktualisierenden Aktionsplan, um die beschriebenen Maßnahmen konsequent umzusetzen.

Um den Aspekt der dienststellenübergreifenden Prozesse von Beginn an intensiv mit zu betrachten, werden die Dienststellen nicht separat, sondern, nach strukturell ähnlichem Aufgabenprofil gegliedert. Auf diese Weise lassen sich innere Zusammenhänge in den digitalen Fachstrategien erkennen, abbilden und gemeinsam gestalten. Ein Wissenstransfer zwischen den Dienststellen kann bei der Strategieentwicklung mit Unterstützung von DIP zielgerichtet stattfinden. Durch die Bildung von Profilen können somit Synergien leichter nutzbar gemacht werden. Folgende Profile[29] („Cluster“) sind derzeit angedacht:

- Ordnung und Sicherheit,
- Dienst am Menschen,
- Bildungsauftrag,
- Öffentlicher Raum,
- Angebote im Wettbewerb,
- Querschnittsaufgaben.

Um die Dienststellen bei der Erstellung der spezifischen Fachstrategien zu unterstützen, sollten insbesondere folgende Maßnahmen durchgeführt werden:

- Etablierung von Fachliche IT-Koordinatoren vor Ort in den Fachbereichen,
- Durchführung von „Digitaltagen“ für alle o.g. Cluster,
- Verankerung der Kundenperspektive in den Aktionsplan,
- Ein fachbereichsspezifisches Normenscreening, um ggf. regulatorische Hemmnisse (insb. Im Ortsrecht) frühzeitig erkennen und beseitigen zu können.

Die fachlichen IT-Koordinatoren haben die Aufgabe, die digitale Fachstrategien in den Dienststellen mit zu erstellen und deren Umsetzung voran zu bringen. Dazu müssen sie einerseits die Aufgabenstellungen des Fachbereiches gut kennen, andererseits über die erforderliche Neugier, digitale Affinität und Fantasie verfügen, um genügend Offenheit in den Gestaltungsprozess einzubringen. Als verantwortliche Koordinatoren steuern sie und treiben sie den Digitalisierungsprozess in unmittelbarem Auftrag der Dienststellenleitungen voran.

[29] *Dabei ist zu berücksichtigen, dass etliche Dienststellen Aufgaben aus mehreren Profilen zu erfüllen haben. Sie sind somit mehreren Clustern zuzuordnen. In diesen Fällen wird deren Fachstrategie die Anforderungen von mehreren Clustern zu berücksichtigen haben.*

Zunächst ist angedacht, je Cluster eine Person als fachliche IT-Koordinatorin/fachlicher IT-Koordinator zu etablieren. Sie sollen vor Ort in den betreffenden Dienststellen / Geschäftsbereichen tätig sein.

Angedacht ist, für jedes der Cluster ein oder mehrere „**Digitaltage**" zu veranstalten, wie dies in einigen Dienststellen und Geschäftsbereichen bereits erfolgreich praktiziert wurde. Diese Vorreiter nehmen dabei mit ihren Erfahrungen und Ideen eine Schlüsselrolle ein. Sie können wertvolle „Best Practice"-Erfahrungen in den Gesamtprozess einbringen.

Um die Kundenperspektive in den Gestaltungsprozess einzubeziehen, werden unterschiedliche Methoden erprobt: Das **Bürgerpanel**, das **Personas-Konzept**, Design Thinking und Service-Design.

Das Konzept eines Bürgerpanels sieht vor, für eine konkrete Design- und Prozessentwicklungsphase Bürgerinnen und Bürger einzuladen, um in einem innovativen Format (z.B. Barcamp) Vorstellungen, Anforderungen und Lösungsideen zu skizzieren sowie prototypische Realisierungen mit realen Anwendern zu evaluieren.

Die Persona stellt einen Prototyp für eine Gruppe von Nutzern dar, mit konkret ausgeprägten Eigenschaften und einem konkreten Nutzungsverhalten[30]. Personas werden stellvertretend für echte Nutzer herangezogen, um aus deren Perspektive Bedürfnisse, Anforderungen formulieren und Ergebnisse zielgruppenspezifisch bewerten zu können.

4.2.3 #digiKom: Digitale Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Wirtschaft *(Kundenperspektive)*

Die digitale Kommunikation stellt einen Umsetzungsschwerpunkt für die nächsten Jahre dar. Folgende Vorhaben haben hier eine Schlüsselfunktion:

- die Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes (OZG),
- Ausbau und Etablierung von „Mein Nürnberg" als Servicekonto und zentrale Registrierungs- und Authentifizierungskomponente für alle städtischen Dienstleistungen,
- Ausbau der Social-Media-Aktivitäten und Etablierung neuer Informations- und Kommunikationswege und -formate zwischen der Stadt Nürnberg und der Bürgerschaft.

Nach dem **Online-Zugangs-Gesetz** sind bis Ende 2022 alle Verwaltungsdienste Online zur Verfügung zu stellen. Zwar ist Nürnberg im bundesweiten Vergleich hier mit weit vorne[31], aber um nachhaltigen Nutzen für Bürgerinnen und Bürger sowie die Verwaltung zu erzeugen, müssen die relevanten Prozesse nicht nur mit einer Online-Oberfläche ausgestattet werden, sondern systematisch bis in die Verarbeitungsprozesse medienbruchfrei abgearbeitet werden können. Hier ist noch erheblicher Handlungsbedarf. (siehe Anhang B.1)

„Mein Nürnberg", das für Privatpersonen und Organisationen verfügbare Servicekonto im Internetangebot der Stadt Nürnberg, soll als gerne und häufig genutzte Einrichtung für möglichst alle Online-Dienstleistungen der Stadt Nürnberg ausgebaut werden. Perspektivisch könnten alle Angebote des Konzerns Stadt Nürnberg (z.B. N-Ergie, Klinikum, VGN) integriert werden.

[30] *Quelle: https://de.wikipedia.org/wiki/Persona_(Mensch-Computer-Interaktion) (Stand Mai 2019).*

[31] *Quelle: Eigene Analyse.*

Die Nutzung von „Mein Nürnberg“ bleibt derzeit deutlich hinter den Möglichkeiten zurück. Hier gilt es, die Attraktivität des Angebotsportfolios deutlich zu steigern, Nutzungsanreize zu schaffen und mit geeigneten Marketingmaßnahmen den Bekanntheits- und Nutzungsgrad signifikant zu verbessern. Tel Aviv gilt hier als leuchtendes Vorbild, wo es gelungen ist, weit mehr als die Hälfte der Einwohner als Nutzer der kommunalen Plattform „DigiTel“ zu gewinnen[32].(siehe Anhang B.2)

Neben dem **Ausbau der Social-Media-Aktivitäten** werden auch neue Informations- und Kommunikationswege und -formate (z.B. sprachgesteuerte Bot-Systeme) zwischen der Stadt Nürnberg und der Bürgerschaft künftig erprobt werden. Ziel ist es, mobiler, schneller und dezentraler zu informieren und kommunizieren. Die Federführung im Bereich der digitalen Bürgerkommunikation liegt beim Presseamt. Um die erforderliche Qualität in der Außenwirkung der Stadt Nürnberg sicher zu stellen, verfolgt das Presseamt den Ansatz, die Dienststellen selbst in die Lage zu versetzen, Information und Kommunikation mit der Öffentlichkeit schnell, zielorientiert und professionell vornehmen zu können.

Dazu müssen insbesondere auch die funktionalen (Bilderdatenbank, Video-Streaming) und organisatorischen (medientechnische Fachkompetenz) Voraussetzungen zeitnah geschaffen werden.

Die digitale Kommunikation soll jedoch nicht der einzige Kommunikationskanal zu den Bürgerinnen und Bürgern werden. Die angestrebte **2-Kanal-Strategie** sieht dabei den persönlichen Kontakt von Mensch zu Mensch als entscheidendes Merkmal einer bürgernahen Verwaltung an. Dieser Aspekt wird im Programm <digital.vernetzt> näher betrachtet.

4.2.4 #digiCol: Unterstützung der elektronischen Zusammenarbeit

(Mitarbeitende und Führungskräfte; IT-Infrastruktur)

Für eine moderne Unternehmenskommunikation und gemeinsames Arbeiten in Teams gibt es heute andere Werkzeuge und Plattformen als die klassische E-Mail. Solche Werkzeuge zur Unterstützung von Projekt- und Teamarbeit sollen erprobt und bereitgestellt werden.

Das DMS verfügt bereits über eine Standardfunktionalität zur gemeinsamen Bearbeitung von Dokumenten und steht allen Mitarbeitenden zur Verfügung. Für weitergehende Funktionalitäten gibt es unterschiedliche Plattformen (z.B. „Slack“, „Teams“ u.a.). Allerdings wird bewusst darauf verzichtet, ein Werkzeug als einheitlichen Standard für die gesamte Stadtverwaltung auszuwählen, weil gerade in diesem Bereich die Innovationsgeschwindigkeit im Markt sehr hoch ist. Dies wird vermutlich dazu führen, dass mehrere Systeme mit ähnlicher Funktion gleichzeitig genutzt werden, was die Zusammenarbeit behindern könnte. Deshalb wird es nach einer Phase der Verbreiterung auch wieder zu einer Konsolidierungsphase kommen, sei es aufgrund der Marktentwicklung oder eigenen Konsolidierungserfordernissen.

Elektronische Workflow-Systeme bilden formale Prozesse ab. SAP, DMS, die Online-Plattform „Mein Nürnberg“ und verschiedene Fachverfahren verfügen über Workflow-Komponenten, die es ermöglichen, Prozesse vollständig elektronisch abzubilden. Aus Sicht der Anwender ist allerdings die Bedienung mehrerer unterschiedlicher Workflow-Systeme eine mentale Last, die in der IT-Architektur bei der Lösungserstellung künftig stärker berücksichtigt werden muss.

[32] *Vgl. https://smartregiobasel.ch/news/digi-tel-aviv--die-brger-app, 2018.*

4.2.5 #digiAkt: Vervollständigung der elektronischen Schriftgutverwaltung *(IT-Infrastruktur; Prozess- und Organisationsmanagement)*

Ohne eine vollständig elektronische Aufbewahrung der Dokumentation des Verwaltungshandelns ist die digitale Transformation nicht möglich. Papier als Langzeitspeicher ist nicht mehr tauglich. Auch wenn der klassische Aktenbegriff in Zeiten des „Big Data" mehr und mehr in Frage gestellt wird, ist die Verwaltung verpflichtet, ihr Handeln nachvollziehbar und überprüfbar zu dokumentieren. Datenbanken, einfache Dateiablagen, E-Mail-Archive oder Kollaborationswerkzeuge können eine gut strukturierte und vollständige elektronische Dokumentation nicht gewährleisten. Ein fachverfahrensunabhängiges, strukturiertes Ablage- und Recherchesystem, wie es das bei der Stadt Nürnberg eingesetzte Dokumentenmanagement-System (DMS) bietet, ist auch in Zeiten von „Big Data" unverzichtbar.

In Bezug auf die Einführung der elektronischen Aktenführung ist die Stadt Nürnberg im Vergleich zu anderen Städten recht weit. So werden aktuell über 1,2 Mio. Akten im städtischen DMS gehalten. Dennoch muss die Vervollständigung der elektronischen Aktenablage forciert werden. Dabei gilt es insbesondere, die hybriden und individuellen Ablagestrukturen der Sachbearbeitung zu konsolidieren.

4.2.6 #digiProc: Digitalisierung verwaltungsinterner Prozesse *(Prozess- und Organisationsmanagement)*

Zusätzlich zu den Prozessen, die im Rahmen der Umsetzung des OZG zu digitalisieren sind, gehört auch noch die Umsetzung der dienststellenübergreifenden, verwaltungsinternen Prozesse zum Pflichtprogramm einer digitalen Stadtverwaltung. Fortbildungen, Mittelbeantragungen, Stellenbesetzungsverfahren usw. werden heute noch nicht medienbruchfrei elektronisch bearbeitet. Diese Prozesse müssen im Rahmen des Programms <digital.normal> digitalisiert werden.

Die Gestaltung von Prozessen wird sich in der digitalisierten Welt grundlegend verändern. Wo bislang vor allem die Effizienz im Routinefall als Designziel im Vordergrund stand, muss die Prozessgestaltung in Zukunft folgende Aspekte berücksichtigen:

- Die Kundenperspektive mit der „User Experience" als Maßstab,
- Die nachhaltige Prozessoptimierung, welche die Geschwindigkeit, Flexibilität und Qualität neben Kosteneffizienz in einem erweiterten Wirtschaftlichkeitsbegriff berücksichtigt,
- Die abteilungs-, dienststellen- und geschäftsbereichsübergreifende Optimierung der Prozesse mit den neuen technologischen Möglichkeiten,
- Die Serviceorientierung aus Sicht der beteiligten Mitarbeitenden,
- Die exakte Beschreibbarkeit aus Sicht möglicher Automatisierung.

Um dies bestmöglich zu unterstützen, sind strukturierte Methoden auf Basis agiler Prinzipien noch zu entwickeln, um die Effizienz des Gestaltungsvorgangs selbst zu gewährleisten.

Um diese neuen Methoden der Prozessgestaltung zu evaluieren und ggf. zu verbessern, sollen zunächst geeignete Beispielprozesse grundlegend neu entwickelt werden.

4.2.7 #digiLaw: Reform des städtischen Regelwerkes *(Regelungen und Rahmenbedingungen)*

Beginnend mit der Allgemeinen Dienstordnung (ADON) der Stadt Nürnberg sind eine ganze Reihe innerdienstlicher Vorschriften grundsätzlich zu überarbeiten. Konsequent ausgerichtet an den oben aufgeführten strategischen Zielen und Leitlinien werden diese überprüft und reformiert. Dabei sollen weniger, dafür aber anwendbare Regelungen entstehen, die die digitale Bearbeitung als Regelfall betrachten.

Darüber hinaus muss auch das Ortsrecht dort angepasst werden, wo es eine digitale Bearbeitung erschwert oder sogar verhindert. Im Rahmen der Erarbeitung der Fachstrategien ist hierfür ein sog. „Normenscreening" vorgesehen.

4.3 <digital.vernetzt>

Das Programm <digital.vernetzt> greift die längerfristige Perspektive auf, in der die Stadtverwaltung als Teil der Stadtgesellschaft an den „Communities“ partizipiert. Es wird sich deshalb mit der Entwicklung der Gesellschaft und der Verwaltung verändern und erweitern. Dennoch sind unter dieser Überschrift schon heute konkrete Maßnahmen zu fassen. Mit einigen wurde bereits begonnen, einige sollen bereits ab 2020 beginnen.

Während <digital.normal> federführend von den Querschnittsdienststellen vorangetrieben wird, kann die Querschnittsverwaltung bei <digital.vernetzt> nur unterstützend und koordinierend wirken. Hier sind die Dienststellen und Fachbereiche gefordert, neue Wege zu definieren, um im Gesamtkontext der Stadtgesellschaft die Funktion der Stadtverwaltung zu bestimmen und zu erfüllen. Das Programm <digital.vernetzt> ist daher besonders eng verzahnt mit Prozess und Ergebnis der Dachstrategie „Digitales Nürnberg“.

- konkret benennbare und geplante Maßnahmen:
    - Reputationsmanagement,
    - Innovative IT,
    - Datenrichtlinie,
    - Anpassung der Netztopologie,
    - Social Intranet,
    - Pilotierung des Once-Only-Prinzips.

- weitergehende Maßnahmenpakete, die im Rahmen der Entwicklung der Fachstrategien und der Dachstrategie Digitales Nürnberg zu konkretisieren sind:
    - Effiziente und konsequente Unterstützung der digitalen Fachstrategien,
    - Übergreifendes Datenmanagement,
    - Maßnahmen zur Organisationsentwicklung.

4.3.1 Reputationsmanagement

Ein guter Ruf im Internet ist in Zeiten des Web 2.0 und wachsender Social-Media Plattformen wichtiger denn je. Das gilt natürlich auch für eine kommunale Stadtverwaltung. Potentielle Bewerberinnen und Bewerber oder Touristen, aber auch unsere Bürgerinnen und Bürger, informieren sich auf Tourismus-, Recruiting- oder Bewertungsplattformen über Dienstleistungen und Angebote der Kommune und finden dort bewertende "Testimonials" von Menschen, die die Leistung der städtischen Verwaltung öffentlich kommentieren. Schlechte Bewertungen oder sogar falsche Information können der Stadt schaden, z.B. Interessierte bei der Bewerbung abschrecken oder insgesamt das Bild einer für die Bürgerinnen und Bürger sorgenden Stadtverwaltung beeinträchtigen.

Wir müssen unsere (Online-)Reputation selbst steuern und dürfen solche Bewertungen auf Dauer nicht unbeantwortet lassen. Dazu sind zwei wesentliche Schritte notwendig:

- Regelmäßiges Monitoring mit modernen Online-Tools, um "Bewertungen / Kommentare" auf den wichtigen Plattformen zu finden (Google, Xing, LinkedIN, Facebook, usw.),

- Aktive Präsenz auf den Plattformen mit eigenen Aktionen. Das könnte die Beantragung der Löschung von verleumderischen Kommentaren, die Kommentierung negativer Kommentare oder die Unterstützung positiver Einträge sein.

4.3.2 Innovative IT

Um die Fachdienststellen optimal in der Umsetzung ihrer digitalen Fachstrategie unterstützen zu können, sind umfangreiche Veränderungen[33] im Bereich der zentralen IT-Organisation bei DIP nötig. Im Rahmen des IT-Sollkonzeptes werden hierzu drei Schwerpunkte gebildet:

- Bereitstellung zusätzlich erforderlicher Personalkapazität,
- Modernisierung der Betriebs-, Projekt- und Managementprozesse,
- technologische Weiterentwicklung einer gesamtstädtischen IT-Architektur.

Die erforderliche Personalkapazität wird einerseits durch einen Zuwachs an internen Stellen für IT-Fachpersonal, aber insbesondere durch die wesentlich verstärkte Inanspruchnahme externer Dienstleistungen erfolgen (z.B. Projekt- und Unterstützungsleistungen sowie Cloud-Leistungen in unterschiedlichen Ausprägungen).

Die Modernisierung der Prozesse beinhaltet Strukturen für eine intensivere, partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Fachdienststellen und eine engere Verzahnung mit der Prozessorganisation.

Die technologische Weiterentwicklung der IT-Architektur lässt mehr Spielraum für innovative Ansätze und intensiviert die Nutzung von Lösungsplattformen zur Beherrschung der zunehmenden Komplexität.

In einem ersten Schritt sind die vorhandenen Infrastruktur-Anwendungen (SAP, DMS, CMS, GIS und der Plattform für Online-Dienste) **zielgerichtet zu integrieren**. Ausgangspunkt ist dabei eine Ziel-Architektur, die die künftigen Anforderungen schneller und effizienter bereitstellen hilft, als dies heute der Fall ist.

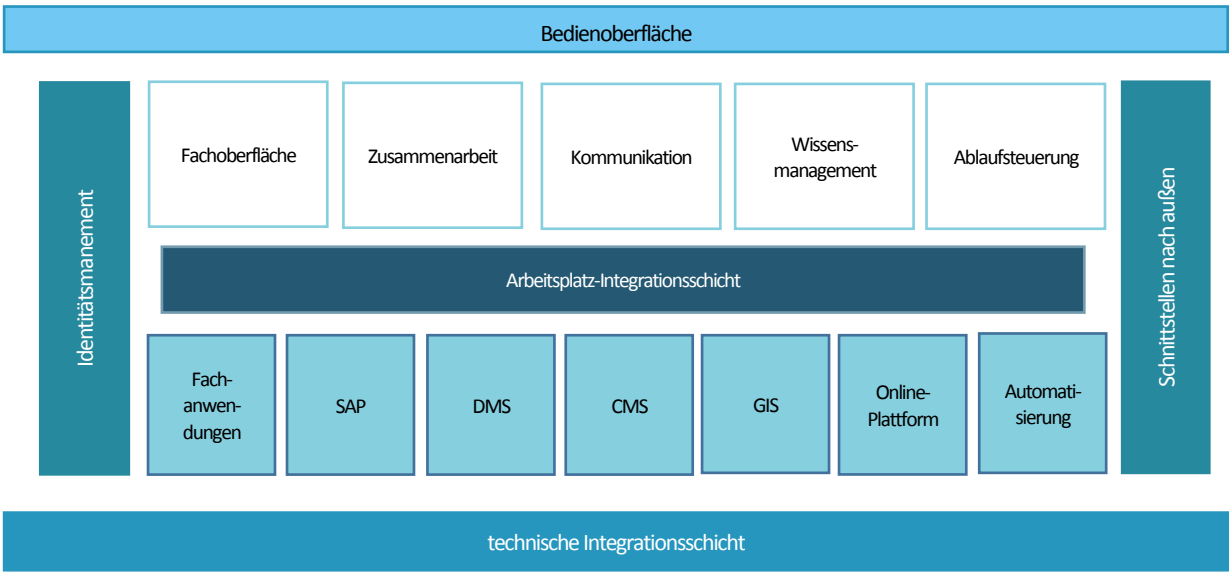


Abb 5: IT-Architektur-Schema

[33] *siehe „Neuaufstellung der zentralen IT der Stadt Nürnberg“*

Auf diese Weise werden auch Möglichkeiten geschaffen, innovative Ansätze, etwa im Bereich der robotergestützten Prozessautomatisierung (RPA), Anwendungen mit Künstlicher Intelligenz (z.B. Chatbots), einem innovativen Datenmanagement oder der koordinierten Nutzung von IoT-Systemen zu evaluieren und in die Gesamtarchitektur zu integrieren.

Exkurs: Neuaufstellung der zentralen IT der Stadt Nürnberg

Im Rahmen des Strategieprojektes 2 wurde ein externes Beratungskonsortium (arf GmbH und Accenture) mit der Entwicklung eines strategischen IT-Konzeptes beauftragt. Ziel war es, ein zukunftsfähiges Gesamtkonzept zu entwickeln, sowie einen Migrationspfad dahin, ausgehend vom gegenwärtigen Zustand aufzuzeigen.

Im Ergebnis liegt ein Sollkonzept und ein Umsetzungsplan vor, mit dem DIP/IT sich vom „IT-Lieferanten" zu einem strategischen Partner und Wegbereiter für die Fachdienststellen entwickeln soll. Dies ist unabdingbar für eine erfolgreiche Umsetzung des Konzeptes zur digitalen Stadtverwaltung, aber auch für sich genommen eine große Herausforderung.

Das Konzept umfasst die Handlungsfelder,
- Kundenorientierung,
- Projektportfolio,
- IT-Architektur-Management,
- IT-Servicemanagement,
- Projektmanagement,
- organisatorische Entwicklung.

Das Umsetzungsprogramm ist auf etwa 2 Jahre veranschlagt. Während der „Umbauphase" wird der laufende Betrieb die höchste Priorität haben müssen und Innovationen noch an den Begrenzungen der derzeitigen Kapazitäten orientiert bleiben müssen.

4.3.3 Weiterentwicklung des städtischen Datennetzes

Die Anforderungen an organisationsübergreifender Kommunikation sind in den letzten Jahren drastisch gestiegen und werden weiter rasant steigen. Umgekehrt sind auch die Sicherheitsanforderungen, aufgrund verstärkt auftretender und immer ausgefeilter werdender Angriffsmuster, immer komplexer geworden (siehe Exkurs auf Seite 18).

Benötigt wird daher eine geänderte Netzwerkstruktur, die unterschiedlichen Sicherheitsbedürfnissen Rechnung trägt: Die derzeitige einstufige Trennung zwischen dem „gefährlichen" Internet und dem als „sicher" eingestuften internen Netzwerk muss zu einer Multi-Zonen-Struktur weiterentwickelt werden, bei der es möglich ist, externe Zugriffe im Rahmen der Zusammenarbeit mit dritten zulassen zu können, ohne den besonderen Schutzbedarf insbesondere personenbezogener Datenbestände zu vernachlässigen.

4.3.4 Social Intranet

„Ein Social Intranet ist eine Softwareplattform, die den Informationsaustausch und die Zusammenarbeit in Unternehmen fördern soll. Wie ein Intranet ist es nur für einen bestimmten Personenkreis verfügbar und kann unabhängig vom öffentlichen Netz benutzt werden. Es ergänzt das klassische Intranet jedoch um Elemente der Sozialen Netzwerke."[34]

Das Intranet als Informations-Plattform für Mitarbeitende sowohl in Bezug auf Funktionalität und Inhalt, als auch in Bezug auf die Unterstützung der Zusammenarbeit nicht mehr zeitgemäß. Moderne Ansätze gehen hier deutlich weiter, wobei unterschiedliche Lösungsansätze konkurrieren. Hier stehen etwa Reichweite und Sicherheitsanforderungen sowie Fragen der IT-Gesamtarchitektur im Fokus.

Gemeinsam mit dem Presseamt, welches dafür zuständig ist, soll in einem ersten Schritt ein Konzept erarbeitet werden, wie das Intranet zukünftig einen wesentlich höheren Beitrag zur organisationsübergreifenden Zusammenarbeit leisten kann.

4.3.5 Das „Once-Only-Prinzip"

Unter dem „Once-Only-Prinzip" wird verstanden, dass jemand seine persönlichen Daten bei einer Einrichtung der Stadt Nürnberg nur einmal angibt und diese bei weiteren Vorgängen genutzt werden können[35]. Das erfolgt stets auf freiwilliger Basis, bietet aber eine Vereinfachung für die Bürgerinnen und Bürger und enthält die Chance auf Effizienzerhöhung bei der Bearbeitung durch die Verwaltung.

Aus der Perspektive von Bürgerinnen und Bürger soll das sogenannte „Once-Only-Prinzip" beispielhaft umgesetzt werden. Die Lebenslage „erwachsen werden, sich im Leben einrichten" eignet sich hierfür besonders gut: Die Zielgruppe sind junge Menschen, die über eine hohe Online-Affinität verfügen, in der genannten Lebenslage relativ viele Behördenkontakte haben und über eine hohe Gestaltungsbereitschaft verfügen. Sie sollen aktiv in den Gestaltungsprozess einbezogen werden.

Weiterentwickelt werden kann dieser Ansatz anschließend mit der Lebenslage „junge Familie" – aus Anwendersicht würde dies den Erwartungen an eine moderne Stadtverwaltung am ehesten gerecht werden.

4.3.6 Datenmanagement

Daten sind wertvoll. Um den damit erzielbaren Mehrwert für die Stadtverwaltung, aber auch für die Bürgerinnen und Bürger erschließen zu können, aber auch um unberechtigte Nutzung oder Missbrauch zu verhindern, wird ein integriertes Datenmanagement aufgebaut. Dies besteht aus den folgenden Komponenten:

- einer für alle Fachbereiche der Stadt Nürnberg verbindliche Datenrichtlinie,
- ein fachbereichsübergreifendes Management verwertbarer Daten unter Beachtung des Datenschutzes und der Informationssicherheit,
- der technischen Integrationsschicht, um den Datenaustausch zwischen verschiedenen Systemen effizient und sicher zu ermöglichen.

[34] Quelle: https://de.wikipedia.org/wiki/Social_Intranet (Stand Mai 2019).

[35] *Vgl. https://www.bundesdruckerei.de/de/Newsroom/Pressemitteilungen/Beim-Once-only-Prinzip-muessen-Buerger-die-Hoheit-ueber-ihre-Daten-behalten 2018.*

Die Datenrichtlinie beschreibt Rahmenbedingungen der Erzeugung, Speicherung und Verwendung von Daten durch Einrichtungen der Stadt Nürnberg oder Dritten. „Open Data" ist hierbei nur ein Aspekt, den es zu beachten gilt. Daneben spielen der Nachweis der Echtheit und Korrektheit der Daten, Nutzungsbeschränkungen sowie kommerzielle Aspekte eine entscheidende Rolle.

Damit Daten nicht nur bereichsspezifisch nutzbar sind, müssen die übergreifenden Aspekte der Verarbeitung von Daten im Sinne der o.g. Richtlinie gewährleistet werden. Hierfür wird ein organisatorisches Konzept erarbeitet.

Mittels einer technischen Integrationsschicht wird die übergreifende Nutzung dezentral gepflegter Daten ermöglicht. Anstelle einer „zentralen Datenbank" werden hierbei die Datenbestände über automatisierte Systeme (sog. „Bots") miteinander vernetzt.

Besondere Bedeutung hat dabei die Geo-Referenzierung, d.h. der Ortsbezug von Detaildaten. Die hierfür vom Amt für Geoinformation und Bodenordnung (Geo) bereitgestellte Geodateninfrastruktur und der Geodaten-Service werden künftig eine weit größere Rolle spielen, als dies bislang schon der Fall ist. Dementsprechend muss diese Technik weiter ausgebaut werden.

4.3.7 Effiziente und konsequente Unterstützung der digitalen Strategien der Fachbereiche

Neben den generischen Maßnahmen, die die gesamte Stadtverwaltung adressieren, wird DIP die in den Dienststellen erarbeiteten Fachstrategien bestmöglich unterstützen.

Daher ist vorgesehen, die für Projektarbeit verfügbaren Personalkapazitäten signifikant zu erhöhen, indem verstärkt auf Leistungen Dritter zurückgegriffen wird und damit mehr eigene Personalkapazität für Innovationsprojekte eingesetzt werden kann. Abb. 7 stellt die vorgesehene Entwicklung der Projektkapazität dar.

Um die Zusammenarbeit mit den Dienststellen bei der Entwicklung von Lösungen – insbesondere auch im Umfeld der Digitalisierung – möglichst effizient zu gestalten, wird sich DIP so organisieren, dass die Betrachtung von Prozessen und IT optimal verzahnt erfolgen kann.

Dienststellen und Fachbereiche werden bei der Umsetzung ihrer Digitalisierungsstrategie mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten vorankommen: Es gibt bereits jetzt Vorreiter, die mit ihren Digitalisierungsansätzen bundesweit große Beachtung finden. Der Großteil der Dienststellen und Fachbereiche wird sich entlang ihrer internen und äußeren Gegebenheiten in einem mittleren Tempo digital entwickeln und es wird auch „Nachzügler" geben, die, aus welchen Gründen auch immer, sich relativ spät mit der Umsetzung der für sie relevanten Fachstrategien beschäftigen.

Diesen unterschiedlichen Entwicklungsgeschwindigkeiten Rechnung tragend, setzt sich die Querschnittsverwaltung (Organisation/IT, Personal, Finanzen) die folgenden Schwerpunkte:

- Die Pioniere zu fördern, in dem Hemmnisse beseitigt werden (insbesondere Kapazitätsengpässe im Querschnitt).
- Dienststellen strukturiert zu begleiten, indem DIP Handlungsempfehlungen und Unterstützungsleistungen sowie vor allem die notwendigen projektbezogenen Personalkapazitäten fachbereich- aber auch DIP-seitig verpflichtend bereitstellt.

Um die begrenzten Kapazitäten am wirkungsvollsten einsetzen zu können, ist die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen (Finanzmittel, Prozess- und IT-Unterstützung) zu priorisieren.

4.3.8 Maßnahmen zur Organisationsentwicklung

Die Querschnittsverwaltung kann die organisatorische Entwicklung in den Fachbereichen nicht vorgeben. Sie kann und muss jedoch durch Herstellen geeigneter Rahmenbedingungen (wie z.B. gemeinsame Organisationsleitlinien) und Beratung, Diskussion und Überzeugungsarbeit den erforderlichen Paradigmenwechsel unterstützen. Dazu werden folgende Schwerpunkte gesetzt:

- Prozessdenken verankern:
  In den Dienststellen ist die Haltung und das Know-how stärker zu entwickeln, wie Prozesse künftig – auch übergreifend und durchgängig – ausgestaltet werden können und sollten,
- Teamstrukturen fördern:
  Selbstorganisation und Ergebnisverantwortung in Teams zu etablieren, erfordert Mut und methodisches Wissen,
- Hierarchische Denkweisen überprüfen und anpassen:
  Regelmäßige Fortbildungs- und Coaching-Maßnahmen für Führungskräfte sollen dazu beitragen, traditionelles Führungsverhalten auf die Erfordernisse der Digitalisierung hin nachhaltig zu verändern,
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit forcieren:
  Damit Lösungsorientierung das Zuständigkeitsprinzip überwinden kann, müssen organisationsübergreifende Prozesse nicht nur ermöglicht werden, sondern aktiv eingefordert und verbindlich vorgegeben werden,
- Digitalisierungsrendite realisieren:
  Unbestritten muss für eine erfolgreiche Digitalisierung kräftig investiert werden. Allerdings ist es wirtschaftlich notwendig, veraltete Vorgehensweisen und Leistungen perspektivisch zurück zu bauen. So sieht das 2-Kanal-Prinzip den digitalen und persönlichen Kontakt vor. Fax, Papier oder auch das Telefon als Kanal können entsprechend reduziert werden.

4.4 Zeitliche Grobplanung (Roadmap)

Zu Beginn der Umsetzung liegt der Schwerpunkt der Aktivitäten und damit auch der Ressourceneinsatz bei der Entwicklung von **DIP als Partner der Dienststellen** und Wegbereiter für die Digitalisierung. Das betrifft das Prozessmanagement ebenso wie die IT. Der IT-Maßnahmenstau muss strukturell bewältigt werden können, damit neue Ideen eine Chance auf Verwirklichung haben. Methodenkompetenz in Bezug auf Prozessdesign, agile Arbeitsformen und eine optimierte Aufgabenverteilung müssen noch auf- und ausgebaut werden.

Zu dem Programm **<digital.heute>** zählen Maßnahmen, die sich bereits in Bearbeitung befinden oder sofort begonnen werden. Das Programm beinhaltet Maßnahmen, die trotz der Schwerpunktsetzung auf die Veränderungen innerhalb DIP geleistet werden können und soll bis Mitte 2020 abgeschlossen sein.

Das Programm **<digital.normal>** beinhaltet bereits laufende Aktivitäten (z.B. E-Government, E-Akte). Es wird ab 2020 zunehmend ausgebaut und mit dann verfügbaren Kapazitäten versehen. Bis 2025 soll es weitestgehend abgeschlossen sein.

<digital.vernetzt> beinhaltet ebenfalls einige Aktivitäten, die bereits unmittelbar anstehen. Ab 2021 wird es einen breiten Raum einnehmen. Der Schwerpunkt liegt hier auf der Unterstützung der Dienststellen zur Umsetzung ihrer Fachstrategien. Ein Abschluss des Programmes ist derzeit noch nicht planbar.

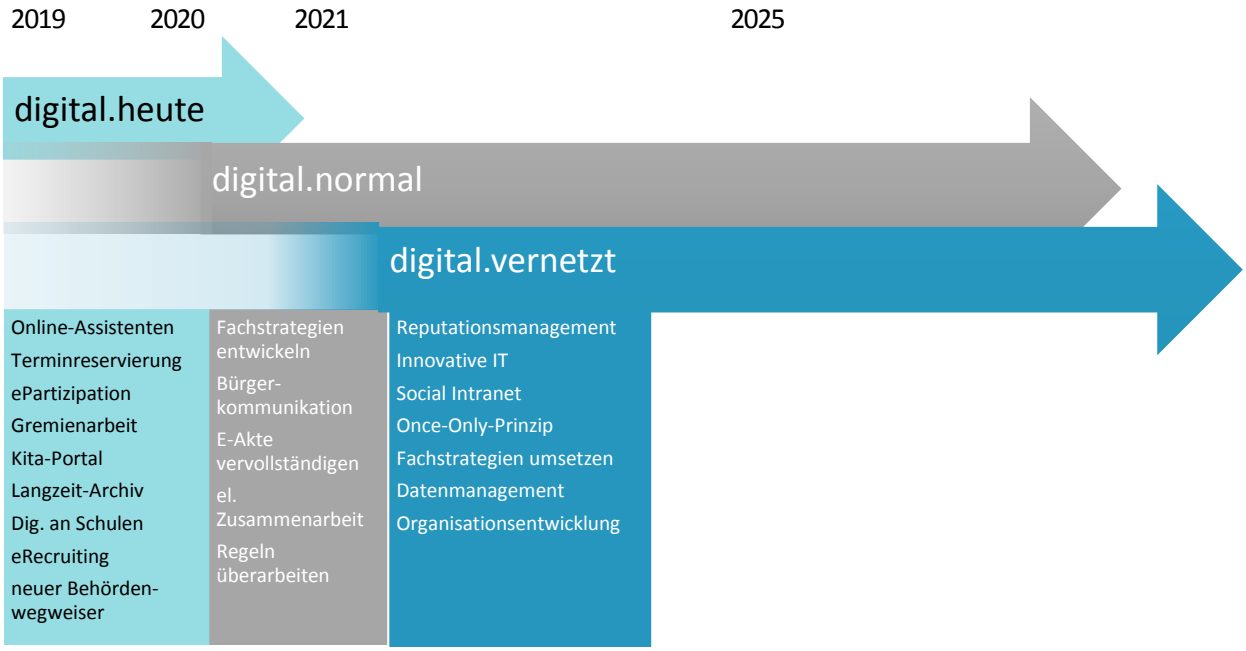


Abb 6: Roadmap digital.stadt.nürnberg

4.5 Personal- und Sachmittel

4.5.1 Personal für die Arbeit an Digitalisierungsprojekten

Um die Dienststellen optimal bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer digitalen Fachstrategie unterstützen zu können, müssen bei DIP zunächst die Grundlagen geschaffen oder deutlich verbessert werden. Sowohl technische als auch methodische Kompetenzen, Strukturen und Ressourcen sind derzeit noch nicht auf die künftige Rolle als Partner und Wegbereiter vorbereitet. Darum wird in den Jahren 2019 und 2020 ein hoher Anteil der für Innovationsprojekte verfügbaren Projektkapazität im Aufbau der eigenen Kompetenzen und Ressourcen gebunden sein. Die verbleibenden Kapazitäten werden im Wesentlichen für die bereits definierten IT-Maßnahmen sowie die oben genannten Programme <digital.heute> und <digital.normal> benötigt.

Durch Ausnutzen einer sog. „Sourcingstrategie“, d.h. die Inanspruchnahme von mehr und höherwertigen Dienstleistungen Dritter, sollen mittelfristig die für Projektarbeit verfügbaren Personalkapazitäten deutlich angehoben werden. Da im Zuge der Umsetzung des IT-Sollkonzeptes der „Eigenbedarf“ für DIP sinkt, steht zunehmend mehr Projektkapazität für Dienststellenprojekte zur Verfügung, sodass die Digitalisierungsstrategien der Dienststellen seitens DIP zunehmend besser unterstützt werden können. Die folgende Grafik veranschaulicht die angestrebte Entwicklung.

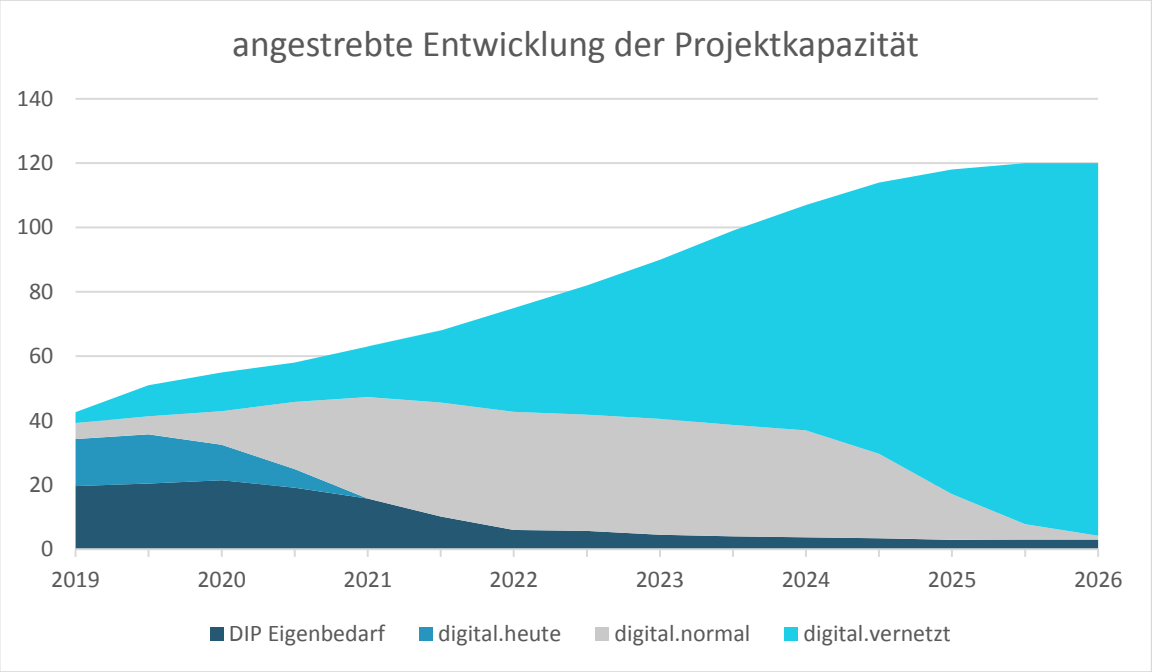


Abb. 7: angestrebte Entwicklung der für die Digitalisierung einzusetzenden Personalkapazität

Zudem werden die fachlichen IT-Koordinatoren vor Ort in den Fachbereichen die digitalen Aktivitäten aus Sicht der Fachdienststellen anstoßen, koordinieren und in Zusammenarbeit mit DIP die Umsetzung unterstützen.

4.5.2 Finanzbedarf

Im vorliegenden Konzept wird davon ausgegangen, dass die bereits zum Haushalt 2019 erfolgte Stellenschaffung für die Umsetzung der Digitalisierung mittelfristig nicht in erforderlichem Ausmaß erhöht werden kann. Um dennoch eine ausreichend hohe Wirkung erzielen zu können, muss verstärkt Dienstleistung zugekauft werden. Das

betrifft insbesondere den IT-Bereich mit dem hohen Bedarf an IT-Fachkräften in einem äußerst schwierigen Arbeitsmarkt. Mit dem Zukauf von Dienstleistungen erhöhen sich die Sachkosten in erheblichem Umfang.

Nicht ausreichend vorhandene Projektkapazitäten müssen zunächst durch Zukauf von Projektleistungen abgedeckt werden. Wenn es gelingt, in den kommenden fünf Jahren jährlich etwa 10 - 15 % der für den laufenden Betrieb gebundenen Personalkapazitäten für Projektarbeit zur Verfügung zu stellen, indem sie durch Zukauf externer Leistungen[36] entlastet wird, ist mit einer Mehrung von etwa 3,5 Mio € (brutto) in 2020 bis zu 13 Mio. € (brutto) jährlich im Jahr 2025 zu rechnen. Dabei wird von Ausgaben für zugekaufte Projektleistungen im Umfang von bis zu 3 Mio € jährlich und Leistungen im IT-Betrieb von etwa 10 Mio. € jährlich ausgegangen.

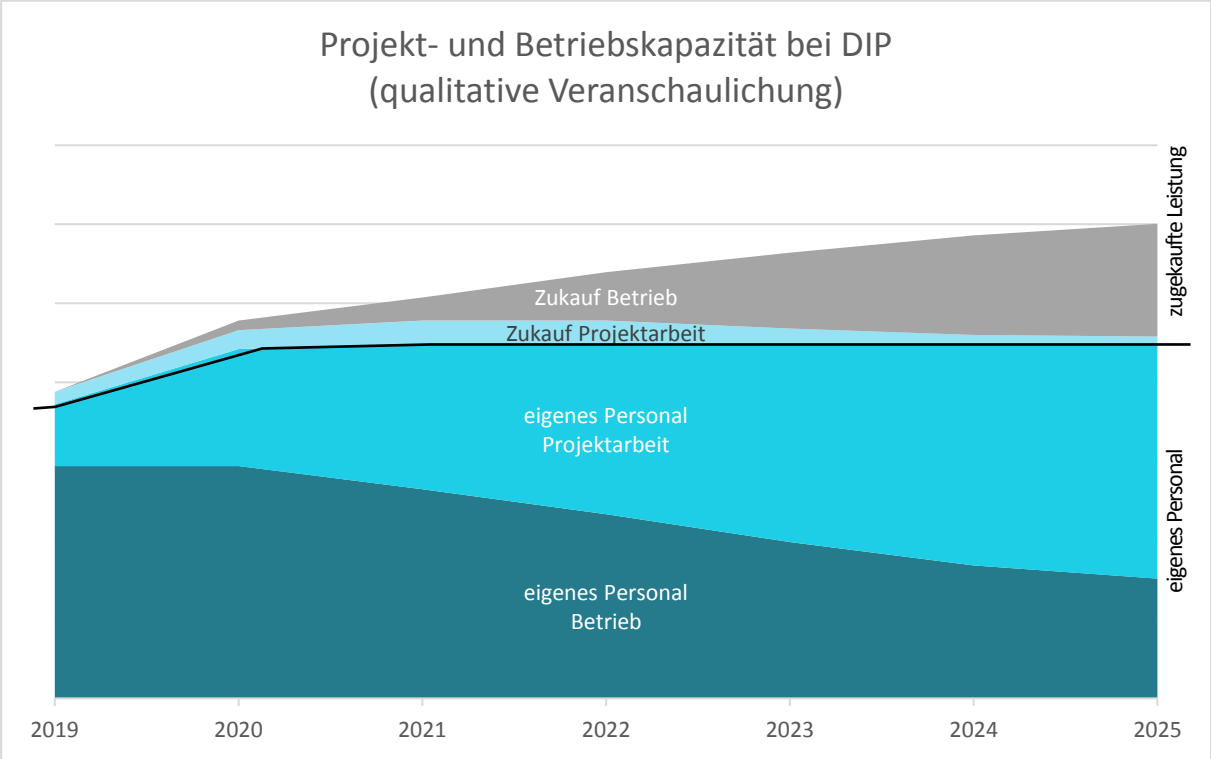


Abb. 8 erforderliche Entwicklung der bei DIP verfügbaren Personalkapazität für Projektarbeit

Die Sachkosten für Projekte der Dienststellen sind hierbei noch nicht berücksichtigt und müssen gesondert finanziert werden. Der Finanzbedarf für diese Projekte kann erst valide geschätzt werden, wenn die jeweiligen Fachstrategien ausgearbeitet und mit entsprechenden Maßnahmen unterlegt sind.

Diesem Aufwand gegenüber steht letztlich der Wert der Erhaltung der Handlungsfähigkeit und des Vertrauens der Bürgerschaft in die Stadtverwaltung, der Nutzung der Möglichkeiten der Digitalisierung und der Bewältigung der Herausforderungen die durch die tiefgreifenden gesellschaftlichen Veränderungen entstehen. Nur so lassen sich die Nutzenpotenziale der Digitalisierung erschließen und damit die dringend benötigten Produktivitätsverbesserungen erreichen, um mit den knapper werdenden personellen Ressourcen die Leistungsfähigkeit und Verlässlichkeit der Stadtverwaltung nachhaltig aufrecht zu erhalten.

Die benötigten Finanzmittel werden separat im Rahmen der Haushaltsanmeldung behandelt und zur Beschlussfassung vorgelegt werden.

[36] *Zukauf von Leistungen über den derzeitigen Umfang hinaus.*

4.6 Weiteres Vorgehen

Das Programm **<digital.heute>** bedarf keiner besonderen Initialisierung. Es beinhaltet Maßnahmen, die bereits aktiv bearbeitet werden oder im Rahmen der Strategieprojekte zeitnah umgesetzt werden.

Für das Programm **<digital.normal>** gilt:

- Die bereits laufenden Vorhaben werden ohne Unterbrechung weitergeführt,
- Die konkrete Umsetzungsplanung des Programmes (Finanzierung, Verantwortlichkeiten, Kapazitäten) wird im Zusammenhang mit der Umsetzung der Ergebnisse aus den Strategieprojekten von Ref. I/II in den kommenden Monaten erarbeitet,
- Das Programm startet, sobald die Voraussetzungen dafür geschaffen sind, voraussichtlich im 2. Quartal 2020.

Auch das Programm **<digital.vernetzt>** enthält Maßnahmen, die zunächst unverändert weitergeführt oder bereits beschlossen sind. Diese Maßnahmen werden wie vorgesehen weitergeführt. Parallel zur Initialisierung von <digital.normal> werden die Voraussetzungen für die Umsetzung dieses Programmes geschaffen, insbesondere die benötigten Personalkapazitäten bereitgestellt und die benötigten Haushaltsmittel. Es startet, sobald die Voraussetzungen dafür vorliegen. Voraussichtlich Anfang 2021.

Die in diesem Dokument aufgeführten Maßnahmen und Programme sind aus aktuellen Überlegungen und Gegebenheiten entwickelt worden und sind nicht als abschließend anzusehen. Die Strategie wird sich im Laufe der Zeit weiterentwickeln und die abgeleiteten Programme werden entsprechend fortgeschrieben.

Nürnberg, den 11.06.2019

Amt für Digitalisierung, IT
und Prozessorganisation

Glossar

Agilität:
„Agilität ist die Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen bzw. in Strukturen und Prozessen. Man reagiert flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen. Man ist, etwa in Bezug auf Veränderungen, nicht nur reaktiv, sondern auch proaktiv." (Quelle: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882/version-368852)

Bar Camp:
Workshop-Methode, bei der vor der Veranstaltung kein festes Programm entwickelt wird, sondern die Teilnehmer selbst spontan z.B. Vorträge, Workshops oder Unterhaltungen durchführen. (vgl. https://www.event-brite.de/blog/barcamp-methode-definition-ablauf-regeln/)

Big Data:
„Big Data *beschreibt Datenbestände, die aufgrund ihres Umfangs, Unterschiedlichkeit oder ihrer Schnelllebigkeit nur begrenzt durch aktuelle Datenbanken und Daten-Management-Tools verarbeitet werden können." (Quelle: http://enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/daten-wissen/Datenmanagement/Datenmanage-ment--Konzepte-des/Big-Data/index.html/?searchterm=big data)*

Bot-System:
System von Programmen, das sich wiederholende Aufgaben ohne menschliche Interaktion abarbeitet (vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Bot).

CMS:
Content-Management-Systeme sind Software-Systeme, welche die Erstellung, Speicherung und Publikation von Inhalten unterstützen. Die Ausgabe der Inhalte ist dabei über das Web oder über Printmedien möglich. Ihr elementares Charakteristikum ist die Trennung von Inhalt und Form (medienneutrale Speicherung). (Quelle: http://enzyk-lopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/daten-wissen/Informationsmanagement/Informationsmanage-ment--Konzepte-des/Content-Management-System-/index.html/?searchterm=cms)

Design-Thinking:
Methode, bei der Bedürfnisse von Nutzern im Zentrum stehen und bei der nutzerorientierte Erfindungen entwickelt werden (vgl. https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html).

Digital First:
„digital-first" weist darauf hin, dass bei einer Neuausrichtung z.B. von Prozessen zuerst der digitale Kanal ausgebaut werden soll und andere Kanäle zweitrangig betrachtet werden.

Digital Lab:
Physischer oder virtueller Raum, in dem digitale Ideen in einem geschützten Umfeld getestet und umgesetzt werden können (vgl. https://www.etventure.de/digital-lab/).

Digital only:
Der Begriff beschreibt, dass der digitale Zugang der einzige Zugang ist, der zur Verfügung steht.

Digitalisierung:
Digitalisierung wird hier als Synonym für den Begriff „Digitale Transformation" verwendet und bezeichnet den durch Informationstechnologien hervorgerufenen Wandel der Gesellschaft und der Verwaltung. Sie betrifft die Gesamtheit aller Produkte, Prozesse und Denkweisen, ausgerichtet an den Möglichkeiten moderner Informationstechnik.

DMS:
Dokumentenmanagementsystem, eine Software zur elektronischen Verwaltung von Schriftgut (https://de.wikipedia.org/wiki/Dokumentenmanagement).

Geodateninfrastruktur:
Eine standardübergreifende Vernetzung raumbezogener Daten (Geodaten) auf der Basis von Internetdiensten. Damit werden die Voraussetzungen geschaffen für die Gewinnung, Auswertung und Anwendung von Geoinformationen in öffentlichen Verwaltungen, Wirtschaft, Wissenschaft und im privaten Bereich.

GIS:
Geographische Informationssysteme erfassen, speichern, prüfen, manipulieren, integrieren, analysieren Daten, die sich auf räumliche Objekte beziehen und stellen diese Daten dar.

Internet der Dinge:
„Internet der Dinge" (engl. „Internet of Things" oder kurz IoT) – „bezeichnet die Idee eines erweiterten Internet, welches neben klassischen Rechnern und mobilen Endgeräten auch beliebige physische Gegenstände mittels Sensoren und Aktuatoren in seine Infrastruktur einbindet und so zu Anbietern bzw. Konsumenten verschiedenster digitaler Dienste macht." (Quelle: http://enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Rechnernetz/Internet/Internet-der-Dinge/index.html/?searchterm=internet der dinge)

Internet of Everything:
Abgeleitet aus dem Begriff „Internet of Things", welches das Phänomen der Vernetzung scheinbar banaler Gegenstände beschreibt, weitet sich dieser Begriff auf Menschen und Prozesse aus und versucht zu umschreiben, dass es überhaupt keine Schranken der Vernetzung mehr gibt. (Vgl. https://www.itwissen.info/IoE-Internet-of-everything.html)

Künstliche Intelligenz:
„Künstliche Intelligenz soll Maschinen in die Lage versetzen, menschliche Tätigkeiten zu übernehmen. Dabei soll das menschliche Gedächtnis, sein Lernverhalten und seine Entwicklung nachgebildet werden." (Quelle: http://enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/KI-und-Softcomputing/Kunstliche-Intelligenz/index.html/?searchterm=künstliche Intelligenz)

Lernende Organisation:
d.h. Fähigkeit, Veränderungen wahrzunehmen, sich schnell und flexibel auf die notwendigen Anpassungen einzulassen und das Verwaltungshandeln zukunftsorientiert auszurichten

Miniaturisierung:
Herstellung immer kleinerer technischer Komponenten

Normenscreening:
Systematische Überprüfung verwaltungsrechtlicher Vorschriften

Once-Only-Prinzip:
Engl. „nur-einmal" – Der Begriff steht für Erleichterungen in Bezug auf die Dateneingabe, die nur einmal erfolgen muss um unterschiedliche Dienste in Anspruch nehmen zu können.

One-Stop-Government:
Engl., „Ein-Stopp-Verwaltung" – Der Begriff beschreibt das Prinzip, nach dem für einen Verwaltungsvorgang nur ein einziger (persönlicher) Kontakt erforderlich ist.

Open Data:
„Der Begriff „Open Data" (deutsch offene Daten) beschreibt ein Konzept, bei dem diese maschinenlesbaren und strukturierten Informationen durch die Verwendung offener Nutzungsrechte von jedermann frei verwendet, nachgenutzt und verbreitet werden können. Die Nutzung dieser offenen Daten darf laut der Open-Definition nur eingeschränkt werden, um den Ursprung durch Quellennennung und die Offenheit der in ihnen enthaltenen Informationen sicherzustellen. Diese offenen Daten dürfen jedoch keine personenbezogenen Daten oder Daten, die dem Datenschutz unterliegen, beinhalten. Open Data folgt hier der Maxime der „Hackerethik": öffentliche Daten nützen, private Daten schützen. Im Gegensatz zu bereits verarbeiteten und meist rechtlich geschützten Informationen handelt es sich bei diesen Daten oft nicht nur um Text- oder Bildmaterial, sondern um Tabellen, Karten oder Datenbanken. In diesem Zusammenhang wird auch von „Rohdaten" gesprochen, die als Grundlage für die letztendlich aufbereitete Information dienen. Diese Daten können aus den unterschiedlichsten Bereichen der Gesellschaft stammen: Geodaten, Kulturdaten, Daten aus Wissenschaft und Forschung sowie Wetter- und Umweltdaten." (Quelle: https://www.kas.de/wf/de/71.15333)

Ortsrecht:
Ortsrecht (Synonym Kommunalrecht oder Stadtrecht): „Das „Nürnberger Stadtrecht" ist eine Sammlung der vom Stadtrat Nürnberg beschlossenen Satzungen und Verordnungen, die selbstständige Bedeutung haben." Quelle: https://www.nuernberg.de/internet/stadtrecht/.

Reifegradmodell:
Mit Hilfe von Reifegradmodellen wird die Arbeitsweise von Unternehmen oder Projekten vor allem bei der Entwicklung von Software und Systemen bewertet. Die Modelle bieten dabei eine Unterteilung in unterschiedliche Reifegrade. Die Reifegrade werden als Vergleichswert (Benchmark) für die Reife eines Unternehmens verwendet. (Quelle: http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/is-management/Systementwicklung/reifegradmodelle)

Robotik:
„Die Robotik oder Robotertechnik beschäftigt sich mit dem Entwurf, der Gestaltung, der Steuerung, der Produktion und dem Betrieb von Robotern, z.B. von Industrie- oder Servicerobotern." (Quelle: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/robotik-54198)

SAP:
Ist eine Enterprise-Resource-Planning Software. Diese unterstützt Organisationen bei der Planung und Steuerung von Ressourcen, wie z.B. Kapital, Personal oder Betriebsmittel.

Service-Design:
Dienstleistungsgestaltungsprozess aus Kundenperspektive.

Serviceorientierung:
ausliefern der gefragten Leistung von einer Stelle aus. Für die Serviceerbringung werden ggf. weitere Services in Anspruch genommen, nicht jedoch unvollständige Teilergebnisse übergeben.

Testimonial:
„zu Werbezwecken (in einer Anzeige, einem Prospekt o. Ä.) verwendetes Empfehlungsschreiben eines zufriedenen Kunden, besonders eines Prominenten“ (Quelle: https://www.duden.de/rechtschreibung/Testimonial)

Think-Tank:
auch Denkfabrik genannt, ist ein Konzept bei dem sich interdisziplinäre Teams sich mit zukunftsorientierten Fragestellungen auseinandersetzen (vgl. https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-think-tank-54074)

Usability:
„Fähigkeit eines Techniksystems, sich durch eine simple und intuitive Anwendung an die jeweiligen Nutzerbedürfnisse anzugleichen“ (Quelle: https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/usability)

User Experience:
„Wahrnehmungen und Reaktionen einer Person, die aus der tatsächlichen und/oder der erwarteten Benutzung eines Produkts, eines Systems oder einer Dienstleistung resultieren. […] Dies umfasst alle Emotionen, Vorstellungen, Vorlieben, Wahrnehmungen, physiologischen und psychologischen Reaktionen, Verhaltensweisen und Leistungen, die sich vor, während und nach der Nutzung ergeben.“ (DIN ISO 9241-210)

Quellenverzeichnis

Balka, K.; Daub, M. & Pflanzer A. (2018). *Automatisierung im öffentlichen Sektor. Bessere Prozesse für Behörden, schnellere Abläufe für Bürger*. McKinsey & Company.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017). *Weißbuch: Arbeiten 4.0.* Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Daheim, C.; Korn, J. & Wintermann, O. (2017). *Mittelstand in der digitalen Transformation. Warum der Wandel nur mit einer neuen Arbeitskultur gelingen kann*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Daheim, C.; Wintermann, O. (2017). *2050: Die Zukunft der Arbeit. Ergebnisse einer internationalen Delphi-Studie des Millennium Project.* Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Fluck, H. R.(2017). 21. Verwaltungssprache und Staat-Bürger- Interaktion. In Ekkehard Felder, Friedemann Vogel (Hrsg.), *Handbuch Sprache im Recht* (S. 425–440). Berlin, Boston: De Gruyter.

Hulverscheidt, C.; Schmieder, J. (2019). Vernetzung ist alles. (https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/daten-daten-daten-vernetzung-ist-alles-1.4280540).

OECD (2019). *OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work*. Paris: OECD Publishing.

Pietzcker, E. (2012). *Alter, Migration und Gesundheit. Leitfaden und Projektdokumentation aus dem Mehrgenerationenhaus Nürnberg-Schweinau*. Nürnberg. (*https://www.nuernberg.de/imperia/md/seniorenamt/dokumente/programmhefte/leitfaden_alter_migration_gesundheit.pdf*)

Scheller, T. (2017). *Auf dem Weg zur agilen Organisation.* München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Anhang A: Steckbriefe <digital.heute>

A.1 ePartizipation

Status: in Betrieb seit 2013

Die Stadt Nürnberg führt seit 2013 ePartizipationsvorhaben und diese seit 2016 auf der zentralen Beteiligungsplattform onlinebeteiligung.nuernberg.de durch. Es ist das Ziel der ePartizipation für ausgewählte Themen Anregungen von Bürgerinnen und Bürgern einzuholen, die Akzeptanz des jeweiligen Vorhabens zu fördern, die Entscheidungsgrundlage für die politischen Gremien zu verbessern und den Dialog mit den Bürgerinnen und Bürgern transparent zu gestalten.

Seit 2013 werden pro Jahr zwischen zwei und vier neue ePartizipationsvorhaben durchgeführt, wie z.B. bei der Standortwahl von Mobilitätsstationen im Stadtgebiet oder bei der Gestaltung des Quartierparks in Eberhardshof. Im Jahr 2018 wurde auf den Seiten der laufenden ePartizipationen eine Besucherzahl von insgesamt 9.430 erreicht, wobei ca. 31.000 Aktionen (z.B. Seite ansehen, Beiträge schreiben, Beiträge kommentieren, etc.) ausgeführt wurden.

Bei der Durchführung der ePartizipationen hat sich die dienststellenübergreifende Zusammenarbeit von Bürgermeisteramt, Presseamt und dem Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation besonders bewährt und dient als Vorbild für agile Teams, die in der Stadtverwaltung künftig vermehrt zum Einsatz kommen sollen.

Das Aufgabenspektrum des Teams reicht von Beratung, Konzeption, Öffentlichkeitsarbeit, bis hin zu Moderation und Redaktionsunterstützung. Ein 2x pro Jahr tagender Steuerungskreis, bestehend aus den persönlichen Mitarbeitenden der Referenten sowie weiteren Know-how-Trägern, sichert den stadtweiten Informationsfluss und die strategische Ausrichtung.

Aufgrund der erfolgreichen Entwicklung werden auch 2019 vier neue ePartizipationen, u.a. zum Thema „Mein digitales Nürnberg“ und zur Neukonzeption des Gemeinschaftshauses Langwasser, durchgeführt.

A.2 Digitale Gremienarbeit

Status: in Betrieb seit 2018

Im Jahr 2018 wurde das zuvor eingesetzte elektronische Ratsinformationssystem nach 16-jährigem Betrieb durch ein neues Ratsinformationssystem abgelöst, das eine digitale und papierlose Gremienarbeit mit mobilen Endgeräten ermöglicht.

Im Rahmen des Projekts konnten auch die Arbeitsprozesse beschleunigt und transparenter gestaltet werden. So ermöglicht das neue System die elektronische Abbildung der Abläufe, von der Erstellung einer Vorlage bis zum Beschluss. Schnittstellen zum Dokumentenmanagementsystem und zu SAP sollen in Zukunft zudem eine medienbruchfreie Aktenablage und Abrechnung ermöglichen.

Die Stadträtinnen und Stadträte können das neue System auf mobilen Endgeräten nutzen und dies auch, wenn zum Beispiel unterwegs keine Internetverbindung verfügbar ist. Dies führt letztendlich zu einer Ersparnis von Druck- und Versandkosten, die bis zur Einführung des neuen Systems ca. 80.000 Euro pro Jahr betrugen.

Auch für die Bürgerinnen und Bürger, von denen bereits das abgelöste System gut angenommen wurde, ergeben sich Vorteile. Durch eine verbesserte Suchfunktion und tiefergehende Informationen, zum Beispiel über die Zusammensetzung der einzelnen Gremien, konnte die Nutzerfreundlichkeit weiter gesteigert werden.

Derzeit sind im neuen Ratsinformationssystem bereits ca. 100.000 Dokumente eingestellt.

A.3 Kita-Portal Nürnberg

Status: in Betrieb - weitere Umsetzung geplant bis 2021

Ziel des Projekts ist die Einführung eines trägerübergreifenden Kita-Portals für Nürnberg, das künftig als online-gestütztes System zur Suche, Vergabe und Verwaltung von Kinderbetreuungsplätzen (Kinderkrippe, Kindergarten, Kinderhort) dienen soll. Das System soll im Endausbau alle Träger und somit knapp 500 Nürnberger Kindertageseinrichtungen umfassen.

Durch das Kita-Portal kann die Benutzerfreundlichkeit für Familien im Vergleich zum alten Anmeldeverfahren (Anmeldung für Eltern nur dezentral über die die jeweilige Einrichtung möglich) deutlich gesteigert werden, da der Info-, Such- sowie Anmeldevorgang für einen Kita-Platz in allen Nürnberger Einrichtungen (Endausbau) bequem online abgewickelt werden kann. Zudem wird durch das Portal der Anmeldeprozess für die Eltern deutlich transparenter.

Durch die zentrale Stammdatenbank wird der Aufwand für den Anmeldeprozess deutlich reduziert, da die Anmeldedaten durch die Eltern nur noch zentral im Kita-Portal gepflegt werden müssen. Doppelt- und Mehrfachanmeldungen können zudem sofort festgestellt und bereinigt werden, was auch verwaltungsseitig den Aufwand reduziert.

Die zentrale Pflege der Daten führt ferner zu einer genaueren und schnelleren Ermittlung der tatsächlichen Nachfrage nach Kita-Plätzen. Auf dieser Datenbasis lässt sich die Bedarfs- und Jugendhilfeplanung durch die Verwaltung weiter optimieren.

Im Jahr 2019 findet die Anmeldung über das Kita-Portal erstmalig für alle Kinderkrippen und Häuser für Kinder mit Plätzen für Kinder unter 3 Jahren statt. Die Anmeldung für die Altersgruppen 3-6 Jahre (Kindergarten) und 6-10 Jahre (Kinderhort) wird im Jahrestakt bis 2021 freigeschaltet.

A.4 Online-Module Kfz-Zulassung

Status: in Betrieb - weiterer Umsetzungsschritt 2019 / 2020 geplant

Bei der Kfz-Zulassungsbehörde sind bereits insgesamt sieben Online-Module eingeführt, über die die Bürgerinnen und Bürger folgende Leistungen abrufen können:

- Fahrzeug-Abmeldung,
- Fahrzeug-Wiederzulassung,
- Terminvereinbarung,
- Kennzeichenreservierung,
- Bankbriefauskunft,
- Feinstaubplakette,
- Halterauskunft.

Großer Beliebtheit erfreuen sich die Module zur Termin- und Kennzeichenreservierung, die durchgängig digital abgewickelt werden. Eine weitere Sachbearbeitung durch die Beschäftigten der Kfz-Zulassungsbehörde ist also nicht erforderlich. Gleiches gilt für die Bankbriefauskunft, über die der Eingang von Zulassungsbescheinigungen abgerufen werden kann, die als Finanzierungssicherheit bei einer Bank hinterlegt sind.

Für Abfragen zu einem Fahrzeughalter (Halterauskunft) und zum Erhalt einer Feinstaubplakette können Online-Anträge gestellt werden. Bei beiden Vorgängen schließt sich nach dem Eingang des Online-Antrags die manuelle Bearbeitung durch die Kfz-Zulassungsbehörde an.

Als direkt fahrzeugbezogene Leistungen lassen sich von den Kundinnen und Kunden derzeit die Fahrzeug-Abmeldung und die Wiederzulassung online initialisieren. Hier ist jeweils der elektronische Personalausweis erforderlich. In beiden Fällen ist nach der Antragstellung eine Sachbearbeitung durch die Kfz-Zulassungsbehörde erforderlich, die teils mit erheblichem Aufwand verbunden ist. Am Gesamtaufkommen der Kfz-Zulassungsbehörde haben die beiden bundesweit eingesetzten Module derzeit jedoch nur einen Anteil von deutlich unter 1%.

Die Einführung eines Online-Moduls für die Leistung „Fahrzeug-Neuanmeldung“ ist für die Jahre 2019 / 2020 geplant.

A.5 WLAN-Ausbau

Status: in Umsetzung (s. Initiative WLAN 2020)

Die städtische Verwaltung beschäftigt sich seit längerer Zeit mit der Einführung von freiem WLAN sowohl in Ämtern und Behörden als auch im öffentlichen Raum (City WLAN). Den Bürgerinnen und Bürgern sowie den Besucherinnen und Besuchern soll an möglichst vielen Orten in Nürnberg die Möglichkeit gegeben werden, sich über den in der ganzen Stadt einheitlichen WLAN Netzwerknamen #nue_freewifi kostenlos und anonym mit dem Internet zu verbinden.

Neben der Steigerung der Standortattraktivität durch freies WLAN bietet der WLAN-Ausbau, gerade in städtischen Gebäuden, noch weitere Vorteile. So lassen sich zum Beispiel zusätzlich technische Netze zur Steuerung der Haustechnik oder Netze für Mobiltelefone, die an die städtische Telefonanlage angebunden sind, einrichten. In Zukunft wird in der Gebäudeautomation die Einbindung von IoT("Internet of things")-Geräten oder auch Feldgeräten per Funk ein sehr relevantes Thema werden, da damit u.a. eine kostengünstige Aufrüstung von Bestandsgebäuden möglich wird.

Der WLAN-Ausbau in städtischen Gebäuden ist mittlerweile in der Initiative WLAN 2020 gebündelt, um die WLAN-Vernetzung mit zusätzlicher Dynamik voranzutreiben. Die WLAN-Projekte aller Dienststellen werden im Rahmen der Initiative zentral geplant und finanziert. Hiervon ausgenommen sind aufgrund ihrer Größe der Schulbereich sowie das Jugendamt, deren WLAN-Projekte separat finanziert und geplant werden. Hierbei wird es darum gehen, dass alle Einrichtungen, die künftig an den Start gehen, entsprechend ausgestattet sind und Bestandseinrichtungen nachgerüstet werden.

Freies WLAN im öffentlichen Raum wird aktuell rund um den Hauptmarkt angeboten. Zusätzlich steht Besucherinnen und Besuchern sowie Mitarbeitenden freies WLAN mittlerweile in 71 städtischen Gebäuden, z.B. in der Kfz-Anmeldung am Rathenauplatz oder im Einwohneramt, zur Verfügung. Im Laufe des Jahres 2019 sollen noch viele weitere Standorte angebunden werden, wie zum Beispiel die Meistersingerhalle.

Die Nutzungszahlen von #nue_freewifi steigen mit dem Ausbau kontinuierlich an. So konnte im März 2019 ein Tagesdurchschnittswert von 964 gleichzeitig eingeloggten Nutzerinnen und Nutzern festgestellt werden (vgl. April 2018: 323 gleichzeitig eingeloggte Nutzerinnen und Nutzer).

A.6 DMS-Einführung

Status: in Betrieb - DMS Basis-Rollout in Umsetzung

Bei der Stadt Nürnberg steht mit dem Produkt eGov-Suite der Firma Fabasoft ein Dokumentenmanagementsystem zur Verfügung, das von den Dienststellen der Stadt Nürnberg als Basis-Infrastruktur für eine einheitliche, strukturierte, rechts- und revisionssichere elektronische Aktenführung genutzt werden kann. Durch die Möglichkeit des DMS auch Geschäftsprozesse elektronisch abzubilden und abzuwickeln, bietet sich zudem die Chance einer Optimierung, vor allem wenn auch Fachsoftware der Dienststellen integriert wird.

Seit Beginn der Einführung wurden im Rahmen zahlreicher fachlicher Projekte, z.B. im Vormund- und Beistandschaftswesen beim Jugendamt oder der Kfz-Zulassung beim Ordnungsamt, ca. 2.200 städtische Mitarbeitende an das DMS angeschlossen. Insgesamt wurden ca. 10 Millionen Dokumente in 1,2 Millionen elektronischen Akten abgelegt oder erzeugt. Zudem wurden zahlreiche Fachverfahren, wie z.B. PROSOZ beim Jugendamt oder IKOL-KFZ beim Ordnungsamt, an das DMS angeschlossen und ermöglichen eine rein elektronische und medienbruchfreie Bearbeitung von Geschäftsprozessen.

Seit 2018 wird neben den rein fachlich orientierten DMS-Projekten der sogenannte DMS Basis-Rollout durchgeführt. Dessen Ziel ist die Sicherstellung einer flächendeckenden DMS-Basis-Infrastruktur durch eine zügige und standardisierte Anbindung aller Referate, Dienststellen und Eigenbetriebe im fachneutralen Aufgabenbereich.

A.7 Digitales Langzeitarchiv

Status: in Umsetzung bis 2019

Im Zuge der Digitalisierung liegen die bei der Verwaltungsarbeit entstehenden digitalen Daten zunehmend ausschließlich in Fachverfahren vor und die Aktenführung erfolgt vermehrt digital im künftig stadtweit strategisch ausgerollten Dokumentenmanagementsystem (DMS).

Endet die Aufbewahrungsfrist digitaler Unterlagen, sind diese aus Gründen der Wirtschaftlichkeit und des Datenschutzes aus den jeweiligen Systemen auszusondern und dem Stadtarchiv anzubieten. Die Stadt Nürnberg ist gesetzlich verpflichtet, archivwürdige digitale Unterlagen ebenso wie z. B. Papierakten dem Stadtarchiv zu übergeben, zu sichern, zu erhalten, zu erschließen und für die Benutzung auch durch Bürgerinnen und Bürger bereitzustellen.

Beispiele für digitale Unterlagen, die sich bereits in der Verantwortung des Stadtarchivs befinden und gesichert sind, aber in Ermangelung eines entsprechenden Systems aktuell noch nicht langzeitarchiviert werden können, sind:

- Digitale Bauakten (z. B. Brücken- und Straßenbauakten, Wasserwirtschaftsakten),
- Unstrukturierte Daten (z.B. Dateiablagen des Staatstheaters oder des Projektbüros BgA),
- Digitale Fotografien, Tonaufnahmen und audiovisuelles Archivgut, z. B. Tonaufnahmen der Stadtrats- und Ausschusssitzungen 1999-2014 oder Zeitzeugeninterviews (z.B. Oral History Projekt des Stadtarchivs zur Migration).

Unmittelbar bevor stehen verschiedene Übernahmen digitaler Unterlagen, wie z. B. Einwohnermelde- und Passdaten (ca. 1,5 Mio. strukturierte Dateien seit 1982) oder digitale Ausländerakten aus dem DMS (ca. 6.000 Akten).

Ziel des Projekts zur Digitalen Langzeitarchivierung, welches 2016 gestartet wurde, war daher zunächst die Auswahl einer konkreten Soft- und Hardwarelösung unter Berücksichtigung der Anforderungen und Systemlandschaft des Stadtarchivs und der städtischen IT. Insbesondere sollte im Rahmen des Projekts auch geklärt werden, wie künftig Daten aus dem städtischen Dokumentenmanagementsystem in das digitale Langzeitarchiv übertragen werden können. Im Anschluss an das Projekt gilt es, die Schnittstellen (z.B. DMS, Gewerberegister GEWAN, Melderegister MESO etc.) zum ausgewählten Archivierungssystem zu realisieren.

Im Rahmen eines Auswahlverfahrens wurde 2018 die Entscheidung getroffen, sich der etablierten Verbundlösung DIPS.kommunal anzuschließen. Die Lösung wurde bereits erfolgreich getestet und soll noch im Laufe dieses Jahres eingeführt und produktiv gesetzt werden.

A.8 Virtuelle Schatzkammer

Status: in Umsetzung ab 2019

Die Historisch-Wissenschaftliche Stadtbibliothek verfügt seit der Eröffnung der Bibliothek im Zentrum über ein Ausstellungskabinett. Die Aura wertvoller Originale können den Besucherinnen und Besuchern in Ausstellungen erfahren und viele Ausstellungen, wie z. B. zur Naturforscherin Sybilla Merian waren Publikumsmagneten. Längst hat sich jedoch das Digitalisat als Surrogat seiner Vorlage etabliert und gilt unter Forschenden und Kultur- sowie Geschichtsinteressierten als selbstverständliches Angebot und die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) setzt bei der Bewilligung von Projektanträgen voraus, dass die betroffenen Quellen frei und dauerhaft im Netz bereitgestellt werden.

Gegenwärtig ist die Stadtbibliothek mit den wertvollen alten Drucken und Handschriften mit Unikatcharakter im Internet nicht präsent. Ziel ist es eine „virtuelle Schatzkammer" aufzubauen, die einen weltweiten und dauerhaften Zugang zu den in der Stadtbibliothek aufbewahrten schriftlichen Kulturdenkmälern sowie lokalgeschichtlich bedeutenden Schriften in digitaler Form oder zu elektronischen Publikationen städtischer Dienststellen ermöglicht.

Des Weiteren sollen die Katalogisierung der rund 400.000 Magazinmedien, die noch nicht einmal zur Hälfte erfasst sind, beschleunigt und ausgewählte Objekte als Digitalisate in einer signifikanten und für die Zielgruppen attraktiven Menge als bedeutender Teil des Nürnberger Kulturerbes im Internet präsentiert werden.

Die Einrichtung einer virtuellen Schatzkammer ist vor allem auch im Umfeld der Kulturhauptstadtbewerbung ein nicht zu unterschätzender Bewerbungsfaktor, die die historische Bedeutung der Stadt Nürnberg und ihrer Region in ihren verschiedenen Facetten am Beispiel der in der Stadtbibliothek vor Ort erhaltenen Originale erfahrbar und sichtbar macht.

Der Auf- und Ausbau einer solchen „virtuellen Schatzkammer" ist eine dauerhafte Aufgabe, die Kapazitäten in der Fotostelle, der Restaurierung (Detailprüfung, Schadensdokumentation, Restaurierungen) und der Katalogisierung (kein Digitalisat ohne beschreibende und strukturierende Metadaten) bindet. Benötigt werden zusätzliche Personalkapazitäten, die ab Anfang 2019 bereitgestellt werden sowie eine adäquate Ausstattung der Fotostelle, die eine produktive Digitalisierung der wertvollen alten Drucke und Handschriften mit Unikatcharakter schonend erlaubt. Zum anderen wird eine zusätzliche Software eingesetzt, die Volldigitalisate und Metadaten miteinander verknüpft und im Internet präsentiert.

A.9 Digitalisierung an Nürnbergs Schulen

Status: in Umsetzung bis 2026

Anfang 2017 wurde vom Stadtrat die Strategie „Lernen und Lehren an städtischen und staatlichen Schulen in Nürnberg im Digitalen Zeitalter“ beschlossen. Ein zentrales Ziel der Strategie ist es, den Schulbereich in die Lage zu versetzen, den Nürnberger Schülerinnen und Schülern die kritische und sachgerechte Nutzung digitaler Inhalte und der verfügbaren technischen Möglichkeiten zu vermitteln.

Der Geschäftsbereich Schule und Sport und seine pädagogischen Ämter sowie das IPSN verfolgen bei der Umsetzung der Strategie einen ganzheitlichen Ansatz, der neben der Lehreraus- und -fortbildung, auch die Ausstattung der Schulen mit Hard- und Software sowie Investitionen in die Infrastruktur umfasst. So werden für die ca. 65.000 Schülerinnen und Schüler und ca. 5000 Lehrkräfte in 143 Schulen u.a. folgende Maßnahmen umgesetzt:

- Veränderungen des Aus- und Fortbildungskonzepts des Instituts für Pädagogik und Schulpsychologie,
- Ausstattungsstandards im Bereich Hardware und Software, die einerseits den pädagogischen Anforderungen genügen, andererseits effizient und kostengünstig beschafft und gewartet werden können. Anpassung der Klassenräume an die durch die Digitalisierung möglichen neuen Formen des Unterrichts,
- Zentrale Verwaltung von Daten zur Gewährleistung des Datenschutzes und der Datensicherheit unter Berücksichtigung der Ressourcen- und Verwaltungseffizienz,
- Aufbau einer strukturierten LAN- und WLAN-Vernetzung in Nürnberger Schulen,
- Anbindung an das leistungsfähige Glasfasernetz der Stadt Nürnberg.

Die Umsetzung der Maßnahmen ist derweil in vollem Gange. So konnten zum Beispiel bereits 45 Schulstandorte an das Glasfasernetz der Stadt Nürnberg angebunden werden (weitere 32 Standorte befinden sich in der Umsetzung). Auch wurden bereits Rahmenverträge, zum Beispiel für interaktive Tafelsysteme oder Beamer und Dokumentenkameras abgeschlossen, aus denen für die Schulen Leistungen abgerufen werden können (siehe „standardisierter Warenkorb“).

Es ist geplant, die Maßnahmenumsetzung bis zum Jahr 2026 abzuschließen.

A.10 eBeschaffung – eVergabe, eBestellung, eRechnung

Status: in Umsetzung

Im Rahmen der Digitalisierung der Stadtverwaltung wird zunehmend mehr Wert auf eine ganzheitliche Ende-zu-Ende-Betrachtung von Prozessen gelegt, auch über Dienststellen- oder Referatsgrenzen hinweg. Dabei zeigt sich, dass der Beschaffungsprozess nicht mit der Bestellung beginnt und auch nicht mit der Lieferung endet, sondern Teil eines übergreifenden Gesamtprozesses ist, der auch als Purchase-to-Pay oder Procure-to-Pay bezeichnet wird. Dieser Prozess umfasst alle Aktivitäten von der Bestellanforderung bis zur Bezahlung.

Bereits in Benutzung befindet sich die eVergabe, bei der der Prozess formaler Ausschreibungen von der Veröffentlichung bis zur Vergabe online durchgeführt wird. Die Nutzung dieses Dienstes soll sukzessive auf alle beschaffenden Bereiche der Stadtverwaltung ausgedehnt werden.

Mit dem EKV-Shop und dem SAP Modul Material Management sind bereits heute Instrumente für eine Bestellanlage in SAP im Einsatz, die das Potential haben, zu einem stadtweit standardisierten Beschaffungssystem von der Bestellanforderung, Bestellgenehmigung, Bestellanlage und -übermittlung weiterentwickelt zu werden. Budgetverantwortliche erhalten damit direkt im SAP-System eine frühzeitige und umfassende Steuerungsmöglichkeit über den Mitteleinsatz und eingehende Rechnungen können anhand eines Bestellbezugs in SAP schneller und einfacher bearbeitet werden. Wenn haushaltsrechtlich einmal die Bestellgenehmigung als Anordnung und die Buchung des Wareneingangs als Feststellung anerkannt werden, könnte ein solches System eines Tages auch für Direktbuchungen von eingehenden Rechnungen eingesetzt werden.

Durch die EU-Richtlinie RL 2014/55/EU und das Bayerische E-Government-Gesetz sind öffentliche Auftraggeber in Bayern ab dem 18.04.2020 verpflichtet, den Empfang und die Verarbeitung elektronischer Rechnungen sicherzustellen. Die Stadt Nürnberg arbeitet seit Oktober 2016 im Rahmen eines eigenen eRechnungsprojekts für die gesamte Stadtverwaltung einschließlich der Eigenbetriebe an der Umsetzung.

Weitere Ziele des Digitalisierungsprojekts sind Effizienzsteigerungen durch eine Ersparnis von Dateneingaben, die Reduktion des Papiereinsatzes, die Beschleunigung der Rechnungsfreigabe, eine digitale Aufrufmöglichkeit von Rechnungsdokumenten durch eine elektronische Archivierung sowie eine insgesamt höhere Qualität und Transparenz des Gesamtprozesses.

Die Projektinitialisierung und die Grundinstallation des eRechnungs-Tools (VIM) wurden bereits erfolgreich abgeschlossen. Noch im Laufe des Jahres 2019 werden die Workflows fachlich konzipiert, Tests durchgeführt und organisatorische Festlegungen getroffen. Anfang 2020 soll mit einem Pilotbetrieb begonnen werden. Parallel dazu starten die Schulungen für die Anwenderinnen und Anwender des neuen Systems, welches stadtweit ab Mitte 2020 produktiv gesetzt werden soll.

Mit der Einführung der elektronischen Rechnungsbearbeitung wird der Abrechnungsprozess aktuell grundlegend digitalisiert. Um eine durchgängige Prozesskette aufzubauen, ist jedoch ein größerer Ansatz über den gesamten Purchase-to-Pay-Prozess erforderlich, der die volle Wirkungsfähigkeit der IT zur Entfaltung bringt.

A.11 Digitale Kundenkommunikation beim Bildungscampus Nürnberg

Status: in Umsetzung ab 2019

Der Bildungscampus Nürnberg (BCN) ist mit Bildungszentrum (BZ) und Stadtbibliothek (StB) eine Dienststelle, die freiwillige Leistungen im Rahmen der öffentlichen Daseinsvorsorge anbietet und somit im Wettbewerb steht. Kundenbedarfe müssen deshalb schneller und zielgerichteter erschlossen werden. Kundenorientierung wird von dem Hintergrund der Digitalisierung zur Kundenzentrierung. Mit einer detaillierten Zielgruppensegmentierung mit Hilfe von Personas-Profilen und UX (=User Experience)-Tools können punktgenaue Bildungsangebote für spezifische Kundenbedürfnisse geschnürt werden und über digitale Kommunikationskonzepte crossmedial und individualisiert den Bürgerinnen und Bürgern angeboten werden.

Eine professionelle Kundenkommunikation und deren Steuerung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für den BCN, da nur dadurch Einnahmen für den BCN erwirtschaftet werden können. Digitale und analoge Kommunikation ist in der Alltagswelt selbstverständlich und wird auch für kommunale Leistungen erwartet. Der Anteil der Bevölkerung, die nur über Print-Medien erreicht wird, sinkt stetig. Der BCN wird deshalb verstärkt ab Mitte 2019 mit einem digitalen Kommunikationskonzept bestehende Kundengruppen festigen und vor allem neue und junge Zielgruppen – die „digitale natives" – erschließen, die bislang mit Print-Kommunikationsinstrumenten kaum mehr erreicht wurden.

In Kooperation mit Experten hat der BCN ein digitales Kundenkommunikationskonzept entwickelt, das über ein Reifegradmodell die Digitalaktivitäten für die beiden Marken „Bildungszentrum" und die „Stadtbibliothek Nürnberg" selbst steuern kann. Die Funktionsweise des bereits erprobten Modells sieht vor, dass die Bürgerinnen und Bürger der Stadt über SEA (=Search-Engine-Advertising), Banner- und Facebook-Werbung auf die reichweitenstarken Websites der Dienststellen aufmerksam gemacht werden, um einen gezielten Website-Besuch zu initiieren.

Voraussetzung für den Erfolg ist, dass der Inhalt der Internetseiten suchmaschinenoptimiert ist und die Usability, z. B. Seitengeschwindigkeit, URL-Struktur und Responsivität, gegeben ist. Denn alles was Suchmaschinen nicht finden, ist in der digitalen Welt nicht existent. Suchergebnisse sind personalisiert, was bedeutet, dass auf Basis verschiedenster Faktoren bei der Suche nach dem gleichen Suchbegriff unterschiedliche Ergebnisse erscheinen können, je nach geografischen Standort, Endgerät oder Such- und Browser Historie. Durch Analyseprogramme und das sog. „Retargeting" werden Werbemaßnahmen optimiert und die sog. Konversionsraten gesteigert. Ein professionelles Newsletter-Angebot und das sog. „Micro Influencer Marketing" ergänzen das digitale Kommunikationsmodell.

Dieses digitale Kundenkommunikationsmodell kann jeder Zeit auch auf andere Dienststellen der Stadt übertragen werden. Mit den zur Verfügung gestellten Personalressourcen kann der BCN als stadtinternes Kompetenzzentrum für digitale Kundenkommunikation – neben dem städtischen Presseamt – Hilfestellung zum Aufbau eines passgenauen Konzeptes auch für andere Dienststellen geben.

A.12 Neue Kommunikation bei der Ausländerbehörde

Status: in Umsetzung bis 2020

Seit Februar 2019 wird in Zusammenarbeit zwischen dem Einwohneramt und dem Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation das Projekt „Neue Kommunikation bei der Ausländerbehörde“ durchgeführt. Ziel des Projekts ist es, ein an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden ausgerichtetes Dienstleistungsangebot der Ausländerbehörde voll umfänglich im Bürgerportal „Mein Nürnberg“ anzubieten.

Dies bedeutet, dass künftig alle der ca. 130.000 (Stand 11/2018) in Nürnberg lebenden Ausländerinnen und Ausländer alle Leistungen der Ausländerbehörde, wie z.B. die Verlängerung der Aufenthaltserlaubnisse (ca. 17.500 Fälle pro Jahr) oder die Prüfung und Beglaubigung von Verpflichtungserklärungen (ca. 3.600 Fälle pro Jahr), über „Mein Nürnberg“ abrufen können.

Durch eine konsequent kundenorientierte Ausrichtung der angebotenen Dienstleistungen sollen zudem die Arbeitsabläufe und Prozesse beschleunigt und die Transparenz des Verwaltungshandelns erhöht werden. Neben Verbesserungen der Qualität und des Kundenservice soll zudem die Attraktivität der Arbeitsbedingungen bei der Ausländerbehörde gesteigert werden.

Im Rahmen der Projektarbeit werden zudem neue Formen der kollaborativen und agilen Zusammenarbeit erprobt, die für künftige Projekte als „Blaupausen“ dienen sollen.

Das Projekt soll bis zum 30.04.2020 abgeschlossen sein.

Anhang B: Schwerpunktprojekte der digitalen Bürgerkommunikation

B.1 Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes

Status: in Planung

Ausgangssituation

„Bund und Länder sind verpflichtet, bis spätestens zum Ablauf des fünften auf die Verkündung dieses Gesetzes folgenden Kalenderjahres *(d.h. 31.12.2022, Anm. der Red.)* ihre Verwaltungsleistungen auch elektronisch über Verwaltungsportale anzubieten (§ 1 Abs. 1 Online-Zugangsgesetz - OZG). Es verpflichtet auch die Kommunen im Rahmen ihrer Zuständigkeit.

Basis der Umsetzung ist der „OZG Leistungskatalog" des Bundes mit priorisierten 575 Leistungsbündeln, die eine unterschiedliche Anzahl von Einzelleistungen enthalten. Die Priorisierungen wurden auf Basis einer TOP 100 Bürgerstudie, einer TOP 100 Wirtschaftsstudie, der Häufigkeit von Anrufen bei der Behördenrufnummer D115, Vorgaben der EU und weiteren Datenquellen vorgenommen.

Für die Stadt Nürnberg wurden daraus bisher über 800 Leistungen ermittelt und es wird von ca. 250 weiteren dort nicht enthaltenen Leistungen ausgegangen, die umzusetzen sind.

Die folgende „Roadmap" bildet grob die Umsetzungsschritte ab, soweit dies aktuell planbar ist. Sie enthält noch etliche Unwägbarkeiten wie die letztendliche Zahl der Verwaltungsleistungen, Komplexität sowie rechtliche und technische Umsetzbarkeit der einzelnen Verwaltungsleistungen, Vorgaben von Bund und Freistaat Bayern, rechtliche Änderungen, Verwertbarkeit der Ergebnisse aus Bundes- und Landesprojekten, weitere Anforderungen von Bund und Freistaat Bayern, etc.

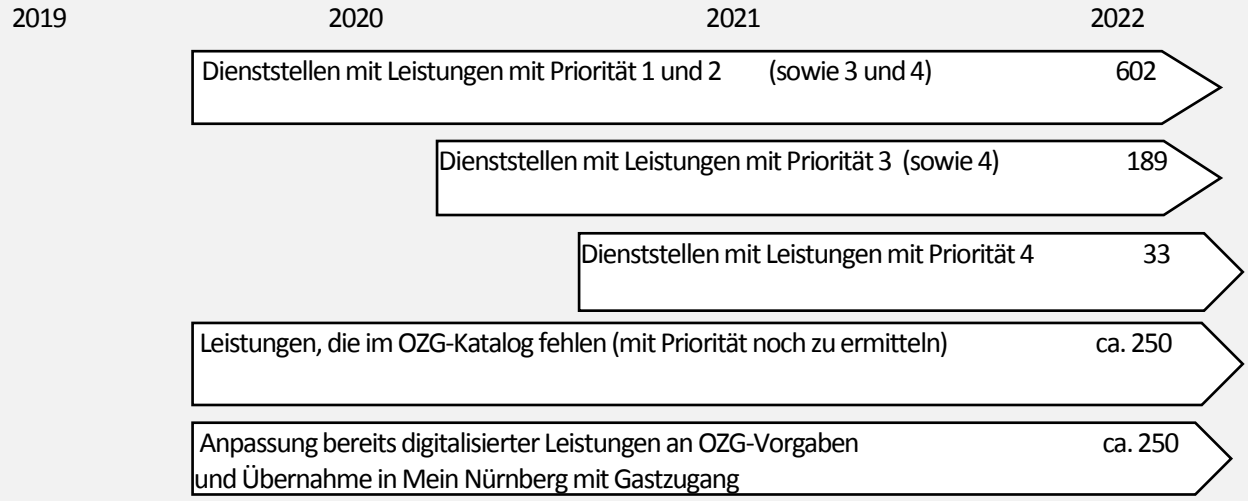
Herangehensweise, Verantwortung und Mitwirkung

Die Umsetzung des OZG in einer sowohl für die Bürgerschaft als auch die Verwaltung nutzbringenden Art und Weise ist eine außerordentlich anspruchsvolle und gleichzeitig unverzichtbare Aufgabe. Ein bloßes Anbieten elektronisch abrufbarer Formulare könnte vielleicht die formalen Anforderungen des OZG erfüllen, würde seiner Intention aber in keiner Weise gerecht werden. Es ist deshalb vorgesehen, die gelisteten Leistungen mit Online-Assistenten umzusetzen und zumindest elektronisch anschlussfähig an die stadtinternen Prozesse zu gestalten. Soweit möglich, ist auch eine direkte Prozesskopplung an die jeweilige Fachanwendung vorgesehen.

Die Federführung für dieses Vorhaben liegt beim E-Government-Büro (DIP/IT-EGB). Die Herausforderung kann aber nur bewältigt werden, wenn die jeweils zuständigen Fachdienststellen jeweils ihren notwendigen fachlichen Beitrag leisten. Insofern ist mit dem Beschluss zur Umsetzung des vorliegenden Konzeptes auch eine Mitwirkungspflicht der Fachdienststellen verbunden.

Die Vielzahl der umzusetzenden Maßnahmen bedingt ein außerordentlich auf Effizienz ausgelegtes Vorgehen. Daher sollen bei der Analyse der Einzelleistungen die Zuordnung zu Lebenslagen und die Querbeziehungen zu anderen Fachbereichen erfasst und dokumentiert werden. Die Umsetzung der Leistungen soll allerdings dienststellenweise erfolgen, damit der Realisierungsprozess auch für die Dienststellen gut strukturiert und planbar wird.

Umsetzungsplanung



Nachhaltigkeit

Durch gesetzliche Änderungen, Leistungsanpassungen oder Verbesserungen entstehen dauerhaft Aufwände in der Pflege der Online-Dienste. Erfahrungsgemäß wird sich daher der Projektaufwand im Laufe der Umsetzung hin zu einem Pflegeaufwand verschieben, aber insgesamt nicht geringer werden. Verringern werden sich jedoch die Aufwände für Ein- und Ausgangspost, Papiervordrucke, das Erstellen von Rechnungen und Buchungen, manuelle Datenerfassung, sowie Liege- und Transportzeiten.

Wesentliche Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung sind:

- **konsequente strategische Ausrichtung**

  Die Stadt Nürnberg bietet erfolgreich bereits rund 250 Online-Dienste an. Das Angebot wird laufend erweitert. Der zusätzliche beschleunigte Ausbau basierend auf dem OZG-Katalog und seinen Priorisierungen bis 2022 wird damit synchronisiert und von der jeweiligen Dienststelle fachlich vorbereitet und koordiniert.

- **systematische Berücksichtigung von Kunden- und Mitarbeiterperspektive**

  Die Digitalisierung der Verwaltungsleistungen erfordert Kreativität, Kooperation und Akzeptanz aller beteiligten Mitarbeitenden und Führungskräfte. Sie brauchen dazu Information, Anleitung, Ermutigung und Freiräume, um Prozesse neu zu denken und erproben. Die Beteiligten müssen den Mehrwert erkennen, statt Befürchtungen wegen evtl. Fehler, Gesetzesverstößen oder Stellenkürzungen zu hegen.

  Durch aktive Information über das Angebot der Stadtverwaltung, einfache, mobil nutzbare und sichere Online-Dienste wird der Mehrwert sowohl für Bürgerinnen und Bürger als auch die Verwaltung erkennbar.

  Nutzungsanreize erhöhen Akzeptanz und Nutzungszahlen.

- **schlanke und effiziente Organisation in der Umsetzung**

  DIP ist zentraler Ansprechpartner und Berater der Dienststellen bei Prozessorganisation und technischer Umsetzung. Bisher verteilte Kompetenzen und Zuständigkeiten der technischen Umsetzung bei DIP/IT werden gebündelt. Die Umsetzung folgt einer 80/20-Regel, d.h. nicht jeder selten vorkommende Spezialfall muss sofort im Online-Angebot abgebildet werden.

- **Prozesse werden neu gedacht**

  Verwaltungsleistungen werden vor der technischen Umsetzung analysiert, kunden- und mitarbeiterorientiert vereinfacht und neugestaltet.

  Prozessergebnisse aus OZG-Projekten des Bundes und des Freistaates Bayern werden zur technischen Umsetzung übernommen.

  Formulare zum Herunterladen und Ausdruck werden ersetzt durch Online-Dienste, neue Formulare werden nicht mehr erstellt.

- **Recht**

  Das Bundes-, Landes- und Ortsrecht lassen die Digitalisierung der Leistungen zu. Das städtische Ortsrecht wird hinsichtlich entbehrlicher Formvorschriften und Hindernisse einer Digitalisierung überarbeitet.

- **Technische Infrastruktur**

  Die vorhandene Online-Plattform, insb. „Mein Nürnberg“ mit Servicekonto und Serviceplattform, elektronische Identität, E-Payment, etc. sind für die Stadtverwaltung verbindlicher Standard. Proprietäre Online-Funktionalitäten sind nach Möglichkeit zu vermeiden.

- **Information, Kommunikation und Marketing extern und intern**

  Verfügbare elektronische Angebote, Nutzenpotenziale, Nutzungsanreize werden extern und extern intensiv kommuniziert. Das Vorgehen, die vorhandene technische Infrastruktur, DIP-Leistungen, Nutzenpotenziale werden top down bei Dienststellen kommuniziert.

- **Finanzen, Personal**

  Um die gesetzliche Verpflichtung und den eignen Anspruch der Digitalisierung der Stadtverwaltung zu erfüllen werden die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen bereitgestellt. Darüberhinaus können für die Umsetzung extern zu beschaffende Dienstleistungen und Produkte in Anspruch genommen werden.

B.2 Mein Nürnberg 2026

Status: in Planung

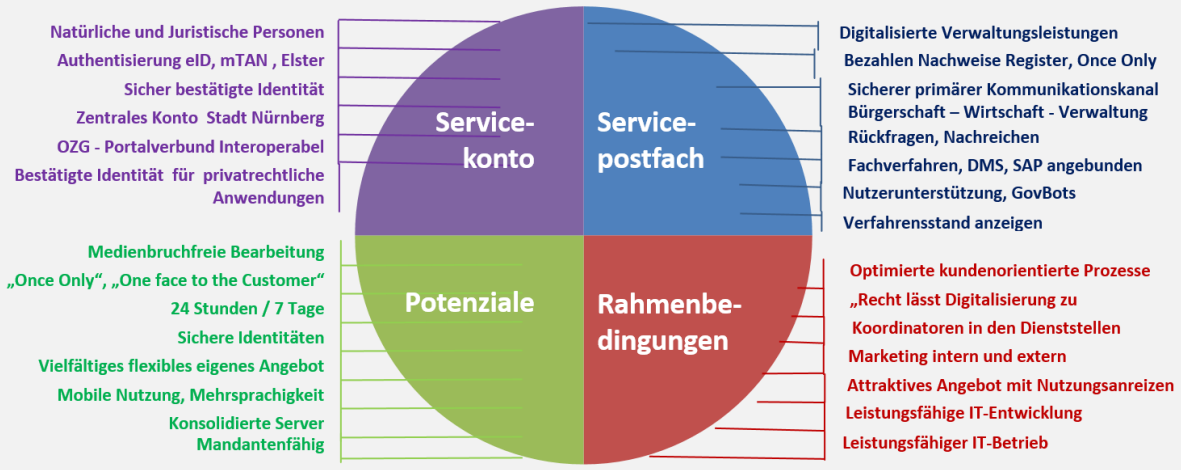
Mit der Plattform „Mein Nürnberg“ steht eine Registrierungs- und Kommunikationsplattform zur Verfügung, die auch den Anforderungen an eine sichere rechtsverbindliche Online-Abwicklung genügt. Diese wird z.B. im Rahmen der Weiterentwicklung der Bürgerkommunikation der Ausländerbehörde (EP/2) zur bidirektionalen Kommunikation in komplexen Situationen des Aufenthaltsrechts eingesetzt.

Das Servicekonto schöpft damit jedoch seine Potentiale nicht aus. Gerade im Hinblick auf die Nutzung von Online-Plattformen in der Gesellschaft kann auf dieser Basis eine Identifikation mit der Stadt Nürnberg erreicht werden. So ist es der Stadt Tel Aviv gelungen, mit geeigneten Angeboten eine Bindung der Bevölkerung an ihre kommunale Plattform „DigiTel“ zu erreichen, die als beispielhaft gilt. (siehe z.B. https://youtu.be/w9_mnbcLKto)

Voraussetzung für eine Identifikation der Nürnberger Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen mit dieser Plattform ist, dass sie deutlich über das umfassende Angebot städtischer Leistungen hinausgeht. Idealerweise sollten auch Angebote der kommunalen Unternehmen (VGN, N-Ergie, Klinikum) oder anderer Behörden und öffentlicher Einrichtungen mit einbezogen werden. Dass eine organisationsübergreifende, regionale Kooperation durchaus gelingen kann, zeigt das Beispiel „Kita-Portal“, bei dem neben dem Jugendamt der Stadt Nürnberg die meisten freien Träger von Kindertagesstätten in Nürnberg beteiligt sind.

Um dieser Vorstellung näher zu kommen, müssen das Angebot ausgebaut, Nutzungsanreize geschaffen und Hürden abgebaut werden. Je mehr Bürgerinnen und Bürger mit diesem Angebot erreicht werden können, desto leichter gelingt es, weitere Partner zu gewinnen.

„Mein Nürnberg“ ist bereits heute ein integraler Teil des Internet-Auftritts der Stadt Nürnberg. Seine Potenziale kann es aber nur erschließen, wenn es gelingt, möglichst viele Nutzer zu gewinnen.



NÜRNBERG

Digitale Dachstrategie /
Integriertes Stadtentwicklungskonzept (INSEK)

Digitales Nürnberg

TEIL 1: STRATEGISCHE LEITLINIEN



Digitale Dachstrategie /
Integriertes Stadtentwicklungskonzept (INSEK)

Digitales Nürnberg

TEIL 1: STRATEGISCHE LEITLINIEN

Impressum

Herausgeber

Stadt Nürnberg	Rathausplatz 2, 90403 Nürnberg

Koordination und Konzept

Wirtschaftsreferat, Wirtschaftsförderung Nürnberg	Daniela Förtsch

Bearbeitung und Layout

Ramboll Management Consulting GmbH	Saarbrücker Straße 20/21, 10405 Berlin
Dr. Astrid Könönen	
Claudia Krahe	
Yolanda Arias Jiménez	
Anna Bilger	
Vanessa Schlüter/ Martina Wende	

INSEK-Team Digitales Nürnberg

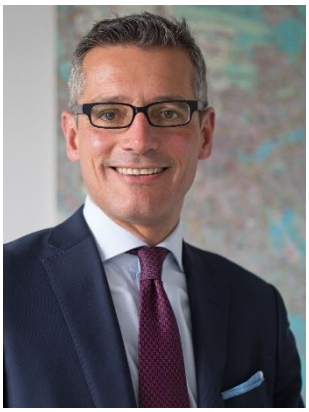
Stadtverwaltung

Wirtschaftsförderung Nürnberg	Daniela Förtsch (Leitung des INSEK-Teams)
	Dr. Silvia Kuttruff
Wirtschaftsreferat	Florian Gräf
	Ingmar Schellhas
Bürgermeisteramt	Dr. Stefan Bege
Presseamt	Robert Hackner
Referat für Finanzen, Personal, IT und Organisation	Dr. Matthias Latus
Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation	André Knabel
	Uwe Schmalfeld
	Klaus Eisele
Geschäftsbereich des 2. Bürgermeisters	Uwe-André Bauer
Geschäftsbereich des 3. Bürgermeisters	Dr. Christian Büttner
Umweltamt	Harald Kretz
KunstKulturQuartier	Michael Bader
Referat für Jugend, Familie und Soziales	Sabrina Havlitschek/ Elisabeth Fuchsloch
Planungs- und Baureferat	Andrew Schneider
Stadtplanungsamt	Frank Weyherter
Verkehrsplanungsamt	Andrea Meier
Hochbauamt	Frank Belzer
Amt für Geoinformation und Bodenordnung	Frank Seidler

Städtische Tochtergesellschaften

VAG	Frederik Noeth
N-ERGIE	Bernhardt Baum

Nürnberg, September 2019





Grußwort

Die Digitale Transformation ist ein umfassender Prozess. Sie betrifft nicht nur die Stadtverwaltung, Wirtschaft oder Wissenschaft, sondern die gesamte Stadtgesellschaft und alle Lebensbereiche. Da es sich bei der Digitalen Transformation um ein äußerst umfangreiches Thema mit weitreichenden Folgen für die Stadtgesellschaft handelt, wurde die Erarbeitung einer digitalen Dachstrategie unter Federführung des Wirtschaftsreferats aufgesetzt. Die Dachstrategie wird in Form eines integrierten Stadtentwicklungskonzeptes (INSEK) „Digitales Nürnberg“ entwickelt. Die Strategie „digital.stadt.nürnberg – Konzept für eine digitale Stadtverwaltung“ des Referats für Finanzen, Personal, IT und Organisation ist dabei integraler Bestandteil der Dachstrategie und bildet das nötige Fundament, auf dem die Fachstrategien unter dem Dach „Digitales Nürnberg“ entwickelt und umgesetzt werden können.

Digitalisierung soll dabei nicht als Selbstzweck verstanden werden. Vielmehr soll mit dem Einsatz digitaler Technologien die Stadt nachhaltiger, energie- und ressourceneffizienter, technologisch innovativer, wirtschaftlich wettbewerbsfähiger und sozial inklusiver gestaltet werden, um die Lebensqualität für die Menschen zu heben. Die Digitale Dachstrategie / INSEK Digitales Nürnberg soll insbesondere einen Orientierungsrahmen und ein Koordinatensystem in dem umfassenden und weitreichenden Prozess der Digitalen Transformation bieten.

Die hier vorgelegten Leitlinien sind der verbindliche Rahmen für die Ausgestaltung einer Digitalen Transformation in Nürnberg. In deren Erarbeitung wurden Wissenschaft und Wirtschaft durch entsprechende Beteiligungsformate eingebunden. Die Herausforderung ist groß. Nürnberg ist dafür hervorragend aufgestellt. Die Stadt arbeitet bereits in zahlreichen Projekten mit Wirtschaft und Wissenschaft zusammen und beteiligt sich beispielsweise am Zollhof – Tech Incubator und an Formaten wie dem Nürnberg Digital Festival. Die Leitlinien sind der erste Teil der Digitalen Dachstrategie / INSEK Digitales Nürnberg. Diese werden im Jahr 2020 um eine Roadmap ergänzt, in der Themenfelder mit konkreten Projekten benannt und schrittweise umgesetzt werden.

Unser Dank gilt all jenen, die dazu beigetragen haben, dass diese Leitlinien nun als wichtige Voraussetzung und Weichenstellung für eine positive Digitale Transformation in Nürnberg vorliegen.

Dr. Michael Fraas
Wirtschaftsreferent der Stadt Nürnberg

Harald Riedel
Referent für Finanzen, Personal, IT und Organisation der Stadt Nürnberg

Inhaltsverzeichnis

0 Unser Leben wird digitaler und „smarter“ 7

1 Dachstrategie / INSEK „Digitales Nürnberg“ 8

1.1 Motivation und Ziele – Warum braucht die Stadt Nürnberg eine digitale Dachstrategie? 8

1.1.1 Adressaten – Für wen erarbeitet die Stadt Nürnberg die Dachstrategie „Digitales Nürnberg“? 9

1.1.2 Ausgangslage – Auf welchen Potenzialen kann die Stadt Nürnberg aufbauen? 9

1.2 Entstehung – Wie hat die Stadt Nürnberg die digitale Dachstrategie erarbeitet? 11

1.2.1 Grundlagen – Welchen Rahmen hat sich die Stadt Nürnberg für die digitale Dachstrategie gegeben? 11

1.2.2 Erarbeitung – Wie entsteht die digitale Dachstrategie? 13

1.2.3 Einbettung – Wie spielen Dachstrategie und die Fachstrategien der einzelnen Geschäftsbereiche zusammen? 16

2 Vision, Mission und Prinzipien 18

2.1 Eine gemeinsame Vision und Mission 18

2.2 Handlungsleitende Prinzipien 18

3 Strategische Dimensionen 20

3.1 Strategische Dimension I – Innovation und Kompetenz 22

3.1.1 Handlungsfeld I.A – Innovation in der Stadtgesellschaft 22

3.1.2 Handlungsfeld I.B – Kompetenzen in der digitalen Stadtgesellschaft 24

3.1.3 Handlungsfeld I.C – Formelle Bildung 26

3.1.4 Handlungsfeld I.D – Mitarbeitende, Führungskräfte und Arbeitskultur 28

3.2 Strategische Dimension II – Daten und Infrastruktur 32

3.2.1 Handlungsfeld II.A – Daten 32

3.2.2 Handlungsfeld II.B – Infrastrukturen 35

3.2.3 Handlungsfeld II.C – Städtische IT-Infrastruktur 37

3.3 Strategische Dimension III – Städtische Produkte, Angebote und Dienstleistungen 41

3.3.1 Handlungsfeld III.A – Kundenorientierung 41

3.3.2 Handlungsfeld III.B – Kommunikation, Interaktion und Partizipation 43

3.4 Strategische Dimension IV – Städtische Rahmenbedingungen, Prozesse und Strukturen 48

3.4.1 Handlungsfeld IV.A – Strategische Verzahnung 48

3.4.2 Handlungsfeld IV.B – Interne Strukturen, Prozess- und Organisationsmanagement 50

3.4.3 Handlungsfeld IV.C – Regelungen und Rahmenbedingungen 52

3.5 Auf einen Blick 56

Beteiligte Dienststellen 61

Glossar 62

Quellenverzeichnis 69

0 Unser Leben wird digitaler und „smarter“

Die digitale Transformation ist ein umfassender Prozess, der die gesamte Gesellschaft betrifft. Sie verändert Produkte, Prozesse und Haltungen. Digitale Technologien entwickeln sich rasant weiter und werden in allen Bereichen des öffentlichen und privaten Lebens vielfältig eingesetzt. Die digitale Transformation verändert das ökonomische, ökologische und soziale Stadtgefüge und kann erheblich zur Verbesserung der Lebensqualität beitragen. Daher müssen die Menschen im Mittelpunkt aller Überlegungen und Vorhaben stehen. Digitale Transformation bedeutet nur zu einem Teil Technik, aber zu einem großen Teil Mensch.

Für die Stadt Nürnberg gilt es, die digitale Transformation von den Bürgerinnen und Bürgern her zu denken und sie als eine Chance zu begreifen, die Stadt für alle attraktiver zu gestalten. Aber welche spezifischen Chancen gibt es in und für Nürnberg? Wo liegen die Herausforderungen? Welche Schritte sind zu gehen – welche digitalen Lösungen sollten kurzfristig entwickelt werden und welche Prozesse sind langfristige Aufgaben? Auf diese Fragen Antworten zu finden und den digitalen Transformationsprozess anzustoßen, stellt eine gesamtstädtische Herausforderung dar. Die digitale Dachstrategie, aufgesetzt als Integriertes Stadtentwicklungskonzept (INSEK) „Digitales Nürnberg“, widmet sich dieser Aufgabe. Die Dachstrategie wird von allen Geschäftsbereichen und Dienststellen getragen und vom Wirtschaftsreferat koordiniert.

Die Stadt Nürnberg legt mit der digitalen Dachstrategie / INSEK „Digitales Nürnberg“ den Schwerpunkt auf das Gemeinwesen und wird geschäftsbereichsübergreifend und im aktiven Dialog mit der Stadtgesellschaft erarbeitet. Die Dachstrategie gibt **Orientierung** für das zukünftige Vorgehen, **bündelt** bereits entwickelte Ansätze und bestehende bzw. künftige digitale Fachstrategien und **vernetzt** die Stadtgesellschaft mit der Verwaltung. Sie macht Innovationen, neue Ideen und Nürnberg als digitale Stadt für alle **sichtbar**.

Aufbau und Struktur der digitalen Dachstrategie / INSEK „Digitales Nürnberg“

Die digitale Dachstrategie / INSEK „Digitales Nürnberg“ besteht aus zwei Teilen:

- Teil 1: „Strategische Leitlinien“ – sie werden in diesem Dokument dargestellt;
- Teil 2: „Roadmap“ – sie ist derzeit in Arbeit und wird im Jahr 2020 vorgelegt.

Abb. 1: Die zwei Teile der Dachstrategie „Digitales Nürnberg“



1 Dachstrategie / INSEK „Digitales Nürnberg“

1.1 Motivation und Ziele – Warum braucht die Stadt Nürnberg eine digitale Dachstrategie?

Die digitale Transformation hat Einzug in Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und alle Lebensbereiche gehalten. **Um die digitale Transformation in Nürnberg zu gestalten, gibt sich die Stadt Nürnberg eine digitale Dachstrategie in Form des INSEK „Digitales Nürnberg“.**

Unser Antrieb: Die Stadt Nürnberg will die vielfaltigen Chancen, die sich aus der digitalen Transformation ergeben, nutzen: für mehr Transparenz, Teilhabe und Mitgestaltung, für die Stärkung und Sicherung des Wohlstandes vor Ort und nicht zuletzt für eine nachhaltige und ressourcenschonende Stadtentwicklung.

Gleichzeitig kommen mit der zunehmenden Digitalisierung neue Herausforderungen auf, wenn es beispielsweise darum geht, digitale Kompetenzen aufzubauen, Datenschutz, Datensouveränität und IT-Sicherheit zu gewährleisten, Services und Produkte an neue Erfordernisse anzupassen oder der Stadtverwaltung die richtigen Rahmenbedingungen zu geben. Diesen Herausforderungen will sich die Stadt Nürnberg aktiv stellen und die sich daraus ergebenden Chancen ergreifen.

Digitalstrategien helfen Städten dabei, sich auf zukunftsweisende Technologien, Kompetenzen und Infrastrukturen festzulegen. Ein integriertes, strategisches Vorgehen unterstützt dabei nachhaltige Entscheidungen zu treffen und Synergieeffekte zu erzielen.

Mit der digitalen Dachstrategie bündelt die Stadt Nürnberg die bisherigen strategischen Aktivitäten im digitalen Kontext (siehe Kapitel 1.1.2). Sie schafft durch die Formulierung gemeinsamer Ziele und Leitplanken einen Orientierungsrahmen für künftige digitale Fachstrategien (siehe Kapitel 1.2.3) und künftiges Handeln im digitalen Kontext. Zudem macht sie Nürnberg als digitale Stadt besser sichtbar. Die digitale Dachstrategie vernetzt sowohl Akteurinnen und Akteure der Stadtgesellschaft untereinander als auch die Bürgerinnen und Bürger mit der Stadtverwaltung und strebt eine partizipative Ausgestaltung und Umsetzung des digitalen Nürnbergs an. Nürnberg erhält durch die Dachstrategie eine vernehmbare und einheitliche Stimme zur digitalen Transformation, sowohl gegenüber der Stadtgesellschaft als auch im nationalen und internationalen Kontext.

Abb. 2: Funktionen der Dachstrategie „Digitales Nürnberg“



1.1.1 Adressaten – Für wen erarbeitet die Stadt Nürnberg die Dachstrategie „Digitales Nürnberg“?

Mit der Dachstrategie / INSEK „Digitales Nürnberg“ gibt sich die Stadt einen verbindlichen Rahmen für die digitale Transformation. Sie will damit beste Bedingungen für alle Akteurinnen und Akteure der Stadtgesellschaft schaffen, d. h. für

- die Bürgerinnen und Bürger
  Die digitalen Alltagserfahrungen, die viele Menschen bereits heute in Bezug auf Verfügbarkeit, Geschwindigkeit, Transparenz, Interaktion und Kommunikation machen, werden zur Erwartungshaltung auch der Verwaltung und dem öffentlichen Leben gegenüber. Für die Nürnbergerinnen und Nürnberger gibt es dabei viele Potenziale und auch einige Herausforderungen. Die Bürgerinnen und Bürger können von verbesserten digitalen Infrastrukturen (z. B. öffentliches WLAN), E-Government-Angeboten (z. B. Antragstellungen per Web) und von mehr Mitbestimmung profitieren (z. B. Online-Beteiligung). Sie sind aber auch durch die Digitalisierung herausgefordert. So werden immer wieder neue Kompetenzen im Alltag und im Beruf nötig. Nicht alle Menschen sind gleichermaßen offen für digitale Angebote, oder sie verfügen über keinen ausreichenden Zugang zu der nötigen Ausstattung.

- die Unternehmen am Wirtschaftsstandort Nürnberg
  Unternehmen stehen in einem mehrfachen Spannungsverhältnis im Kontext der Digitalisierung: In Zeiten äußerst dynamischer Entwicklungen und disruptiver Innovationen müssen sie Schritt halten und ihre Angebote und Geschäftsmodelle entsprechend weiter entwickeln, aber auch Fachkräfte zu gewinnen und an sich zu binden. Sie erwarten ein ebenso dynamisches Gegenüber in der Stadtverwaltung.
  Darüber hinaus gilt es ansässigen Unternehmen Innovationsökosysteme zu bieten[1].

- die Wissenschaftseinrichtungen und weitere Institutionen in Nürnberg
  Forschung und Entwicklung bieten Chancen für neue Einsichten, Technologien und Denkweisen, die helfen können, die digitale Transformation positiv zu gestalten. Institutionen (z. B. Sozialverbände, Kirchen etc.) sind Teil der Stadtgesellschaft und müssen sich ebenfalls an den digitalen Wandel anpassen. Darüber hinaus gilt es, neuen Erkenntnissen Raum zu bieten, Experimente zuzulassen und so frühzeitig neue Potenziale für Nürnberg zu erkennen.

- Stadtverwaltung und städtische Tochtergesellschaften
  Digitale Lösungen bieten große Chancen Verwaltungshandeln zu beschleunigen, transparenter und kundenorientierter zu gestalten. Dafür gilt es die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Das beginnt mit der technischen Ausstattung und Infrastruktur und führt über Kompetenzaufbau bei den Beschäftigten bis hin zu einem neuen Verständnis von Arbeitsweisen. Es gilt das Selbstverständnis von Stadtverwaltung unter digitalen Vorzeichen neu zu denken und weiterhin zu gewährleisten, dass sie eine aktive und positive Rolle für die Lebensqualität in unserer Stadt ausfüllt. Hierbei bieten die vorliegenden Strategischen Leitlinien Unterstützung und Orientierung.

1.1.2 Ausgangslage – Auf welchen Potenzialen kann die Stadt Nürnberg aufbauen?

Die Stadt Nürnberg ist bereits heute eine digitale Stadt. Bei der Erstellung der Dachstrategie / INSEK „Digitales Nürnberg“ war es daher möglich, auf digitale Kompetenzen in der Verwaltung und Stadtgesellschaft zurückzugreifen, diese einzubinden und von guten Beispielen zu lernen.

[1] In einem Innovationsökosystem arbeiten unterschiedliche Institutionen zusammen. Es entsteht so ein Klima, in dem Innovationen schneller entstehen und umgesetzt werden können. In einem Innovationsökosystem kooperieren z. B. Unternehmen, Netzwerke, Forschungseinrichtungen und Gründerzentren.

Digitale Strategien und Projekte in der Stadtverwaltung

Bereits heute ist die Stadtverwaltung in vielen Bereichen digital. Es bestehen zahlreiche Produkte und Dienstleistungen, die das Angebot und die Servicequalität verbessern, die Bürgerinnen und Bürger im Alltag unterstützen und sich insgesamt auf die Entwicklung der Stadt Nürnberg auswirken, wie z. B. das Online-Portal der Kindertagesstätten oder das Bürgerportal „Mein Nürnberg“ mit seinen zahlreichen Behördenleistungen, die von der Antragstellung bis zur Bezahlung durchgängig digital abgewickelt werden können (siehe Kapitel 3.3 „Städtische Produkte, Angebote und Dienstleistungen“).

In einzelnen Geschäftsbereichen der Stadtverwaltung wurden bereits ambitionierte digitale Strategien erarbeitet. Dazu zählen sowohl digitale Strategien von Fachreferaten und Dienststellen (sog. Fachstrategien) als auch übergreifende digitale Strategien der Querschnittsverwaltung. Folgende digitale Strategien gibt es bereits:

- „digital.stadt.nürnberg“ (Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation)
- IT-Strategie (Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation)
- Lernen und Lehren an städtischen und staatlichen Schulen in Nürnberg im Digitalen Zeitalter (Geschäftsbereich des 3. Bürgermeisters)
- Agenda Digitalisierung (Wirtschaftsreferat)

Nürnberg bietet ein ausgezeichnetes Ökosystem für die digitale Transformation

Nürnberg ist schon jetzt ein leistungsstarker digitaler Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort und hat ein ausgezeichnetes Ökosystem für die digitale Transformation. Das ist für die Dachstrategie wichtig. Denn so ist es möglich, fachliche Inputs aus Wirtschaft und Wissenschaft wie aus der digitalen Community zu erhalten und zu berücksichtigen. Auch wenn es an die Umsetzung der Dachstrategie „Digitales Nürnberg“ geht, gibt es vielfältige Kompetenzen und Expertise, auf die zurückgegriffen werden kann.

Digitalstandort Nürnberg

Digitalstandort: Im „Digitalisierungskompass 2018“ der Prognos AG erreicht Nürnberg Platz 10 aller 401 untersuchten Landkreise und kreisfreien Städte in Deutschland. Nürnberg gehört zu den Top-Ten und damit laut Handelsblatt zu den „Leuchttürmen mit den besten Chancen“.

Wirtschaftskraft: Nürnberg ist mit München und Bonn unter den 20 größten Städten in Deutschland beim Beschäftigtenanteil im IT- und Kommunikationssektor an der Gesamtbeschäftigung unter den Top 3. In der Städteachse Nürnberg – Fürth – Erlangen arbeiten ca. 30.000 Beschäftigte in Unternehmen, die die digitalisierte Produktion vorantreiben.

Gründung und Startups: Nürnberg hat eine starke und vielfältige digitale Gründerszene. Kristallisationskern für digitale Gründungen sind der *ZOLLHOF Tech Incubator* der bereits zu den zwölf digitalen Hubs im Rahmen der Digital Hub- Initiative der Bundesregierung gehört, und die Initiative „Startup.Digital.Nürnberg“.

Forschung und Innovation: Nürnberg verfügt über profilierte und anwendungsnahe Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen für digitale Technologien, darunter die Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und die Technische Georg-Simon-Ohm-Hochschule Nürnberg. Ein wichtiger Taktgeber ist auch das Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS mit 1.000 Forscherinnen und Forschern in der Region und einem starken Standort in Nürnberg.

Im offenen Innovationslabor JOSEPH‘S erhalten etablierte Unternehmen ebenso wie junge Startups die Gelegenheit, neue Entwicklungen von den Menschen testen und kommentieren zu lassen

Digitale Community: Digitales Leitevent der Region ist das zehntägige „Nürnberg Digital Festival“ mit knapp 200 Einzelveranstaltungen und über 12.000 Besuchern.

Künstliche Intelligenz: Nürnberg ist Hauptsitz des neuen Forschungs- und Entwicklungszentrums für *Analytics Data Application (ADA-Center)*, in dem das Fraunhofer Institut für Integrierte Schaltungen IIS seine Kompetenzen im Bereich künstlicher Intelligenz (KI) bündelt. Es erarbeitet u. a. Lösungen für Unternehmen zur Beherrschung großer Datenmengen, deren Analyse und Auswertung.

IT-Sicherheit: In Nürnberg findet die *it-sa*, die weltweit führende Messe zur IT-Sicherheit, statt. Mit dem neuen bayerischen Landesamt für IT-Sicherheit (mit 200 IT-Spezialisten bis 2025) wird Nürnberg zum Leitstandort für die IT-Sicherheit in Bayern.

Eingebettete Systeme: Nürnberg ist ein führender Standort für das Thema „Eingebettete Systeme“ (embedded systems). Hier sitzt das *Anwendungszentrum* der Embedded Systems Initiative, eine gemeinsame Einrichtung der Friedrich-Alexander-Universität und des Fraunhofer-Instituts für Integrierte Schaltungen IIS. In Nürnberg findet zudem die *embedded world*, die Weltleitmesse für eingebettete Systeme, statt.

Digitale Stadt: Nürnberg engagiert sich bereits als digitale Stadt, z. B. mit der Ausrichtung der Tagung „Digitale Transformation in Städten“ im Rahmen von „Connective Cities“, einer internationalen Städteplattform der Entwicklungszusammenarbeit, oder bei der „Digital Cities Challenge“ der Europäischen Union.

Diese hervorragenden Ausgangsbedingungen bilden eine starke Basis, um die digitale Innovationkraft Nürnbergs mit der Dachstrategie / INSEK „Digitales Nürnberg“ auf ein neues Level zu heben und weitere Innovationsprojekte gezielt umzusetzen.

1.2 Entstehung – Wie hat die Stadt Nürnberg die digitale Dachstrategie erarbeitet?

1.2.1 Grundlagen – Welchen Rahmen hat sich die Stadt Nürnberg für die digitale Dachstrategie gegeben?

Es gibt viele Wege, um eine digitale Dachstrategie zu schaffen. Die Stadt Nürnberg lässt sich von drei Grundsätzen bei der Erstellung der Strategie leiten. Nürnberg will damit sicherstellen, dass der Prozess handhabbar bleibt. Trotzdem soll gewährleistet sein, dass die Strategie eine klare Nürnberger Handschrift erhält, aber auch übergreifenden Standards entspricht.

Grundsätze bei der Erstellung der Dachstrategie „Digitales Nürnberg“:

- Smart City Charta als Basis,
- Integriertes Stadtentwicklungskonzept als Format und
- Beteiligung als Prinzip.

Smart City Charta als Basis

Das Fundament für die Entwicklung der Dachstrategie bildet die „Smart City Charta – Digitale Transformation in den Kommunen nachhaltig gestalten“. Die Charta gibt Leitlinien für die Gestaltung von Digitalstrategien in deutschen Kommunen.

Damit ist sichergestellt, dass die Nürnberger Strategie sich gut in den bundesdeutschen Rahmen einfügt und mit anderen Städten vergleichbar ist.

Smart City Charta

Die „Smart City Charta“[2] des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) und des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) benennt das Werte- und Zielverständnis für die Entwicklung smarter Städte in Deutschland sowie Chancen, Herausforderungen und Leitlinien.

Die vier Leitlinien der Smart City Charta:

- Digitale Transformation braucht Ziele, Strategien und Strukturen.
- Digitale Transformation braucht Transparenz, Teilhabe und Mitgestaltung.
- Digitale Transformation braucht Infrastrukturen, Daten und Dienstleistungen.
- Digitale Transformation braucht Ressourcen, Kompetenzen und Kooperationen.

Integriertes Stadtentwicklungskonzept als Format

Die Dachstrategie wird in Nürnberg als Integriertes Stadtentwicklungskonzept (INSEK) erarbeitet. Ein INSEK bietet einen bewährten Rahmen für die verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit bei solch vielschichtigen Fragestellungen, wie sie sich im Rahmen der digitalen Transformation stellen: sie betrifft Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen, Verwaltung, Institutionen und Verbände gleichermaßen. Sie findet in Prozessen, Produkten, Haltungen ihren Niederschlag. Sie erfordert entsprechende technische und prozessuale, aber auch gesellschaftliche Rahmenbedingungen.

Durch die Entscheidung, die digitale Dachstrategie als INSEK zu erarbeiten, wird auf bewährten Strukturen aufgesetzt und ein effektiver Prozess sichergestellt.

INSEKs der Stadt Nürnberg

Die „Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt“[3] von 2007 bildet die Grundlage des Nürnberger integrierten Stadtentwicklungsansatzes. INSEKs werden in Nürnberg grundsätzlich von einem geschäftsbereichsübergreifenden Team erarbeitet und in der Umsetzung begleitet.

Das Forum SE als stadtinternes Gremium für Stadtentwicklung berät sich regelmäßig zu allen Fragestellungen rund um die INSEKs und andere Stadtentwicklungsthemen und wird vom Stab Stadtentwicklung, der direkt beim Bürgermeisteramt angesiedelt ist, geführt. Seit 2012 wurden bereits fünf integrierte Stadtteilentwicklungskonzepte erarbeitet und befinden sich derzeit in der Umsetzung:

- INSEK „Altstadt Nürnberg“
- INSEK „Weststadt“
- INSEK „Nürnberger Süden“
- INSEK „Nürnberg am Wasser“
- INSEK „Nürnberg Südost“

Mit den aktuell in Arbeit befindlichen INSEKs „Hochschul- und Forschungsstandort Nürnberg“ und „Digitales Nürnberg“ erweitert sich der Nürnberger Ansatz weiter von der räumlichen Bertachtung auch zu funktionalen Stadtentwicklungsthemen ohne direkten räumlichen Bezug.

[2]Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) 2017, Smart City Charta, Digitale Transformation in den Kommunen nachhaltig gestalten.
[3]Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) 2010, Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt, S. 315-319.

Beteiligung als Prinzip

Eine breite Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger und weiterer Akteurinnen und Akteuren aus der Stadtgesellschaft ist Leitprinzip für die Erstellung der Dachstrategie. Die Maßnahmen und Projekte der Dachstrategie „Digitales Nürnberg“ sollen Nutzen für die gesamte Stadtgesellschaft entfalten. Über die breite Bürgerbeteiligung werden Transparenz und Akzeptanz sichergestellt.

Damit diese Bürgerorientierung auch umgesetzt werden kann, werden in verschiedenen Phasen in der Strategieerstellung bedarfsgerechte Formate eingesetzt. Digitale Formate können beispielsweise Online-Kurzbefragungen oder E-Partizipationen sein. Analoge Formate sind insbesondere Veranstaltungen, die einen Dialog und das Einbringen der Ideen, Wünsche und Anregungen der Bürgerschaft fördern. Mit einem Mix aus digitalen und analogen Beteiligungsformaten stellt die Stadt Nürnberg auch sicher, dass sowohl bereits digital aktive als auch analog anzutreffende Bürgerinnen und Bürger sich gleichstark mit einbringen können.

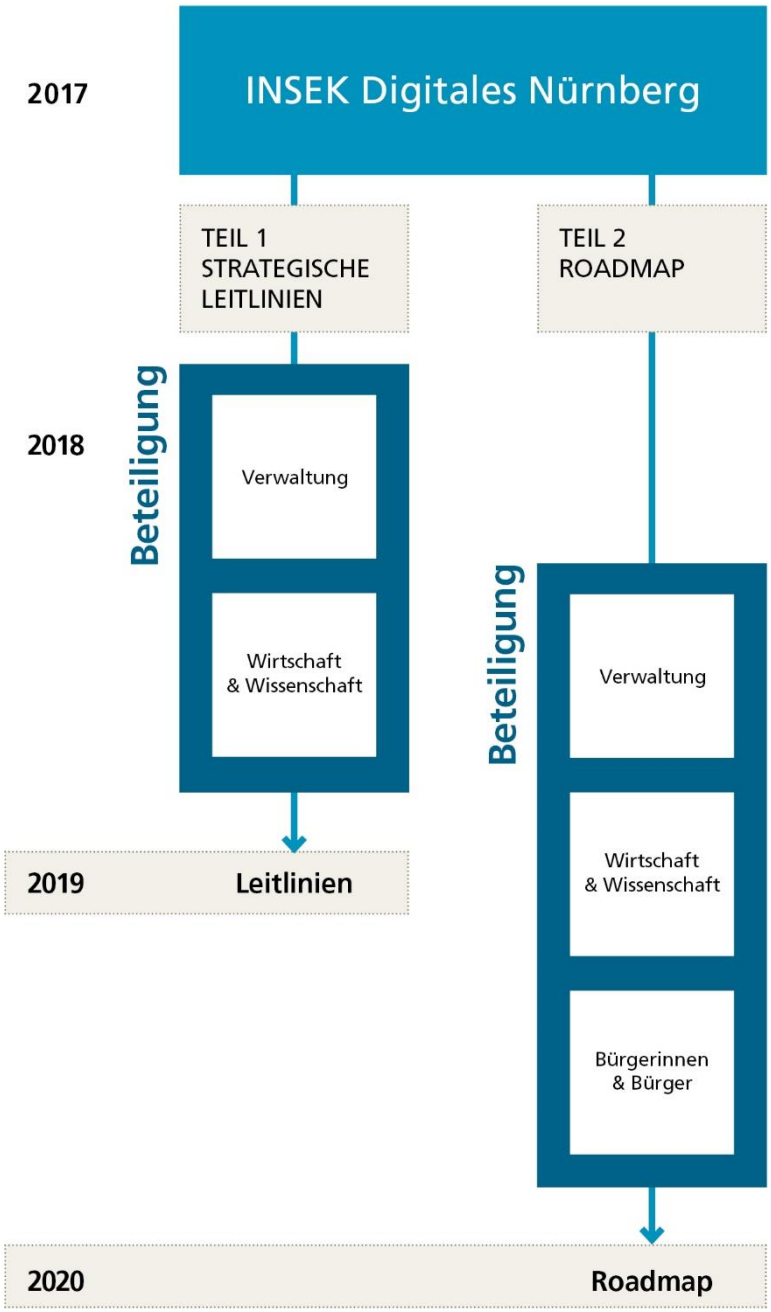
1.2.2 Erarbeitung – Wie entsteht die digitale Dachstrategie?

Bei der Erarbeitung der Dachstrategie fließen Anforderungen und Wünsche ein aus:

- allen Bereichen der Stadtverwaltung,
- der Bürgerschaft, Unternehmen, Forschung und Wissenschaft.

Einen Überblick über die Erarbeitung der Dachstrategie gibt die folgende Abbildung.

Abb. 3: Zeitplan zur Erarbeitung der Strategischen Leitlinien und der Roadmap



Erarbeitung der Strategischen Leitlinien (= Teil 1 der digitalen Dachstrategie / INSEK)

Die Stadt Nürnberg hat die Leitlinien in einem iterativen Prozess mit allen Verwaltungsbereichen erarbeitet. Der Prozess lief von Winter 2017 bis Frühjahr 2019. Dazu wurde ein verwaltungsübergreifendes INSEK-Team für die digitale Dachstrategie / INSEK „Digitales Nürnberg“ gebildet. Verantwortliche aus allen Geschäftsbereichen der Stadt Nürnberg hatten darüber hinaus die Möglichkeit, sich und ihre Ideen bei zwei Dienststellen-Workshops im Sommer und Herbst 2018 einzubringen.

INSEK-Team „Digitales Nürnberg"

Das INSEK-Team steuert die Erarbeitung der digitalen Dachstrategie und gibt den notwendigen fachlichen Input für die Verwaltung. Dem INSEK-Team gehören Vertreterinnen und Vertreter aus allen Geschäftsbereichen und von Tochtergesellschaften der Stadt Nürnberg an:

- Bürgermeisteramt, Stab Stadtentwicklung
- Presseamt
- Referat für Finanzen, Personal, IT und Organisation
- Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation
- Geschäftsbereich des 2. Bürgermeisters
- Geschäftsbereich des 3. Bürgermeisters
- Umweltamt
- KunstKulturQuartier
- Referat für Jugend, Familie und Soziales
- Planungs- und Baureferat
- Stadtplanungsamt
- Verkehrsplanungsamt
- Hochbauamt
- Wirtschaftsreferat
- Wirtschaftsförderung Nürnberg
- Amt für Geoinformation und Bodenordnung
- VAG
- N-ERGIE

Dieses Team wird von der Wirtschaftsförderung Nürnberg geleitet.

Die Ergebnisse wurden mit Expertinnen und Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft diskutiert und einer Realitätsprüfung unterzogen. Hierzu wurde ein beratendes Gremium, die „Digital Stakeholder Group", ins Leben gerufen. Die Mitglieder der „Digital Stakeholder Group" gaben in zwei Workshops im Sommer 2018 und Frühjahr 2019 wichtige Empfehlungen für die Strategie. Um die einzelnen Akteursgruppen stärker miteinander zu verschneiden, wurden die Mitglieder der „Digital Stakeholder Group" zusätzlich zum Dienststellen-Workshop mit eingeladen. Die Zusammenarbeit zwischen stadtinternen und stadtexternen Akteurinnen und Akteuren hat einen guten Anklang gefunden und die Diskussionen bereichert.

Digital Stakeholder Group

Die „Digital Stakeholder Group" begleitet die Erarbeitung der digitalen Dachstrategie / INSEK „Digitales Nürnberg" und gibt den notwendigen fachlichen Input aus Sicht von Wirtschaft und Wissenschaft.

Die Mitglieder dieses beratenden Gremiums sind Treiber der digitalen Transformation und aus folgenden Bereichen:

- Wissenschaft und Forschung
- Unternehmen und Startups
- digitale Community
- Medien
- Infrastrukturanbieter für Informations- und Kommunikationstechnologien

Die „Digital Stakeholder Group" wird von der Wirtschaftsförderung Nürnberg geleitet.

Erarbeitung der Roadmap (= Teil 2 der digitalen Dachstrategie / INSEK)

Die Roadmap für die Dachstrategie „Digitales Nürnberg“ basiert auf den Strategischen Leitlinien und wird gegenwärtig erarbeitet. Die Bürgerinnen und Bürger werden bei der Gestaltung der Roadmap für ihre „Digitale Stadt“ aktiv eingebunden.

In Online- und Offline-Formaten werden die Bürgerinnen und Bürger beteiligt (siehe Kapitel 1.2.1). Die Ergebnisse der Bürgerbeteiligung werden in der Roadmap ausführlich dargestellt und fließen in die Empfehlungen mit ein. Die Inputs aus Wirtschaft und Wissenschaft fließen über die „Digital Stakeholder Group“ ebenfalls in die Roadmap mit ein.

Die Erarbeitung der Roadmap startete im Herbst 2018 und wird im Jahr 2020 abgeschlossen.

1.2.3 Einbettung – Wie spielen Dachstrategie und die Fachstrategien der einzelnen Geschäftsbereiche zusammen?

In vielen Geschäftsbereichen der Stadt Nürnberg gibt es bereits Fachstrategien für den Umgang mit dem digitalen Wandel. Weitere Fachstrategien sind in Arbeit.

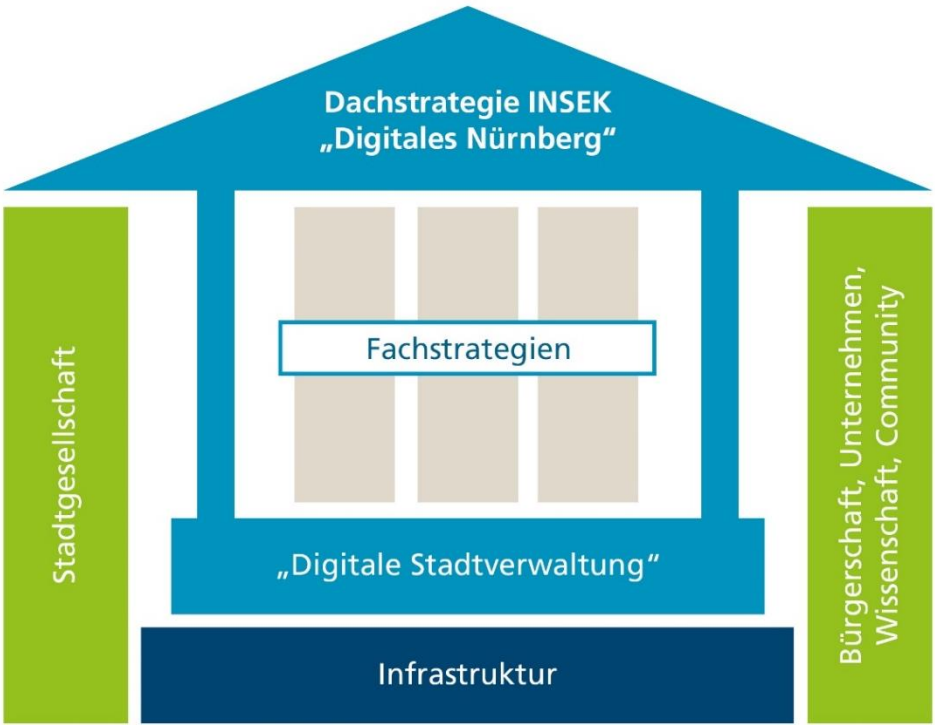
Mit der Dachstrategie / INSEK „Digitales Nürnberg“ soll v. a. sichergestellt werden, dass einzelne Fachstrategien nicht nur ineinandergreifen, sondern auch, dass in allen Bereichen der Stadt Nürnberg ein gemeinsames Verständnis von Digitalisierung herrscht und die digitale Transformation mit den gleichen Werten und Zielvorstellungen verbunden wird. Die Dachstrategie ist die übergreifende Klammer für bestehende und künftige Fachstrategien und Richtschnur für Stadtverwaltung bei ihrem Handeln im digitalen Kontext (siehe Kapitel 1.1).

Der Strategie „digital.stadt.nürnberg – Konzept für eine digitale Stadtverwaltung“ des Referats für Finanzen, Personal, IT und Organisation der Stadt Nürnberg kommt eine besondere Bedeutung zu. Sie ist integraler Bestandteil der Dachstrategie. Sie betrifft die personellen und technischen Ressourcen, die digitale Infrastruktur, die Organisation sowie die Prozesse. Sie bildet damit das Fundament, auf dem die Fachstrategien unter dem Dach der digitalen Dachstrategie / INSEK „Digitales Nürnberg“ entwickelt und umgesetzt werden können.

Die digitale Dachstrategie / INSEK „Digitales Nürnberg“ und die Strategie des Referats für Finanzen, Personal, IT und Organisation „digital.stadt.nürnberg“ wurden komplementär entwickelt. Beide sind eng aufeinander abgestimmt und miteinander verflochten. So wird sichergestellt, dass die Umsetzung in den Dienststellen hinaus auf denselben Grundlagen erfolgt.

Das nachfolgende Schaubild verdeutlicht den Zusammenhang zwischen der digitalen Dachstrategie / INSEK „Digitales Nürnberg“ und den einzelnen Fachstrategien.

Abb. 4: Strukturelle Verzahnung der digitalen Strategien



2 Vision, Mission und Prinzipien

Neben einer klaren Vision und Mission werden am Ende des vorliegenden Kapitels handlungsleitende Prinzipien formuliert. Diese liegen jeder der im nachfolgenden Kapitel 3 vorgestellten vier strategischen Dimensionen zugrunde und müssen bei der Umsetzung der zugehörigen Handlungsfelder beachtet werden. Die handlungsleitenden Prinzipien bilden zusammen mit den strategischen Dimensionen und ihren Handlungsfeldern die strategischen Leitlinien.

2.1 Eine gemeinsame Vision und Mission

Um die gesamte Stadt für diese gesamtgesellschaftliche Aufgabe zu begeistern, braucht es zuerst eine Vision, die Orientierungspunkte setzt. Im Dialog aller Fachbereiche und unter Beteiligung der Stadtgesellschaft ist das gewünschte Zukunftsbild des digitalen Nürnberg entstanden:

Vision

„Wir wollen die Lebensqualität der Menschen heben.
Dabei nutzen wir neue digitale Lösungen,
um Wohlstand zu sichern und die Stadt zukunftsfähig zu machen."

Zur Realisierung der Vision gilt es, Verantwortung zu übernehmen, die richtigen Impulse zu setzen und Prozesse aktiv zu begleiten. Die Mission beschreibt präzise den Handlungsauftrag:

Mission

„Wir wollen gemeinsam mit Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft
konkrete Ideen diskutieren, erproben
und die für Nürnberg passenden Lösungen finden.
Verwaltung und Unternehmen sollen sich dabei gegenseitig inspirieren
und gemeinsam kommunal handhabbare Wege finden.
Ein digitales Nürnberg wird ein Nürnberg bleiben,
welches das Gemeinwohl in den Mittelpunkt allen Handelns stellt."

2.2 Handlungsleitende Prinzipien

Die Stadt Nürnberg stellt sich mit großer Offenheit den Herausforderungen der Zukunft und nimmt den in der Mission formulierten klaren Handlungsauftrag an. Nürnberg – das sind all jene, die für die Erfüllung kommunaler Aufgaben zum Wohle der Menschen in Nürnberg verantwortlich sind.

Es ist wichtig, dass Nürnberg mit den Akteurinnen und Akteuren aus Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammenarbeitet. Denn diese agieren als Impulsgeber, Begleiter, Kooperationspartner und Resonanzkörper zahlreicher Projekte der digitalen Transformation. Kontinuierlicher Austausch, offener Dialog und Zusammenwirken aller „Digital Stakeholder" sind daher wichtige Umsetzungsbedingungen für die digitale Dachstrategie / INSEK „Digitales Nürnberg".

Die nachfolgenden handlungsleitenden Prinzipien sind Ausdruck des gemeinsamen Grundverständnisses der Ansprüche an ein „Digitales Nürnberg" im Sinne der integrierten Stadtentwicklung.

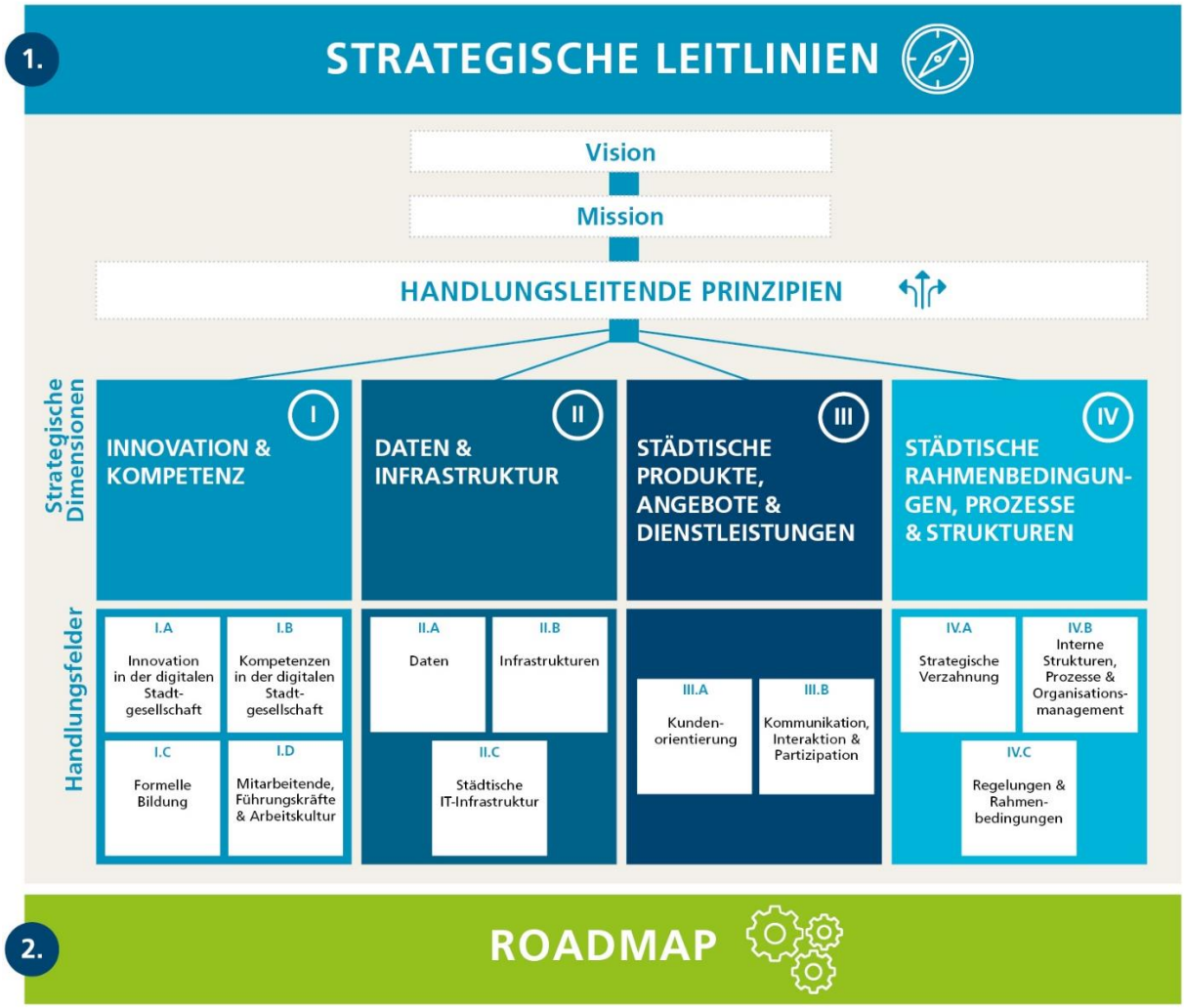
Nürnberg gestaltet digitale Transformation im Interesse aller

- Die Menschen in Nürnberg stehen klar im Mittelpunkt des kommunalen Denkens und Handelns: Digitalisierung ist deshalb ein Instrument zur Erhöhung der Lebensqualität.
- Digitale Produkte, Angebote und Dienstleistungen entwickelt Nürnberg anhand der konkreten Bedürfnisse und Anforderungen der Stadtgesellschaft und gestaltet zielgruppengerechte Lösungen, die alle Menschen in ihrem Lebensalltag erreichen.
- Die Nutzererfahrung ist Schlüsselfaktor bei der Entwicklung von digitalen Diensten, um die Interaktion aller Akteure in Stadtgesellschaft und Stadtverwaltung zu stärken.
- Teilhabe, Mitsprache und Mitgestaltung sind elementarer Bestandteil digitaler Transformations- und Stadtentwicklungsprozesse. Bei der Planung und Umsetzung von Vorhaben ermöglicht ein konsensorientierter Dialog die Entwicklung der besten, bedarfsgerechtesten Lösung. Die Einbindung und Kommunikation erfolgt grundsätzlich digital und persönlich, um alle Bevölkerungsgruppen zu erreichen.
- Nur eine ganzheitliche Sicht ermöglicht es, die komplexen Herausforderungen der digitalen Transformation zu bewältigen. Nürnberg forciert deshalb das interdisziplinäre und fachbereichsübergreifende Zusammenwirken aller verantwortlichen Akteure.
- Aus Kooperation entsteht Innovation. Deshalb fördert Nürnberg Innovationspartnerschaften zwischen Stadtverwaltung, Unternehmen, Wissenschaft sowie Bürgerinnen und Bürgern – auch über die eigene Stadtgrenze hinaus. Dafür schafft Nürnberg Innovationsräume, um Wissen zu teilen, gemeinsam beispielhafte digitale Lösungen zu entwickeln und effektiv zu erproben.
- Nürnberg betrachtet Digitalisierung als Chance, Lernprozesse aktiv voranzutreiben. Eine konstruktive Fehlerkultur schafft Akzeptanz für Veränderung: offen sein, agieren, fehlschlagen, daraus lernen, anpassen und verbessern.
- Für eine zukunftsfähige Entwicklung denkt Nürnberg bei der Gestaltung neuer digitaler Lösungen immer die grundsätzlichen Ziele der Klimaneutralität und Ressourceneffizienz mit.
- Digitale Sicherheit und Datenschutz haben höchste Priorität, sodass transparente und damit vertrauenswürdige Lösungen entstehen.

3 Strategische Dimensionen

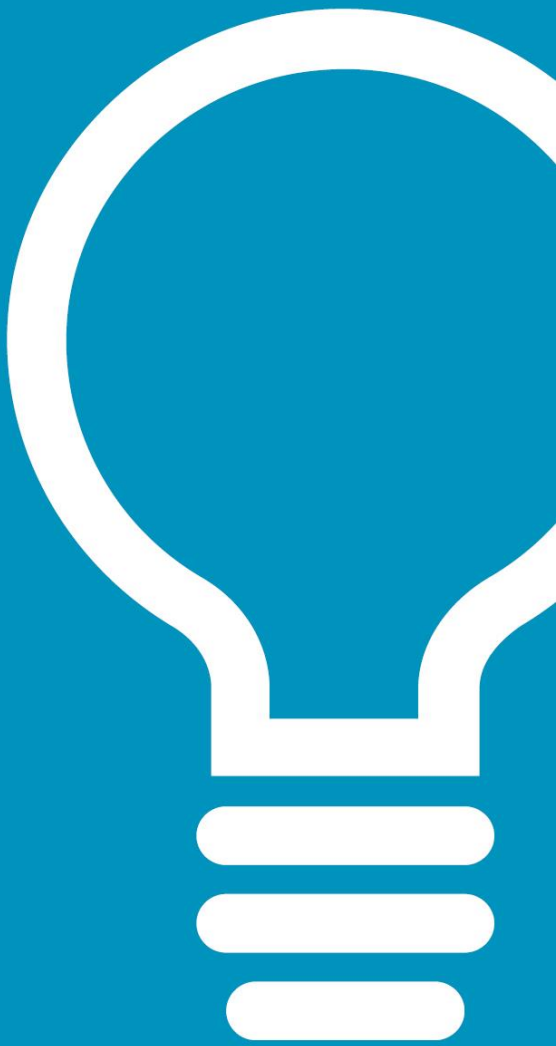
Nürnberg hat vier strategische Dimensionen zur systematischen Zielentwicklung definiert (vgl. Abb. 5). Sie basieren auf dem Zielsystem, das das INSEK-Team entwickelt hat. Sie zeigen Chancen und Herausforderungen der digitalen Transformation für die Stadt Nürnberg sowie die sich daraus ableitenden Handlungserfordernisse auf und beschreiben klare Handlungsfelder und Handlungsfeldziele. Die jeweils beteiligten und federführenden Dienststellen sind in der Übersicht auf Seite 61 dargestellt.

Abb. 5: Gesamtübersicht Aufbau der Dachstrategie / INSEK „Digitales Nürnberg“



I

INNOVATION & KOMPETENZ



3.1 Strategische Dimension I – Innovation und Kompetenz

In der strategischen Dimension I werden vier Handlungsfelder und entsprechende Handlungsfeldziele zur Förderung von Innovation und des Kompetenzerwerbs definiert.

Abb. 6: Handlungsfelder der strategischen Dimension I



3.1.1 Handlungsfeld I.A – Innovation in der Stadtgesellschaft



Digitale Innovationen müssen sichtbar und erlebbar sein. Sie in virtuellen, sozialen oder physischen Räumen zu verankern, lässt neue Ideen reifen, ermöglicht den Technologietransfer und bringt digitale Lösungen in reale Bezüge. Diese Erprobungsorte können auch eine Kombination verschiedener „Raumarten“ sein. Sie bilden die Basis eines innovativen urbanen Umfelds für Unternehmen, Wissenschaft sowie Bürgerinnen und Bürger gleichermaßen.

In Innovationsräumen müssen neue Ideen und Technologien getestet werden können, um möglichst schnell, zielgerichtet und unbürokratisch erkennen zu lassen, wie groß der versprochene Nutzen wirklich ist, welche weiteren Schritte in der Entwicklung nötig sind und wie Akzeptanz bei möglichen Nutzerinnen und Nutzern geschaffen werden kann.

Folgende Arten von Innovationsräumen kommen in Betracht:

- **Virtuelle Innovationsräume,** in denen beispielsweise Prototypen von Anwendungen Nutzerinnen und Nutzern zum Test zur Verfügung stehen oder geplante bauliche Maßnahmen durch VR-Brillen (virtuelle Realität) in 3D-Modellen visualisiert werden.
- **Soziale Innovationsräume** wie Netzwerkstrukturen, Plattformen und Veranstaltungen zu Innovationsinfrastrukturen ermöglichen Vernetzung und Austausch zwischen Akteuren.
- **Physische Experimentierräume** sind ein wichtiger und in Städten bereits vielfach erprobter und bewährter Ansatz (z. B. Innovationslabore, Living Labs, FabLabs, Modellquartiere etc.).

Zum Teil sind solche Räume in der Stadt Nürnberg bereits vorhanden, beispielsweise der ZOLLHOF Tech Incubator. Er ist die zentrale Anlaufstelle für digitale Start-ups und Corporate Innovators in Nürnberg. Start-ups und etablierte Unternehmen werden dort bei der Verwirklichung ambitionierter und innovativer digitaler Geschäftsideen unterstützt.

Im Sinne einer Usability-Orientierung müssen bestehen Ansätze weiterentwickelt werden, um zu verdeutlichen, wie Innovation für die Bürgerinnen und Bürger erfahrbar werden kann und was es braucht, um Interesse und Begeisterung für Innovation und neue Ideen noch stärker in die gesamte Stadtgesellschaft zu tragen.

Chancen und Herausforderungen

Eine Chance, Innovation für die Stadtgesellschaft und hierbei insbesondere für Bürgerinnen und Bürger erlebbar und sichtbar zu machen, besteht in der Förderung neuer Technologien, die auf Ebene der Stadtentwicklung von Bedeutung sind. Dazu zählen etwa sog. energetische Nachbarschaften, in denen Lösungen z. B. für ein intelligentes Last- und Beschaffungsmanagement, nachhaltige Mobilitätslösungen oder neue Geschäftsmodelle zur Beteiligung der Anwohnerinnen und Anwohner erprobt werden können. Die Stadt Nürnberg schafft so Raum für neue Formen der Kooperation zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft auf Quartiersebene. Indem sie hierbei nicht die Technologien, sondern die Menschen vor Ort und ihre Bedürfnisse und Gewohnheiten in den Vordergrund rückt, fördert sie nicht zuletzt auch das Engagement und Empowerment von Bürgerinnen und Bürgern und stärkt deren Selbstverständnis als aktive und profitierende Akteure des digitalen Wandels.

Nicht nur hinsichtlich einer höheren Lebensqualität, sondern auch in Bezug auf die Standortattraktivität bietet die (Weiter-)Entwicklung von Innovationsräumen vielfältige Chancen für die Stadt Nürnberg. Für Unternehmen stellt ein innovatives urbanes Umfeld einen wichtigen Standortfaktor dar: Einerseits bedeutet die Nähe zu Innovationsräumen einen Vorteil für den eigenen Technologietransfer und somit für die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten. Zum anderen ergeben sich daraus auch Synergieeffekte mit anderen Unternehmen, der Wissenschaft oder der Bevölkerung vor Ort. Der Vorteil von Technologietransfer für Unternehmen (und weitere Beteiligte) liegt in der Kombination von unterschiedlichen Kompetenzen, mit denen neue Lösungen entwickelt werden, die jeder einzelne so nicht vorantreiben könnte. Das gilt für Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse. Darüber hinaus steigert ein innovatives Umfeld auch die Attraktivität Nürnbergs als Arbeits- und Lebensort für Fachkräfte, was wiederum den ansässigen Unternehmen zugutekommt.

Sind jedoch Rahmenbedingungen für solche Testräume oder auch Genehmigungen für neue Entwicklungen und technologische Innovationen nicht anschlussfähig, droht eine Abwanderung von innovativen Unternehmen und Forschungsinstituten sowie von Fachkräften. Auch auf gesellschaftlicher Ebene braucht es eine Integration von technologischen Neuerungen in den gelebten Alltag. Außerdem bedarf es einer innovationsfreundlichen Kultur, damit der gesellschaftliche Mehrwert deutlich wird und technologische Neuerungen als Unterstützung für den Lebensalltag sichtbar werden.

Handlungsfeldziele

Das Schaffen von Innovationsräumen wird viele Fragen aufwerfen. Deshalb sollen sich die städtischen Unterstützungsleistungen im Rahmen folgender Handlungsfeldzielsetzungen bewegen:

Ziele im HANDLUNGSFELD I.A

- Die Stadt fördert soziale, virtuelle und physisch verankerte Innovationsorte.
- Ideen und Pilotprojekte, die für die Stadtentwicklung als positiv eingeschätzt werden, erfahren aktive Unterstützung bei der Erprobung.
- Die Stadt Nürnberg schafft Rahmenbedingungen für digitale Entwicklungen und die Ansiedlung entsprechender Institutionen.

3.1.2 Handlungsfeld I.B – Kompetenzen in der digitalen Stadtgesellschaft



Die Digitalisierung läutet eine neue Stufe auf dem Weg zur modernen Wissensgesellschaft ein. Sie verändert das Handeln des Einzelnen sowohl im Privaten als auch im Arbeitskontext und erfordert den Erwerb neuer Kompetenzen. Es werden einige Tätigkeiten durch Automatisierung und Digitalisierung entfallen, während gleichzeitig neue Tätigkeiten und Berufsbilder entstehen. Für in Nürnberg ansässige Unternehmen ist der Zugang zu Personal mit digitalen Kompetenzen ausschlaggebend und ein wesentliches Element des Fachkräftemangels.

Nicht nur im beruflichen Kontext ergeben sich veränderte Anforderungen, auch die Nutzung und Einschätzung von digitalen Dienstleistungen oder Angeboten im Alltag erfordert neue Fertigkeiten und Wissen. Medienkompetenz in unterschiedlicher Hinsicht wird zur grundlegenden Kulturkompetenz bei Erziehung, Recherche und im Berufsalltag. Digitales Empowerment in allen gesellschaftlichen Bereichen ist eine der Grundkompetenzen, die den sozialen und wirtschaftlichen Zusammenhalt gewährleisten wird und eine entscheidende Voraussetzung für gesamtgesellschaftliche Teilhabe darstellt. Ein nicht ausreichender Kompetenzaufbau in der Stadtgesellschaft stellt ein wesentliches Risiko für die digitale Spaltung und ein Abhängen ganzer Bevölkerungsgruppen mit den entsprechenden Folgen dar.

Chancen und Herausforderungen

Der Aufbau bzw. die Weiterentwicklung einer digital kompetenten Stadtgesellschaft bietet die Chance einer nachhaltigen Förderung von gesellschaftlichem Zusammenhalt und wirtschaftlicher Prosperität. Vorhandene digitale Kompetenzen in der Bevölkerung sind somit ein wichtiger Standortfaktor. Mit einer Förderung ebendieser steigert die Stadt Nürnberg ihre Attraktivität als Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort. Zugleich stärkt die Stadt die digitale Mündigkeit ihrer Bürgerinnen und Bürger, damit sich diese sicher in der digitalen Welt bewegen, selbstbestimmt handeln und entscheiden sowie die sich bietenden Möglichkeiten im Sinne eines digitalen Empowerments voll ausschöpfen können. Durch die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen kann die Nürnberger Stadtgesellschaft in die Lage versetzt werden, neue digitale Kompetenzen optimal auszubilden und weiterzuentwickeln. Die Basis hierfür stellt eine enge Vernetzung zwischen ansässigen Unternehmen, Stadtverwaltung sowie freien und städtischen Bildungsträgern dar. Eine dynamische Reaktion auf Änderungen in den Bedarfen ist für einen erfolgreichen und effizienten Beitrag zur Bildungsgerechtigkeit und Bewältigung des demografischen Wandels im Kontext der Digitalisierung eine entscheidende Herausforderung. Hierbei kann auf dem vorhandenen Potenzial der bereits vernetzten städtischen Bildungslandschaft aufgebaut werden.

Besonderes Augenmerk bei der Qualifizierung der Stadtgesellschaft für die digitale Transformation muss auf bestehende strukturelle Ungleichheiten für Menschen mit sozial schwachem oder Migrationshintergrund gelegt werden. Der Erwerb digitaler Kompetenzen soll für alle Altersstufen und unabhängig vom sozialen Hintergrund möglich sein. Dies bedeutet nicht allein die Ausstattung mit entsprechender Hard- und Software. Es muss um die Ausbildung von Medienkompetenz im weiteren Sinne und um den richtigen Methodenmix aus digitalen Tools und Offline-Erlebnissen gehen (z. B. haptische und sensorische Erfahrungen). Insbesondere junge Menschen müssen bei der Entwicklung von Medienkompetenz unterstützt werden.

Durch die große Bandbreite der Adressaten (sozial benachteiligte Familien, Migrantinnen und Migranten, ALG-II-Empfängerinnen und -Empfänger, Kinder und Jugendliche, Menschen mit geringer digitaler Grundbildung, Erwerbstätige mit einfachen Tätigkeiten, die durch die Digitalisierung künftig wegfallen könnten, Abgängerinnen und Abgänger von Förderzentren) besteht eine weitere Herausforderung darin, zielgruppengerechte Ansprachen und Angebote – insbesondere im Hinblick auf soziale und demografische Herausforderungen – zu etablieren. Eine zu starre Konzeption und Organisation von Angeboten kann zu mangelnder Anschlussfähigkeit führen und somit letztlich zu einem ineffizienten Ressourceneinsatz seitens der Stadtverwaltung.

In der Umsetzung wird es entscheidend sein, Angebote und Infrastrukturen für den digitalen Kompetenzaufbau an den Bedarfen der Zielgruppen auszurichten.

Handlungsfeldziele

Im Rahmen der Weiterentwicklung von Kompetenzen im Digitalisierungskontext sollen sich die städtischen Unterstützungsleistungen im Rahmen folgender Handlungsfeldzielsetzungen bewegen:



- Kompetenzen in der Stadtgesellschaft werden im Digitalisierungskontext aufgebaut bzw. weiterentwickelt.
- Unternehmen, Stadtverwaltung sowie städtische und freie Bildungsträger werden im Digitalisierungskontext miteinander vernetzt.
- Medienkompetenzentwicklung wird in Konzepte und Angebote der frühen Bildung integriert.

3.1.3 Handlungsfeld I.C – Formelle Bildung



Schulische Bildung stellt die Grundlage für den erfolgreichen Eintritt in das Berufsleben dar und soll junge Menschen befähigen, souverän mit den an sie gestellten Herausforderungen umzugehen und aktiv an der modernen Gesellschaft teilzuhaben. Die digitale Transformation verändert ebenso die gestellten Anforderungen an die Kenntnisse und Fähigkeiten junger Menschen wie an die Ausstattung von Schulgebäuden und an die Lehrkräfte. Die Stadt Nürnberg hat diese komplexen Herausforderungen erkannt und mit ihrer IT-Strategie für Nürnberger Schulen „Lernen und Lehren an städtischen und staatlichen Schulen in Nürnberg im Digitalen Zeitalter" bereits ein ausgearbeitetes Konzept zum Umgang mit der digitalen Transformation im schulischen Kontext vorgelegt. Diese umfasst nicht nur die technische Ausstattung mit angemessener Hard- und Software, sondern auch eine entsprechende digitale Infrastrukturanbindung, Medienbildung und die Anwendung eines Methodenmixes. Neben anwendungsorientierten Lehrinhalten und dem Umgang mit moderner Technik stehen die Medienkompetenz und deren verantwortungsvolle Nutzung im Sinne einer ganzheitlichen Entwicklung der jungen Menschen besonders im Fokus.

Chancen und Herausforderungen

Eine formelle Bildung, die den Erfordernissen der Digitalisierung entspricht und junge Menschen darauf vorbereitet, mit den Anforderungen umgehen zu können, ist ein wesentlicher Baustein der erfolgreichen

Bewältigung der digitalen Transformation. Formelle Bildung ist das einzige Element, das es erlaubt, alle jungen Menschen gleichermaßen zu erreichen. Es ist damit von höchster Bedeutung bei der Umsetzung von Bildungsgerechtigkeit und Chancengleichheit im digitalen Kontext.

Eine zeitgemäße formelle Bildung leistet des Weiteren einen wesentlichen Beitrag zum Aufbau und zur Gewährleistung eines attraktiven Fachkräftepools vor Ort. Dieser Umstand zusammen mit der Nähe zu modernen Bildungseinrichtungen ist für die ansässigen Unternehmen bzw. für Unternehmensansiedlungen ein wichtiger Standortfaktor.

Um den Herausforderungen durch die Digitalisierung in der formellen Bildung zu begegnen, gilt es, auf den in der IT-Strategie für Nürnberger Schulen erarbeiteten Inhalten aufzubauen, diese kontinuierlich weiterzuentwickeln und an die digitale Dynamik in sinnvollem Maße anzupassen. In diesem Zusammenhang sind auch die technische Ausstattung der Schulgebäude sowie die flankierende Unterstützung der Lehrkräfte in personeller, sächlicher und räumlicher Art weiter voranzutreiben, um die Chancen der Digitalisierung des Unterrichts voll auszuschöpfen. Darüber hinaus soll ein multilaterales Netzwerk für Bildung geschaffen werden, welches sowohl städtische Bildungsträger als auch solche in Unternehmen und freien Organisationen umfasst. Es ist zu gewährleisten, dass in diesem agilen Feld der Digitalisierung auch die Bildung eine adäquate Dynamik entwickeln kann und relevante Inhalte und Kompetenzen ihren Weg in die formelle Bildung finden. Dies gilt für alle Schulformen, ist aber in besonderem Maße für die Berufsschulen von höchster Bedeutung. Es ist zu prüfen, in welchem Maße die vorhandenen Strukturen geeignet sind und wie diese weiterentwickelt werden können.

Durch Kompetenzverteilung zwischen Bund, Ländern und Kommunen ist eine direkte städtische Einflussnahme auf die formelle Bildung nicht immer möglich. Insbesondere hinsichtlich der vermittelten Lehrinhalte fehlt weitestgehend eine städtische Handhabe. Es gilt daher, den vorhandenen Rahmen zur Mitgestaltung der digitalen Bildungslandschaft seitens der Stadtverwaltung gründlich zu prüfen und ausgiebig zu nutzen.

Nürnberg mangelt es an Absolventinnen und Absolventen wissenschaftlicher Hochschulen. Sie ist deutschlandweit bislang die einzige Großstadt ohne eigene Universität. Mit Gründung der neuen technischen Universität gilt es, dafür Sorge zu tragen, eine zukunftsfähige Ausrichtung zu befördern und eine enge Verknüpfung der Universität mit der gesamten Bildungslandschaft sowie weitreichende Schnittstellen mit Stadtgesellschaft und Stadtverwaltung insgesamt herzustellen.

Die Herausforderungen und die Bedeutung dieses Handlungsfeldes sind enorm und nicht von den einzelnen Akteuren allein zu bewältigen. Schulen, Eltern, Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte und sonstige Bildungs- und Kompetenzträger müssen daher ein unterstützendes Netzwerk erhalten.

Veränderungen im Bildungssektor haben sich in der Vergangenheit als sehr zäh und langwierig erwiesen. Daher sollten insbesondere beweglichere Strukturen und Ansätze fokussiert, entwickelt und gestärkt werden. Die nötigen Maßnahmen sind von einem sehr großen Investitionsbedarf gekennzeichnet. In der Umsetzung wird es entscheidend sein, vorhandene und neue finanzielle, personelle, räumliche und strukturelle Gestaltungsspielräume gut auszuloten, um optimale Grundlagen für digitale formelle Bildungsangebote zu schaffen.

Handlungsfeldziele

Um die Weiterentwicklung der formellen Bildung im Digitalisierungskontext zu fördern, sollen sich die städtischen Unterstützungsleistungen im Rahmen folgender Handlungsfeldzielsetzungen bewegen:

Ziele im HANDLUNGSFELD I.C

- Nürnberg nutzt seine Spielräume, um Lehrinhalte an den Schulen hinsichtlich digitaler und/oder Medienkompetenzen in die Schulen zu tragen.
- Nürnberg unterstützt die Lehrkräfte bei der Bewältigung neuer Herausforderungen im Kontext der Digitalisierung.
- Nürnberg versetzt seine Schulgebäude technisch in die Lage, den digitalen Anforderungen zu entsprechen.

3.1.4 Handlungsfeld I.D – Mitarbeitende, Führungskräfte und Arbeitskultur



Die Stadt Nürnberg befindet sich gleichermaßen im Wettbewerb um die besten Köpfe und digitalen Kompetenzträger wie Unternehmen. Der bereits heute in Bereichen spürbar werdende Fachkräftemangel verstärkt diesen Kampf noch weiter. Durch den anstehenden Ruhestand der Baby-Boomer-Generation müssen in den nächsten Jahren viele Stellen nachbesetzt werden.

Hinzu kommt, dass neue technische Möglichkeiten die Inhalte und Formen der Arbeit verändern. Die Geschwindigkeit und Komplexität der Kommunikation vervielfachen sich und es ist eine zunehmende Entgrenzung von Ort, Zeit und sozialem Rahmen der Arbeit zu beobachten. Die Personalarbeit muss die Themen Mobilität, Flexibilität und Innovationsfähigkeit von Arbeitsmodellen wie von Mitarbeitenden neu bewerten und anpassen. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Arbeitszeitregelungen oder das „Recht auf Nichterreichbarkeit“ sind Themen, die es zu bearbeiten gilt. Es muss in diesem Sinne der Anspruch der Stadt Nürnberg sein, auch in Zukunft eine attraktive Arbeitgeberin zu sein.

Chancen und Herausforderungen

Digitalisierung erfordert einen Wandel in der Arbeitskultur der städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der organisationsweit zu verankern ist. Notwendig sind vor allem zeitgemäße Arbeitsumgebungen und -bedingungen, dauerhafte und systematische Weiterbildungsmöglichkeiten und flexible Arbeitszeitmodelle. Insbesondere eine den Aufgaben in der Stadt entsprechende Weiterqualifizierung der

Mitarbeitenden und das Anbieten der Übernahme größerer Verantwortung kann gut qualifiziertes Personal binden.

Auch die sich durch die Digitalisierung verändernden Arbeitsbedingungen stellen neue Anforderungen an das Zusammenspiel von Mitarbeitenden, Führungskräfte sowie Personalverwaltung. Das Prinzip **„**Digital First But Not Only**“** stellt einen umfassenden Paradigmenwechsel dar und muss als Handlungsmaxime in der Organisation von internen Arbeitsabläufen und Kommunikationsprozessen in der Verwaltung etabliert werden.

Die Chance liegt darin Mitarbeitenden für eine moderne Stadtverwaltung zu begeistern und sie für neue Aufgaben zu befähigen. Dank automatisierter Prozesse haben sie mehr Zeit, Kunden individuell zu beraten und maßgeschneiderte Lösungen anzubieten. Diese Entlastung schafft Freiräume für Eigeninitiative und Kreativität und wirkt sich positiv auf die Arbeitsmotivation und Zufriedenheit aus. Neue agile Arbeitsstrukturen und -prozesse ermöglichen zudem orts- und zeitflexiblere Arbeitsmodelle und erleichtern das interdisziplinäre Zusammenarbeiten zwischen Abteilungen und Ämtern. Dieses gilt es, möglichst institutionell zu verankern und zu fördern. Führungskräfte müssen im Rahmen der digitalen Transformation Veränderungsprozesse kompetent initiieren und begleiten. Der digitale Wandel in der Verwaltung wird so von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Chance begriffen. Das Image der Stadt als attraktive Arbeitgeberin steigt.

Ein Wandel in der Arbeitswelt und die damit einhergehenden Veränderungen in der Arbeitsweise und der Arbeitsumgebung kann in Strukturen, die über sehr lange Zeit gelebt wurden und sich manifestiert haben, schwer umsetzbar sein. Es besteht das Risiko, dass Mitarbeitende sowie Führungskräfte wieder in alte Gewohnheiten verfallen. Es muss daher eine dauerhafte Akzeptanz von Veränderungen in den Arbeitsbereichen erzielt werden.

Gelingen kann dies, indem der individuelle Mehrwert der Veränderungen und neuen Arbeitsweisen für die Mitarbeitenden erlebbar gemacht und damit große Akzeptanz und Gestaltungswillen für neues Verwaltungshandeln sowie den fachbereichsübergreifenden Austausch erreicht wird.

Handlungsfeldziele

Um Mitarbeitende und Führungskräfte sowie die Arbeitskultur im Digitalisierungskontext optimal zu unterstützen, werden sich städtischen Leistungen im Rahmen folgender Handlungsfeldzielsetzungen bewegen:

Ziele im HANDLUNGSFELD I.D

- Moderne Arbeitsplätze mit weitgehend digitalisierten Abläufen, neuen Werkzeugen sowie einer verstärkten digitalen Kooperation und Kommunikation sind bereitgestellt.
- Führungskräfte und Projektverantwortliche gestalten und begleiten Veränderungsprozesse systematisch und kompetent und etablieren diese gemeinsam mit den Mitarbeitenden.
- Führungskräfte und Mitarbeitende überwinden organisatorische Grenzen der Kommunikation, vernetzen sich und teilen Wissen.
- Zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden hat sich eine starke Vertrauensbasis etabliert.
- Führungskräfte sind sich ihrer Vorbildfunktion bewusst und bringen die digitale Transformation aktiv voran.

Abb. 7: Gesamtübersicht Strategische Dimension I



II

DATEN & INFRASTRUKTUR

3.2 Strategische Dimension II – Daten und Infrastruktur

In der strategischen Dimension II werden drei Handlungsfelder und entsprechende Handlungsfeldziele zum Umgang mit Daten und Infrastrukturen definiert.

Abb. 8: Handlungsfelder der strategischen Dimension II



3.2.1 Handlungsfeld II.A – Daten



Daten sind der Rohstoff der Digitalisierung. Die Ausschöpfung der neuen Potenziale ist abhängig davon, welche Daten in entsprechender Qualität, Menge und Geschwindigkeit zur Verfügung stehen. Das gilt sowohl innerhalb der Kommune als auch zwischen Kommune und Stadtgesellschaft. In vielen Bereichen (z. B. Umweltanalytik) werden die Möglichkeiten, Daten zu erheben durch entsprechend kostengünstigere und bedienerfreundlichere Sensoren zunehmend einfacher, so dass sich im Rahmen der Digitalisierung auch die Frage nach der Datengenerierung und aller damit verbundenen Folgen (Veröffentlichung etc.) stellt.

Die Erschließung neuer Datenquellen, etwa durch Nutzung autonomer Systeme mit dezentraler Sensorik, Croudsourcing und die Verschränkung von Daten unterschiedlicher Quellen etwa durch Ergänzung von Orts- und Zeitangaben generiert völlig neue Wertschöpfungsmöglichkeiten, an die heute vielleicht noch gar nicht gedacht wird. Damit ist ein immenses Innovationspotenzial gegeben, mit dem aber auch erhebliche Risiken verknüpft sind.

Die Stadt Nürnberg misst dem verantwortungsvollen Umgang mit Daten große Bedeutung bei und nimmt für sich ein sehr hohes Verantwortungsbewusstsein, insbesondere für personenbezogene Daten, in Anspruch. Daher ergreift sie eine Vielzahl von Maßnahmen, um den datenschutzrechtlichen Anforderungen gerecht zu werden.

In wie weit die zur Veröffentlichung zulässigen Datenbestände zur Sekundärnutzung der Öffentlichkeit kostenfrei bereitgestellt werden sollten (Stichwort „Open Data“) oder aber als Wert gegen Entgelt zur Verfügung gestellt werden sollten, ist Teil eines Diskussionsprozesses, der in der öffentlichen Verwaltung derzeit im Gange ist und der auch innerhalb der Stadt Nürnberg noch geführt werden muss.

Chancen und Herausforderungen

Die einheitliche, strukturierte und systematische Erhebung, Nutzung und Ablage von Daten sind Grundlage einer dauerhaften und kontinuierlichen Steigerung der Nutzerfreundlichkeit von Angeboten und Dienstleistungen (siehe auch Kapitel 3.3.1) der Stadt Nürnberg. Intern sind sie die Basis für die Optimierung von Prozessen und die Weiterentwicklung für die Erledigung zahlreicher Fachaufgaben. Daran anknüpfend gilt es, das interne Datenmanagement weiter zu vereinheitlichen (z. B. Metadaten) und zu interoperationalisieren. Bei der Bereitstellung von Daten ist die Verbesserung der Anwenderfreundlichkeit, z. B. hinsichtlich der Maschinenlesbarkeit, als eine weitere Zielsetzung zu nennen. Die genannten Maßnahmen führen zu neuen Synergieeffekten zwischen den Fachabteilungen und somit zu effizienteren Arbeitsabläufen.

Ein transparenter Umgang mit „Open Data“ und ein möglichst einfacher Zugriff auf solche Daten stellen einen wichtigen Baustein hin zu einer offenen und bürgernahen Stadtverwaltung dar. Auch die Integration von sogenannten Citizen-Science-Ansätzen, in denen städtische Daten durch nutzergenerierte bzw. von interessierten Laien erhobenen Daten ergänzt werden, hebt den Austausch der Stadtbevölkerung und ihrer Akteure mit der Stadtverwaltung auf eine neue Ebene. In Bezug auf die Öffnung interoperabler Schnittstellen zur Einspeisung nutzergenerierter Daten gilt es, u. a. festzustellen, wann daraus positive Effekte resultieren und Bürgerinnen und Bürger gegebenenfalls stärker in die „Erforschung“ ihrer Stadt eingebunden werden können und wann eher negative Entwicklungen zu erwarten sind (Qualitätsverlust, nicht vergleichbare Daten etc.).

Die stringente Verfolgung einer Open Data Politik wird es der Stadt Nürnberg ermöglichen, in einen Dialog mit Bürgerinnen und Bürgern sowie der lokalen Wirtschaft zu treten und vielfältige positive Effekte zu erzielen. Die Öffnung der städtischen Daten für die Stadtgesellschaft führt u. a. zu mehr Transparenz und somit zu mehr Akzeptanz von Verwaltungsprozessen, das Vertrauen in die Ordnungsmäßigkeit wird gestärkt, der Eingang von Bürgeranfragen reduziert und der Weg für neue Geschäftsmodelle und Beteiligungsmöglichkeiten bereitet. Durch den Zugang zu Daten im Sinne von Informationen fühlen sich Bürgerinnen und Bürgern in ihrer Meinungsbildung unterstützt. Das Bild der Stadt Nürnberg als Möglichmacherin wird geschärft, denn sie kann dadurch sichtbar die Basis für die aktive Teilhabe am politischen Diskurs und mehr Chancengerechtigkeit verbessern.

Die Stadtverwaltung selbst erschließt sich durch das Konzept „Open Data“ neue Ressourcen, indem Bürgerinnen und Bürger Daten kommentieren, selbst online stellen oder weiterverarbeiten. Darüber hinaus steigert die Bereitstellung offener Daten (insbesondere Geodaten) die Attraktivität der Stadt Nürnberg für Unternehmen und verschafft ihr einen Standortvorteil. Dabei ist darauf zu achten, dass die Stadt nicht durch die Herausgabe kommunaler Daten anderen Unternehmen und Institutionen wirtschaftliche Optionen öffnet, ohne selbst davon angemessen zu profitieren. Die grundsätzliche Reproduzierbarkeit von Daten erschwert außerdem die Verwendung durch zuvor eingegrenzte Gruppen. Gleichwohl ist zu bedenken, dass ein gewisser gesellschaftlicher Anspruch auf kommunal erhobene Daten durchaus zu Recht besteht (Open-Data-Gesetz).

Der Umgang mit Daten – insbesondere mit personenbezogenen – steht stark im Fokus des öffentlichen Interesses und wird mit höchster Aufmerksamkeit verfolgt. Insofern stellt es für die Stadt Nürnberg eine große Herausforderung dar, einerseits sicherzustellen, dass jeglicher Missbrauch ausgeschlossen ist und sich andererseits zu öffnen, um die – ebenfalls durch die Stadtgesellschaft eingeforderten – Potenziale der Digitalisierung zu nutzen.

Die Vielschichtigkeit des Themas und die Vielfalt an Möglichkeiten, die mit der Verwendung von Daten einhergeht, macht das Thema unübersichtlich. Aufgrund der komplexen rechtlichen Regelungen kommt es derzeit immer wieder zur Verunsicherung bei den Mitarbeitenden der Stadt Nürnberg im Umgang mit Daten. Im Zweifelsfall wird restriktiv entschieden, ohne dass letztlich klar ist, ob ein sachlicher Hinderungsgrund vorliegt oder nicht. Es ist daher notwendig, ein Risikomanagement zu etablieren, das den hohen Anforderungen der Stadt Nürnberg entspricht und gleichzeitig sowohl die Transparenz der rechtlichen Regelungen als auch das bestmögliche Ausschöpfen digitaler Möglichkeiten sicherstellt. Ein zentrales Ziel muss es dabei sein, Datenschutz und Datensicherheit nachhaltig zu gewährleisten und weiterzuentwickeln und dabei sowohl den Schutz der Privatsphäre des Einzelnen als auch die allgemeine Datensicherheit zu forcieren. Durch die Einführung eines solchen nach innen und nach außen transparenten Datenschutz-Managementsystems leitet die Stadtverwaltung einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Umgang mit Daten ein. Die Mitarbeitenden fühlen sich sicher in der Anwendung datenschutzrechtlicher Regelungen, die Vorgaben der Verordnung werden effizienter realisiert und zuverlässiger eingehalten.

Handlungsfeldziele

Um den Umgang mit Daten und eine leistungsstarke städtische IT-Infrastruktur zu sichern, werden sich die städtischen Leistungen im Rahmen folgender Handlungsfeldzielsetzungen bewegen:

Ziele im HANDLUNGSFELD II.A

- Datenschutz und Datensicherheit sind nach bestem Stand sichergestellt.
- Die Bedingungen der Zugänglichkeit von Daten sowie der Umgang mit nutzergenerierten Daten wird transparent und nachvollziehbar geklärt.
- Der Datenaustausch zwischen Mitarbeitenden und Stadtgesellschaft sowie Mitarbeitenden und anderen Externen erfolgt sicher, zuverlässig und komfortabel.
- Die Anwenderfreundlichkeit bei bereitgestellten Daten (Maschinen-lesbarkeit etc.) wird erhöht.

3.2.2 Handlungsfeld II.B – Infrastrukturen



Infrastrukturen bilden gemeinsam mit Daten die Grundlage der digitalen Transformation und sind hierfür der erforderliche „technische Rohstoff“. Neben einer flächendeckenden und leistungsfähigen Breitbandausstattung, WLAN-Verfügbarkeit, einer guten Netzabdeckung für Mobilfunk als Basis für die Anwendung vieler digitaler Technologien und dem Einsatz eines Funkstandards (wie z. B. LoRaWAN) zur zukünftigen Nutzung von IoT-Anwendungen spielt auch der Zugang für alle Akteure der Stadtgesellschaft eine herausragende Rolle und umfasst damit eine entsprechende Hard- und Softwareverfügbarkeit. Infrastrukturen bzw. deren Verfügbarkeit umfassen allerdings nicht nur die Kommunikationsnetzwerke, sondern auch den Zugriff auf technische Dienste, Schnittstellen und Anwendungen.

Infrastrukturen und ihre Zugänglichkeit sind für alle Akteurinnen und Akteure von höchster Wichtigkeit: Für Unternehmen bedeuten sie einen wesentlichen Standortfaktor, für die Stadtverwaltung sind sie Voraussetzung zur Erfüllung ihrer Aufgaben und für die Bürgerinnen und Bürger sind sie Zugang zu digitalen Angeboten und Dienstleistungen und daher insbesondere im Hinblick auf Teilhabe essentiell. Infrastrukturen und der Zugang zu Technologien sind fester Bestandteil der Lebensqualität sowie harter und weicher Standortfaktor und damit ein Pull-Faktor für Unternehmen und Fachkräfte.

Der größte Teil des Nürnberger Stadtgebietes ist mit leistungsstarken Datenleitungen gut versorgt. Um auch in den Gebieten, in denen nur geringe Bandbreiten zur Verfügung stehen, die Versorgungssituation zu verbessern, nutzt die Stadt Nürnberg alle derzeit zur Verfügung stehenden Fördermöglichkeiten des Landes und des Bundes. Zusätzlich erfolgt derzeit seitens der Deutschen Telekom AG ein sogenannter „eigenwirtschaftlicher Ausbau“. Hierbei werden auf eigene Kosten und ohne Inanspruchnahme von Fördermitteln Breitbandlücken im Stadtgebiet geschlossen. Nach Abschluss aller Maßnahmen sollten in Nürnberg weitestgehend Bandbreiten von 50 - 100 MBit/s zur Verfügung stehen.

Bei der Mobilfunkversorgung liegt eine gute Abdeckung im Nürnberger Stadtgebiet vor. In vielen Dienststellen der Stadt Nürnberg steht ein freies WLAN zur Verfügung, das allerdings nur eingeschränkt für die öffentliche Nutzung vorgesehen ist und in erster Linie zur Überbrückung von Wartezeiten oder zur Steigerung der Aufenthaltsqualität gedacht ist. Freies WLAN im öffentlichen Raum wird im Nürnberger Stadtgebiet nur begrenzt bereitgestellt.

Hingegen ist in Bibliotheken, Kulturläden, Volkshochschulen und anderen Kultur- und Bildungsorten – sogenannte „Dritte Orte“ – die öffentliche WLAN-Nutzung insbesondere zu kulturellen und Bildungszwecken erklärtes Ziel der Ausstattung. Häufig besteht auch die Möglichkeit, an Computerplätzen digitale Angebote zu nutzen. Des Weiteren findet als zentraler Baustein der Strategie „Lernen und Lehren an städtischen und staatlichen Schulen in Nürnberg im Digitalen Zeitalter“ derzeit ein Ausbau der digitalen Infrastruktur an den Nürnberger Schulen statt.

Chancen und Herausforderungen

Eine gute Infrastrukturausstattung und eine möglichst hohe Zugänglichkeit zu Technologien sowie Hard- und Software ist die Grundvoraussetzung für die digitale Stadtgesellschaft von morgen. Ein zentraler Schritt in diese Richtung ist der Aufbau eines WLAN-Netzes. Die Stadt Nürnberg schafft damit die Basis zur Nutzung von Angeboten rund um das Thema digitale Stadt und tritt in einen Dialog mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen. Die Stadt Nürnberg kann hierbei auf ihrem bereits vorhandenen WLAN-Angebot aufbauen, um im Rahmen eines abgestimmten, ganzheitlichen Ansatzes den

Zugang zu freiem WLAN an weiteren Orten im Stadtgebiet, vorrangig mit hoher Aufenthaltsqualität auszubauen.

Durch die verbesserte Qualität der öffentlichen digitalen Infrastruktur erzielt Nürnberg einen Mehrwert für den kommunalen Lebensraum. Öffentliche Plätze und Gebäude gewinnen durch kostenloses WLAN für die Stadtgesellschaft an Attraktivität und können – durch die Stadtverwaltung gesteuert – eine gezielt höhere Frequentierung und Belebung erfahren. Mit dem Aufbau einer öffentlichen WLAN-Struktur als „öffentliches Gut“ positioniert sich die Stadt im Wettbewerb zur Ansiedlung von Industrie, Gewerbe und Bildung. Nicht zuletzt wird auch die touristische Attraktivität Nürnbergs dadurch erhöht.

Eine besondere Herausforderung bei der Infrastrukturausstattung liegt in der Leistungsfähigkeit der Komponenten, die regelmäßig und in immer kürzeren Abständen signifikant erhöht wird. Das hat zur Folge, dass die vorhandene Technik immer schneller veraltet. Die digitale Infrastruktur muss daher nicht nur in der Fläche verfügbar, sondern auch möglichst schnell zu erneuern und anzupassen sein. Und nicht zuletzt muss diese auch den angesetzten Nachhaltigkeitsaspekten gerecht werden. Es gilt demnach, die Flexibilität und die zügige Reaktion auf veränderte Anforderungen einerseits mit der Beschaffung möglichst langlebiger Technik sowie der Wirtschaftlichkeit und flächendeckender Verfügbarkeit andererseits in Einklang zu bringen.

Die Diskussion um die Zukunftstechnologie 5G, welche für das Internet of Things (IoT), autonomes Fahren, Sicherung von Großveranstaltungen etc. von grundlegender Bedeutung ist, ist bereits angeschoben und muss nun zukunftsfähig begleitet werden. Ein abgestimmter gesamtstädtischer Ansatz zum Umgang mit der neuen Infrastruktur wird hierbei als gewinnbringend angesehen. Zu klären sind in einem ersten Schritt insbesondere die Zuständigkeiten und deren Ausstattung mit entsprechenden personellen Ressourcen.

Handlungsfeldziele

Um digitale Infrastruktur als Bestandteil der städtischen Daseinsvorsorge bereitzustellen, werden sich entsprechende Unterstützungsleistungen im Rahmen folgender Handlungsfeldzielsetzungen bewegen:

Ziele im HANDLUNGSFELD II.B

- Ausreichend performante Infrastrukturen sollen flächendeckend bereitgestellt werden.
- Technologien, Angebote und Dienstleistungen sollen im öffentlichen Raum leicht zugänglich gemacht werden.

3.2.3 Handlungsfeld II.C – Städtische IT-Infrastruktur



In der Arbeitswelt von morgen geht es vor allem um gemeinsamen, bedarfsgerechten und leicht steuerbaren Zugriff auf Informationen und Vernetzung. Aus diesem Grund liegt ein weiterer Fokus der digitalen Verwaltung im Aufbau neuartiger Informations- und Kommunikationsarchitekturen. Ohne eine funktionierende IT-Infrastruktur wäre die Stadt Nürnberg nicht mehr handlungsfähig. Die öffentliche Ordnung ließe sich nicht mehr aufrechterhalten. Entsprechend bedeutend ist es, die Verfügbarkeit einer leistungsstarken IT sicherzustellen. Selbst für den Katastrophenfall wird ein Notfallbetrieb mit den notwendigen Daten und Werkzeugen aufrechterhalten.

Chancen und Herausforderungen

Eine über alle städtischen Einrichtungen hinweg gut vernetzte IT-Infrastruktur ermöglicht der Stadt Nürnberg die ganzheitliche Betrachtung und Umsetzung ihrer verwaltungstechnischen Abläufe und Zusammenhänge, um agile Problemlösungen zu generieren. Voraussetzung hierfür ist der Aufbau neuartiger Informations- und Kommunikationsarchitekturen. Die notwendige IT-Strategie folgt den Grundsätzen und Leitlinien der Dachstrategie und dem Konzept „digital.stadt.nürnberg – Konzept für eine digitale Stadtverwaltung" des Referats für Finanzen, Personal, IT und Organisation. Sie beinhaltet wesentliche strukturelle Änderungen sowohl in der IT-Infrastruktur als auch im IT-Service, um die zukünftigen Anforderungen zu bedienen und dabei gleichzeitig das erforderliche Maß an Sicherheit und Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten.

Für den Wandel hin zu einer digitalen Stadtverwaltung ist eine entsprechende Ausstattung der Arbeitsplätze mit Hard- und Software unerlässlich. Mobile Endgeräte müssen je nach Einsatzbereich den erforderlichen Funktionsumfang bereitstellen, stets verfügbar sein und zuverlässig betrieben werden können. Die moderne Ausstattung der städtischen Arbeitsplätze mit Hard- und Software macht die Stadt zu einer attraktiven Arbeitgeberin für gegenwärtige und künftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hierbei können insbesondere mobile Endgeräte die Flexibilisierung der Arbeitsmodelle für Mitarbeitende unterstützen, indem sie ortsunabhängiges Arbeiten ermöglichen.

Durch den Fokus auf Usability von Anwendungen kann der Schulungsaufwand der Mitarbeitenden verringert und rasch auf neue Anwendungen umgestiegen werden. Dies ermöglicht eine schnellere Reaktion auf Veränderungen. Bei der Einführung von digitalen Werkzeugen soll u. a. eine gute User Experience im Vordergrund stehen. Diese sorgt für eine schnellere Akzeptanz im Umgang mit neuen Technologien. Städtische Angestellte werden motiviert, ihr Wissen zu teilen, was wiederum neue Innovationsräume schafft und Innovationspotenzial freisetzt.

Handlungsfeldziele

Um einen leistungsstarken, sicheren und vernetzten Zugriff auf Informationen zu steuern, werden sich Unterstützungsleistungen im Rahmen folgender Handlungsfeldzielsetzungen bewegen:

Ziele im HANDLUNGSFELD II.C

- Mobilität, User Experience (Anwendererlebnis) und multilaterale Kommunikation stehen im Vordergrund bei der Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur.
- Verwaltungsaufgaben werden durchgängig elektronisch und medienbruchfrei bearbeitet.
- Daten sind von hoher Qualität, indem sie korrekt, aktuell und authentisch sind.
- Der Schutz der Privatsphäre ist ein wichtiges Anliegen und nach bestem Stand sichergestellt.
- Daten werden, soweit sie veröffentlicht werden dürfen, für die Nutzung freigegeben, bei kommerzieller Nutzung unter Einforderung eines fairen Anteils der Wertschöpfung.

Abb. 9: Gesamtübersicht Strategische Dimension II



III

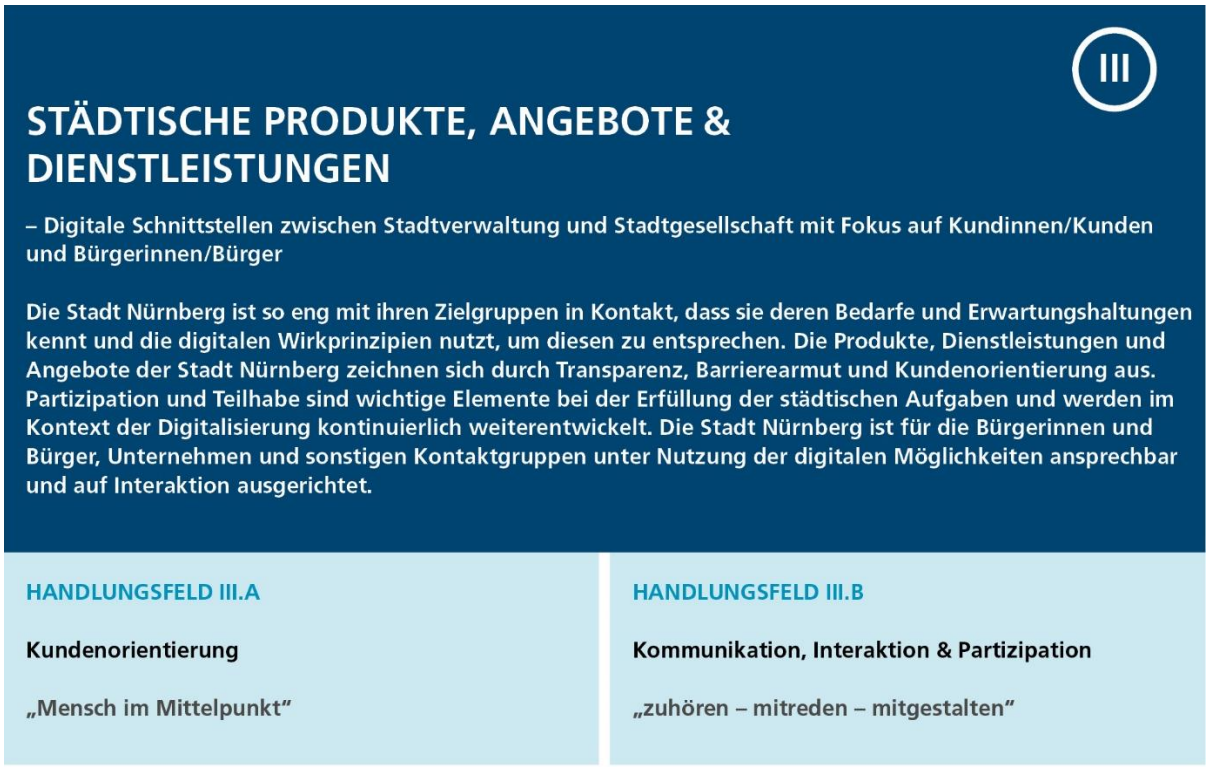
STÄDTISCHE PRODUKTE, ANGEBOTE & DIENSTLEISTUNGEN



3.3 Strategische Dimension III – Städtische Produkte, Angebote und Dienstleistungen

In der strategischen Dimension III werden zwei Handlungsfelder und entsprechende Handlungsfeldziele im Kontext der Entwicklung von städtischen Produkten, Angeboten und Dienstleistungen definiert.

Abb. 10: Handlungsfelder der strategischen Dimension III



3.3.1 Handlungsfeld III.A – Kundenorientierung



Der Stadt Nürnberg ist es ein großes Anliegen, adäquat auf die Bedürfnisse und Anliegen ihrer Bürgerschaft zu reagieren. Das Spektrum ihrer Angebote, Dienstleistungen und Produkte in den unterschiedlichsten Bereichen reicht von hoheitlichen Aufgaben bis hin zu kulturellen Angeboten. Bereits heute verfügt Nürnberg über das E-Government-Portal „Mein Nürnberg", das über 400 Angebote online zur Verfügung stellt und zahlreiche Behördengänge für Bürgerinnen und Bürger überflüssig macht. Die digitalen Möglichkeiten und die durch die Digitalisierung veränderte Erwartungshaltung bzw. veränderten Bedarfe erfordern es allerdings, die Angebotspalette insgesamt auf den Prüfstand zu stellen.

Verwaltungshandeln gleicht zudem für viele Kundinnen und Kunden immer noch einer Black Box, da für sie Entscheidungsprozesse oder der aktuelle Bearbeitungsstand von Anliegen nicht nachvollziehbar sind bzw. die Art und Weise der Aufbereitung nicht ihren Bedürfnissen entspricht. In der Regel treten die Kundinnen und Kunden frageorientiert an die Stadtverwaltung heran und erwarten eine Lösung aus einer Hand – unabhängig davon, wie viele Dienststellen an der Bearbeitung beteiligt sind. Ein systematischer, strukturell verankerter Austausch mit den Zielgruppen zur Einbeziehung in die Gestaltung von

Produkten, Dienstleistungen und Angeboten der Stadt Nürnberg fehlt jedoch bislang. Eine Prozessbetrachtung erfolgt in der Regel nur aus dem Blickwinkel der Behörde selbst und mögliche Optimierungen werden lediglich intern durchgeführt. Eine Ausnahme bilden die Tätigkeitsfelder der Stadtverwaltung, die mit ihrem Angebot einem unmittelbaren Wettbewerb ausgesetzt sind. Eine kundenorientierte Ausgestaltung der Angebotspalette gehört hier zwar längst zur gängigen Praxis, doch es fehlt ebenfalls der strukturell eingebundene Blick von außen. Deshalb meint die Begrifflichkeit der Kundenorientierung hier auch immer die Einbeziehung der Kundenperspektive, also einen systematisch verankerten Perspektivwechsel.

Der jederzeit und überall verfügbare Zugang zu Informationen im Internet verändert die Erwartungshaltung der Kundinnen und Kunden („Digital Mindset"). So ist auch die reine Verfügbarmachung von Information kein ausreichendes Konzept mehr. Vielmehr bringt dieser Umstand das Bedürfnis mit sich, gefilterte Informationen zu erhalten, die auf die jeweilige Fragestellung zugeschnitten sind. Die Personalisierung von Angeboten, Produkten und Dienstleistungen ist damit ein Kernpotenzial der Digitalisierung. Ein besonderer Aspekt der Ausrichtung auf persönliche Bedarfe durch digitale Möglichkeiten besteht in der Gewährleistung von Barrierefreiheit. Die ortsunabhängige Zugänglichkeit und Verfügbarkeit von Angeboten, Produkten und Dienstleistungen im digitalen Kontext bedeutet erhöhte Teilhabemöglichkeiten (siehe nachfolgendes Kapitel 3.3.2).

Chancen und Herausforderungen

Verwaltung wird in Nürnberg neu gedacht und der digitale Wandel als Chance begriffen, die Bedürfnisse und Erwartungen der Nutzerinnen und Nutzer in den Mittelpunkt aller Digitalisierungsmaßnahmen zu stellen. Dazu muss das bereits hochwertige E-Government-Portal der Stadt „Mein Nürnberg" konsequent weiterentwickelt werden. Ziel ist es, nicht nur den Umfang der digitalisierten Verwaltungsprozesse, sondern insbesondere auch den Bekanntheitsgrad von „Mein Nürnberg" und den bereitgestellten Anwendungen in der Stadtgesellschaft zu erhöhen. Derzeit befinden sich die Online-Angebote noch auf sehr unterschiedlichem Niveau und reichen von der komplett medienbruchfreien Abwicklung inklusive Bezahlmöglichkeit bis hin zu nicht editierbaren PDF-Formularen, die ausgedruckt und wieder händisch eingescannt werden müssen. Um den Nutzen des E-Governments für beide Seiten – Stadtgesellschaft und Verwaltung – unmittelbar spürbar zu machen und einheitliche Standards nach außen zu kommunizieren, muss der Digitalisierungsgrad der einzelnen Angebote so weit wie möglich angeglichen werden. Bürokratie wird abgebaut, Wartezeiten und Bearbeitungszeiträume verkürzt und freiwerdende Personalkapazitäten für eine intensivere persönliche Beratung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort genutzt. Die Stadt wird zur Beraterin auf Augenhöhe.

Darüber hinaus liegt eine große Chance für mehr Bürgernähe und Transparenz in der Beachtung der beiden Prinzipien „Once-Only" und „One-Stop-Government". Die Stadtverwaltung muss ihre Dienstleistungen und Produkte zukünftig losgelöst von Verwaltungsstrukturen an den individuellen Kundenbedarfen ausrichten und entwickeln. Dadurch wird sie als Ansprechpartnerin wahrgenommen, die den Menschen lösungsorientiert bei allen Alltagsfragen zur Seite steht und mittels digitaler Technologien dabei hilft, das Leben und Zusammenleben in Nürnberg besser zu gestalten.

Durch die Digitalisierung können zudem neue Angebote mit Funktionen oder Funktionskombinationen entwickelt werden, die bisher nicht möglich waren. Ein zunehmend personalisiertes Onlineangebot geht noch gezielter auf die individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden ein. Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen erfahren eine neue Servicequalität.

Als bürger- und unternehmenszentrierte Verwaltung der Zukunft muss die digitale Architektur darauf ausgerichtet sein, die Online-Erlebnisse stetig zu optimieren und positive Erfahrungen zu kreieren. Dadurch stärkt die Stadtverwaltung ihr Image als Innovationstreiberin und erhöht die Wettbewerbsfähigkeit ihrer kommunalen Dienstleistungen.

Die gezielte Orientierung an den Kundenbedürfnissen stellt aufgrund der Heterogenität des Kundenspektrums auch eine enorme Herausforderung dar. Nicht zuletzt erfordert dies ein starkes Commitment der Entscheidungsträger, die daraus resultierenden Anforderungen in einem adäquaten Maß umzusetzen.

Handlungsfeldziele

Um bei den städtischen Produkten und Dienstleistungen die Kundenorientierung noch stärker in den Vordergrund zu stellen, werden sich Maßnahmen innerhalb folgender Handlungsfeldzielsetzungen bewegen:



- E-Government-Angebote werden hinsichtlich Funktionalität und Medienbruchfreiheit ausgebaut.
- Die Teilhabe an sowie die Barrierearmut von Angeboten, Dienstleistungen und Produkten der Stadt Nürnberg werden erhöht.
- Angebote, Produkte und Dienstleistungen der Stadt Nürnberg werden in ihrer Erlebnisqualtität gesteigert sowie in ihrer Funktionalität erweitert.
- In die Entwicklung von Angeboten, Dienstleistungen und Produkten der Stadt Nürnberg werden Zielgruppen stärker einbezogen.

3.3.2 Handlungsfeld III.B – Kommunikation, Interaktion und Partizipation



Kommunikation, Interaktion und Partizipation haben durch die digitalen Möglichkeiten einen Bedeutungsgewinn erfahren. Dieses neue Verständnis ist bereits fest in das Alltagsleben der Menschen integriert und setzt als Teil des digitalen Mindsets Maßstäbe an die Kommunikation mit der Stadtverwaltung – sowohl hinsichtlich Reaktionszeiten sowie genutzter Kanäle und Technologien als auch hinsichtlich der Interaktivität, Transparenz und Partizipation. Die Bürgerinformation findet zu einem wichtigen und weiter zunehmenden Teil online statt und nicht mehr vorrangig über Printmedien. Allerdings bildet der Onlineauftritt im Wesentlichen die Verwaltungsstruktur nach, die für Externe irrelevant und häufig nicht nachzuvollziehen ist.

Partizipation gilt als komplexe Form der Kommunikation. Sie stellt eine Verzahnung zwischen gewählten Vertreterinnen und Vertretern, kommunalem Sachverstand und der gesellschaftlichen Basis her. Hier gibt es in der Stadt Nürnberg bereits weitreichende Aktivitäten, die teils überregionalen Vorbildcharakter (z. B. laut!, E-Partizipationsleitfaden) haben. Die E-Partizipationsplattform der Stadt Nürnberg wird von Bürgerinnen und Bürgern sowie Dienststellen sehr gut angenommen, was sich in einer regen und erfolgreichen Nutzung äußert. Im Bereich der Bauleitplanung (Flächennutzungsplanung und Bebauungsplanung) werden sowohl die im Baugesetzbuch vorgeschriebenen Beteiligungsschritte als auch die ergänzenden freiwilligen bzw. informellen Partizipationsformate (z. B. Runde Tische, Bürger-Workshops) in der Regel online unterstützt.

Chancen und Herausforderungen

Mit den digitalen Medienkanälen und -plattformen ist ein sehr zielgruppenbezogenes Marketing bei teilweise geringen Kosten möglich. Es stehen hier bereits wertvolle Daten zur Verfügung, die zur Evaluation der Nutzung eingesetzter Kanäle und Plattformen herangezogen werden können. Wichtige Elemente einer erfolgreichen Informations- und Kommunikationspolitik sind dabei die zielgruppenspezifische Bedienung der richtigen Social-Media-Kanäle, Video-Portale, Bild- und/oder Videonetzwerke, die Generierung von suchmaschinenoptimierten Websites und ein funktionales, auch auf mobile Endgeräte ausgelegtes Design. Das diesbezüglich in Nürnberg vorhandene Know-how sowie die erforderlichen Strukturen müssen in möglichst kurzer Zeit gestärkt und weiter ausgebaut werden. Dies gilt prioritär für die im Wettbewerb stehenden Dienststellen.

Für die Kommunikation transparenter Prozesse ist es außerdem wichtig, dass nicht nur einzelne Highlights berichtet werden, sondern Threads nachzuverfolgen sind, die den weiteren Verlauf von Projekten und Entscheidungsfindungsprozessen kompakt darstellen. Zur Verfügung gestellte Daten und Informationen sind so aufzubereiten und thematisch einzubetten, dass Informationen und Daten nicht nur prinzipiell verfügbar sind, sondern sie von der Stadtgesellschaft auch als transparent wahrgenommen werden. Es gilt also, Inhalte erklärend und ansprechend zu präsentieren. Gerade durch einen stärkeren Einsatz von Geodaten zur verbesserten räumlichen Orientierung kann dabei ein maßgeblicher Qualitätssprung erzielt werden. Standardmäßig sollte jede Abfrage, die eine räumliche Dimension umfasst, auch durch eine geografische Verortung mittels GIS (Geoinformationssystem)-Schnittstelle begleitet werden.

Niederschwellige Online-Services schaffen neue Formen der Teilhabe und stärken die Chancengerechtigkeit der Menschen in Nürnberg – insbesondere auch im Hinblick auf die Herausforderungen des demographischen Wandels. Angebote, Produkte und Dienstleistungen müssen nicht länger physisch vor Ort verfügbar sein und werden durch die Digitalisierung für Menschen mit Einschränkungen oder in besonders anspruchsvollen Lebensumständen besser oder sogar erst nutzbar. Die Stadt Nürnberg hat bereits Standards zur Gewährleistung von Barrierearmut auf ihren Websites eingeführt. Darüber hinaus ist bei allen Angeboten, Produkten und Dienstleistungen darauf zu achten, das digitale Potenzial so weit wie möglich zu nutzen, um Einschränkungen zumindest teilweise zu kompensieren. Die Stadt Nürnberg sollte die Chance ergreifen und insbesondere in Bezug auf Teilhabe und Barrierefreiheit ihrer Funktion als Möglichmacherin stärken.

Für (Stadtentwicklungs-)Themen, die eine intensive fachliche Auseinandersetzung der Öffentlichkeit und somit eine zeit- und ressourcenaufwändige Aufarbeitung komplizierter Sachverhalte seitens der Stadtverwaltung erfordern, sind Online-Formate nur bedingt zielführend. In Abwägung jedes Einzelfalls kann die Anwendung von analogen Formaten sinnvoller sein.

Bei im Wettbewerb stehenden Dienststellen bietet die digitale Kommunikation, Interaktion und Partizipation grundsätzlich die Möglichkeit, näher an Kundinnen und Kunden heranzurücken und so Leistungen zielgruppenorientiert zu optimieren und bedarfsgerechter zu arbeiten. Doch insbesondere im partizipativen Bereich bleibt die Stadt hinter ihren Möglichkeiten zurück. Die Beteiligung von Kundinnen und Kunden an Entwicklungsprozessen bei innovativen Leistungen erfolgt kaum. Die Endnutzerzentrierung bzw. radikale Kundenorientierung spielen jedoch gerade bei allen Online-Angeboten eine große Rolle, um mögliche Vorteile im Wettbewerb voll ausschöpfen zu können. Aber auch abseits des Wettbewerbs ergibt sich durch die systematische und aktive Einbindung der Stadtgesellschaft in den Gestaltungsprozess kommunaler Dienstleistungen eine interdisziplinäre Zusammenarbeit auf Zeit, die ein hohes kreatives Potenzial birgt und zu Innovationen führt.

Generell ist zu beachten, dass digitale Kommunikation und Interaktion nicht jeden persönlichen Kontakt ersetzen kann und darf, sondern eine sinnvolle Ergänzung darstellen soll. Der kluge Einsatz von digitaler Kommunikation schafft zwischen Stadtverwaltung und Stadtgesellschaft – auch über das reine Marketing hinaus – Zufriedenheit auf beiden Seiten, da mehr Zeit für den anspruchsvollen Austausch bleibt, der in der Regel persönlich geführt wird. Die breite Kommunikation auf allen Kanälen ermöglicht

zudem eine hohe Transparenz und stärkt das erforderliche Vertrauen der Stadtgesellschaft in die Stadtverwaltung. Insgesamt führt die konsequente Anwendung von crossmedialen und partizipativen Elementen zu einer Erhöhung der Qualität des Austausches, weil zielgerichteter und zielgruppengerechter das 2-Kanal-Prinzip (digital und persönlich) eingesetzt wird.

Im Sinne einer kontinuierlichen Entwicklung und Ausschöpfung aller partizipativen Möglichkeiten ist für die Stadtverwaltung eine Prüfung weiterer digitaler Beteiligungsformate wünschenswert, dabei sind auch experimentelle Ansätze einzubeziehen. Allgemein ist darauf zu achten, dass auch die Bevölkerungsgruppen angesprochen werden, die nicht über digitale Instrumente zu erreichen sind.

Bisher noch nicht genutzt werden die Beteiligungsspielräume der Mitarbeitenden der Stadt Nürnberg. Hier gibt es noch erhebliches Ausbaupotenzial.

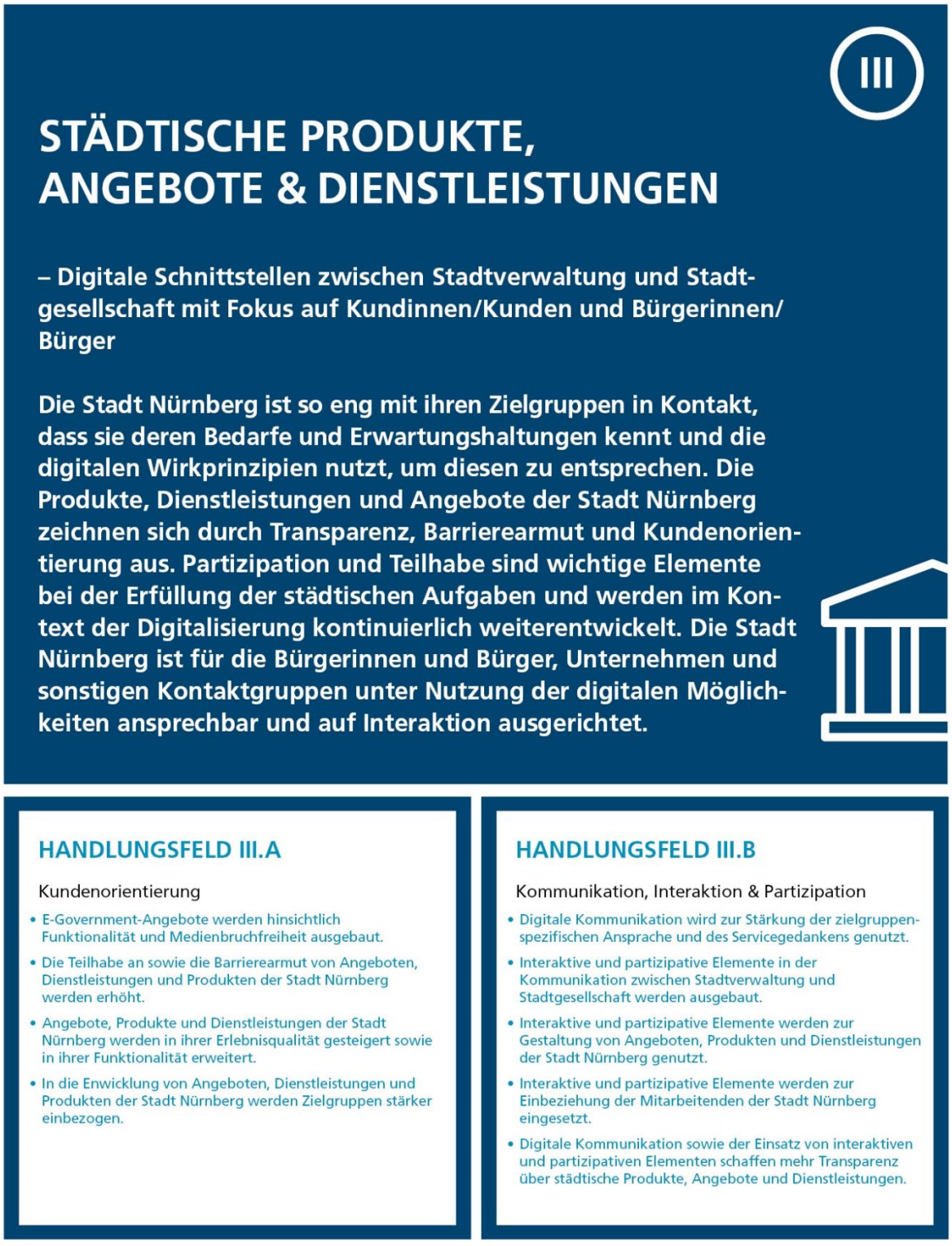
Handlungsfeldziele

Um optimale Rahmenbedingungen für adressatengerechte Kommunikation, Interaktion und Partizipation zu schaffen, werden sich Unterstützungsleistungen innerhalb folgender Handlungsfeldzielsetzungen bewegen:

Ziele im HANDLUNGSFELD III.B

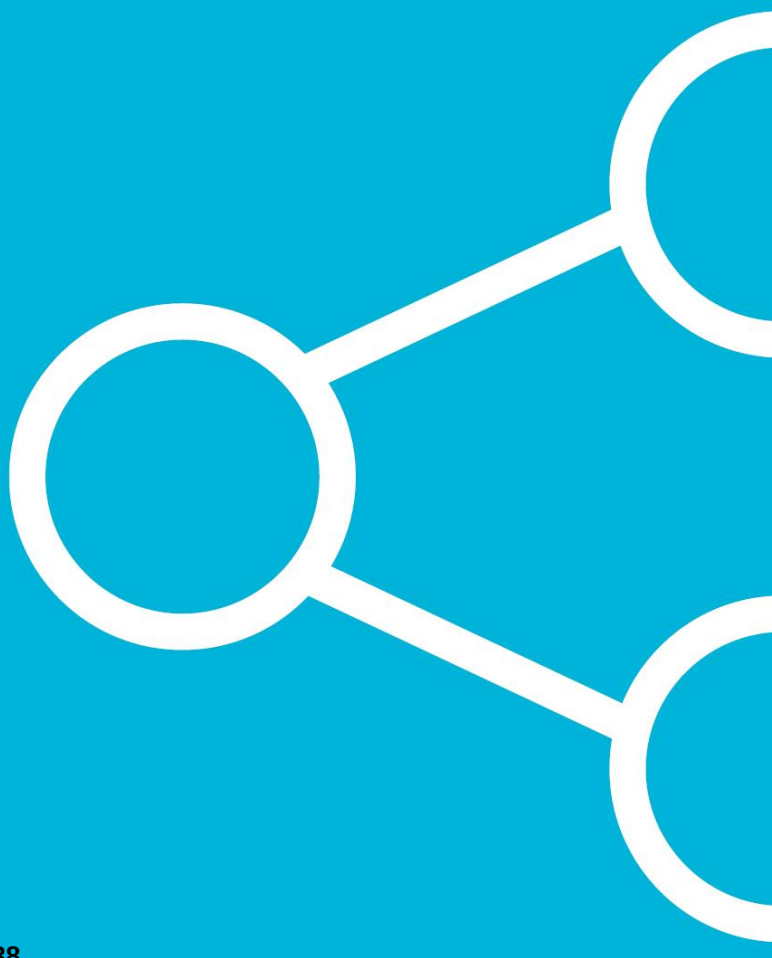
- Digitale Kommunikation wird zur Stärkung der zielgruppenspezifischen Ansprache und des Servicegedankens genutzt.
- Interaktive und partizipative Elemente in der Kommunikation zwischen Stadtverwaltung und Stadtgesellschaft werden ausgebaut.
- Interaktive und partizipative Elemente werden zur Gestaltung von Angeboten, Produkten und Dienstleistungen der Stadt Nürnberg genutzt.
- Interaktive und partizipative Elemente werden zur Einbeziehung der Mitarbeitenden der Stadt Nürnberg eingesetzt.
- Digitale Kommunikation sowie der Einsatz von interaktiven und partizipativen Elementen schaffen mehr Transparenz über städtische Produkte, Angebote und Dienstleistungen.

Abb. 11: Gesamtübersicht Strategische Dimension III



IV

STÄDTISCHE RAHMENBEDINGUNGEN, PROZESSE & STRUKTUREN



3.4 Strategische Dimension IV – Städtische Rahmenbedingungen, Prozesse und Strukturen

In der strategischen Dimension IV werden drei Handlungsfelder und entsprechende Handlungsfeldziele als Grundlage für das Verständnis einer Stadtverwaltung in einer digitalen Stadtgesellschaft definiert.

Abb. 12: Handlungsfelder der strategischen Dimension IV



3.4.1 Handlungsfeld IV.A – Strategische Verzahnung



Bisher gibt es in den einzelnen Geschäftsbereichen und Dienststellen nur vereinzelt Digitalisierungsstrategien. Zudem ist der jeweilige Bearbeitungsstand und Detaillierungsgrad sehr unterschiedlich. Beispielsweise wurde das Konzept im Bildungsbereich „Lernen und Lehren an Nürnberger Schulen im Digitalen Zeitalter“ im Februar 2017 vom Stadtrat verabschiedet und befindet sich bereits in der Umsetzungsphase. Andere umfangreiche digitale Teilstrategien befinden sich wiederum in der Erarbeitung. Besonders hervorzuheben ist das Konzept „digital.stadt.nürnberg – Konzept für eine digitale Stadtverwaltung", das parallel zur Dachstrategie im Verantwortungsbereich des Referats für Finanzen, Personal, IT und Organisation erarbeitet wird. Gemeinsam mit der Dachstrategie / INSEK „Digitales Nürnberg“ bildet es die zentrale Klammer für das Gelingen der digitalen Transformation in Nürnberg.

Daneben gibt es Geschäftsbereiche und Dienststellen, die digitalisierungsrelevante Papiere für einzelne Aspekte erstellt oder digitale Dimensionen bei der Erarbeitung ihrer Fachstrategien berücksichtigt

haben. Diese digitalisierungsrelevanten Beschlüsse und Papiere werden jedoch verwaltungsintern häufig noch nicht effizient kommuniziert und sind dadurch schwach in der Umsetzung. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn eine integrierte Bearbeitung erforderlich ist.

Chancen und Herausforderungen

Vor dem Hintergrund der aufgeführten bestehenden und sich in Erarbeitung befindenden digitalen Teilstrategien einzelner Geschäftsbereiche und Dienststellen wird deutlich, dass eine gute Verzahnung ebendieser mit der Dachstrategie / INSEK „Digitales Nürnberg“ Grundvoraussetzung für das Gelingen einer schlüssigen Umsetzungsplanung ist. Dies ist Chance und Herausforderung zugleich.

Die Vorleistungen ermöglichen es, im Sinne eines ganzheitlichen integrierten Konzeptes bereits ein breites Spektrum an fachlichen Kompetenzen zu bündeln und in die Dachstrategie einzubetten. Darüber hinaus können existierende Strategien Vorbild für neu zu erarbeitende digitale Fachstrategien sein.

Vor allem bei Themen mit hohem Integrationsbedarf von mehreren Geschäftsbereichen können divergente Zielstellungen vorliegen und eine rasche Umsetzung von digitalen Fachstrategien erschweren. Hier bietet eine konsequente strategische Verzahnung der Ansätze im Digitalisierungskontext auf allen Ebenen der Stadtverwaltung die Chance, optimale Rahmenbedingungen zu schaffen, um digitalisierungsrelevante Projekte und Maßnahmen im Sinne einer zukunftsfähigen Stadtentwicklung gemeinsam zu fördern.

Die Formulierung von übergreifenden und gemeinsam getragenen Zielen und Leitlinien in den Geschäftsbereichen und Dienststellen helfen, innerhalb der großen Dynamik der digitalen Transformation schnell entscheidungsfähig zu sein. Auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und Führungskräfte wird sich hierdurch erhöhen, da ein kohärentes Handeln auf strategischer Ebene die Ausrichtung der operativen Ebene vereinfacht. Ein weiterer positiver Effekt, der durch gute strategische Verzahnung erzielt werden kann, ist ein verbesserter – auch ressortübergreifender – Zugang der Mitarbeitenden und Führungskräften zu Innovationen.

Es muss dabei grundsätzlich gewährleistet werden, dass eine Kohärenz auf übergeordneter Ebene (Gesamtleitbild der Stadt Nürnberg) und auf der Ebene der Geschäftsbereiche gesichert wird. Nur so können digitale Potenziale einen positiv wirkenden Paradigmenwechsel auf verschiedenen Ebenen des kommunalen Handelns erzielen.

Eine entscheidende Herausforderung stellt die Implementierung eines zentralen Monitorings von digitalisierungsrelevanten Strategien und deren Umsetzung dar. Insbesondere vor dem Hintergrund des Anspruchs auf eine gute Verzahnung der strategischen Ansätze ist ein geeignetes Monitoringsystem und Indikatorenset unverzichtbar. In Bezug auf die Kompetenzen der städtischen Mitarbeitenden können diese nicht immer das erforderliche Know-how vorweisen, um die Digitalisierung in allen ihren Facetten (regulatorisch, strukturell, prozessual) selbständig zu bearbeiten, so dass zum Teil hierfür externe Expertise hinzugezogen werden muss.

In der Umsetzung der Handlungsfeldziele wird es entscheidend sein, eine geschäftsbereichs-übergreifende Kommunikation und intensiven Austausch über digitale Ziele und Maßnahmen zu intensivieren. Eine Gesamtkoordination sowie eine fachliche Unterstützung hinsichtlich digitaler Expertise muss gewährleistet werden, um den Geschäftsbereichen die eigene Weiterentwicklung zu ermöglichen.

Handlungsfeldziele

Zur Optimierung von Rahmenbedingungen, Prozessen und Strukturen werden auf den verschiedenen Ebenen der Stadtverwaltung viele Fragen aufkommen. Deshalb sollen sich die Handlungsansätze im Rahmen folgender Ziele bewegen:



- In den Geschäftsbereichen und Dienststellen werden digitalisierungsrelevante Ziele identifiziert.
- In strategierelevanten Aspekten funktionieren Kommunikation und Monitoring.
- Die Umsetzungsunterstützung wird gewährleistet.

3.4.2 Handlungsfeld IV.B – Interne Strukturen, Prozess- und Organisationsmanagement



Durch die digitale Transformation wird sich die Nürnberger Verwaltung auf veränderte Kernprozesse einstellen (sei es im Hinblick auf Effizienz oder auch Kundenorientierung) und mit veränderten Schnittstellen zum Kunden sowie übergreifend mit ihren Organisationsstrukturen beschäftigen müssen, um Serviceorientierung in den Mittelpunkt zu stellen. Die Anforderungen werden dabei immer komplexer, variabler und kurzfristiger und erfordern adaptive, kooperative und mehrdimensionale Organisationsformen. Neben dem Einsatz digitaler Innovationen wird darüber hinaus ein Neudenken von hierarchischen Strukturen und ein Aufbrechen von Zuständigkeitsgrenzen erforderlich sein sowie die Einrichtung von Managementstrukturen, die ihnen helfen, die Chancen und Risiken des digitalen Wandels systematisch bewältigen zu können.

Prozesse und IT in einem Zusammenhang zu denken, manifestiert sich bereits heute durch den neuen Namen der Dienststelle: Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation. Um die Anforderungen an eine verbesserte Serviceorientierung und die Nutzung der Möglichkeiten von Automatisierung zu konkretisieren, bildet das Prozess- und Organisationsmanagement ein zentrales Handlungsfeld im Konzept für eine digitale Stadtverwaltung des Referats für Finanzen, Personal, IT und Organisation. [4]

[4] Stadt Nürnberg, Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation 2019, digital.stadt.nürnberg, Konzept für eine digitale Stadtverwaltung, S. 9

Chancen und Herausforderungen

Vereinzelt gibt es in der Stadtverwaltung Nürnberg bereits Entwicklungen bei Prozessen, Strukturen und Organisationsformen, die die Herausforderungen der digitalen Transformation aufgegriffen haben. Grundsätzlich liegen jedoch häufig noch gewachsenen Strukturen vor, die insbesondere bei Aufgabenstellungen, die ein geschäftsbereichsübergreifendes Denken und Handeln sowie zügige Reaktionen oder Schnittstellen zur Stadtgesellschaft erfordern, an ihre Grenzen stoßen. Vielschichtige Entscheidungsprozesse in der Stadtverwaltung sind häufig nicht dazu geeignet, neue Ansätze, Innovationen und Experimentierfreude zu unterstützen. Um zu flexibleren und entscheidungsstärkeren Abläufen zu kommen, ist eine Überwindung von aufwändigen Abstimmungstraditionen nötig. Verwaltungsinterne Abläufe folgen noch nicht immer konsequent der digitalen Prämisse. Zuständigkeitsgrenzen und Hierarchieebenen stellen noch häufig Sollbruchstellen in der lösungsorientierten, effizienten und die digitalen Möglichkeiten ausschöpfenden Herangehensweise dar. Dies verdeutlicht die tiefe Verankerung der hierarchischen und sektoralen Ausrichtung in der DNS der Stadtverwaltung.

Die mit der Digitalisierung einhergehenden kurzen Innovationszyklen erfordern jedoch Rahmenbedingungen, die es ermöglichen, sich frühzeitig und pragmatisch mit neuen Entwicklungen auseinanderzusetzen, diese zu prüfen und damit zu experimentieren. Durch erweiterte Kompetenzen der Mitarbeitenden und Führungskräfte (siehe auch Kapitel -3.1.4) sowie ein verändertes Verständnis vom Scheitern hin zu einer wertvollen Lernerfahrung kann die Stadt Nürnberg eine wichtige Grundlage für eine neue Verwaltungskultur schaffen, die zur Gestaltung neu zu definierender Experimentierräume erforderlich ist. In neu zu definierenden Experimentierräumen können Innovative Lösungsansätze unbürokratisch und ergebnisoffen ausprobiert werden. Sie erhalten als „Modell- oder Pilotprojekt“ die erforderlichen Sonderregelungen für die Erprobung.

Die erweiterten Kompetenzen der Mitarbeitenden und Führungskräfte bieten zudem die Chance, interne Prozesse, Strukturen und Organisationsmanagement passgenau und flexibel zu steuern. Die Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams innerhalb der Stadtverwaltung, aber auch mit externen Partnern, wird strukturell gefördert. Die Flexibilität und Agilität in den Organisationsformen werden einen verbesserten Zugang zu Innovationen schaffen sowie Risiken finanzieller Art minimieren.

Eine ganzheitliche, kundenorientierte Bearbeitung von Aufgabenstellungen sowie eine Öffnung der Stadtverwaltung hin zur Stadtgesellschaft wird noch nicht überall optimal durch die nötigen Strukturen unterstützt (siehe auch Kapitel 3.2.3 und Kapitel 3.3.1). Auch hier werden die schlankeren und stärker vernetzten internen Abläufe zu einer größeren Kundenzufriedenheit beitragen.

Besondere Bedeutung haben hierbei auch interne Dienstleistungsstrukturen (z. B. für Online-Beteiligungen oder Geodaten-Service), die zentral verschiedene Dienststellen unterstützen und daher besonders gut in übergreifende Prozesse integriert werden müssen und besonderer Beachtung bedürfen. Georeferenzierte Daten in den unterschiedlichsten Erscheinungsformen (webbasierte Dienste, 3D-Modelle etc.) sowie interaktive Module in der Kundenkommunikation sind dabei zentrale Ausprägungen von querschnittsorientierten internen Dienstleistungen. Die Einbindung in Prozesse und die Stärkung dieser Bereiche werden aufgrund der technischen Möglichkeiten und vor dem Hintergrund des „Digital Mindsets“ eine wesentlich größere Bedeutung bekommen als bisher und müssen entsprechend gestärkt werden.

In den einzelnen Dienststellen liegen nicht immer die erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen vor, um das Thema Digitalisierung in allen seinen Facetten selbständig zu bearbeiten. Es kann daher erforderlich sein, externe Expertise hinzuzuziehen und den Austausch zwischen den Fachbereichen zu intensivieren. Dies kann auch die gemeinsame Nutzung personeller Ressourcen bedeuten. Darüber hinaus werden die Möglichkeiten zur Aufnahme des Innovationspotenzials der Stadtgesellschaft (siehe auch Kapitel 3.3.2) sowie aus der internen Generierung von innovativen Lösungen und Verbesserungsmöglichkeiten noch nicht ausgeschöpft.

Diese zum Teil grundlegenden Veränderungen machen ein hervorragendes Change-Management notwendig und müssen zum integralen Bestandteil einer digitalen Stadtverwaltung werden. Es ist der Wille erforderlich, Veränderungen voranzutreiben.

Handlungsfeldziele

Bei der Optimierung von Schnittstellen zwischen Stadtverwaltung und Stadtgesellschaft im Kontext unterschiedlichster Interaktionen werden auf den verschiedenen Ebenen der Stadtverwaltung viele Fragen aufkommen. Deshalb sollen sich die Handlungsansätze im Rahmen folgender Ziele bewegen:



- Bestehende Strukturen, Prozesse und Organisationsformen werden an die Bedarfe einer innovationsfreundlichen Stadtverwaltung, insbesondere an der Schnittstelle zur Stadtgesellschaft, angepasst.
- Statt einer kleingliedrigen Arbeitsteilung wird ein serviceorientiertes Prozessdesign etabliert.
- Organisationsentwicklung wird dauerhaft die immer kürzer werdenden Veränderungszyklen aufgreifen.

3.4.3 Handlungsfeld IV.C – Regelungen und Rahmenbedingungen



Nicht nur die Technik hat sich hinsichtlich der Digitalisierung und E-Government über die Jahre geändert, sondern auch das Recht. Das Bayerische E-Government-Gesetz schreibt die elektronische Prozessabwicklung sogar explizit vor[5]. Auch der Bund hat neben seinem E-Government-Gesetz mit dem Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen[6] (OZG) Bund und Länder verpflichtet, bis spätestens Ende 2022 ihre Verwaltungsleistungen auch elektronisch anzubieten und einen Portalverbund sowie Servicekonten normiert. Diese grundlegenden Regelungen für das Verwaltungsverfahren werden zunehmend auch in den Fachgesetzen umgesetzt. Parallel werden die rechtlichen Voraussetzungen des Einsatzes von Algorithmen und eines dadurch möglichen automatisierten Verwaltungsaktes erarbeitet.

Anhand der gesetzlichen Grundlagen sind auch städtische Vorschriften und Dienstvereinbarungen zu überprüfen und zu ändern. Ziel ist es dabei insbesondere, dass möglichst viele Verwaltungsverfahren onlinefähig werden und in Zukunft medienbruchfrei abgewickelt werden können.

[5]Bayerische Staatskanzlei, Bayern.Recht 2019, Gesetz über die elektronische Verwaltung in Bayern, https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayEGovG?hl=true.
[6] Bundesrepublik Deutschland, Bundesministerin der Justiz und für Verbraucherschutz 2019, Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen, http://www.gesetze-im-internet.de/ozg/.

Regelwerke und Vorgaben werden häufig als zu komplex empfunden. Das hat zur Folge, dass manche Regeln als Behinderung der eigenen Arbeit wahrgenommen werden. Regelungen, die wie Black Boxes erscheinen, laden zum Übertreten ein. Sie werden insbesondere im Außenkontakt als Ausflucht verstanden und können intern zu übersteigerter Furcht vor Fehlern führen, die zu einer Art Lähmung und restriktiver Grundhaltung führen.

Chancen und Herausforderungen

Verschlankte Regelungen, die den Anforderungen einer digitalen Stadtverwaltung entsprechen und digitales Arbeiten einfordern, helfen auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst, diese leichter zu überblicken, nachzuvollziehen und einzuhalten. Die Gestaltung von Regeln folgt dem Grundsatz „so offen wie möglich – so restriktiv wie nötig“. Führungskräfte müssen dabei im Sinne eines transformationalen Führungsstils mit gutem Beispiel vorangehen, eine Vision vermitteln und die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren. Insbesondere Letzteres ist von besonderer Bedeutung, denn die notwendige Vereinfachung von Prozessen und Abläufen stellt hohe Anforderungen an die Offenheit und Veränderungsbereitschaft aller Beteiligten innerhalb der Stadtverwaltung. Zusätzlich bieten Leitlinien eine Orientierung und ermöglichen es, Entwicklungen zielgerichtet voran zu bringen.

Darüber hinaus sollten künftige verwaltungsinterne Regelungen und Regelungen des Ortsrechts einen definierten Gestaltungsspielraum eröffnen, um Experimente zuzulassen. Insgesamt würde diese Vorgehensweisen die Bereitschaft der Mitarbeitenden stärken, digitalisierungsorientiert zu arbeiten. Gleichzeitig trägt sie dazu bei, dass notwendige Experimentierräume für Innovation und Kompetenzerwerb zugelassen werden. Das Einfordern digitaler Arbeitsweisen muss dabei immer auch den Mitarbeitendendatenschutz berücksichtigen und keine unzulässige Verhaltens- oder Leistungskontrolle herbeiführen, was in einer Dienstvereinbarung festgehalten werden sollte.

In Bezug auf das Gebot der Wirtschaftlichkeit ändert auch die Digitalisierung nichts. Absehbar ist jedoch, dass es zunächst erheblicher Investitionen bedarf, um langfristig einen wirtschaftlichen Nutzen erkennbar zu machen. Ausreichende personelle Kapazitäten mit entsprechender Qualifikation und ausreichende finanzielle Mittel müssen für die Zukunft bereitgestellt werden. Erfolgt dies nicht in notwendigem Umfang, können nachhaltige Effekte ausbleiben. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass vorhandene Regelungen aufgrund alter Denkmodelle in den Köpfen der Mitarbeitenden und Führungskräfte nicht konsequent und zukunftsfähig ausgerichtet werden.

Handlungsfeldziele

Im Rahmen der Überprüfung und bedarfsgerechten Anpassung von Regelungen und Rahmenbedingungen werden auf den verschiedenen Ebenen der Stadtverwaltung viele Fragen aufkommen. Deshalb sollen sich die Handlungsansätze innerhalb folgender Zielsetzungen bewegen:

Ziele im HANDLUNGSFELD IV.C

- Städtische Regelungen sind überprüft und angepasst:
  - Hemmnisse und Hindernisse zur Digitalisierung werden aufgespürt,
  - auf die Anforderungen der digitalen Stadtverwaltung angepasst,
  - digitales Arbeiten wird nicht nur zugelassen, sondern auch eingefordert.
- Hinderliche gesetzliche Regelungen werden erkannt und Anpassung initiiert.
- Erforderliche Ressourcen und Finanzen werden bereitgestellt.
- Städtische Unternehmen werden zu digitalen Flaggschiffen weiterentwickelt (Kooperationen beim Flottenmanagement, optimierte digitale Kommunikation, gemeinsame vertrauensbildende Maßnahmen zur Datennutzung).
- Open-Innovation-Wettbewerbe liefern mögliche Antworten auf städtische Fragestellungen.

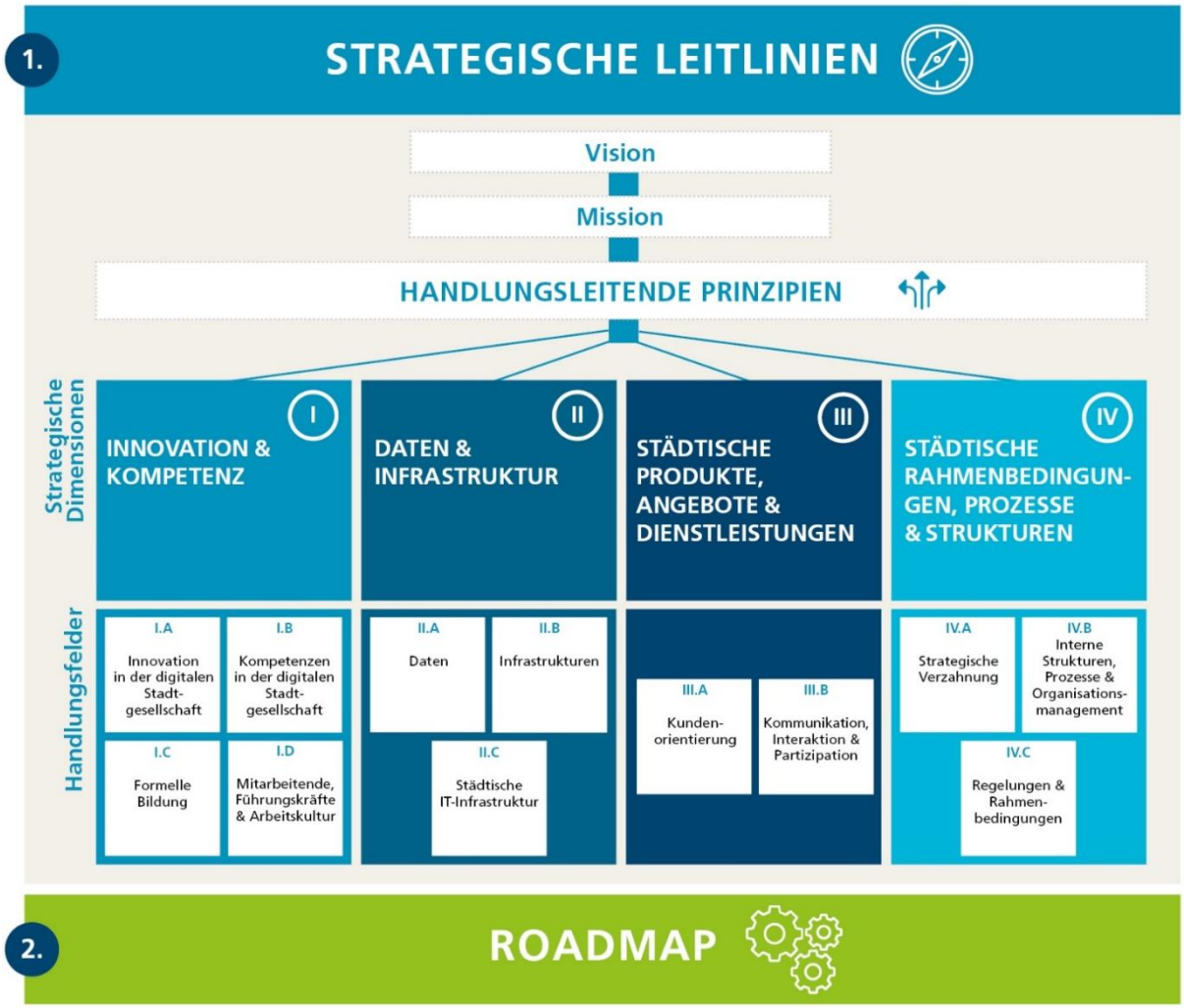
Abb. 13: Gesamtübersicht Strategische Dimension IV



3.5 Auf einen Blick

Als Abschluss des dritten Kapitels folgt eine zusammenfassende Übersicht der grafischen Darstellungen zum Aufbau der Dachstrategie und zu den vier strategischen Dimensionen:

Gesamtübersicht Aufbau der Dachstrategie / INSEK „Digitales Nürnberg“



Gesamtübersicht Strategische Dimension I

INNOVATION & KOMPETENZ

I

– Gesellschaftliche Rohstoffe der Digitalisierung

Die Stadt Nürnberg fördert Kompetenzen und Innovation als den gesellschaftlichen Rohstoff der digitalen Transformation. Innovationsräume werden als Chance für die künftige Stadtentwicklung begriffen und die Etablierung sozialer, physischer und virtueller Räume aktiv durch die Stadt gestaltet.

HANDLUNGSFELD I.A

Innovation in der digitalen Stadtgesellschaft

- Die Stadt fördert soziale, virtuelle und physisch verankerte Innovationsorte.
- Ideen und Pilotprojekte, die für die Stadtentwicklung als positiv eingeschätzt werden, erfahren aktive Unterstützung bei der Erprobung.
- Die Stadt Nürnberg schafft Rahmenbedingungen für digitale Entwicklungen und die Ansiedlung entsprechender Institutionen.

HANDLUNGSFELD I.B

Kompetenzen in der digitalen Stadtgesellschaft

- Kompetenzen in der Stadtgesellschaft werden im Digitalisierungskontext aufgebaut bzw. weiterentwickelt.
- Unternehmen, Stadtverwaltung sowie städtische und freie Bildungsträger werden im Digitalisierungskontext miteinander vernetzt.
- Medienkompetenzentwicklung wird in Konzepte und Angebote der frühen Bildung integriert.

HANDLUNGSFELD I.C

Formelle Bildung

- Nürnberg nutzt seine Spielräume, um Lehrinhalte hinsichtlich digitaler und/oder Medienkompetenzen in die Schulen zu tragen.
- Nürnberg unterstützt die Lehrkräfte bei der Bewältigung neuer Herausforderungen im Kontext der Digitalisierung.
- Nürnberg versetzt seine Schulgebäude technisch in die Lage, den digitalen Anforderungen zu entsprechen.

HANDLUNGSFELD I.D

Mitarbeitende, Führungskräfte & Arbeitskultur

- Moderne Arbeitsplätze mit weitgehend digitalisierten Abläufen, neuen Werkzeugen sowie einer verstärkten digitalen Kooperation und Kommunikation sind bereitgestellt.
- Führungskräfte und Projektverantwortliche gestalten und begleiten Veränderungsprozesse systematisch und kompetent und etablieren diese gemeinsam mit den Mitarbeitenden.
- Führungskräfte und Mitarbeitende überwinden organisatorische Grenzen der Kommunikation, vernetzen sich und teilen Wissen.
- Zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden hat sich eine starke Vertrauensbasis etabliert.
- Führungskräfte sind sich ihrer Vorbildfunktion bewusst und bringen die digitale Transformation aktiv voran.

Gesamtübersicht Strategische Dimension II

II

DATEN & INFRASTRUKTUR

– Technische Rohstoffe der Digitalisierung

Die Stadt Nürnberg hat den Wert von Daten und Infrastrukturen als Grundlagen für die digitale Transformation erkannt und entwickelt ihr Handeln beständig weiter. Sie trägt dafür Sorge, dass Infrastrukturen den jeweils gegenwärtigen Erfordernissen Rechnung tragen und zugänglich sind. Im Umgang mit Daten wird die Stadt Nürnberg nach wie vor den hohen Ansprüchen an Datenschutz und -sicherheit gerecht und findet eine dynamische Balance zwischen Openness und kommunaler Datenhoheit.

HANDLUNGSFELD II.A

Daten

- Datenschutz und Datensicherheit sind nach bestem Stand sichergestellt.
- Die Bedingungen der Zugänglichkeit von Daten sowie der Umgang mit nutzergenerierten Daten wird transparent und nachvollziehbar geklärt.
- Der Datenaustausch zwischen Mitarbeitenden und Stadtgesellschaft sowie Mitarbeitenden und anderen Externen erfolgt sicher, zuverlässig und komfortabel.
- Die Anwenderfreundlichkeit bei bereitgestellten Daten (Maschinenlesbarkeit etc.) wird erhöht.

HANDLUNGSFELD II.B

Infrastrukturen

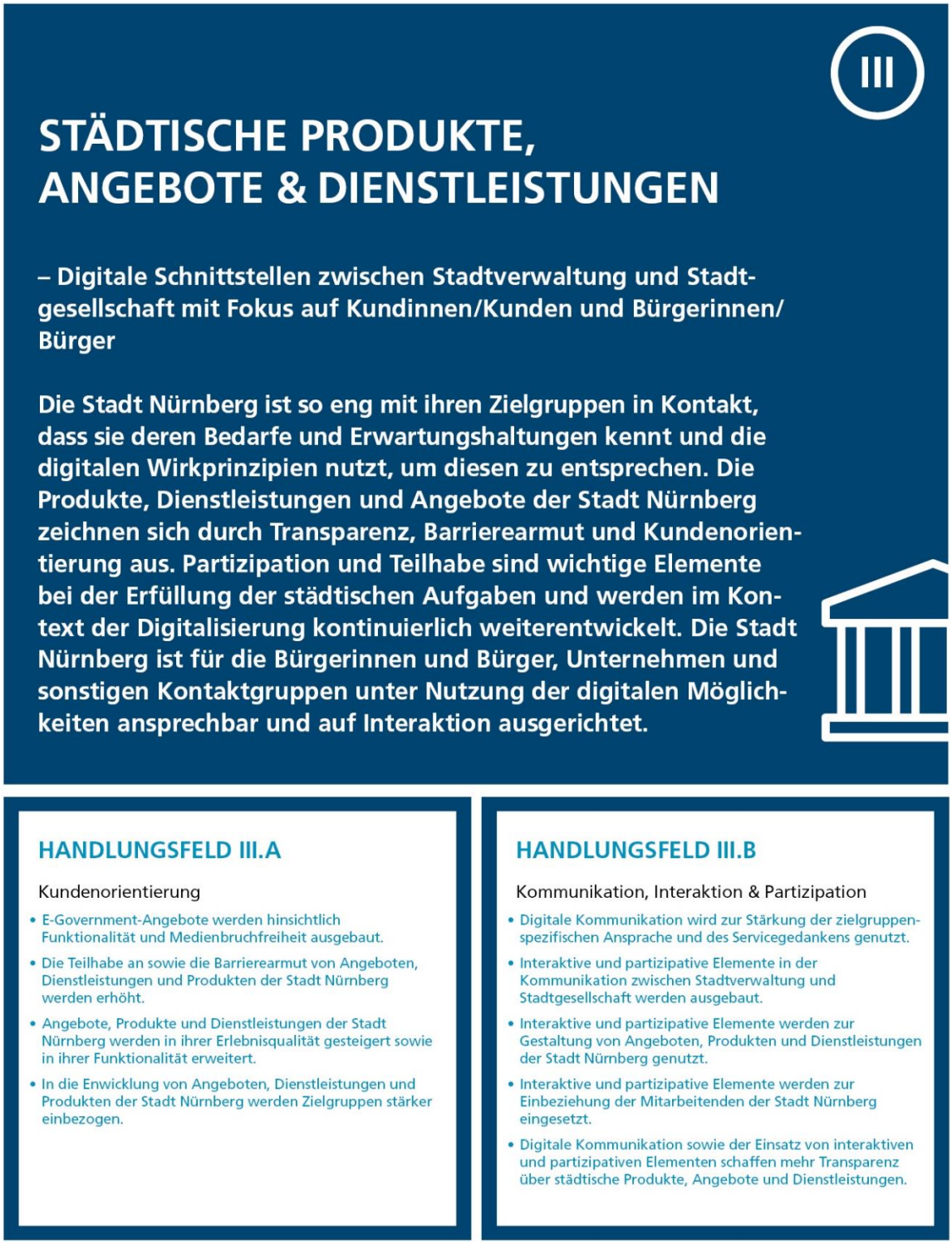
- Ausreichend performante Infrastrukturen sollen flächendeckend bereitgestellt werden.
- Technologien, Angebote und Dienstleistungen sollen im öffentlichen Raum leicht zugänglich gemacht werden.

HANDLUNGSFELD II.C

Städtische IT-Infrastruktur

- Mobilität, Anwendererlebnis und multilaterale Kommunikation stehen im Vordergrund bei der Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur.
- Verwaltungsaufgaben werden durchgängig elektronisch und medienbruchfrei bearbeitet.
- Daten sind von hoher Qualität, indem sie korrekt, aktuell und authentisch sind.
- Der Schutz der Privatsphäre ist ein wichtiges Anliegen und nach bestem Stand sichergestellt.
- Daten werden, soweit sie veröffentlicht werden dürfen, für die Nutzung freigegeben, bei kommerzieller Nutzung unter Einforderung eines fairen Anteils der Wertschöpfung.

Gesamtübersicht Strategische Dimension III



Gesamtübersicht Strategische Dimension IV

IV

STÄDTISCHE RAHMENBEDINGUNGEN, PROZESSE & STRUKTUREN

– Die Stadtverwaltung einer digitalen Stadtgesellschaft

Die Stadt Nürnberg bietet optimale Bedingungen für Innovationen. Dies gilt sowohl innerhalb der Stadtverwaltung als auch als Schnittstelle zur Stadtgesellschaft. Die Stadt Nürnberg denkt die (fachlichen, übergeordneten und Querschnitts-) Ziele konsequent digital und nutzt zu deren Umsetzung die digitalen Möglichkeiten. Die Prozesse, Abläufe und Organisationsformen sind an der Sachdienlichkeit der jeweiligen Fragestellungen und Aufgaben ausgerichtet.

HANDLUNGSFELD IV.A

Strategische Verzahnung

- In den Geschäftsbereichen und Dienststellen werden digitalisierungsrelevante Ziele identifiziert.
- In strategierelevanten Aspekten funktionieren Kommunikation und Monitoring.
- Die Umsetzungsunterstützung wird gewährleistet.

HANDLUNGSFELD IV.B

Interne Strukturen, Prozesse & Organisationsmanagement

- Bestehende Strukturen, Prozesse und Organisationsformen werden an die Bedarfe einer innovationsfreundlichen Stadtverwaltung, insbesondere an der Schnittstelle zur Stadtgesellschaft, angepasst.
- Statt einer kleingliedrigen Arbeitsteilung wird ein serviceorientiertes Prozessdesign etabliert.
- Organisationsentwicklung wird dauerhaft die immer kürzer werdenden Veränderungszyklen aufgreifen.

HANDLUNGSFELD IV.C

Regelungen & Rahmenbedingungen

- Städtische Regelungen sind überprüft und angepasst:
  - Hemmnisse und Hindernisse zur Digitalisierung werden aufgespürt,
  - auf die Anforderungen der digitalen Stadtverwaltung angepasst,
  - digitales Arbeiten wird nicht nur zugelassen, sondern auch eingefordert.
- Hinderliche gesetzliche Regelungen werden erkannt und Anpassung initiiert.
- Erforderliche Ressourcen und Finanzen werden bereitgestellt.
- Städtische Unternehmen werden zu digitalen Flaggschiffen weiterentwickelt (Kooperationen beim Flottenmanagement, optimierte digitale Kommunikation, gemeinsame vertrauensbildende Maßnahmen zur Datennutzung).
- Open-Innovation-Wettbewerbe liefern mögliche Antworten auf städtische Fragestellungen.

Beteiligte Dienststellen

Dimension I „Innovation & Kompetenz“	
Handlungsfeld	**Dienststellen**
I.A „Innovation in der digitalen Stadtgesellschaft“	**WiF**, Stpl, Vpl, SÖR, UwA, Ref V (Dienststellen), SenA, NüSt
I.B „Kompetenzen in der digitalen Stadtgesellschaft“	**Ref. V (Geschäftsbereich)**, BCN, BB, WiF, KuKuQ
I.C “Formelle Bildung”	**3. BM**, Fw, DIP
I.D „Mitarbeitende, Führungskräfte und Arbeitskultur“	**PA**, DIP, alle Dienststellen

Dimension II „Daten & Infrastrukturen“	
Handlungsfeld	**Dienststellen**
II.A „Daten“	**DIP**, **StA,** Geo, SUN, BoB, J, SHA, JCN
II.B „Infrastrukturen“	**WiF**, DIP, LA, Fw, UwA
II.C “Städtische IT-Infrastrukturen”	**DIP**

Dimension III „Städtische Produkte, Angebote und Dienstleistungen“	
Handlungsfeld	**Dienststellen**
III.A „Kundenorientierung“	**alle Dienststellen**
III.B „Kommunikation, Interaktion und Partizipation“	**Pr**, DIP-IT/ EGB, alle Dienststellen

Dimension IV „Städtische Rahmenbedingungen, Prozesse und Strukturen“	
Handlungsfeld	**Dienststellen**
IV.A „Strategische Verzahnung“	**DIP**, alle Dienststellen
IV.B „Interne Strukturen, Prozesse & Organisationen“	**DIP**, alle Dienststellen
IV.C “Regelungen und Rahmenbedingungen”	**DIP**, städtische Töchter, Eigenbetriebe, alle Dienststellen

Die federführende Dienststelle wird **fett** dargestellt**.**

Glossar

Von Digitales Empowerment bis Open Data: Das nachfolgende Glossar erläutert die wichtigsten Digitalisierungsbegriffe im kommunalen Umfeld und sorgt knapp und verständlich für eine erste Orientierung bei relevanten digitalen Trends im Zusammenhang mit der Dachstrategie INSEK „Digitales Nürnberg“. Gleichzeitig soll das Glossar als Ressource dienen, um Fachbegriffe im Kontext der integrierten Stadtentwicklung sowie Begrifflichkeiten, die für das Verständnis des Aufbaus und der Zielsetzung des vorliegenden Dokuments notwendig sind, für alle Leserinnen und Leser zu erläutern.

Die ausgewählten Begriffsdefinitionen werden im Folgenden in alphabetischer Reihenfolge und mit Verweis auf die herangezogenen Quellen aufgeführt.

Agilität

Unter dem Begriff „Agilität“ versteht man die Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen bzw. in Strukturen und Prozessen. Beispielsweise wird flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen reagiert. In Bezug auf Veränderungen ist das Verhalten nicht nur reaktiv, sondern auch proaktiv.

Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882/version-368852 (letzter Zugriff: 11.06.2019).

Barrierefreiheit (barrierefreies Webdesign, Design for All)

Die EU-Richtlinie 2102 „über den barrierefreien Zugang zu den Websites und mobilen Anwendungen öffentlicher Stellen“ verpflichtet öffentliche Stellen, ihre Internetangebote und Apps zukünftig barrierefrei zu gestalten. Barrierefrei im digitalen Kontext bedeutet, dass Internetangebote und Apps so gestaltet und technisch umgesetzt werden, dass sie von allen Nutzergruppen (Design for All) – z. B. Menschen mit unterschiedlichen Behinderungen (blind, sehbehindert, gehörlos, motorisch eingeschränkt usw.), ältere Menschen oder Nicht-Muttersprachler – nutzbar sind.

Webauftritte, die nach September 2018 veröffentlicht wurden, müssen laut Richtlinie ab September 2019 barrierefrei zugänglich gestaltet sein, vor September 2018 bestehende Websites ab September 2020. Für Apps gilt dies ab Juni 2021. Intranet-Auftritte müssen ab September 2019 barrierefrei werden, zuvor veröffentlichte Intranet-Angeboten betrifft dies erst bei grundlegender Überarbeitung.

Als Standard für Barrierefreiheit dient die europäische Norm EN 301 549, die sich wiederum auf die Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.0 bezieht. Die WCAG sind der weltweite Standard für barrierefreies Webdesign. Basis der Richtlinie sind vier globale Prinzipien: Internet-Auftritte müssen wahrnehmbar, bedienbar, verständlich und robust sein. In Deutschland setzt die sogenannte Barrierefreie-Informationstechnik-Verordnung (BITV) die WCAG in Bundesrecht um.

Quelle: BIK für alle, http://www.bik-fuer-alle.de/kommunen-und-soziale-organisationen.html, (letzter Zugriff: 11.06.2019).

Bayerisches E-Government-Gesetz

Das „Bayerische E-Government-Gesetz“, das am 8. Dezember 2015 im Landtag verabschiedet wurde, zielt auf den flächendeckenden Ausbau des E-Governments. Rechtliche Hürden für das E-Government sollen beseitigt und Anreize zum Ausbau des E-Governments in Bayern geschaffen werden. Das Gesetz ist zum E-Government-Gesetz des Bundes kompatibel. Es setzt jedoch eigene, weitergehende Akzente.

Quelle: Broschüre „Bayerisches E-Government-Gesetz“, https://www.google.com/url?sa=tundrct=jundq=undesrc=sundsource=webundcd=2undcad=rjaunduact=8und-ved=2ahUKEwjpo6epgpvjAhUj06YKHQltAQwQFjABegQIBxA-Cundurl=https%3A%2F%2Fwww.eggstaett.de%2Fbroschuere-bayerisches-e-government-gesetzun-dusg=AOvVaw33L58qXSuZ-TKJkwGFADfL (letzter Zugriff: 04.07.2019).

Black Box

Der Begriff „Black Box“ (englisch für „schwarzer Kasten“) stammt aus dem Behaviorismus und beschreibt die kognitiven Prozesse, die sich nicht objektiv messen, beschreiben und reproduzieren lassen, während sowohl die Eingabe (input) und Ausgabe (output) bekannt sind.

Allgemein bezeichnet die Black-Box ein System, von dem man nur die Eingangssignale und die Ausgangssignale kennt bzw. kontrollieren kann, während der Inhalt der Black Box bzw. die dort ablaufenden Prozesse oder Mechanismen nicht beobachtbar oder unbekannt sind.

Quelle: Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik, https://lexikon.stangl.eu/4186/black-box/, (letzter Zugriff: 27.06.2019)

Citizen Science

Der Begriff „Citizen Science“ stammt aus dem englischsprachigen Raum und wird häufig mit Bürgerwissenschaft, Bürgerforschung oder ehrenamtliche Forschung übersetzt. Die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Online-Plattform „Bürger schaffen Wissen“ definiert Citizen Science als „die Beteiligung von Personen an wissenschaftlichen Prozessen, die nicht in diesem Wissenschaftsbereich institutionell gebunden sind. Dabei kann die Beteiligung in der kurzzeitigen Erhebung von Daten bis hin zu einem intensiven Einsatz von Freizeit bestehen, um sich gemeinsam mit Wissenschaftlerinnen bzw. Wissenschaftlern und/oder anderen Ehrenamtlichen in ein Forschungsthema zu vertiefen. Obwohl viele ehrenamtliche Forscherinnen und Forscher eine akademische Ausbildung aufweisen, ist dies keine Voraussetzung für die Teilnahme an Forschungsprojekten. Wichtig ist allerdings die Einhaltung wissenschaftlicher Standards, wozu vor allem Transparenz im Hinblick auf die Methodik der Datenerhebung und die öffentliche Diskussion der Ergebnisse gehören“.

Initiiert werden Citizen Science-Projekte teils von der institutionellen Wissenschaft selbst, aber auch Behörden und Schulen greifen immer häufiger auf diese Form der offenen Wissenschaft zurück. Initiator können darüber hinaus auch Bürgerinnen und Bürger sein, die sich eines speziellen Themas problemorientiert annehmen und zu einem bestimmten Zeitpunkt die professionelle Wissenschaft hinzuziehen.

***Quelle:** Online-Plattform Bürger schaffen Wissen, https://www.buergerschaffenwissen.de/citizen-science/handbuch/was-ist-citizen-science,(letzter Zugriff: 11.06.2019).*

Digital First But Not Only

Das Prinzip „Digital First But Not Only“ weist darauf hin, dass bei einer Neuausrichtung, z. B. von Prozessen innerhalb der Verwaltung, in erster Linie der digitale Kanal zur Kommunikation und Interaktion mit Kundinnen und Kunden bzw. Bürgerinnen und Bürgern ausgebaut werden soll und andere Kanäle zweitrangig betrachtet werden.

Quelle: digital.stadt.nürnberg, Konzept für eine digitale Stadtverwaltung, Stand 27.05.2019.

Digital Mindset

Unter „Digital Mindset“ wird eine mentale Grundhaltung verstanden, die sich durch ein grundlegendes Verständnis sowie Offenheit, Leidenschaft, Risikobereitschaft und Neugier gegenüber der Digitalisierung und den damit verbundenen neuen Technologien und ihrem Einfluss auf die Gesellschaft sowie Arbeitswelt auszeichnet. Bestehende traditionelle Denkmuster und -strukturen erfahren einen Wandel. Digital Mindset als Geisteshaltung begreift die Digitalisierung hierbei als Chance, den Herausforderungen rasant voranschreitender Veränderungsprozesse durch schnelles und agiles Denken und Handeln sowie neue Geschäftsmodellen begegnen zu können.

Quelle: t3n – digital pioneers/yeebase media, https://t3n.de/news/digital-leadership-mitarbeiter-831277/ (letzter Zugriff: 11.06.2019).

Digitale Spaltung (auch digitale Kluft oder Digital Gap)

Mit dem Begriff „digitale Spaltung“ wird generell die ungleiche Verteilung des Zugangs zu und der Nutzung von digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien in der Gesellschaft aufgrund technischer und sozioökonomischer Faktoren beschrieben. Im Fokus der Diskussion stehen dabei die ungleichen Zugangsmöglichkeiten zum Internet, infolgedessen es zu einer Aufteilung in eine sogenannte Online- und Offline-Gesellschaft kommt. Mit Online-Gesellschaft ist der Teil der Bevölkerung gemeint, der Zugang zu neuen Medien bzw. insbesondere zum Internet hat und sich diese Instrumente aufgeschlossen zunutze macht. Die Offline-Gesellschaft hingegen hat teilweise keinen Zugang, Vorbehalte gegenüber der Internetnutzung sowie unzureichende digitale Kompetenzen. Dementsprechend wird diese Gruppe von zahlreichen Inhalten und Anwendungsbereichen ausgeschlossen.

Quelle: Wirtschaftslexikon24.com, http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/digitale-spaltung/digitale-spaltung.htm (letzter Zugriff: 11.06.2019).

Digitales Empowerment

„Digitales Empowerment“ (englisch für „Teilhabe/ Ermächtigung“) beschreibt die Idee, dass die Vermittlung von digitalen Kompetenzen Personen einen eigenständigen Zugang zu Informationen, Orientierung, Beratung und Bildung ermöglicht.

Quelle: Bundeszentrale für politische Bildung, https://www.bpb.de/lernen/digitale-bildung/werkstatt/268674/digital-empowerment-good-practice-projekt (letzter Zugriff; 27.06.2019).

Dritte Orte

Der Begriff „Dritter Ort“ wurde ursprünglich von dem amerikanischen Stadtsoziologen Ray Oldenburg geprägt. Im Gegensatz zum Zuhause als Erster Ort und zum Arbeitsort oder zur Schule als Zweiter Ort ist für den Dritten Ort charakterisierend, dass er nicht nur privat, aber auch nicht rein öffentlich ist. Möglichst viele Teile der demokratischen Öffentlichkeit sollen sich an dieser weiteren dritten Klasse von Orten ungezwungen und ohne Vorgaben austauschen können.

Quelle: wb-web, https://wb-web.de/material/lehren-lernen/dritte-orte-fur-die-erwachsenenbildung.html (letzter Zugriff: 04.07.2019).

E-Government

Unter „E-Government“ versteht man die Vereinfachung, Durchführung und Unterstützung von Prozessen zur Information, Kommunikation und Transaktion innerhalb und zwischen staatlichen und sonstigen behördlichen Institutionen sowie zwischen diesen Institutionen und Bevölkerung bzw. Unternehmen durch den Einsatz von digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien.

Quelle: Ramboll Management Consulting GmbH.

Energetische Nachbarschaften

Das Konzept der „energetischen Nachbarschaften“ basiert auf dem Prinzip, dass im zukünftigen Energiesystem Energiedomänen-übergreifend ein Austausch und Verbrauch von Energie stattfindet und somit mehrere Energiedomänen (z. B. Strom, Wärme, Kälte) parallel in einem sogenannten Hybridnetz zur Auswahl stehen. Energetische Nachbarschaften ermöglichen Unternehmen und Haushalten, die sich in räumlicher Nähe zueinander befinden, Energie und Energieüberschüsse so untereinander auszutauschen, dass insgesamt weniger Primärenergie verbraucht wird.

Quelle: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, 2015, Technische und ökonomische Machbarkeit energetischer Nachbarschaften, http://en.offis.de/files/Studie_Energetische_Nachbarschaften_Web.pdf (letzter Aufruf 28.06.2019).

Endnutzerzentrierung (nutzerorientierte Gestaltung, engl. User Centered Design)

„Endnutzerzentrierung“ zielt darauf ab eine Website bzw. Produkt so zu gestalten, dass es möglichst überall ohne Problem genutzt werden kann. Im Fokus steht die Ausrichtung auf den Anwender und die Gebrauchstauglichkeit des Produkts.

Quelle: Designbote, https://designbote.com/was-bedeutet-eigentlich-user-centered-design/ (letzter Zugriff: 27.06.2019)

FabLab (Maker Space)

Ein „FabLab“ (Abkürzung von *fabrication laboratory, englisch für „Fabrikationslabor“*) ist eine offene Werkstatt, die auf computergesteuerte Fertigung ausgerichtet ist. Ziel eines FabLabs ist es, Räume und Maschinen zur Verfügung zu stellen, die es Menschen ermöglichen, eigene Ideen umzusetzen und Projekte durchzuführen.

Quelle: Arbeits abc, https://arbeits-abc.de/maker-spaces/ (letzter Zugriff: 27.06.2019).

5G

Der Mobilfunkstandard „5G“ ist der Nachfolgestandard von LTE. Erste 5G Netze sollen ab 2020 für mobile Nutzer verfügbar sein. Ziel der 5G-Netze ist nicht nur eine verbesserte Mobilfunk-Zukunft, sondern die umfassende und globale Standardisierung drahtloser Kommunikationssysteme. Die Treiber dieses neuen Standards für drahtlose Netzwerke sind Technologietrends wie Industrie 4.0, vernetzte Mobilität und Internet of Things (IoT). Im Mittelpunkt steht die intelligente Vernetzung von Dingen. Sie ermöglicht die Kommunikation zwischen Objekten und deren automatisierte Steuerung.

Quelle: Fraunhofer IIS, https://www.iis.fraunhofer.de/de/ff/kom/mobile-kom/5G.html (letzter Zugriff, 28.06.2019).

Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen (OZG)

Das am 14. August 2017 in Kraft getretene „Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen“ – kurz Onlinezugangsgesetz – verpflichtet alle Verwaltungen in Deutschland bis Ende 2022 ihre Online-Dienste elektronisch über Verwaltungsportale anzubieten.

Quelle: Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat, https://www.bmi.bund.de/DE/themen/moderne-verwaltung/verwaltungsmodernisierung/portalverbund/portalverbund-node.html (letzter Zugriff, 04.07.2019).

Handlungsfelder

„Handlungsfelder“ sind systematisch dargelegte Handlungsbedarfe und Teilziele zur Erreichung des übergeordneten strategischen Ziels in der jeweiligen strategischen Dimension.

Pro strategischer Dimension gibt es zwei bis vier Handlungsfelder. Aus ihnen werden die Kriterien zur Compliance-Prüfung und der Priorisierung von Projekten abgeleitet.

Integrierte Stadtentwicklung

Das Konzept der „integrierten Stadtentwicklung“ sieht es als Notwendigkeit an, Planungsprozesse nicht sektoral, sondern ganzheitlich zu gestalten.

Ganzheitlich bedeutet hierbei beispielsweise bei der Stadtentwicklung Siedlungsstruktur, Verkehr, Umwelt und soziale Belange im Zusammenhang zu betrachten. Ziel ist, trotz immer schnellerer Veränderung von Rahmenbedingungen und Anforderungen an die Stadt eine nachhaltige Entwicklung von Stadtquartieren zu gestalten. Förderprogramme setzen heute in der Regel voraus, dass für die Planungen integrierte Konzepte vorgelegt werden.

Quelle: Heinrich Böll Stiftung, http://kommunalwiki.boell.de/index.php/Integrierte_Stadtentwicklung (letzter Zugriff 11.06.2019).

Internet of Things (IoT)

Im Allgemeinen wird der Begriff „Internet of Things“ (englisch für „Internet der Dinge“) für die Vernetzung von Gegenständen des Alltags oder von Maschinen im industriellen Umfeld per Internet verwendet. Geräte bekommen eine eindeutige Identität (Adresse) im Netzwerk und werden mit elektronischer Intelligenz ausgestattet. Dadurch sind sie in der Lage, über das Internet zu kommunizieren und Aufgaben voll automatisiert auszuführen. Die intelligenten Geräte werden oft auch als Smart Devices bezeichnet.

Anwendungsbereiche sind zum Beispiel das Smart Home, mit Kühlschränken, die selbstständig Lebensmittel nachbestellen oder Jalousien und Lichtern, die per App gesteuert werden können. In der Industrie findet das Internet of Things bei der Vernetzung von Maschinen und der Automatisierung von Industrieprozessen Anwendung.

Quelle: BigData-Insider, https://www.bigdata-insider.de/was-ist-das-internet-of-things-a-590806/ (letzter Zugriff 28.06.2019).

Interoperabilität

„Interoperabilität“ ist die Fähigkeit eines Systems (dessen Schnittstellen vollständig offengelegt sind) mit anderen gegenwärtigen oder zukünftigen Produkten oder Systemen ohne Einschränkungen hinsichtlich Zugriff oder Implementierung zusammenzuarbeiten bzw. zu interagieren.

Quelle: Interoperability Working Group, http://interoperability-definition.info/de/*, (letzter Zugriff 28.06.2019).*

Living Labs/ Reallabore

„Reallabore“ bieten die Gelegenheit, neue Technologien in einem geschützten Umfeld aber unter Realbedingungen zu testen und sie dadurch in marktfähige Anwendungen zu überführen.

Quelle: Ramboll Management Consulting GmbH.

Medienkompetenz

Unter „Medienkompetenz“ versteht man im Allgemeinen die Fähigkeit, Medien den eigenen Bedürfnissen und den eigenen Zwecken entsprechend zu nutzen und mit ihnen verantwortungsvoll umgehen zu können.

Der Begriff besteht aus den vier Säulen Medienkritik, Medienkunde, Mediennutzung und Mediengestaltung. Ziel einer ausgewogenen Medienkompetenz ist es, die verschiedenen Mediensysteme und ihre wichtigsten Angebote zu kennen und kritisch mit ihnen umgehen zu können.

Quelle: Bildungsexperten, https://www.bildungsxperten.net/wissen/was-ist-medienkompetenz/ (letzter Zugriff 28.06.2019)

Once Only

Der Begriff „Once Only“ (englisch für „nur einmal“) steht für Erleichterungen in Bezug auf die Dateneingabe, die nur einmal erfolgen muss um unterschiedliche Dienste in Anspruch nehmen zu können.

Quelle: digital.stadt.nürnberg, Konzept für eine digitale Stadtverwaltung, Stand 27.05.2019.

One-Stop-Government

Der Begriff „One-Stop-Government“ (englisch für „Ein-Stopp-Verwaltung“) beschreibt das Prinzip, nach dem für einen Verwaltungsvorgang nur ein einziger (persönlicher) Kontakt erforderlich ist.

Quelle: digital.stadt.nürnberg, Konzept für eine digitale Stadtverwaltung, Stand 27.05.2019.

Open Data

Der Begriff „Open Data“ (englisch für „offene Daten“) beschreibt ein Konzept, bei dem diese maschinenlesbaren und strukturierten Informationen durch die Verwendung offener Nutzungsrechte von jedermann frei verwendet, nachgenutzt und verbreitet werden können.

Die Nutzung dieser offenen Daten darf laut der Open-Definition nur eingeschränkt werden, um den Ursprung durch Quellennennung und die Offenheit der in ihnen enthaltenen Informationen sicherzustellen. Diese offenen Daten dürfen jedoch keine personenbezogenen Daten oder Daten, die dem Datenschutz unterliegen, beinhalten. Open Data folgt hier der Maxime der „Hackerethik“: öffentliche Daten nutzen, private Daten schützen. Im Gegensatz zu bereits verarbeiteten und meist rechtlich geschützten Informationen handelt es sich bei diesen Daten oft nicht nur um Text- oder Bildmaterial, sondern um Tabellen, Karten oder Datenbanken. In diesem Zusammenhang wird auch von „Rohdaten” gesprochen, die als Grundlage für die letztendlich aufbereitete Information dienen. Diese Daten können aus den unterschiedlichsten Bereichen der Gesellschaft stammen: Geodaten, Kulturdaten, Daten aus Wissenschaft und Forschung sowie Wetter- und Umweltdaten.

Quelle: Konrad Adenauer Stiftung, https://www.kas.de/statische-inhalte-detail/-/content/was-ist-open-data- (letzter Zugriff: 11.06.2019).

Open-Data-Gesetz

Das sogenannte „Open-Data-Gesetz“ wurde im Januar 2017 vom Bundestag verabschiedet. Es besagt, dass digitale Behördendaten maschinenlesbar und entgeltfrei öffentlich zugänglich gemacht werden sollen.

Quelle: Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat, https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/pressemitteilungen/DE/2017/01/open-data-gesetz.html (letzter Zugriff 28.06.2019).

Strategische Dimension

Eine strategische Dimension stellt die oberste Gliederungsebene des Zielsystems dar.

Die strategische Dimension umfasst ein strategisches Ziel, die zugehörigen Handlungsfelder, Handlungsfeldziele sowie Chancen und Risiken. Es wurden für die Dachstrategie INSEK „Digitales Nürnberg“ vier strategische Dimensionen entwickelt, die alle wichtigen Aspekte von Digitalisierung für die Stadtverwaltung und ihre Töchter abdecken sollen.

Usability

Unter dem Begriff „Usability“ (englisch für „Benutzerfreundlichkeit“) versteht man im Allgemeinen die Nutzungs- oder Gebrauchstauglichkeit digitaler Produkte, wie z. B. Websites, Online-Shops oder Apps. Im Fokus der Usability stehen dabei stets die entsprechenden Zielgruppen und Nutzer. Was für den einen Nutzer einfach und intuitiv ist, kann und darf für den anderen kompliziert und unverständlich sein.

Quelle: Fokus UX, https://fokus-ux.de/usability-user-experience (letzter Zugriff 28.06.2019).

User Experience

Der Begriff „User Experience“ (englisch für „Benutzererfahrung“) beinhaltet nicht nur die Usability, die Kunden während der Nutzung erfahren, sondern auch die Erwartungen und Vorstellungen, die vor der Nutzung des Produktes vorhanden waren und ob diese nach der Nutzung erfüllt oder sogar übertroffen wurden.

Die User Experience geht auf die subjektiven Empfindungen des Nutzers ein. Diese umfassen alle Emotionen, Vorstellungen, Vorlieben, Wahrnehmungen, physiologischen und psychologischen Reaktionen, Verhaltensweisen und Leistungen, die sich vor, während und nach der Nutzung ergeben.

Quelle: Fokus UX, https://fokus-ux.de/usability-user-experience (letzter Zugriff 28.06.2019).

VR-Brillen

„VR“ steht für virtuelle Realität (s. u.). „VR-Brillen“ ermöglichen das „Eintauchen“ in die virtuelle Welt. Sie werden nicht nur in der Unterhaltungsbranche genutzt, sondern finden jetzt schon Anwendung bei Medizinern, Architekten und Designern.

Mit virtueller Realität ist hier eine computergenerierte Umgebung gemeint, in der wir uns bewegen und mit der wir interagieren können. Virtuelle Realität kann echte Situation nachahmen, wie z. B. Flugsimulatoren bei der Ausbildung von Pilotinnen und Piloten. Virtuelle Realität kann aber auch Umgebungen erschaffen, die unserer Welt nur bedingt ähnlich sind, z. B. in Computerspielen, die mit VR-Brillen gespielt werden.

Quellen: Ramboll Management Consulting GmbH und ARD, http://www.ard.de/home/ard/Was_ist_Virtual_Reality/3364362/index.html (letzter Zugriff 28.06. 2019).

Zielsystem

Das „Zielsystem“ ist die Grundlage der Strategischen Leitlinien und wurde im geschäftsbereichsübergreifenden INSEK-Team erarbeitet. Hier wurden bereits die Strategischen Dimensionen, die Handlungsfelder und Handlungsfeldziele angelegt.

Quellenverzeichnis

Bayerische Staatskanzlei, Bayern.Recht (2019): Gesetz über die elektronische Verwaltung in Bayern

(Bayerisches E-Government-Gesetz – BayEGovG) vom 22. Dezember 2015, unter: https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayEGovG?hl=true (letzter Zugriff 13.06.2019).

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2017): Digitale Transformation der Verwaltung, Empfehlungen für eine gesamtstaatliche Strategie, 1. Auflage. Gütersloh.

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (2010): Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt, Informationen zur Raumentwicklung, Anhang Heft 4.2010, Seite 315-319. http://www.bbr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/IzR/2010/4/Inhalt/DL_LeipzigCharta.pdf%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D2 (letzter Zugriff 04.07.2019).

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.) (2017): Smart City Charta, Digitale Transformation in den Kommunen nachhaltig gestalten. Bonn.

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.) (2019): Nachdenken über die Stadt von übermorgen. BBSR-Online-Publikation 11/2019, Bonn. (letzter Zugriff 13.06.2019: https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BBSROnline/2019/bbsr-online-11-2019-dl.pdf?__blob=publicationFileundv=4)

Bundesrepublik Deutschland, vertreten durch die Bundesministerin der Justiz und für Verbraucherschutz (2019): Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen (Onlinezugangsgesetz – OZG), unter http://www.gesetze-im-internet.de/ozg/ (letzter Zugriff 13.06.2019).

Gabler Wirtschaftslexikon, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (2019): Definition Cluster vom 19.02.2018, unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/cluster-30562/version-254140 (letzter Zugriff 13.06.2019).

Niehaves, B./ Röding, K./ Oschinsky, F./ Klein, H. C./ Weigel, A./ Hoffmann, J. (2018): Digitalisierungsstrategien für Kommunen - Studie im Rahmen des Projekts „Digitale Modellkommunen“ in Nordrhein-Westfalen. Forschungskolleg Siegen (Hrsg.), Siegen.

Stadt Nürnberg (2018): Zwischenbericht zur Dachstrategie / Integriertes Stadtentwicklungskonzept "Digitales Nürnberg", Beilage zur Ratsvorlage, Mai 2018, Nürnberg. (letzter Zugriff 13.06.2019: https://www.nuernberg.de/imperia/md/digitales_nuernberg/dokumente/stadtratsvorlage_180509_insek_digitalesnuernbergziele_oeffentlich.pdf)

Stadt Nürnberg, Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation (2019): digital.stadt.nürnberg, Konzept für eine digitale Stadtverwaltung, Version 1.01, Stand 27.05.2019. Nürnberg.

NÜRNBERG

Digitale Dachstrategie /
Integriertes Stadtentwicklungskonzept (INSEK)

Digitales Nürnberg

TEIL 2: ROADMAP – PERSPEKTIVEN FÜR DIE WEITERENTWICKLUNG



Digitale Dachstrategie /
Integriertes Stadtentwicklungskonzept (INSEK)

Digitales Nürnberg

TEIL 2: ROADMAP – PERSPEKTIVEN FÜR DIE WEITERENTWICKLUNG

Impressum

Herausgeber

Stadt Nürnberg	Rathausplatz 2, 90403 Nürnberg

Koordination

Wirtschaftsreferat, Wirtschaftsförderung Nürnberg	Daniela Förtsch

Konzept, Bearbeitung und Layout

Ramboll Management Consulting GmbH	Saarbrücker Str. 20/21, 10405 Berlin
Dr. Astrid Könönen	
Dr. Anja Durdel / Claudia Krahe	
Yolanda Arias Jiménez	
Anna Bilger	
Lisa Lobeck (Gestaltung und Design)	

INSEK-Team Digitales Nürnberg

Stadtverwaltung

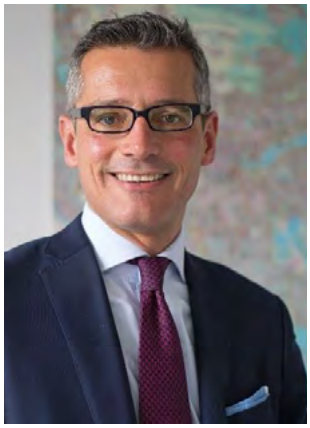
Wirtschaftsförderung Nürnberg	Daniela Förtsch (Leitung des INSEK-Teams)
	Dr. Silvia Kuttruff
	Rahel Baier
Wirtschaftsreferat	Florian Gräf
	Ingmar Schellhas
Bürgermeisteramt	Dr. Stefan Bege
Presseamt	Robert Hackner / Berlind Bernemann
Referat für Finanzen, Personal, IT und Organisation	Dr. Matthias Latus
Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation	André Knabel
	Uwe Schmalfeld
	Klaus Eisele
Geschäftsbereich des 2. Bürgermeisters	Uwe-André Bauer / Dr. Christian Pröbiuß
Geschäftsbereich des 3. Bürgermeisters	Dr. Christian Büttner
Umweltamt	Harald Kretz
KunstKulturQuartier	Michael Bader
Referat für Jugend, Familie und Soziales	Sabrina Havlitschek / Elisabeth Fuchsloch
Planungs- und Baureferat	Andrew Schneider
Stadtplanungsamt	Frank Weyherter
Verkehrsplanungsamt	Andrea Meier
Hochbauamt	Frank Belzer
Amt für Geoinformation und Bodenordnung	Frank Seidler

Städtische Tochtergesellschaften

VAG	Frederik Nöth
N-ERGIE	Bernhardt Baum

Nürnberg, Dezember 2019

Grußwort





Die digitale Transformation ist ein umfassender Prozess, der uns alle betrifft – nicht nur die Stadtverwaltung, Wirtschaft oder Wissenschaft, sondern die gesamte Stadtgesellschaft und alle Lebensbereiche. Aufgrund des Umfangs des Themas und der weitreichenden Folgen für die Stadtgesellschaft wird die Digitale Dachstrategie, aufgesetzt in Form eines integrierten Stadtentwicklungskonzeptes (INSEK), unter Federführung des Wirtschaftsreferats/der Wirtschaftsförderung Nürnberg entwickelt. Die Strategie »digital.stadt.nürnberg – Konzept für eine digitale Stadtverwaltung« des Referats für Finanzen, Personal, IT und Organisation ist dabei integraler Bestandteil der Dachstrategie.

Die »Strategischen Leitlinien« als erster Teil der Digitalen Dachstrategie/INSEK »Digitales Nürnberg« wurden im Oktober 2019 bereits vom Stadtrat beschlossen. Dort stehen die strategischen Aspekte im Vordergrund: gemeinsame Ziele, Handlungsfelder und Prinzipien, die gewährleisten sollen, dass Digitalisierung kein Selbstzweck ist, sondern dem Wohl der Menschen dient.

Die Stadt Nürnberg will den Prozess auch in der Umsetzung aktiv gestalten und dabei vor allem die beteiligten Akteurinnen und Akteure zusammenführen. Der vorliegende Teil 2 der Digitalen Dachstrategie/INSEK »Digitales Nürnberg« trägt den Untertitel *Roadmap*. Aufbauend auf den »Strategischen Leitlinien« und vielen Anregungen sowohl von Fachleuten als auch aus der Stadtgesellschaft, werden hier Themenfelder benannt, die schrittweise umgesetzt werden sollen. Dies insbesondere mit der Unterstützung der städtischen Beteiligungsunternehmen. Die *Roadmap* gibt daneben einen Ausblick auf bereits umgesetzte, geplante und mögliche Maßnahmen. Es wird dabei deutlich, wo wir in Nürnberg stehen, welchen Herausforderungen wir uns gegenübersehen und wie die weiteren Schritte aussehen könnten.

Unser Dank gilt all jenen, die dazu beigetragen haben, dass die *Roadmap* Perspektiven auf die Weiterentwicklung von »Digitales Nürnberg« eröffnet und damit einen wichtigen Baustein für die gemeinsame Arbeit an der digitalen Zukunft Nürnbergs darstellt.

Dr. Michael Fraas
Wirtschaftsreferent der Stadt Nürnberg

Harald Riedel
Referent für Finanzen, Personal, IT
und Organisation der Stadt Nürnberg

Inhaltsverzeichnis

ZUSAMMENFASSUNG 6

0 UNSER LEBEN WIRD DIGITALER UND SMARTER 9

1 KONZEPTIONELLE AUSRICHTUNG DER *ROADMAP*:
INTERDISZIPLINÄR, WEGWEISEND, PARTIZIPATIV 10

2 UNSER »DIGITALES NÜRNBERG«
DIGITALE PERSPEKTIVEN IN FÜNF THEMENKOMPLEXEN 15

2.1 MOBILITÄT, ENERGIE UND UMWELT 16
Nachhaltig mobil 17
Energie, Klima- und Umweltschutz 21

2.2 QUARTIER, FAMILIE, PFLEGE UND GESUNDHEIT 25
Zusammenleben in den Quartieren 26
Familien stärken 29
Gesund und lange leben 32

2.3 BILDUNG, INNOVATION UND FORSCHUNG 35
Zukunftsorientierte Bildung 36
Innovationsökosysteme als Entwicklungs- und Wachstumsmotoren 39
Wissenschaft und Forschung 42

2.4 KULTUR UND FREIZEIT 45
Digitale Kultur- und Freizeitkommunikation 46
Kultur und Freizeit digital erleben 49

2.5 DATEN, INFRASTRUKTUREN, PROZESSAUTOMATISIERUNG UND KOMMUNALE ONLINE-DIENSTE 52
Daten und »Digitales Nürnberg« 53
Leistungsfähige digitale Infrastrukturen 56
Prozessautomatisierung und kommunale Online-Dienste 59

3 DIE DIGITALE ZUKUNFT WEITER GEMEINSAM GESTALTEN
AUSBLICK 62

ANHANG
PROJEKT-KURZBESCHREIBUNGEN AUS KAPITEL 2.1. BIS 2.5 68

ENDNOTEN 73

Zusammenfassung

Die *Roadmap – Perspektiven für die Weiterentwicklung* von »Digitales Nürnberg« ist der zweite Teil der Digitalen Dachstrategie/INSEK »Digitales Nürnberg«. Mit der Digitalen Dachstrategie ergreift die Stadt Nürnberg die Chancen der digitalen Transformation, um die Lebensqualität für alle Bewohnerinnen und Bewohner mithilfe neuer Technologien zu heben und die Position Nürnbergs als Wirtschafts- und Innovationsstandort mit überregionaler Strahlkraft zu stärken. Während die »Strategischen Leitlinien« als erster Teil der Digitalen Dachstrategie vier strategische Dimensionen als Basis für die systematische Zielentwicklung und die daraus abgeleiteten übergeordneten Handlungsfelder und Handlungsfeldziele definieren, zeigt die *Roadmap* als zweiter Teil übergreifende Innovationspotenziale und konkrete Umsetzungsoptionen in fünf Themenkomplexen. Dabei greift die *Roadmap* in Beteiligungsprozessen entstandene Impulse der Stadtgesellschaft auf und lenkt den Blick auf die bestehende gute Praxis in der Stadt Nürnberg. Diese ist so reich und vielfältig, dass sie sowohl im zweiten Kapitel als auch im Anhang der vorliegenden *Roadmap* entsprechend gewürdigt wird. Zudem werden im Kontext von Impulsen aus der Stadtgesellschaft, von gesellschaftlichen Trends sowie von guten Smart-City-Praxisbeispielen aus anderen (inter-)nationalen Städten mögliche Entwicklungskorridore aufgezeigt (Kapitel 2).

Die *Roadmap* macht somit Innovationspotenziale der digitalen Transformation für die Stadt, für ihre Beteiligungsunternehmen sowie für Wirtschaft und Wissenschaft sichtbar und dient als Kompass für alle Gestalterinnen und Gestalter von »Digitales Nürnberg«. Sie ist das Ergebnis eines zwölfmonatigen Prozesses, den die Stadtverwaltung mit Unterstützung von Ramboll Management Consulting gestaltet hat. In einer öffentlichen Veranstaltung, in vier Fokusgruppenworkshops mit Expertinnen und Experten sowie durch Online-Befragungen, E-Partizipation und Experteninterviews entstand im Wechselspiel zwischen Diskurs und fachlicher Expertise ein Produkt, das die vorhandenen Ressourcen in der Stadtverwaltung und Stadtgesellschaft als Kapital der Zukunft erkennt und einen Rahmen für zukünftige Entscheidungen im Rahmen von »Digitales Nürnberg« liefert. Die zentralen Erträge der *Roadmap* sind 13 Handlungsempfehlungen (Kapitel 2) und fünf strategische Eckpfeiler (Kapitel 3), die in einem partizipativen und iterativen Prozess entstanden sind und in dieser Kultur zukünftig genutzt und auch weiterentwickelt werden sollen.

Die verschiedenen Handlungsempfehlungen sind von der Grunderkenntnis getragen, dass gerade digitale Innovationen nicht auf einzelne Akteursgruppen, Disziplinen oder Geschäftsbereiche beschränkt sind, sondern komplexe Kompetenzfelder betreffen und vernetztes Handeln unterschiedlicher Beteiligter erfordern. Insbesondere vor dem Hintergrund des Wettbewerbs um innovative Unternehmen und Fachkräfte ist es notwendig, die Standort- und Rahmenbedingungen kontinuierlich zu verbessern. Das Spektrum der aufgreifbaren Themen ist vielfältig und reicht vom Aufbau eines Reallabors zur Erprobung innovativer Technologien im Rahmen von sektorenübergreifenden Ansätzen bis hin zum Ausbau von Pflegeinnovationen in der Modellstadt Nürnberg. Durch die enge Verzahnung von Handlungsempfehlungen, die Benennung von Projekten, Themen und Ideen sowie durch das Aufzeigen übergeordneter, zu berücksichtigender Eckpfeiler sind gute Voraussetzungen für die Konkretisierung der nächsten Umsetzungsschritte geschaffen.

Im Folgenden werden die 13 Handlungsempfehlungen zusammengefasst dargestellt:

Mobilität, Energie und Umwelt

#1: Aufbau einer digitalen Mobilitätsplattform
Entwicklung und Etablierung einer digitalen Mobilitätsplattform zur anbieterunabhängigen Vernetzung von Informationen und Buchungsmöglichkeiten bestehender Mobilitätsangebote in Nürnberg. Eine Weiterentwicklung zur verbundweiten Mobilitätsplattform ist anzustreben.

#2: Nürnberg als Vorzeigestadt für einen sektorenübergreifenden Klimaschutz etablieren
Bildung von Fokusgruppen mit städtischen und externen Akteuren, um einen von digitalen Innovationen getragenen »Sektorenübergreifenden Maßnahmenplan für effektiven Klimaschutz Nürnberg« zu erarbeiten. Etablierung eines geeigneten Umsetzungsgremiums für den Maßnahmenplan.

Quartier, Familie, Pflege und Gesundheit

#3: Smarte, koordinierte Vernetzung für den sozialen Zusammenhalt
Initiierung eines runden Tisches, an dem die Stadt Nürnberg, Plattform-Anbieter sowie Interessierte gemeinsam erarbeiten, wie ein vernetzter digitaler barrierefreier Service entsteht, der Angebote optimal bündelt und stadtbekannt macht.

#4: Familien als Experten in eigener Sache – Digitalforum
Jährliche Ausrichtung von »Digitalforen Familien« durch die Stadt Nürnberg nach dem Vorbild von »FamilienLaboren«, bei denen Familien als Experten in eigener Sache im Dialog mit Digitalisierungsexperten und Stadtverwaltung Wünsche zur digitalen Alltagsunterstützung mit existierenden und entwickelbaren Lösungen abgleichen.

#5: Nürnberg als Modellregion für Pflegeinnovation ausbauen
Sicherung der strukturellen Weiterentwicklung und Verstetigung der bisher mit Bundesmitteln projektfinanzierten Kooperations- und Innovationsstruktur in engem Schulterschluss mit den am Pflegepraxiszentrum Nürnberg beteiligten Organisationen.

Bildung, Innovation und Forschung

#6: Digitale Bildungsleuchttürme als vernetzte Lern- und Begegnungsstätten stärken
Ausbau einzelner Schulen und Bildungseinrichtungen zu »Digitalen Bildungsleuchttürmen Nürnberg«, damit Kollegien anderer Schulen, Eltern und Bildungspartner den Mehrwert für die Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung von digitaler Bildung erleben können.

#7: Branchenübergreifende Innovationslabore durch Anlaufstelle zwischen Stadt und Unternehmen fördern
Bearbeitung relevanter Aktionsfelder in Innovationslaboren und Schaffung einer zentralen Anlaufstelle zwischen Stadtverwaltung und Unternehmen, um zwischen Herausforderungen und Bedarfen der Stadtgesellschaft und möglichen Problemlösenden zu vermitteln.

#8: Reallabore verbinden Nürnberger Forschungslandschaft mit nachhaltiger kommunaler Entwicklung
Erforschung und wissenschaftliche Begleitung in Reallaboren innerhalb des Nürnberger Stadtgebiets mit transdisziplinärer Forschung zu nachhaltigen Lebens- und Wirtschaftsformen gemeinsam mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen unterstützt durch die Stadtverwaltung.

Kultur und Freizeit

#9: Kuratierte Informationsangebote zu Kultur und Freizeit kooperativ entwickeln
Einbindung einer interdisziplinären Arbeitsgruppe mit externen Partnern zur strategischen Entwicklung kuratierter Informationsangebote im Kultur- und Freizeitbereich.

#10: »Fahrplan Kultur und Freizeit digital in Nürnberg«
Priorisierung notwendiger digitaler Projekte und Veränderungen sowie Festlegung von Zielen in einem ressortübergreifenden »Fahrplan Kultur und Freizeit digital in Nürnberg«.

Daten, Infrastrukturen, Prozessautomatisierung und kommunale Online-Dienste

#11: Aufbau und Etablierung eines fachübergreifenden Datenmanagements
Aufbau eines Datenmanagements innerhalb der Stadtverwaltung, das unter Beachtung der Vorgaben von Datenschutz und IT-Sicherheit Mehrwerte aus der fachübergreifenden Nutzung von Daten schafft. Einbeziehung städtischer Unternehmen und weiterer Partner zur Entwicklung »kommunaler Datenräume«.

#12: Ausbau der Netzinfrastruktur weiter vorantreiben und durch Kooperationen fördern
Weiterführung des Ausbaus der Netzinfrastruktur in Form freier WLAN-Zugänge in öffentlichen Gebäuden und Anbindung von Schulen an das Glasfasernetz. Flächendeckender Zugang zu WLAN im öffentlichen Raum durch Kooperationen mit städtischen Tochterunternehmen und weiteren Partnern.

#13: Digitalisierte Verwaltungsprozesse als Grundlage für Online-Dienste und neue Kommunikationswege
Einbezug der »Kundenperspektive« in die Gestaltung digitalisierter Verwaltungsprozesse, um den veränderten Ansprüchen an die Leistungserbringung gerecht zu werden. Ausbau der darauf basierenden Online-Dienste und digitalen Kommunikation in bereits definierten Projekten.

Die strategischen Eckpfeiler beschreiben strukturelle und prozessuale Rahmungen, die die Umsetzung der Handlungsempfehlungen für ein »Digitales Nürnberg« flankieren sollten. Sie sind in fünf Dimensionen gefasst:

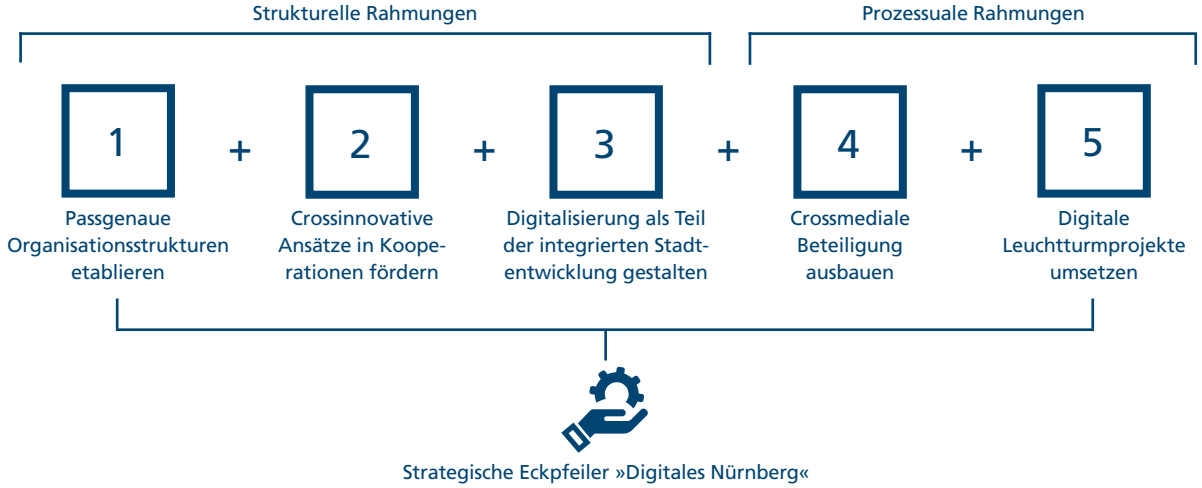


Abb. 1: Strategische Eckpfeiler der *Roadmap*

UNSER LEBEN WIRD DIGITALER UND SMARTER

Nachdem der Stadtrat die »Strategischen Leitlinien« als ersten Teil der Digitalen Dachstrategie/INSEK »Digitales Nürnberg« am 23.10.2019 beschlossen hat, folgt mit der *Roadmap – Perspektiven für die Weiterentwicklung* von »Digitales Nürnberg« nun eine Handreichung, die den Fokus auf die Potenziale und Herausforderungen in den verschiedenen Lebensbereichen legt. Die Stadt ergreift damit frühzeitig die Chance, die digitale Transformation von den Bürgerinnen und Bürgern her zu denken und die Attraktivität und Lebensqualität Nürnbergs für alle weiter zu steigern.

Die Digitale Dachstrategie/INSEK »Digitales Nürnberg« besteht damit aus zwei Teilen:



Abb. 2: Die zwei Teile der Dachstrategie »Digitales Nürnberg«

Wie kann ein »Digitales Nürnberg« im Alltag aussehen? Welche Wünsche und Bedarfe gibt es aus der Sicht der Stadtgesellschaft? Wo werden bereits gute Praxisbeispiele zu ähnlichen Fragestellungen umgesetzt? Und welche Partner aus dem Umfeld von Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung braucht es für die erforderliche branchen- und ressortübergreifende Zukunftsgestaltung in Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung?

Auf vielfältige Fragen gute Antworten zu finden und den digitalen Transformationsprozess anzugehen, stellt eine gesamtstädtische Herausforderung dar. Die *Roadmap* der Digitalen Dachstrategie widmet sich dieser Aufgabe. Ihre Entstehung wurde vom Wirtschaftsreferat unter Einbindung aller Geschäftsbereiche sowie der Stadtgesellschaft koordiniert. Die *Roadmap* gibt Orientierung für das zukünftige Vorgehen für eine positive digitale Transformation in Nürnberg. Sie zeigt vorhandene Ansätze, Projekte und Maßnahmen in verschiedenen Themenkomplexen auf, benennt Potenziale und gibt konkrete Handlungsempfehlungen, wie das »Digitale Nürnberg« weiterentwickelt werden kann.

1 KONZEPTIONELLE AUSRICHTUNG DER *ROADMAP*

INTERDISZIPLINÄR, WEGWEISEND, PARTIZIPATIV

In Kapitel 1 wird die konzeptionelle Ausrichtung der *Roadmap* dargestellt. Es gibt eine kurze Einführung zum Charakter der *Roadmap* und eine Erläuterung, wie sie für weitere Umsetzungsschritte als Grundlage dienen kann. Im Anschluss wird das methodische Vorgehen in den crossmedialen Beteiligungsformaten erläutert, deren Ziel es war, vielfältige Impulse aus der Stadtgesellschaft für das »Digitale Nürnberg« und diese *Roadmap* zu erhalten.

Interdisziplinär: Eine integrierte Dachstrategie

In den »Strategischen Leitlinien« ist die Mission beschrieben, mit der die Vision von einer hohen Lebensqualität für die Menschen, von Wohlstand und Zukunftsfähigkeit umgesetzt werden soll: Gemeinsam mit Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft sollen konkrete Ideen diskutiert werden, um handhabbare digitale Lösungen zu finden: »Verwaltung und Unternehmen sollen sich dabei gegenseitig inspirieren.«[1] Die *Roadmap* zeigt dafür nun die Marschroute auf, und diese ist interdisziplinär und integrierend. Denn die Stadt Nürnberg muss sich im Kontext treibender Innovationen in branchenübergreifenden Kompetenzfeldern weiter profilieren, um als Wirtschaftsstandort wettbewerbsfähig zu bleiben und Lebensqualität und Wohlstand für alle zu sichern. Und Politik und Stadtverwaltung müssen in enger Zusammenarbeit mit Start-ups und anderen Wirtschaftsakteuren, der Wissenschaft und der Stadtgesellschaft zur raschen Realisierung von Digitalisierungsprojekten mit Leuchtturmcharakter kommen, um ein sichtbares und aktivierendes Signal in die Öffentlichkeit zu senden.

Die parallele Strategieentwicklung »digital.stadt.nürnberg – Konzept für eine digitale Stadtverwaltung« des Referats für Finanzen, Personal, IT und Organisation ist dabei integraler Bestandteil der Dachstrategie »Digitales Nürnberg«. Bereits existierende Fach- und Digitalstrategien von Nürnberger Fachreferaten werden in den »Strategischen Leitlinien« und in den Themenkomplexen der *Roadmap* berücksichtigt.

Wegweisend: Eine Orientierung für alle Akteure des digitalen Wandels

Die *Roadmap* hat einen konkreten und damit wegweisenden Anspruch: Sie benennt in fünf Themenkomplexen bereits Geleistetes und empfiehlt, welche Vorhaben schrittweise umgesetzt werden sollten.

Um dabei sicher und in die richtige Richtung zu navigieren, werden ergänzend Zukunftstrends mit Digitalisierungsbezug und hoher Relevanz für die Entwicklung einer digitalen Stadt beschrieben. Außerdem illustrieren gute Praxisbeispiele aus anderen Städten, die sich mit ähnlichen Fragestellungen beschäftigten, welche Lösungen dort gewählt wurden. Daneben bilden die Ergebnisse aus den crossmedialen Beteiligungsformaten eine weitere solide Grundlage für die Ableitung von Handlungsempfehlungen in jedem Themenkomplex. Die *Roadmap* wird mit dieser Datengrundlage und ihren Inhalten somit zu einer Handreichung für alle Gestalterinnen und Gestalter von »Digitales Nürnberg«.

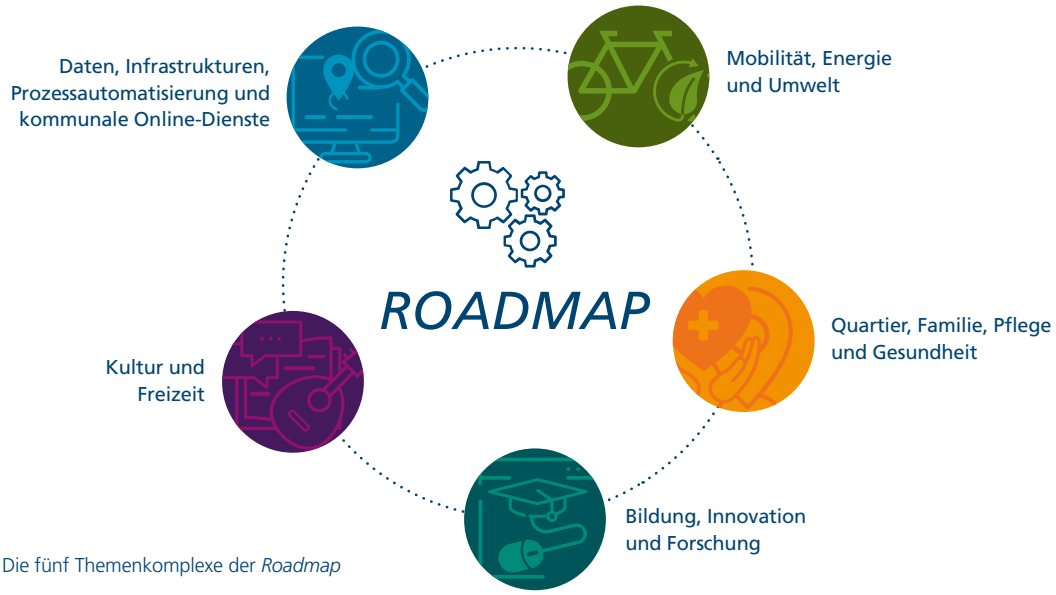


Abb. 3: Die fünf Themenkomplexe der *Roadmap*

Partizipativ: Gemeinsam das »Digitale Nürnberg« gestalten

Die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger ist eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen der digitalen Transformation. Digitale Technologien schaffen neue Möglichkeiten für die Stadt, das Wissen und die Wünsche der Stadtgesellschaft in Planungen einzubeziehen. Soziale Netzwerke, Webplattformen oder Kurznachrichtendienste haben das Potenzial, die Kommunikation über die Stadt und ihre Entwicklung auf neue Füße zu stellen. Mit dem technisch Machbaren stellt sich immer auch die Frage nach dem Mehrwert technischer Lösungen für den Lebensalltag – und damit verbunden auch die Frage, welche Themenkomplexe im »Digitalen Nürnberg« aus der Sicht der Stadtgesellschaft besonders wichtig sind. Vor diesem Hintergrund waren die Nürnbergerinnen und Nürnberger eingeladen, sich über digitale Chancen und Herausforderungen für Nürnberg zu äußern. Leitfragen der crossmedialen Beteiligung waren dabei unter anderem: Welche Themenfelder sind für Ihren Alltag relevant? Wo sehen Sie Bedarfe und Entwicklungen im digitalen Bereich? Was bedeuten diese Themen ganz konkret für Ihre Lebenswelt?

Crossmediale Partizipation als Grundprinzip

Im Rahmen der Erarbeitung der *Roadmap* wurden zwei Online- sowie drei analoge Formate durchgeführt. Dabei bauten die Formate aufeinander auf, indem die jeweiligen Erkenntnisse aus einem Beteiligungsformat in das darauffolgende als Ausgangslage und Basis für die Weiterarbeit überführt wurden.

Die Ergebnisse der Blitzumfrage wurden genutzt, um die Auftaktveranstaltung inhaltlich vorzubereiten. Die E-Partizipation diente dazu, der breiten Bevölkerung über die Ergebnisse der bisherigen Beteiligung zu berichten und nochmals die Chance zu bieten, die eigenen Ideen,

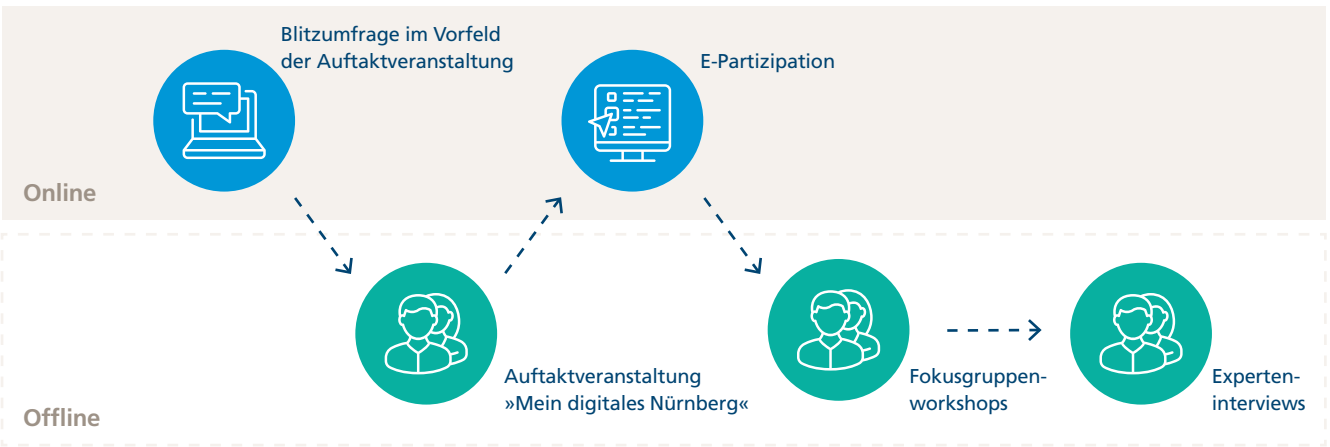


Abb. 4: Crossmedialer Partizipationsprozess



Abb. 5:
Impressionen von der Auftaktveranstaltung am 11.04.2019 in Nürnberg
© Stadt Nürnberg

Meinungen und Vorschläge einzubringen. In vier thematischen Fokusgruppenworkshops kamen Expertinnen und Experten aus der Stadtverwaltung sowie den Bereichen Wissenschaft, Wirtschaft und Beteiligungsunternehmen zusammen, um eine fachliche Einschätzung zu den gesammelten Impulsen und Bedarfen der Stadtgesellschaft zu geben und weitere Themen und Ideen für die *Roadmap* einzubringen. In insgesamt sieben Experteninterviews wurden erste Handlungsansätze der *Roadmap* validiert.

Die Durchführungszeiträume waren:
- Online-Blitzumfrage: 20.02. bis 10.04.2019
- Analoge Auftaktveranstaltung: 11.04.2019
- E-Partizipation: 17.04. bis 17.05.2019
- Analoge Fokusgruppenworkshops: 16.09. bis 19.09.2019
- Analoge Experteninterviews: 23.09. bis 02.10.2019

Wer wurde beteiligt?

Die digitale Beteiligung über die »Blitzumfrage« und die E-Partizipation stand grundsätzlich allen Personen offen. Für die Teilnahme an der analogen Auftaktveranstaltung »Mein digitales Nürnberg« konnte man über eine Online-Anmeldemaske sein Interesse bekunden und teilnehmen. Zu den thematischen Fokusgruppenworkshops lud die Wirtschaftsförderung Nürnberg verschiedene Vertreterinnen und Vertreter aus der Stadtverwaltung und der Stadtgesellschaft sowie aus den Beteiligungsunternehmen ein. Die interviewten Expertinnen und Experten kamen aus den Bereichen Verwaltung (Gesundheit, Verkehrsplanung und Stadtarchiv), aus dem Beteiligungsunternehmen Airport Nürnberg, einem Kulturbetrieb (Haus des Spiel(en)s) sowie aus der Metropolregion Nürnberg (Medical Valley e. V.).

Wie wurde beteiligt?

In der **»Blitzumfrage«** hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, anzugeben, welche Themen eine wichtige Rolle für die zukünftige digitale Entwicklung der Stadt Nürnberg spielen sollten. Die Teilnehmenden durften bis zu drei Themen auswählen, um sicherzustellen, dass auch wirklich die wichtigsten gewählt wurden. Anschließend wurden die Teilnehmenden offen gefragt, was ihnen in den ausgewählten Themenfeldern am wichtigsten ist. Dabei wurde nicht vorgegeben, ob Ideen und Vorschläge, Kritik, Lob oder Wünsche anzubringen sind. Entsprechend breit war das Spektrum an Antworten. Insgesamt wurden 401 Antworten berücksichtigt.

Zur Auswahl standen folgende Themenkomplexe:

1. Mobilität, Energie und Umwelt
2. Zusammenleben im Quartier, Familie, Leben im Alter, Pflege und Gesundheit
3. Daten, Infrastrukturen und kommunale Dienste
4. Bildung, Innovation und Forschung
5. Kultur und Freizeit

Für die **Auftaktveranstaltung** wurden die Ergebnisse aus der Blitzumfrage aufbereitet und an fünf dazu vorbereiteten thematischen Dialoginseln zur Verfügung gestellt, um weiterführende und konkrete Ideen für ein »Digitales Nürnberg« zu entwickeln. Insgesamt nahmen 104 Personen an der Auftaktveranstaltung teil. Neben inspirierenden Impulsbeiträgen kam es zu einem intensiven Austausch an den fünf Dialoginseln. Zum Abschluss erfolgte eine Fish-Bowl-Diskussion zu den gewonnenen Erkenntnissen aus der Veranstaltung.



Abb. 6: Teilnahme am crossmedialen Partizipationsprozess

Im Rahmen der vierwöchigen **E-Partizipation** hatten die Bürgerinnen und Bürger die Möglichkeit, analog zur »Blitzumfrage« einen Beitrag einzureichen. Dafür erfolgte eine Aufbereitung der Ergebnisse aus der Blitzumfrage und der Auftaktveranstaltung auf der Beteiligungs-Website der Stadt Nürnberg. Insgesamt wurden 66 Beiträge gepostet und 25 Kommentare abgegeben. 388-mal wurde ein »Daumen hoch« für die Beiträge gegeben. Die zusammenfassende Beschreibung der Beiträge und Kommentare (nicht wertend) erfolgte ebenfalls auf der städtischen Website.

Im Zuge der weiteren Bearbeitung der *Roadmap* erfolgte die Durchführung von **thematischen Fokusgruppenworkshops** mit dem Ziel, erste Schlussfolgerungen über die dringlichsten nächsten Schritte für das »Digitale Nürnberg« zu ziehen. Im Mittelpunkt der Workshops standen der interdisziplinäre Austausch und die branchenübergreifende Vertiefung von Aspekten, die in den verschiedenen Themenkomplexen für ein »Digitales Nürnberg« aus der Sicht der Teilnehmenden zu berücksichtigen sind.

Im Nachgang zu den Fokusgruppenworkshops erfolgten sieben gezielte **Experteninterviews**, um weitere fachliche Perspektiven einzuholen, die auf dem Weg zur *Roadmap* unerlässlich waren. Als Grundlage für die Interviews diente ein Gesprächsleitfaden.



Abb. 7: Auftaktveranstaltung am 11.04.2019 in Nürnberg
© Stadt Nürnberg

Aussagekraft der eingebrachten Impulse aus der Stadtgesellschaft

Die Beiträge aus den Online- und Offline-Beteiligungsformaten gaben einen Einblick in die Ideen, Wünsche und Sorgen derjenigen, die an den Beteiligungsformaten teilgenommen haben. Die eingereichten Meinungen in der Kurzbefragung und im Rahmen der E-Partizipation sind dabei kein Abbild der Meinung aller Nürnbergerinnen und Nürnberger, sondern ein Ausschnitt. Nichtsdestotrotz liefern die eingereichten Meinungen einen wichtigen Beitrag, um die Wünsche, Ideen und Verbesserungspotenziale für die Stadt Nürnberg zu verstehen. Denn es ist davon auszugehen, dass vor allem jene mitgemacht haben, denen konkret »etwas unter den Nägeln« brennt, wenn es um ein »Digitales Nürnberg« geht.

Bei allen Beteiligungsformaten wurde von Beginn an keine Repräsentativität angestrebt. Bei der Beteiligung für die Dachstrategie »Digitales Nürnberg« ging es vor allem darum zu erfahren, welche Themen den Menschen besonders wichtig sind. Es ging explizit nicht um eine Konsensbildung oder Entscheidungsfindung. Entsprechend stand es allen, die Interesse hatten, teilzunehmen, frei, ihre Meinung einzureichen. Es ist davon auszugehen, dass von diesen Möglichkeiten einige Bevölkerungsgruppen eher Gebrauch gemacht haben als andere (Effekte der Selbstselektion). Allein durch das Online-Format waren z. B. sogenannte Offliner ausgeschlossen.

Eine Anmeldung war weder bei der Blitzumfrage noch bei der E-Partizipation nötig. Dementsprechend konnte nicht garantiert werden, dass einzelne Personen nicht mehrfach ihre Meinung abgegeben haben. Durch die inhaltliche Analyse der Beiträge spielte jedoch die Menge an Nennungen eine weniger starke Rolle – alle Beiträge wurden betrachtet und in der zusammenfassenden Auswertung berücksichtigt. Für die *Roadmap* wurden illustrierend Beispielbeiträge in das Kapitel 2 aufgenommen, die zu Themen abgegeben wurden, die mehreren Personen wichtig waren.

Methodisches Vorgehen für die Auswertung der Beiträge in den Online-Formaten

Um einen Überblick über die Ergebnisse der Online-Beteiligungsformate zu erhalten, wurde folgendes methodisches Vorgehen gewählt:

Für die Auswertung wurden zunächst alle Beiträge von der Online-Plattform exportiert und in eine Inhaltsanalyse-Software eingefügt. Im nächsten Schritt wurde pro Themenkomplex ein Zuordnungsschema entlang der drei Kategorien »Lob«, »Kritik« und »konkrete Vorschläge« erarbeitet. Dabei fungierten die drei Kategorien als Oberkategorien, zu denen für jeden Themenkomplex thematisch passende Unterkategorien aus den Bürgerbeiträgen abgeleitet wurden. Beispiele für Unterkategorien sind »nachhaltige und umweltfreundliche Gestaltung des Verkehrs« sowie »Kultur durch digitale Tools greifbarer machen«. Falls ein Thema vermehrt vorkam, das nicht mit den vorhandenen Kategorien erfasst werde konnte, wurde eine neue Kategorie erstellt (deduktiv-induktives Vorgehen). Im nächsten Schritt wurden die Kategorien exportiert und nochmals auf Schnittstellen zu anderen Themenkomplexen überprüft. Pro Unterkategorie wurden die Beiträge inhaltlich zusammengefasst, um eine gebündelte Auswertung zu ermöglichen.

2

UNSER »DIGITALES NÜRNBERG«

DIGITALE PERSPEKTIVEN IN FÜNF THEMENKOMPLEXEN

Nürnberg ist eine Stadt mit hoher Lebensqualität. Bei Umfragen wie etwa der Unternehmensberatung Mercer liegt Nürnberg im nationalen und internationalen Vergleich regelmäßig vorn.[2] Das ist ein wesentlicher Standortfaktor. Allein zwischen 2010 und 2018 wuchs die Stadtbevölkerung um 6,4 Prozent auf 535.746 Einwohnerinnen und Einwohner.[3] Auch hinsichtlich der geschaffenen Wirtschaftsleistung ist Nürnberg auf einem stetigen Wachstumskurs. Mit einem BIP von 28 Mrd. Euro (Stand 2016) rangiert die Stadt unter den ersten zehn der zwanzig größten deutschen Städte und weist mit 4,4 Prozent ein stärkeres BIP-Wachstum als der deutsche Durchschnitt (3,2 Prozent) auf.[4] Die positive Entwicklung der letzten Jahre fußt auf mehreren starken Säulen: Angefangen bei Nürnberg als starker Hightech-, Industrie- und Dienstleistungsstandort über die Positionierung als eine der führenden Innovationsregionen nach Patentanmeldungen je Einwohner (europaweitweit auf Rang 3) bis hin zu Nürnberg als eine der sichersten deutschen Großstädte.[5]

Das alles gilt es im Rahmen von »Digitales Nürnberg« weiterzuentwickeln und durch intelligente Technologien zukunftsgerichtete, integrierte Lösungsansätze für die ökologischen, sozialen, ökonomischen und kulturellen Herausforderungen Nürnbergs zu finden. Vor diesem Hintergrund zeigt das vorliegende Kapitel 2 die wichtigsten Themen, Potenziale und Herausforderungen für Nürnberg im Hinblick auf die digitale Transformation entlang der nachfolgenden fünf Themenkomplexe auf:



Jeder Themenkomplex setzt sich aus mehreren Themen zusammen, die in ihrer Bedeutung und Ausprägung für das »Digitale Nürnberg« einzeln betrachtet werden. Zunächst werden für jedes Thema die derzeit maßgeblichen Trends und Einflussfaktoren mit Bezug zur Digitalisierung herausgearbeitet. Im Kontext dieser Trendanalyse werden die im Rahmen des bisherigen Beteiligungsprozesses eingebrachten Impulse der Stadtgesellschaft für die Weiterentwicklung von »Digitales Nürnberg« in verschiedenen Themenbereichen aufgeführt und so ein aktuelles Stimmungsbild gezeichnet. Anschließend erfolgt im Hinblick auf das jeweilige Thema eine Darstellung des Status quo in der Stadt Nürnberg. Hierfür wird die bestehende gute Praxis vor Ort anhand ausgewählter Initiativen, Projekte und Ideen mit Digitalisierungsbezug veranschaulicht und eine Einordnung der Ergebnisse in die derzeitigen Smart-City-Diskussionen vorgenommen. Der nachfolgende Blick auf erfolgreiche Praxisbeispiele aus anderen (inter-)nationalen Städten soll Orientierung für denkbare Umsetzungswege sein und die Möglichkeit bieten, von den Erfahrungen anderer Städte zu profitieren. Für jedes Thema wird abschließend eine konkrete Handlungsempfehlung benannt, die besondere Entwicklungspotenziale für das »Digitale Nürnberg« aufdeckt und mögliche Wege zur Entfaltung aufzeigt.

2.1
MOBILITÄT, ENERGIE UND UMWELT

NACHHALTIG MOBIL

ENERGIE, KLIMA- UND UMWELTSCHUTZ

In Nürnberg lässt es sich gut arbeiten: 25.000 Unternehmen bieten rund 400.000 Arbeitsplätze in verschiedenen Branchen – nie zuvor waren so viele Menschen im Stadtgebiet Nürnbergs sozialversicherungspflichtig beschäftigt.[6] Damit und mit der anhaltend wachsenden Bevölkerungszahl sowie steigenden Besucherzahlen gehen aber auch Klima- und Umweltbelastungen einher. Ein erhöhtes Verkehrsaufkommen, ein zunehmender Energieverbrauch und ein steigendes Müllaufkommen sind nur einige der enormen Herausforderungen, denen Nürnberg wie alle Städte weltweit derzeit gegenübersteht. Allein der Verkehr ist in der Europäischen Metropolregion Nürnberg für rund 30 Prozent des Endenergieverbrauchs verantwortlich.[7] Die fortschreitende Digitalisierung eröffnet ein großes Potenzial, diese Herausforderungen zu adressieren und die Sektoren Mobilität und Energie durch eine intelligente Vernetzung noch stärker zu verzahnen. Damit leistet die Stadt einen wesentlichen Beitrag zum Klima- und Umweltschutz und ergreift mit dem digitalen Wandel somit auch die Chancen eines ökologischen Wandels.



»Ich wünsche mir eine intelligente App, die alle Angebote des öffentlichen Nahverkehrs in der Stadt Nürnberg und Region miteinander verbindet und mit der ich auch direkt buchen und bezahlen kann. Gibt man die gewünschte Strecke ein, bekommt man ein optimiertes Ergebnis über alle verfügbaren Verkehrsmittel inklusive Echtzeitinformationen z. B. zu der aktuellen Auslastung und dem Standort des jeweiligen Verkehrsmittels.«[16]

Abb. 8: Nürnberger Mobilpunkt an der U-Bahn-Station Wöhrder Wiese © *Uwe Niklas*

NACHHALTIG MOBIL

Als zweitgrößte Stadt Bayerns und zukunftsweisendes Zentrum der gleichnamigen Europäischen Metropolregion kommt Nürnberg im Bereich Mobilität eine besondere Bedeutung zu. Mit U-Bahn, S- und R-Bahnen sowie mit Bussen pendeln an Werktagen ca. 149.000 Menschen in das städtische Kerngebiet.[8] Per Rad kommen täglich weitere rund 10.000 Pendler hinzu.[9] Der Verkehrsverbund Großraum Nürnberg (VGN) ist mit über 14.000 km² flächenmäßig der drittgrößte Verkehrsverbund Deutschlands und befördert jährlich über 200 Millionen Fahrgäste.[10] Ein ebenfalls hohes Aufkommen zeigt sich beim motorisierten Individual-, Liefer- und Wirtschaftsverkehr: Werktäglich passieren rund 600.000 Kraftfahrzeuge die Stadtgrenze in beiden Richtungen.[11] Gleichzeitig steigen durch diese Entwicklungen die Umwelt- und Gesundheitsbelastungen wie Lärm, Luftschadstoff- und Klimagasemissionen weiter an. Auch Verkehrsunfälle und der Flächenverbrauch nehmen zu. Um die Mobilität in Nürnberg bedarfsgerecht, effizient und umweltfreundlich zu gestalten, nutzt die Stadt vorhandene Potenziale sowie digitale Lösungen, um intelligente Mobilitätskonzepte als eine zentrale Voraussetzung für die gesellschaftliche Teilhabe von morgen voranzutreiben.

Zukunftstrends

Die Zukunft der Mobilität wird nicht nur durch einen wachsenden Bedarf, sondern vor allem durch eine zunehmende Vielfalt neuer Fortbewegungsformen geprägt.[12] Die Grenzen zwischen individuellem und öffentlichem Verkehr verschwimmen zunehmend und lassen die Nachfrage nach **digital vernetzten, inter- und multimodalen Mobilitätslösungen** steigen.[13] Insbesondere im urbanen Raum wird das Auto seine dominierende Stellung zugunsten von **integrierten Mobilitätskonzepten** verlieren. Eine zentrale Rolle spielt dabei der Aufschwung digitaler Mobilitätsdienstleistungen nach der Devise **»nutzen statt besitzen«**, die aktuell von Car- und Bikesharing bis hin zu Ridepooling reichen.[14] Bequemlichkeit und Zeitautonomie werden als Entscheidungsfaktoren für die Wahl des Verkehrsmittels immer bedeutender. Der Wunsch nach **persönlicher, flexibler Mobilität** aus einer Hand wird sich in Zukunft festigen. Der Trend geht in Richtung eines **»One-Stop-Shop«**, der ortsunabhängig auf dem mobilen Endgerät anbieterneutrale, transparente Vergleiche verschiedener Routen, Verkehrsmittel und Preise bietet. Die intensiven Bemühungen um Klimaschutz, Inklusion und Verkehrssicherheit lassen gleichzeitig **gewollte Entschleunigung** mit dem Wunsch nach **Erfahrung von Sinnhaftigkeit und Nutzen** von Mobilität in den Vordergrund rücken. Vor allem die **Attraktivität des Fahrrads** als Fortbewegungsmittel steigt. Laut dem Meinungsforschungsinstitut Infas sind die bundesweit per Fahrrad zurückgelegten Kilometer gegenüber 2002 um ein Viertel gestiegen.[15] Daneben gewinnen **umweltfreundliche Alternativen zu konventionellen Antrieben** an Bedeutung, allen voran die gerade beginnende **Elektrifizierung des Straßenverkehrs**. Elektromobilität allein wird jedoch die zentralen Herausforderungen, wie etwa immer mehr Menschen in kurzer Zeit verlässlich zu transportieren, nicht lösen können.

Was wünscht sich die Stadtgesellschaft? Eingefangene Stimmen

In 90 Beiträgen sprechen sich die Bürgerinnen und Bürger für die Reduzierung des Individualverkehrs aus und damit einhergehend für den Ausbau und die Schaffung von Alternativen zum (eigenen) Auto. Dahinter verbirgt sich zum überwiegenden Teil der Wunsch nach einer umweltfreundlichen und nachhaltigen Mobilität in Nürnberg:

Stimme 1: Den Pkw-Verkehr und dessen Verbrauch von Parkfläche insbesondere in der Innenstadt reduzieren (z. B. durch autofreie Zonen). **Stimme 2:** Die Attraktivität des öffentlichen Nahverkehrs durch Digitalisierung erhöhen (z. B. durch Echtzeitinformationen, WLAN-Ausbau) und neue Mobilitätsangebote (z. B. Sharing-Konzepte) fördern. **Stimme 3:** Den Ausbau von Fahrradwegen gezielt vorantreiben und Konzepte wie Protected Bike Lanes einbeziehen. **Stimme 4:** Umweltfreundliche Formen der Mobilität erproben und fördern, z. B. Elektromobilität für verschiedene Verkehrsmittel inklusive der notwendigen Ladeinfrastruktur.

In 43 Beiträgen wünschen sich Bürgerinnen und Bürger eine stärkere Vernetzung von bestehenden Beförderungsangeboten und den entsprechenden Informationsmöglichkeiten:

Stimme 1: Eine übergreifende Plattform bzw. App schaffen, die verschiedene öffentliche und private Mobilitätsanbieter/-dienste in und um Nürnberg für eine multimodale Wegeplanung intelligent miteinander verknüpft. Zusätzliche Funktionen wie Echtzeitinformationen zu den Verkehrsmitteln sowie Online-Buchungs- und Bezahlmöglichkeiten integrieren und dabei stets Barrierefreiheit und Inklusion mitdenken. **Stimme 2:** Intelligente Ticketing-Konzepte nutzen, z. B. Seamless-pay-as-you-go-Lösungen, Check-in-/Be-out-Verfahren.

In zehn Beiträgen schlagen Bürgerinnen und Bürger vor, das Thema autonomes Fahren gezielt voranzutreiben:

Stimme 1: Frühzeitig die notwendigen Rahmenbedingungen und Infrastrukturen in der Stadt schaffen, die sicherstellen, dass automatisiertes und autonomes Fahren in Nürnberg umgesetzt werden kann. **Stimme 2:** Autonomes Fahren entsprechend dem Ziel fördern, den Verkehr zu reduzieren und einem Anstieg des Verkehrsaufkommens gezielt entgegenzuwirken.

Was gibt es schon in Nürnberg? Ausgewählte Beispiele

In der Europäischen Metropolregion Nürnberg ist das Thema Mobilität durch die Innovations- und Wachstumsbranchen »Automotive, Verkehr und Logistik« traditionell stark verwurzelt. Mehrere Hochschulen mit verkehrs- und mobilitätsbezogenen Lehrstühlen und namhafte Forschungseinrichtungen, wie das Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS, bilden zusammen mit global aktiven Leitunternehmen sowie einer Vielzahl hoch innovativer kleinerer und mittlerer Betriebe wichtige Treiber für die Entwicklung innovativer Verkehrstechnik und Mobilitätssysteme am Standort.[17] Die technologischen Kompetenzen liegen in den Themenfeldern Antriebstechnik (u. a. Antriebe für Nutz- und Schienenfahrzeuge), Automotive (u. a. Motorenbau, Fahrzeugelektronik), Bahntechnik, intelligente Verkehrssteuerung (u. a. Verkehrsleit-, Telematik- und Informationssysteme).[18] Nicht nur die Metropolregion, auch Nürnberg ist über die eigenen Stadtgrenzen hinaus für seine innovativen, zum Teil digitalen Ansätze im Nahverkehr bekannt. Neben zukunftsträchtigen Busantrieben hat sich die Stadt als Pionier bei dem Betrieb von voll automatisiert fahrenden U-Bahnen hervorgetan.[19]

Seit 2008 wird die fahrerlose U-Bahn auf der Linie U3 und seit 2010 auch auf der Linie U2 eingesetzt. Erfolgreich ist ebenfalls das seit 2006 bestehende Verkehrsleitsystem für das Umfeld von Messe und Stadion, das künftig erweitert werden soll und die Anschlussstellen Nürnberg-Langwasser und Nürnberg-Fischbach einbeziehen wird. Derzeit treibt die Stadt die Digitalisierung im Bereich Mobilität weiter voran, wie aktuelle Förderanträge im Rahmen des Programms »Digitalisierung kommunaler Verkehrssysteme« verdeutlichen.[20] Dabei zielen die geplanten Maßnahmen unmittelbar auf die übergeordnete Zielsetzung der Verkehrsplanung ab, den Anteil der Fahrten mit dem Auto so weit wie möglich zu reduzieren und auf umweltverträgliche Verkehrsmittel zu verlagern.

Darüber hinaus sind weitere Projekte und Maßnahmen hervorzuheben:

Dynamische Fahrgastinformation in Echtzeit

Über dynamische Fahrgast-Informationsanzeiger (DFI) bietet die VAG Verkehrs-Aktiengesellschaft bereits an vielen Haltestellen Echtzeitinformationen zu Abfahrtszeiten. Der Ausbau wird bis Ende 2020 mit insgesamt 57 neuen DFI-Anzeigern für Straßenbahnhaltestellen fortgeführt. In Planung ist die Versorgung der Fahrgäste auf der U-Bahnlinie 1. Auf den Bildschirmen in den meisten Bussen, Straßen- und U-Bahnen bekommen Fahrgäste ebenfalls alle Umsteigemöglichkeiten in Echtzeit angezeigt. Darüber hinaus können Echtzeitinformationen auch mobil über start.vag.de abgerufen werden.

vag.de/fahrplan

Elektronisches Fahrgeldmanagement (EFM) mit Einführung des VGN-eTickets im Verkehrsverbund Großraum Nürnberg (VGN)

Seit Juni 2018 hat die VAG den Verkauf von Abos auf ein neues E-Ticket umgestellt. Eine Chipkarte ersetzt den bisherigen Verbundpass mit Wertmarke. Die Umstellung wurde Anfang 2020 abgeschlossen, ein weiterer Ausbau hinsichtlich der Erweiterung des Sortiments und der Bezahlverfahren sowie eine automatische Fahrpreiserrechnung sind geplant.

vag.de/tickets-abo

Aufbau einer Mobilitätsplattform

Die VAG entwickelt eine Plattform zur Bündelung verschiedener Mobilitätsservices. Durch die Kombination von verkehrsmittelübergreifenden Auskünften werden mit einfachen und übersichtlichen Buchungsmodellen wesentliche Nutzungshürden und Zugangsbarrieren für die Kunden beseitigt. Bis Mitte 2020 sollen Fahrgastinformation in Echtzeit, Störungsinformationen, ein Aufzugservice, der Kauf von Einzeltickets und multimodale Komponenten durch die Anbindung des VAG_Rads und eines integrierten Taxirufs umgesetzt werden.

vag.de

Blindeninformationssystem (BLIS) für Fahrgastinformationen

Die VAG plant, eine neue App für sehbehinderte und blinde Menschen im Apple-Store bereitzustellen. Fahrgastinformationen stehen dann auch akustisch zur Verfügung.

vag.de

VAG_Rad

Seit Juni 2019 bietet die VAG in einer Flexzone in der Innenstadt sowie an 20 festen Stationen im Stadtgebiet insgesamt 500 Leihfahrräder an. Mittels Smartphone-App erfolgt die Buchung über den Scan eines QR-Codes am Fahrrad, durch das Auflegen des VGN-eTickets am hinteren Schutzblech oder per Telefon. Das Fahrradleihsystem ist in das bestehende Tarifsystem der VAG integriert (monatlich 600 Freiminuten für Kunden mit einem VAG-Abo) und wird 2020 weiter ausgebaut.

vagrad.de

Digitalisierung und Elektrifizierung von Parkräumen

Mit dem Projekt verfolgt der Energieversorger N-ERGIE in Kooperation mit den Fürther Stadtwerken infra fürth und dem Unternehmen für Solartechnologie solid das Ziel, durch dynamische Preisgestaltung in Parkräumen den Fahrer zu motivieren, sein Fahrzeug abzustellen und das bereitstehende emissionsarme Alternativangebot wie ÖPNV, Sharing etc. zu nutzen. Durch Kopplung mit den Daten über Immissionen in der Stadt Nürnberg kann bei Grenzwertüberschreitung eine zielgerichtete Steuerung des Verkehrs über das Preissignal stattfinden. Hierzu werden verschiedene Parkräume in Nürnberg und Fürth mit Parkdetektoren und ein Teil der Parkplätze auch mit Ladestationen ausgestattet.

n-ergie.de

Flächendeckender Ausbau der Ladeinfrastruktur für Elektromobilität

Zusammen mit der N-ERGIE hat die Stadt Nürnberg ein Konzept für den kontinuierlichen Ausbau der Ladeinfrastruktur im Stadtgebiet entwickelt. An zentralen Standorten sind derzeit insgesamt 25 Ladesäulen aufgebaut, die mit 100 Prozent Ökostrom versorgt werden. Diese sind in den Ladeverbund Franken+ eingebunden, der ein für die Metropolregion Nürnberg einheitliches System gewährleistet. Auf der Website von Ladeverbund Franken+ ermöglicht der »Ladesäulenfinder« eine schnelle und einfache Suche von Ladestationen, deren Bedienung über das Mobiltelefon erfolgt.

ladeverbundplus.de

»Mobilpunkte Nürnberg«

Im Juni 2019 hat das Verkehrsplanungsamt mit der Umsetzung der zweiten Ausbaustufe der Mobilitätsstationen nach dem Vorbild der Bremer Mobilpunkte begonnen: Insgesamt gibt es aktuell 29 Mobilpunkte, an denen die Verknüpfung verschiedener Mobilitätsangebote und Verkehrsarten erfolgt. Die Stationen befinden sich an Straßenbahn- oder U-Bahn-Haltestellen und bestehen aus Stellplätzen für Carsharing-Fahrzeuge und Radständern. Soweit möglich findet die Integration von Taxis statt.

nuernberg.de

Parkhaus der Zukunft

Der Energieversorger N-ERGIE baut auf seinem Betriebsgelände im Nürnberger Stadtteil Sandreuth ein innovatives Parkhaus mit 340 Stellplätzen und 138 Elektro-Ladepunkten. Sensoren sollen den Nutzern mitteilen, wo freie Ladeplätze zu finden sind. Zudem sind ein digitales Parkmanagement mit Buchung und Abrechnung über eine App und ein Parkleitsystem mit Nummernschilderkennung vorgesehen.

n-ergie.de

Informationen zu weiteren Projekten, Themen und Ideen im Anhang.

Was machen andere? Ideen aus der Smart-City-Praxis

Ob und wie der öffentliche Nahverkehr vom autonomen Fahren profitieren kann, erproben derzeit verschiedene deutsche Städte. In Hamburg testet die Hamburger HOCHBAHN im Rahmen des Forschungsprojektes **HEAT** (Hamburg Electric Autonomous Transportation) elektrisch automatisiert fahrende Kleinbusse im neuen Stadtteil HafenCity. Bis zum Herbst 2021 sollen die Kleinbusse mit bis zu 16 Passagieren komplett autonom mit bis zu 50 Kilometern pro Stunde auf einer 3,6 Kilometer langen Strecke verkehren.[21] Die Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) testen ebenfalls bis Ende 2019 im Ortsteil Tegel den Einsatz eines elektronischen Shuttle-Busses im normalen Straßenverkehr.[22] Der Probebetrieb soll zeigen, wie sich das Fahrzeug verhält und wie das autonome Fahren bei den Fahrgästen ankommt. Weitere Städte treiben derzeit ähnliche Projekte voran. Beispielsweise testet die Stadt Mainz den autonom fahrenden Kleinbus **»EMMA«** (Elektro-Mobilität Mainz Autonom) des französischen Herstellers Navya entlang des Rheinufers, der 2020 in den Regelbetrieb gehen soll.[23] Darüber hinaus finden sich Praxisbeispiele in den Städten Monheim oder Bad Birnbach.

Ein Beispiel zum Aufbau einer Mobilitätsplattform zur Vernetzung der Beförderungs- und Informationsangebote findet sich in der finnischen Hauptstadt Helsinki, die umfassende Services entlang der Mobilitätskette aus einer Hand anbietet. Hierfür greift die Stadt auf die von dem Unternehmen MaaS Global entwickelte App **»Whim«** zurück. Über die App kann eine Strecke über einzelne Verkehrsmittel hinweg geplant werden. Dabei berücksichtigt sie u. a. Busse, Straßenbahnen, Carsharing, Mietwagen, Leihräder und Taxis und zeigt nicht nur die schnellste, sondern auch die preisgünstigste Verbindung an. Nach der Wahl der gewünschten Route bucht und bezahlt die App automatisch das Ticket für den öffentlichen Nahverkehr oder bestellt das benötigte Taxi. Kombiniert wird das multimodale Angebot mit verschiedenen Flatrates. Beispielsweise kann man für rund 50 Euro monatlich den öffentlichen Nahverkehr unbegrenzt nutzen und erhält pro Fahrt neben einer halben Stunde kostenloser Nutzung eines Leihfahrrads auch Rabatte auf Taxis oder Mietautos. Für den knapp zehnfachen Preis pro Monat kann man alle Angebote als Flatrate ohne weitere Extrakosten nutzen.[24]

Wie kann es weitergehen? Handlungsempfehlung #1

Aufbau einer digitalen Mobilitätsplattform

Erkenntnis
Deutlich wird die hohe Bedeutung der städtischen Töchter für eine erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung der »Smart-City-Strategie«. Die entsprechende Beteiligung liegt somit im städtischen Interesse. Die Stadt Nürnberg besitzt aufgrund ihrer gut ausgebauten Verkehrsinfrastruktur sowie der vorhandenen regionalen Kompetenzen im Bereich Mobilität – von Forschung und Entwicklung über Herstellung und Anwendung bis hin zu vielfältigen Mobilitätsanbietern – eine gute Basis für einen erfolgreichen Transformationsprozess in eine stadtgerechte Mobilitätswelt. Vielfältige Maßnahmen und Initiativen sind auf den Weg gebracht oder befinden sich derzeit in Planung. Bewährte Ansätze wie der Ausbau von »Mobilpunkten« oder der Ladeinfrastruktur werden gezielt vorangetrieben.

Handlungsnotwendigkeit
Um das digitale Potenzial auf dem Weg zu einer emissionsfreien und stadtverträglichen Mobilität vollumfänglich zu heben, ist es notwendig, die bereits vorhandenen Mobilitätsangebote deutlich sichtbar zu machen, zu vergleichen und zu bündeln.

Ansatz
Es empfiehlt sich daher der Aufbau einer digitalen Mobilitätsplattform zur anbieterunabhängigen Vernetzung von Informationen und Buchungsmöglichkeiten der in Nürnberg bestehenden und neu hinzukommenden Mobilitätsangebote vom ÖPNV über Carsharing bis zum Radverleih. Ziel ist dabei die Förderung der multimodalen Verkehrsmittelnutzung, die davon ausgeht, dass nicht für jeden Weg automatisch das private Kfz genutzt wird. Mit der Mobilitätsplattform soll deshalb schnell und bequem das für den jeweiligen Weg und Fahrtzweck geeignete Verkehrsmittel aufgezeigt werden und Buchung und Bezahlung soll unabhängig vom gewählten Verkehrsmittel möglich sein. Eine Weiterentwicklung der Mobilitätsplattform für das gesamte Gebiet des Verkehrsverbundes Großraum Nürnberg ist anzustreben.



»Smarte Laternen dimmen das Licht zu den verkehrsarmen Zeiten automatisch und werden dann heller, wenn sich Fahrzeuge, Fahrräder oder Fußgänger nähern. Das spart Energie und damit Kosten, schont die Umwelt (z. B. Insekten, Lichtverschmutzung) und erhöht das Sicherheitsgefühl der Bürgerinnen und Bürger im öffentlichen Raum.«[33]

Abb. 9: Öffentliche Ladestation für Elektrofahrzeuge am Kesslerplatz in Nürnberg © *Uwe Niklas*

ENERGIE, KLIMA- UND UMWELTSCHUTZ

Für ein gesundes Stadtleben und eine hohe Lebensqualität gestaltet Nürnberg den Umwelt- und Klimaschutz aktiv. Im »Klimafahrplan 2010–2050« hat sich die Stadt Nürnberg das Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2050 die CO_2-Emissionen gegenüber dem Jahr 1990 um 80 Prozent zu reduzieren.[25] Um die dazu notwendige drastische Reduktion des Energie- und Ressourcenverbrauchs zu realisieren, müssen der Ausbau erneuerbarer Energien, die Verbesserung der Energieeffizienz von Gebäuden sowie die klimafreundliche Gestaltung von industrieller und gewerblicher Produktion und Mobilität weiter vorangetrieben werden. Bei der Umsetzung sollen digitale Anwendungen unterstützen, die aktuell in verschiedenen Bereichen entwickelt werden; wie etwa per App bedienbare Heizungen und Kühlschränke oder Smart Meter zur intelligenten Regelung von Energie- und Wasserverbräuchen. Digitale Technologien bieten vielfältige Chancen, die Energieversorgung in der Stadt Nürnberg grundlegend zu optimieren und den privaten und öffentlichen Verbrauch vom einzelnen Gebäude über das Quartier bis hin zur Gesamtstadt intelligent zu steuern sowie dezentral und erneuerbar erzeugte Energie zu vernetzen. Eine weitere Chance zum Schutz des städtischen Lebensraums liegt in der Nutzung digitaler Umweltdaten. So können beispielsweise Schadstoffe in Luft, Wasser und Boden sowie Belastungen durch Hitze und Lärm und deren Einfluss auf Gesundheit und biologische Vielfalt überwacht und die Ergebnisse für Planungs- und Entscheidungsprozesse genutzt werden.

Zukunftstrends

Städte sind für Energiewende und Klimaschutz von entscheidender Bedeutung, denn hier leben und arbeiten die meisten Menschen und hier wird weltweit der Großteil an Energie und Ressourcen verbraucht.[26] Die Diskussion um den Trend der **»Urbanen Energiewende«** wird häufig nur mit Blick auf das Thema Strom geführt. Stattdessen gilt es, die Sektoren Strom, Wärme und Mobilität zusammenzudenken und intelligent zu verzahnen, um sie im Gesamtsystem zu optimieren. Hinsichtlich der **Sektorkopplung** wird im **Ausbau von Kooperationen** zwischen Städten und kommunalen Versorgern bzw. Stadtwerken ein wichtiger Hebel gesehen. Kommunale (Energieversorgungs-)Unternehmen gelten als zentrale Wegbereiter für eine Smart City.[27] Hier spielen neben **klimafreundlichen Mobilitätslösungen** künftig vor allem **verknüpfte Angebote bei Energie und Wohnen** eine besondere Rolle. Auf der Gebäudeebene liegt das Potenzial digitaler Technologien in der individuellen Steuerbarkeit des Verbrauchs. Stromnetze wandeln sich zu **intelligenten Energieinformationsnetzen**, die in Zukunft nicht nur Energie transportieren, sondern auch Daten über Verbrauch und Verfügbarkeit verarbeiten.[28] Intelligente Stromzähler, sogenannte **Smart Meter**, werden dem Verbraucher vermehrt ermöglichen, in Echtzeit seinen Stromverbrauch je nach Tarifhöhe flexibel zu gestalten.[29] Als Schlüssel auf Quartiers- und gesamtstädtischer Ebene werden **dezentrale Energielösungen** gesehen, die es ermöglichen, Strom und Wärme da zu erzeugen und zu speichern, wo Bedarf besteht. Digitale Technologien und Vernetzung sind dafür Grundvoraussetzung, wie sie z. B. durch **Smart Grids** im Sinne einer kommunikativen Vernetzung und Steuerung von Stromerzeugern, -speichern und elektrischen Verbrauchern in Energieübertragungs- und -verteilungsnetzen der Energieversorgung ermöglicht werden.[30] Nur wenige mittelgroße Städte und Großstädte können ihren Energiebedarf zukünftig aus eigener Kraft vollständig mit erneuerbaren Energien decken.[31] Daher rücken Stadt-Land-Partnerschaften, in denen ländliche Regionen zu Energielieferanten für Ballungsräume werden, stärker in den Fokus. Im Bereich Rohstoffverbrauch zeichnet sich ein klarer Trend weg vom linearen Modell der Ressourcenausbeutung hin zu einem regenerativen Modell der Ressourcennutzung ab: Stoffströme werden zu Kreisläufen geschlossen und Abfall selbst wieder zur Ressource.[32] Die Digitalisierung unterstützt dabei, die erforderlichen Daten für die Kreislaufwirtschaft, die **Circular Economy**, zu erfassen und nutzbar zu machen.

Was wünscht sich die Stadtgesellschaft? Eingefangene Stimmen

In 57 Beiträgen wünschen sich Bürgerinnen und Bürger vor allem eine umweltfreundliche Energieerzeugung und eine höhere Energieeinsparung durch ein digital gestütztes Energiemanagement:

Stimme 1: Emissionen durch den Ausbau erneuerbarer Energien und den Rückzug aus fossilen Energieträgern vermeiden und reduzieren. **Stimme 2:** Den Einsatz von Smart Metern für Strom, Wasser und Wärme vorantreiben, um Bürgerinnen und Bürgern die Optimierung des Verbrauchs zu ermöglichen. **Stimme 3:** Vorhandene Möglichkeiten der Digitalisierung zur Förderung einer dezentralen, effizienten und ressourcenschonenden Struktur von Energieerzeugung, -verbrauch und -verteilung ausschöpfen. **Stimme 4:** Die Stadt soll mit gutem Beispiel vorangehen und alle städtischen und öffentlichen Gebäude so weit wie möglich und sinnvoll mit Solar- und Photovoltaikanlagen ausstatten.

In zehn Beiträgen sprechen sich Bürgerinnen und Bürger für eine Förderung der Elektrifizierung in der Mobilität und Teilen der Verkehrsinfrastruktur aus:

Stimme 1: Zur Erreichung der Klimaschutzziele die Elektromobilität im Individualverkehr durch entsprechenden Infrastrukturausbau attraktiver gestalten und als Baustein für eine nachhaltige Mobilität im öffentlichen Personennahverkehr vorantreiben. **Stimme 2:** Möglichkeiten zur Energieeinsparung durch moderne Technologien ergreifen, z. B. durch intelligente Straßenbeleuchtung.

In 16 Beiträgen sprechen sich Bürgerinnen und Bürger dafür aus, digitale Unterstützung für die Pflege der Grünflächen in der Stadt zu fördern sowie innovative Ansätze zur Entsorgung, Wiederverwertung und Vermeidung von Abfällen:

Stimme 1: Digitales Gießmanagement für Bäume in der Stadt etablieren. Als Beispiel kann die Landwirtschaft im Knoblauchsland[34] dienen. Dort wird die Bewässerung per Smartphone gesteuert. **Stimme 2:** Intelligentes Abfallmanagement (z. B. mit Sensoren ausgestattete Abfallbehälter, digital optimierte Tourenplanung der Entsorgungsfahrzeuge) einführen und innovative Recycling- und Upcycling-Ansätze aufgreifen.

Was gibt es schon in Nürnberg? Ausgewählte Beispiele

Die Europäische Metropolregion Nürnberg (EMN) ist ein deutschlandweit anerkannter starker Standort für Energiewirtschaft und -technik. Mit dem ENERGIEregion Nürnberg e. V. gibt es zudem einen zentralen Energietechnik-Cluster in der Metropolregion. Mehr als fünf Prozent der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in der Region sind dem Energiesektor zuzuordnen.[35] Die technologischen Kernkompetenzen liegen u. a. in Kraftwerks- und Netzleittechnik, Leistungselektronik, Mess-, Steuer- und Regeltechnik sowie energieeffizienter Antriebstechnik. Im Bereich Forschung und Entwicklung sind die Hochschulen in der Region mit energiewirtschaftlichen und technologischen Studiengängen hervorzuheben sowie ein dichtes Netz an außeruniversitären Forschungseinrichtungen.[36] Der Energie Campus Nürnberg bündelt als etabliertes Zentrum für Energieforschung in Nordbayern die besten Forschenden entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Energie.[37]

Nürnberg befasst sich seit Langem mit den Themen Energieeinsparung, Klimaschutz, Klimaanpassung und initiiert entsprechende Strategien und Maßnahmen sowohl übergeordnet als auch für einzelne Fachbereiche von der Bauleitplanung, Gesundheitsvorsorge, Grün- und Freiraumplanung bis zum Katastrophenschutz. Zu nennen sind etwa die vom Referat für Umwelt und Gesundheit erarbeiteten Klimaschutzfahrpläne für die Zeiträume »1990–2000« und »2000–2010« sowie der im Jahr 2012 verfasste »Energienutzungsplan 2030« und die »Energieeffizienzstrategie Nürnberg 2050«.[38] Letztere bildeten die Grundlage für den im Jahr 2014 verabschiedeten, langfristig angelegten »Klimafahrplan 2010–2050«.[39] Seit dem Jahr 2014 wird die Umsetzung der Klimaschutzmaßnahmen zudem durch eine neu geschaffene Stelle eines Klimaschutzbeauftragten beim Referat für Umwelt und Gesundheit der Stadt Nürnberg unterstützt.

Seit dem Klimabeschluss im Juli 2019 ist der Klimaschutz eine zentrale Aufgabe der Stadt Nürnberg. Mit der N-ERGIE hat Nürnberg außerdem ein großes Energieversorgungsunternehmen, das in den Bereichen Sektorenkopplung und Elektromobilität sehr aktiv ist. Beispielhaft werden darüber hinaus folgende Maßnahmen und Projekte aufgeführt:

Augmented Reality zur Darstellung von Energieflüssen

Gemeinsam mit Unternehmen arbeitet der Energie Campus Nürnberg (EnCN) in Forschungsprojekten, um Lösungen für die Energie von morgen zu entwickeln. In dem Referenzprojekt zur Darstellung von Energieflüssen geht es um die Projektion von Wärmeemissionen auf die Oberfläche von 3-D-Rekonstruktionen mittels Augmented Reality. Dies erlaubt die Darstellung von Energieflüssen direkt in der Anwendungsumgebung und kann z. B. im Gebäudesanierungssektor helfen, Schwachstellen zu identifizieren und effizientere Lösungen zu finden.

encn.de/referenzprojekte

Virtuelles Kraftwerk

Das Projekt der N-ERGIE vernetzt digital Erzeugungsanlagen aller Größenordnungen und Formen (z. B. Kraftwerke, landwirtschaftliche Anlagen oder Industriebetriebe) mit den Verbrauchern. Der dezentral erzeugte Strom wird gebündelt und je nach Bedarf ins Stromnetz eingespeist. Das alles geschieht voll automatisiert und digitalisiert. Dadurch schafft das virtuelle Kraftwerk die Voraussetzungen für eine regionale Stromversorgung aus erneuerbaren Energien und leistet einen entscheidenden Beitrag zur Energiewende.

n-ergie.de/stadtwerke-kommunen

DKL – Digitale Kundenlösungen

Im Rahmen eines Smart-Meter-Gateway-Rollouts des regionalen Versorgungsunternehmens N-ERGIE wurden erste Haushalte mit Smart Metern ausgestattet. Auf Basis der erfassten Daten bietet N-ERGIE den Kundinnen und Kunden eine Visualisierung im unternehmenseigenen Internetportal an.

n-ergie.de/n-ergie/unternehmen

Optimierung im Energieverbrauch der Nürnberger U-Bahn

Zur Senkung des Energieverbrauchs des Nürnberger U-Bahn-Verkehrs haben Experten des ADA-Centers in einer Studie ein Optimierungsverfahren entwickelt, das auf der Basis von Big Data Analysen erstellt und den Energiebedarf optimiert, sodass die Bremsenergie der einen U-Bahn zum Anfahren der anderen U-Bahn genutzt werden kann. So wird die Last im Bahnstromnetz besser über die Zeit ausgeglichen. Darauf aufbauend konnte zudem die Optimierung des Fahrverhaltens der Züge miteinbezogen werden, um den Gesamtenergieverbrauch zu reduzieren. Im Jahr 2020 arbeiten VAG und ADA-Center an der Umsetzung zur Integration der energetischen Optimierung in die tägliche Fahrplanerstellung.[40]

scs.fraunhofer.de/de/referenzen

Messung der Feinstaubbelastung an viel befahrenen Straßen

Im Rahmen der Umweltschutz-Aktionen von BLUEPINGU wird unter anderem bereits ein **Citizen-Science-Projekt** zur Messung der Feinstaubbelastung in viel befahrenen Straßen umgesetzt. Bürgerinnen und Bürger messen mit selbst gebauten Messgeräten die Belastung und übertragen die Daten zur Veröffentlichung auf eine zentrale Website.

bluepingu.de

Informationen zu weiteren Projekten, Themen und Ideen im Anhang.

Was machen andere? Ideen aus der Smart-City-Praxis

Wie ein ganzer Stadtteil zum Leuchtturm der urbanen Energiewende werden kann, zeigt die **Wiener Seestadt Aspern**. Der neue Stadtteil im Nordosten der Stadt ist als Urban Lab eines der Vorzeigeprojekte der Smart City Wien. Die Seestadt entsteht etappenweise bis 2028 und soll zukünftig Wohn- oder Arbeitsplatz für rund 20.000 Menschen sein. Verschiedene vorbildhafte Initiativen werden in den Bereichen Mobilität, Stadtplanung, Innovation und Energie – häufig miteinander vernetzt – nach neuesten Erkenntnissen in Energieeffizienz, Gebäudestandards und Mischnutzung umgesetzt. Ein Beispiel dafür ist die von der Stadt Wien gemeinsam mit ihren Versorgungsunternehmen Wien Energie und Wiener Netze und der Siemens AG gegründete Aspern Smart City Research GmbH & Co KG (ASCR), die das Thema Energieeffizienz anhand realer Gebäude im Stadtteil erforscht und umsetzt. Langfristig sollen außerdem 80 Prozent des Verkehrsaufkommens umweltfreundlich abgewickelt werden. Dafür wurde ein Mobilitätsfonds ins Leben gerufen. Seit 2017 beschäftigt sich das Team des aspern.mobil LAB unter der Federführung der TU Wien mit der Anwendbarkeit, Akzeptanz und Verbreitung von Mobilitätsinnovationen im Alltag.[41]

Im Rahmen des interdisziplinären Projekts **»ENaQ – Energetisches Nachbarschaftsquartier Fliegerhorst Oldenburg«** entsteht auf dem ehemaligen Militärgelände Fliegerhorst Oldenburg ein klimaneutrales Wohnquartier mit ca. 110 Wohneinheiten. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung eines Infrastrukturkonzepts, das die Sektoren Strom, Wärme/Kälte und Elektromobilität zu einem sektorenübergreifenden Versorgungsnetz koppelt. Die Anwohner werden über ein Community-Portal als Energieproduzenten und -verbraucher an der Ausgestaltung von Anreizmodellen für die Bildung lokaler Energiegenossenschaften beteiligt. Zudem werden sie in die sich daraus abgeleiteten Geschäftsmodelle für Dienstleister zum Aufbau und Betrieb von weiteren energetischen Nachbarschaftsquartieren einbezogen. Das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) und Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte ENaQ-Projekt soll nach erfolgreichem Abschluss als Konzept für die Entwicklung weiterer Smart-City-Quartiere dienen.[42]

Wie kann es weitergehen? Handlungsempfehlung #2

Nürnberg als Vorzeigestadt für einen sektorenübergreifenden Klimaschutz etablieren

Erkenntnis
Ein zentraler Baustein für mehr Lebensqualität und wirtschaftliches Wachstum im Kontext von »Digitales Nürnberg« ist eine sektorenübergreifende Energiewende. Nur im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes, der digital verknüpfte Lösungen über die Sektoren Strom, Wärme und Mobilität hinweg forciert, können die gesetzten Klimaschutzziele erreicht werden. Als ausgewiesene Energieregion und europaweit anerkannter Standort für Energietechnologie bietet die Europäische Metropolregion Nürnberg ein enormes Potenzial zur erfolgreichen Umsetzung.

Handlungsnotwendigkeit
Um für Nürnberg umfassende und ineinander übergreifende Lösungen zu entwickeln, müssen städtische Vertreter, Industrie- und Mittelstandsvertreter sowie Stakeholder aus den Sektoren Strom, Wärme und Mobilität zusammenarbeiten. Neben einem weiteren Ausbau der Kooperationen zwischen der Stadt Nürnberg und den kommunalen Versorgungsunternehmen gilt es auch, die vorhandene Expertise von Unternehmen und Forschungseinrichtungen sowie Kammern und Verbänden in den regionalen Netzwerken einzubeziehen.

Ansatz
Im Rahmen einer neu zu gründenden Fokusgruppe, bestehend aus den genannten städtischen und externen Akteuren, wird ein »sektorenübergreifender Maßnahmenplan für effektiven Klimaschutz Nürnbergs« entwickelt. Der Einsatz digitaler Innovationen sollte in der Ausarbeitung einen wesentlichen Schwerpunkt bilden und mit Entwicklungsanreizen hinterlegt werden. Eine solche Maßnahme kann z. B. die Bestimmung eines geeigneten Modellquartiers sein, um im Rahmen eines Reallabors neue Technologien für eine sektorenübergreifende Energiewende zu erproben. Für die Koordinierung der Umsetzung und strategische Weiterentwicklung der erarbeiteten Maßnahmen empfiehlt es sich, ein eigenes Umsetzungsgremium zu etablieren. Die Stadt Nürnberg sollte dabei eine koordinierende und steuernde Funktion einnehmen. Mit dem Maßnahmenplan schafft Nürnberg ein zielführendes Instrument für den Klimaschutz und ergreift damit die Chance, sich zur Vorzeigestadt zu entwickeln.

2.2
QUARTIER, FAMILIE, PFLEGE UND GESUNDHEIT

ZUSAMMENLEBEN IN DEN QUARTIEREN

FAMILIEN STÄRKEN

GESUND UND LANGE LEBEN

Eine wachsende Stadt bedeutet auch eine wachsende urbane und soziale Vielfalt. Wie in allen europäischen Großstädten gibt es in Nürnberg neben einer höheren Anzahl an Zuzügen auch einen steigenden Anteil älterer Menschen. Kurze Wege zum Einkaufen, zu kulturellen Einrichtungen oder die Möglichkeiten, Kontakte zu knüpfen, sind gute Argumente, im Alter im gewohnten Wohnumfeld zu bleiben oder zuzuziehen. Für die Jüngeren wachsen beispielsweise Leben und Arbeiten stärker zusammen und es werden vielfältige Familienformen gelebt. Bei der Gestaltung von »Digitales Nürnberg« ist es daher ein zentrales Anliegen, alle Bevölkerungsgruppen mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen gleichermaßen zu berücksichtigen, um die Lebensqualität für alle Menschen in Nürnberg noch weiter zu steigern.

ZUSAMMENLEBEN IN DEN QUARTIEREN

Nürnberg ist eine verdichtete, kompakte Stadt, in der vergleichsweise viele Menschen auf kleiner Fläche leben.[43] Die Quartiere und Nachbarschaften sind Orte der Begegnung. Hier treffen sich Nürnbergerinnen und Nürnberger, tauschen sich aus und vernetzen sich miteinander. Der soziale Zusammenhalt zeigt sich auch im bürgerschaftlichen Engagement: Bereits jeder fünfte in Nürnberg lebende Mensch über 18 Jahren ist ehrenamtlich aktiv.[44]

Zukunftstrends

Digitale Technologien können die Vielfalt des Engagements strukturieren helfen und für alle zugänglich machen, die sich in die Stadtgesellschaft aktiv einbringen wollen. Sie schaffen Möglichkeiten, die unterschiedlichen Bewohnerinnen und Bewohner im Quartier noch besser zu vernetzen, die lokale Identität zu stärken und so auch der Anonymität und Vereinsamung entgegenzuwirken. Eine im Auftrag des Bundesverbandes für Stadtentwicklung und Wohnen e. V. erstellte Studie spricht in diesem Zusammenhang von der **»digitalen Renaissance der Nachbarschaft«**. So stärken soziale Medien und digitale Nachbarschaftsplattformen die nachbarschaftliche Selbstorganisation, das zivilgesellschaftliche Engagement und die Teilhabe vor Ort.[45] Dabei spielt der Trend der **»Sharing Economy«** eine wichtige Rolle. Laut der Studie nutzen 75 Prozent der Befragten digitale Nachbarschaftsplattformen in diesem Sinne zum Tauschen und Teilen und für gegenseitige Hilfeleistungen.[46]

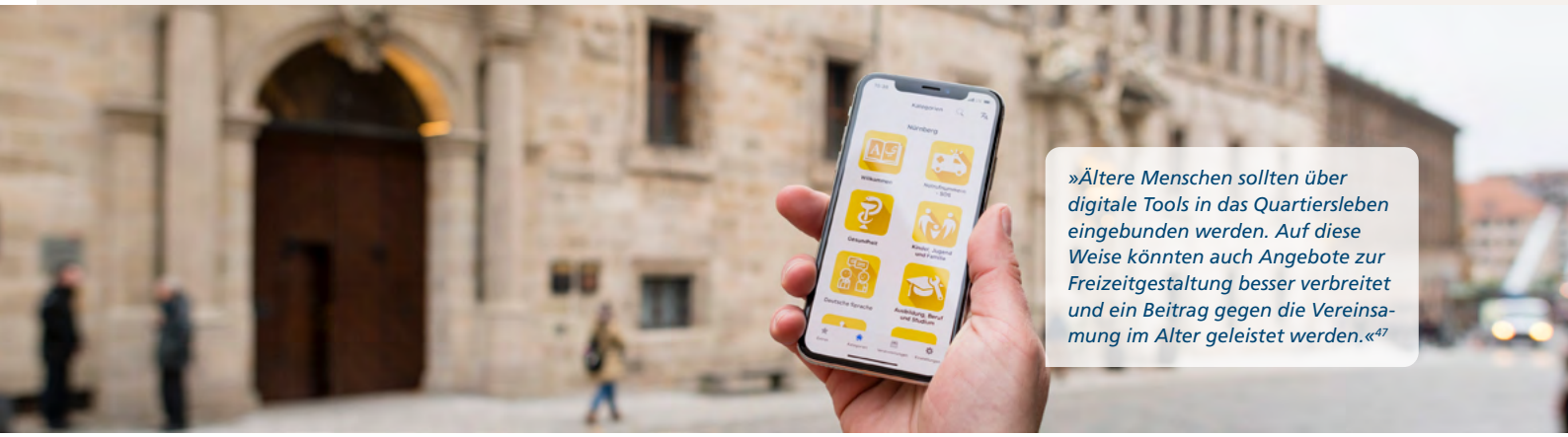


Abb. 10: Integreat-App © *Uwe Niklas*

Was wünscht sich die Stadtgesellschaft? Eingefangene Stimmen

Die digitale Vernetzung lokaler Nachbarschaften wurde auch von den befragten Personen als wichtiger Faktor nachhaltiger Quartiersentwicklung gesehen. Den Nürnbergerinnen und Nürnbergern waren zwei Themen besonders wichtig:

In 22 Beiträgen schlagen Bürgerinnen und Bürger eine digitale Plattform zur nachbarschaftlichen Vernetzung vor:

Stimme 1: Kontaktaufnahme und Vernetzung zur Freizeitgestaltung erleichtern sowie einfachen Zugang zu Informationen über quartiersbezogene Aktivitäten gewährleisten. **Stimme 2:** Digital unterstützte Tauschsysteme schaffen, bei denen jeder seine Fähigkeiten anbietet.

In 21 Beiträgen schlagen Bürgerinnen und Bürger vor, durch digitale Lösungen den sozialen Zusammenhalt im Quartier zu stärken:

Stimme 1: Einfache Organisation von Straßenfesten und Nachbarschaftsaustausch ermöglichen. **Stimme 2:** Persönlichen Austausch und sozialen Zusammenhalt fördern und dafür digitale Technologien nutzen, zum Beispiel für Sharing Economy.

Was gibt es schon in Nürnberg? Ausgewählte Beispiele

Verschiedene Projekte zeigen die gute Ausgangssituation Nürnbergs, durch neue Technologien die Stadtgesellschaft noch stärker zu informieren und zu vernetzen und so die Lebensqualität in den Quartieren weiter zu steigern. Auch die Idee der Sharing Economy wird praktiziert: Nach dem Motto »nutzen statt besitzen« können bereits Hilfs- und Unterstützungsleistungen, Lebensmittel, Gebrauchsgegenstände oder auch Räume mittels Plattform oder App online von der Quartiersbewohnerschaft angeboten und geteilt werden.[48] Zudem wird neuen digitalen Beteiligungsmöglichkeiten Rechnung getragen, indem sich Nürnbergerinnen und Nürnberger abseits der traditionellen Formate auch in direkte Dialogverfahren zu lokalen Belangen einbringen können.

Die nachfolgende Projektauswahl zeigt die bestehende gute Praxis in Nürnberg:

»Meine wbg«-App

Die städtische Wohnungsbaugesellschaft wbg informiert und vernetzt mit ihrer App Mieterinnen und Mieter und ermöglicht auf diese Weise die Koordination von nachbarschaftlichen Dienstleistungen. Die App fördert explizit die Teilhabe älterer Menschen sowie inklusive Angebote.

wbg.nuernberg.de

Spendenplattform »Gut für Nürnberg«

Die Spendenplattform für soziale Projekte ist eine Initiative von betterplace.org und der Sparkasse Nürnberg. Als starker und verlässlicher Partner engagiert sich die Sparkasse bereits seit vielen Jahren für soziale und kulturelle Projekte im Raum Nürnberg und wird dabei von der kommunalen Stabsstelle für bürgerschaftliches Engagement und Corporate Citizenship unterstützt.

gut-fuer-nuernberg.de

»Nebenan.de«

Die Internet-Plattform ist ein Nürnberger Produkt des Müllerverlags, das Dienstleistungen zum Aufbau und zur Förderung von Nachbarschaften anbietet. Das Amt für Kultur und Freizeit nutzt die Plattform ebenso wie das Online-Büro des Presseamtes.

nebenan.de

Tauschring Nürnberg

Seit 1995 werden Dienstleistungen, Erfahrungen, Wissen und Waren getauscht und geteilt. Neben der Bereitstellung einer Homepage mit integrierter Tauschdatenbank organisiert der Verein auch monatliche analoge Treffen.

tauschring-nuernberg.de

»Bürgernetz Nürnberg«

Seit 2008 können sich Interessierte in der »Bürgernetz-Datenbank« des Zentrums Aktiver Bürger (ZAB) über Möglichkeiten des Engagements im Großraum Nürnberg informieren. Die Zahl der Nutzerinnen und Nutzer stieg kontinuierlich an: Im Jahr 2009 wurden 13.000 Zugriffe registriert, im Jahr 2017 waren es bereits 171.000.

iska-nuernberg.de/zab

Partizipationsprojekt »laut!«

Jugendliche und junge Erwachsene können sich über verschiedene Online- und Offline-Formate aktiv in die Gestaltung ihrer Stadt mit einbringen. Das Projekt ist seit 2013 fester Bestandteil der Nürnberger Jugendarbeit.

laut-nuernberg.de

»Integreat«-App

Die kostenlose Integrationsplattform bietet in sieben verschiedenen Sprachen auf Nürnberg zugeschnittene Informationen zum Alltag in Deutschland, u. a. zu Kinderbetreuung, lokalen Wohn- und Freizeitangeboten oder ausländerrechtlichen Fragen.

integreat.app

Informationen zu weiteren Projekten, Themen und Ideen im Anhang.

Was machen andere? Ideen aus der Smart-City-Praxis

Auch in anderen Städten wird der Trend der digitalen Nachbarschaftsvernetzung genutzt. Ein Beispiel ist die **»Schwabinger-Tor-App«** der Jost Hurler Gruppe, die in Kooperation mit einem Start-up-Unternehmen für das neue gleichnamige Münchner Stadtquartier entwickelt wurde. Die digitale Service-Plattform verbindet das Quartiersmanagement direkt mit den Bewohnerinnen und Bewohnern. Im Mittelpunkt steht der Leitgedanke der Sharing Economy: Die Bewohnerinnen und Bewohner haben die Möglichkeit, Autos, Büroarbeitsplätze, Gegenstände, Mahlzeiten oder Hilfsdienste miteinander zu teilen. Gleichzeitig informiert die App laufend über Quartiersnews und lokale Gewerbeangebote.[49]

Wie Bürgerinnen und Bürger aktiv und digital gestützt in die Quartiersentwicklung einbezogen werden können, zeigt das Projekt **»Digital Neighbourhood«** der dänischen Stadt Aarhus. In ihrer Smart-City-Strategie setzt die Stadt vor allem auf Kooperationen und hat das Projekt gemeinsam mit dem Alexandra Institut für IT-Forschung und Innovation entwickelt. Durch kreative digitale Installationen (Kombination aus Telefonzelle und digitaler Ideentafel) im Quartier können die Bürgerinnen und Bürger Kontakt mit der Stadtverwaltung aufnehmen und durch ihren Meinungsbeitrag die Entscheidungsfindung bei Stadtentwicklungsthemen beeinflussen.[50]

Wie kann es weitergehen? Handlungsempfehlung #3

Smarte, koordinierte Vernetzung für den sozialen Zusammenhalt

Erkenntnis
Im dicht besiedelten Stadtgebiet Nürnbergs mit dem breiten bürgerschaftlichen Engagement der Bewohnerinnen und Bewohner können digitale Lösungen einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, dass Kontakt und Unterstützung gesucht und gefunden werden. Die Vernetzung von Bürgerinnen und Bürgern im Quartier findet zunehmend und bereits jetzt digital statt. Ein großes Potenzial haben soziale Medien und Nachbarschaftsplattformen mit ihren vielfältigen Angeboten.

Handlungsnotwendigkeit
Um sicheres Suchen und Finden zu gewährleisten, sind möglichst wenige virtuelle Anlaufstellen hilfreich. Diese sollten den Bürgerinnen und Bürgern bekannt sein und die wichtigsten Informationen und Funktionen gut aufbereitet bündeln. Dabei ist zu prüfen, inwiefern die Stadt Nürnberg ihre eigenen Informationen und Dienstleistungen mit einer solchen Nachbarschaftsplattform verbindet, beispielsweise an thematischen Schnittstellen.

Ansatz
An einem runden Tisch sollten die Stadt Nürnberg, Plattform-Anbieter sowie Interessierte gemeinsam erarbeiten, wie ein vernetzter digitaler Service entsteht, der Angebote optimal bündelt und stadtbekannt macht. In allen Überlegungen ist stets die Barrierefreiheit zu berücksichtigen.



»Das Kita-Portal ist ein wichtiger erster Schritt! Wie wäre es zum Beispiel, wenn weitere Module wie Terminverwaltung o. Ä. eingebaut werden? So würde sich für Eltern der Kommunikations- und Organisationsaufwand deutlich verringern.«[53]

Abb. 11: Zwei spielende Kinder © *pixabay*

FAMILIEN STÄRKEN

Nürnberg ist eine familienfreundliche Stadt. Mit 5.553 Geburten verzeichnete Nürnberg im Jahr 2018 den höchsten Wert seit den frühen 1970ern.[51] Gleichzeitig wird durch die zunehmende Individualisierung und Pluralisierung von Lebensformen Familie heute vielfältiger gelebt. Die unterschiedlichen Bedürfnisse von etwa Alleinerziehenden, Mehrgenerationenfamilien oder Familien mit Migrationshintergrund stellen neue Herausforderungen an die Ausgestaltung der städtischen und sozialen Infrastruktur.

Zukunftstrends

An den verschiedenen Lebenslagen orientierte, digitale Dienstleistungen helfen, Alltagssituationen bestmöglich zu bewältigen und individuelle Lebensentwürfe zu verwirklichen. Insbesondere für Familien steigen die Anforderungen, eine Vielzahl von beruflichen und privaten Aufgaben zu koordinieren. Die Forschung sieht in diesem Zusammenhang einen Trend hin zum **Outsourcing von Alltagsaufgaben**[52], wie Einkaufen, Kochen oder Putzen. Eine schnelle Orientierung und digitale Verfügbarkeit von benötigten Informationen gewinnt dabei an Bedeutung. Transparenz über bestehende öffentliche und private Angebote, z. B. im Schul- und Kinderbetreuungsbereich, wird zu einem wichtigen Standortfaktor.

Was wünscht sich die Stadtgesellschaft? Eingefangene Stimmen

Für die befragten Personen stand die Entlastung von Familien durch digitale Lösungen im Mittelpunkt. Gewürdigt wurde die bereits hohe Qualität des bestehenden Kita-Portals des Jugendamtes. Den Nürnbergerinnen und Nürnbergern waren zwei Themen besonders wichtig:

In elf Beiträgen schlagen Bürgerinnen und Bürger vor, Familien durch digitale Lösungen und entsprechende familienfreundliche Rahmenbedingungen zu stärken:

Stimme 1: Digitale Anmeldemöglichkeiten (Kindergarten, Kita, Hort) und die Kooperationen und Zusammenarbeit mit anderen Trägern weiter ausbauen. **Stimme 2:** Erweiterung des Kita-Portals um zusätzliche Module, z. B. Terminverwaltungsfunktionen (Feste, Elternabende etc.) oder Erinnerungsfunktionen (Impf- und Arzttermine etc.).

In drei Beiträgen wünschen sich die Bürgerinnen und Bürger Unterstützung bei der digitalen Vermittlung von Werten:

Stimme 1: Informationen zum »Medienkonsum von Kindern« online bereitstellen. **Stimme 2:** Informationen zum »Umgang mit Daten im Internet« online bereitstellen.

Was gibt es schon in Nürnberg? Ausgewählte Beispiele

Nürnberg hat eine vielfältige soziale Trägerlandschaft, die eine stabile Basis für die Weiterentwicklung digitaler Unterstützung für Familien bildet. Mit dem im Jahr 2001 gestarteten »Bündnis für Familie«[54] wurden die Lebensbedingungen von Familien stärker in den Mittelpunkt kommunalpolitischen Handelns gerückt. Es existieren bereits einige digitale Angebote, die an die unterschiedlichen Lebenslagen und Lebensformen der Nürnbergerinnen und Nürnberger angepasst sind. Die nachfolgende Projektauswahl zeigt die bestehende gute Praxis in Nürnberg:

Kita-Portal Nürnberg

Das Jugendamt hat ein trägerübergreifendes Online-Portal zur Anmeldung von Kindern in Nürnberger Kindertageseinrichtungen initiiert. Das webgestützte System bietet Eltern den Service, die Suche einer Kita und die Anmeldung ihrer Kinder zu optimieren. Den beteiligten Nürnberger Kitas bietet das Portal über eine Planungs- und Verwaltungssoftware die Möglichkeit, die Vergabe und Verwaltung von Kinderbetreuungsplätzen zu erledigen.

kita-portal.nuernberg.de

Familienblog Nürnberg

Neben vielfältigen Anregungen für das Familienleben auf der Homepage des Netzwerks »Bündnis für Familie« gibt es ergänzend einen Familienblog, der zusätzliche Informationen rund um den familiären Alltag vom Ausflug bis zum Zeitmanagement bereitstellt. Eltern berichten über ihre Erfahrungen und geben Tipps weiter. Betreut wird der Blog von der Geschäftsstelle des »Bündnisses für Familie«, die bei der Stadt Nürnberg im Referat für Jugend, Familie und Soziales angesiedelt ist.

bff-nbg.de

Baby-App des Klinikums Nürnberg

Mütter und Väter erhalten auf einer App des Klinikums Nürnberg jeweils auf sie zugeschnittene Informationen, z. B. welche Vorsorge zu welchem Zeitpunkt angebracht ist. Darüber hinaus werden Hinweise und Links zu Nürnberger Angeboten für die Schwangerschaftsphase und nach der Geburt bereitgestellt, wie z. B. Adressen von Beratungsstellen und Wickelplätzen in und um Nürnberg.

klinikum-nuernberg.de

Informationen zu weiteren Projekten, Themen und Ideen im Anhang.

Was machen andere? Ideen aus der Smart-City-Praxis

Wie digitale Lösungen Familien dabei helfen können, ihren Alltag zu organisieren und Familie und Beruf besser zu vereinbaren, erforscht das vom Bundesfamilienministerium initiierte **Workshopformat »FamilienLabor«**. Das Konzept wurde vom Open Knowledge Foundation e. V. und dem Design Research Lab entwickelt. Es bringt Technologiefachleute mit Familien und weiteren Interessierten zusammen, die gemeinsam überlegen, wo Verbesserungsmöglichkeiten bestehen und wie digitale Hilfsmittel zu einem gelingenden Familienleben beitragen können. Das erprobte Workshopkonzept ist frei verfügbar und so können z. B. lokale Bündnisse für Familie den Workshop selbst durchführen.[55]

Die Stadt Kiel hat gemeinsam mit der Fachhochschule Kiel die **»Kieler Familien-App«** entwickelt. Die Konzeption geht auf die 3. Kieler Bildungskonferenz und den anschließenden Bildungsdialog zurück. Das zentrale Ergebnis war, dass sich werdende Eltern sowie Familien mehr und gebündelt Informationen über alle Angebote in der Stadt Kiel wünschen. In den rund einjährigen Entwicklungsprozess der App waren Eltern und Fachkräfte von Beginn an eingebunden und konnten Impulse geben. Das Ergebnis ist eine App, die werdenden Eltern und Eltern mit Kindern im Alter bis zu sechs Jahren einen unkomplizierten Überblick über Freizeit-, Beratungs-, Betreuungs- und Bildungsangebote für Familien gibt.[56]

Wie kann es weitergehen? Handlungsempfehlung #4

Familien als Experten in eigener Sache – Digitalforum

Erkenntnis
Leicht zugängliche Informationen zu städtischen Hilfsangeboten und Dienstleistungen auf der einen Seite sowie gebündelte kuratierte Informationen über Angebote in der Stadt auf der anderen Seite unterstützen das Nürnberger Image als familienfreundliche Stadt. Sowohl die Informationsbasis für Familien in Nürnberg als auch konkrete digitale Tools werden von der Stadtgesellschaft positiv eingeschätzt. Zukunftsweisend ist es, diese gute Basis auszubauen und weitere Tools für die Alltagsunterstützung zu erschließen.

Handlungsnotwendigkeit
Die Stadt Nürnberg, interessierte Familien, potenzielle Plattform-Anbieter und Vertreterinnen und Vertreter aus Wissenschaft und Forschung sollten die vorhandenen Wünsche von Familien und mögliche digitale Unterstützungsformate regelmäßig proaktiv abgleichen und überprüfen, ob es weiterführende digitale Lösungen der Alltagsunterstützung für Familien gibt. Dabei werden die Familien als Experten in eigener Sache ins Gespräch mit Digitalisierungsexperten und der Stadtverwaltung gebracht.

Ansatz
Die Stadt Nürnberg sollte ein »Digitalforum Familien« ausrichten, welches ähnlich wie die FamilienLabore des Bundesfamilienministeriums mit breiter Familienbeteiligung arbeitet. In die Ausgestaltung der beispielsweise jährlich stattfindenden Digitalforen sollten bestehende städtische Institutionen, wie der Bildungscampus Nürnberg und das Bündnis für Familie, eingebunden werden.

GESUND UND LANGE LEBEN

Die Lebenserwartung der Menschen in Nürnberg ist wie im übrigen Bundesgebiet in den letzten Jahrzehnten gestiegen. Jeder Fünfte ist 65 Jahre und älter und circa jeder Zwanzigste zählt zur Altersgruppe 80 plus.[57] Diese positive Entwicklung bringt gleichzeitig eine steigende Zahl pflegebedürftiger Menschen mit sich. Im Jahr 2017 bezogen 14.814 Menschen in Nürnberg Leistungen aus der Pflegeversicherung.[58] Das sind 14 Prozent mehr als zu Beginn der Datenerhebung im Jahr 1999. Damit steigt in Nürnberg der Bedarf an altersgerechter medizinischer und pflegerischer Versorgung.

Zukunftstrends

Tief greifende Fortschritte in der **Informations- und Kommunikationstechnologie**, der **künstlichen Intelligenz** und der **Robotik** bieten zahlreiche Möglichkeiten für die Weiterentwicklung von Angeboten im Gesundheits- und Pflegebereich. **Telemedizin** ermöglicht beispielsweise, Patientinnen und Patienten aus der Ferne zu betreuen und Arztbesuche zu reduzieren. Technologien wie **»Ambient Assisted Living«** (ALL) und **»Smart Home«** eröffnen älteren oder erkrankten Menschen neue Wege für ein selbstbestimmtes Leben im gewohnten Umfeld. Darüber hinaus schaffen neue Technologien im Bereich **E-Health** Perspektiven für die aktive Gestaltung und das Management von Digitalisierungsprozessen in Krankenhäusern und anderen Einrichtungen des Gesundheits- und Pflegewesens.[59]



Abb. 12: Seniorengerechte Nutzung digitaler Tools © *pixabay*

Was wünscht sich die Stadtgesellschaft?
Eingefangene Stimmen

Die Optimierung der Versorgungsprozesse durch digitale Lösungen wurde auch von den befragten Personen als zentraler Baustein eines zukunftsorientierten und menschenzentrierten Gesundheits- und Pflegewesens gesehen. Den Nürnbergerinnen und Nürnbergern waren zwei Themen besonders wichtig:

In 17 Beiträgen schlagen Bürgerinnen und Bürger digitale Informationsangebote und Tools speziell für ältere Menschen vor:

Stimme 1: Leicht zu bedienende Apps im Bereich Pflege und Gesundheit schaffen und entsprechende Beratung für ältere Menschen zum Umgang mit den digitalen Angeboten anbieten. **Stimme 2:** Digitale Tools in Pflege- und Gesundheitseinrichtungen stärker in den Alltag älterer Menschen integrieren, z. B. Tablets zur Unterhaltung und Aktivierung in Pflegeeinrichtungen, und entsprechende Pilotprojekte fördern.

In zehn Beiträgen schlagen Bürgerinnen und Bürger vor, digitale Tools zur Vereinfachung von Abläufen einzusetzen und hierdurch Personal und zu behandelnde Personen zu entlasten:

Stimme 1: Digitalisierung nutzen, um medizinisches und pflegerisches Personal in Sachen Bürokratie zu entlasten. **Stimme 2:** Digitalisierung von Patientendaten, robotische Systeme und Vernetzung von Versorgungspfaden zum Wohle des Patienten vorantreiben.

Was gibt es schon in Nürnberg? Ausgewählte Beispiele

Die Metropolregion Nürnberg verfügt mit dem Cluster »Medical Valley Europäische Metropolregion Nürnberg e. V.« im Bereich Medizintechnik, Medizin und Gesundheit über eine international einzigartige Konzentration von Herstellern, Forschungs- und Bildungseinrichtungen, Kliniken und Dienstleistern. Beinahe jede vierte beschäftigte Person arbeitet im Bereich Medizin und Gesundheit an Forschungseinrichtungen internationaler Unternehmen und bei Gesundheitsversorgern.[61] Wie herausragend dieser Cluster ist, wurde im Januar 2010 durch die Ernennung zum nationalen Spitzencluster durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) betont.[62]

Gesundheitsversorgung und Krankenhausmanagement sind wichtige Schwerpunkte des Kompetenzfelds. Jährlich werden rund eine halbe Million Patientinnen und Patienten nach neuesten Erkenntnissen und mit den modernsten medizinischen Geräten in über 40 Einrichtungen behandelt.[63] Auch durch die Entscheidung, das Staatsministerium für Gesundheit und Pflege von München nach Nürnberg zu verlagern, wird die Stadt als Gesundheitsstandort weiter gestärkt.

2017 hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) das Cluster »Zukunft der Pflege« gestartet, in dem vier Pflegepraxiszentren (PPZ) mit einem Pflegeinnovationszentrum (PIZ) zusammenwirken.

Für das PPZ Nürnberg hat sich ein Konsortium aus sechs Einrichtungen der Metropolregion Nürnberg gebildet:

- Stadt Nürnberg – NürnbergStift (Verbundkoordinator),
- Diakonie,
- Forum MedTechPharma e. V. Nürnberg,
- IDC – Forschungsinstitut der Wilhelm Löhe Hochschule (WLH) für angewandte Wissenschaften Fürth,
- IREM – Institut Rettungswesen, Notfall- und Katastrophenmanagement der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt,
- Klinikum Nürnberg.

Im Rahmen des Projekts werden neue Pflegetechnologien in unterschiedlichen Bereichen der beteiligten Einrichtungen erprobt und ausgewertet. Die wissenschaftliche und methodische Begleitung der Testungen erfolgt dabei durch die Institute IDC und IREM. Dem Prinzip »Betroffene zu Beteiligten machen« folgend, wird besonderer Wert auf die frühzeitige, intensive Einbindung der zu Pflegenden und des Pflegepersonals gelegt. Ziel ist es, deren Situation durch die technischen Lösungen nachhaltig zu verbessern. Die im PPZ gewonnenen Erkenntnisse werden regelmäßig publiziert und in die pflegerische Aus-, Fort- und Weiterbildung integriert, um die getesteten Innovationen erleb- und erlernbar zu machen sowie die zur Anwendung benötigten technischen Kompetenzen zu fördern.

Die nachfolgende Projektauswahl zeigt die bestehende gute Praxis im Gesundheitswesen in Nürnberg:

Testprojekte des PPZ Nürnberg

Derzeit befinden sich drei Projekte am PPZ Nürnberg in der Testung: Das NürnbergStift erprobt ein Virtual-Reality-Spiel als Unterhaltungsangebot für Menschen, die im Pflegeheim leben. Wie Sensorik dabei hilft, das Risiko der Dehydrierung zu senken, untersucht die Diakonie Neuendettelsau. Und das Klinikum Nürnberg testet eine mehrsprachige App, die Patientinnen und Patienten mit Migrationshintergrund oder anderen Sprachbarrieren die Kommunikation erleichtert.

ppz-nuernberg.de

wbg AAL-Musterwohnungen

Um das selbstbestimmte Leben im Alter in der eigenen Wohnung zu fördern, befasst sich das städtische Wohnungsunternehmen wbg mit verschiedenen Smart-Home-Technologien und hat mehrere Musterwohnungen mit altersgerechten Assistenzsystemen (Ambient Assisted Living – AAL) ausgestattet.

wbg.nuernberg.de

Digitaler Gesundheitswegweiser

In der Datenbank des kommunalen Gesundheitswegweisers »Gesundheit aktuell« sind Arztpraxen und andere Einrichtungen aufgelistet, in denen hilfesuchenden Migrantinnen und Migranten in ihrer Muttersprache weitergeholfen werden kann.

nuernberg.de/internet/gesundheitsamt

Informationen zu weiteren Projekten, Themen und Ideen im Anhang.

Was machen andere? Ideen aus der Smart-City-Praxis

Wie beispielsweise ein digitales Überleitungsmanagement von Kliniken in die Kurzzeitpflege funktionieren kann, erforscht das vom Bayerischen Wirtschaftsministerium geförderte Projekt **»Digital Care«**. Zu den Projektpartnern gehören neben der Augsburger C&S Computer und Software GmbH als Projektleiter das Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS Erlangen, das Forschungsinstitut IDC und die Wilhelm Löhe Hochschule für angewandte Wissenschaften in Fürth. Entwickelt wurde eine skalierbare, cloudbasierte digitale Infrastruktur für Pflege, Betreuung und Gesundheit. Auf dieser Basis sollen Akteure in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft zukünftig digitale Informations- und Geschäftsprozesse abwickeln können. Der praktische Betrieb wurde in der Stadt Augsburg getestet und gleichzeitig die gesundheitsökonomischen Auswirkungen erforscht. Seit Mai 2019 können weitere Einrichtungen am Probebetrieb der Plattform partizipieren.[64]

Wie Angehörige und Pflegebedürftige bei der oft kurzfristigen Suche nach Pflegeplätzen gezielt durch digitale Lösungen unterstützt werden können, zeigt seit Oktober 2017 die **»Pflegefinder-App«** des Rhein-Kreises Neuss.[65] Um sich in den kreisweit 46 verschiedenen Seniorenhäusern einen schnellen Überblick zu verschaffen, können Funktionen wie Umkreissuche, Übersichtskarte, Kontaktdaten und Internetadressen der Heime sowie die Anzeige der freien Bettkapazitäten unterteilt nach Kurzzeit- und Langzeitpflegeplätzen genutzt werden. Die erfolgreiche App wurde bereits vom Nachbarn Rhein-Erft-Kreis übernommen.[66]

Wie kann es weitergehen? Handlungsempfehlung #5

Nürnberg als Modellregion für Pflegeinnovation ausbauen

Erkenntnis
Das interdisziplinäre Netzwerk von Partnern aus der Wirtschaft, Forschung, Gesundheitsversorgung und Politik in der Metropolregion Nürnberg schafft beste Voraussetzungen, den Nürnbergerinnen und Nürnbergern schon heute und in Zukunft innovative Lösungsansätze in der Gesundheitsversorgung zu bieten. Auf dieses starke Netz sollte aufgebaut werden. Mit dem Pflegepraxiszentrum Nürnberg existiert bereits ein innovativer Partnerverbund für die alltagsnahe Erprobung von digitalen Innovationen im Bereich Pflege und Gesundheit mit hohem Renommee. Er kann durch Innovationspraxis und Begleitforschung weiter dazu beitragen, dass digitale Technologien im Realbetrieb erprobt, bekannt und akzeptiert werden, und so nachhaltig zur Lösung der Gesundheits- und Pflegefragen der Gegenwart und Zukunft beitragen.

Handlungsnotwendigkeit
Nürnberg sollte seine hervorstechende Positionierung als Modellstadt für Pflegeinnovation stärken und ausbauen. Sie kann sich so zu einem überregionalen Forum für den Theorie-Praxis-Transfer im Bereich digitaler Pflege weiterentwickeln.

Ansatz
Zukunftsaufgabe für die Stadt Nürnberg ist es, in engem Schulterschluss mit den am Pflegepraxiszentrum Nürnberg beteiligten Organisationen die strukturelle Weiterentwicklung und Verstetigung der bisher mit Bundesmitteln projektfinanzierten Kooperations- und Innovationsstruktur zu sichern. Dabei geht es um die Unterstützung der weiteren Vernetzung mit Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen genauso wie um die langfristige finanzielle Absicherung des entwickelten Know-hows.

2.3
BILDUNG, INNOVATION UND FORSCHUNG

ZUKUNFTSORIENTIERTE BILDUNG

INNOVATIONSÖKOSYSTEME ALS ENTWICKLUNGS- UND WACHSTUMSMOTOREN

WISSENSCHAFT UND FORSCHUNG

Eine zukunftsweisende Bildungs-, Forschungs- und Innovationslandschaft profitiert vom digitalen Wandel. Daten werden übergreifend genutzt und ihre maschinelle Auswertung verändert die Entstehung des Wissens und das Wissen selbst. Datenvisualisierungen unterstützen die Menschen in Lern- und Kreationsprozessen. Simulationen gestatten einen Blick in eine mögliche Zukunft. Die Vernetzung von Menschen, Organisationen und Technologien lassen neue Lern- und Innovationsgemeinschaften entstehen, bei denen regionale Kooperationen und internationaler Austausch voneinander profitieren. Gute Bildung und Wissenschaft tragen nicht zuletzt dazu bei, sich auch bei komplexen Informationslagen ein fundiertes eigenes Urteil bilden zu können, und stärken so das Zusammenleben in der Demokratie.

ZUKUNFTSORIEN-TIERTE BILDUNG

Der digitale Wandel stellt neue Anforderungen an den Bildungsstandort Nürnberg. Herausforderungen, Rahmenbedingungen und Umsetzungsschritte für die Weiterentwicklung einer digitalen Bildung in Schulen und beim lebenslangen Lernen hat die Stadt in verschiedene Strategien und Konzepte gefasst. Auch Bildungsorte für alle, wie z. B. die Nürnberger Stadtbibliothek, stellen sich darauf ein, den weiteren Kompetenzerwerb für alle Altersgruppen mit Blick auf die Digitalisierung zu begleiten. Gleichzeitig werden Schulgebäude für Bürgerinnen und Bürger immer mehr als Anlaufpunkt und Veranstaltungsort im Quartier geöffnet. Dadurch steigt zusätzlich der Anspruch an eine moderne Infrastruktur zur Präsentation und Kommunikation.[67]

Zukunftstrends

Der **Umgang mit digitalen Medien** und die **Ausbildung kritischer Urteilskompetenz** werden schon vom frühen Kindesalter an zu einer Schlüsselkompetenz. Lehrkräfte und sozialpädagogische Fachkräfte haben zunehmend die Aufgabe, Lernumgebungen zu designen, in denen **analoge und digitale Bildungsbausteine** sinnvoll gekoppelt werden. Dabei ermöglichen **digitale Lernplattformen** eine Anpassung an Lernherausforderungen, die auf den individuellen Leistungsraum einer Person abgestimmt sind. Spielerische Lernsettings[68] arbeiten ergänzend ohne vorgegebene Lösungen und bieten die Möglichkeit, hohe Komplexitäten bewältigen zu lernen.[69] Neben der sinkenden Halbwertszeit von Fachwissen und dem gleichzeitig wachsenden Fachkräftemangel gewinnt die Frage nach der »richtigen« Gestaltung eines zukunftsfähigen Bildungs- und Kompetenzkanons eine zunehmende Bedeutung für die Gesellschaft. Private und öffentliche Bildungsakteure werden deshalb künftig noch passgenauere und stärker individualisierte Lösungen zur lebenslangen Kompetenzentwicklung anbieten. Hierdurch soll der digitale Kompetenzdruck abgemildert werden.[70]



Abb. 13: Digitale Bildung ermöglichen © *gorodenkoff*

Was wünscht sich die Stadtgesellschaft?
Eingefangene Stimmen

In sieben Beiträgen wird eine staatlich anerkannte Weiterbildung gewünscht, um den sich ändernden Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden:

Stimme 1: Schaffung und kontinuierliche Weiterentwicklung bedarfsgerechter Bildungs- und Fortbildungsangebote für berufstätige Menschen. **Stimme 2:** Kurse anbieten, um digitale Kompetenzen zu fördern.

In 38 Beiträgen fordern Bürgerinnen und Bürger, dass Angebote digitaler Bildung für alle Alters- und Bevölkerungsgruppen zugänglich sein müssen:

Stimme 1: Ergänzend zu ortsgebundenen Angeboten verstärkt E-Learning-Angebote ausbauen. **Stimme 2:** Informationsplattformen zu Bildungsangeboten in mehreren Sprachen und in einfacher Sprache anbieten. **Stimme 3:** Breitbandanbindung aller Nürnberger Schulen vorantreiben und digitale Lernplattformen einführen. **Stimme 4:** Digitalisierung nicht nur auf technische Ausstattung beschränken, sondern diese als wesentlichen Bestandteil der Lehrpläne etablieren. **Stimme 5:** Digitalisierung der Schulen noch stärker vorantreiben, obwohl Nürnberg hier schon viel tut: großes Lob!

Was gibt es schon in Nürnberg? Ausgewählte Beispiele

Wichtige Umsetzungsschritte im Rahmen von Digitalisierungsstrategien in der formalen und non-formalen Bildung sind in Nürnberg bereits getan. Zusätzlich werden flankierende Maßnahmen im Bereich der Medienkompetenzentwicklung von Lehrkräften und des Ausbaus von digitalen Angeboten in den Stadtbibliotheken realisiert. Darüber hinaus steht die Etablierung von Netzwerken im Fokus, die digitale Bildung in und für Bildungseinrichtungen befördern:

Kommunale Bildungsstrategie »Lehren und Lernen an städtischen und staatlichen Schulen in Nürnberg im digitalen Zeitalter«

Die Bildungsstrategie wird bis 2026 umgesetzt. Dazu werden pädagogische, bauliche und finanzielle Voraussetzungen für Bildung im Digitalisierungskontext geschaffen.

nuernberg.de/internet/schulen_in_nuernberg/it_strategie.html

Virtueller Bildungscampus Nürnberg

Dahinter verbirgt sich die Digitalisierungsstrategie des Bildungscampus Nürnberg (BCN), die schrittweise umgesetzt wird. Der BCN hat als Bildungseinrichtung den Auftrag, Menschen Medienkompetenz als eine Grundkompetenz zu vermitteln, um neue Formen von Ausgrenzungen (»digital divide«) zu verhindern und Teilhabe zu ermöglichen.

bildungscampus.nuernberg.de

Ausbildungskonzept »Lehrer 2020 in der Lernwelt 2030«

Die Medienkompetenzentwicklung ist ein Schwerpunkt des Fortbildungsangebots des Instituts für Pädagogik und Schulpsychologie (IPSN). Allen Lehrkräften an Nürnberger Schulen wird die Möglichkeit geboten, sich mit digitalen Themen auseinanderzusetzen und so auf den pädagogischen und didaktischen Wandel zu reagieren und sich weiterzuentwickeln.

nuernberg.de/internet/paedagogisches_institut

Digitale Angebote der Stadtbibliothek

Die Stadtbibliothek bietet Zugriff auf attraktive externe Medienportale und Wissensdatenbanken, die online und mobil von den Nutzenden mit Bibliotheksausweis jederzeit abrufbar sind. Auch der Zugriff auf 20.000 E-Medien, die direkt am PC, per E-Reader, auf dem Smartphone oder dem Tablet ausgeliehen werden können, ist möglich.

nuernberg.de/internet/stadtbibliothek

»Digital School Days«[72]

Mit dem »Digital School Day« ist 2019 im Rahmen des Digital Festivals Nürnberg ein offenes Netzwerk ins Leben gerufen worden, das zum Teilen von Wissen über digitale Bildung zwischen Schülerinnen und Schülern, Lehrkräften und freiwilligen Referentinnen und Referenten einlädt.

nuernberg.digital/schulen

Informationen zu weiteren Projekten, Themen und Ideen im Anhang.

Was machen andere? Ideen aus der Smart-City-Praxis

Smarte Bildungsräume der Zukunft vernetzen unter Zuhilfenahme von Informations- und Kommunikationstechnologien systematisch physische Lernorte formaler, informeller und non-formaler Bildung. Ein Beispiel hierfür ist die **»Bildungslandschaft Altstadt Nord«** in der Stadt Köln. Es handelt sich um einen Bildungsverbund von sieben Einrichtungen in städtischer und freier Trägerschaft. Sie besteht aus einer Kindertagesstätte, einer Grundschule, einer Realschule, zwei Gymnasien und zwei Freizeiteinrichtungen. Anhand von zehn pädagogischen Zielen entstehen gemeinsame Räume – im baulichen und pädagogischen Sinn. Die partizipierenden Schulen haben sich außerdem von den klassischen Klassenraumstrukturen verabschiedet. Das moderne Lernen findet in modular veränderbaren Räumlichkeiten statt, die flexibel genutzt werden können. Tafeln werden abgelöst durch Whiteboards, die anhand von Führungssystemen flexibel an den Wänden positioniert werden können und damit den Schülergruppen bei Partnerarbeiten genauso zur Verfügung stehen wie den Lehrkräften. Diese pädagogischen Überlegungen werden durch entsprechende IT-Lösungen unterstützt.[73]

Als ein »Experimentierfeld für die Welt von morgen« versteht sich das **Verschwörhaus** in Ulm. Es ist eines der Leuchtturmprojekte im Rahmen des vom Bundesministeriums für Bildung und Forschung geförderten Programms »Zukunftsstadt 2030«. Das Verschwörhaus will bei Bürgerinnen und Bürgern digitale Mündigkeit fördern, ohne zu belehren. Computer, Smartphones und Tablets werden zu Gegenständen im freien und experimentellen Spiel, sodass ihre technischen Funktionsweisen genauso erfahrbar werden wie ihre sozialen und ethischen Dimensionen. Indem die Teilnehmenden selbstbestimmt ihrem »Spieltrieb« nachgehen, entstehen neue Projekte, die mitunter in die Stadtgesellschaft hineinwirken. Das offene Spiel- und Gestaltungsangebot wird ergänzt durch Veranstaltungen, beispielsweise zu 3-D-Druck oder Code-Poetry-Workshops (»Goethe meets Big Data«).[74]

Wie kann es weitergehen? Handlungsempfehlung #6

Digitale Bildungsleuchttürme als vernetzte Lern- und Begegnungsstätten stärken

Erkenntnis
Der in der IT-Strategie »Lernen und Lehren an städtischen und staatlichen Schulen in Nürnberg im digitalen Zeitalter« vorgezeichnete Ausbau der digitalen Bildungsinfrastruktur sowie eine in verschiedenen Bildungseinrichtungen bereits gelebte digitale Praxis bilden eine gute Grundlage, um das Voneinander-Lernen zwischen Bildungseinrichtungen systematisch auszubauen. Dass Schulen von Schulen lernen, ist bundesweit ein zunehmend favorisierter Ansatz, um notwendige Entwicklungsprozesse praxisnah und anschlussfähig zu gestalten.[75]

Handlungsnotwendigkeit
Mit Vernetzungsansätzen wie den »Digital School Days« werden unterschiedliche Akteurinnen und Akteure zu Fragen der Digitalisierung in Bildungseinrichtungen in einen Austausch gebracht. Dieser Weg sollte fortgesetzt und forciert werden. Dabei wird aufgezeigt, wie Lernen im digitalen Zeitalter so gestaltet werden kann, dass möglichst alle von den Chancen neuer Lernformate profitieren. Davon sollten öffentlichkeitswirksame Signale in die Stadtgesellschaft ausgehen, aber auch in andere Regionen.

Ansatz
Schulen, die bereits über breite Erfahrungen im Einsatz von digitalen Medien verfügen und sich durch Innovationsbereitschaft auszeichnen, sollten ihre Exzellenz weiter ausbauen und sich schul- und schulformübergreifend sowie mit weiteren Einrichtungen der Nürnberger Bildungslandschaft vernetzen. Dafür sollten sie auf zusätzliche Unterstützung – etwa in Form von Fachbegleitung sowie Kommunikations- und Veranstaltungsmitteln – zugreifen können. Die Schulen können als »Digitale Bildungsleuchttürme Nürnberg« zu Bildungsorten ausgebaut werden, an denen für Kollegien anderer Schulen sowie für Eltern und Bildungspartner der Mehrwert für die Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung von digitaler Bildung erlebbar wird.

INNOVATIONSÖKOSYSTEME ALS ENTWICKLUNGS- UND WACHSTUMSMOTOREN

Nürnberg ist Hightech-, Industrie- und moderner Dienstleistungsstandort und hat sich bei der Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnik einen Namen erarbeitet. Industrielle Stärken liegen in der Entwicklung von Lösungen für technische und gesellschaftliche Fragestellungen in den Bereichen intelligente Mobilität, digitale Gesundheitswirtschaft, vernetzte Produktion und nachhaltige Energiesysteme. In diesen Branchen ist ein aktives Ökosystem für neue Innovationsimpulse entstanden. Im produzierenden Gewerbe gehört Nürnberg im Großstadtvergleich zu den wichtigsten Industriestandorten in Deutschland. Die Stärke Nürnbergs liegt im IT-Standort mit Kernkompetenzen in Steuerung, Software-Entwicklung und Systemintegration. Damit ist Nürnberg Wegbereiter hin zur vernetzten Produktion. Die digitale Transformation erfordert dabei ein zunehmend offenes Innovationsökosystem, das gleichermaßen Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Unternehmen und kreative Persönlichkeiten einbezieht.[76]

Zukunftstrends
Ob **Innovation Labs, Forschungscampusse oder Makerspaces:** Sie alle verfolgen das Ziel, dass Unternehmen in einem vom operativen Geschäft abgetrennten Raum unter Einbindung von Expertinnen und Experten aus anderen Systemen neue Ideen und neue Wege für den eigenen Innovationsprozess ausprobieren. Der Open-Innovation-Ansatz verbreitet sich in allen Branchen. Damit einhergehend verändern sich nicht nur einzelne Prozesse, sondern die ganze Produktionslogik: Entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit sind nicht mehr die Neuerungen bei der arbeitsteiligen Produktion und ihren Produkten innerhalb einer festen Unternehmensorganisation – sondern offene und kollaborative Problemlösungen mit tatsächlichen oder potenziellen Kunden und anderen Akteuren.[77] Vor allem die digitale Transformation erfordert neue Denkansätze in der auf Innovation zielenden Forschungs- und Unternehmenswelt. Gleichzeitig eröffnet sie Chancen, intensive internationale Kooperationen mit lokalen und regionalen Konzentrationen zu verbinden. Die Trendforschung sieht in urbanen und stadtnahen **Regionen** demzufolge die **»Innovationslabore für die Weltwirtschaft«**[78]. Die räumliche Konzentration von Humankapital, Informationen und Finanzflüssen macht Innovation erst möglich und stärkt das Wirtschaftswachstum.[79] In Netzwerken werden **»Vergleichs-, Lern-, Kopier- und Querdenkeffekte«** beschleunigt.[80]



»Der ZOLLHOF ist bereits ein guter Ansatz, um jungen Unternehmen mit neuen, kreativen Ideen eine Plattform zu geben. Von derartigen Ansätzen dürfte es gerne mehr in Nürnberg geben. Dafür muss aber auch eine entsprechend attraktive Infrastruktur mit schneller Internetanbindung geschaffen werden.«[81]

Abb. 14: ZOLLHOF-Veranstaltung für junge Unternehmerinnen und Unternehmer © *ZOLLHOF*

Was wünscht sich die Stadtgesellschaft?
Eingefangene Stimmen

In 38 Beiträgen sprechen sich die Bürgerinnen und Bürger dafür aus, Nürnberg als attraktiven Standort für Unternehmen und Wissenschaft und damit für Innovationen und digitale Forschung zu stärken:

Stimme 1: Kooperationen und regionalen Wissensaustausch zwischen Firmen, Universitäten und Start-ups fördern. **Stimme 2:** Innovations- und Forschungsökosysteme für Themen mit Bezug zur Digitalisierung aufbauen, z. B. Mobilität und Internet of Things. **Stimme 3:** Nürnberg soll sein Profil als Spitzenstandort für die Digitalwirtschaft weiter schärfen.

Was gibt es schon in Nürnberg?
Ausgewählte Beispiele

Die Stadt Nürnberg fördert den Technologietransfer zwischen Wirtschaft und Einrichtungen für Forschung und Entwicklung bereits auf vielfältige Weise. Sie fungiert dabei als Netzwerkknoten, der neue Kooperationen unter den Akteurinnen und Akteuren ermöglicht und Innovationen unterstützt.

Erfolgreiche Leuchttürme sind z. B. das Innovationsprojekt »Road to Digital Production« des Nürnberger Siemens-Werks. Ferner ist das Test- und Anwendungszentrum L.I.N.K. des Fraunhofer IIS zu benennen, das den Unternehmen am Standort Nürnberg ein einzigartiges »Innovationslabor Industrial IoT« zur Verfügung stellt. Es handelt sich dabei um ein Testumfeld für Industrie-4.0-Anwendungen und deren Implementierung.

Zur Vernetzung von Forschung und Wissenschaft hat das Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS mit seiner Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS in Kooperation mit der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, der Ludwig-Maximilians-Universität München und der Fraunhofer-Institute für Eingebettete Systeme und Kommunikationstechnik ESK und für Integrierte Systeme und Bauelementetechnologie IISB das ADA-Center for Analytics, Data and Application geschaffen. Dieses stellt eine besondere Forschungsinfrastruktur dar: Unternehmen mit führenden nationalen und internationalen Forschenden aus dem Bereich künstliche Intelligenz kommen auf Zeit zusammen, um gemeinsam an konkreten Projekten zu arbeiten. So entstehen innerhalb kürzester Zeit in konkreten Anwendungen neue Data-Analytics-Verfahren und Algorithmen – mit entsprechendem Mehrwert für Industrie, Dienstleistung und Forschung. Derzeit wird eine Erlebniswelt der Daten konzipiert, in der Partner und Interessierte künstliche Intelligenz hautnah erleben können – somit entsteht ein idealer Showroom für Brainstorming und Projektentwicklung.[82] Diese systematische Verzahnung von Wissenschaft und Wirtschaft wird flankiert durch strategische Rahmensetzungen und weitere konkrete Projekte, darunter z. B.:

NürnbergMesse

Der Standort fungiert mit Fachmessen wie der Embedded World (eingebettete Systeme), der it-sa (IT-Sicherheit), der developer week (Softwareentwicklung), der SPS (industriellen Automation) oder der MedTech Life (Medizintechnik) als nationaler und internationaler Branchentreffpunkt.

nuernbergmesse.de

JOSEPHS®

In dem offenen Innovationslabor können Besucherinnen und Besucher auf 400 m² Fläche Innovationsansätze von Unternehmen mit- und weiterentwickeln. Ziel ist es, Ideen in Prototypen zu übersetzen, Feedback von Kunden zu erhalten und hierdurch Fehlerkosten schon in frühen Innovationsphasen zu vermeiden. Die JOSEPHS GmbH ist eine Tochter der Leistungszentrum Elektroniksysteme GmbH (LZE) mit ihren Gesellschaftern, der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU) und dem Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen (IIS).

josephs-innovation.de

ZOLLHOF Tech Incubator

Das Gründerzentrum wurde mit der Uni Erlangen-Nürnberg und Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft erarbeitet. Es fördert digitale Start-ups aus den Bereichen Urban Mobility, E-Mobility, Internet of Things, Artificial Intelligence (AI), Big Data, Digital Health, Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR). Diese werden mittels eines Coaching- und Mentorenprogramms unterstützt. Zudem werden die Start-ups mit innovativen Methoden, Arbeitsweisen und Technologien mit Akteuren der Wissenschaft und Wirtschaft vernetzt. 2017 wurde das Gründerzentrum vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie als eines von zwölf »Digital Hubs« in Deutschland ausgezeichnet.

zollhof.de

Digital Festival Nürnberg

Die seit 2012 jährlich stattfindende Veranstaltungsreihe ist eines der größten gesamtgesellschaftlichen Digital-Festivals Deutschlands und verbindet die digitale Community aus Wirtschaft, Technologie, Bildung und Kultur. Mehr als 1.000 Akteurinnen und Akteure aus allen Bereichen der Metropolregion Nürnberg, wie z. B. Unternehmen, Start-ups oder Bildungs- und Kultureinrichtungen, tragen das Festival als offenes Netzwerk und bringen sich in Veranstaltungen ein. Alle teilen die Vision von Nürnberg als einer wirtschaftlich, kreativ und kulturell lebendigen, sozialen Stadt, welche die digitale Transformation als umfassenden gesellschaftlichen Wandel für sich nutzt. 2019 wurden den rund 16.000 Teilnehmenden im Zeitraum von zehn Tagen insgesamt 330 Events rund um das Thema digitale Transformation geboten. Die Formate reichten dabei von Workshops und Vorträgen bis hin zu Hackathons.

nuernberg.digital

Agenda Digitalisierung Nürnberg

Das Wirtschaftsreferat setzt mit der Agenda Maßnahmen zur Förderung eines positiven digitalen Strukturwandels in der Nürnberger Wirtschaft um. Dabei werden Unternehmen im Zuge des digitalen Wandels gezielt unterstützt.

wirtschaft.nuernberg.de

Informationen zu weiteren Projekten, Themen und Ideen im Anhang.

Was machen andere? Ideen aus der Smart-City-Praxis

Im Rahmen der sogenannten **»Wissensworkshops«** in Aarhus begeben sich zweimal in der Woche Studierende, Forschende und Vertretungen der Industrie auf einen gemeinsamen »Tieftauchgang« zu einem technischen Thema. Der Themenwahl wird dabei keine Grenze gesetzt: Von IoT, künstlicher Intelligenz, Unternehmertum bis hin zum Cloud Computing kann alles diskutiert und erforscht werden. Organisiert werden die Workshops von teilnehmenden Wissensinstituten und kommerziellen Akteuren.[83]

Die Deutsche Bahn ist im Rahmen der **»DB InnovationsLABs«** im Jahr 2014 mit sechs 4.0-Initiativen analog den Geschäftsbereichen (Logistik, Mobilität und Infrastruktur) auf Digitalisierungsreise gegangen und hat zudem die wichtigsten Querschnittsfunktionen aufgenommen (Produktion, IT und Arbeitswelten). Daraus sind beispielsweise Labs wie das d.lab und das Skydeck sowie der Start-up-Hub DB mindbox mit DB Accelerator sowie weitere neue Projekte und konkrete Produkte hervorgegangen.[84]

Wie kann es weitergehen? Handlungsempfehlung #7

Branchenübergreifende Innovationslabore durch Anlaufstelle zwischen Stadt und Unternehmen fördern

Erkenntnis
Es ist erforderlich, sich mit Unternehmen aus anderen Branchen, mit Dienstleistern sowie der Wissenschaft zu verbinden, um komplexe Herausforderungen mit den notwendigen Technologien und Geschäftsmodellen bearbeiten zu können. In Nürnberg gibt es bereits viele Ansätze, um Innovation in den unterschiedlichen Themenkomplexen zu fördern.

Handlungsnotwendigkeit
Um die Vorteile von Open Innovation und somit die verschiedenen Perspektiven und Expertisen für »Digitales Nürnberg« zu nutzen, muss die Stadt gezielt Innovationsräume und -prozesse in sozialen, virtuellen und physischen Räumen fördern und unterstützen. Open Innovation bietet darüber hinaus ein hohes Potenzial für öffentliche Förderungen durch die Zusammenarbeit in F&E-Konsortien.

Ansatz
Um Kreativität, Geschwindigkeit und Spezialwissen für den Innovationserfolg zu generieren, sollte die Stadt Nürnberg Themen mit gesamtstädtischer Relevanz identifizieren und diese zu Aktionsfeldern verdichten. Eine zentrale Anlaufstelle zwischen Stadtverwaltung und Unternehmen könnte dabei helfen, im Kontext dieser Aktionsfelder und den Bedarfen der Stadtgesellschaft an mögliche Problemlösende heranzutreten, und dafür einen entsprechenden Rahmen und die erforderliche Bühne entwickeln.



»In Nürnberg sollten an hochschulähnlichen Bildungseinrichtungen mehr Studiengänge zum Thema Digitalisierung angeboten und die Forschung in den Themenfeldern E-Mobilität, Energie und Umwelt sowie Engineering gefördert werden.«[90]

Abb. 15: Fraunhofer-Institut für integrierte Schaltungen ILS in Nürnberg © *Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen ILS*

WISSENSCHAFT UND FORSCHUNG

Nürnberg ist ein Wissenschaftsstandort mit einem breit gefächerten Forschungs- und Studienangebot, das neben Naturwissenschaft und Technik auch Wirtschaft, Medien, Soziales und die freien Künste abdeckt. Dabei sind die anwendungsnahe Forschung und die intensive Vernetzung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen ein Markenzeichen Nürnbergs. In einem Umkreis von 100 km von Nürnberg entfernt befinden sich 30 Universitäten und Hochschulen mit einer weiten Palette an Studienfächern und mit über 180.000 Studierenden.[85] Die Zahl der Beschäftigten in den wissensintensiven Branchen wächst kontinuierlich. Aktuell werden wissenschaftliche Schwerpunkte in den Forschungsfeldern Digitalisierung, Industrie 4.0, Energietechnik und zukunftsfähige städtische Infrastrukturen ausgebaut.[86]

Die Hochschullandschaft Nürnbergs stößt in Zeiten großer Studierneigung mittlerweile an Kapazitätsgrenzen. Die geplante Neugründung der eigenständigen Technischen Universität Nürnberg mit interdisziplinären Forschungsdepartments soll den Wissenschafts- und Hochschulstandort Nürnberg weiter stärken.[87]

Zukunftstrends

Der Wissensaustausch zwischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen mit Wirtschaft und Gesellschaft ist ein wesentlicher Baustein, um innovative Forschung in die Praxis zu überführen. Anwendungsorientierte Forschung zielt auf die Generierung neuen Wissens, neuer Technologien und Verfahren mit direkter Ausrichtung auf die Anwendung.[88] Dabei hat sich die Idee des **Open Access** – des unentgeltlichen, digitalen Zugangs zu wissenschaftlichen Publikationen – in der Wissenschaft entwickelt. Open Access ist Teil des umfassenderen Wandels zu einer digitalen Wissenschaft. Aufseiten der Wirtschaft profitieren insbesondere kleine und mittlere Unternehmen von der Zusammenarbeit mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Nicht zuletzt werden zunehmend Bürgerinnen und Bürger in Forschungsvorhaben eingebunden, weil sie selbst Forschung betreiben wollen **(Citizen Science)**.[89]

Was wünscht sich die Stadtgesellschaft? Eingefangene Stimmen

In elf Beiträgen befürworten Bürgerinnen und Bürger die Stärkung des Hochschulstandortes Nürnberg insbesondere im Hinblick auf einen digitalen und nachhaltigen Schwerpunkt:

Stimme 1: Nürnberg zu einem attraktiven Forschungsstandort im Bereich Digitalisierung ausbauen. **Stimme 2:** Digitalisierung als (Querschnitts-)Thema für alle Studienfächer an den Nürnberger Hochschulen fördern und den Schwerpunkt an der neuen Nürnberger Universität gezielt auf IT legen. **Stimme 3:** Den freien Zugang zu wissenschaftlichen Informationen für alle Nürnbergerinnen und Nürnberger durch Open-Access-Initiativen fördern.

In weiteren neun Beiträgen stellen Bürgerinnen und Bürger die Frage, inwiefern Digitalisierung konkret den Alltag verbessert. Damit verbunden ist u. a. auch der Wunsch nach einer anwendungsorientierten Forschung, deren Nutzen in der Öffentlichkeit sichtbar gemacht wird:

Stimme 1: Anwendungsorientierte Wissenschaft: Digitale Lösungen für das städtische Leben entwickeln. **Stimme 2:** Ergebnisse schnell nutzbar machen und nicht in der Schublade verschwinden lassen. **Stimme 3:** Daten erheben, mit denen Verhalten erforscht und digitale Dienste geschaffen werden können. Voraussetzungen für eine (echte) Smart City schaffen.

Was gibt es schon in Nürnberg? Ausgewählte Beispiele

Die Hochschulen und Forschungseinrichtungen Nürnbergs befassen sich in vielfältigen Projekten mit neuen digitalen Lösungen und Fragen zu Wechselwirkungen zwischen gesellschaftlichen Entwicklungen und neuen Technologien sowie digitaler Lehre und Forschung. Neben der vielfältigen Praxis an Hochschulen und Instituten werden Kooperationsprojekte zwischen Forschungseinrichtungen sowie nicht universitäre Forschungsprojekte umgesetzt, z. B.:

»IIP-Ecosphere«

Ein leichterer Zugang zu KI-basierten Prozessen und Geschäftsmodellen für Industrieunternehmen – das ist das Ziel des Verbundvorhabens »IIP-Ecosphere«. Im Rahmen der KI-Initiative des Bundes wird es in den kommenden drei Jahren gefördert. Insgesamt besteht das Konsortium aus 17 Partnern. Aus der Industrie sind Anwenderunternehmen ebenso beteiligt wie Software-Anbieter und Hersteller von Elektroniksystemen, aus der Wissenschaft der Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU). »Predictive Maintenance«, also die vorausschauende Wartung von Maschinen in Unternehmen, ist das Ziel.

iip-ecosphere.eu

»Smarte Dienstleistungsfabrik (SmartDiF)«

Die Fraunhofer Arbeitsgruppe SCS entwickelt neue Lösungen für datengetriebene Geschäftsmodelle und Organisationen, indem sie das Zusammenspiel von technischen Trends, IoT-Innovationen und dem Faktor Mensch gleichermaßen berücksichtigt und in Unternehmen einbringt. Das Projekt bietet damit kleinen und mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit, die Digitalisierung für die eigene Innovationskraft zu nutzen.

scs.fraunhofer.de

Diversitätsfreundliche digital gestützte Lehre

An der Technischen Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm werden im Rahmen der Zielvereinbarung Diversity-Kompetenzen für eine diversitätsfreundliche digital gestützte Lehre ausgebaut – und zwar bei Studierenden wie Lehrenden gleichermaßen. Denn »new literacies« werden benötigt, wenn via Social-Software Menschen und Netzwerke neu interagieren, um aktiv an Lehre und Forschung teilzunehmen.

th-nuernberg.de

LEONARDO Connect

Bei diesem Vorhaben befassen sich die Hochschule für Musik Nürnberg, die Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm sowie die Akademie der Bildenden Künste Nürnberg gemeinsam mit musikalischer Mensch-Maschine-Interaktion. In multifunktionalen Labors werden Ideen prototypisch getestet. Die Hochschule für Musik Nürnberg richtete dazu das Music Interaction Research and Audio Creation Lab (MIRACL) ein.

leonardo-zentrum.de

Was machen andere? Ideen aus der Smart-City-Praxis

Das **CityScienceLab** der HafenCity Universität Hamburg erforscht mit Partnerinnen und Partnern aus der Zivilgesellschaft, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft die Veränderung von Städten im Kontext der Digitalisierung. Es verfolgt eine dezidiert inter- und transdisziplinäre Perspektive durch die Verbindung technischer Fragestellungen mit gesellschaftlichen und kulturellen Entwicklungen.[91]

Das Projekt **»Sharing Cities«** zielt darauf ab, die Rolle der digitalen Technologie in Städten zu hinterfragen und zu klären, wie alle Stadtbewohner von diesem Transformationsprozess profitieren und gleichzeitig dazu beitragen können. In den drei Städten London, Lissabon und Mailand wird die Effektivität neuer Technologien anhand von verbesserten urbanen Mobilitätsstrukturen, gesteigerter Energieeffizienz von Gebäuden sowie einer Verringerung des gesamten Schadstoffausstoßes demonstriert. Das Projekt zielt darauf ab, die Stadtgesellschaft zu verpflichten, sich als aktiver Akteur bei der Transformation der Städte und Kommunen einzubringen. Gemeinsam soll eine dynamischere, lebenswürdigere, ökonomisch aktivere sowie ressourceneffizientere Stadt geformt werden.[92]

Wie kann es weitergehen? Handlungsempfehlung #8

Reallabore verbinden Nürnberger Forschungslandschaft mit nachhaltiger kommunaler Entwicklung

Erkenntnis
Ein breit gefächertes Studienangebot, innovative und vernetzte Hochschul- und Forschungseinrichtungen und die hohe Lebensqualität in Nürnberg bilden ein ideales Umfeld zum Studieren, Forschen und Leben. Das Thema Nachhaltigkeit bzw. ökologisch bewusstes Leben hat für die Stadtgesellschaft im Kontext von Digitalisierung eine hohe Relevanz und kann für den Wissenschaftsstandort profilbildend und für Nürnberg zukunftsweisend werden.

Handlungsnotwendigkeit
Im Rahmen der weiteren Profilierung Nürnbergs gilt es, die Kräfte für die wissenschaftliche Begleitung eines nachhaltigen Wachstums und guter Lebensbedingungen in »Digitales Nürnberg« zu bündeln. In Abgrenzung zu »Innovationslaboren«, wo Ideation-Prozesse und Customer-Feedback erfolgen, werden in »Reallaboren« Anwendungen unter Realbedingungen getestet werden können, die auf eine Umsetzung im Stadtraum abzielen.

Ansatz
Exzellente anwendungsorientierte Forschung könnte sich über die Themenfelder Digitalisierung und Nachhaltigkeit profilieren und dabei regionale und internationale Perspektiven verknüpfen. In Reallaboren innerhalb des Nürnberger Stadtgebiets kann mit transdisziplinärer Forschung die Erprobung nachhaltiger Lebens- und Wirtschaftsformen durch Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen wissenschaftlich begleitet werden, unterstützt durch die Stadtverwaltung.

2.4
KULTUR UND FREIZEIT

DIGITALE KULTUR- UND FREIZEITKOMMUNIKATION

KULTUR UND FREIZEIT DIGITAL ERLEBEN

Nürnberg ist eine lebendige Großstadt mit mittelalterlichem Flair, historisch relevanten Stätten und einer aktiven Kunst- und Kulturszene. Ob ausgedehnte Parks, ruhige Gärten, Seen oder Flussauen – quer durch die Stadt bieten sich zahlreiche Möglichkeiten zu entspannen. Rund 500 Sportvereine im Ballungsraum ermöglichen ein attraktives Freizeitprogramm.[93] Nicht nur Bürgerinnen und Bürger schätzen dieses vielfältige Angebot, auch die 3,6 Mio. Übernachtungen im Jahr 2018 verdeutlichen, wie attraktiv Nürnberg für Menschen aus dem In- und Ausland ist.[94] »Digitales Nürnberg« vernetzt diese einzigartige Kultur- und Freizeitlandschaft und ihre Akteurinnen und Akteure durch digitale Angebote noch stärker und verbindet die Förderung des Tourismusstandorts mit der Steigerung der Lebensqualität für die Menschen vor Ort.



Abb. 16: TOPORAZ-Projekt © *Matthias Razum*

DIGITALE KULTUR- UND FREIZEITKOMMUNIKATION

Nürnberg bietet eine über die Stadtgrenzen hinaus bedeutsame, sehr gut aufgestellte Kultur- und Freizeitinfrastruktur. Charakteristisch sind die hohe Dichte an Museen und das lebendige Angebot von Theatern, insbesondere von Kindertheatern. Mit 14 Theater- und Opernsitzplätzen pro 1.000 Einwohner liegt Nürnberg bundesweit auf dem dritten Platz.[95] Auf dieses vielfältige Kultur- und Freizeitangebot macht eine Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren auf ganz unterschiedlichen analogen und digitalen Wegen aufmerksam. Für Nürnberg ergeben sich durch den digitalen Wandel neue Gestaltungsmöglichkeiten, diese komplexe Informationsfülle zu reduzieren. Übersichtliche, individualisierbare digitale Informationsangebote können sowohl für Bürgerinnen und Bürger als auch für Touristen neue Mehrwerte schaffen. Nicht zuletzt kann diese digitale Verzahnung auch zu einer besseren Nutzung von Synergieeffekten zwischen den Einrichtungen der Nürnberger Kultur- und Freizeitlandschaft beitragen.

Zukunftstrends

Ein aktueller Trend in der Kommunikation von Kultur- und Freizeitangeboten ist die **individualisierte Kundenorientierung**. Waren bislang standardisierte Angebote das Maß der Dinge, kann mit der Digitalisierung der Kundenwunsch nach Individualität auf effiziente Weise erfüllt werden.[96] Mit optimierten **Customer-Relationship-Managementsystemen (CRM)** werden künftig noch stärker die Voraussetzungen für eine datenbasierte und personalisierte Medienausspielung geschaffen.[97]

Was wünscht sich die Stadtgesellschaft? Eingefangene Stimmen

In 23 Beiträgen wünschen sich Bürgerinnen und Bürger eine zentrale und kompakte Informationsübersicht über tagesaktuelle Kultur- und Freizeitmöglichkeiten inklusive verschiedener ergänzender Funktionen:

Stimme 1: Zentrale Online-Plattform, die umfassend und gebündelt Informationen zu aktuellen Kultur- und Freizeitangeboten bereitstellt, inklusive einer Verknüpfung mit weiteren Themen, wie insbesondere An- und Abreisemöglichkeiten mit dem öffentlichen Nahverkehr. **Stimme 2:** Eine Online-Plattform sollte individualisierbare Funktionen bieten, z. B. das Filtern nach Genre oder Zielgruppen.

In elf Beiträgen wünschen sich Bürgerinnen und Bürger die Einführung von zentralen Online-Buchungs- und Bezahlmöglichkeiten:

Stimme 1: Einfache und intuitive Buchung auf allen digitalen Geräten über ein zentrales Portal aller städtischen (und regionalen) Kultur- und Freizeitangebote ermöglichen. **Stimme 2:** Ein stadtweit einheitliches Buchungssystem nach neuesten digitalen Standards einführen.

Was gibt es schon in Nürnberg? Ausgewählte Beispiele

Nürnberg bietet eine Vielzahl an Websites, die über das Kultur- und Freizeitangebot in der Stadt informieren. Die meisten kulturellen und freizeitorientierten Einrichtungen haben einen eigenen Internetauftritt mit einrichtungsbezogenen Informationen, größtenteils ist auch die direkte Ticketbuchung möglich. Einen kooperativen Ansatz verfolgen bereits die Museen der Stadt. Ihre Kommunikation erfolgt gebündelt, z. B. über die Website *www.museen.nuernberg.de* oder über gemeinsame Printmedien-Veröffentlichungen.[99]

Darüber hinaus bieten folgende Websites einen breiteren Überblick:

Website der Congress- und Tourismus-Zentrale Nürnberg

Die Congress- und Tourismuszentrale ist mit der Vermarktung der Destination beauftragt. Auf ihren Internetseiten bringt sie verschiedene Informationen für Besucherinnen und Besucher der Stadt zusammen. Dabei werden die Sehenswürdigkeiten der Stadt genauso inszeniert wie die regionalen Spezialitäten, Restaurants oder Veranstaltungen.

tourismus.nuernberg.de

Stadtportal Nürnberg

Auf der Website der Stadt gibt es neben einem gesamtstädtischen Veranstaltungskalender ebenso thematische Rubriken und Hilfen für die Planung von Kultur- und Freizeitaktivitäten.

nuernberg.de/internet/stadtportal/kultur_freizeit.html

Der Online-Dienst www.nordbayern.de

Der Online-Dienst der Nürnberger Nachrichten (NN) und der Nürnberger Zeitung (NZ) bietet in seiner Rubrik Kultur und Freizeit Veranstaltungstipps für die Region.

nordbayern.de/kultur

Der Kulturkalender des Kulturreferats

Der Kalender bietet eine Übersicht über die rein städtischen Angebote hinaus und ermöglicht zudem das Einpflegen von Veranstaltungen durch externe Anbieter. Der Erfolg des Veranstaltungskalenders bestätigt die Stadt Nürnberg in ihrer Rolle als vertrauenswürdiger Vermittler bei Kunst- und Kulturangeboten.

nuernbergkultur.de

Informationen zu weiteren Projekten, Themen und Ideen im Anhang.

Was machen andere? Ideen aus der Smart-City-Praxis

In der deutsch-dänischen Kulturregion Sønderjylland-Schleswig wurde die grenzüberschreitende elektronische Plattform **»Kulturfokus«** eingerichtet. Ziel der gemeinsamen Plattform ist es, den Kulturakteuren aus der gesamten Region die Möglichkeit zu geben, ihre Veranstaltung zu platzieren und Kulturkonsumenten einen Überblick über Angebote zu bieten. Zudem gibt es für Veranstalter und Kulturakteure spezielle Fachseiten, die u. a. Tipps zur Vermarktung von Veranstaltungen bereithalten. Über eine Online-Redaktion können diese auch Artikel mit relevanten Informationen und Fotos einstellen lassen.[100]

Die App **»Kulturpunkte«** ist das erste mobile **Kulturportal Hamburgs**. Sie liegt auch in englischer Sprache vor. Die Sprache richtet sich nach der jeweiligen Systemeinstellung des Mobilgerätes. Die App ist zur Vorbereitung eines Besuchs der Stadt, als Begleiter auf einer kulturellen Entdeckungstour und zur bequemen Recherche von zu Haus oder unterwegs geeignet. Neben den Theatern und Museen stellen sich auch Bibliotheken, Kino, Kunst-, Musik- und weitere Orte wie Stadtteilkulturzentren und Erlebnisorte vor. Die Texte stammen in der Regel von den Einrichtungen selbst. Jeder Kulturpunkt ist mit einer Detailansicht verknüpft. Ebenso ist das schnelle Aufrufen des Routenplaners zu einzelnen Institutionen möglich. Ausgewählte Tourenvorschläge, inklusive zwei Audioguides zur Kunst in Hamburg, ergänzen das Angebot. Links zu allen Kultureinrichtungen ermöglichen tagesaktuelle Informationen und Zugang zum Ticketing. Aus der App ist der Veranstaltungskalender von *hamburg.de* aufrufbar.[101]

Wie kann es weitergehen? Handlungsempfehlung #9

Kuratierte Informationsangebote zu Kultur und Freizeit kooperativ entwickeln

Erkenntnis
Durch den digitalen Wandel verändern sich die Informations- und Kommunikationswege auch im Bereich der Kultur- und Freizeitangebote. Immer mehr Informationen werden von immer mehr Institutionen und Personen gestreut, wobei analoge und digitale Formate miteinander konkurrieren. Bislang fehlt in Nürnberg eine serviceorientierte, übergreifende Informationsaufbereitung zu aktuellen Kultur- und Freizeitangeboten. Diese Feststellung wird von den Aussagen der befragten Stadtgesellschaft bekräftigt. Gewünscht wird eine zentrale digitale Plattform, die übersichtlich Angebote bündelt und darüber hinaus weitere nützliche Funktionen bietet.

Handlungsnotwendigkeit
In »Digitales Nürnberg« von morgen werden Informationen sowohl zu den städtischen als auch nicht städtischen Angeboten in den Bereichen Kultur, Kunst und Freizeit digital zusammengeführt und gleichzeitig durch spezifisch zugeschnittene Inhalte individuell erfahrbar gemacht. Spezielle Angebote für Museen oder Kulturveranstaltungen gehen service- und nutzerorientiert Hand in Hand mit anderen Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger, wie etwa Informationen zu Mobilitäts- oder Gastronomieangeboten.

Ansatz
Aufbauend auf dem Erfolg des Kulturkalenders des Kulturreferats sollten städtische und nicht städtische Institutionen aus dem Kultur- und Freizeitbereich in einem kooperativen Ansatz die bereits bestehenden digitalen Informationsmöglichkeiten in der Stadt Nürnberg bündeln, Synergieeffekte identifizieren und das Angebot systematisch weiterentwickeln. Ziel ist es, der Stadtgesellschaft ein kuratiertes, digitales Informationsangebot aus einer Hand zugänglich zu machen.



»Digitalisierung sollte für den Kulturbereich nutzbar gemacht werden (z. B. Museen). Freizeitangebote sollten auch einbezogen werden. Nürnberg könnte hier nationale Vorreiterin und internationale Partnerin werden, wenn früh das Potenzial von z. B. E-Sport erkannt und gefördert wird«[109]

Abb. 17: Digitale Freizeit im Haus des Spiel(en)s © *Haus des Spiel(en)s*

KULTUR UND FREIZEIT DIGITAL ERLEBEN

Mit neuen technologischen Anwendungen erweitert sich die Erlebbarkeit von Kunst und Kultur. Auch Nürnbergs Geschichte wird hierdurch auf einer neuen Ebene erfahrbar: Ein interdisziplinäres Wissenschaftsnetzwerk hat dreidimensionale, digitale Modelle geschaffen, die den Nürnberger Stadtraum von der Barockzeit bis zur Gegenwart erlebbar machen. Die Modelle werden mit historischen Karten, Forschungsliteratur und ganz unterschiedlichen Quellen vernetzt. Ergänzt wird das Angebot durch Suchfunktionen, die Antworten auf unterschiedliche Fragen ermöglichen: Wie hat sich der Stadtraum über die Zeit verändert? Wer lebte in den Häusern, und was wissen wir über ihre Bewohner? Antworten, die nicht nur Forschende, sondern auch die Öffentlichkeit interessieren.[102]

Auch die Digitalisierung im Freizeitbereich schreitet rasant voran, wie etwa das Beispiel E-Sport – das turnierbasierte Computerspielen – zeigt. E-Sport ist imstande, ganze Arenen zu füllen, während an den Bildschirmen teilweise Millionen Zuschauer mitfiebern. Auch der 1. FC Nürnberg bietet seit dem Jahr 2017 E-Sport innerhalb seiner Vereinsstrukturen an, um das Kerngeschäft im Stadion mit der virtuellen Welt zu verbinden.[103] Das digitalisierte Freizeitangebot schafft zudem neue Betätigungsfelder, wie z. B. das Streaming und Kommentieren von Turnieren.[104]

Zukunftstrends

Es gibt eine Reihe von Ansätzen, mit denen das Kultur- und Freizeiterleben durch digitale Technik weiterentwickelt wird. Einer davon ist **Augmented Reality**, die sogenannte »erweiterte Realität«: z. B. Kunstwerke können mittels der Nutzung von Apps über das Smartphone oder Tablet umgedeutet und um digitale Elemente erweitert werden.[105] Mit dieser Technik werden die Grenzen zwischen real und virtuell stets neu ausgelotet. Im Gegensatz dazu wird bei der **Virtuellen Realität (VR)** eine ganz neue, künstliche Wirklichkeit mittels Hard- und Software erschaffen, die z. B. über VR-Brillen erlebt werden kann. So wird etwa der Eindruck erzeugt, sich selbst in dieser künstlichen Realität – z. B. in der Rekonstruktion zerstörter Gebäude – zu bewegen.[106]

In der Kulturstrategie für die Stadt Nürnberg[107] werden unter der Überschrift »Digitalisierung und Medialisierung« als Techniken, die den Kunst- und Kulturbetrieb verändern werden, außerdem der **3-D-Druck** sowie **neue Visualisierungsmöglichkeiten** wie digitale Bühnenbilder genannt. Außerdem wird darauf verwiesen, dass **Digitalisierung als Themenfeld künstlerischer Auseinandersetzung** relevant sei und dass es gelte, einen Beitrag zur Schaffung eines kritischen Bewusstseins im Umgang mit digitalen Medien zu schaffen. Außerdem müssten neue Genres gefördert werden, wie Videokunst oder Games.[108]

»Gamification« ist ein weiterer Trend, der den Kultur- und Freizeitbereich erobert. Dahinter steckt die Erkenntnis, dass Spaß am Spiel motiviert und Motivation wiederum die Konzentration fördert. In Kulturinstitutionen beispielsweise werden diese Ansätze des spielerischen Lernens in ganz unterschiedlicher Form analog und digital implementiert. Sie reichen von Suchspielen, Bilderrätseln bis hin zu multimedialen Angeboten.

Was wünscht sich die Stadtgesellschaft? Eingefangene Stimmen

In elf Beiträgen regen Bürgerinnen und Bürger an, vielfältige Möglichkeiten der Digitalisierung in die Kultur- und Freizeitangebote der Stadt zu integrieren:

Stimme 1: Digitale Partizipationsräume im Bereich des selbstentdeckenden Lernens und der Kulturaneignung in Bezug auf den Stadtraum schaffen. **Stimme 2:** Kulturangebote sollten digitale Angebote integrieren. Als erfolgreiches Beispiel kann das Angebot der Stadtbibliothek genannt werden.

In sieben Beiträgen weisen Bürgerinnen und Bürger auf die Notwendigkeit hin, trotz aller digitalen Möglichkeiten die traditionellen Angebote im Blick zu behalten:

Stimme 1: Mit Blick auf die Bewerbung als »Kulturhauptstadt Europas 2025« sollte ein wegweisender Beitrag geleistet werden, dass Kulturinstitutionen auch in Zeiten der Digitalisierung ihre Relevanz behalten und die digitale Transformation aktiv mitgestalten können. **Stimme 2:** Angesichts der zunehmenden Digitalisierung dürfen Traditionen und Stadtkultur nicht vergessen werden und müssen auch weiterhin durch analoge Angebote bewahrt werden.

Was gibt es schon in Nürnberg? Ausgewählte Beispiele

Mit der partizipativ erarbeiteten Kulturstrategie[110] haben sich die Aktiven und Verantwortlichen der Stadt Nürnberg unter anderem auch mit den Chancen und Gestaltungsaufgaben der Digitalisierung im Kulturbereich befasst. Auch die Kultur- und Freizeiteinrichtungen selbst setzen sich zum Teil sehr offensiv mit Digitalisierung auseinander und realisieren entsprechende Angebote: Beispielsweise veranstaltete das Staatstheater Nürnberg im Rahmen des Nürnberg Digital Festivals im Juli 2019 ein Barcamp mit dem Titel »Kunst & Kultur in der Digitalgesellschaft«[111]. Bei der »Blauen Nacht Nürnberg« im Mai 2019 fand die Gaming-Szene im Künstlerhaus im KunstKulturQuartier unter dem Titel »Let's play Showmasters! Videospiele mit Livemusik« ein entsprechendes Angebot. Beispielhaft sollen darüber hinaus folgende Initiativen genannt werden:

Stadtarchiv Nürnberg

Das »Haus der Nürnberger Geschichte« gehört mit seinen umfangreichen Beständen, vor allem aus dem 19. Jahrhundert und der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, zu den größten Kommunalarchiven Deutschlands und hat eine umfangreiche Datenbank. Ein Teil davon ist für eine Online-Recherche freigeschaltet, unterteilt nach Archivalien, Archivbibliothek sowie Stadtlexikon.

nuernberg.de/internet/stadtarchiv

EMPAMOS

Das Forschungsprojekt der Technischen Hochschule Nürnberg entstand in enger Zusammenarbeit mit dem Deutschen Spielearchiv. Ziel ist es, herauszufinden, welche motivierenden Elemente gute Spiele enthalten und diese dann zu kombinieren. Parallel dazu werden Spielanleitungen digital so aufbereitet, dass Machine-Learning-Algorithmen diese Elemente identifizieren und in den über 30.000 Spielen des Archivs auch nach neuen Mustern und Zusammenhängen suchen können.

empamos.in.th-nuernberg.de

Haus des Spiel(en)s

Bis 2025 soll das historische Pellerhaus zu einem überregional wahrgenommenen, zukunftsorientierten Leuchtturm der Spiel- und Stadtkultur entwickelt werden, zu einem aktiven, ganz-heitlichen Impuls-, Innovations- und Ermöglichungsraum rund um die vielfältigen Facetten und Formen des Themas »Spiel« – analog und digital.

TOPORAZ

Ein interdisziplinäres Wissenschaftlernetzwerks hat den Nürnberger Stadtraum von der Barockzeit bis zur Gegenwart als dreidimensionales digitales Modell rekonstruiert. Das Modell wurde mit zahlreichen historischen Quellen und Bildern vernetzt. Mit diesem Projekt ist eine virtuelle Forschungsumgebung entstanden, die nicht nur neue Einblicke für die interessierte Öffentlichkeit ermöglicht, sondern auch innovatives Arbeiten und Publizieren in den digitalen Geisteswissenschaften erlaubt.

b-u-b.de/toporaz

Informationen zu weiteren Projekten, Themen und Ideen im Anhang.

Was machen andere? Ideen aus der Smart-City-Praxis

Bereits seit einigen Jahren bietet **»Google Arts & Culture«** in Kooperation mit Kultureinrichtungen die Möglichkeit, Kulturorte oder Museen virtuell zu erkunden. Es gibt 360-Grad-Videos, etwa aus dem Royal Museums of Fine Arts in Brüssel, in dem Nutzerinnen und Nutzer virtuell in das Bild »The Fall of the Rebel Angels« von Bruegel (1562) eintauchen können. Auch Street-View-Touren durch das British Museum in London oder durch das MoMa in New York sind hierüber möglich, bei denen sich der virtuelle Gast durch die digital abgebildeten Räume bewegen kann. *artsandculture.google.com*

In der **niederländischen Kremer Collection** wurde statt eines physischen Museumsneubaus gleich ein digitales Museumsgebäude geschaffen, durch das sich die Besucherin oder der Besucher dank Virtual Reality bewegen kann. Neben den Gemälden erscheint darüber hinaus der Sammlungsgründer George Kremer zusammen mit seiner Frau Ilone als Hologramm und erzählt (als Audioguide eingesprochen) Hintergründe zur Sammlung. *thekremercollection.com/the-kremer-museum*

In Wien fand das zweite **Electronic Sports Festival** in einer 3.000 m² großen Diskothek statt: Nach Aussagen des Veranstalters machten die 25.000 Besucherinnen und Besucher und die 400 Turnierteilnehmenden Wien ein Wochenende lang zur europäischen Hauptstadt des E-Sports. *esports-festival.com*

Wie kann es weitergehen? Handlungsempfehlung #10

Fahrplan Kultur und Freizeit digital in Nürnberg

Erkenntnis
Wenige andere Städte in Deutschland haben ein so reiches und vielfältiges kulturelles Erbe und eine so aktive Stadtgesellschaft wie Nürnberg. Digitale Technologien bergen Chancen, breite Zugänge zu diesem Reichtum zu ebenen. In der Kulturstrategie der Stadt Nürnberg wurden als Maßnahmenvorschläge unter anderem festgehalten, dass ein Diskurs über Digitalisierung und entsprechende Veränderungen zu führen sei und dass die Digitalisierung des Kulturerbes vorangetrieben werden solle.[112]

Handlungsnotwendigkeit
Die Digitalisierung des kulturellen Erbes und die Nutzbarmachung digitaler Technologien für Kultur und Freizeit in Nürnberg sind ein großes sowie kosten- und zeitaufwendiges Aufgabenfeld, das von einigen Spannungen geprägt ist. So ist etwa die Balance zwischen Innovation und Tradition zu wahren, sind die Bedürfnisse der Generationen abzuwägen und sind im Kontext der Positionierung Nürnbergs möglichst vollständige versus ausgewählte digitale Archivierungsansätze zu entscheiden. Außerdem ist die Qualität digitaler Angebote zu gewährleisten, beispielsweise bei digitalen Guides.

Ansatz
Der in der Kulturstrategie benannte notwendige Diskurs zur Digitalisierung sollte mit den für Kultur, Freizeit sowie für Marketing zuständigen städtischen Verantwortungsträgerinnen und -trägern sowie mit Vertreterinnen und Vertretern von Kultureinrichtungen geführt werden, um notwendige Veränderungen und Investitionen zu bestimmen. Ziel kann ein »Fahrplan Kultur und Freizeit digital in Nürnberg« sein, der dazu beiträgt, Spannungsfelder zu bearbeiten, bereits verabredete Digitalisierungsprojekte zeitlich zu staffeln und digitale Leuchtturmprojekte zu identifizieren. Der Fahrplan kann so die Grundlage für ressortübergreifendes Handeln bilden.

2.5 DATEN, INFRASTRUKTUREN, PROZESSAUTOMATISIERUNG UND KOMMUNALE ONLINE-DIENSTE

DATEN UND »DIGITALES NÜRNBERG«

LEISTUNGSFÄHIGE DIGITALE INFRASTRUKTUREN

PROZESSAUTOMATISIERUNG UND KOMMUNALE ONLINE-DIENSTE

Das Fundament von »Digitales Nürnberg« bildet eine digitale Stadtverwaltung. Mit diesem Wissen hat Nürnberg einen Handlungsrahmen für die digitale Transformation der Stadtverwaltung geschaffen. Mit dem Ziel, die Lebensqualität weiter zu verbessern, werden Dienstleistungen an den Bedürfnissen der Menschen ausgerichtet und als »Service aus einer Hand« entwickelt. Entsprechende Prozesse sollen einfach, kundenzentriert und digital gestaltet werden. Gleichzeitig soll der Kulturwandel innerhalb der Stadtverwaltung aktiv gestaltet werden. Vertrauen in Angebote und Dienstleistungen ist in der digitalen Welt essenziell: Daten- und Informationssicherheit haben daher auf allen Ebenen und in allen Anwendungsfeldern der Stadt Nürnberg höchste Priorität.



Abb. 18: Daten im »Digitalen Nürnberg« © *Nicolas Herrbach*

DATEN UND »DIGITALES NÜRNBERG«

Nürnberg verfügt bereits heute über eine große und schnell wachsende Menge an Daten. Neben personenbezogenen Informationen gehören dazu Daten aus den Bereichen Energie, Verkehr, Verwaltung, Gesundheit, Wirtschaft und Bildung. Um alle Potenziale von »Digitales Nürnberg« auszuschöpfen, steht die Stadtverwaltung vor der Herausforderung, digitale Datenbestände sowohl für die Nürnbergerinnen und Nürnberger als auch für die Wissenschaft und Wirtschaft zugänglich zu machen. Die bisherigen Ansätze, Daten in Open-Data-Plattformen öffentlich zugänglich zu machen, haben allerdings bislang noch nicht zur erhofften Entwicklung von Mehrwertdiensten geführt, wohingegen der bislang oft manuell zu unterstützende Pflegeaufwand erheblich ist. Was die interne Verschränkung der unterschiedlichen, fachspezifischen Datenbestände sowie die Zurverfügungstellung von Daten in maschinenlesbarer Form für die Öffentlichkeit anbelangt, steht die Stadt Nürnberg daher noch am Anfang. Hier wird der Ansatz weiterverfolgt, die Daten über Open-Data-Portale und Schnittstellen öffentlich bereitzustellen, wenn die rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen dafür gegeben sind und die Daten auf technischem Weg aus den Bearbeitungsprozessen automatisiert übertragen werden können.

Neben mehr Transparenz werden auch neue Möglichkeiten der Teilhabe an Planungs- und Entscheidungsprozessen geschaffen. Der Schutz der Menschen vor Missbrauch ihrer personenbezogenen Daten und die Informationssicherheit stehen dabei immer mit an erster Stelle.

Zukunftstrends

Angesichts von **Big Data**[113] gewinnt das Prinzip **»Open Data«** bei der Verwaltung, Organisation und Durchführung kommunaler Aufgaben eine immer größere Bedeutung: Frei verfügbare und unbearbeitete Daten lassen sich über ihren ursprünglichen Erhebungszweck hinaus verwenden und können zur Entwicklung neuer Dienstleistungen (z. B. Apps) und Schonung der natürlichen Ressourcen genutzt werden. Neben mehr Transparenz nach außen kann Open Data nach innen dazu beitragen, interne Datensilos der Verwaltung aufzubrechen und den Austausch über Fachbereiche hinweg zu fördern.[114] Städte wie auch Bund und Länder sind angehalten, ihr Regierungs- und Verwaltungshandeln sowie Entscheidungsprozesse durch Kooperation und Partizipation zu öffnen.[115] Offene Daten sind hierbei ein wesentlicher Bestandteil für eine moderne und offene Form des Regierungshandelns im Sinne des **»Open Government«** und Grundvoraussetzung für eine digitale, smarte Stadt.

Was wünscht sich die Stadtgesellschaft? Eingefangene Stimmen

Für die befragten Personen standen die Nutzbarmachung städtischer Daten im Sinne von Open Data und eine effizientere Nutzung von Bürgerdaten durch digitale Lösungen im Mittelpunkt. Unterschiedliche Meinungen gab es in Bezug auf die Wahl der technischen Umsetzung. Hier wurde der Wunsch nach Bürgerbefragungen geäußert, um darauf aufbauend bedarfsgerechte Lösungen zu finden. Von zentraler Bedeutung war für alle befragten Personen der Schutz ihrer persönlichen Daten in allen Bereichen.

Den Nürnbergerinnen und Nürnbergern war dabei besonders wichtig:

In neun Beiträgen schlagen die Beteiligten vor, städtisch erhobene Daten frei zugänglich zu machen und für die Stadt und den Bürgerkomfort einzusetzen:

Stimme 1: Nutzung der unendlichen Möglichkeiten von Daten zur Schaffung neuer Dienstleistungsangebote, Bildungsangebote usw.
Stimme 2: Der Bürgerkomfort sollte hier im Vordergrund stehen. »Bürgerstammdaten« können von der Stadt zentral verwaltet und für einzelne Dienste und Aufgaben zur Verfügung gestellt werden. Hier ist die Transparenz der Datennutzung besonders wichtig, um die notwendige Akzeptanz zu erreichen.

Was gibt es schon in Nürnberg? Ausgewählte Beispiele

Das Konzept zur digitalen Stadtverwaltung »digital.stadt.nürnberg« des Referats für Finanzen, Personal, IT und Organisation, das integraler Bestandteil der Dachstrategie »Digitales Nürnberg« ist, sieht vor, ein integriertes Datenmanagement aufzubauen. Dieses beinhaltet eine verbindliche Datenrichtlinie, das Management von fachübergreifend verwertbaren Daten unter Beachtung des Datenschutzes und der Informationssicherheit sowie eine technische Integrationsschicht, die den Datenaustausch effizient und sicher gestaltet. Die Datenrichtlinie beschreibt die Rahmenbedingungen der Erzeugung, Speicherung und Verwendung von Daten durch Einrichtungen der Stadt Nürnberg oder Dritte. Hier ist Open Data nur ein Aspekt, neben dem Nachweis der Echt- und Korrektheit der Daten, Nutzungsbeschränkungen sowie kommerziellen Gesichtspunkten. Durch die technische Integrationsschicht wird die übergreifende Nutzung dezentral gepflegter Daten ermöglicht.

Dabei ist die Ausgangslage in Bezug auf eine zukunftsfähige, übergreifende Nutzung des Rohstoffs »Daten« von punktuell sehr fortgeschrittenen Beispielen geprägt. So ist ein Thema von besonderer Relevanz bereits in einem konkreten Service etabliert: Mit der Bereitstellung einer fachübergreifenden konsolidierten Geodaten-Infrastruktur wird der herausragenden Bedeutung georeferenzierter Daten Rechnung getragen. Darüber hinaus sind weitere Projekte und Maßnahmen hervorzuheben:

Digitale Gremienarbeit

Öffentliche Sitzungsunterlagen des Stadtrates und seiner Ausschüsse werden bereits seit 2006 über ein Ratsinformationssystem digital bereitgestellt. Mittlerweile ist bereits die zweite Generation der digitalen Gremienunterstützung im Einsatz, sodass auch die Stadträtinnen und Stadträte digital arbeiten.

nuernberg.de/internet/stadtportal/stadtrat.html

Digitales Langzeitarchiv

Mit dem Anschluss an ein kommunenübergreifendes digitales Langzeitarchiv besteht die Möglichkeit, sowohl digitale Datenbestände direkt aus der Aktenführung der Stadtverwaltung als auch digitalisierte Dokumente und Materialien aus den Beständen des Stadtarchivs dauerhaft für die Nachwelt zu erhalten.

Informationen zu weiteren Projekten, Themen und Ideen im Anhang.

Was machen andere? Ideen aus der Smart-City-Praxis

Ein Überblick, welche Daten derzeit von deutschen Städten als Open Data veröffentlicht werden, existiert derzeit noch nicht. Das KDZ-Zentrum für Verwaltungsforschung in Wien hat deshalb im Auftrag der Bertelsmann Stiftung und GovData, dem Datenportal für offene Daten in Deutschland, einen **Musterdatenkatalog über offene Daten** erarbeitet. In Kooperation mit den Städten Bonn, Düsseldorf, Köln und Moers sowie dem IT-Dienstleister kdvz Rhein-Erft-Ruhr wurde in einem ersten Schritt ein Musterdatenkatalog für Nordrhein-Westfalen erarbeitet. In einem folgenden Schritt helfen diese Erfahrungen dabei, den Musterdatenkatalog um Kommunen in ganz Deutschland zu erweitern. Durch diese Expertise soll es deutschen Städten zukünftig leichter fallen, Daten zu veröffentlichen. So gibt der Musterdatenkatalog Hinweise, welche Daten wie als Open Data veröffentlicht werden sollten. Der Musterdatenkatalog basiert auf Erfahrungen mit der Erstellung des österreichischen Musterdatenkatalogs.[117, 118]

Die Stadt Köln widmet sich seit 2012 dem Thema Open Data und gehört zu den Vorreiterstädten in Nordrhein-Westfalen. Sie ist sowohl Modellkommune des Bundes als auch Pilotkommune des Landes Nordrhein-Westfalen für Open Government. Unter **»Offene Daten Köln«** stellt Köln Daten in insgesamt 13 verschiedenen Kategorien frei zur Verfügung. Dafür greift sie auf das Open-Source-Portal DKAN zurück, das sukzessive erweitert und den Bedürfnisen der Bürgerinnen und Bürger sowie der städtischen Verwaltung angepasst wurde. Die Stadt Köln stellt dieses Portal mehreren Kommunen in Nordrhein-Westfalen zur Verfügung, darunter z. B. Essen und Münster. Die darin enthaltenen einheitlichen Standards machen die Daten aus Köln, Münster, Essen und weiteren Städten auch für die Open-Data-Portale von Land, Bund und EU verfügbar.[119, 120]

Wie kann es weitergehen? Handlungsempfehlung #11

Aufbau und Etablierung eines fachübergreifenden Datenmanagements

Erkenntnis
Der Mehrwert von Daten als Rohstoff lässt sich nur erschließen, indem bislang separat betrachtete Datenbestände algorithmisch verknüpft werden. Das ist Grundlage für viele Geschäftsmodelle der digitalen Gesellschaft. Für kommunale Daten liegt der Fokus eindeutig auf dem Nutzen für Bürgerinnen und Bürger und nicht auf einer Gewinnmaximierung für Großkonzerne. Wenn der Mehrwert durch Verschränkung bislang separat gehaltener Datenbestände gehoben werden soll, gilt es, erhebliche rechtliche, organisatorische und technische Hürden zu überwinden. Die derzeitigen fachspezifischen und unvernetzten Datenbestände lassen die Entwicklung von Mehrwertdiensten kaum zu. Insbesondere die rechtliche Stellung einzelner Ämter der Stadt Nürnberg als eigenständige Behörden erlaubt eine Verschränkung personenbezogener Daten nur dann, wenn eine spezifische Einwilligung der Betroffenen vorliegt.

Handlungsnotwendigkeit
Das Potenzial, das sich insbesondere durch die automatisierte Entstehung großer Datenmengen etwa aus dem Bereich der Sensorik (»Internet of Things«) ergibt, lässt sich nur mittels eines fachbereichsübergreifenden Datenmanagements erschließen. Ansätze zur Zentralisierung können dies nicht leisten, es geht vielmehr um die organisatorische, rechtliche und insbesondere auch technische Vernetzung mittels offener und verbindlicher Standards.

Ansatz
Es gilt, ein fachübergreifendes Datenmanagement aufzubauen und zu etablieren. Dabei liegt der Fokus zunächst auf der Stadtverwaltung. In einem zweiten Schritt sollen die städtischen Tochterunternehmen einbezogen werden mit der Perspektive, weitere privatwirtschaftliche oder öffentliche Partner aufzunehmen.



»Schön wäre es, wenn es auch in Nürnberg an öffentlichen Plätzen, z. B. in Parks oder der Innenstadt, frei zugängliches WLAN gäbe. Auch für Pendler wäre WLAN z. B. in der S-Bahn eine tolle Sache. So könnte man auch Arbeitswege sinnvoll nutzen.«[123]

Abb. 19: WLAN im öffentlichen Nahverkehr in Nürnberg © *Uwe Niklas*

LEISTUNGSFÄHIGE DIGITALE INFRASTRUKTUREN

Leistungsfähige Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen sowie qualitativ hochwertige Softwarearchitekturen und -systeme werden das Rückgrat von »Digitales Nürnberg« bilden. Derzeit werden 96 Prozent des Nürnberger Stadtgebiets mit einer Internetgeschwindigkeit von 50 Megabit pro Sekunde abgedeckt. Neue Herausforderungen wie das »Internet of Things« (IoT) und Mobilfunknetze der nächsten Generation verlangen den Ausbau entsprechend starker IT-Infrastrukturen. Bis 2022 sollen mindestens 50 Prozent der Schul- und Verwaltungsgebäude über Glasfaseranschlüsse der neusten Generation verfügen. Der Breitbandausbau für Haushalte und Unternehmen obliegt den Telekommunikationsunternehmen. Die Stadt Nürnberg unterstützt den Ausbau durch die Teilnahme an Förderprogrammen. Gleichzeitig wird der Bereitstellung von kostenlosem, frei zugänglichem WLAN im öffentlichen Raum sowie in Schulen und Einrichtungen für Kinder und Jugendliche, Kultur und Verwaltung eine besondere Bedeutung zukommen.

Zukunftstrends

Die Voraussetzung für intelligente Anwendungen in allen Kernbereichen einer digitalen Stadt ist eine geeignete Kommunikationsinfrastruktur zur Vernetzung und Datenübertragung. Eine wichtige Rolle spielt dies z. B. in Bezug auf das **»Internet of Things«**. Vorwiegend wird es darum gehen, den öffentlichen Raum und Infrastrukturen durch eingebettete Sensoren sowie Geräte, Anlagen oder Maschinen zu vernetzen, die wiederum Daten direkt in die IT der Verwaltung einspeisen. Diese können z. B. zur Optimierung bestehender Dienstleistungen, der strategischen Planung und vorausschauenden Datenanalyse im Sinne einer Frühwarnung (z. B. Wartungs- oder Reparaturbedarfe) genutzt werden.[121] Aber auch der städtische Verkehr kann durch die Nutzung der IoT-Technologie sicherer und umweltfreundlicher werden. Zukünftig werden daher neben der Internetversorgung über das Festnetz insbesondere neue Standards im Bereich der Mobilfunknetze eine zentrale Rolle spielen. So ist eine gesteigerte Leistungsfähigkeit des Mobilfunks für den Trend der **Massenkonnektivität** im IoT-Bereich oder die Realisierung von Echtzeit-Anwendungen unerlässlich.[122] Zu nennen sind hier die **5G-Technologie** oder alternativ der Ausbau von **LoRaWAN** (Long Range Wide Area Network). Bei Letzterem handelt es sich um lokale Funknetze auf der Basis von lizenzfreien Frequenzen, die zur Datenübertragung weniger Energie verbrauchen als beispielsweise Mobilfunknetze und dabei eine vergleichsweise hohe Reichweite aufweisen. Ein weiterer Trend ist die Konnektivität der sogenannten **Third Places**, also alle halb öffentlichen Orte außerhalb der eigenen vier Wände (erster Ort) und dem Arbeitsplatz (zweiter Ort). Dazu gehören z. B. Bahnhöfe, Flughäfen, Shoppingumgebungen, Cafés. Die hoch mobile und vernetzte Gesellschaft stellt neue Anforderungen an diese Orte des Transits. Ausgestattet mit den neusten digitalen Technologien sollen sie zu Orten der Begegnung, des Erlebnisses und des Verweilens werden.

Was wünscht sich die Stadtgesellschaft? Eingefangene Stimmen

Neben einem raschen Glasfaserausbau war die Ausweitung des offenen und frei zugänglichen WLAN auf das gesamte Nürnberger Stadtgebiet ein zentraler Wunsch der befragten Personen. Auch beim Thema Surfen im öffentlichen WLAN hat der Schutz der persönlichen Daten oberste Priorität. Den Nürnbergerinnen und Nürnbergern war dabei Folgendes besonders wichtig:



In 35 Beiträgen thematisieren Bürgerinnen und Bürger das Erfordernis eines flächendeckenden Breitbandausbaus im Stadtgebiet und den verstärkten Ausbau im angrenzenden ländlichen Raum:

Stimme 1: Der Glasfaserausbau für alle Haushalte in und um Nürnberg ist absolut essenziell und daher voranzutreiben. **Stimme 2:** Die Versorgung mit schnellem Internet auch flächendeckend in den ländlichen Gebieten gewährleisten. **Stimme 3:** Den Ausbau des sicheren, kostenlosen, frei zugänglichen WLAN im öffentlichen Raum vornehmen. **Stimme 4:** Die Schaffung einer modernen und sicheren digitalen Infrastruktur ist für die Erhöhung der Standortattraktivität zwingend nötig und muss gefördert werden.

Was gibt es schon in Nürnberg? Ausgewählte Beispiele

Die Stadtverwaltung beschäftigt sich seit längerer Zeit mit der Einführung von freiem WLAN sowohl in Ämtern und Behörden als auch im öffentlichen Raum (City-WLAN). Den Bürgerinnen und Bürgern sowie den Besucherinnen und Besuchern soll an möglichst vielen Orten in Nürnberg die Gelegenheit gegeben werden, sich über den in der ganzen Stadt einheitlichen WLAN-Netzwerknamen #nue_freewifi kostenlos und anonym mit dem Internet zu verbinden. Freies WLAN im öffentlichen Raum wird aktuell rund um den Hauptmarkt angeboten. Zusätzlich steht Besucherinnen und Besuchern sowie Mitarbeitenden freies WLAN mittlerweile in 86 städtischen Gebäuden zur Verfügung, zum Beispiel in der Kfz-Anmeldung am Rathenauplatz oder im Einwohneramt. Im Laufe des Jahres 2019 wurden unter anderem die Meistersingerhalle, das Bürgeramt Nord und der Eingangsbereich des Tiergartens angebunden. Die Nutzungszahlen von #nue_freewifi steigen mit dem Ausbau kontinuierlich an. So konnte im Oktober 2019 ein Tagesdurchschnittswert von 1.306 gleichzeitig eingeloggten Nutzerinnen und Nutzern festgestellt werden (vgl. März 2019: 964, April 2018: 323 gleichzeitig eingeloggte Nutzerinnen und Nutzer). Darüber hinaus sind weitere Maßnahmen hervorzuheben:

WLAN 2020

Der WLAN-Ausbau in städtischen Gebäuden ist mittlerweile in der Initiative WLAN 2020 gebündelt, um die WLAN-Vernetzung mit zusätzlicher Dynamik voranzutreiben. Die WLAN-Projekte aller Dienststellen werden im Rahmen der Initiative zentral geplant und finanziert.

WLAN @mobiconnect

Ergänzend wird derzeit der öffentliche Nahverkehr über die Initiative @mobiconnect mit WLAN versorgt. Neben Haltestellen und U-Bahnhöfen werden auch Fahrzeuge (U-Bahn, Straßenbahn und Bus) mit öffentlichem WLAN ausgestattet.

vag.de/ihre-vag/service/wlan

Digitale Infrastruktur an Schulen

Entsprechend der Strategie »Lernen und Lehren an städtischen und staatlichen Schulen in Nürnberg im Digitalen Zeitalter« erhalten alle Schulen bis 2026 die notwendige technische Ausstattung und erforderliche Infrastruktur (z. B. Glasfasernetzanbindung, WLAN). Siehe hierzu Kapitel 2.3.

LoRaWAN im Stadtgebiet Nürnberg

Mit dem Projekt wurde das primäre Ziel verfolgt, bis Ende 2018 ein funktionierendes IoT-Kommunikationsnetzwerk, basierend auf LoRaWAN, im Stadtgebiet aufzubauen und erfolgreich selbstständig zu betreiben. Hintergrund war ein Anliegen des Messstellenbetriebes der N-ERGIE Kundenservice GmbH: Sie wollte Wasserzähler, die sich in Kundenschächten befinden, aus der Ferne ablesen, um Prozesskosten zu reduzieren. Bis August 2019 wurden im Stadtgebiet neun LoRaWAN-Empfangsstationen verbaut und in Betrieb genommen.

Weitere Informationen zu Projekten, Themen und Ideen im Anhang.

Was machen andere? Ideen aus der Smart-City-Praxis

Einen integrierten Ansatz der digitalen Infrastruktur verfolgt Darmstadt mit einer übergreifenden städtischen Datenplattform. In Kooperation mit dem Energieversorgungsunternehmen ENTEGA AG wurde in weiten Teilen der Stadt ein **LoRaWAN-Netzwerk** aufgebaut. Gemeinsam mit der Softwareplattform LORIOT des gleichnamigen Schweizer Technologieunternehmens soll diese Netzwerkarchitektur die Voraussetzungen für innovative Anwendungen im Bereich des Internet of Things (IoT) schaffen. Die Softwareplattform ist das Netzwerkbetriebssystem für die Verbindung zwischen IoT-Endgeräten (beispielsweise Sensoren), Zentralrechnern und Endanwendungen über LoRaWAN. Betrieben wird die Cloud-Lösung von Count+Care, einer Tochtergesellschaft der ENTEGA AG, in deren eigener Datacenter-Infrastruktur. Durch die Verarbeitung von Sensordaten entsteht ein für alle frei verfügbares Abbild der Stadt. In der Folge greifen Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und die Verwaltung auf den gleichen Informationsstand zurück, was den Austausch untereinander intensivieren soll. Ein besonderer Fokus des Projektes liegt auf hohen Standards bei Datensicherheit und Vertraulichkeit.[124]

Seit 2015 wurde in Wien der WLAN-Ausbau stark vorangetrieben. Mittlerweile gibt es mehr als 400 Gratis-WLAN-Hotspots in der Stadt. Der Zugang zum freien WLAN kann im Netzwerk **»wienat-PublicWLAN«** über die Startseite der Stadt oder über die **»Wien.at-live-App«** erfolgen. Bei beiden Zugangsmöglichkeiten werden den Nutzerinnen und Nutzern alle WLAN-Standorte aufgelistet. Die Stadt Wien bietet dabei nicht nur eigene Access-Points an, sondern listet auch die offenen WLAN-Netze von Hotels, Restaurants und sonstigen Einrichtungen auf. Daneben können Nutzerinnen und Nutzer auf weitere Funktionen wie Wetterupdates oder Meldungen zu Verkehrsstörungen zugreifen.[125]

Wie kann es weitergehen? Handlungsempfehlung #12

Ausbau der Netzinfrastruktur weiter vorantreiben und durch Kooperationen fördern

Erkenntnis
Hochleistungsfähige Internetanschlüsse sind sowohl im privaten als auch im gewerblichen Bereich zu einer zentralen Frage der Zukunftsfähigkeit einer jeden Stadt geworden. Sie sind eine Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation und damit ein entscheidender Faktor für den Wirtschaftsstandort Nürnberg. In Bezug auf den Ausbau der Netzinfrastruktur mit WLAN und LoRaWAN entwickelt sich Nürnberg kontinuierlich weiter. Einzelne Akteure (Stadtverwaltung, N-ERGIE, VAG) nutzen die in ihrem Verantwortungsbereich bestehenden Entwicklungsmöglichkeiten schon heute gut aus.

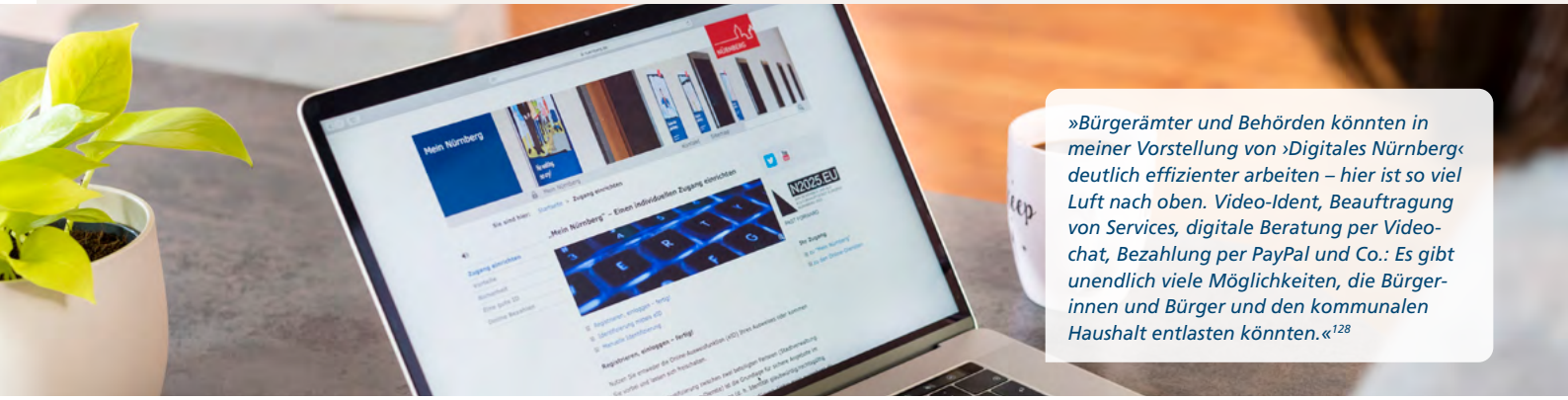
Handlungsnotwendigkeit
Um zukünftige innovative Nutzungen der guten Infrastruktur zu ermöglichen, sollten übergreifende Kooperationen (zum Beispiel mit der Bahn und anderen Mobilitätsträgern) forciert und strukturell unterstützt werden.

Ansatz
Zunächst sollen die sich im Aufbau befindlichen Kooperationen der Stadt Nürnberg mit den Tochterunternehmen institutionalisiert und verfestigt werden. Auf dieser Basis sollten weitere kooperative Initiativen angegangen werden. Dadurch entsteht die Möglichkeit, sich gemeinsam an Förderprogrammen zu beteiligen und so die Entwicklung weiter zu beschleunigen. Durch die Kooperation mit den Städten München und Augsburg ergeben sich weitere Ansatzpunkte für Modellvorhaben.

PROZESSAUTOMATISIERUNG UND KOMMUNALE ONLINE-DIENSTE

Mit dem Serviceportal »Mein Nürnberg« stellt die Stadt bereits heute mehr als 600 Angebote für Bürgerinnen und Bürger online zur Verfügung. Zukünftig wird es vor allem darum gehen, durch eine noch stärkere Serviceorientierung und Transparenz der Verwaltung sowie durch weitere digitale Dienstleistungen lebenslagenorientiert »Services aus einer Hand« anzubieten. Geplant ist, weitere Leistungsangebote zu entwickeln, die heute noch ausschließlich »klassisch« – also analog – zur Verfügung stehen. Handlungsleitend soll dabei das »Once-only-Prinzip« sein, das heißt, Daten werden nur einmal eingegeben und – das Einverständnis vorausgesetzt – bei weiteren Vorgängen genutzt. So könnten Online-Assistenten mit den dann bereits bekannten Daten vorausgefüllt werden. Ein weiterer Komfortgewinn kann durch den Einsatz im Internet üblicher Bezahlverfahren erreicht werden. Um neue Services gezielt an den Bedürfnissen der Menschen in Nürnberg auszurichten, sollten Bürgerinnen und Bürger außerdem verstärkt aktiv in die Entwicklung der Bürgerdienste einbezogen werden.

Zukunftstrends
Auf Basis des **Online-Zugangsgesetzes** (OZG) werden Bund, Länder und Gemeinden in den kommenden Jahren alle Verwaltungsdienstleistungen online zugänglich machen. Digitale Verwaltungsangebote werden damit zu einem wichtigen Standortfaktor.[126] Durch private Gewohnheiten und Erfahrungen kommt es bei Bürgerinnen und Bürgern auch zu einer **erhöhten Erwartungshaltung** in Bezug auf Zugänglichkeit und Transparenz der digitalen Interaktion mit der Stadt: Eine **gute Servicekultur** und **hohe Kundenorientierung** rücken in den Vordergrund. Bestehende **E-Government-Angebote** müssen daher kontinuierlich an den verschiedenen Lebenslagen der Bürgerinnen und Bürger ausgerichtet und mit Blick auf die **User Experience** weiterentwickelt werden. Hier gilt es, den Zugang zu digitalen Produkten und Dienstleistungen so einfach wie möglich zu gestalten und Barrieren abzubauen. Das Thema **Sprachsteuerung** wird in diesem Zusammenhang an Bedeutung gewinnen. Aber auch das **Bedürfnis nach mehr Zeitsouveränität** wird die kundenorientierte Gestaltung von kommunalen Diensten beeinflussen. Durch die Intensivierung der Arbeit und die schwierige Vereinbarkeit von Familie und Beruf suchen Menschen aktiv nach neuen Methoden, im Alltag Zeit zu gewinnen und über deren Verwendung selbst zu bestimmen.[127]



»Bürgerämter und Behörden könnten in meiner Vorstellung von ›Digitales Nürnberg‹ deutlich effizienter arbeiten – hier ist so viel Luft nach oben. Video-Ident, Beauftragung von Services, digitale Beratung per Videochat, Bezahlung per PayPal und Co.: Es gibt unendlich viele Möglichkeiten, die Bürgerinnen und Bürger und den kommunalen Haushalt entlasten könnten.«[128]

Abb. 20: Online abrufbare städtische Dienstleistungen in Nürnberg © *Uwe Niklas*

Was wünscht sich die Stadtgesellschaft?
Eingefangene Stimmen

Der Wunsch nach mehr E-Government-Angeboten und einer bürgernahen, schnell zu erreichenden Verwaltung, die bürokratische Prozesse vereinfacht und beschleunigt, stand für die befragten Personen im Vordergrund. Ein weiteres Anliegen war, bei allen städtischen Angeboten die Gefahr der Diskriminierung derjenigen im Blick zu behalten, die nicht online sind oder sein können. Den Nürnbergerinnen und Nürnbergern waren die nachfolgenden Themen besonders wichtig:

In 70 Beiträgen wünschen sich Bürgerinnen und Bürger eine verstärkte Digitalisierung der kommunalen Dienstleistungen und Prozesse:

Stimme 1: Konsequente Fortführung von E-Government-Lösungen im städtischen Bereich. Stichwort: »Die Verwaltung zum Bürger bringen«. **Stimme 2:** Digitale Nutzung und Zugriff auf Anträge, Formulare und Verfahren ermöglichen. **Stimme 3:** Durch Automatisierung von wiederkehrenden kommunalen Aufgaben schnellere Arbeitsprozesse erzielen.

Darüber hinaus ist den Bürgerinnen und Bürgern in 15 Beiträgen wichtig, dass ihre Daten sicher und transparent erhoben und gespeichert sowie effizient verknüpft und genutzt werden:

Stimme 1: Erweiterung des digitalen Bürgerkontos, um eine transparentere Nutzung und den Abruf der persönlichen Daten, Bescheide und Dokumente zu gewährleisten. **Stimme 2:** Die Nutzung der e-ID bei allen Vorgängen ermöglichen, um Behördengänge und Wartezeiten zu vermeiden. **Stimme 3:** Den Austausch von Bürgerdaten zwischen städtischen Ämtern gewährleisten, um Synergien zu nutzen und z. B. Antragsprozesse einfacher zu gestalten.

In weiteren sieben Beiträgen würdigen die Bürgerinnen und Bürger existierende Formate der digitalen Bürgerbeteiligung und unterbreiten Vorschläge zu deren Weiterentwicklung, wie z. B. mit Schadensmeldungen über eine App:

Stimme 1: Die Möglichkeiten, die die Stadt bereits zur Online-Beteiligung bietet, sind überwiegend gut. **Stimme 2:** Die Kommunikation zu den Beteiligungsmöglichkeiten sollte (noch) stärker und gezielter stattfinden: Beteiligung heißt nicht nur, die Meinung zu Entscheidungen und Entwicklungen beizutragen, sondern auch, bei der Gestaltung und Verbesserung der Stadt eingebunden zu werden.

Was gibt es schon in Nürnberg? Ausgewählte Beispiele

Für 250 unterschiedliche Bürgeranliegen stehen aktuell (Stand: Mai 2019) interaktive Online-Angebote rund um die Uhr zur Verfügung. Im Gegensatz zu reinen »Download-Formularen« sind diese assistentengestützten Webanwendungen – je nach Bedarf – mit elektronischer Unterschrift und/oder Online-Bezahlfunktion ausgestattet und können Anträge oder Aufträge medienbruchfrei bis zur zuständigen Sachbearbeitung leiten. Stark nachgefragt werden zum Beispiel die angebotenen Online-Assistenten zum Bewohnerparken, der Meldebescheinigung, der Urkundenbestellung oder der Auskunft aus der Bodenrichtwertkarte. Die Nutzung von »Mein Nürnberg« bleibt derzeit noch deutlich hinter den Möglichkeiten zurück. Hier gilt es, die Attraktivität des Angebots zu steigern und den Bekanntheitsgrad signifikant zu verbessern.

Die Stadt Nürnberg beteiligt seit vielen Jahren intensiv und erfolgreich ihre Bürgerschaft. Steigende Nachfragen nach mehr Teilhabe und Transparenz – auch im Online-Bereich – haben dazu geführt, dass die Verwaltung einen Leitfaden zur Durchführung von E-Partizipationen entwickelte. Vorausgegangen waren intensive Diskussionen und die Festlegung auf eine standardisierte, stadtweite Vorgehensweise, die keinen neuen Verwaltungsaufwand für die Bürgerinnen und Bürger oder die Stadt schafft. Der bundesweit beachtete Leitfaden bietet eine erste Orientierung und klärt schnell die Frage, ob ein Thema für eine E-Partizipation überhaupt geeignet ist. Darüber hinaus sind weitere Maßnahmen hervorzuheben:

Neue Kundenkommunikation bei der Ausländerbehörde

In diesem Projekt im Einwohneramt der Stadt Nürnberg entsteht ein Vorreiter des digitalen Dialogs zwischen der Stadtverwaltung und der Bürgerschaft. Mit dem Ziel einer workflowgesteuerten Antragsbearbeitung bis hin zur Verwaltungsentscheidung werden verschiedene Kommunikationswege in einer sicheren digitalen Plattform gebündelt. Dabei werden bestehende Abläufe nicht einfach technisch abgebildet, sondern die Leistungsprozesse werden durch Anpassung und Verbesserung so gestaltet, dass sie schneller, effizienter und kundenfreundlicher werden. Gleichzeitig bleiben die Grundsätze ordnungsgemäßen Verwaltungshandelns gewahrt. Es findet eine Ende-zu-Ende-Betrachtung der Prozesse statt, die von der Antragstellung über die Bearbeitung mit Rückfragen und notwendigen Nachweisen bis zur Übermittlung der Verwaltungsentscheidung reicht.

E-Partizipation

Die Stadt Nürnberg führt seit 2013 Online-Beteiligungen durch. Der Zugang zu allen aktuellen Beteiligungsangeboten, Informationen oder Veranstaltungshinweisen ist über eine zentrale Plattform möglich. Bürgerinnen und Bürger können sich zu ausgewählten Themen, beispielsweise zu der Umgestaltung von Grünanlagen und zu anderen stadtplanerischen Vorhaben, direkt äußern. Auf diese Weise lässt sich die Entscheidungsgrundlage für politische Gremien verbessern und der Dialog mit der Bürgerschaft transparenter gestalten. Ein Projektarchiv gewährt Zugang zu bereits abgeschlossenen Beteiligungsverfahren.

onlinebeteiligung.nuernberg.de

»Mein Nürnberg«

Der persönliche, digitale Zugang zur Stadtverwaltung bietet den Bürgerinnen und Bürgern die Möglichkeit, online sowie unabhängig von Öffnungszeiten schnell mit der Verwaltung zu kommunizieren. Mit »Mein Nürnberg« eröffnen sich Optionen für eine transparente und medienbruchfreie Abwicklung von städtischen Dienstleistungen. Der Zugang ist für die Nutzung durch mobile Endgeräte optimiert.

nuernberg.de/internet/mein_nuernberg

Informationen zu weiteren Projekten, Themen und Ideen im Anhang.

Was machen andere? Ideen aus der Smart-City-Praxis

Seit Ende 2014 stellt das Bürgerbeteiligungsportal **»Bonn macht mit!«** für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt Möglichkeiten bereit, sich in das kommunale Leben einzubringen. Einfluss auf kommunale Entscheidungen bzw. den städtischen Haushalt gehört ebenso dazu wie Diskussionen über relevante Themen oder Informationen zu geplanten Vorhaben. Um die Umsetzung reibungsfrei zu gewährleisten, hat die Stadt Bonn bei Projektstart begleitend »Leitlinien für die Bürgerbeteiligung« veröffentlicht. Das Portal bündelt außerdem neben den Beteiligungsangeboten auf dem Dialogportal wichtige Informationen, insbesondere zu folgenden Themen: Bauleitverfahren, Bürgertelefon/ Bürgerberatungsstellen, Bürgerbriefe, Unterrichtsrechte, Veröffentlichungen der Stadt Bonn, Einwohnerfragestunde, Informationsfreiheitsgesetz, Umweltinformationsgesetz, Verbraucherinformationsgesetz. Zudem können Bürger- und Einwohneranträge sowie Bürgerbegehren und Bürgerentscheide eingebracht werden. Die entsprechenden Informationen zum Ablauf der unterschiedlichen Verfahren stehen ebenfalls online zur Verfügung.[129]

Eine digitale Lösung zur unkomplizierten Meldung von Missständen im Straßenraum hat die Stadt Dresden mit ihrer **»Dreck-weg-App«** entwickelt. Dresdnerinnen und Dresdner können so »Dreck- und Müllecken« per Smartphone mit Bild und Kommentar direkt an die richtige Adresse im Ortsamt der Landeshauptstadt melden. Die App ist Teil der offiziellen städtischen Bürgerservice-App, in die noch weitere Angebote der Stadtverwaltung integriert sind. Das Pilotprojekt zwischen der Stadt Dresden und dem Freistaat Sachsen soll nicht das einzige dieser Art sein. Möglichst viele Kommunen sollen ermuntert werden, die App zu übernehmen. Die Technik stellt die E-Government-Plattform des Freistaates Sachsen. Die Entwicklungskosten von etwa 5000 Euro und die jährlichen Lizenzgebühren in gleicher Höhe würden vorerst größtenteils vom Land getragen.[130]

Wie kann es weitergehen? Handlungsempfehlung #13

Digitalisierte Verwaltungsprozesse als Grundlage für Online-Dienste und neue Kommunikationswege

Erkenntnis
Durch die rasante digitale Entwicklung verbunden mit Veränderungen in der Denk-, Lebens- und Arbeitsweise der Menschen, insbesondere der jungen Generationen, ergeben sich steigende und neue Ansprüche an die Infrastrukturen und die Leistungserbringung durch die Stadtverwaltung. Auch und insbesondere die städtischen Einrichtungen müssen bei der Erledigung ihrer vielfältigen Aufgaben willens und in der Lage sein, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und ihre Herausforderungen zu bewältigen.

Handlungsnotwendigkeit
Die Perspektive von Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen einzunehmen und deren unterschiedliche Lebenslagen zum Qualitätsmaßstab zu erheben, sind Grundvoraussetzungen für eine zukunftsfähige Beziehung zwischen der Verwaltung und der Stadtgesellschaft. »Digital Labs« und »Think Tanks« können hierfür geeignete Formate sein.

Ansatz
Die digitale Kommunikation stellt einen Umsetzungsschwerpunkt für die nächsten Jahre dar. Als Schlüssel sind die Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes (OZG), der Ausbau und die Etablierung von »Mein Nürnberg« als Servicekonto und zentrale Registrierungs- und Authentifizierungskomponenten für alle städtischen Dienstleistungen sowie der Ausbau der Social-Media-Aktivitäten bzw. die Etablierung neuer Informations- und Kommunikationswege und -formate zwischen der Stadt Nürnberg und der Bürgerschaft identifiziert.

3

DIE DIGITALE ZUKUNFT WEITER GEMEINSAM GESTALTEN

AUSBLICK

Das Kapitel 2 stellt in fünf Themenkomplexen vielfältige bestehende Projekte und Initiativen im Hinblick auf die digitale Transformation der Stadt Nürnberg vor. Neben Möglichkeiten zur Weiterentwicklung dieser Projekte wurden zudem Potenziale für neue Lösungen aufgezeigt und Chancen der Vernetzung zwischen den einzelnen Themenkomplexen aufgedeckt. Im Rückgriff auf die Ergebnisse aus den Beteiligungsformaten und auf das Wissen aus der Smart-City-Praxis andernorts wurden insgesamt 13 Handlungsempfehlungen für ein »Digitales Nürnberg« formuliert. Über die Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen gilt es in naher Zukunft zu entscheiden.

Für die weitere Ausgestaltung von »Digitales Nürnberg« ist es von entscheidender Bedeutung, übergeordnete strukturelle und prozessuale Rahmenbedingungen zu schaffen, die sowohl die strategische Steuerung der digitalen Transformation als auch eine erfolgreiche Umsetzung der fachlich orientierten Handlungsempfehlungen sicherstellen. Im abschließenden Ausblick werden deshalb fünf übergeordnete Eckpfeiler als tragende Kraft zur Realisierung der Digitalen Dachstrategie / Integriertes Stadtentwicklungskonzept (INSEK) »Digitales Nürnberg« erläutert:

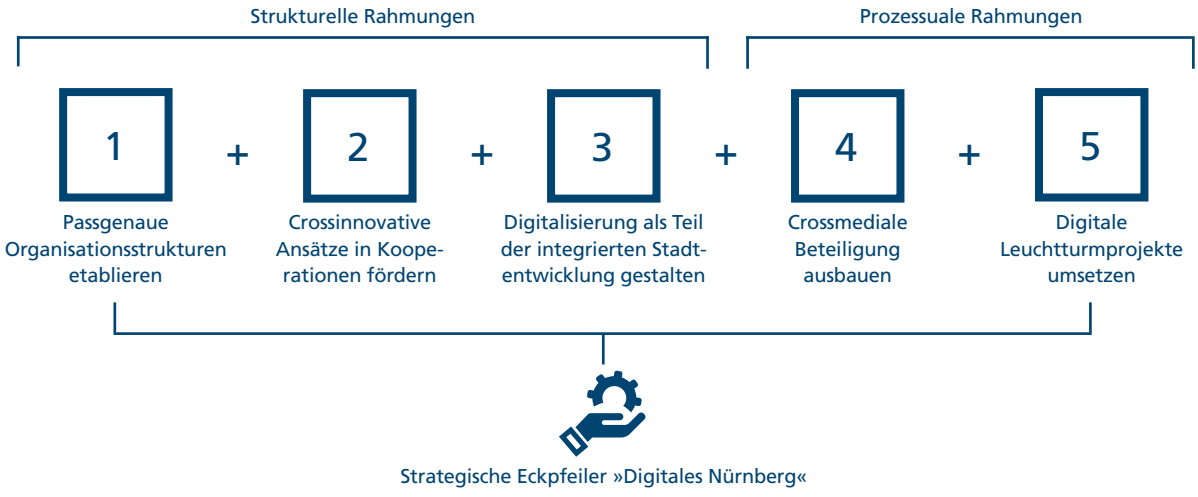


Abb. 21: Strategische Eckpfeiler der *Roadmap*

1 Eckpfeiler
Passgenaue Organisationsstrukturen etablieren

Zentrale Umsetzungskoordination von »Digitales Nürnberg« durch ein Digitalisierungsbüro

Um die Chancen der Digitalisierung für die zielgerichtete Weiterentwicklung des Lebens- und Wirtschaftsraumes Nürnberg zu nutzen, müssen öffentliche und private Akteure zusammenwirken. Denn Impulse für »Digitales Nürnberg« kommen vor allem aus den digitalen Fachstrategien, die von den zuständigen Geschäftsbereichen verantwortet werden, aus den städtischen Beteiligungsunternehmen, der Wirtschaft, Forschung und der Zivilgesellschaft. Um bei den vielfältigen Impulsen im Sinne der Digitalen Dachstrategie eine abgestimmte Entwicklung zu gestalten, wird es sich für Nürnberg als zielführend erweisen, eine zentrale, leistungsfähige Organisationseinheit zu etablieren, die vor allem das Zusammenwirken der Geschäftsbereiche der Nürnberger Verwaltung und der städtischen Beteiligungsunternehmen forciert. Dabei stellt das Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation (DIP) bereits eine strukturelle Basis dar, die mit einem zentralen Digitalisierungsbüro unter Leitung eines Chief Digital Officers die Umsetzung der Digitalen Strategie gestalten, koordinieren und unterstützen kann. Die Strategie »digital.stadt. nürnberg – Konzept für eine digitale Stadtverwaltung« des Referats für Finanzen, Personal, IT und Organisation hat vorbereitend ein konzeptionelles Fundament geschaffen, auf das das Digitalisierungsbüro aufsetzen kann.

Es gilt jedoch nicht nur, die digitalen Entwicklungen der Verwaltung und der Beteiligungsunternehmen in einen gemeinsamen strategischen Rahmen zu setzen und dabei zusammenzuwirken, sondern auch die Anliegen und Potenziale relevanter Akteure außerhalb der Verwaltung für ein »Digitales Nürnberg« zu nutzen und deren Anliegen in strategischen und operativen Entscheidungen zu berücksichtigen. Denn gute Governance zeichnet sich dadurch aus, dass es eine geregelte, aber flexible Form kooperativer Politik gibt, bei der Perspektiven der Kommune, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft zusammengeführt werden.[131] Eine adäquate Form, die Stimmen aus Wirtschaft und Forschung (siehe Eckpfeiler 2) sowie der der integrierten Stadtentwicklung und der Zivilgesellschaft (siehe Eckpfeiler 3) verlässlich in verwaltungsinterne und städtische digitale Entwicklungen einzubinden, kann eine Steuerungsgruppe sein. Neben dem Chief Digital Officer arbeiten in der Steuerungsgruppe das Referat für Finanzen, Personal, IT und Organisation, das Wirtschaftsreferat sowie das Bürgermeisteramt zusammen. Bedarfsweise können weitere Referate der Stadt Nürnberg oder Expertinnen und Experten aus der Stadtgesellschaft hinzugezogen werden. Absprachen auf der Arbeitsebene werden in Jour Fixes getroffen. Die Wirtschafsförderung Nürnberg, der Stab Stadtentwicklung beim Bürgermeisteramt und das Digitalisierungsbüro könnten sich dort zu Belangen der Umsetzung abstimmen und sich vor allem zum Gelingen von crosssektoralen Verfahren und Projekten beraten.

Insbesondere, wenn es um die Anpassung der notwendigen infrastrukturellen Voraussetzungen einer Smart City geht, ist schnelles Handeln gefragt. In diesem Zusammenhang zeigt der internationale Smart-City-Index von 2019: Städte, die ein zentrales Entscheidungsorgan wie die Smart City Agency in Wien oder den Chief Digital Officer in London haben, sind erfolgreich in der Umsetzung ihrer Digitalen Agenda und stehen im Ranking der Smart Cities ganz vorn.[132] Auch die teilnehmenden Städte am Smart-City-Atlas des Bitkom e. V. bieten Orientierung, wie eine zentrale Steuerung organisiert werden kann. Viele Städte haben dort eine dezidierte Rolle in Form eines Chief Digital Officer (CDO, z. B. Aachen, Bonn, Hamburg) oder eines Chief Information Officer (CIO, z. B. Cottbus, Darmstadt) definiert und mit Verantwortlichkeiten etwa für Konzeptentwicklung, die Umsetzung von Projekten oder die Moderation von Beteiligungsprozessen belegt.[133] Nürnberg selbst gibt im Smart-City-Atlas als wichtigstes Ziel ihrer Digitalisierungsstrategie an, die einzelnen digitalen Fachstrategien der Geschäftsbereiche bündeln zu wollen.[134] Insofern ist es zielführend, einen Chief Digital Officer mit einer integrierenden und moderierenden Rolle zu betrauen, der selbst innerhalb der Struktur der Stadtverwaltung verortet ist.

2 Eckpfeiler
Crossinnovative Ansätze in Kooperationen befördern

»Digitales Nürnberg« nutzt die Chancen der digitalen Transformation für co-produktive Prozesse von öffentlicher Hand, Wirtschaft und Forschung

Akteure aus Wirtschaft und Forschung sind Innovationstreiber bei der digitalen Entwicklung. Um ihre Potenziale für »Digitales Nürnberg« zum Tragen zu bringen, sollte begleitend eine verlässliche Schnittstelle zwischen Stadtverwaltung, Wirtschaft und Forschung genutzt werden. Denn eine interdisziplinäre Kooperation von öffentlichen und privaten Partnern geht mit einem Kennenlern-, Verständigungs- und Koordinationsaufwand für alle Beteiligten einher und benötigt initiale und stabilisierende Anreize sowie feste Ansprechpersonen. Über eine entsprechende Schnittstelle wird einerseits gewährleistet, dass Know-how und Interessen aus Wirtschaft und Forschung angemessen in den Umsetzungsvorhaben berücksichtigt werden. Andererseits wird dafür gesorgt, dass der Stadtverwaltung ein aktueller Überblick über digitalisierungsrelevante Aktivitäten im lokalen und regionalen Umfeld aus Wirtschaft und Forschung vorliegt. Diese Schnittstellenfunktion »nach außen« kann durch das Wirtschaftsreferat adäquat abgebildet werden.

Die Wirtschaftsförderung Nürnberg sollte deshalb Anliegen aus Wirtschaft und Forschung vertreten und zur Identifizierung von Handlungsfeldern beitragen, die durch co-produktive Prozesse mit der Stadtverwaltung oder Zivilgesellschaft ausgestaltet werden. Sie bringt unter anderem Impulse aus vorhandenen Innovationsräumen und -formaten ein und regt die Kooperation mit Wissenschaft und Forschung an.

Die »Smart City Charta« der Bundesregierung beschreibt die intelligente, zukunftsorientierte Stadt als aufgeschlossen und innovativ, indem sie Lösungen zur Sicherung kommunaler Aufgaben entwickelt, schnell auf Veränderungsprozesse reagiert und in Co-Produktion mit Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung innovative, maßgeschneiderte Lösungen vor Ort erarbeitet.[135] Voraussetzung hierfür ist ein integrierter Smart-City-Ansatz im Sinne einer themenfeldübergreifenden Herangehensweise und einer interdisziplinären Bearbeitung.[136] Veränderte Arbeitskulturen und fachliches »Querdenken« brauchen Erprobungsräume, damit mögliche Fehlentwicklungen und Umsetzungsprobleme sowie deren Ursachen frühzeitig erkannt und im Sinne einer »positiven Fehlerkultur« im stadtpolitischen Dialog abgeändert werden können. Virtuelle, soziale und physische Innovationsräume ermöglichen die Bearbeitung komplexer Themen und setzen digitale Lösungen in reale Bezüge.[137] Die Chancen der digitalen Transformation Nürnbergs werden dadurch auch für Bürgerinnen und Bürger erlebbar gemacht. Die vielfältigen kreativen Nürnberger Orte, Netzwerke und Veranstaltungen sowie Inkubatoren, Acceleratoren und Co-Working-Spaces sind eine wichtige Basis von »Digitales Nürnberg«: Sie sind von Interdisziplinarität geprägt, stellen gemeinsame Ressourcen bereit und bieten Potenziale für Cross Innovation.

3

Eckpfeiler
Digitalisierung als Teil der integrierten Stadtentwicklung gestalten

Strategie und Maßnahmen für »Digitales Nürnberg« müssen mit der gesamtstädtischen Perspektive und den verschiedenen räumlichen sowie thematischen Strategien abgeglichen werden

Nürnberg hat sich der integrierten Stadtentwicklung verpflichtet.[138] Denn die Umsetzung ganzheitlicher, an der Lebenswelt der Bürgerinnen und Bürger ausgerichteter Strategien und Vorhaben erfordert, alle vorhandenen Ressourcen zu nutzen und sie zu verknüpfen. Ziel ist es, unterschiedliche Bereiche des Zusammenlebens und ihre Wechselwirkungen untereinander zu bedenken und zum Beispiel Siedlungsstruktur, Mobilität, Digitalisierung und soziale Belange in planerische Zusammenhänge zu setzen. Anspruch muss es sein, dass unter Federführung des CDO eine integrierte Strategie mit dem Fokus Digitalisierung über alle Geschäftsbereiche hinweg weiterentwickelt und umgesetzt wird (Eckpfeiler 1). Zusätzlich gilt es, diese thematische Perspektive mit allen anderen raumbezogenen und thematischen strategischen Vorhaben in Beziehung zu setzen, um dem Anspruch einer ganzheitlichen Stadtentwicklung gerecht zu werden.

Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, dass das Bürgermeisteramt mit dem Überblick über alle Stadtentwicklungsvorhaben Teil der Steuerungsgruppe ist. Der Stab Stadtentwicklung im Bürgermeisteramt bringt dabei sowohl Anliegen und Perspektiven von Bürgerinnen und Bürgern und zivilgesellschaftlichen Akteuren ein, die an das Amt herangetragen werden. Außerdem stellt es die Bezüge und Synergien zu anderen Stadtentwicklungsvorhaben her.

Neben dem Megatrend der Digitalisierung konkretisieren sich in Kommunen parallel andere Megatrends wie Globalisierung, demographischer Wandel, Migration oder Klimawandel und müssen konstruktiv gestaltet werden. Vor diesem Hintergrund suchen Kommunen in den letzten Jahren verstärkt nach ganzheitlichen Steuerungsmodellen wie der integrierten Stadtentwicklung oder auch der Ausrichtung an den 17 UN-Zielen für nachhaltige Entwicklung, die soziale, ökonomische und ökologische Dimensionen enthalten.[139] Nürnberg nutzt bezogen auf ganzheitliche Stadtentwicklung bereits gutes Handwerkszeug, das auch für »Digitales Nürnberg« fruchtbar gemacht werden kann: So richtet sich der regelmäßig vorgelegte »Bericht zur nachhaltigen Entwicklung der Stadt Nürnberg« an den UN-Nachhaltigkeitszielen aus.[140] Mit »Integriert planen – integriert handeln. Stadtentwicklung Nürnberg 2016« wurde ein Überblick über die zu diesem Zeitpunkt aktuellen Ansätze von Fachplanungen und von Integrierten Stadtentwicklungskonzepten gegeben und für die breite Öffentlichkeit transparent gemacht.[141]

4

Eckpfeiler
Crossmediale Beteiligung ausbauen

In »Digitales Nürnberg« ist die kontinuierliche digitale und analoge Partizipation der Stadtgesellschaft verankert

Für Nürnberg legt der Stadtrat fest, dass eine kontinuierliche Beteiligung geplant ist: *»Für die Zukunft ist weiterhin ein dauerhafter Austausch zu digitalen Themen mit Fachleuten, aber auch der Stadtgesellschaft geplant, um deren Schwarmintelligenz und Innovationskraft zu nutzen.«*[142] Der für die Erarbeitung der Digitalen Dachstrategie gewählte Ansatz des »Zwei-Kanal-Prinzips«, d. h. die Kombination von analogen Formaten (Ideensammlung mit breiter Öffentlichkeit, vertiefende Fokusgruppenworkshops mit Expertinnen und Experten) und digitalen Formaten (Online-Kurzbefragung, E-Partizipation) hat sich bewährt und sollte fortgesetzt werden. Dabei ist auf die richtige Mischung aus Informationsvermittlung, Ideengenerierung und Akteursvernetzung im Prozessverlauf zu achten.

Perspektivisch sollte die Stadt Nürnberg verstärkt innovative Formate wie Hackathons oder Barcamps nutzen, um vor allem jüngere Zielgruppen für den Prozess zu gewinnen. Bei analogen Formaten ist zu prüfen, ob neben den klassischen Foren und Workshops auch Pop-up-Stores oder Roadshows eingerichtet werden können, bei denen sich Menschen direkt mit digitalen Lösungen vertraut machen. Kooperationen der Stadt mit vielfältigen Akteuren, z. B. bei dem jährlich stattfindenden »Nürnberg Digital Festival«, sind zukunftsweisende Formate und sollten ausgebaut werden.

Beteiligungsfenster sollten anlassbezogen für verschiedene Personengruppen geschaffen werden. Mal ist die Beteiligung verschiedener Geschäftsbereiche der Stadtverwaltung und der kommunalen Beteiligungsunternehmen zielführend, mal eine breite Befragung von Bürgerinnen und Bürgern, mal die Einbindung von Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft. Die Perspektiven und Bedarfe der Zielgruppen können in die Steuerungsgruppe eingebracht werden und das jeweils passende Zielgruppen- und Methodenset erörtert werden.

Die Mehrheit der untersuchten Städte im Smart-City-Atlas des Bitkom e. V. sieht die Beteiligung verschiedener Akteure bei der Entwicklung und Umsetzung einer digitalen Agenda als zentrale Aufgabe an. Erst dadurch können die Bedürfnisse der von den Digitalisierungsvorhaben betroffenen Bürgerschaft, Unternehmen, Institutionen, aber auch von Vertretungen der Politik und Verwaltung auf adäquate Weise berücksichtigt werden. Partizipation schafft zudem eine positive Grundhaltung für ein »Digitales Nürnberg«, indem über Chancen und Risiken transparent informiert und eine aktive Teilhabe an den Veränderungen im Rahmen der digitalen Transformation ermöglicht wird.[143]

5 Eckpfeiler
Digitale Leuchtturmprojekte umsetzen

In »Digitales Nürnberg« tragen digitale Leuchtturmprojekte dazu bei, Ressourcen zu bündeln und Sichtbarkeit zu erhöhen

Für die Stadt Nürnberg bietet die digitale Transformation die Chance, digitale Leuchtturmprojekte von hoher gesamtstädtischer Relevanz zu definieren. Sie sind innovative Vorzeigebeispiele für die Übertragung digitaler Lösungen in die Praxis. Durch ihre Signalwirkung und Strahlkraft über die Stadtgrenzen hinaus stärken sie die Position und Sichtbarkeit Nürnbergs als digitale Stadt im nationalen und internationalen Kontext weiter. Die in dieser *Roadmap* im Kapitel 2 formulierten 13 Handlungsempfehlungen können den Ausgangspunkt für die Festlegung digitaler Leuchtturmprojekte bilden.

Der Entscheidungsprozess, welche Leuchtturmprojekte in der Ressourcenallokation und Kommunikation herausgehoben werden, sollte geschäftsbereichsübergreifend und im Abgleich mit weiteren strategischen Schwerpunkten Nürnbergs »nach innen« in die Stadtverwaltung sowie »nach außen« in die Stadtgesellschaft gestaltet werden und ein Commitment für das Ergebnis erzeugen. Eine entsprechende beteiligungsorientierte Moderation erfolgt durch den CDO und wird von der Steuerungsgruppe prozessorientiert flankiert.

Digitale Leuchtturmprojekte sind ein ausgezeichnetes Instrument, um die Vision und Mission für ein »Digitales Nürnberg« in der Öffentlichkeit zu kommunizieren und das Anliegen über konkretes Handeln und einen unmittelbar erfahrbaren Mehrwert für die Stadtgesellschaft erlebbar zu machen. Durch die Würdigung von Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen innerhalb der Leuchtturmprojekte in öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen wird der Dialog mit der Stadtgesellschaft gestärkt. Darüber hinaus werden die Akteure hinter den Leuchtturmprojekten und ihr Beitrag für die digitale Transformation Nürnbergs sichtbar gemacht.

EU, Bund und Länder fördern derzeit mit Programmen und Wettbewerben digitale Entwicklung in den Städten, bei denen die Fördersummen für Leuchtturmprojekte bis zu einer mehrjährigen Unterstützung in Millionenhöhe reichen.[144] Der Smart-City-Atlas des Bitkom e. V. weist aus, dass in vielen Städten die Entwicklung einer digitalen Agenda bereits von der Umsetzung einzelner Smart-City-Maßnahmen begleitet wird, die als Leuchtturmprojekte verstanden werden. So gibt es beispielsweise eine Vielfalt an Leuchtturmprojekten im Bereich Mobilität, Energie und Umwelt – also Themenfeldern, die in dieser Roadmap bearbeitet wurden. Die diesbezüglich im Smart-City-Atlas zu findenden Leuchttürme reichen von der intelligenten Verkehrssteuerung, über das Parkraummanagement und die Unterstützung bei der Parkplatzsuche bis hin zur Erforschung innovativer Mobilitätskonzepte für den Luftraum und KI-basierte Mobilität.[145]

ANHANG

Projekt-Kurzbeschreibungen aus Kapitel 2.1 bis 2.5

2.1 MOBILITÄT, ENERGIE UND UMWELT

Titel/Bezeichnung	Projektstatus	Ansprechpartner
NACHHALTIG MOBIL		
Kontinuierliche Weiterentwicklung der Website in Richtung Plattform: Integration weiterer Daten aus anderen digitalen Anwendungen mit dem Ziel, Informationen für den Kunden (Parkplatzsuchsoftware, Nürnberg-Skill, Flugplan-Daten etc.) zu verbinden.	in Umsetzung	Airport Nürnberg
Sprachassistenten (Voice): Passagiere und Abholer am Flughafen Nürnberg erhalten zentrale Auskünfte über Flughafen-Nürnberg-Skill und Alexa.	in Umsetzung	Airport Nürnberg
Location Based Services: Leistungsstarke digitale Infrastruktur in den Messehallen zur Nutzung von standortbezogenen Diensten. Diese werden verknüpft mit weiteren Informationen, z. B. über Aussteller und Produktdaten, um einen hohen Mehrwert für den Messebesucher zu generieren.	in Planung	NürnbergMesse
Wegeleitsystem MyLocation: Organisation, Kommunikation und Auszeichnung der Infrastruktur wird hierdurch erleichtert. Das System erlaubt der NürnbergMesse sowie den Gastveranstaltern auf Statusänderungen in Echtzeit zu reagieren.	ist umgesetzt	NürnbergMesse
Passagierführung: Self-Bag-Drop zur Erleichterung des Gepäcktransports für Passagiere	in Planung	Airport Nürnberg
Autonomes Fahren: Shuttle am Vorfeld, z. B. für den Crew-Transport bis zur Flugmaschine	in Planung	Airport Nürnberg
Digitalisierung Fahrdienst: Schneller und zielgerichteter Zugang zu Informationen für die Mitarbeiter der VAG	in Umsetzung	VAG Nürnberg
ENERGIE, KLIMA- UND UMWELTSCHUTZ		
Energetische Quartiers- und Mobilitätskonzepte: Entwicklung in Kooperation mit VAG und Greenwheels, Elektrofahrzeuge im eigenen Fuhrpark, Datennetzwerk für Smart Metering mit intelligenten Zählern	in Umsetzung	wbg Nürnberg GmbH Immobilienunternehmen
Kraftwärmekopplung, CO_2 Neutralität: Ziel ist, die Einrichtung CO_2-neutral zu betreiben. Hierzu sind erste Gespräche mit N-ERGIE geführt worden.	in Planung	Noris Inklusion
Das Kompetenzzentrum für Energiemanagement innerhalb der Stadt Nürnberg (KEM) ist wichtiger Bestandteil des technischen Gebäudemanagaments. Betreut werden alle städtischen Liegenschaften (ca. 1.900 Stück).	in Umsetzung	Hochbauamt
Digitale niedrigschwellige und barrierefreie Energieberatung: In Kooperation mit dem Jobcenter und dem Online-Büro soll für Leistungsempfänger und Geringverdiener ein solches Online-Angebot eingerichtet werden. Perspektivisch soll es auch für weitere Zielgruppen geöffnet werden.	Zukunftsthema	Sozialamt

2.2 QUARTIER, FAMILIE, PFLEGE UND GESUNDHEIT

Titel/Bezeichnung	Projektstatus	Ansprechpartner
ZUSAMMENLEBEN IN DEN QUARTIEREN		
Bürgerstadtteilportale: In Anlehnung an das Portal Online-Beteiligung Nürnberg könnten hier Anregungen, Wünsche und Kritik zu jeweils aktuellen Themen zwischen Bürgerschaft und Stadtverwaltung moderiert und diskutiert werden.	Zukunftsthema	Amt für Kultur und Freizeit
Analoge u. digitale Vernetzung für Information und Organisation von Ehrenamt: Newsletter, Facebook, Themenportal, Bürgernetz	in Umsetzung	Stabsstelle für bürgerschaftliches Engagement und Corporate Citizenship
Weiterentwicklung eines Online-Auftritts und von Social Media zur Stadterneuerung: Geplant sind Brainstorming und Ideenfindung im Dialog mit Online-Büro und E-Government-Büro.	Zukunftsthema	Stadtplanungsamt
FAMILIEN STÄRKEN		
My Real ID: Projekt in Kooperation mit dem Bereich Wohnungsvermittlung des Sozialamtes; Transparenz bei der Vermittlung geförderter und frei finanzierter Wohnungen für Bewerber. Virtuelle Immobilienrundgänge sind in Planung.	in Umsetzung	wbg Nürnberg GmbH Immobilienunternehmen
GESUND UND LANGE LEBEN		
DigiDEM: Einrichtung eines digitalen Demenzregisters in Bayern mit flächendeckenden Langzeitdaten zur Behandlung, Versorgung und Angebotsnutzung in allen Regierungsbezirken Bayerns. Bausteine sind u. a. eine Plattform für Bürger zur Studienteilnahme, Trainingsangebote für Demenzkranke, Informationen zu Unterstützung.	in Umsetzung (im Aufbau)	Medical Valley
Medical Valley Digital Health Application Center: Das digital-medizinische Anwendungszentrum moderiert Entwicklungsprozesse und übernimmt eine Institutsfunktion: Ziel ist es, Digital Health erlebbar zu machen und die Netzwerkarbeit in der Metropolregion Nürnberg zu unterstützen.	in Umsetzung (im Aufbau)	Medical Valley

2.3 BILDUNG, INNOVATION UND FORSCHUNG

Titel/Bezeichnung	Projektstatus	Ansprechpartner
ZUKUNFTSORIENTIERTE BILDUNG		
Bildungsberatung im Verbund zwischen dem Zentrum für Fachkräftemanagement (ZFM) und dem Bildungscampus Nürnberg (BCN): Das ZFM wird Fachkräfte im Rahmen des Programmbereichs »Beruf und Karriere« des BCN hinsichtlich der Weiterentwicklung von digitalen Kompetenzen beraten.	in Planung	Bildungscampus Nürnberg
INNOVATIONSÖKOSYSTEME ALS ENTWICKLUNGS- UND WACHSTUMSMOTOREN		
Einrichtung eines Reallabors: Nutzung eines Quartiers für die Erprobung innovativer Ideen, Produkte und Angebote unter Realbedingungen. Aktuell ergibt sich durch die Entwicklung am ehem. Südbahnhof/Brunecker Straße ein Gelegenheitsfenster, Zugang zu einer geeigneten Fläche zu erhalten. Die genaue Ausgestaltung ist noch in der Diskussion.	Zukunftsthema	Wirtschaftsförderung Nürnberg
Kooperation mit einem Technologiezentrum (z. B. ZOLLHOF – Tech Incubator), um Ideenreichtum ins Unternehmen zu bringen und in einen interdisziplinären Austausch zu treten.	in Planung	Airport Nürnberg
Offene Denkfabrik: Eventformat, um innovationsrelevante Projekte in die Öffentlichkeit zu tragen. Angedacht ist, das Format um die Themen Digitalisierung, New Work auszubauen, z. B. durch Einbinden von TED-Talks und das Streaming von Podcasts während der Veranstaltungen.	in Umsetzung	JOSEPHS
Energie und Wohnen: Austausch zwischen der wbg, dem Verein Energieregion und dem Energie Campus über Innovationen zu diesem Thema. Pilotprojekte können bei der wbg umgesetzt werden.	in Umsetzung	wbg Nürnberg GmbH Immobilienunternehmen
Installation einer Denkfabrik (Think Tank) zur Entwicklung von Innovationen des Airport Nürnberg, inkl. der Testung von Prototypen.	in Planung	Airport Nürnberg

2.4 KULTUR UND FREIZEIT

Titel/Bezeichnung	Projektstatus	Ansprechpartner
DIGITALE KULTUR- UND FREIZEITKOMMUNIKATION		
Online-Ticketverkauf für Flughafenführungen, damit die Sonntagsführungen auch online angeboten werden können. Derzeit müssen die Tickets am Flughafen gekauft werden.	in Umsetzung	Airport Nürnberg
Ticketing Online-Anmeldung Kurse: Da es in den Kulturläden momentan kein medienbruchfreies digitales Ticketing gibt, ist es das Ziel, hierfür ein möglichst einheitliches System in allen städtischen Einrichtungen zu installieren.	Zukunftsthema	Amt für Kultur und Freizeit
Print@home-Ticket: Ab Jan. 2020 löst das System den aktuellen städtischen Online-Ticketshop ab. Die Print@home-Tickets werden mit einem QR- oder Barcode in Echtzeit generiert, können aber auch weiterhin als hochwertiger Gutschein zugeschickt werden.	in Umsetzung	Tiergarten
Aufbau des Zukunftsmuseums und Vernetzung aller musealer Einrichtungen Nürnbergs.	in Umsetzung	Deutsches Museum
Revitalisierung des Volksbads: Das Projekt soll auch digital begleitet werden, z. B. durch eine digitale Begehbarkeit mit 360-Grad-Ansichten, Instagram und Internetseite.	in Planung	Geschäftsbereich des 2. Bürgermeisters
KULTUR UND FREIZEIT DIGITAL ERLEBEN		
Digitale Ausstellungen: Über Beacons im Stadtteil können die Nutzenden digitale Kunst im öffentlichen Raum an verschiedenen Orten im Stadtteil abrufen – von der Stadtteilerzählung durch Bewohner bis hin zu Wandgestaltungen. Kooperation mit freien Künstlern ist angedacht.	in Planung	Amt für Kultur und Freizeit
Begleitete Spiele im Loni-Übler-Haus im Rahmen des offenen Jugendtreffs und Anleitung bei der Nutzung eines PCs.	in Planung	Amt für Kultur und Freizeit
Digitaler Stadtrundgang – Spaziergang durch die EU: Die Nutzenden konnten sich ein Hörspiel auf das eigene Handy laden und den Stadtteil erkunden.	ist umgesetzt	Amt für Kultur und Freizeit
Online-Datenbank und Collection: Onlinestellung der Sammlung des Deutschen Spielearchivs auf Objektbasis (Online-Collection) als synergetisch organisierte Gesamtdatenbank, die als Forschungsinstrument und Recherchedatenbank dienen soll. Dieses Projekt findet in Kooperation mit Hochschulen im Kontext von (Brett-)Spielforschung statt.	Zukunftsthema	Haus des Spiel(en)s

2.5 DATEN, INFRASTRUKTUREN, PROZESSAUTOMATISIERUNG UND KOMMUNALE ONLINE-DIENSTE

Titel/Bezeichnung	Projektstatus	Ansprechpartner
DATEN IM »DIGITALEN NÜRNBERG«		
Virtuelle Schatzkammer: Durch den Aufbau einer »virtuellen Schatzkammer« will die Stadtbibliothek einen weltweiten und dauerhaften Zugang zu den in der Stadtbibliothek aufbewahrten schriftlichen Kulturdenkmälern sowie lokalgeschichtlich bedeutenden Schriften in digitaler Form oder zu elektronischen Publikationen städtischer Dienststellen ermöglichen.	in Umsetzung	Stadtbibliothek
E-Rechnung: Mit der Einführung der elektronischen Rechnungsbearbeitung wird der Abrechnungsprozess aktuell grundlegend digitalisiert. Vorrangig ist zunächst die Sicherstellung der gesetzlichen Verpflichtung, elektronische Rechnungen zu empfangen und zu verarbeiten.	in Umsetzung	Referat für Finanzen, Personal, IT und Organisation
LEISTUNGSFÄHIGE DIGITALE INFRASTRUKTUREN		
Messenger-Erprobung: Für die Einführung eines Messenger-Dienstes für dienstliche Zwecke wird derzeit ein Pilotbetrieb vorbereitet. Bei positiver Erfahrung soll dieser Dienst verwaltungsweit bereitgestellt werden.	in Umsetzung	Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation
Mobiler Arbeitsplatz: Vom Schreibtisch zum Tablet und zurück – neue Technologien ermöglichen das Arbeiten in der gewohnten Benutzerumgebung auf jedem Endgerät. So wird mobiles Arbeiten effizient. Noch in diesem Jahr soll ein erster Pilotversuch gestartet werden.	in Umsetzung	Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation
PROZESSAUTOMATISIERUNG UND KOMMUNALE ONLINE-DIENSTE		
Online-Terminreservierung: In zahlreichen Dienststellen der Stadt Nürnberg können Bürgerinnen und Bürger mithilfe der Online-Terminreservierung Wartezeiten vermeiden. Dieser Dienst wird sehr gut angenommen und trägt somit sowohl zum Komfort für Bürgerinnen und Bürger als auch zur Planungssicherheit für die Ämter der Stadt Nürnberg bei.	in Betrieb	Verschiedene Ämter der Stadt Nürnberg
Online-Module Kfz-Zulassung: Bei der Kfz-Zulassungsbehörde sind bereits insgesamt sieben Online-Module eingeführt, über die die Bürgerinnen und Bürger unter anderem Termine vereinbaren, Kennzeichen reservieren oder ihr Fahrzeug abmelden können. Ab 2020 soll auch die Neuanmeldung von Fahrzeugen online durchgeführt werden können.	in Betrieb – weiterer Ausbau in Umsetzung	Ordnungsamt
Dokumentenmanagement: Mit der Fabasoft eGov-Suite steht der Stadt Nürnberg ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) zur Verfügung, das eine einheitliche, strukturierte sowie rechts- und revisionssichere Aktenführung ermöglicht. Durch eine integrierte Workflow-Komponente ergibt sich zudem die Möglichkeit, Geschäftsprozesse zu digitalisieren und zu optimieren.	in Betrieb – weiterer Ausbau in Umsetzung	Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation
E-Recruiting: Die Plattform wurde eingerichtet und hat ihren Betrieb aufgenommen. Damit ist es möglich, sich online bei der Stadt Nürnberg zu bewerben und die interne Bearbeitung systematisch zu unterstützen, was Stellenbesetzungsverfahren deutlich beschleunigen wird.	in Betrieb	Personalamt
Digitale Kundenkommunikation beim Bildungscampus Nürnberg: Mit einem digitalen Kommunikationskonzept will der Bildungscampus Nürnberg bestehende Kundengruppen festigen und vor allem neue und junge erschließen, die bislang mit Print-Kommunikationsinstrumenten kaum mehr erreicht wurden. Über ein Reifegradmodell sollen die Digitalaktivitäten für die beiden Marken »Bildungszentrum« und »Stadtbibliothek Nürnberg« künftig gesteuert werden.	in Umsetzung	Bildungscampus

ENDNOTEN

1 Stadt Nürnberg (2019): Digitale Dachstrategie/Integriertes Stadtentwicklungskonzept (INSEK) »Digitales Nürnberg«, Teil 1: Strategische Leitlinien. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/imperia/md/digitales_nuernberg/dokumente/insek_digitales_nurnberg_teil_1_strategische_leitlinien.pdf*, S. 18. Abruf 23.10.2019.
2 Im Mercer »Quality of Living«-Ranking 2019 belegt Nürnberg im internationalen Vergleich Platz 23 und im nationalen Vergleich Platz 6. Mercer (2019). München bietet die beste Lebensqualität in Deutschland. Online verfügbar unter: *www.mercer.de/newsroom/quality-of-living-2019.html*, Abruf 12.11.2019.
3 Stadt Nürnberg (2019): Wirtschaftsstandort Nürnberg Positionsbestimmung 2019. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/imperia/md/wirtschaft/dokumente/publikationen/positionsbestimmung_2019.pdf*, Abruf 16.10.2019.
4 Ebd.
5 Stadt Nürnberg (2019): Kenndaten für Investoren, Zahlen und Fakten zum Wirtschaftsstandort Nürnberg. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/imperia/md/wirtschaft/dokumente/publikationen/kenndaten_fuer_investoren_nuernberg.pdf*, Abruf 12.11.2019.
6 Stand Juni 2018: 311.312 Beschäftigte. Stadt Nürnberg (2019): Wirtschaftsstandort Nürnberg Positionsbestimmung 2019. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/imperia/md/wirtschaft/dokumente/publikationen/positionsbestimmung_2019.pdf*, Abruf 16.10.2019.
7 Metropolregion Nürnberg; N-ERGIE; Aktiengesellschaft (2018): Klimaschutzziele 2030: Metropolregion Nürnberg legt Maßnahmenpaket vor. Online verfügbar unter: *www.n-er-gie.de/public/remotemedien/media/n_ergie/internet/die_n_ergie/unternehmen_1/publikationen/Accelerator_Zusammenfassung_kurz_final.pdf*, Abruf 21.10.2019.
8 Stadt Nürnberg (2019): Mobilität in Nürnberg. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/internet/verkehrsplanung/mobilitaet.html*, Abruf 16.10.2019.
9 Stadt Nürnberg (2019): Daten zum Verkehr. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/internet/verkehrsplanung/daten.html*, Abruf 16.10.2019.
10 Marketingverein der Europäischen Metropolregion Nürnberg e. V. (2019): Verkehrsverbund in der Metropolregion. Online verfügbar unter: *www.metropolregion-nuernberg.de/leben-arbeiten/mobilitaet/verkehrsverbund-in-der-metropolregion.html*, Abruf 16.10.2019.
11 Stadt Nürnberg (2019): Mobilität in Nürnberg. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/internet/verkehrsplanung/mobilitaet.html*, Abruf 16.10.2019.
12 Zukunftsinstitut GmbH (2018): Aufbruch in ein neues Zeitalter der Mobilität. Online verfügbar unter: *www.zukunftsinstitut.de/artikel/aufbruch-in-ein-neues-zeitalter-der-mobilitaet*, Abruf 16.10.2019.
13 Ebd.
14 Ebd.
15 Infas Institut für angewandte Sozialwissenschaften GmbH im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (2019): Mobilität in Deutschland, Kurzreport, Verkehrsaufkommen – Struktur – Trends. Online verfügbar unter: *www.mobilitaet-in-deutschland.de/pdf/infas_Mobilitaet_in_Deutschland_2017_Kurzreport.pdf*, Abruf 16.10.2019.
16 Stadt Nürnberg (2019): Zahlen und Fakten zur E-Partizipation »Mein digitales Nürnberg«. Online verfügbar unter: *www.onlinebeteiligung.nuernberg.de/sites/default/files/unit/files/final_epa_auswertung_mein_digitales_nue.pdf*, Abruf 21.10.2019.
17 Stadt Nürnberg (2019): Innovative Verkehrstechnik und Mobilitätssysteme. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/internet/wirtschaft/verkehrstechnik.html*, Abruf 24.10.2019.
18 Ebd.
19 Greenpeace (2017) Städte-Ranking zur nachhaltigen Mobilität. Online verfügbar unter: *www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/20170322_greenpeace_mobilitaetsranking_staedte.pdf*, Abruf 17.10.2019.
20 Darunter z. B. Digitalisierung U-Bahn-Linie U1 (Stadt Nürnberg), NürnbergMOBIL (Plattform/App/eTarif) (VAG), Dynamische Fahrgastinformationssysteme/Ausbau der DFIS-Anzeiger (VAG), Digitalisierung und Elektrifizierung von Parkräumen (N-ERGIE), Datenerhebung zentrale P+R-Hintergrundsystem (VGN).
21 Hamburger Hochbahn AG (2019): Projekt HEAT. Online verfügbar unter: *www.hochbahn.de/hochbahn/hamburg/de/Home/Naechster_Halt/Ausbau_und_Projekte/projekt_heat*, Abruf 24.10.2019.
22 BerlinOnline Stadtportal GmbH & Co. KG (2019): BVG schickt selbstfahrenden Bus durch Tegel. Online verfügbar unter: *www.berlin.de/tourismus/infos/verkehr/nachrichten/5867859-4357821-bvg-schickt-selbstfahrenden-bus-durch-te.html*, Abruf 24.10.2019.
23 Mainzer Stadtwerke AG (2019): Kompetenzzentrum Intelligente Mobilität bündelt Projekte. Online verfügbar unter: *www.mainzer-stadtwerke.de/medien/presseforum/pressemitteilungen/pressemitteilung/kompetenzzentrum-intelligente-mobilitaet-buendelt-projekte*, Abruf 24.10.2019.
24 MaaS Global Oy (2019): All your journeys, one app for all your transport needs. Online verfügbar unter: *whimapp.com*, Abruf 17.10.2019.
25 Stadt Nürnberg (2019): An morgen denken: Nürnbergs Strategie zum Klimaschutz. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/internet/klimaschutz/klimaschutz.html*, Abruf 21.10.2019.
26 Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena) (2019): Zukunftslabor Stadt. Online verfügbar unter: *www.dena.de/newsroom/zukunftslabor-stadt*, Abruf 21.10.2019.
27 EUWID Europäischer Wirtschaftsdienst GmbH (2019): Smart City – Chancen für EVU? Online verfügbar unter: *www.euwid-energie.de/smart-city-chancen-fuer-evu*, Abruf 21.10.2019.
28 Klima Bündnis (2015): Der Smart-City-Ansatz, Chance und Herausforderung für Städte und Gemeinden. Online verfügbar unter: *www.klimabuendnis.org/fileadmin/Inhalte/7_Downloads/Informationspapier_Smart_Cities_201601.pdf*, Abruf 21.10.2019.
29 Fraunhofer FOKUS Zentrum für Smart Cities (2019): ENERGIE. Online verfügbar unter: *www.ict-smart-cities-center.com/smart-cities/energie*, Abruf 21.10.2019.
30 Klima Bündnis (2015): Der Smart-City-Ansatz, Chance und Herausforderung für Städte und Gemeinden. Online verfügbar unter: *www.klimabuendnis.org/fileadmin/Inhalte/7_Downloads/Informationspapier_Smart_Cities_201601.pdf*, Abruf 21.10.2019.
31 Agentur für Erneuerbare Energien (2013): Regionale Energie für die Stadt. Online verfügbar unter: *www.unendlich-viel-energie.de/erneuerbare-energie/biomasse2/regionale-energie-fuer-die-stadt*, Abruf 11.11.2019.
32 Zukunftsinstitut GmbH (2018): Megatrend Neo-Ökologie. Online verfügbar unter: *www.zukunftsinstitut.de/artikel/mtglossar/neo-oekologie-glossar*, Abruf 23.10.2019.
33 Stadt Nürnberg (2019): Zahlen und Fakten zur E-Partizipation »Mein digitales Nürnberg«. Online verfügbar unter: *www.onlinebeteiligung.nuernberg.de/sites/default/files/unit/files/final_epa_auswertung_mein_digitales_nue.pdf*, Abruf 21.10.2019.
34 Das Knoblauchsland ist die Bezeichnung eines Gemüseanbaugebietes in der Mitte des Städte-Dreiecks Nürnberg-Fürth-Erlangen. Wikipedia (2019). Knoblauchsland. Online verfügbar unter: *www.de.wikipedia.org/wiki/Knoblauchsland*, Abruf 22.10.2019.
35 Stadt Nürnberg (2019): Energiesektor. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/internet/wirtschaft/energie.html*, Abruf 22.10.2019.
36 Ebd.
37 Energie Campus Nürnberg (2019): Forschung. Online verfügbar unter: *www.encn.de*, Abruf 22.10.2019.
38 Stadt Nürnberg (2019): Klimaschutz in Nürnberg. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/internet/klimaschutz/klimaschutz_nbg.html*, Abruf 22.10.2019.
39 Stadt Nürnberg (2019): Klimafahrplan, Integrierter Klimafahrplan Nürnberg 2010–2050. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/internet/klimaschutz/klimafahrplan.html*, Abruf 22.10.2019.
40 Fraunhofer ISS (2019). KI in Transport und Mobilität: Fahrerassistenzsysteme im Schienenverkehr. Online verfügbar unter: *www.scs.fraunhofer.de/de/referenzen/ada-center/fahrerasssistenzsysteme-schienenverkehr.html*, Abruf 12.11.2019.
41 Stadt Wien (2019): aspern Seestadt – ein »Urban Lab« der Smart City Wien. Online verfügbar unter: *www.wien.gv.at/stadtentwicklung/projekte/aspern-seestadt/urban-lab.html*, Abruf 24.10.2019.
42 OFFIS e. V. (2019): Energetisches Nachbarschaftsquartier Fliegerhorst Oldenburg. Online verfügbar unter: *www.enaq-fliegerhorst.de*, Abruf 24.10.2019.
43 Nürnberg hat etwa die gleiche Einwohnerzahl wie Bremen und Leipzig, ist aber von der Fläche her kleiner. Stadt Nürnberg (2011). Rahmenbedingungen und Fachplanungen Grundlage für die Stadtplanung. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/imperia/md/stadtplanung/broschueren/rahmenbedingungen_stadtplanung_afs_20111110.pdf*, Abruf 19.09.2019.

44 Amt für Stadtforschung und Statistik für Nürnberg und Fürth (2015): Statistischer Monatsbericht für Mai 2015 – Ehrenamtliche Tätigkeit in Nürnberg, M449. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/imperia/md/statistik/dokumente/veroeffentlichungen/berichte/monatsberichte/2015/monatsbericht_2015_05.pdf*, Abruf 22.09.2019.
45 Becker, A. / Göppert, H. / Schnur, O. / Schreiber, F. (2018): Die digitale Renaissance der Nachbarschaft, Soziale Medien als Instrument postmoderner Nachbarschaftsbildung. In: vhw FWS 4.
46 Becker, A. / Krüger, K. / Schnur, O. (2018): Vernetzte Nachbarn – wie wirken digitale Medien auf analoge Nachbarschaft? In: Nachrichten der ARL. Online verfügbar unter: *shop.arl-net.de/media/direct/pdf/nachrichten/2018-2/nr_2-18_becker-etal.pdf*, Abruf 24.09.2019.
47 Stadt Nürnberg (2019): Zahlen und Fakten zur E-Partizipation »Mein digitales Nürnberg«. Online verfügbar unter: *www.onlinebeteiligung.nuernberg.de/sites/default/files/unit/files/final_epa_auswertung_mein_digitales_nue.pdf*, Abruf 21.10.2019.
48 Bluepingu (2019). Das LeihBu Nürnberg. Online verfügbar unter: *www.bluepingu.de/blog/453-das-leihbu-nuernberg*, Abruf 21.10.2019.
49 Schwabinger Tor / Jost Hurler Beteiligungs und Verwaltungs GmbH & Co. KG (2019): Wohnen im Quartier Schwabinger Tor. Online verfügbar unter: *www.schwabinger-tor.de/de*, Abruf 23.09.2019.
50 The City of Aarhus (2019): Digital Neighbourhood. Online verfügbar unter: *www.smartaarhus.eu/projects/digital-neighbourhood*, Abruf 23.09.2019.
51 Stadt Nürnberg (2019): Nürnberg in Zahlen: Daten und Fakten. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/internet/stadtportal/daten_und_fakten.html*, Abruf 24.09.2019.
52 Zukunftsinstitut (2019): Individualisierung Glossar. Online verfügbar unter: *www.zukunftsinstitut.de/artikel/mtglossar/individualisierung-glossar*, 24.09.2019.
53 Stadt Nürnberg (2019): Zahlen und Fakten zur E-Partizipation »Mein digitales Nürnberg«. Online verfügbar unter: *www.onlinebeteiligung.nuernberg.de/sites/default/files/unit/files/final_epa_auswertung_mein_digitales_nue.pdf*, Abruf 21.10.2019.
54 Stadt Nürnberg (2019): Bündnis für Familie – Wir über uns. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/internet/buendnis_fuer_familie*, Abruf 24.09.2019.
55 Open Knowledge Foundation Deutschland e. V. (2019): Familienlabore. Im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Online verfügbar unter: *www.familienlabore.de*, Abruf 24.09.2019.
56 Landeshauptstadt Kiel, Dezernat für Bildung, Jugend und Kreative Stadt (2019): Die Kieler Familien-App. Online verfügbar unter: *www.kiel.de/de/gesundheit_soziales/kinder_familie/familienapp.php*, Abruf 26.09.2019.
57 Stadt Nürnberg – Referat für Jugend, Familie und Soziales – Bereich Demografie und Generationenfragen (2017): Nürnberger Seniorinnen und Senioren in Zahlen. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/imperia/md/seniorenamt/dokumente/fachliche_informationen/senioren_in_zahlen.pdf*, Abruf 24.09.2019.
58 Mit einem Anteil von 64 Prozent werden die meisten Pflegebedürftigen zu Hause gepflegt, entweder von Angehörigen, die Pflegegeld erhalten (6.030), oder von den 99 ambulanten Pflegediensten (3.426). 5.574 Pflegebedürftige werden stationär, darunter 226 teilstationär, in einem der 64 Pflegeheime betreut. Amt für Stadtforschung und Statistik für Nürnberg und Fürth (2015): Statistischer Monatsbericht für Juni 2019 – Pflegebedürftige in Nürnberg und Fürth, M498. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/imperia/md/statistik/dokumente/veroeffentlichungen/berichte/monatsberichte/2019/mb2019_06_internet_bericht.pdf*, Abruf 23.09.2019.
59 Bundesministerium für Bildung und Forschung (2019): ZukunftsForum I: Gesundheit neu denken. Online verfügbar unter: *www.zukunft-verstehen.de/zukunftsforen/zukunftsforum-1/themen*, Abruf 23.09.2019.
60 Stadt Nürnberg (2019): Zahlen und Fakten zur E-Partizipation »Mein digitales Nürnberg«. Online verfügbar unter: *www.onlinebeteiligung.nuernberg.de/sites/default/files/unit/files/final_epa_auswertung_mein_digitales_nue.pdf*, Abruf 21.10.2019.
61 Wirtschaftsförderung Nürnberg (2019): Erste Klasse in Medizin und Gesundheit. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/internet/wirtschaft/medizin_gesundheit.html*, Abruf 23.09.2019.
62 Medical Valley EMN e. V. (2019): Spitzencluster. Online verfügbar unter: *medical-valley-emn.de/projekte/spitzencluster*, Abruf 23.09.2019.
63 Wirtschaftsförderung Nürnberg (2019): Erste Klasse in Medizin und Gesundheit. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/internet/wirtschaft/medizin_gesundheit.html*, Abruf 23.09.2019
64 Bruno Ristol (2019): DigitalCare, Digitale Infrastruktur für Pflege, Betreuung und Gesundheit. Online verfügbar unter: *www.digitalcare.bayern*, Aufruf 23.09.2019.
65 Rhein-Kreis Neuss (2019): Pflegefinder. Online verfügbar unter: *pflegefinder.rhein-kreis-neuss.de*, Abruf 23.09.2019.
66 Rhein-Kreis Neuss (2019): Rhein-Erft-Kreis übernimmt Heimfinder-App vom Rhein-Kreis Neuss, Pressemitteilung vom 01.02.2019. Online verfügbar unter: *www.rhein-kreis-neuss.de/de/verwaltung-politik/pressemeldungen/2019/058-2019-rhein-erft-kreis-uebernimmt-heimfinder-app-vom-rhein-kreis-neuss.html*, Abruf 23.09.2019.
67 Stadt Nürnberg (2017): Lernen und Lehren an städtischen und staatlichen Schulen in Nürnberg im Digitalen Zeitalter. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/imperia/md/schulen_in_nuernberg/dokumente/qualitaetsmanagement/strategie_digitale_bildung_3bm_stadtnuernberg.pdf*, Abruf 02.10.2019.
68 If Institute for Future Design (2018): Bildung 2030 – Sieben Trends, die die Schule und das Bildungssystem revolutionieren. Online verfügbar unter: *www.if-future-design.de/2018/03/22/bildung-2030-sieben-trends-die-die-schule-und-das-bildungssystem-revolutionieren*, Abruf 01.10.2019.
69 Breidenbach, S. / Ben Larbi, M. / Fischer, M. (2019): TREND: Gamification. Online verfügbar unter: *trendreport-bildung.de/trend-gamification*, Abruf 01.10.2019.
70 Innovationsbegleitung und Innovationsberatung der VDI Technologiezentrum GmbH (2015): Gesellschaftliche Veränderungen 2030, Ergebnisband 1 zur Suchphase von BMBF-Foresight Zyklus II. Düsseldorf, S. 38.
71 Stadt Nürnberg (2019): Zahlen und Fakten zur E-Partizipation »Mein digitales Nürnberg«. Online verfügbar unter: *www.onlinebeteiligung.nuernberg.de/sites/default/files/unit/files/final_epa_auswertung_mein_digitales_nue.pdf*, Abruf 21.10.2019.
72 NUE digital GmbH (2019): Digital School Days. Online verfügbar unter: *nuernberg.digital/schulen*, Abruf 01.10.2019.
73 Bildungslandschaft Altstadt Nord e. V. (2019): Wir über uns. Online verfügbar unter: *www.ban-koeln.de/faq*, Abruf 15.10.2019.
74 Stadt Ulm (2019). Verschwörhaus. Online verfügbar unter: *www.ulm.de/leben-in-ulm/digitale-stadt/verschwörhaus*, Abruf 01.10.2019.
75 Vgl. als ein überzeugendes selbstorganisiertes Beispiel, wie Schulen von anderen Schulen lernen, den 1989 gegründeten Schulverbund »Blick über den Zaun.« Schulverbund Blick über den Zaun (2019). Blick über den Zaun. Online verfügbar unter: *www.blickueberdenzaun.de*, Abruf 01.10.2019.
76 Stadt Nürnberg (2019). Das Innovations-Ökosystem in Nürnberg wächst weiter. Online verfügbar unter: *wirtschafts-blog.nuernberg.de/2019/02/13/das-innovations-oekosystem-in-nuernberg-waechst-weiter*, Abruf 13.11.2019.
77 Zukunftsinstitut (2015). Open Innovation: Ko-Kreation. Online verfügbar unter: *www.zukunftsinstitut.de/artikel/open-innovation-ko-kreation*, Abruf 13.11.2019
78 VDI Technologiezentrum (2015): Gesellschaftliche Veränderungen 2030, Ergebnisband 1 zur Suchphase von BMBF-Foresight Zyklus II, S. 138.
79 Ebd.
80 Ebd.
81 Stadt Nürnberg (2019): Zahlen und Fakten zur E-Partizipation »Mein digitales Nürnberg«. Online verfügbar unter: *www.onlinebeteiligung.nuernberg.de/sites/default/files/unit/files/final_epa_auswertung_mein_digitales_nue.pdf*, Abruf 21.10.2019.
82 Fraunhofer ISS. (2019): Neues Kompetenzzentrum für Data Analytics und KI in der Industrie. Online verfügbar unter: *www.scs.fraunhofer.de/de/referenzen/ada-center.html*, Abruf 13.11.2019.
83 The City of Aarhus (2019): Projects. Online verfügbar unter: *www.smartaarhus.eu/projects*, Abruf 01.10.2019.
84 Deutsche Bahn AG (2019): Programme der DB mindbox. Online verfügbar unter: *www.dbmindbox.com*, Abruf 01.10.2019.
85 Stadt Nürnberg – Wirtschaftsförderung (2019): Wissenschaftsstandort Nürnberg – Überblick über die wissenschaftlichen Einrichtungen. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/imperia/md/stadtportal/dokumente/nuernberg_wissenschaftsstandort1.pdf*, Abruf 02.10.2019.

86 Ebd.
87 Stadt Nürnberg (2017): Bildungsbericht Nürnberg 2017, Vierter Bildungsbericht der Stadt Nürnberg. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/imperia/md/bildungsbuero/dokumente/bb171207_01.pdf*, S. 311 ff, Abruf 02.10.2019.
88 Müller-Prothmann, T. & N. Dörr (2014): Innovationsmanagement. Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse, Pocket Power Qualitätsmanagement, München: Hanser, 3. Auflage.
89 VDI Technologiezentrum: Gesellschaftliche Veränderungen 2030, Ergebnisband 1 zur Suchphase von BMBF-Foresight Zyklus II, 2015, S. 40 f.
90 Stadt Nürnberg (2019): Zahlen und Fakten zur E-Partizipation »Mein digitales Nürnberg«. Online verfügbar unter: *www.onlinebeteiligung.nuernberg.de/sites/default/files/unit/files/final_epa_auswertung_mein_digitales_nue.pdf*, Abruf 21.10.2019.
91 Hafen City Universität Hamburg: CityScienceLab, eine Kooperation mit dem MIT Media Lab. Online verfügbar unter: *www.hcu-hamburg.de/research/csl*, Abruf 01.10.2019.
92 Eurocites (2019): Building Smart Cities together. Online verfügbar unter: *www.sharingcities.eu*, Abruf 01.10.2019.
93 Stadt Nürnberg – Wirtschaftsförderung (2019): Kenndaten für Investoren. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/imperia/md/wirtschaft/dokumente/publikationen/kenndaten_fuer_investoren_nuernberg.pdf*, Abruf 04.10.2019.
94 Congress- und Tourismus-Zentrale Nürnberg (2017): Wirtschaftsfaktor Tourismus für die Stadt Nürnberg 2017. Online verfügbar unter: *www.tourismus.nuernberg.de/fileadmin/user_upload/2017_Wirtschaftsfaktor.pdf*, Abruf 04.10.2019.
95 Stadt Nürnberg – Bewerbungsbüro Kulturhauptstadt Europas 2025 (2018): Das Bid Book in Kurzform. Online verfügbar unter: *n2025.eu/N2025_BidBook_Zusammenfassung.pdf*, Abruf 04.10.2019.
96 Finance Business (2018): Vier Trends bei der Kundenorientierung. Online verfügbar unter: *www.financebusiness.afb.de/2018/04/23/trends-bei-der-kundenorientierung*, Abruf 05.10.2019.
97 Zukunftsinstitut (2019): Triggerbasierte Interaktion und neue Marketingkompetenzen. Online verfügbar unter: *www.zukunftsinstitut.de/artikel/marketing/triggerbasierte-interaktion-und-neue-marketingkompetenzen*, Abruf 05.10.2019.
98 Stadt Nürnberg (2019): Zahlen und Fakten zur E-Partizipation »Mein digitales Nürnberg«. Online verfügbar unter: *www.onlinebeteiligung.nuernberg.de/sites/default/files/unit/files/final_epa_auswertung_mein_digitales_nue.pdf*, Abruf 21.10.2019.
99 Kulturreferat (2019): Kulturreferat der Stadt Nürnberg. Online verfügbar unter: *www.nuernbergkultur.de/fileadmin/editors/pdf/Kulturstrategie_der_Stadt_Nuernberg.pdf*, Abruf 04.10.2019.
100 Kulturfokus (2019): Über Kulturfokus. Online verfügbar unter: *www.kulturfokus.de/ueber-kulturfokus*, Abruf 04.10.2019.
101 Stadt Hamburg (2019): Kulturpunkte-App, Mobiles Kulturportal für Hamburg. Online verfügbar unter: *www.hamburg.de/bkm/4374978/kulturpunkte*, Abruf 06.11.2019.
102 Forum Bibliothek und Information (2019): TOPORAZ. Der historische Stadtraum von Nürnberg wird interaktiv erlebbar. Online verfügbar unter: *b-u-b.de/toporaz/#!prettyPhoto*, Abruf 05.10.2019.
103 Nordbayern (2019): Zwei Fifa-Profis verpflichtet: FCN steigt in eSports ein. Online verfügbar unter: *www.nordbayern.de/sport/zwei-fifa-profis-verpflichtet-fcn-steigt-in-esports-ein-1.6706246*, Abruf 05.10.2019.
104 Ramboll Management Consulting: Experteninterview mit Sebastian Pfaller, Haus des Spiel(en)s, am 26.09.2019.
105 Zukunftsinstitut (2019): Augmented Reality: Die erweiterte Welt. Online verfügbar unter: *www.zukunftsinstitut.de/artikel/augmented-reality-die-erweiterte-welt*, Abruf 05.10.2019.
106 Zukunftsinstitut (2019): Virtual Reality: Die Erschaffung neuer Welten. Online verfügbar unter: *www.zukunftsinstitut.de/artikel/virtual-reality-die-erschaffung-neuer-welten*, Abruf 05.10.2019.
107 Netzwerk Kulturberatung (2018): Abschlussbericht zur Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Im Auftrag der Stadt Nürnberg und des Kulturreferats der Stadt Nürnberg. S. 19 f. Online verfügbar unter *www.nuernbergkultur.de/fileadmin/editors/pdf/kultura_2018-01-31_TOP_1_Anlage_3_oeffentlich_100654.pdf*, Abruf 05.10.2019.
108 Ebd. S. 54 f.
109 Stadt Nürnberg (2019): Zahlen und Fakten zur E-Partizipation »Mein digitales Nürnberg«. Online verfügbar unter: *www.onlinebeteiligung.nuernberg.de/sites/default/files/unit/files/final_epa_auswertung_mein_digitales_nue.pdf*, Abruf 21.10.2019.
110 Netzwerk Kulturberatung (2018): Abschlussbericht zur Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Im Auftrag der Stadt Nürnberg und des Kulturreferats der Stadt Nürnberg, S. 19 f. Online verfügbar unter: *www.nuernbergkultur.de/fileadmin/editors/pdf/kultura_2018-01-31_TOP_1_Anlage_3_oeffentlich_100654.pdf*, Abruf 05.10.2019.
111 Staatstheater Nürnberg (2019): Barcamp – Kunst & Kultur in der Digitalen Gesellschaft. Online verfügbar unter: *www.staatstheater-nuernberg.de/spielplan-18-19/barcamp-kunst-kultur-in-der-digitalen-gesellschaft/19-07-2019/1200*, Abruf 06.10.2019.
112 Netzwerk Kulturberatung (2018): Abschlussbericht zur Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Im Auftrag der Stadt Nürnberg und des Kulturreferats der Stadt Nürnberg. S. 80. Online verfügbar unter: *www.nuernbergkultur.de/fileadmin/editors/pdf/kultura_2018-01-31_TOP_1_Anlage_3_oeffentlich_100654.pdf*, Abruf 05.10.2019.
113 Der Begriff Big Data umschreibt zum einen die immer rasanter wachsenden Datenmengen und zum anderen geht es auch um neue und explizit leistungsstarke IT-Lösungen und -systeme, mit denen Städte und Unternehmen die Informationsflut mit Mehrwert verarbeiten können – Stichwort Machine Learning.
114 Krabina, B. / Wiedemann, M. (2019): Open Data in Kommunen. Welche Daten stellen Kommunen als Open Data zur Verfügung? Ein Musterdatenkatalog für Nordrhein-Westfalen. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg): LebensWerte Kommune, Ausgabe 2/2019, S. 1. Online verfügbar unter: *www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Smart_Country/AK_2_2019_05_08_ONLINE.pdf*, Abruf 30.09.2019.
115 Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2019): Open Government. Online verfügbar unter: *www.bmi.bund.de/DE/themen/moderne-verwaltung/open-government/open-government-node.html*, Abruf 01.10.2019.
116 Stadt Nürnberg (2019): Zahlen und Fakten zur E-Partizipation »Mein digitales Nürnberg«. Online verfügbar unter: *www.onlinebeteiligung.nuernberg.de/sites/default/files/unit/files/final_epa_auswertung_mein_digitales_nue.pdf*, Abruf 21.10.2019.
117 KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung (2019): KDZ erstellt Musterdatenkatalog für Kommunen. Online verfügbar unter: *www.kdz.eu/de/content/kdz-erstellt-musterdatenkatalog-für-kommunen*, Abruf 01.10.2019.
118 Bertelsmann Stiftung (2019): Musterdatenkatalog: Welche offenen Daten stellen Kommunen zur Verfügung? Online verfügbar unter: *www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/smart-country/projektnachrichten/musterdatenkatalog-welche-offenen-daten-stellen-kommunen-zur-verfuegung*, Abruf 01.10.2019.
119 Stadt Köln (2019): Offene Daten Köln. Online verfügbar unter: *www.offenedaten-koeln.de*, Abruf 01.10.2019.
120 Krabina, B. / Wiedemann, M. (2019): Open Data in Kommunen. Welche Daten stellen Kommunen als Open Data zur Verfügung? Ein Musterdatenkatalog für Nordrhein-Westfalen. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg): LebensWerte Kommune, Ausgabe 2/2019, S. 11. Online verfügbar unter: *www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Smart_Country/AK_2_2019_05_08_ONLINE.pdf*, Abruf 30.09.2019.
121 Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS (2016): Public IoT – Das Internet der Dinge im öffentlichen Raum, S. 9 ff. Online verfügbar unter: *cdn0.scrvt.com/fokus/36c5e4909a46af02/982714594f78/WP_Public_Internet_of_Things_web.pdf*, Abruf 30.09.2019.
122 Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2017): 5G-Strategie für Deutschland. Online verfügbar unter: *www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Publikationen/DG/098-dobrindt-5g-strategie.pdf?__blob=publicationFile*, Abruf 01.10.2019.
123 Stadt Nürnberg (2019): Zahlen und Fakten zur E-Partizipation »Mein digitales Nürnberg«. Online verfügbar unter: *www.onlinebeteiligung.nuernberg.de/sites/default/files/unit/files/final_epa_auswertung_mein_digitales_nue.pdf*, Abruf 21.10.2019.

124 Digitalstadt Darmstadt GmbH (2018): LoRaWAN-Softwareplattform für das Internet der Dinge in der Digitalstadt Darmstadt. Online verfügbar unter: *www.digitalstadt-darmstadt.de/news/lorawan-softwareplattform*, Abruf 01.10.2019.
125 Stadt Wien (2019): wien.at Public WLAN. Online verfügbar unter: *www.wien.gv.at/ikt/egov/wlan/index.html*, Abruf 02.10.2019.
126 Bitkom – Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (2019): Zum Stand der Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen. Online verfügbar unter: *www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Bitkom-Stand-Digitalisierung-Verwaltungsdienstleistungen*, Abruf 02.10.2019
127 Innovationsbegleitung und Innovationsberatung der VDI Technologiezentrum GmbH (2015): Gesellschaftliche Veränderungen 2030, Ergebnisband 1 zur Suchphase von BMBF-Foresight Zyklus II. Düsseldorf, S. 52.
128 Stadt Nürnberg (2019): Zahlen und Fakten zur E-Partizipation »Mein digitales Nürnberg«. Online verfügbar unter: *www.onlinebeteiligung.nuernberg.de/sites/default/files/unit/files/final_epa_auswertung_mein_digitales_nue.pdf*, Abruf 21.10.2019.
129 Wegweiser Media & Conferences (2019): Digitale Bürgerbeteiligung auf kommunaler Ebene. Online verfügbar unter: *www.verwaltung-der-zukunft.org/transformation/digitale-buergerbeteiligung-auf-kommunaler-ebene*, Abruf 02.10.2019.
130 Dresden Informations GmbH: Dresden Apps. Online verfügbar unter: *www.dresden.de/de/tourismus/information/dresden-mobil.php*, Abruf 02.10.2019.
131 Sinning, Heidi: Urban Governance und Stadtentwicklung – Zur Rolle des Bürgers als aktiver Mitgestalter und Koproduzent. vhw FW 1/Januar – Februar 2006, S. 87. Online verfügbar unter *www.vhw.de//fileadmin/user_upload/08_publikationen/verbandszeitschrift/2000_2014/PDF_Dokumente/2006/FW_1_2006_Sinning_Urban_Governance_und_Stadtentwicklung_Zur_Rol.pdf*, Abruf 24.01.2020.
132 Roland Berger (2019): Smart City Strategy Index: Wien und London weltweit fortschrittlichste Städte. Online verfügbar unter: *www.rolandberger.com/de/Publications/Smart-City-Strategy-Index-Wien-und-London-weltweit-fortschrittlichste-Städte.html*, Abruf 23.10.2019.
133 Bitkom e. V. (2019): Smart-City-Atlas – die kommunale digitale Transformation in Deutschland. Online verfügbar unter: *www.bitkom.org/sites/default/files/2019-03/190318-Smart-City-Atlas.pdf*, S. 177f., Abruf 23.10.2019.
134 Ebd. S. 131. Abruf 25.01.2020.
135 Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.) (2017): Smart City Charta, Digitale Transformation in den Kommunen nachhaltig gestalten. Online verfügbar unter: *www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/Sonderveroeffentlichungen/2017/smart-city-charta-dl.pdf?__blob=publicationFile&v=2*, S. 9, Abruf 23.10.2019.
136 Bitkom e. V. (2019): Smart-City-Atlas – die kommunale digitale Transformation in Deutschland. Online verfügbar unter: *www.bitkom.org/sites/default/files/2019-03/190318-Smart-City-Atlas.pdf*, S. 36., Abruf 23.10.2019.
137 Stadt Nürnberg (2019). Digitale Dachstrategie/INSEK »Digitales Nürnberg«, Teil 1: Strategische Leitlinien. Online verfügbar unter: *www.nuernberg.de/imperia/md/digitales_nuernberg/dokumente/insek_digitales_nurnberg_teil_1_strategische_leitlinien.pdf*, S.22, Abruf 23.10.2019.
138 Vgl. *www.nuernberg.de/imperia/md/stadtentwicklung/dokumente/publikationen/stadtentwicklungsbericht.pdf*, Abruf 25.01.2020.
139 Vgl. beispielsweise Bertelsmann Stiftung: SDG-orientierte Stadtentwicklung. Gütersloh 2020. Online verfügbar unter *www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor_Nachhaltige_Kommune/AK_SDG-Stadtentwicklung_1_2020_final.pdf*, Abruf 25.01.2020.
140 Vgl. *www.nuernberg.de/imperia/md/umweltreferat/dokumente/4_nachhaltigkeitsbericht.pdf*, Abruf 25.01.2020.
141 Vgl. *www.nuernberg.de/imperia/md/stadtentwicklung/dokumente/publikationen/stadtentwicklungsbericht.pdf*, Abruf 25.01.2020.
142 Stadtratsbeschluss vom 23.10.2019, Beilage zur Entscheidungsgrundlage, S. 3. Stadt Nürnberg (2019). Bekanntmachung der Tagesordnung am 23.10.2019. Sitzung des Stadtrates (ö/nö). Online verfügbar unter: *www.online-service2.nuernberg.de/buergerinfo/si0040.asp?__cjahr=2019&__cmonat=10&__canz=1&__cselect=0*, Abruf 23.10.2019.
143 Bitkom e. V. (2019): Smart-City-Atlas – die kommunale digitale Transformation in Deutschland. Online verfügbar unter: *www.bitkom.org/sites/default/files/2019-03/190318-Smart-City-Atlas.pdf*, S. 178, Abruf 28.01.2020.
144 Ebd. S. 17.
145 Ebd. S. 176.

Herausgeber:
Stadt Nürnberg
Rathausplatz 2
90403 Nürnberg

Rödl & Partner

Gesamtbericht

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

11.10.2019

Inhaltsverzeichnis

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

Inhaltsverzeichnis

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

Inhaltsverzeichnis

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

Inhaltsverzeichnis

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

Inhaltsverzeichnis

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

Inhaltsverzeichnis

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

Inhaltsverzeichnis

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

Inhaltsverzeichnis

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

Inhaltsverzeichnis

6. Teilprojekt 5: Ressourcenmanagement 154

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

Inhaltsverzeichnis

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

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektaufbau 18

Abbildung 2: Methodisches Bild zur Kundenkonferenz am 10.12.2018 21

Abbildung 3: Diskussionsrunden in der Kundenkonferenz 22

Abbildung 4: Erstes Clustern durch die Mitarbeiter/innen von DIP 23

Abbildung 5: Auswertung der Cluster nach Häufigkeit der Nennung 23

Abbildung 6: Auswertung der Cluster – Beispiel Stärken 24

Abbildung 7: Auswertung der Cluster – Beispiel Schwächen 25

Abbildung 8: Auswertung der Cluster – Beispiel Chancen 26

Abbildung 9: Auswertung der Cluster – Beispiel Risiken 27

Abbildung 10: Rolle DIP 28

Abbildung 11: Zusammenfassung strategisches Zielbild von DIP 30

Abbildung 12: Rolle DIP nach Abstimmung Leitungskreis 31

Abbildung 13: Strategischer Handlungsrahmen 32

Abbildung 14: Gesamtstrategie DIP inkl. Handlungsfelder 33

Abbildung 15: Priorisierung Handlungsfeld Kundenperspektive 34

Abbildung 16: Priorisierung Handlungsfeld Personalressourcen 36

Abbildung 17: Priorisierung Handlungsfeld Prozesse / Organisation / Infrastruktur 37

Abbildung 18: Priorisierung Handlungsfeld Schlüsselpartner 38

Abbildung 19: Priorisierung Handlungsfeld Rahmenbedingungen und Regelungen 39

Abbildung 20: Umsetzung der DIP-Strategie mit agilen Arbeitsformen 40

Abbildung 21: Diskussion von Initiativen im Rahmen der Strategieklausur 42

Abbildung 22: Auswahl der Initiativen für den 1ten Sprint 43

Abbildung 23: Maßnahmensteckbrief "Umsetzung des strategischen Zielbildes" 44

Abbildung 24: Struktur und Leistungsumfang des TP 2 Portfoliomanagement 46

Abbildung 25: Untersuchungskriterien für die strukturierte Interviewsequenz 47

Abbildung 26: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Führung und Verwaltung“ ... 49

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 27: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Stellenplanangelegenheiten" 50

Abbildung 28: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Steuerungsunterstützung" .. 50

Abbildung 29: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten" 51

Abbildung 30: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Prozessmanagement / ADONIS" 51

Abbildung 31: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Nürnberger Ideenmanagement" 52

Abbildung 32: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Controlling" 53

Abbildung 33: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling" 53

Abbildung 34: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Projekte" 53

Abbildung 35: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „DMS" 54

Abbildung 36: Ausschnitt Portfolioanalyse 55

Abbildung 37: Portfolioanalyse 55

Abbildung 38: Übersicht über Verlagerungsmöglichkeiten für DIP/1 57

Abbildung 39: SOLL-Prozess Stellenhebungsverfahren 58

Abbildung 40: Ausschnitt aus der Erarbeitung von Serviceversprechens je Aufgabe - WS Servicekatalog 62

Abbildung 41: Maßnahmensteckbrief "Transparenzoffensive" 62

Abbildung 42: Führungsleitbild der Stadt Nürnberg - ENTWURF 65

Abbildung 43: Beispiel für eine Rollen- und Aufgabenbeschreibung der Führungskräfte 66

Abbildung 44: Überfachlicher Kompetenzkatalog der Stadt Nürnberg 68

Abbildung 45: Zentrale Führungsaufgaben und nötige Kompetenzen 68

Abbildung 46: Maßnahmensteckbrief "Führungsleitbild und -kräfteentwicklung" . 69

Abbildung 47: Projektmanagement bei DIP/1 71

Abbildung 48: Projektablauf DIP 73

Abbildung 49: Prozessdarstellung in der DEMI-Matrix 74

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 50: Zusammenarbeit der Bereiche IT und Organisation 75

Abbildung 51: Prüfschema Auftragszuständigkeiten 76

Abbildung 52: Muster Projektsteckbrief 79

Abbildung 53: Toolbox für Projektmanagement-Instrumente 79

Abbildung 54: Beispiel Toolsteckbrief mit Template für das Tool "Projektsteckbrief" 80

Abbildung 55: Strukturbild Projektmanagement bei DIP 81

Abbildung 56: Maßnahmensteckbrief "Projektmanagement" 83

Abbildung 57: Reifegradermittlungstool Ausschnitt 85

Abbildung 58: Reifegradermittlungstool Beispiel für strukturelle Gesamtauswertung 89

Abbildung 59: Maßnahmensteckbrief "Fachdigitalisierungsstrategie" 90

Abbildung 60: Umsetzungshürden Prozessmanagement-Konzept 92

Abbildung 61: Strukturbild Prozessmanagement bei DIP 94

Abbildung 62: Zusammenarbeit EGB, DMS und DIP/1 98

Abbildung 63: SMART-Formel 101

Abbildung 64: Vom Aufgabenkatalog zur Prozess-Priorisierung 101

Abbildung 65: Prozessregister 102

Abbildung 66: Prozesslandkarte 103

Abbildung 67: ABC-Analyse 104

Abbildung 68: Portfolio-Diagramm zur Prozess-Priorisierung 105

Abbildung 69: Prozesssteckbrief 106

Abbildung 70: Process Mining 108

Abbildung 71: Kommunikationsstrategie: Warum machen wir das? 110

Abbildung 72: Kommunikationsstrategie: Was nehmen wir uns vor? 110

Abbildung 73: Kommunikationsstrategie: Wo liegt die zentrale Herausforderung 111

Abbildung 74: Kommunikationsstrategie: Wie sieht das Ergebnis aus? 111

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 75: Veränderungskurve nach Elisabeth Kübler-Ross 115

Abbildung 76: Maßnahmensteckbrief "Prozessmanagement" 116

Abbildung 77: Maßnahmenplanung - Schaffung der technischen Rahmenbedingungen für städt. Prozessmanagement 118

Abbildung 78: Maßnahmensteckbrief "Digitalisierungscheck" 121

Abbildung 79: Ist-Stand 2018 im Aufgabenbereich „Stellenplanangelegenheiten" 124

Abbildung 80: Vernetzung der Aufgabenbereiche 126

Abbildung 81: Soll-Prozess Stellenschaffung 129

Abbildung 82: Soll-Prozess Stellenhebung Beamten 129

Abbildung 83: Soll-Prozess Stellenanpassung 130

Abbildung 84: Soll-Prozess Kapazitätsausweitung I 130

Abbildung 85: Soll-Prozess Kapazitätsausweitung II 131

Abbildung 86: Soll-Prozess Stellenplan 131

Abbildung 87: Soll-Sub-Prozess Stellenbewertung 131

Abbildung 88: Soll-Sub-Prozess Arbeitsplatzbeschreibung 132

Abbildung 89: Regel-Soll-Prozess Arbeitsplatzbeschreibung aktualisieren 132

Abbildung 90: Soll-Prozess Stellenwertüberprüfung im Tarif-Bereich 133

Abbildung 91: Soll-Prozess Wiederbesetzung 133

Abbildung 92: Soll-Prozess Klageverfahren 134

Abbildung 93: Maßnahmensteckbrief "Umsetzung CC-Stellenbewertung" 136

Abbildung 94: Organigramm Stand 19.12.2017 139

Abbildung 95: Aufbauorganisation DIP IT (1. Schritt), SP 2 141

Abbildung 96: Künftige Aufbauorganisation DIP (1. Schritt) 143

Abbildung 97: Vergleich von Varianten für die Abteilungsgliederung 144

Abbildung 98: Maßnahmensteckbrief "Künftige Aufbauorganisation DIP" 152

Abbildung 99: Ausschnitt des Erhebungsbogens 155

Abbildung 100: Ist-/ Soll-VZÄ-Ausstattung 157

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 101: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Führung und Verwaltung" 157

Abbildung 102: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Stellenplanangelegenheiten" 159

Abbildung 103: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Steuerungsunterstützung" 159

Abbildung 104: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten" 160

Abbildung 105: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Prozessmanagement / ADONIS" 160

Abbildung 106: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Nürnberger Ideenmanagement" 161

Abbildung 107: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling" 161

Abbildung 108: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Projekte" 162

Abbildung 109: Ist-/ Soll-Personalausstattung "DMS" 162

Abbildung 110: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Fachdigitalisierungsstrategie" .. 162

Abbildung 111: Ist-/ Soll-Personalausstattung "Sonstiges" 163

Abbildung 112: Externer Beratungsbedarf nach Aufgabenbereichen 165

Abbildung 113: Ist-/Soll Personalausstattung CC 167

Abbildung 114: Maßnahmensteckbrief "Personalbedarfsplanung" 167

Abbildung 115: Umsetzungsplanung - Anzahl der Arbeitspakete pro Quartal ... 170

Abbildung 116: Umsetzungsplanung - Personalaufwand intern und extern pro Maßnahme 171

Abbildung 117: Umsetzungsplanung - Kategorisierung je Maßnahme 171

Abbildung 118: Ausschnitt Übersicht zur Umsetzungsplanung 172

Abkürzungsverzeichnis

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

1. AUFGABENSTELLUNG UND PROJEKT-RAHMEN

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

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

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

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

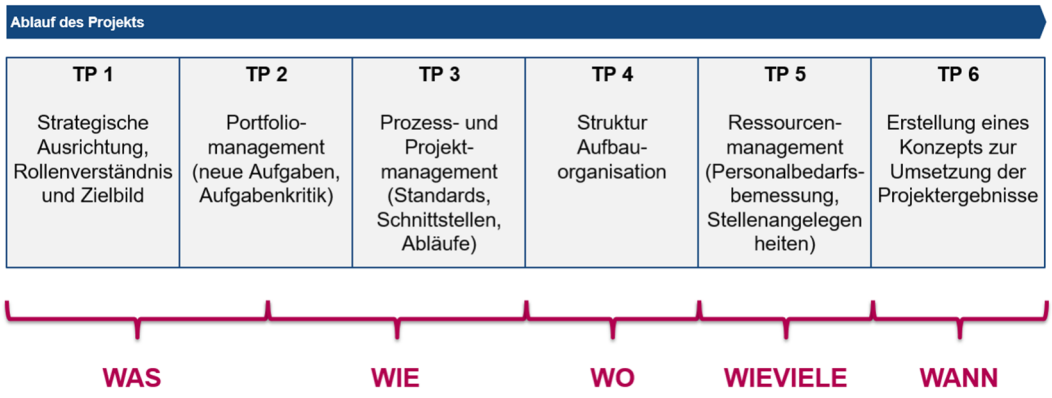


Abbildung 1: Projektaufbau

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

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

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

- Teilprojekt 3:
  - Führung
  - Fachdigitalisierungsstrategie
  - Projektmanagement
  - Prozessmanagement
  - Digitalisierungscheck
  - Stellenplanangelegenheiten

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

- Teilprojekt 4: Struktur Aufbauorganisation
  Das 4. Teilprojekt befasst sich insbesondere mit der Frage der Aufbauorganisation und der Struktur von DIP in Abgrenzung zu anderen Bereichen. Dabei geht es um die optimale Ablauforganisation hinsichtlich der Gesamtorganisation, internen Aufgabenzuordnungen und Schnittstellen innerhalb der Organisation, zu anderen Bereichen der Verwaltung sowie zu externen Akteuren. Ein weiteres Thema ist die Organisation von Führungs- und Leitungsspannen auf den verschiedenen Hierarchieebenen.

- Teilprojekt 5: Ressourcenmanagement
  Gegenstand des Teilprojektes 5 ist Frage des notwendigen Personalressourcen- und Qualifikationsbedarfs für die Erfüllung der zuvor definierten strategischen Ausrichtung, Aufgaben und Schnittstellen.

- Teilprojekt 6: Erstellung eines Konzepts zur Umsetzung
  In Teilprojekt 6 werden verschiedene Maßnahmen je Aufgabenbereich inklusive Aufwands- und Kostenschätzung erarbeitet. Hinter den Maßnahmen verbergen sich zahlreiche einzelne Arbeitspakete. Diese umfassen nicht nur die fachliche Umsetzung sondern auch entsprechende Beteiligungs-, Kommunikations- und Evaluationsformate. Die Umsetzung muss so gestaltet werden, dass weder die Produktivität leidet, noch Wünsche oder Anforderungen von Kunden abgewiesen werden.

2. TEILPROJEKT 1: STRATEGISCHE AUSRICHTUNG, ROLLENVERSTÄNDNIS UND VISION

2.1 Ausgangslage und Zielsetzung Teilprojekt 1

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

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

2.2 Grundlagen und inhaltliche Themen

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

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

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

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

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

2.3 Kundenkonferenz

2.3.1 DURCHFÜHRUNG DER KUNDENKONFERENZ

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

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

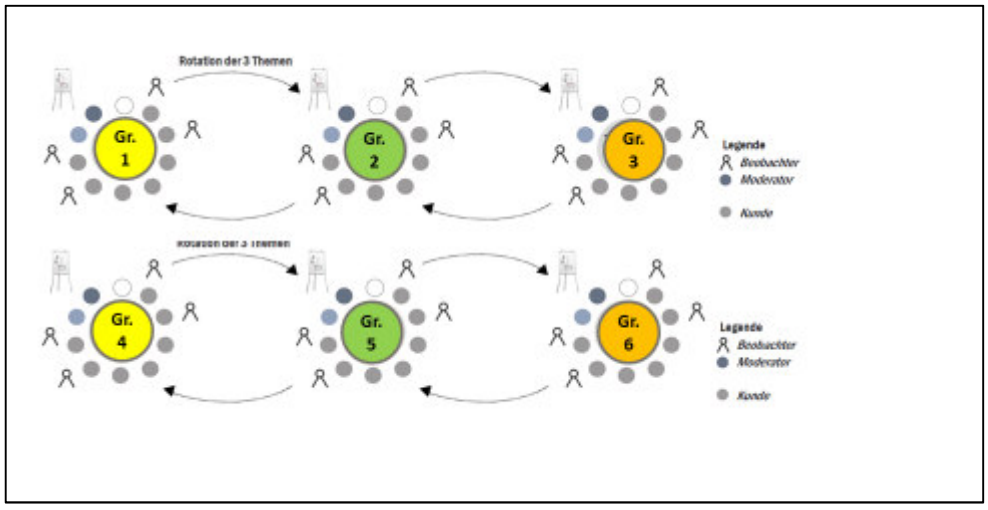


Abbildung 2: Methodisches Bild zur Kundenkonferenz am 10.12.2018

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

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



Abbildung 3: Diskussionsrunden in der Kundenkonferenz

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

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

Standortbestimmung DIP/1

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

Zukünftige Rolle DIP/1 in der Dienststelle DIP

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

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

Zukünftige konkrete Anforderungen und Wünsche an DIP

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

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

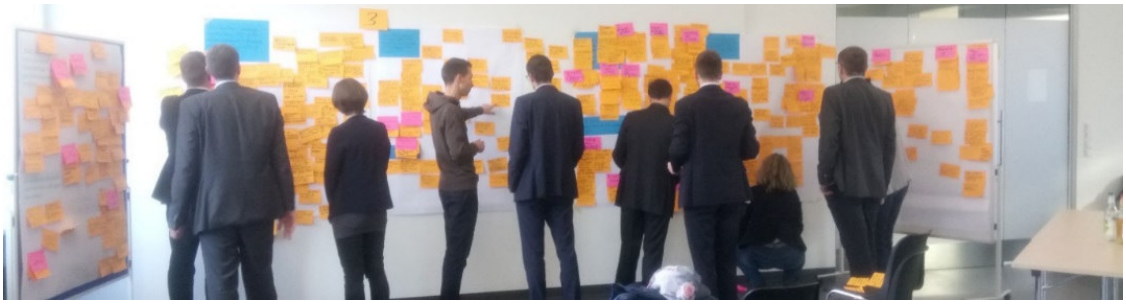


Abbildung 4: Erstes Clustern durch die Mitarbeiter/innen von DIP

2.3.2 AUFBEREITUNG DER KUNDENKONFERENZ

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



Abbildung 5: Auswertung der Cluster nach Häufigkeit der Nennung

2.3.3 SWOT-ANALYSE NACH CLUSTERN

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

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

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

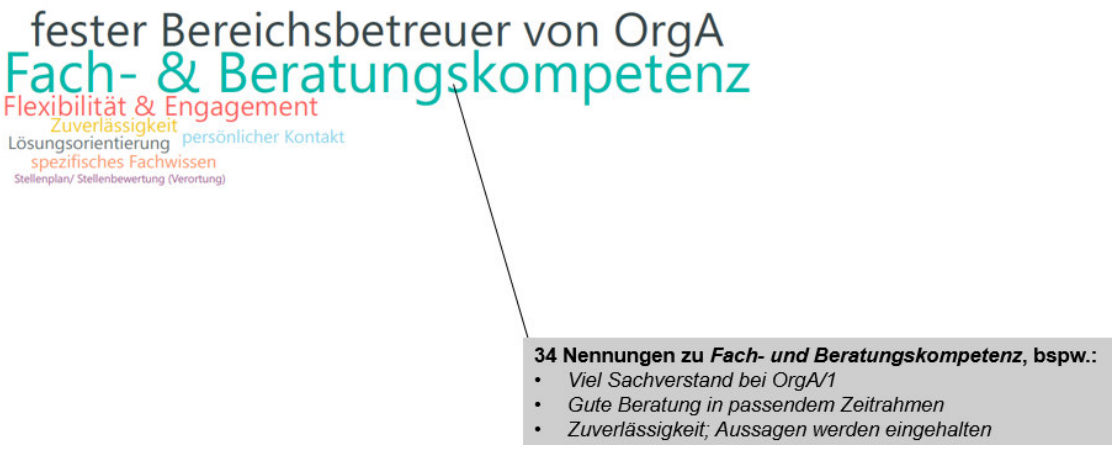


Abbildung 6: Auswertung der Cluster – Beispiel Stärken

Die folgenden Aussagen sind exemplarisch:

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

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

- Ansprechpartner für die Dienststellen kennen sich gut aus

- Flexibilität & Engagement
  - Große Kreativität und Flexibilität
  - Hohes persönliches Engagement der einzelnen Bereichsbetreuer/innen
  - lösungsorientiertes Handeln

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

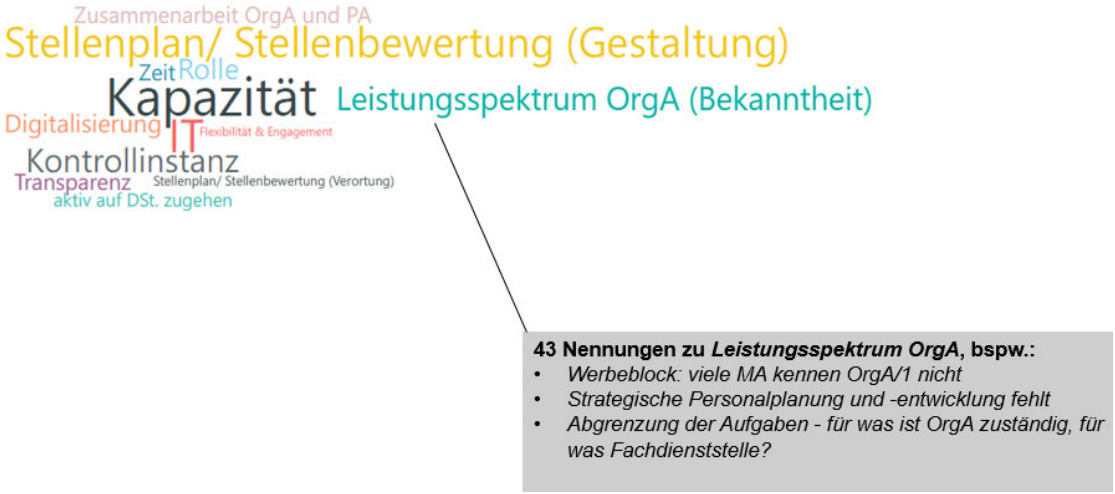


Abbildung 7: Auswertung der Cluster – Beispiel Schwächen

Dazu zählen beispielsweise:

- Leistungsspektrum DIP (Bekanntheit)
  - Werbeblock: viele Mitarbeiter/innen kennen DIP/1 nicht
  - Strategische Personalplanung und -entwicklung fehlt
  - Abgrenzung der Aufgaben - für was ist DIP zuständig, für was die Fachdienststelle?

- Kapazität
  - DIP/1 hat zu wenig Kapazität, um Projekte stetig zu begleiten
  - zwingend: mehr Kapazität für DIP/1, da vieles nicht angegangen werden kann
  - DIP/1 kann aufgrund Überlastung nicht aktiv genug sein

- IT
  - Zusammenspiel DIP/1 - IT verbesserungswürdig; künftig besser „verzahnen“
  - Stärkere Einbindung der Dienststellen hinsichtlich Realisierung von Projekten
  - Digitalisierung der Prozesse muss besser werden

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

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



Abbildung 8: Auswertung der Cluster – Beispiel Chancen

Dazu zählen exemplarisch diese Inhalte:

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

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

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



Abbildung 9: Auswertung der Cluster – Beispiel Risiken

Die folgenden Aussagen sind beispielhaft:

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

- Stellenwerte zu niedrig, hohe Fluktuation junger Mitarbeiter/innen
- Standards bzgl. Anforderungen von Stellen anpassen; diese sind nicht mehr zeitgemäß

- Zeit
  - Schnellere Krankheitsvertretung
  - Verkürzung der Vakanz bei Fluktuation
  - Kürzere Prozesse für IT-Ausstattung
- DIP als Treiber
  - OZG 2022! DIP als Akteur oder Getriebener
  - Zeit, um aus „Abwehrhaltung“ gegenüber Dienststellen herauszukommen fehlt
  - Keine Zukunftsplanung, da immer nur reaktiv tätig

2.3.4 ROLLE DIP

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

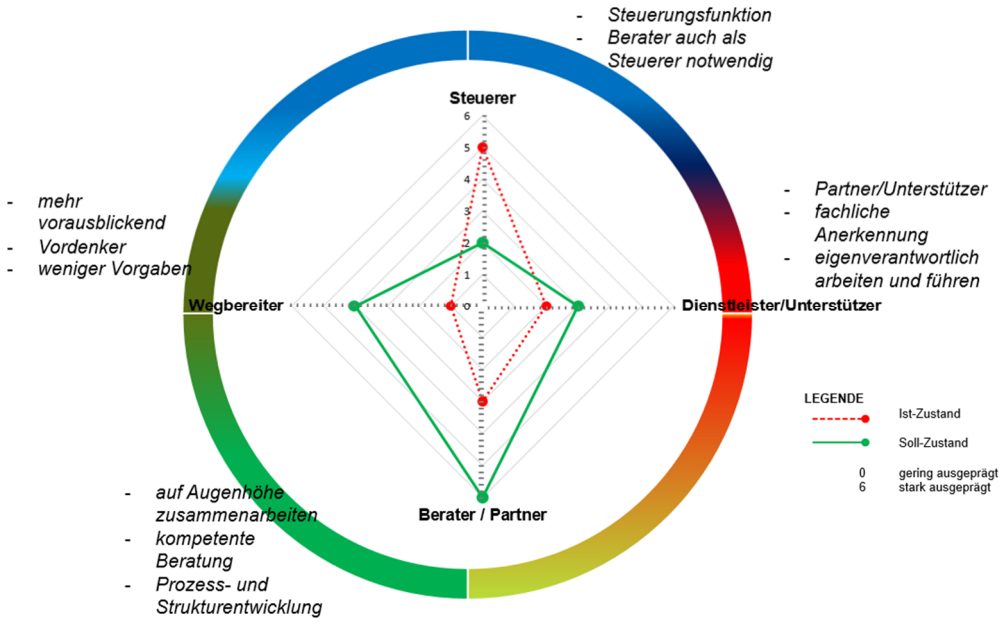


Abbildung 10: Rolle DIP

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

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

2.3.5 ERGEBNIS KUNDENKONFERENZ

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

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

2.4 Strategieklausur 1 & 2

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

(1) Diskussion zum Entwurf des strategischen Zielbilds von DIP

(2) Einordnung der künftigen Rolle DIP

(3) Gemeinsame Sichtung der Ergebnisse der Kundenkonferenz und Zuordnung zu Handlungsfeldern

(4) Erarbeitung und Priorisierung strategischer Handlungsfelder

(5) Zwischenstand mit Referent rückkoppeln und klären

(6) Ziele und Initiativen des SP 2 und der Digitalisierungsstrategie in die strategischen Handlungsfelder DIP integrieren

(7) Priorisierung der Initiativen

Für die Bearbeitung sind die folgenden Aspekte wichtig:

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

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

2.4.1 STRATEGISCHES ZIELBILD VON DIP

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



Abbildung 11: Zusammenfassung strategisches Zielbild von DIP

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

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

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

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

2.4.2 ROLLE VON DIP

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

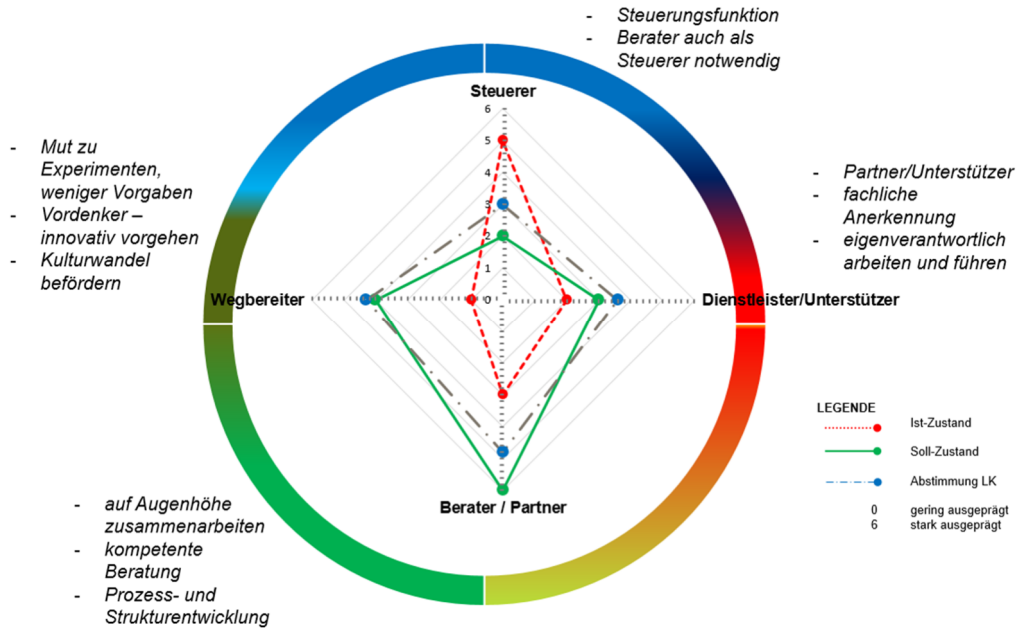


Abbildung 12: Rolle DIP nach Abstimmung Leitungskreis

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

2.4.3 DER STRATEGISCHE HANDLUNGSRAHMEN UND INITIATIVEN

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

von DIP im Blick zu behalten. Als Handlungsrahmen wurde das Business Model Canvas[2] gewählt und auf die kommunalen Anforderungen angepasst (Ziel: Anwendbarkeit).

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

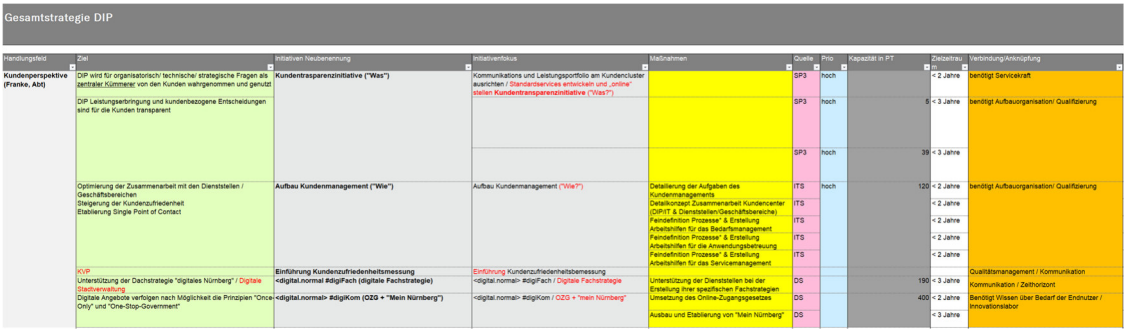


Abbildung 13: Strategischer Handlungsrahmen

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

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

[2] Unterstützung bei der Visualisierung von Geschäftsmodellen



Handlungsfeld	Ziel	Initiativen Neubenennung	Initiativenfokus	Maßnahmen	Quelle	Prio	Kapazität in PT	Zielzeitraum	Verbindung/Anknüpfung
Kundenperspektive (Franke, Abt)	DIP wird für organisatorisch/ technische/ strategische Fragen als zentraler Kümmerer von den Kunden wahrgenommen und genutzt	Kundentransparenzinitiative ("Was")	Kommunikations und Leistungsportfolio am Kundencluster ausrichten / Standardservices entwickeln und „online" stellen Kundentransparenzinitiative ("Was?")		SP3	hoch		< 2 Jahre	benötigt Servicekraft
	DIP Leistungserbringung und kundenbezogene Entscheidungen sind für die Kunden transparent				SP3	hoch	8	< 3 Jahre	benötigt Aufbauorganisation/ Qualifizierung
					SP3	hoch	39	< 3 Jahre	
	Optimierung der Zusammenarbeit mit den Dienststellen / Geschäftsbereichen Steigerung der Kundenzufriedenheit Etablierung Single Point of Contact	Aufbau Kundenmanagement ("Wie")	Aufbau Kundenmanagement ("Wie?")	Detaillierung der Aufgaben des Kundenmanagements	ITS	hoch	120	< 2 Jahre	benötigt Aufbauorganisation/ Qualifizierung
				Detailkonzept Zusammenarbeit Kundencenter (DIP/IT & Dienststellen/Geschäftsbereiche)	ITS			< 2 Jahre	
				Feindefinition Prozesse" & Erstellung Arbeitshilfen für das Bedarfsmanagement	ITS			< 2 Jahre	
				Feindefinition Prozesse" & Erstellung Arbeitshilfen für die Anwendungsbetreuung	ITS			< 2 Jahre	
				Feindefinition Prozesse" & Erstellung Arbeitshilfen für das Servicemanagement	ITS			< 2 Jahre	
	KVP	Einführung Kundenzufriedenheitsmessung	Einführung Kundenzufriedenheitsbemessung						Qualitätsmanagement / Kommunikation
	Unterstützung der Dachstrategie "digitales Nürnberg" / Digitale Stadtverwaltung	<digital.normal #digiFach (digitale Fachstrategie)	<digital.normal> #digiFach / Digitale Fachstrategie	Unterstützung der Dienststellen bei der Erstellung ihrer spezifischen Fachstrategien	DS		190	< 3 Jahre	Kommunikation / Zeithorizont
	Digitale Angebote verfolgen nach Möglichkeit die Prinzipien "Once-Only" und "One-Stop-Government"	<digital.normal> #digiKom (OZG + "Mein Nürnberg")	<digital.normal> #digiKom / OZG + "mein Nürnberg"	Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes	DS		400	< 2 Jahre	benötigt Wissen über Bedarf der Endnutzer / Innovationslabor
				Ausbau und Etablierung von "Mein Nürnberg"	DS			< 3 Jahre	

Abbildung 14: Gesamtstrategie DIP inkl. Handlungsfelder

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

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

2.4.4 HANDLUNGSFELD „KUNDENPERSPEKTIVE“

Über folgende Initiativen[3] konnte abgestimmt werden:

Initiativen	Maßnahmen
Kundentransparenzinitiative („Was“)	• Kommunikations- und Leistungsportfolio am Kundencluster ausrichten
Aufbau Kundenmanagement („Wie“)	• Detaillierung der Aufgaben des Kundenmanagements • Detailkonzept Zusammenarbeit Kundencenter • Feindefinition von Arbeitshilfen für das Bedarfsmanagement, die Anwendungsbetreuung und das Servicemanagement
Einführung einer Kundenzufriedenheitsmessung	
<digital.normal> #digiFACH (digitale Fachstrategie)	• Digitales Arbeiten sollte der Normalfall in der Stadtverwaltung werden

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

<digital.normal> #digiFACH: Fachstrategien der Dienststellen	• Unterstützung der Dienststellen bei der Erstellung ihrer spezifischen Fachstrategien
<digital.normal> #digiKOM (OZG + „Mein Nürnberg“) *<digital.normal> #digiKOM: digitale Außenkommunikation*	• Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes • Erweiterung der digitalen Außenkommunikation • Ausbau und Etablierung von „Mein Nürnberg“

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

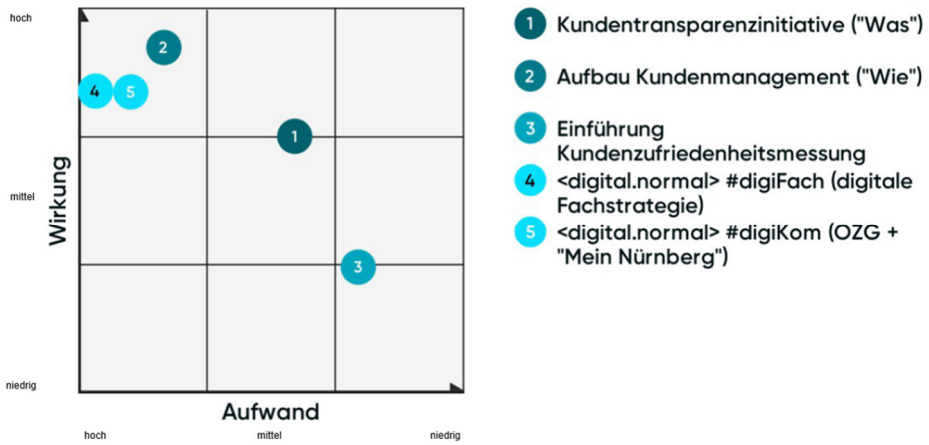


Abbildung 15: Priorisierung Handlungsfeld Kundenperspektive

2.4.5 HANDLUNGSFELD „PERSONALRESSOURCEN“

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

Initiativen	Maßnahmen
Verbindliche Führungskräfteentwicklung	• Kompetenzmodell • Konzept für Personalakquise
Sitzungskultur optimieren	• Personalentwicklung als Führungsaufgabe
<digital.startup> # WhatsDIP *<digital.heute> Messenger-Erprobung*	• Einführung eines Messenger-Dienstes für dienstliche Zwecke

<digital.startup> # Claro (Veränderungstraining) *<digital.heute> Führungskräfteentwicklung*	• Entwicklung eines Praxistrainings zur Begleitung von Veränderungsprozessen gemeinsam mit PA
Einführung Wissensmanagement mit Hilfe von #Wiki *<digital.heute> IT-gestütztes Wissensmanagement*	• Erprobung eines Wikis
Aufbau vollständiger IT-Rollenbeschreibungen	• Zwei Termine zum kollegialen Austausch zum Thema IT-Rollenbeschreibungen mit der Landeshauptstadt München • Erstellung rollenbasierter Stellenbeschreibungen, Kompetenzkataloge • Abteilung von Kompetenzprofilen
Steigerung Arbeitgeberattraktivität	• Definition, Etablierung und Ausweitung von IT-Fachkarrieren zw. Spezialistenförderung inkl. Qualifizierungspfad
Steuerung durch die Etablierung von Zielvereinbarungen	• Definition und Festlegung von Rahmenbedingungen • Coaching der Führungskräfte • Erprobung und wenn möglich, Etablierung der Zielvereinbarungen
Teamentwicklung und agile Zusammenarbeitskultur	• Agilität und Innovation qualifizieren und fördern • Teambuilding DIP • Ableitung und Etablierung von Grundsätzen zu Kultur, Führung und Zusammenarbeit in der IT

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

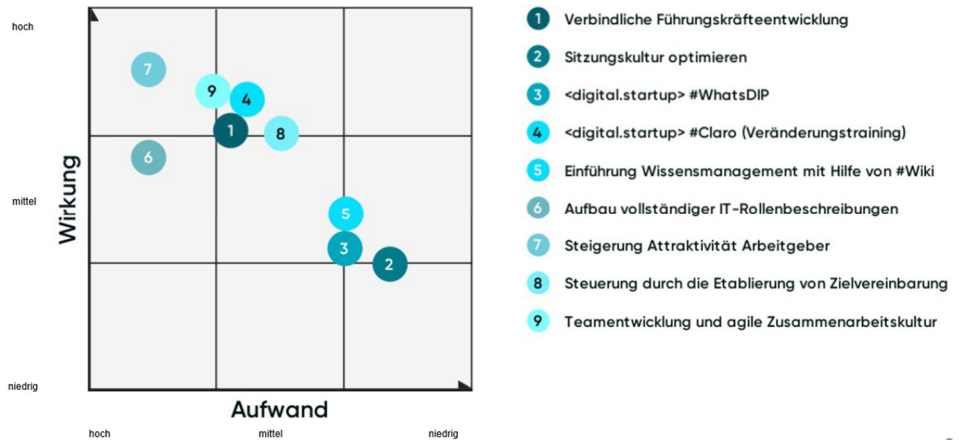


Abbildung 16: Priorisierung Handlungsfeld Personalressourcen

2.4.6 HANDLUNGSFELD „PROZESSE / ORGANISATION / INFRASTRUKTUR“

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

Initiativen	Maßnahmen
Etablierung der Aufbauorganisation und neue Abläufe	• Feinabstimmung von Verantwortlichkeiten und Abläufen in der neuen Organisation • Schrittweise Etablierung der neuen Abläufe
<digital.normal> #digiProc und #digiAkt *<digital.normal> #digiProc: digitale Umsetzung der (verwaltungs-)internen Unterstützungsprozesse und <digital.normal> #digiAkt: Vervollständigung der elektronischen Schriftgutverwaltung*	• Digitalisierung verwaltungsinterner Prozesse • Vervollständigung der elektronischen Schriftgutverwaltung
Optimierung des Maßnahmenmanagements	• Erhebung Bedarfe / Maßnahmen (kurz- und mittelfristig) • Aufbau Projektportfolio- und Programmmanagement • Planung Abbau des Maßnahmenstaus • Optimierung des Maßnahmenmeldungsprozesses • Strukturierung der Ressourcenplanung • Definition der Maßnahmenpriorisierung
Professionalisierung des Projektmanagements	• Einheitliche Projektinitialisierung und –steuerung • Toolbox für Projektmanagement schaffen

	• Schaffung von Standards zur Projektleitung und dem Projektmanagement • Einführung eines Portfolio-, Programm- und Projektmanagementsystems
Kostenmanagement	• Identifizierung aller in der IT entstehenden Kosten • Zuordnung der Kosten in Einzel- und Gemeinkosten und Verrechnung • Entwicklung eines Kostenmodells für jeden IT-Service • Analyse historischer Kosten und Kostenentwicklung
<digital.startup> #digiReady *<digital.normal> #digiReady: Fit für die Digitalisierung werden*	• Informations- und Kommunikationsinitiative • „Fit für die Digitalisierung werden“
<digital.startup> #releaseIT und #digiCol *<digital.heute> Beschleunigte Bereitstellung von IT-Services innerhalb der Stadtverwaltung und <digital.normal> #digiCol: Förderung der elektronischen Zusammenarbeit*	• Generelle Freigaben allgemein verfügbarer IT-Services (z.B. Internet) • Förderung der elektronischen Zusammenarbeit

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

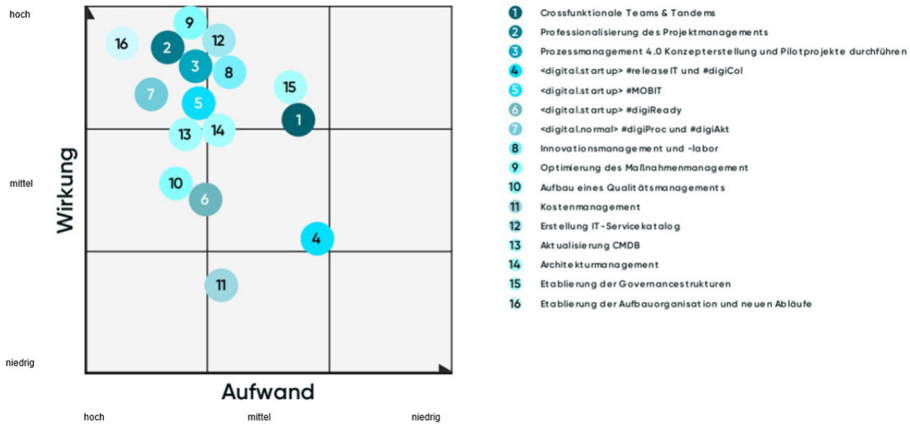


Abbildung 17: Priorisierung Handlungsfeld Prozesse / Organisation / Infrastruktur

2.4.7 HANDLUNGSFELD „SCHLÜSSELPARTNER“

Das Handlungsfeld Schlüsselpartner umfasst insgesamt vier Initiativen:

Initiativen	Maßnahmen
Klärung der Zuständigkeiten (DIP, PA, Stk, ZD, Externe, etc.)	
Servicevereinbarungen mit Schlüsselpartnern	
Übergreifenden Prozesse vereinbaren	
Lieferantenbeziehungsmanagement	• Zwei Workshops mit der Beschaffung zum zukünftigen Zusammenarbeitsmodell • Erstellung Skillübersicht für operatives und strategisches Lieferantenmanagement • Erstellung einer Sourcing Strategie • Marktanalyse zur Identifizierung von passenden Sourcingpartnern • Erstellung einer Entscheidungsmatrix für die richtige Art der Sourcingleistung • Evaluierung passender Kennzahlen zur Überwachung / Evaluierung von Lieferantenleistungen

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

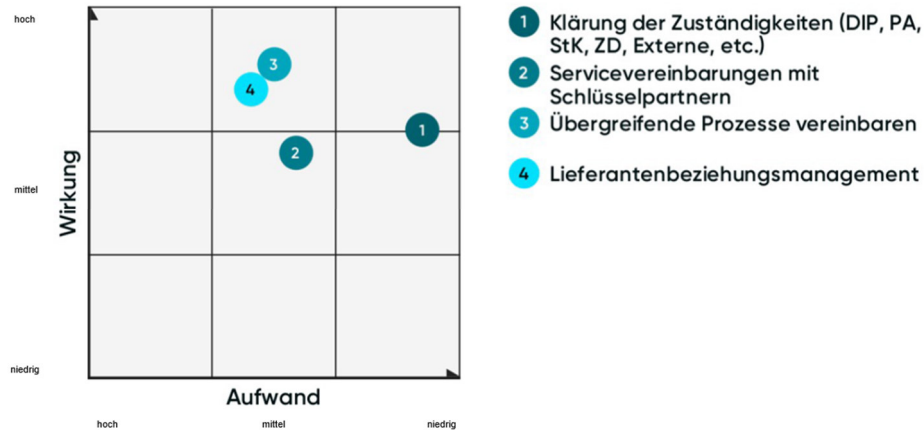


Abbildung 18: Priorisierung Handlungsfeld Schlüsselpartner

2.4.8 HANDLUNGSFELD „RAHMENBEDINGUNGEN UND REGELUNGEN“

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

Initiativen	Maßnahmen
Digitalisierungscheck	
<digital.startup> #rdv.digital *<digital.heute> Rahmendienstvereinbarung „Digitale Stadtverwaltung“*	• Erstellung einer Rahmendienstvereinbarung zur Digitalisierung • Reform des städtischen Regelwerks • Vervollständigung der elektronischen Schriftgutverwaltung

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

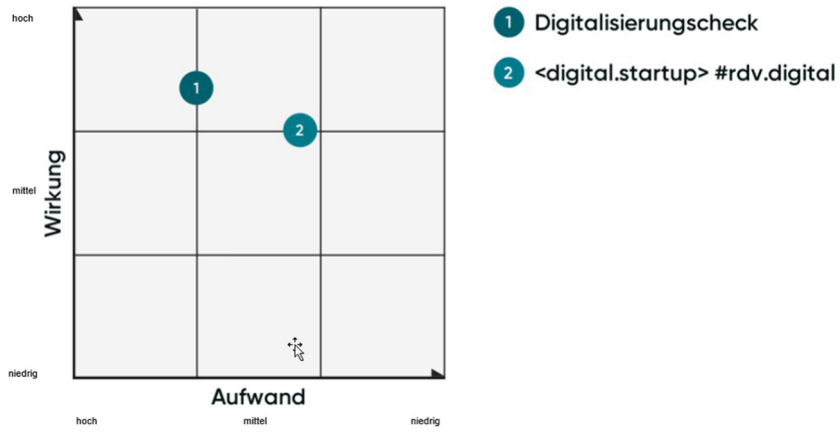


Abbildung 19: Priorisierung Handlungsfeld Rahmenbedingungen und Regelungen

2.4.9 UMSETZUNG DER DIP-STRATEGIE MIT AGILEN ARBEITSFORMEN

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

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

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

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

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

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

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

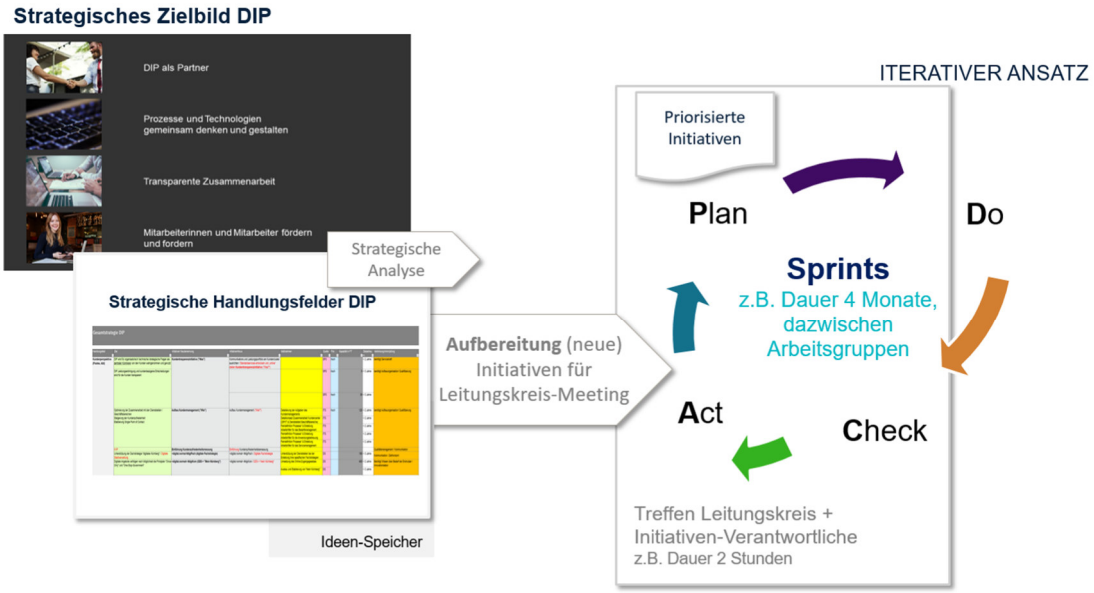


Abbildung 20: Umsetzung der DIP-Strategie mit agilen Arbeitsformen

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

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

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

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

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

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

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



Abbildung 21: Diskussion von Initiativen im Rahmen der Strategieklausur

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

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

Folgende Initiativen wurden ausgewählt und mit Verantwortlichkeiten hinterlegt:

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

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

Abbildung 22: Auswahl der Initiativen für den 1ten Sprint

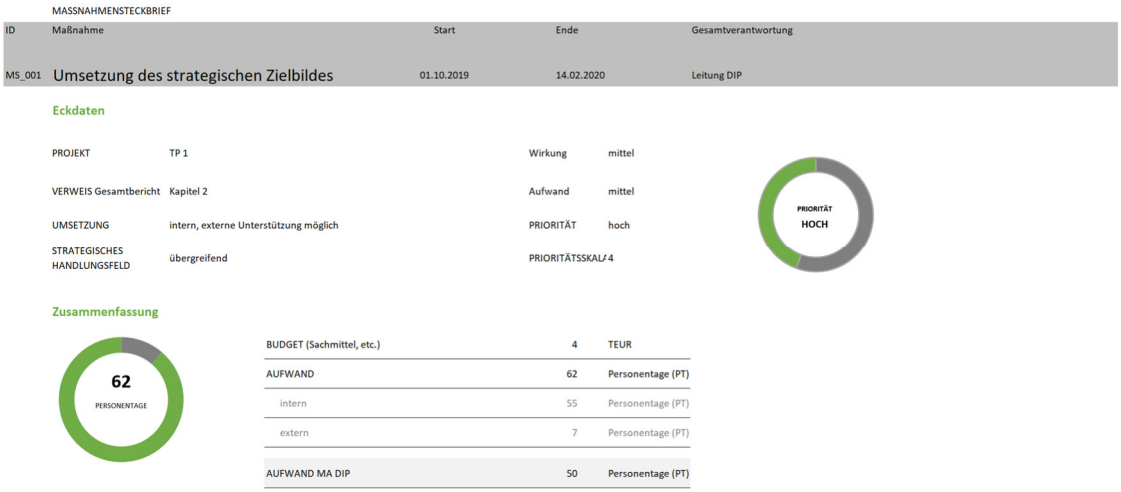
Die gewählten Initiativen sind innerhalb des ersten Sprintzeitraums zu bearbeiten. Zum Fortschritt ist entsprechend des oben beschriebenen Konzepts zu berichten.

Darüber hinaus wurden die folgende Implementierungs- und Kommunikationsmaßnahmen vereinbart:

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

2.4.11 UMSETZUNGSEMPFEHLUNG

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



MASSNAHMENSTECKBRIEF

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

Eckdaten

PROJEKT	TP 1	Wirkung	mittel
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 2	Aufwand	mittel
UMSETZUNG	intern, externe Unterstützung möglich	PRIORITÄT	hoch
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	übergreifend	PRIORITÄTSSKALA	4

Zusammenfassung

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

Abbildung 23: Maßnahmensteckbrief "Umsetzung des strategischen Zielbildes"

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

Die einzelnen Arbeitspakete samt Beschreibungen sollen im Folgenden dargestellt werden:

(1) *AP_01 Review zum ersten Sprint*
Im Review soll der Umsetzungsstand aus der 2ten Strategieklausur besprochen und das weitere Vorgehen (z.B. Themen für den nächsten Sprint) festgelegt werden.

(2) AP_02 Einrichtung KANBAN
In diesem Arbeitspaket geht es darum, einen Ort für eine KANBAN-Wand zu finden und diese zu gestalten, sei es eine physische oder virtuelle Umgebung.

(3) AP_03 Aufsetzen der weiteren Sprintumsetzung in KANBAN
Die verantwortliche Führungskraft für den Sprint und die entsprechende Umsetzung zeichnet sich für die Ausgestaltung in KANBAN verantwortlich.

(4) AP_04 Information und Bewerbung durch Mitarbeiter/innen
Alle Mitarbeiter/innen von DIP werden eingeladen, um durch die Amtsleitung einen Überblick über den Strategiestand und über die Themen des 1ten Sprints zu erhalten.

(5) AP_05 Teamfestlegung durch verantwortliche Führungskraft
Die verantwortliche Führungskraft trifft eine Auswahl der Bewerbungen aus dem Bewerberpool und kommuniziert die Termine eines ersten Treffens.

(6) *AP_06 Schulung zum Thema agiles Arbeiten und KANBAN*
Die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen sollen eine Schulung zum Thema KANBAN und agiles Arbeiten erhalten.

(7) *AP_07 Bearbeitung der Teilaktivitäten*
Die Sprintteams steigen in die inhaltliche Bearbeitung in (gemischten) Kleingruppen bzw. Tandems ein.

(8) *AP_08 Laufender Bericht in Führungsrunde und Festlegung der nächsten Sprints*

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

(9) *AP_09 Laufende Information der Mitarbeiter/innen zum Stand*
Die laufenden Aktivitäten werden mittels KANBAN dokumentiert und Berichtsteile werden in Qualitätszirkeln und Austauschrunden besprochen.

3. TEILPROJEKT 2: PORTFOLIOMANAGEMENT

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

3.1 Grundlagen und inhaltliche Themen

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

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

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

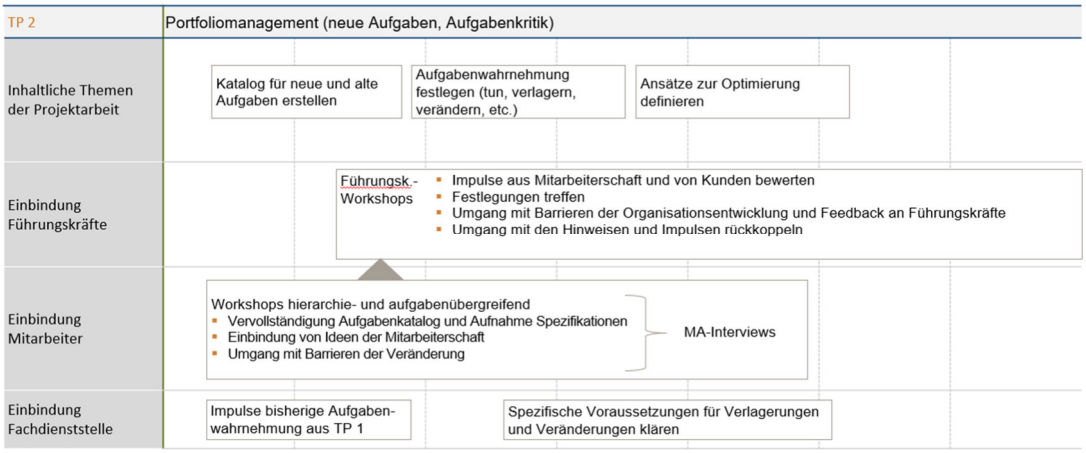


Abbildung 24: Struktur und Leistungsumfang des TP 2 Portfoliomanagement

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

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

3.2 Vorgehensweise im Teilprojekt 2

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

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

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



Abbildung 25: Untersuchungskriterien für die strukturierte Interviewsequenz

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

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

- Aufgabenbereiche
- Aufgaben
- Tätigkeiten

- Spezifikationen

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

3.3 Derzeitiges Aufgabenportfolio von DIP/1

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

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

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

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

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

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

3.3.1 AUFGABENBEREICH „FÜHRUNG UND VERWALTUNG“

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

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

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

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

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

3.3.2 AUFGABENBEREICH „STELLENPLANANGELEGENHEITEN“

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

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

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

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

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

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

3.3.3 AUFGABENBEREICH „STEUERUNGSUNTERSTÜTZUNG“

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

Aufgaben	Ausschnitt aus den Tätigkeiten	VZÄ in 2018	Mengengerüste 2018
Änderung und Ergänzung Geschäftsverteilung, Verwaltungsgliederung, Aufgabengliederung; Zuständigkeitsregelungen	Klärung und Zuordnung von Aufgaben zu Organisationseinheiten und Änderungen der Organisationsstruktur	0,43	
Erstellung, Fortführung bzw. Mitwirkung bei der Fortführung von innerdienstlichen Vorschriften und Regelung grundsätzlicher Fragen des allgemeinen Arbeitsablaufs und Dienstbetriebs	Erstellen und Fortschreibung Vorschriften	0,55	
Grundsatzfragen der Mitarbeit in überörtlichen Arbeitskreisen und dgl., Verbindung zur KGSt, Interkommunale Zusammenarbeit (Anfragen im Rahmen der Zusammenarbeit beantworten)	Mitarbeit in überörtlichen Arbeitskreisen und Vereinigungen	0,35	
Grundsatzfragen Formulare (überholt nur noch Pflege der eigenen Formulare im Rahmen der Verwaltung)	Ausgestaltung von Formularen	0,07	
Gremienarbeit	Vorlagen und Gutachten erstellen	0,20	Anzahl Vorlagen/ Gutachten: • 33 Vorlagen • Auflagen zu Stellenplanangelegenheiten 93

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

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

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

3.3.4 AUFGABENBEREICH „ORGANISATIONSBERATUNG UND –ENTWICKLUNG AUßERHALB VON PROJEKTEN“

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

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

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

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

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

3.3.5 AUFGABENBEREICH „PROZESSMANAGEMENT / ADONIS“

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

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

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

Die Kundenkonferenz und Interviewsequenzen haben weitere Optimierungsthemen hervorgebracht:

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

3.3.6 AUFGABENBEREICH „NÜRNBERGER IDEENMANAGEMENT“

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

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

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

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

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

3.3.7 AUFGABENBEREICH „CONTROLLING“

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

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

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

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

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

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

3.3.8 AUFGABENBEREICH „HAUSHALTSKONSOLIDIERUNG UND UMSETZUNGSCONTROLLING“

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

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

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

Im Rahmen der Kundenkonferenz und Interviewsequenzen wurde deutlich:

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

3.3.9 AUFGABENBEREICH „PROJEKTE“

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

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

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

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

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

3.3.10 AUFGABENBEREICH „DMS“

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

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

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

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

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

3.4 Portfolioanalyse DIP/1

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

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

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



Aufgabe	Kategorie	Strategische Bedeutung	Zukünftige Personalkapazitäten	Score	Identifizierte Handlungsthemen	Kurzfristige Optimierungsmöglichkeiten
Führungsaufgaben	unverändert	mittel	mittel	4		
Haushaltsbewirtschaftung	unverändert	mittel	mittel	4		

Abbildung 36: Ausschnitt Portfolioanalyse

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



Abbildung 37: Portfolioanalyse

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

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

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

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

3.5 Künftige Aufgaben von DIP/1

3.5.1 UNTERSTÜTZUNG BEI DER ERARBEITUNG UND WEITERENTWICKLUNG VON FACHDIGITALISIERUNGSSTRATEGIEN

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

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

3.6 Aufgaben mit Änderungen

3.6.1 PROZESSMANAGEMENT

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

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

Im Ergebnis wurden die folgenden Lösungsansätze erarbeitet:

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

3.6.2 PROJEKTMANAGEMENT

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

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

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

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

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

3.7 Zu übertragende Aufgaben

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

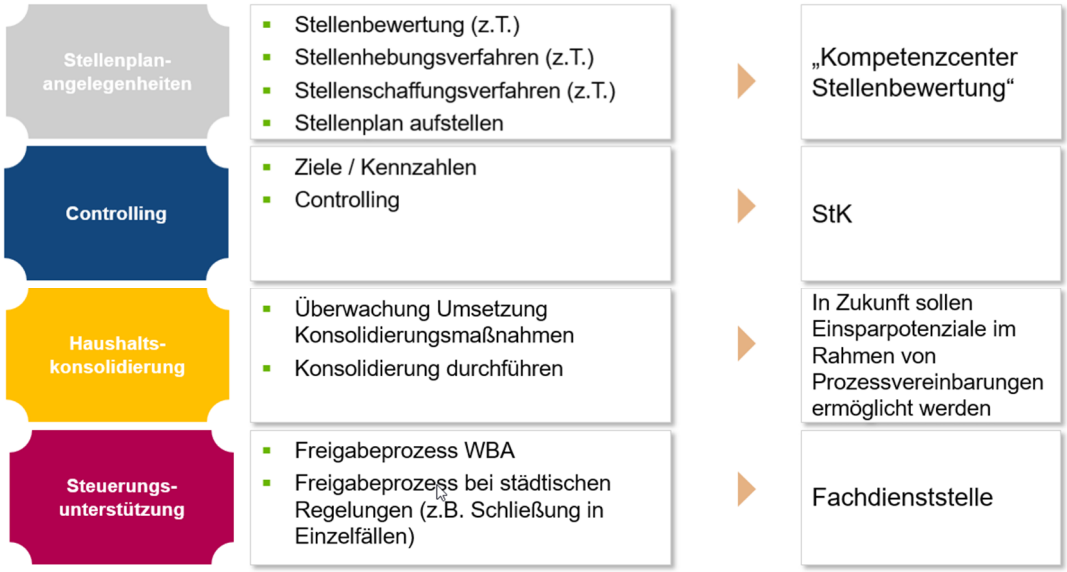


Abbildung 38: Übersicht über Verlagerungsmöglichkeiten für DIP/1

3.7.1 STELLENPLANANGELEGENHEITEN

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

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

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

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

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

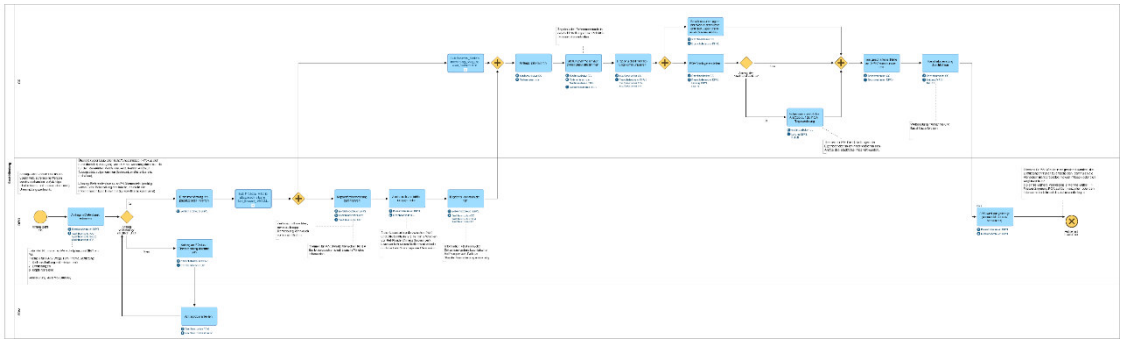


Abbildung 39: SOLL-Prozess Stellenhebungsverfahren

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

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

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

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

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

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

Ausführliche und weitergehende Erläuterungen sind dem Teilbericht Stellenplanangelegenheiten zu entnehmen.

3.7.2 CONTROLLING

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

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

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

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

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

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

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

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

3.7.3 HAUSHALTSKONSOLIDIERUNG

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

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

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

3.7.4 VERLAGERUNG VON AUFGABEN AUS DEM BEREICH STEUERUNGSUNTERSTÜTZUNG AUF DIE FACHDIENSTSTELLEN

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

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

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

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

3.8 Serviceversprechen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Aufgaben/ Leistung	**Serviceversprechen**	**Abgrenzung (nicht beinhaltet):**	**Messbarkeit/ Evaluation**	**Was braucht es?**	
Bearbeitung Schaffungsantrag	Transparenz; hinsichtlich Entscheidung Berücksichtigung aller Argumente	Keine „Schaffungsgarantie"	Angemessene Info u. Begründung	Kapazität für intensivere Bearbeitung u. Info	Vollständige und ausführlich begründete Anträge √
Bearbeitung Hebungsantrag	Transparenz; Berücksichtigung aller Faktoren	Keine „Hebungsgarantie"		APBs sind ausführlich und verständlich formuliert √	Info der Entscheidungsträger
Kapazitäts-/ Stellenbemessung	Transparenz; Abgestimmte Methode; Termintreue	Fortschreibung ↕ Neuanlage/ -ausrichtung	Abgestimmtes Ergebnis (Abnahme) • Konsensual • Evtl. Unterschrift	Know-How DIP/1 (Fortbildungen) vollständige Infos	√
WBAs	Prüfung/Reaktion innerhalb von x Arbeitstagen	Andere Beteiligte Stk, PA, CC	Anteil WBAs innerhalb von x Arbeitstagen	Aktuelle APB und Bewertung	√
Unterjährige Kapazitätsausweitung (BFB u. UPL)			Anteil	Vollständige Unterlagen	√
Bewirtschaftung SOLL-Stellenplan	Aktualität -Zeitnahe Einpflege der Änderungen		Aktualität	Kapazität; erforderliche Infos	√

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

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

3.9 Umsetzungsempfehlung

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

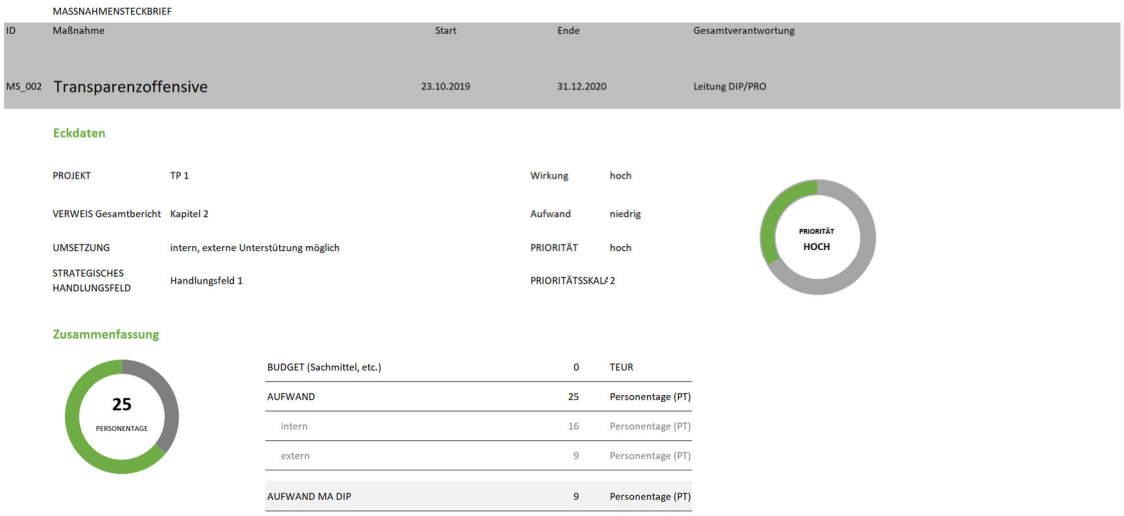


Abbildung 41: Maßnahmensteckbrief "Transparenzoffensive"

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

Die einzelnen Arbeitspakete zu dieser Maßnahme lauten wie folgt:

(1) *AP_01 Festlegung der Serviceversprechen*
In diesem Arbeitspaket geht es darum, die Form des Serviceversprechens auszuarbeiten, Aufgabenteile festzulegen, die Einhaltung und die Aufgabenfelder der Serviceversprechen zu bestimmen.

(2) *AP_02 Kommunikationskonzept erarbeiten*
Zur gezielteren Kommunikation soll ein Workshop zum Thema Transparenzoffensive durchgeführt werden und daraus sollen konkrete Ideen zur Ansprache abgeleitet werden.

(3) *AP_03 Information der Fachdienststellen*
Die Fachdienststellen bekommen mittels Texten und Berichten Informationen zum Projekt bereitgestellt, wie z.B. „Was ändert sich für den Kunden?“.

(4) *AP_04 Abstimmung Leistungs- und Servicekatalog mit DIP/IT*
Gemeinsam mit DIP/IT sollen mögliche Definitionen für Serviceversprechend geprüft werden.

(5) *AP_05 Bereitstellung Leistungs- und Servicekatalog im Intranet*
Hierbei geht es um die Einarbeitung des Leistungs- und Servicekatalogs im Intranet.

(6) *AP_06 Befragung ausgewählter Fachdienststellen zum wahrgenommenen Service*
Durch die Befragung ausgewählter Fachdienststellen wird Feedback eingeholt.

(7) *AP_07 Laufende Aktualisierung*
In der laufenden Aktualisierung geht es um die Bearbeitung von Verbesserungs- und Veränderungswünschen.

4. TEILPROJEKT 3: VORSCHLÄGE ZUR OPTIMIERUNG DER AUFGABEN

4.1 Grundlagen und inhaltliche Themen

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

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

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

- Führung
- Fachdigitalisierungsstrategie
- Projektmanagement
- Prozessmanagement
- Digitalisierungscheck
- Stellenplanangelegenheiten

4.2 Führung

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

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

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

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

4.2.1 ERARBEITUNG EINES FÜHRUNGSLEITBILDES FÜR DIP

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



Abbildung 42: Führungsleitbild der Stadt Nürnberg - ENTWURF

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

Hierfür sind weitere Grundlagen vorhanden wie:

- das Leitbild der Stadt Nürnberg

- der Sozialkodex der Stadt Nürnberg und
- der überfachliche Kompetenzkatalog

4.2.2 VORGEHEN FÜR DIE ERARBEITUNG EINES FÜHRUNGSLEITBILDES DIP

Folgendes Vorgehen wird empfohlen:

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

4.2.3 WESENTLICHE FÜHRUNGSAUFGABEN UND NOTWENDIGE KOMPETENZEN ALS FÜHRUNGSKRAFT BEI DIP

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

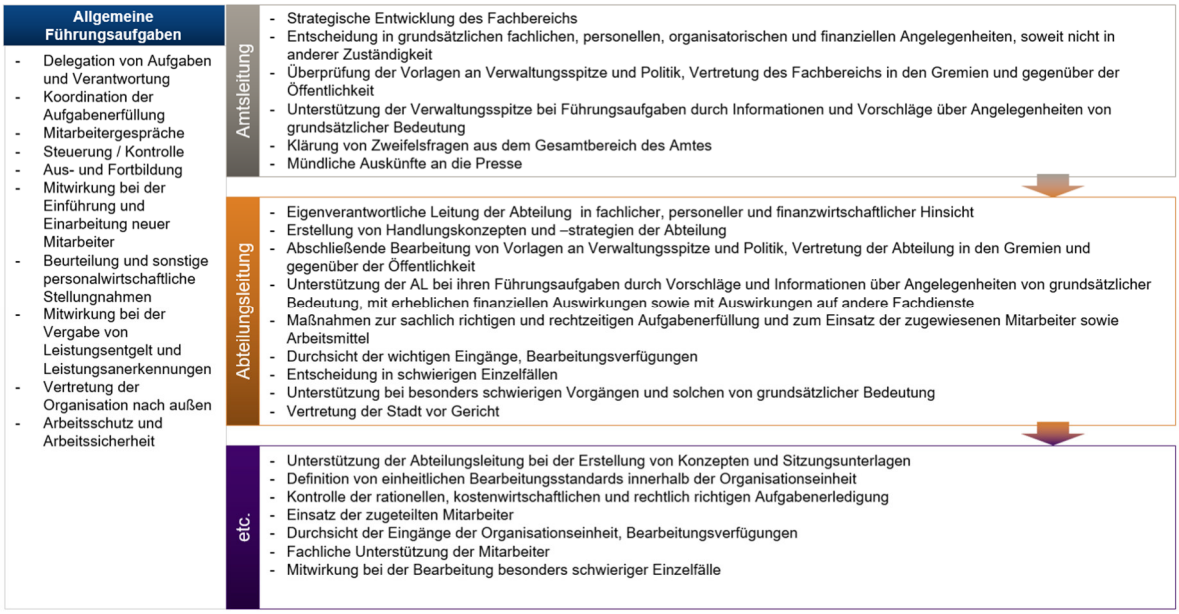


Abbildung 43: Beispiel für eine Rollen- und Aufgabenbeschreibung der Führungskräfte

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

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

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

Hierzu gehören Aufgaben wie:

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

(2) Ziele setzen, Aufgabenbereiche steuern und managen

Hierzu gehören Aufgaben wie:

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

(3) Arbeitsbedingungen (Ressourcen, Personal) schaffen

Hierzu gehören Aufgaben wie:

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

(4) Selbstführung organisieren

Hierzu gehören Aufgaben wie:

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

(5) Veränderungen managen und Orientierung geben

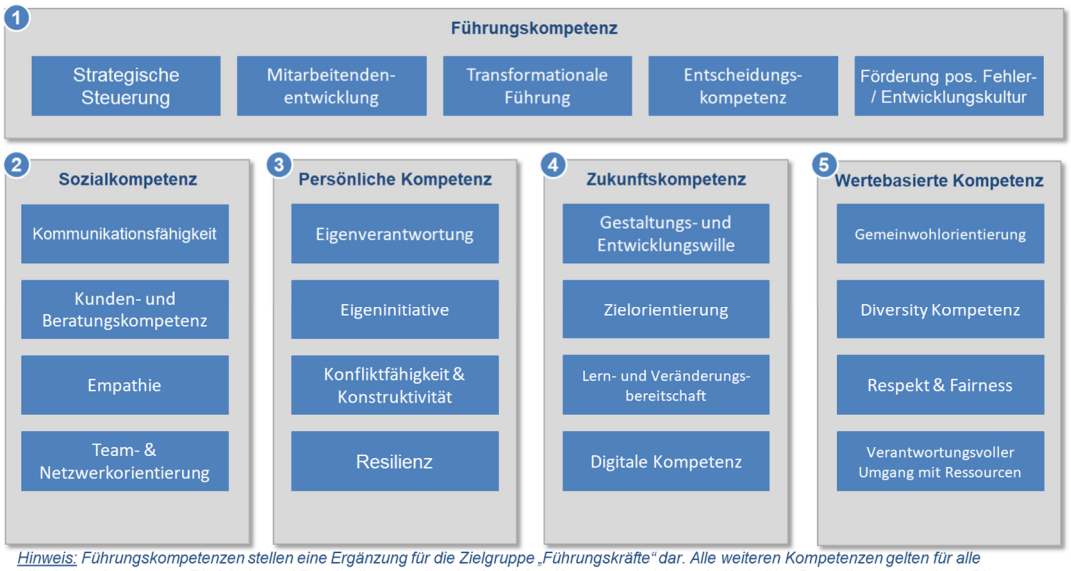
Hierzu gehören Aufgaben wie:

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

4.2.4 ABGELEITETE KOMPETENZEN

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

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



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

Abbildung 44: Überfachlicher Kompetenzkatalog der Stadt Nürnberg

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

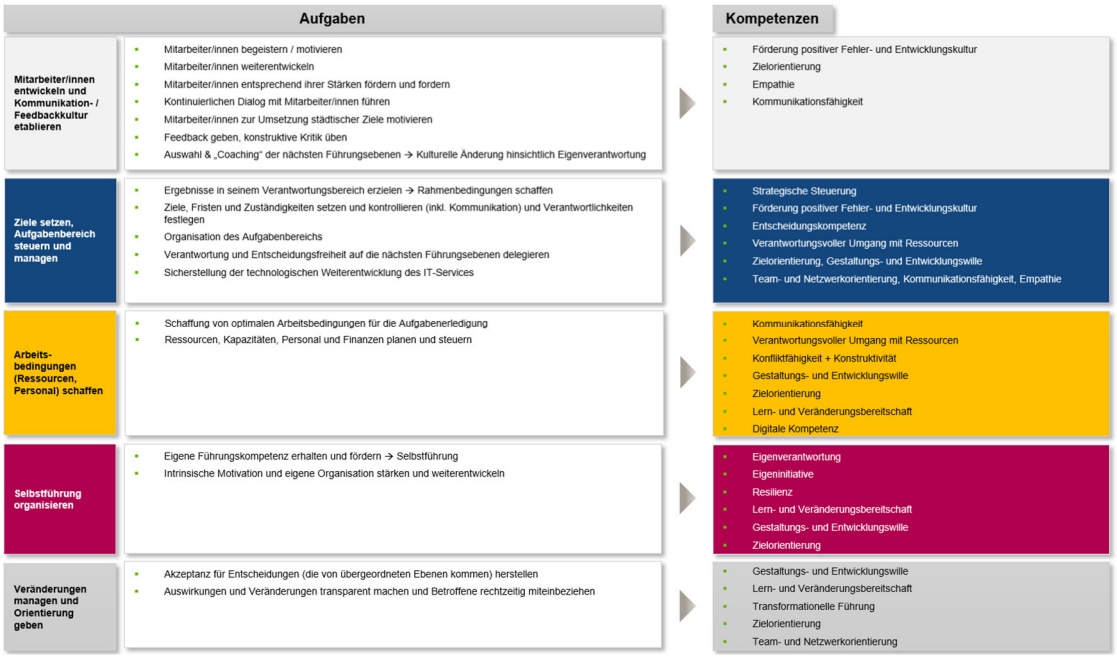


Abbildung 45: Zentrale Führungsaufgaben und nötige Kompetenzen

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

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

4.2.5 UMSETZUNGSEMPFEHLUNG

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

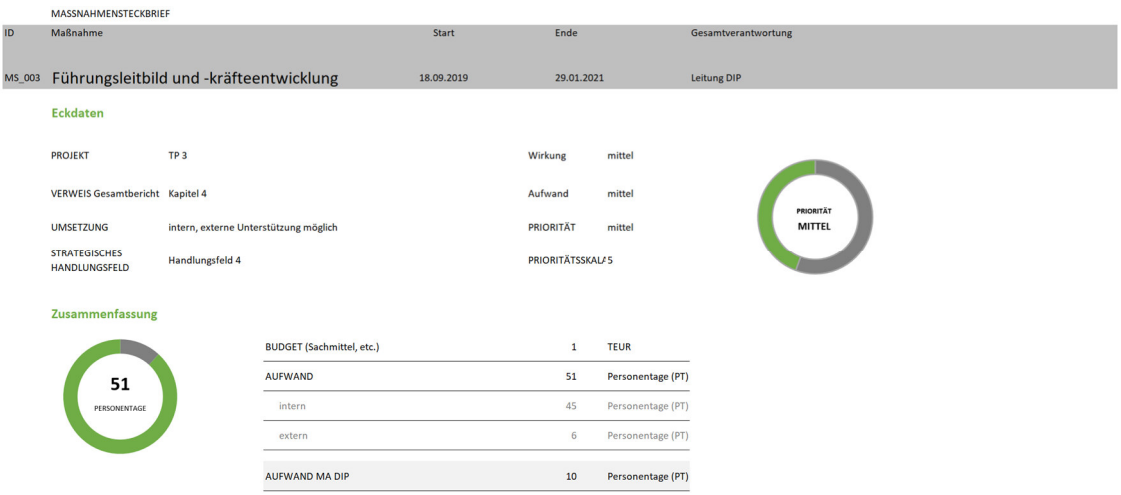


Abbildung 46: Maßnahmensteckbrief "Führungsleitbild und -kräfteentwicklung"

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

Die einzelnen Arbeitspakete beinhalten die folgenden Themen:

(1) *AP_01 Ableitung Führungsleitbild aus städtischem Leitbild und BCN*
Gemeinsam mit den Führungskräften wird ein gemeinsames Führungsverständnis erarbeitet.

(2) *AP_02 Umsetzung auf DIP/PRO im Rahmen eines FK-Workshops*
Etablierung eines Führungsleitbildes unter den Führungskräften und im Falle der Nichteinhaltung des Leitbildes werden Eskalationsroutinen auf Ebene der DIP-Leitung etabliert.

(3) *AP_03 Vorstellung vor der Mitarbeiterschaft DIP*

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

(4) *AP_04 Überarbeitung*
Nach dem Einholen des Feedbacks steht die Überarbeitung bzw. die Umsetzung von Verbesserungs- und Veränderungsvorschlägen.

(5) *AP_05 Identifizierung von Qualifikationsbedarf für die einzelnen Führungskräfte und potenziellen Führungskräfte*
Im Rahmen von jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen findet eine Abstimmung und Zielvereinbarung statt.

(6) *AP_06 Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen*
Abgestimmte Zielvereinbarungen werden umgesetzt.

(7) *AP_07 Durchführung MA-Befragung zur Evaluation*
Durch das Einholen von Feedback werden die Ideen stetig evaluiert.

4.3 Projektmanagement

4.3.1 AUSGANGSLAGE

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

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

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

4.3.2 IST-ANALYSE

Unter das Aufgabenpaket Projektmanagement fallen bei DIP/1 die Vorbereitung, die Leitung und die Mitwirkung in Projekten. Im Jahr 2018 sind bei DIP/1 darauf 4,72 VZÄ entfallen. Der bisherige Projektablauf bei DIP/1 ist wie folgt strukturiert[5]:

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

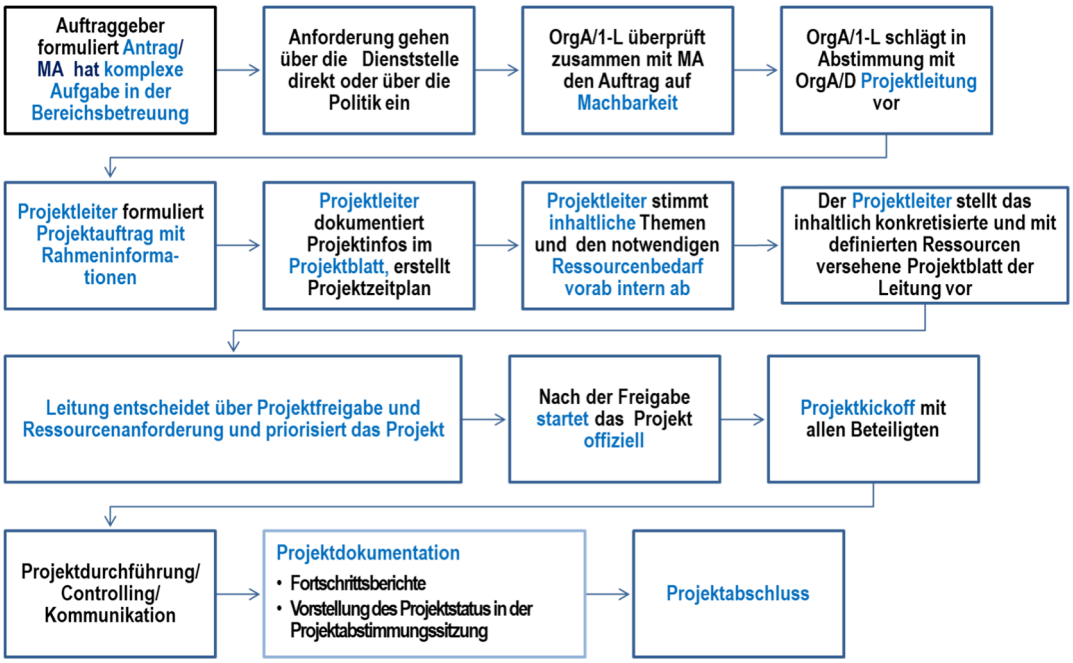


Abbildung 47: Projektmanagement bei DIP/1

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

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

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

Wenn in Projekten mitgewirkt wird, ist an Projektgremien teilzunehmen, in der die Mitarbeiter/in ihre / seine Organisationsexpertise einbringt. Ebenso ergibt sich die Projektbeteiligung aus der Funktion der Vertretung des Querschnitts, um die gesamtstädtische Perspektive in ein Projekt miteinzubringen. Im Rahmen dieser Projektarbeit erfolgen zum Beispiel Zuarbeiten, wie die Lieferung von Daten. Die Mitwirkung an Projekten band 2018 1,19 VZÄ und betraf 14 Mitarbeiter/innen bei DIP/1.[7]

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

4.3.3 BEWERTUNG

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

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

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

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

4.3.4 KÜNFTIGES PROJEKTMANAGEMENT BEI DIP – PROJEKTINITIALISIERUNG

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



Abbildung 48: Projektablauf DIP

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

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

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

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

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

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

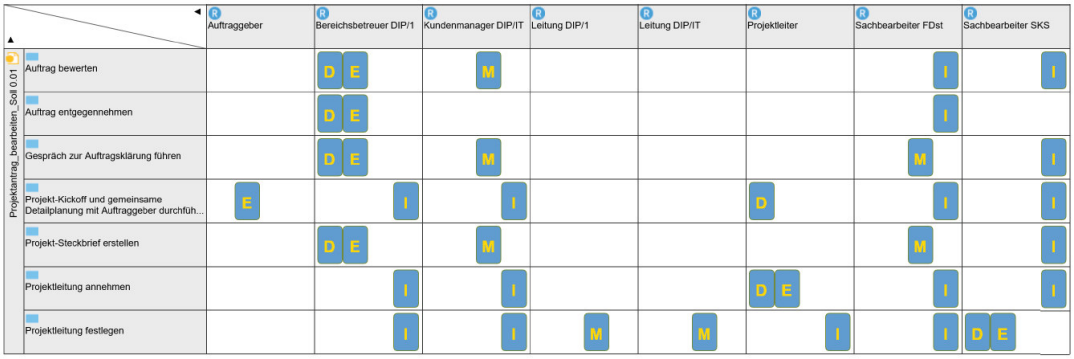


Abbildung 49: Prozessdarstellung in der DEMI-Matrix

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

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

[8] Vgl. Kapitel 5.6, künftige Aufbauorganisation DIP

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

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

Dieses Verfahren muss für jeden potentiellen Projektauftraggeber bekannt sein.

4.3.5 ETABLIERUNG EINES „KÜMMERER-PRINZIPS“ BEI DIP

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

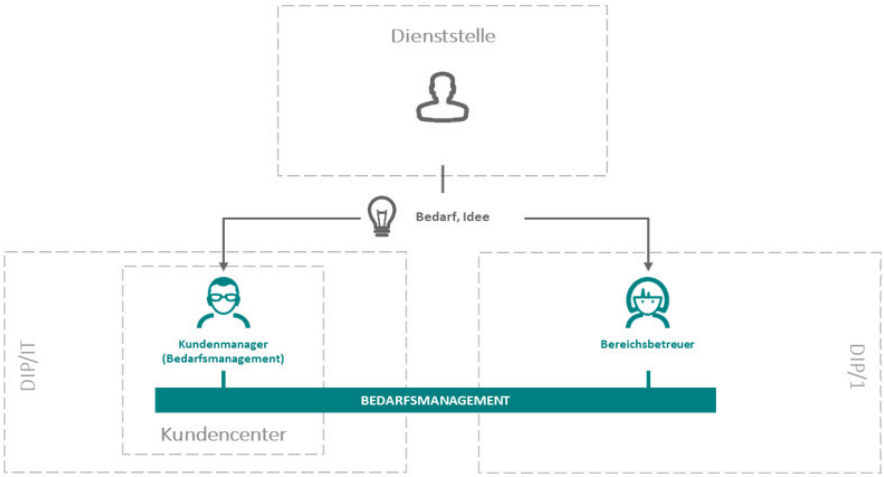


Abbildung 50: Zusammenarbeit der Bereiche IT und Organisation

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

- … ist immer der erste Ansprechpartner des Kunden

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

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

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

4.3.6 ENTSCHEIDUNGSBAUM ZUR FESTLEGUNG VON ZUSTÄNDIGKEITEN

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

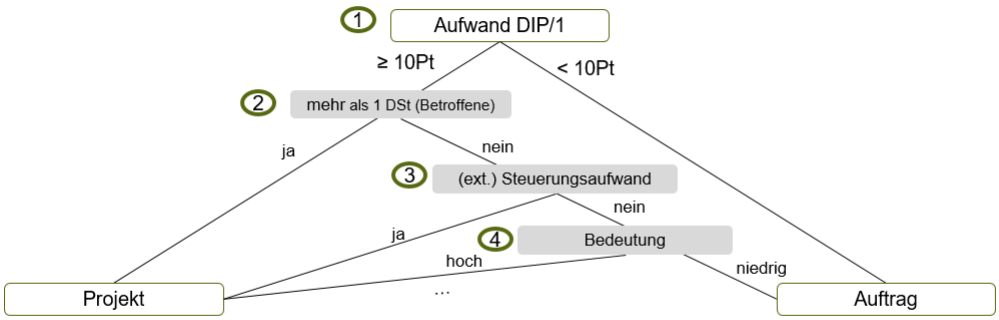


Abbildung 51: Prüfschema Auftragszuständigkeiten

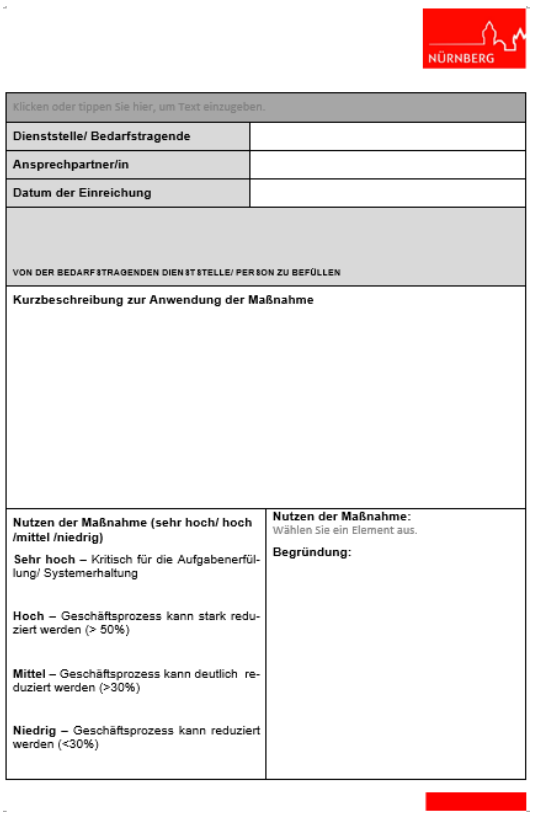
In einem ersten Schritt ist festzustellen, wie groß der Aufwand laut Projektantrag für DIP/1 ist. Ist er kleiner als zehn Personentage, fällt die Entscheidung hinsichtlich der Zuständigkeit auf den Bereichsbetreuer. Ist der Aufwand größer zehn Personentage, ist in einem zweiten Schritt zu prüfen, ob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

4.3.7 EINHEITLICHER PROJEKTSTECKBRIEF FÜR DIP/1 UND DIP/IT

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

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

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



NÜRNBERG

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

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

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

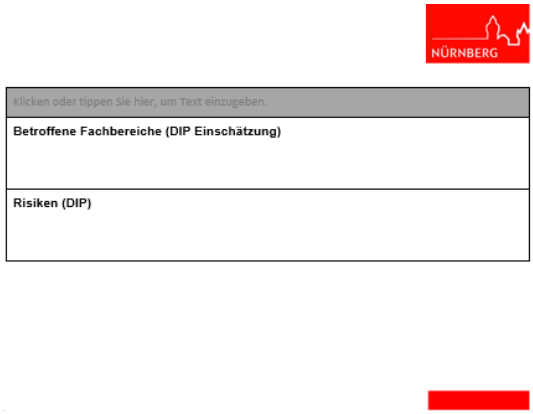


Abbildung 52: Muster Projektsteckbrief

4.3.8 PROJEKTMANAGEMENTINSTRUMENTE

In einer sogenannten Toolbox sollen den DIP-Mitarbeiter/innen gemeinsame Instrumente zur Verfügung gestellt werden, die ihnen während eines Projekts in den verschiedenen Phasen Unterstützung und Anleitung leisten sollen[9]. Die Tools aus der Toolbox stellen ein Angebot an Instrumenten für die Projektbeteiligten dar, das je nach Bedarf genutzt werden soll.

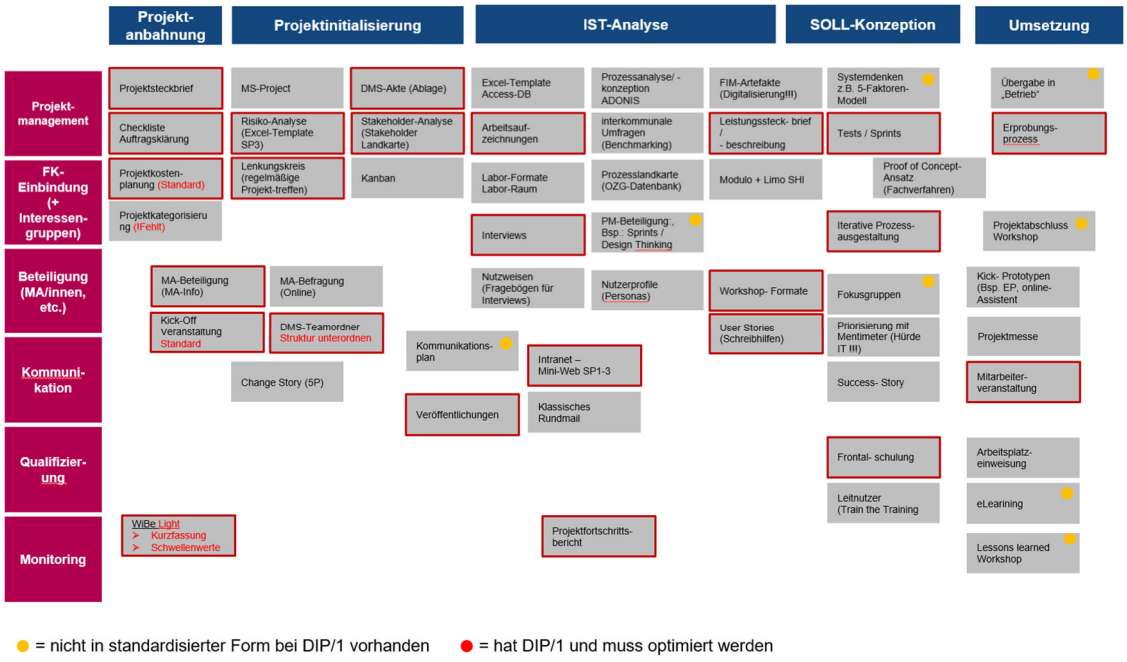


Abbildung 53: Toolbox für Projektmanagement-Instrumente[10]

[9] Die Instrumente der Toolbox sind nicht nur in der Projektarbeit, sondern generell für Ideenfindung, Analysen und Problemlösung einsetzbar.
[10] Tools, die umrandet sind, könnten als Pflichtbestandteile kategorisiert werden.

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

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

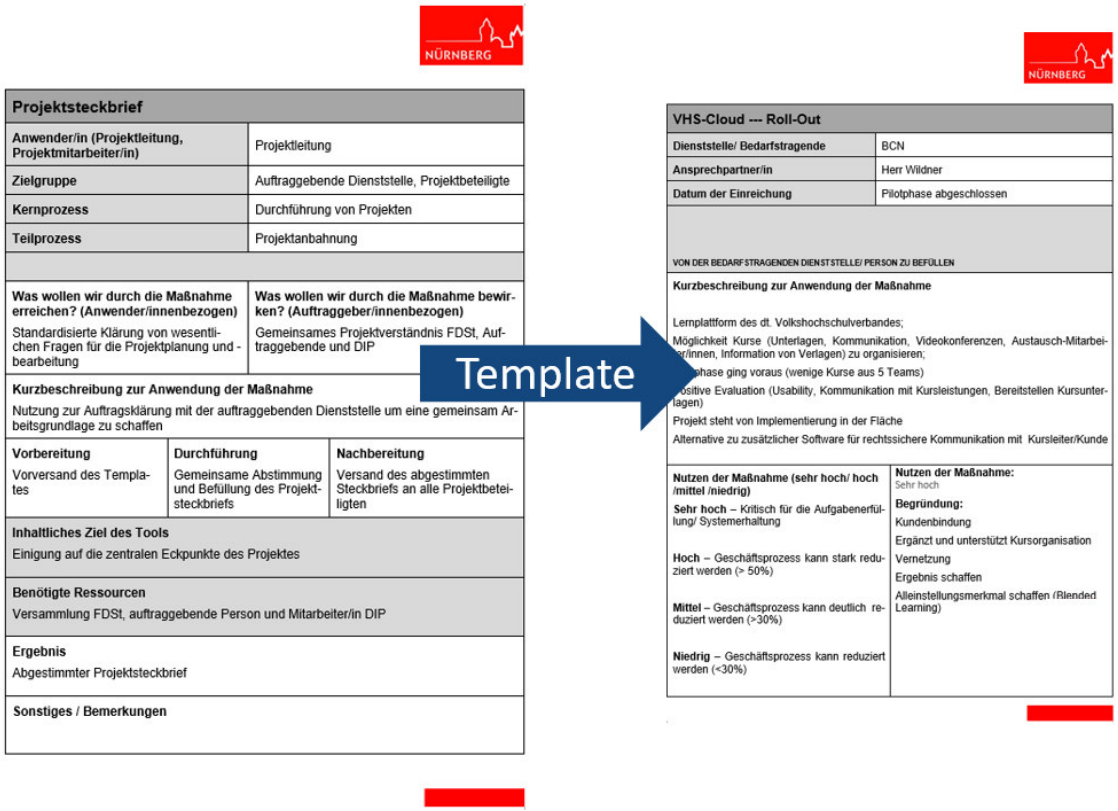


Abbildung 54: Beispiel Toolsteckbrief mit Template für das Tool "Projektsteckbrief"

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

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

4.3.9 KLARE ROLLENABGRENZUNG IN DIP FÜR DAS PROJEKTMANAGEMENT

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

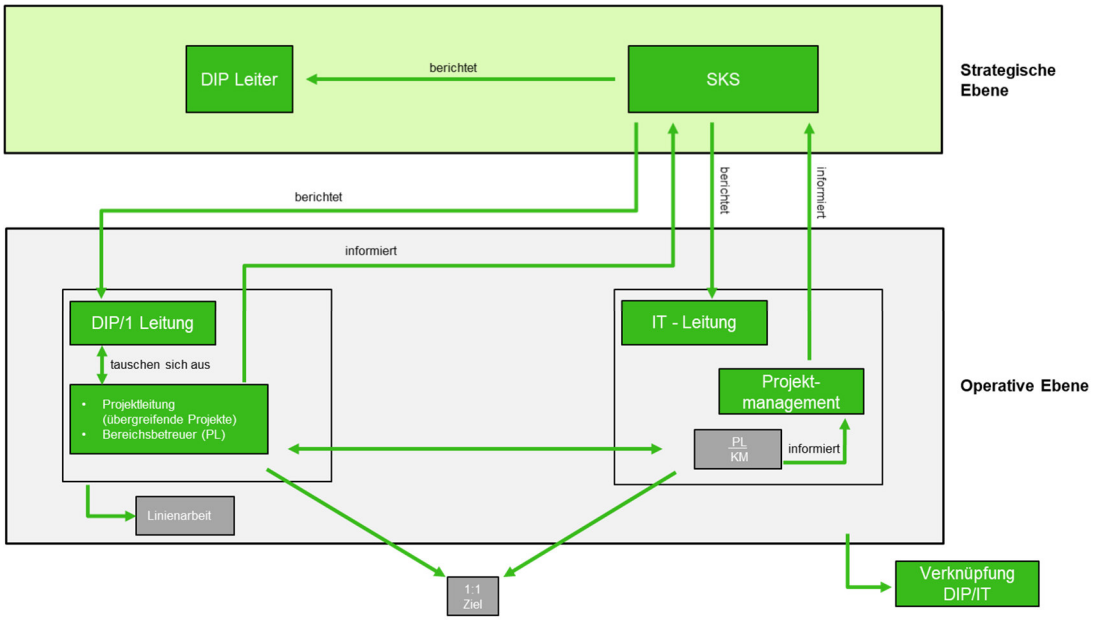


Abbildung 55: Strukturbild Projektmanagement bei DIP

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

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

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

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

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

[11] Vgl. Kapitel 5.6, künftige Aufbauorganisation DIP

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

4.3.11 ROLLE PROJEKTLEITUNG DIP/1 FÜR ÜBERGREIFENDE PROJEKTE

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

4.3.12 ROLLE BEREICHSBETREUUNG DIP/1

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

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

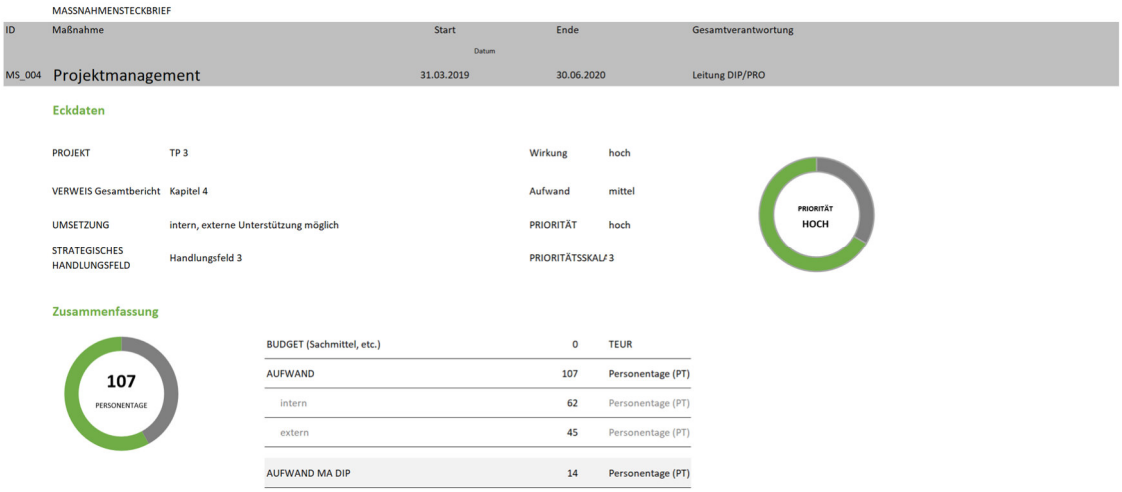
4.3.13 ROLLE DER FACHDIENSTSTELLEN

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

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

4.3.14 UMSETZUNGSEMPFEHLUNG

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


MASSNAHMENSTECKBRIEF

ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
		Datum		
MS_004	Projektmanagement	31.03.2019	30.06.2020	Leitung DIP/PRO

Eckdaten

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

PRIORITÄT HOCH

Zusammenfassung

107 PERSONENTAGE

BUDGET (Sachmittel, etc.)	0	TEUR
AUFWAND	107	Personentage (PT)
intern	62	Personentage (PT)
extern	45	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	14	Personentage (PT)

Abbildung 56: Maßnahmensteckbrief "Projektmanagement"

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

Die einzelnen Arbeitspakete beinhalten die folgenden Themen:

(1) *AP_01 Erstellung Schulungskonzept*
Unter Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten soll ein Schulungskonzept für die Mitarbeiter/innen erarbeitet werden.

(2) *AP_02 Vorstellung der Toolbox und des neuen Ablaufs vor Bereichsbetreuer/innen und Kundenmanager/innen*
Zur Einführung in die Arbeit mit der Toolbox werden die Projektmanagement-Instrumente vorgestellt und eine Einstiegsschulung zu den Themen Change Management und agile Methoden wird abgehalten.

(3) AP_03 Etablierung SKS und DIP/PRO in Gremien einplanen
Für die Planung der Etablierung von SKS und DIP/PRO in Gremien ist eine Verbindung zum SP 2 notwendig.

(4) *AP_04 Arbeitsgruppe als Qualitätszirkel etablieren*
Schaffung einer hierarchieübergreifenden gemeinsamen Arbeitsgruppe aus DIP/PRO und DIP/IT.

(5) *AP_05 Anwendung bestehender Pflichtmodule (Projektsteckbrief, Entscheidungsbaum, etc.)*
Die verpflichtenden Bestandteile werden im Rahmen dieses Arbeitspakets mit versehenen Standards aufbereitet. Ebenso findet eine Begleitung in der Einübung statt.

(6) *AP_06 Auswahl eines freiwilligen Elements je Bereichsbetreuer/in und Anwendung in einem Projekt/Auftrag*
Um die Projektarbeit zu erleichtern, werden freiwillige Tools etabliert.

(7) *AP_07 Bericht zum Tooleinsatz im nächsten Qualitätszirkel*
Im Rahmen einer Evaluation wird zum Tooleinsatz ein Kurzbericht je Anwender verfasst.

(8) *AP_08 ggf. Anpassung des Toolsteckbriefs und Templates in der Toolbox*
Um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess sicherzustellen, wird nach jedem Projekt ein „Lessons-Learned-Workshop“ durchgeführt.

(9) AP_09 Evaluation der Pflichtmodule
Kern des letzten Arbeitspakets ist es, Erfahrungen auszutauschen und zu sammeln und damit einhergehend Tools zu verbessern.

(10) AP_10 Einführung Ticket System
Umsetzung eines Ticket-Systems für Aufgaben und Anfragen der Fachdienststellen, die keine Projekte sind. Damit soll sichergestellt werden, dass die Abteilungsleitung einen Überblick bezüglich der aktuell benötigten Kapazitäten auch für kleinere Themen und Aufträge erhält.

4.4 Fachdigitalisierungsstrategie

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

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

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

4.4.1 VORGEHENSWEISE BEI DER ENTWICKLUNG EINER FACHDIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

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

Das Vorgehen in drei Schritten:

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

4.4.2 ERMITTLUNG DES STRUKTURELLEN REIFEGRADES

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

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

Abbildung 57: Reifegradermittlungstool Ausschnitt

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

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

Die Inhalte der einzelnen Dimensionen werden nachfolgend dargestellt:

Veränderung und Ziele

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

Kundenperspektive

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

Personal

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

- Ergebnisorientierung und Kostenbewusstsein sind in der ganzen Verwaltung stark entwickelt. Es wird generell ziel- und ergebnisorientiert geführt. Auch auf den unteren, nichtleitenden Ebenen engagieren sich die Mitarbeiter für die Zielerreichung und helfen aktiv mit, die Kosten niedrig zu halten

- Es wird auf allen Ebenen offen und unkompliziert zusammengearbeitet. Teamarbeit hat einen hohen Stellenwert. Weder Hierarchieebenen noch Ressortgrenzen wirken als Barrieren. Man arbeitet nach Gesichtspunkten des gesunden Menschenverstands mit Blick auf den Kundennutzen (Wirkung) und nicht primär nach Gesichtspunkten formaler Zuständigkeiten zusammen

- Die Qualifikation der Mitarbeiter wird als zentrales Effizienz- und Kreativitätspotenzial begriffen und durch entsprechende Programme der Fort- und Weiterbildung sowie der Personal- und Organisationsentwicklung systematisch gefördert

- Kommunikation und Wissensmanagement sorgen für Transparenz und werden abteilungsübergreifend betrieben

- Netzwerkstrukturen z.B. für Innovation sind etabliert

- Moderne Instrumente der Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung sind etabliert

Prozess- und Organisationsmanagement

- Prozessmanagement und das Denken in Prozessen ist in der Organisation verankert bzw. es existiert ein Maßnahmenplan, um das zu erreichen

- Prozessmanagement wird systematisch betrieben - End-to-End-Betrachtung

- Aufbauorganisation orientiert sich an Prozessen und nicht umgekehrt

- Für jeden Prozess existiert ein Prozessverantwortlicher

- Eine Prozesslandkarte mit definierten Kernprozessen ist vorhanden

- Die definierten Kernprozesse sind entlang des Modellierungsstandards dargestellt

- Prozessbeschreibungen sind transparent und allen zugänglich

- Die Kombination aus fachlicher, organisatorischer und technischer Sicht (Multiperspektive) wird bei Prozessgestaltung systematisch berücksichtigt

- Prozesse sind grundsätzlich für die digitale Bearbeitung gestaltet/ausgelegt. Analoge Anforderungen werden, falls erforderlich, daraus abgeleitet („digital-first-Prinzip“)

- Möglichkeiten der Automatisierung werden systematisch gedacht/genutzt

- Die Stellenbeschreibungen sind aus den Prozessbeschreibungen abgeleitet

- Sowohl die Veränderung der Kundenangebote als auch die Auswirkung auf die Kernprozesse sind transparent dargestellt

- Projektstrukturen sind neben der Linie etabliert

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

IT-Infrastruktur

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

Rahmenbedingungen

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

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

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

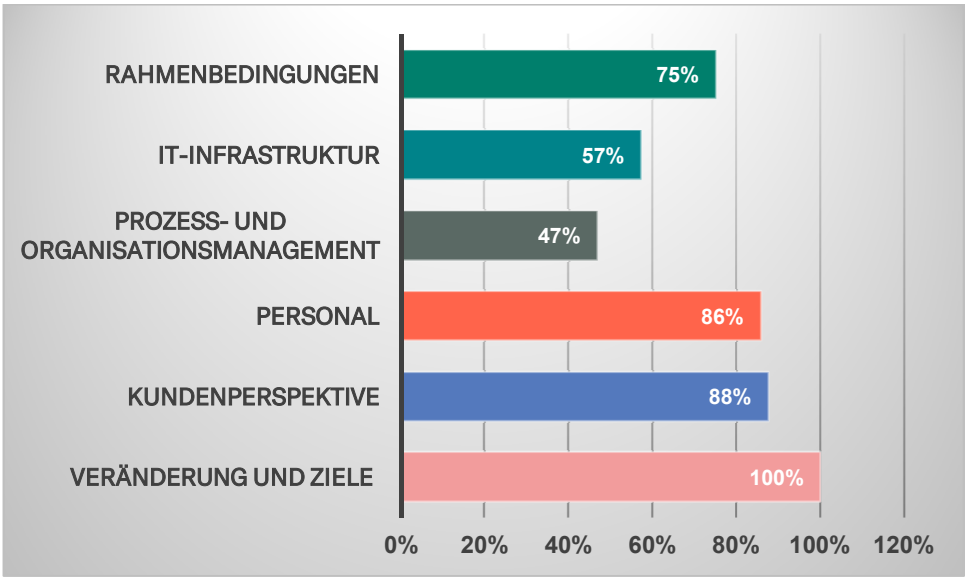


Abbildung 58: Reifegradermittlungstool Beispiel für strukturelle Gesamtauswertung

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

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

- vorgestellt
- erläutert
- diskutiert

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

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

4.4.3 UMSETZUNGSEMPFEHLUNG

Die Fachdigitalisierungsstrategie hat als Zielsetzung die Umsetzung der stadtweiten Digitalisierungsstrategie.

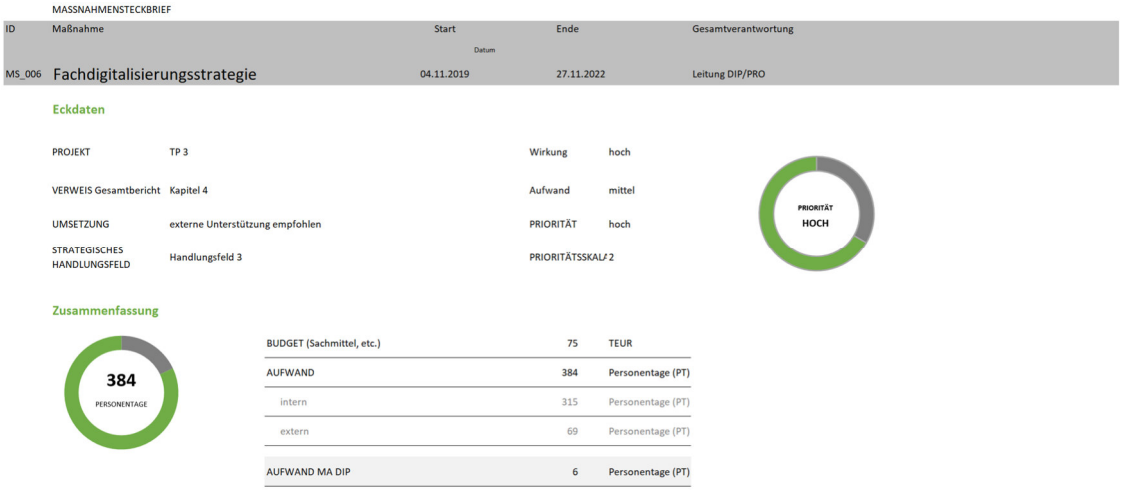


Abbildung 59: Maßnahmensteckbrief "Fachdigitalisierungsstrategie"

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

Die einzelnen Arbeitspakete samt Beschreibungen sollen im Folgenden dargestellt werden:

(1) *AP_01 Feinplanung des Konzepts*
Um eine detaillierte Planung des Konzepts sicherzustellen, ist es wichtig der Frage nachzugehen, welche Fachdienststellen sollen in den 3 Jahren der Umsetzung zu welchem Zeitpunkt angegangen werden.

(2) *AP_02 Gemeinsame Schulung Bereichsbetreuer/in und Kundenmanager/in zum Vorgehen*
Im Rahmen von einer gemeinsamen Schulung werden Tandems zwischen DIP/IT und DIP/1 gebildet.

(3) *AP_03 Ermittlung des strukturellen Reifegrades bei Dienststellen, die für das erste Jahr ausgewählt wurden*
Für die Ermittlung des strukturellen Reifegrades sind zum einem Informationen der Fachdienststellen, zum anderen die Beschaffung von Unterlagen vonnöten. Abschließend wird das Reifegradmodell angewendet.

(4) *AP_04 Ableitung und Definition einer Fachdigitalisierungsstrategie*
Die Entwicklung der Fachdigitalisierungsstrategie setzt eine Berücksichtigung des zukünftigen Zielzustandes und des IST-Zustandes voraus. Die Unterstützung durch Externe wird in der Anlaufphase empfohlen.

(5) *AP_05 Entwicklung einer Meilensteinplanung*
Im Kontext der Meilensteinplanung wird die zeitliche Erreichung von (Zwischen-) Ergebnissen definiert. Ebenso wird hier die Unterstützung durch Externe in der Anlaufphase empfohlen.

(6) *AP_06 Regelmäßiger Austausch zum Umsetzungsstand*
Zur Besprechung des Status quo finden gemeinsame Treffen mit den FDSt statt, in dem die Meilensteinplanung aktualisiert wird.

(7) *AP_07 ggf. Unterstützung bei Prozessaufnahme und Optimierung*
Um die Prozesse stetig zu optimieren, werden Unterstützungswünsche identifiziert und weitergegeben.

(8) *AP_08 Wiederholung AP_03 bis AP_07*
Die AP_03 bis AP_07 werden so lange wiederholt, bis für alle FDSt ein Reifegrad ermittelt wurde und die Meilensteinplanung vorliegt.

(9) *AP_09 Anpassung Konzept und Instrumente*
Im Rahmen einer Evaluation, werden ggf. das Konzept oder die Instrumente in der Toolbox angepasst.

4.5 Prozessmanagement

4.5.1 IST-ANALYSE DES PROZESSMANAGEMENTS

4.5.1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

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

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

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

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

4.5.1.2 Evaluierung des bestehenden Prozessmanagement-Konzepts

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

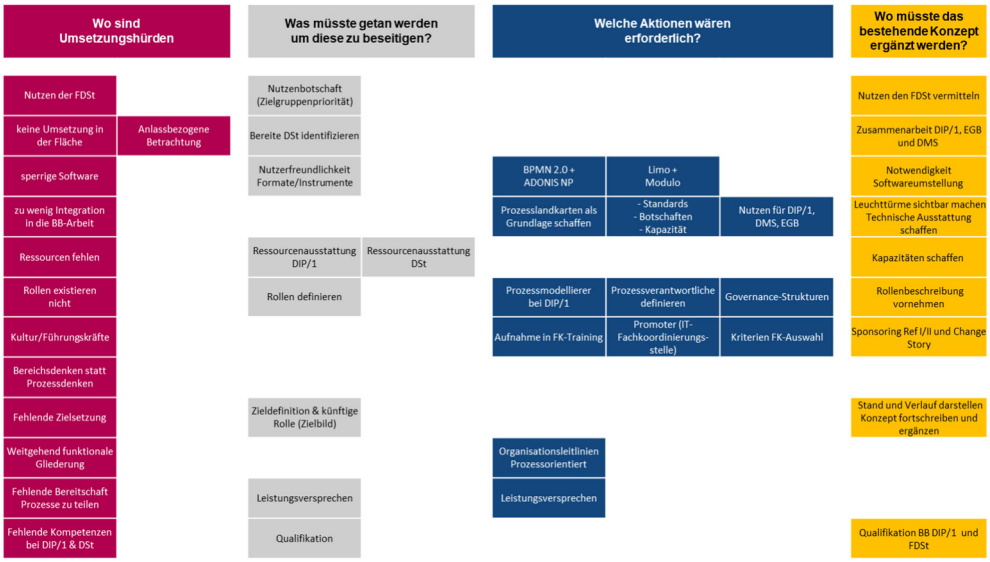


Abbildung 60: Umsetzungshürden Prozessmanagement-Konzept

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

Als zentrale **Umsetzungshürden** wurden identifiziert:

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

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

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

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

4.5.2 AUSGESTALTUNG DES ZUKÜNFTIGEN PROZESSMANAGEMENTS

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

- Überblick über die **relevanten und wertschöpfenden Prozesse geht** zunehmend **verloren** und damit auch die erforderliche Fokussierung auf die Verbesserung der wertschöpfenden Leistung. Die Verwaltung von mehreren hundert Prozessen sind keine Seltenheit.

- Die **Digitalisierung** beschleunigt die Prozessoptimierung, aber sie ersetzt die Optimierung von Prozessen nicht. Eine enge Verknüpfung von Digitalisierung und Prozessoptimierung ist dabei zwingend, um die einmalige Chance zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung von Abläufen bestmöglich zu nutzen. Durch die Erarbeitung und Umsetzung einer digitalen Fachstrategie kann dieses Vorhaben noch zielgerichteter erfolgen.

- **Prozessorientierung** löst ein Silodenken in Organisationseinheiten ab und fördert zwangsläufig das Arbeiten in Netzwerken. Sie verlangt eine ganzheitliche, systematische und vernetzte Sicht und auch eine Anpassung der Führungskultur. Führungsstile, die Ziele, Aufgaben und Lösungswege vorgeben, werden von transformationellen Führungssystemen abgelöst. Sie setzen auf höhere Eigenverantwortung und -motivation.

- Zunahme von **Projektarbeit** im Arbeitsalltag. Dies wird durch die Prozessorientierung weiter zunehmen. Problematisch ist eine nicht durchgängige mit Prozessen integrierte IT, veraltete Technologie, stark spezialisiertes Wissen, ineffiziente Arbeitsteilung, unscharfe Rollenabgrenzung. Klassisches Projektmanagement stößt an Grenzen und erfordert mehr Agilität (Ziel und Weg sind nicht von Anfang an bekannt, Umsetzung wasserfallartig, neue Anforderungen und Informationen müssen berücksichtigt werden).

- **Process Mining**[14] gewinnt an Bedeutung. Dabei handelt es sich um eine Disziplin des Dataminings, die sich mit der Auswertung und Analyse von Ereignisdaten befasst. Aus Ereignisdaten wird ein Prozessmodell abgeleitet, Ist-Daten werden mit dem Modell ab-

[12] Hierzer, Rupert (2017): „Prozessmanagement 4.0 – Den digitalen Wandel als Chance nutzen", S. 106.
[13] Hierzer, Rupert (2017): „Prozessmanagement 4.0 – Den digitalen Wandel als Chance nutzen", S. 73 ff.
[14] Process Mining ist eine Methode der Prozessanalyse, um bestehende Prozesse grafisch darzustellen, zu analysieren und zu optimieren. Durch die Process-Mining Technologie können z.B. Ist- mit Soll-Zuständen leichter abgeglichen werden.

geglichen und eine Diagnose erstellt, Sollprozesse werden auf Verbesserungspotenziale untersucht und ggf. angepasst. Wichtig ist es, Ereignisdaten aufzuspüren, zusammenzuführen und aufbereiten zu können.

- Kriterien der **Nachhaltigkeit** sollen erfüllt werden. Zu diesen zählt, dass der Prozess in seiner Ganzheitlichkeit gedacht wird – d.h. von Beginn zu Ende sowie in seiner Einbindung in den Gesamtprozess. Darüber hinaus gilt es, sich bei der Behebung von Problemen nicht auf die Symptome, sondern auf deren Ursprung sowie ihr Entstehungsumfeld zu konzentrieren. Grundsätzlich ist auf ein angemessenes Verhältnis zwischen aufgewendeten Ressourcen (Kosten) und der zu erzielenden Leistungssteigerung (Nutzen) zu achten.[15]

4.5.2.1 Weiterentwicklung der Prozessmanagementstrukturen in der Stadt Nürnberg und bei DIP/1

Die nachfolgende Abbildung stellt die Struktur des Prozessmanagements bei der Stadt Nürnberg und die beteiligten Akteure in Ihrer Rolle dar:

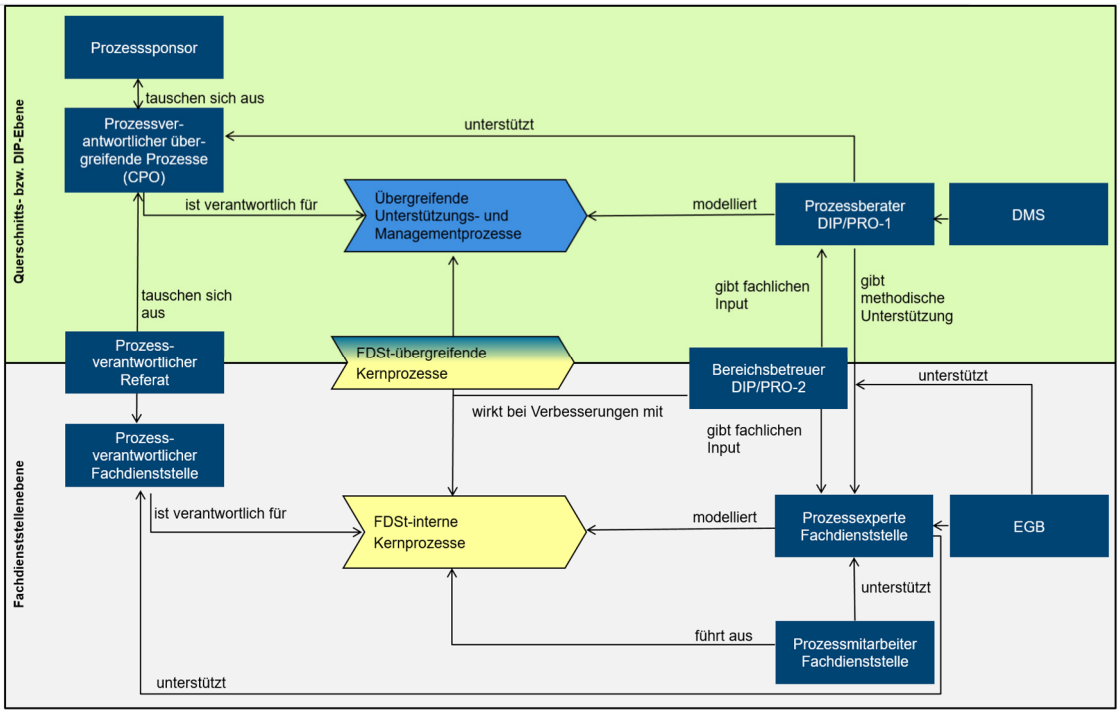


Abbildung 61: Strukturbild Prozessmanagement bei DIP

Grundsätzlich wird für die Wahrnehmung des Prozessmanagements bei der Stadt Nürnberg eine Unterscheidung nach übergreifenden Unterstützungs- und Managementprozessen sowie fachdienststelleninterne Kernprozesse vorgenommen. Dem liegt folgende Unterscheidung zu Grunde:

[15] Hierzer, Rupert (2017): „Prozessmanagement 4.0 – Den digitalen Wandel als Chance nutzen“, S. 236ff.

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

- In der Regel findet sich für diese Prozesse in großen Organisationseinheiten kein „klassischer" Prozessverantwortlicher. Aufgabe von DIP/1 soll es sein Steuerer und Kümmerer für diese wichtigen übergreifenden Unterstützungs- und Managementprozesse zu sein.
- In den **fachdienststelleninternen Kernprozessen** wird die eigentliche Leistungserbringung einer Organisation erbracht, indem z.B. die Bearbeitung eines Antrags, o.Ä. bearbeitet wird. Die Kernprozesse beinhalten die wertschöpfende Arbeit einer Organisation bzw. der Fachdienststellen und sind eng mit ihrem Zweck bzw. der jeweiligen Aufgabe verknüpft[17]. Prozessverantwortlicher ist hier die Fachdienststellenleitung oder Abteilungsleitung. Aufgabe von DIP/1 (Bereichsbetreuung) soll es sein bei der Optimierung aktiv zu unterstützen und zu beraten. Um die Übertragung der Prozessverantwortlichkeit an die Dienststelle zu ermöglichen gilt es, den Dienststellen die benötigten Kapazitäten für die Erfüllung dieser Rolle bereitzustellen. Zudem ist in den Dienststellen die Verfügbarkeit des Know-hows sicherzustellen, welches für die Wahrnehmung der Verantwortung erforderlich ist.

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

4.5.2.1.1 Rolle Prozesssponsor

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

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

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

4.5.2.1.2 Rolle Prozessverantwortlicher Unterstützungs- und Managementprozesse (CPO)

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

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

4.5.2.1.3 Rolle Prozessberater DIP/1

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

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

4.5.2.1.4 Rolle Bereichsbetreuung DIP/1

Die Bereichsbetreuung DIP/1 soll künftig fachlichen Input zu dienststellenübergreifenden Unterstützungs- und Managementprozessen geben und bei dienststellenbezogenen Kernprozessen bedarfsgerecht als Berater und Unterstützer seine Prozess- und Methodenkompetenz einbringen. Sofern die Bereichsbetreuung über ausreichend freie Kapazitäten verfügt, kann ihr die Projektleitung[18] übertragen werden. Beispielhafte Aufgaben in diesem Zusammenhang sind:

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

4.5.2.1.5 Rolle Prozessverantwortliche/r Fachdienststelle

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

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

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

[18] Insbesondere bei übergreifenden Managementprozessen und dienststelleninternen Prozessoptimierungen

4.5.2.1.6 Rolle Prozessexperte Fachdienststelle

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

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

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

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

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

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

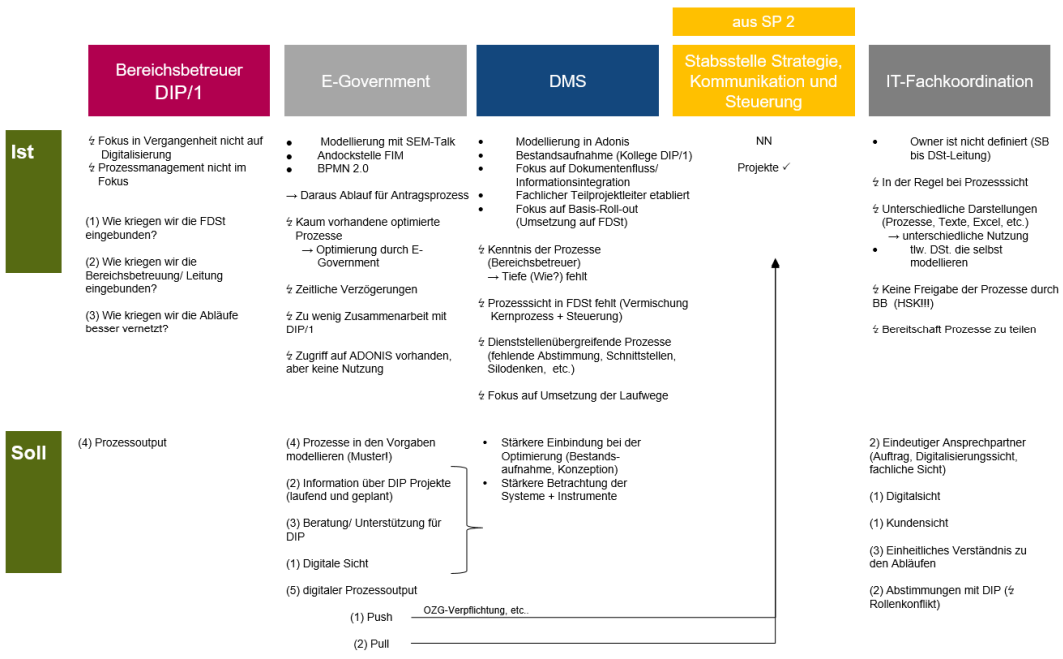


Abbildung 62: Zusammenarbeit EGB, DMS und DIP/1

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

(1) Ist-Situation

- **Keine Prozesssicht:** häufig führt bei übergreifenden Prozessen das Denken in festen Bereichsstrukturen dazu, dass Fachdienststellen in ihrer Flexibilität stark eingeschränkt sind und somit eine effiziente Prozessausführung behindern. Nicht alle Prozesse werden dadurch kundenorientiert und End-to-End betrachtet.

- **Fehlende Vernetzung:** die Zusammenarbeit bzw. der Informationsaustausch zwischen den Bereichen DIP/1, EGB und DMS in operativen und strategischen Prozessmanagement-Aktivitäten ist nur schwach ausgeprägt.

- **Fehlende Digitalisierung:** Prozessoptimierung wird derzeit nicht konsequent unter dem Aspekt der Prozessautomatisierung durch digitale Lösungen betrachtet.

- **Geringe Priorisierung:** die Dokumentation, Gestaltung und Verbesserung von Prozessen hat in den Fachdienststellen, teilweise auch noch innerhalb von DIP keinen hohen Stellenwert – Chancen werden nicht erkannt bzw. konsequent genutzt.

- **Uneinheitliche Methodik:** EGB nutzt derzeit eine andere Modellierungssoftware zur Abbildung von Prozessen als DIP/1.

(2) Zielbild

- **Digitale Prozesssicht unter Berücksichtigung der gesamtstädtischen IT-Architektur:** Implementierung und Optimierung von Prozessen wird konsequent unter dem Aspekt der Automatisierung von Prozessabläufen betrieben, d.h. es findet eine stärkere Betrachtung der IT-Systeme statt. Die Optimierung von Prozessabläufen wird flexibel und losgelöst von Bereichsstrukturen vorgenommen. Speziell bei referatsübergreifenden Prozessen und deren Änderung bzw. Anpassung führt dies zu großen Herausforderungen.

- **Laufender Informationsaustausch:** Informationen über geplante und laufende DIP-Projekte werden transparent zur Verfügung gestellt. Die Bereiche bieten sich gegenseitig inhaltliche Unterstützung an. Es findet ein regelmäßiger Austausch zu methodischen und konzeptionellen Fragestellungen statt.

- **Austauschplattform für Prozesse:** mittelfristig soll es eine zentrale Datenablage geben, in der alle vorhandenen Prozesse zum Abruf zur Verfügung stehen. Damit wird ein lückenloser Austausch und ein transparenter Informationsfluss gesichert und bietet stadtweit die Möglichkeit, auf vorhandenes Wissen (Prozesse) zurückzugreifen und Mehrarbeit zu vermeiden.

- **Definierte Modellierungsstandards:** die Dokumentation, Gestaltung und Verbesserung von Prozessen erfolgt in einem einheitlichen Standard. DIP/1, DMS und EGB verwenden die gleiche Modellierungsmethode und mittelfristig auch die gleiche Software zur Prozessmodellierung, wobei z.B. Schnittstellen zwischen der Workflowmodellierung und der Prozessmodellierung berücksichtigt werden.

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

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

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

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

4.5.3 WESENTLICHE ARBEITSGRUNDLAGEN

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

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

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

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

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

Abbildung 63: SMART-Formel

Ausgangssituation ermitteln

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

Prozesse erfassen und priorisieren

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

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

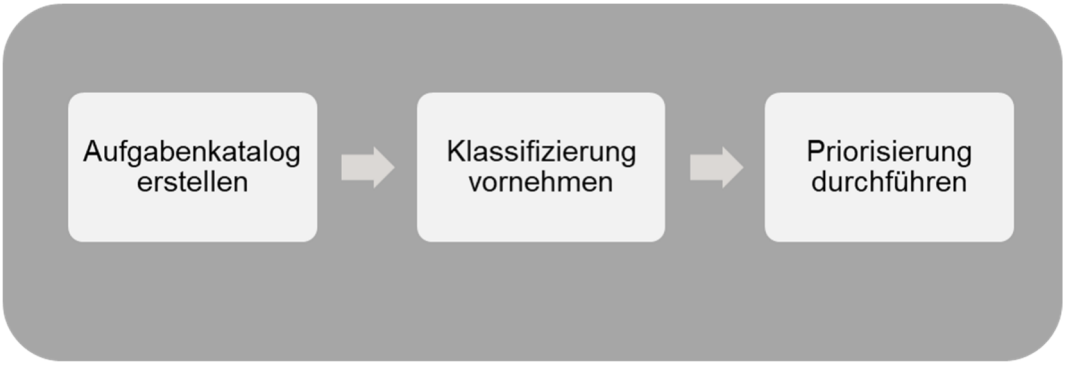


Abbildung 64: Vom Aufgabenkatalog zur Prozess-Priorisierung

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

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

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

4.5.3.1 Standardisierte Übersicht über die Prozesse schaffen

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

	Kriterien	Beispiel
Management-prozesse	• Schaffen von Voraussetzungen für die Leistungserbringung der Organisation • Dienen der Steuerung der Kernprozesse • Legen Ziele, Rahmenbedingungen, Qualitätsmaßnahmen oder weitere Standards fest	• Führen von Zielvereinbarungsgesprächen • Kennzahlenbasierte Steuerung einer Behörde (Controlling)
Unterstützungs-prozesse	• Ermöglichen die Leistungserbringung in den Kernprozessen • Über Unterstützungsprozesse werden Ressourcen für Kernprozesse bereitgestellt (Personal, Haushaltsmittel, etc.)	• Bearbeitung von Eingangsrechnungen • Mitarbeitergewinnung
Kernprozesse	• Dienen der eigentlichen Leistungserbringung einer Organisation (z.B. Antragsverfahren) • Sind inhaltlich eng mit der Organisation verbunden • In Kernprozessen findet die wertschöpfende Tätigkeit der Organisation statt	• Bearbeitung von Anträgen in einer Fachbehörde • Erzeugung von Rechtsnormen in einem Bundesministerium

Abbildung 65: Prozessregister

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

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

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

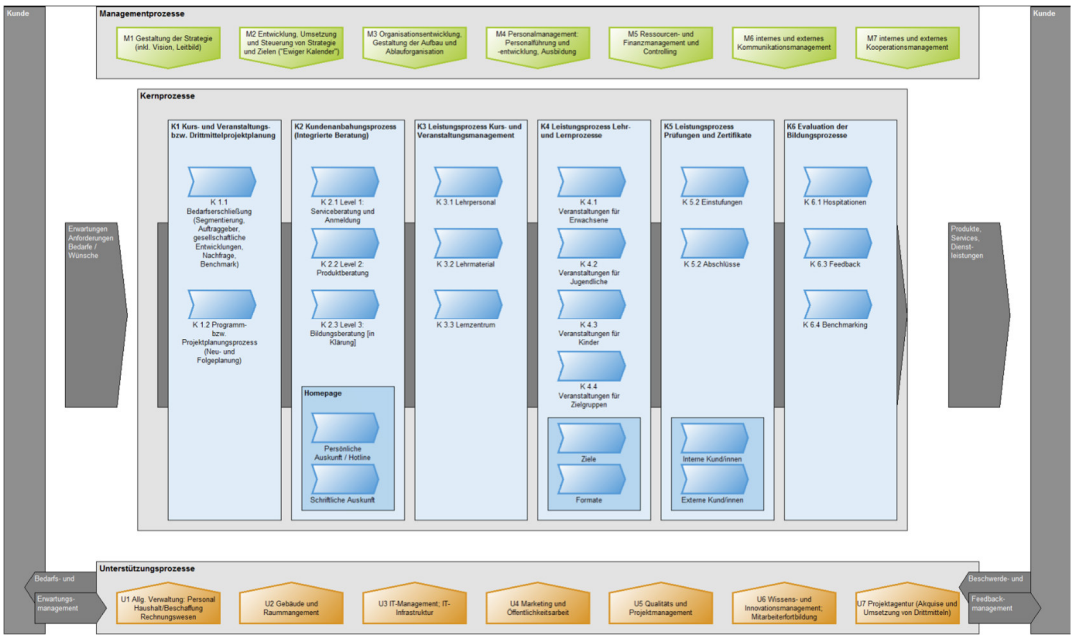


Abbildung 66: Prozesslandkarte

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

4.5.3.2 Priorisierung der ausgewählten Prozesse

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

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

Die folgende Abbildung verdeutlicht die Zahlen:

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

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

Abbildung 67: ABC-Analyse

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

- Strategische Bedeutung[20]
- Verbesserungspotenzial[21]
- Reichweite[22]
- Fallzahl
- Ressourcenbindung
- Politische Relevanz

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

[20] gemessen an Beitrag des Prozesses zur Erreichung von wichtigen Zielen und zur Umsetzung von Strategien
[21] gemessen an Art, Umfang und Umsetzbarkeit von Maßnahmen zur Prozessverbesserung
[22] Wie viele der mit dem Prozess befassten Mitarbeiter sind indirekt oder direkt von Veränderungen im Prozess betroffen?

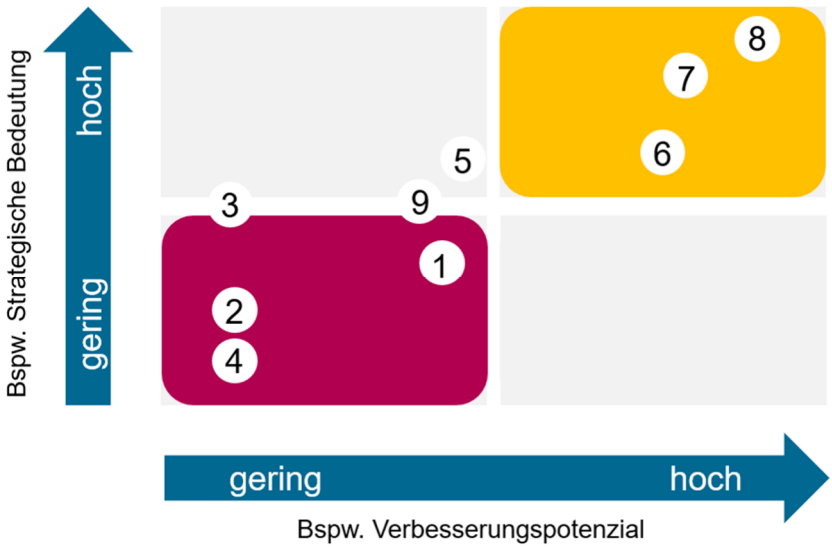


Abbildung 68: Portfolio-Diagramm zur Prozess-Priorisierung

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

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

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

Abbildung 69: Prozesssteckbrief

4.5.3.3 Optimierung von Prozessen

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

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

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

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

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

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

4.5.3.4 Laufende Optimierung und Evaluation von Prozessen – Process Mining

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

Process Mining folgt dabei folgendem Ansatz:

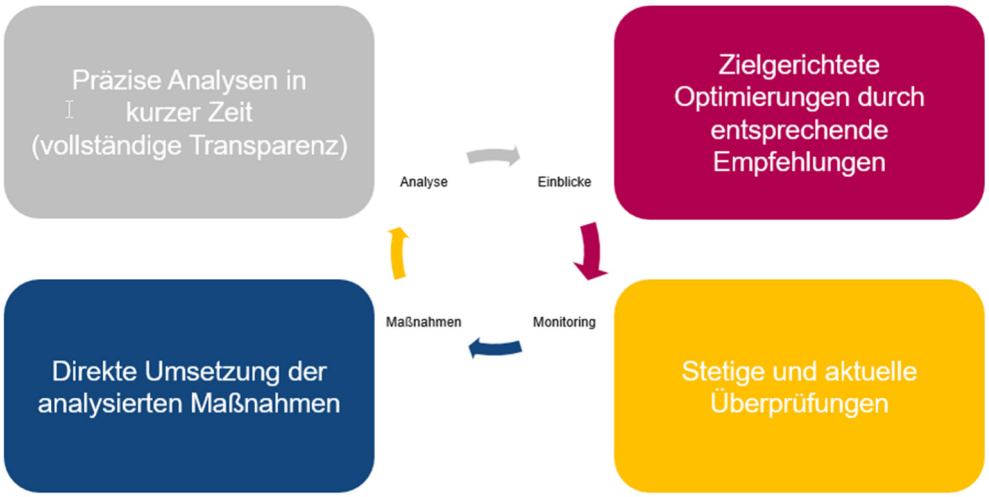


Abbildung 70: Process Mining

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

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

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

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

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

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

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

4.5.4 UMSETZUNG UND VERTEIDIGUNG DES PROZESSMANAGEMENTS

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

- Verhaltensebene
- Kommunikationsebene
- Evaluationsebene

zu berücksichtigen.

4.5.4.1 Change Story

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

Im Rahmen des Workshops wurden folgende Fragestellungen bearbeitet und diskutiert:

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

Nachfolgend werden die erarbeiteten Ergebnisse dargestellt:

Warum machen wird das?



Abbildung 71: Kommunikationsstrategie: Warum machen wir das?

Was nehmen wir uns vor?



Abbildung 72: Kommunikationsstrategie: Was nehmen wir uns vor?

Wo liegt die zentrale Herausforderung?



Abbildung 73: Kommunikationsstrategie: Wo liegt die zentrale Herausforderung

Wie sieht das Ergebnis aus?



Abbildung 74: Kommunikationsstrategie: Wie sieht das Ergebnis aus?

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

4.5.4.2 Erfolgsfaktoren der Verstetigung

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

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

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

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

4.5.4.3 Systematisierte Veränderung initiieren

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

- Sachdimension
- Verhaltensdimension
- Kommunikationsdimension
- Evaluierungsdimension

Sachdimension

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

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

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

Verhaltensdimension

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

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

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

Widerstand gegen Veränderung

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

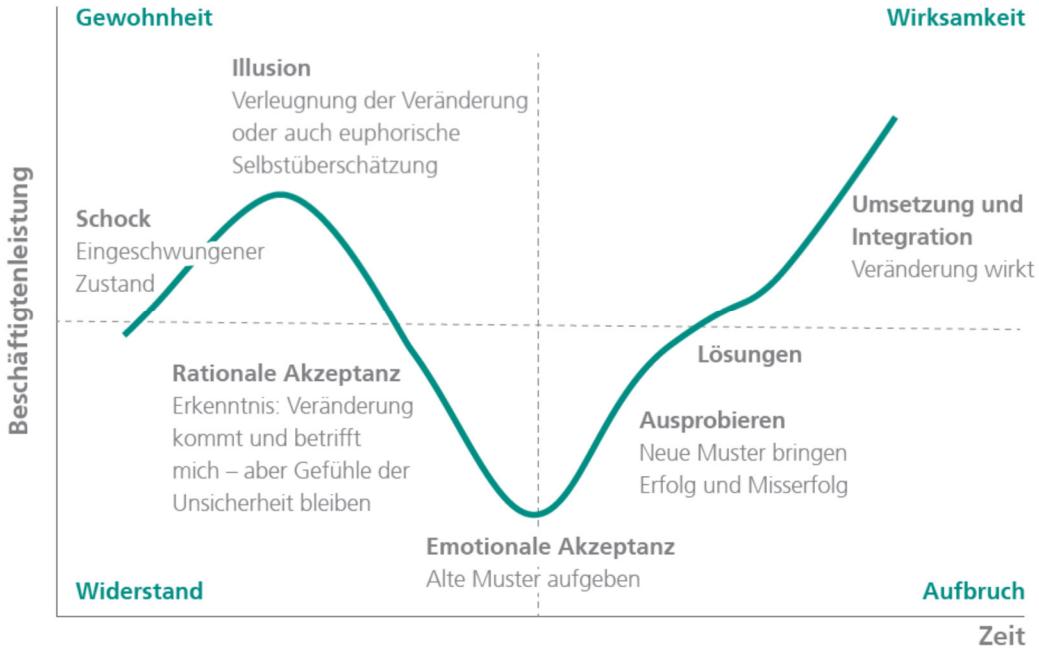


Abbildung 75: Veränderungskurve nach Elisabeth Kübler-Ross

Kommunikationsdimension

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

Evaluierungsdimension

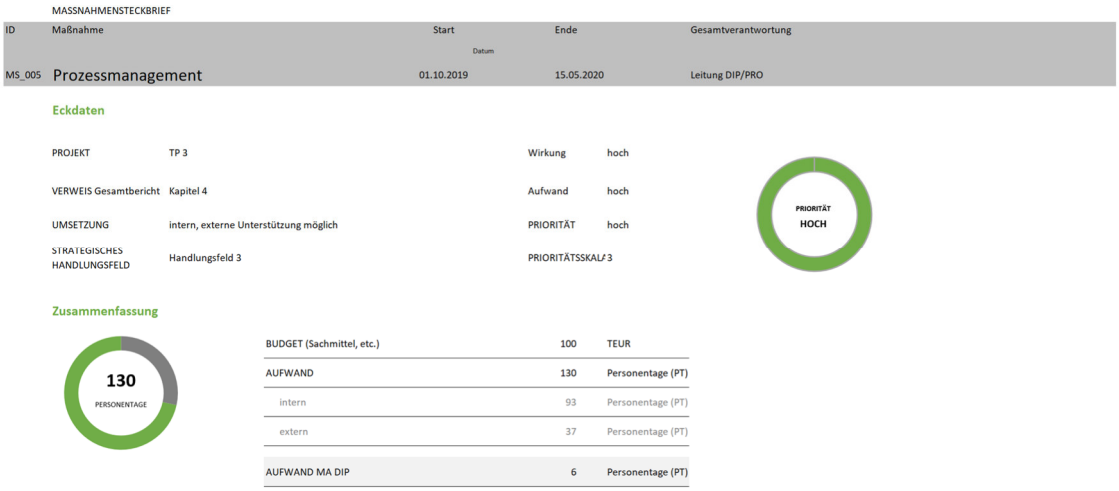
Um ein Prozessmanagement erfolgreich umzusetzen, werden von Beginn an alle eingeleiteten Maßnahmen und Prozesse kontinuierlich und systematisch überprüft. Nur so lässt sich sicherstellen, dass der Veränderungsprozess tatsächlich zielorientiert und wirksam umgesetzt wird. Werden Abweichungen von den gewünschten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

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

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

4.5.5 UMSETZUNGSEMPFEHLUNG

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


MASSNAHMENSTECKBRIEF

ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
		Datum		
MS_005	Prozessmanagement	01.10.2019	15.05.2020	Leitung DIP/PRO

Eckdaten

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

Zusammenfassung

BUDGET (Sachmittel, etc.)	100	TEUR
AUFWAND	130	Personentage (PT)
intern	93	Personentage (PT)
extern	37	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	6	Personentage (PT)

Abbildung 76: Maßnahmensteckbrief "Prozessmanagement"

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

Die einzelnen Arbeitspakete beinhalten die folgenden Themen:

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

[23] Hierzer, Rupert (2017): „Prozessmanagement 4.0 – Den digitalen Wandel als Chance nutzen“, S. 153ff.
[24] Hierzer, Rupert (2017): „Prozessmanagement 4.0 – Den digitalen Wandel als Chance nutzen“, S. 174ff.

(2) *AP_02 Gemeinsamer Workshop mit EGB und DMS zur Nutzung des Tool*
Festlegung von künftigen Instrumenten, Software und Modellierungssprachen.

(3) *AP_03 Erstellung Qualifizierungskonzept*
Erarbeitung eines Schulungskonzepts für die Mitarbeiter/innen unter Berücksichtigung der Kapazitäten.

(4) *AP_04 Gemeinsame Schulung zum Prozessmanagement für EGB, Kundenmanager/in, DMS und PRO*
Durchführung eines Workshops, um Umsetzungshürden zu vermeiden bzw. zu verhindern.

(5) *AP_05 Bewerbung bei Fachdienststellen mittels Change Story*
Mittels der Change Story soll die Notwendigkeit der Veränderung deutlich gemacht werden und die Wünsche und Ideen der Fachdienststellen aufgenommen werden.

(6) *AP_06 Identifizierung von Leuchttürmen je Referat*
In diesem Paket sollen die wichtigsten Elemente kenntlich gemacht werden.

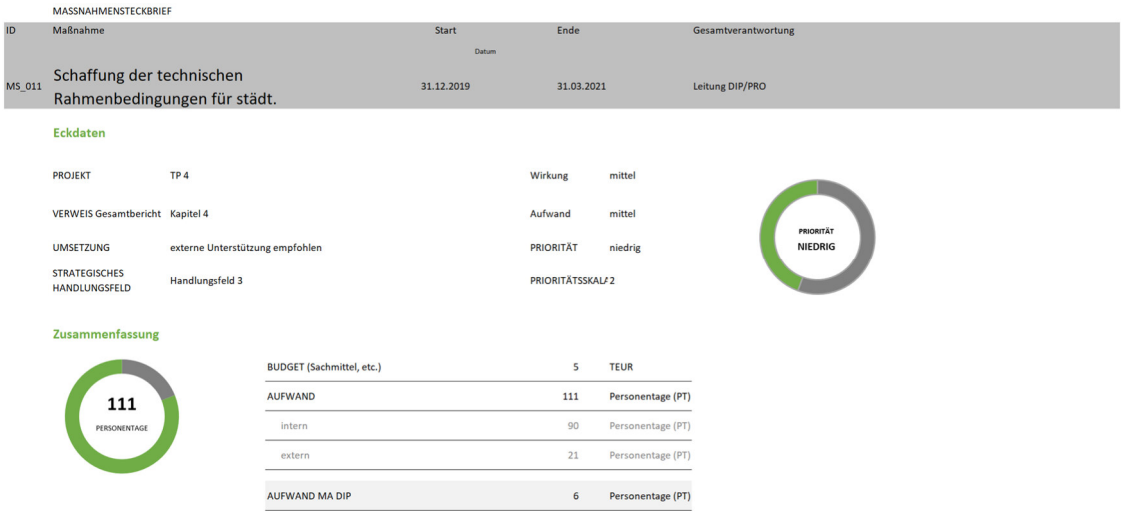
(7) *AP_07 Umsetzung Prozessoptimierung in den Leuchttürmen*
Im Zuge der Umsetzung wird das Prozessmanagement als Organisationsarbeit von DIP/1 etabliert.

(8) *AP_08 Evaluation*
Um die Umsetzung/Konzeption zu bewerten, werden die Leuchttürme befragt.

(9) *AP_09 Anpassung Konzept und Instrumente*
Erhaltene Verbesserungswünsche werden ggf. im Konzept oder den Instrumenten in der Toolbox eingearbeitet und die Change Story wird angepasst.

(10) *AP_10 Kommunikation Erfolgsgeschichten*
Im Rahmen eines Austausches mit den Leuchttürmen, in AL-Runden und Publikationen wird die Erfolgsgeschichte kommuniziert.

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



MASSNAHMENSTECKBRIEF

ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
		Datum		
MS_011	Schaffung der technischen Rahmenbedingungen für städt.	31.12.2019	31.03.2021	Leitung DIP/PRO

Eckdaten

PROJEKT	TP 4	Wirkung	mittel
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 4	Aufwand	mittel
UMSETZUNG	externe Unterstützung empfohlen	PRIORITÄT	niedrig
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	Handlungsfeld 3	PRIORITÄTSSKALA	2

PRIORITÄT NIEDRIG

Zusammenfassung

111 PERSONENTAGE

BUDGET (Sachmittel, etc.)	5	TEUR
AUFWAND	111	Personentage (PT)
intern	90	Personentage (PT)
extern	21	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	6	Personentage (PT)

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

Die Arbeitspakete dieser Maßnahme umfassen die folgenden Inhalte:

(1) *AP_01 Einführung ADONIS NP*
In diesem Arbeitspaket geht es um die Erstellung einer Projektfeinplanung und die anschließende Umsetzung.

(2) *Überarbeitung des städtischen Modellierungsleitfadens*
Im Zentrum der Überarbeitung steht die Anpassung des Handbuchs und des Modellierungsleitfadens auf BPMN 2.0.

(3) *Schulung zum neuen Standard*
Mittels eines Webinars soll ein Schulungsangebot für DIP und die Fachdienststellen aufgesetzt werden.

4.6 Digitalisierungscheck

4.6.1 AUSGANGSLAGE

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

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

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

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

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

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

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

4.6.2 IDENTIFIZIERTE HANDLUNGSFELDER DER STRATEGIE „DIGITALES NÜRNBERG“

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

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

4.6.3 KRITERIEN FÜR DEN DIGITALISIERUNGSCHECK

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

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

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

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

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

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

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

9	Bargeld	Zahlungsart, Bar, Handkasse, Kassen-automat, EC Karte, Geld, Banknoten, …	☐	☐	

4.6.4 UMSETZUNGSEMPFEHLUNG

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

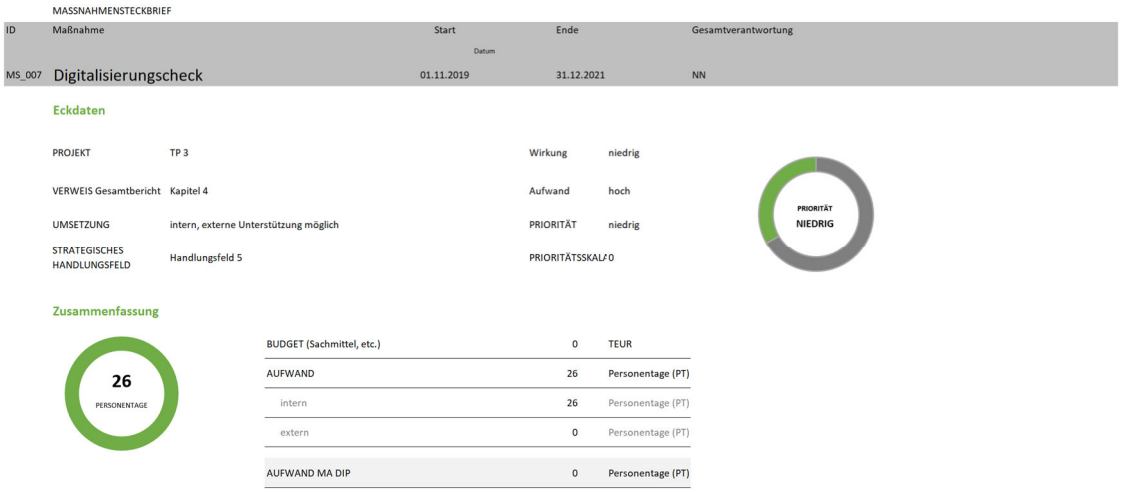


Abbildung 78: Maßnahmensteckbrief "Digitalisierungscheck"

Die Inhalte der Arbeitspakete stellen sich wie folgt dar:

(1) *AP_01 Rückmeldung zum Test des Kriterienkatalogs*
Die Workshop-Teilnehmer geben Rückmeldung zum vereinbarten Test des Kriterienkatalogs.

(2) *AP_02 Flächendeckende Umsetzung des Digitalisierungschecks*
Der Digitalisierungscheck wird auf Regelungen und Richtlinien der Stadt Nürnberg angewendet (Übergreifend – DIP, Fachlich - FDSt)

(3) *AP_03 Priorisierung der zu bearbeitenden Regelungen*
Hier wird eine Priorisierung und Fokussierung auf die wesentlichen Hemmnisse vorgenommen.

(4) *AP_04 Überarbeitung*
Im Rahmen einer Überarbeitung werden Digitalisierungshemmnisse unter fachlichen, rechtlichen und arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten angeschaut.

4.7 Stellenplanangelegenheiten

4.7.1 IST-ANALYSE DER STELLENPLANANGELEGENHEITEN

4.7.1.1 Aufgaben und wesentliche Aufgabeninhalte

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

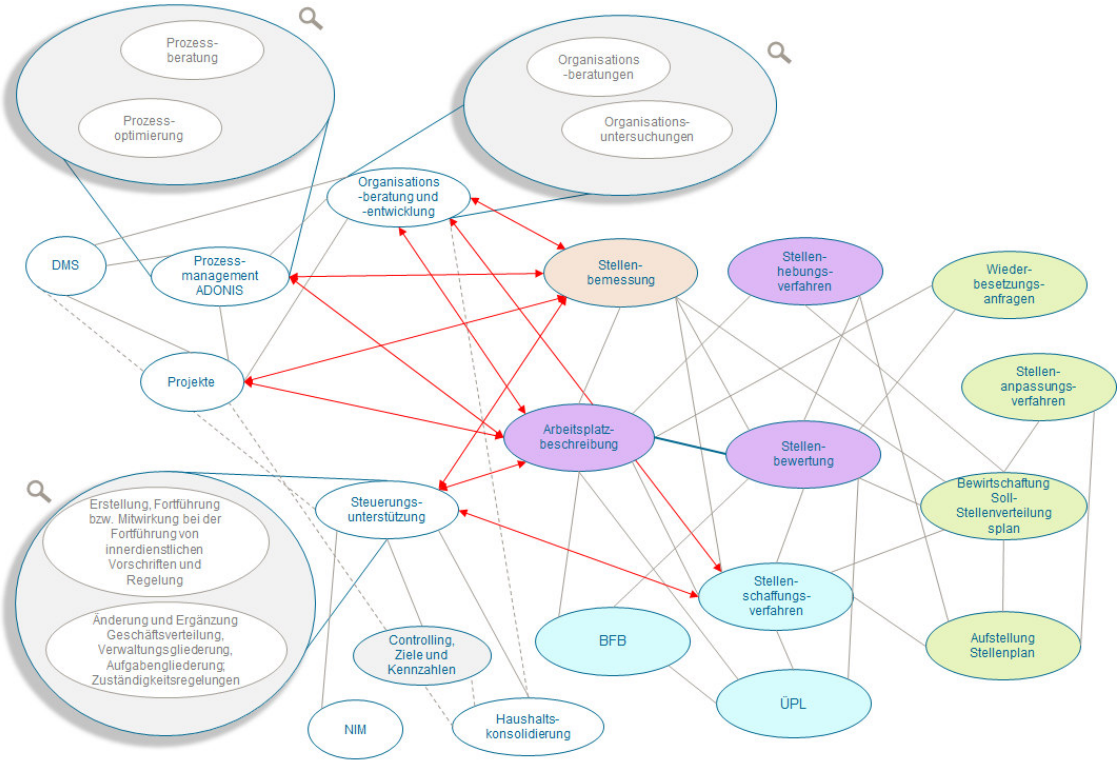


Abbildung 80: Vernetzung der Aufgabenbereiche

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

4.7.1.2 Analytischer Befund

Im Bereich Stellenplanangelegenheiten wurden die folgende Defizite erfasst und bearbeitet

(1) **Klare Kundenausrichtung herstellen:** Den Kunden ist zum Teil nicht klar, welcher Bereich im Querschnitt für welches Thema erster Ansprechpartner ist und wer sich schwerpunktmäßig um sein Anliegen kümmert.

(2) **Transparenz für den Kunden** (FDSt, Antragssteller, etc.) **schaffen und laufend informieren:** Die Fachdienststellen und Eigenbetriebe haben gerade für die im Aufgabenbereich Stellenplanangelegenheiten angesiedelten Aufgaben und Prozesse rückgemeldet, dass für die „Antragsteller“ wenig transparent ist wie der Arbeitstand bei der Bearbeitung ist und an welcher Stelle im Prozess der Antrag abgelehnt worden ist. Ebenfalls Unklarheit herrscht bei dem Kunden darüber, welcher Bereich im Querschnitt für welches Thema der erste Ansprechpartner ist.

(3) **Image von DIP/1 verbessern:** Das Thema Stellenbewertung ist auf Grund der Vergangenheit (städtische Haushaltskonsolidierung) und seines Charakters (Bewertung einer Stelle anhand von messbaren Kriterien) ein Aufgabenfeld, das dem neuen Image von DIP/1 als Berater und Unterstützer entgegenläuft.

(4) **Sinnvolle Prozess- und Aufgabenbündelung in den Organisationseinheiten (DIP/1 und CC):** Wie bereits erläutert, dürfen die Aufgaben/Prozesse nicht isoliert betrachtet werden, sondern müssen im Zusammenhang mit den vorgelagerten oder anschließenden Arbeitsschritten gesehen werden. Aufwendige Abstimmungsprozesse oder Kompetenz- und Verantwortungsstreitigkeiten sollen vermieden werden.

(5) **Prozesse innerhalb von DIP/1 und CC** (z.B. durch die Vermeidung von „unnötigen" Schritten) **beschleunigen:** Die erhobenen Prozesse zeigen Möglichkeiten zur Optimierung der Prozesse auf. Dies manifestiert sich in fehlenden Standards (Gestaltung von Arbeitsplatzbeschreibungen, Methoden bei der Kapazitätsermittlung, etc.), Ablagestrukturen (eine einheitliche Ablage von finalen Arbeitsplatzbeschreibungen, etc. wird nicht von allen Bereichsbetreuer/innen verfolgt).

(6) **Entlastung DIP/1 und CC um „unnötige" Aufgaben bzw. Prozessschritte:** Zu nennen ist hier beispielsweise die generelle Einbindung von DIP/1 bei der Bearbeitung von Wiederbesetzungsverfahren.

(7) **PA in den Stellenschaffungs-, Stellenhebungs- und Stellenanpassungsprozess sowie in die Stellenwertermittlung frühzeitig einbinden und informieren:** Im Status quo wird PA gar nicht oder erst relativ spät in die Prozesse eingebunden. Das führt zum Teil dazu, dass POA-Beschlüsse rückabgewickelt oder geändert werden müssen z.B., wenn bei der Personalbeschaffung klar wird, dass zu der erstellten APB und dem ermittelten Stellenwert auf dem Arbeitsmarkt keine geeigneten Bewerber gefunden werden könnten oder können.

4.7.2 SOLL-KONZEPTION DER STELLENPLANANGELEGENHEITEN

4.7.2.1 Grundsätzliche Ausrichtung

Folgende wesentliche Veränderungen sind für die beschriebenen Soll-Prozesse maßgebend

(1) Klar definierte Prozesse mit eindeutigen Ansprechpartnern und Verantwortlichkeiten

(2) Transparenz und Nachvollziehbarkeit wird für den Kunden (FDSt, Antragssteller, etc.) durch laufende Informationen verbessert (Prinzip: Wissen, wo der Antrag sich befindet)

(3) Abgabe der konfliktträchtigen Aufgabe Stellenbewertung an CC

(4) Klare Rollenabgrenzung für die Organisationseinheiten:
Verbesserung der Qualität der Dateninformationen in SAP HCM soll mittelfristig die Prozesse weiter beschleunigen

(5) Entlastung DIP/1 und CC um „unnötige" Aufgaben bzw. Prozessschritte (WBA)

(6) PA wird in den Soll-Prozessen frühzeitig und abgestimmter Form eingebunden und informiert (Prinzip: zielgerichtete Information statt Informationsüberfrachtung)

4.7.2.2 Rollen im neuen Modell

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

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

4.7.2.3 Rollen in den Prozessen

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

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

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

4.7.2.4 Wesentliche Veränderungen in den einzelnen Prozessen

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

4.7.2.4.1 Soll-Prozess Stellenschaffung

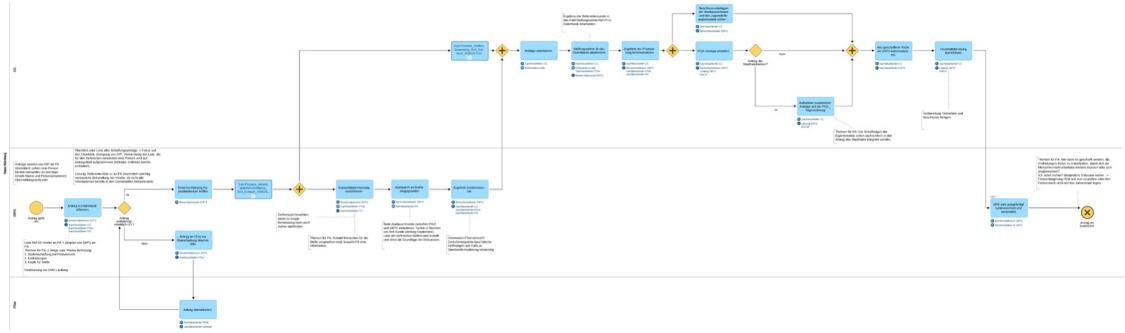


Abbildung 81: Soll-Prozess Stellenschaffung

- PA wird in den Prozess frühzeitig und abgestimmter Form eingebunden und informiert
- Die Antragsteller werden im Prozess zum Stand der Bearbeitung informiert z.B. bei einem Wechsel der Zuständigkeit
- Nach einer positiven Ersteinschätzung zum Kapazitätsbedarf wird der Prozess zwischen DIP/1 und CC parallelisiert und im Weiteren bis zum POA-Beschluss von CC koordiniert und geleitet
- Perspektivisch soll der Prozess vollständig digitalisiert werden d.h. von der Online-Antragsstellung bis zur Mitteilung über das Ergebnis

4.7.2.4.2 Soll-Prozess Stellenhebung der Beamten

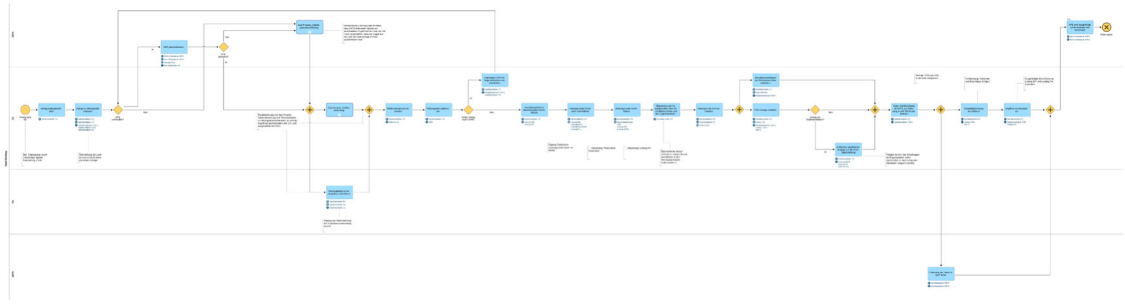


Abbildung 82: Soll-Prozess Stellenhebung Beamten

- CC übernimmt primär die Durchführungsverantwortung im Prozessablauf
- Das Personalamt und die Fachdienststelle werden frühzeitig informiert
- Die Aktivitäten „Stellenbewertung“ und „Personaldaten in die Hebungsliste aufnehmen“ finden parallel statt, da auf eine gemeinsame Liste zugegriffen wird
- Perspektivisch soll der Prozess vollständig digitalisiert werden

4.7.2.4.3 Soll-Prozess Stellenanpassung

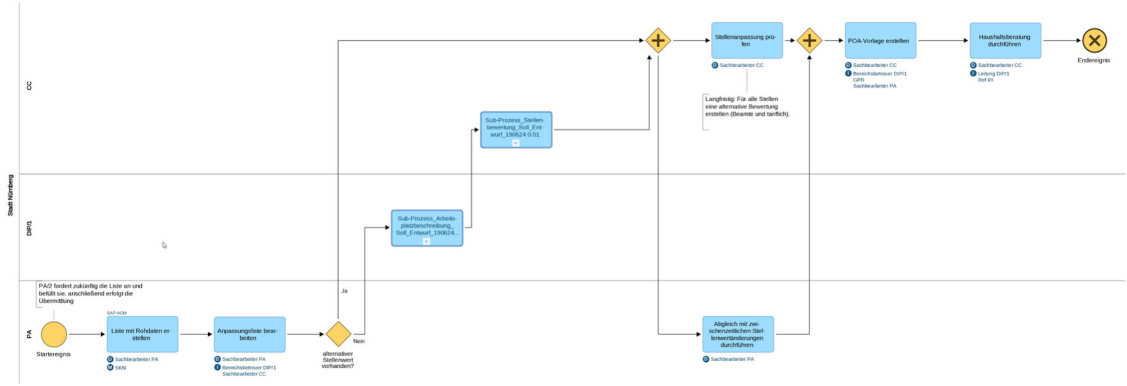


Abbildung 83: Soll-Prozess Stellenanpassung

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

4.7.2.4.4 Soll-Prozess Kapazitätsausweitung I (BFB)

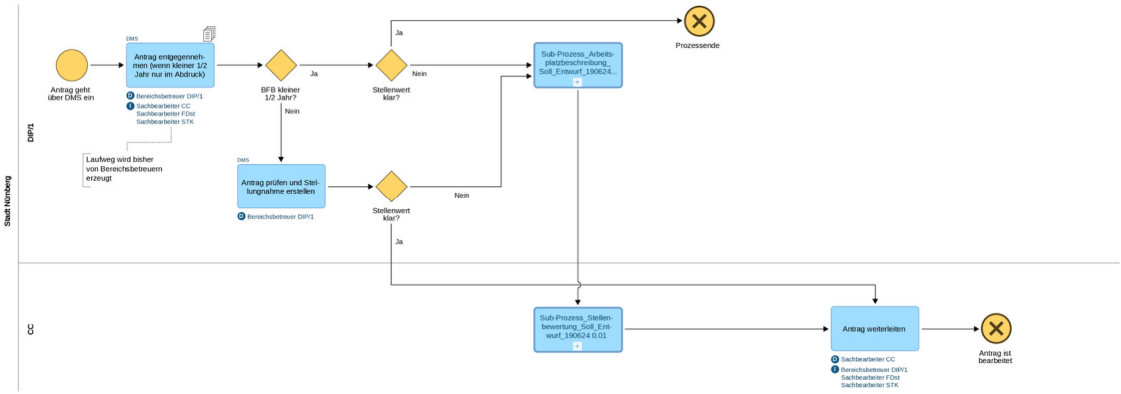


Abbildung 84: Soll-Prozess Kapazitätsausweitung I

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

4.7.2.4.5 Soll-Prozess Kapazitätsausweitung II (ÜPL)

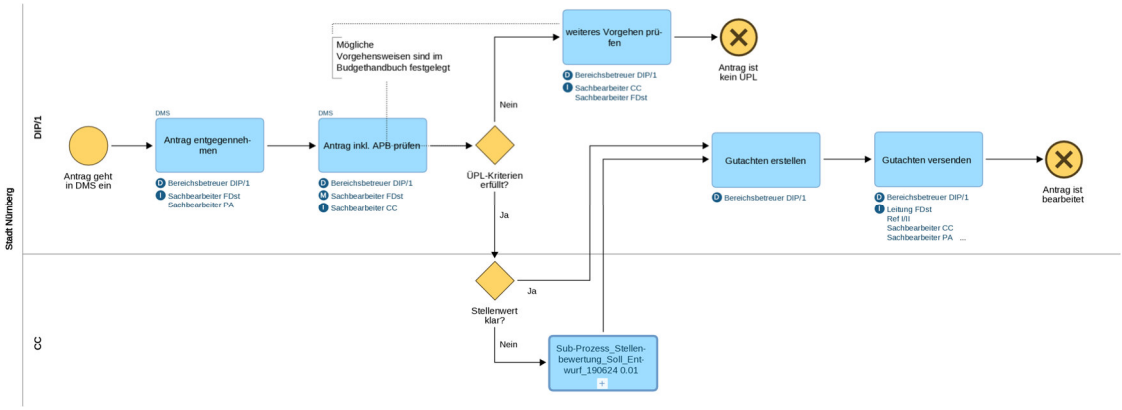


Abbildung 85: Soll-Prozess Kapazitätsausweitung II

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

4.7.2.4.6 Soll-Prozess Stellenplan

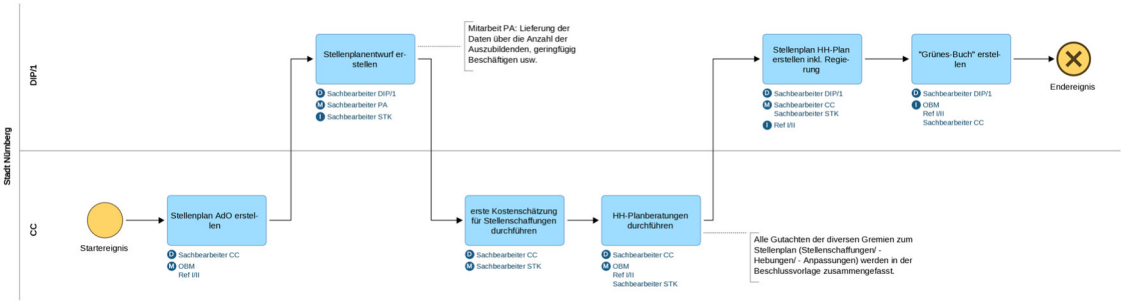


Abbildung 86: Soll-Prozess Stellenplan

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

4.7.2.4.7 Soll-Sub-Prozess Stellenbewertung

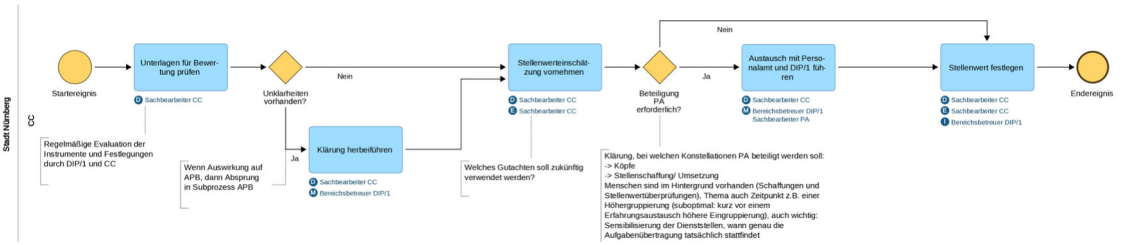


Abbildung 87: Soll-Sub-Prozess Stellenbewertung

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

4.7.2.4.8 Soll-Sub-Prozess Arbeitsplatzbeschreibung

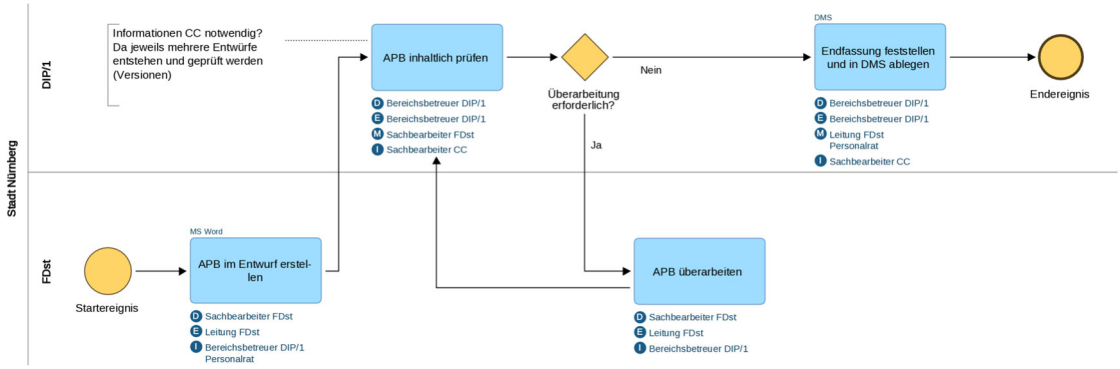


Abbildung 88: Soll-Sub-Prozess Arbeitsplatzbeschreibung

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

4.7.2.4.9 Regel-Soll-Prozess Arbeitsplatzbeschreibung Aktualisieren

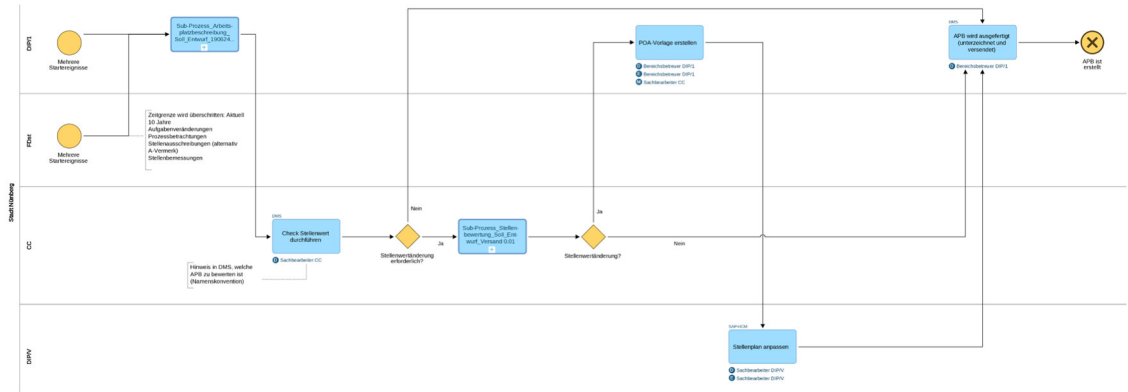


Abbildung 89: Regel-Soll-Prozess Arbeitsplatzbeschreibung aktualisieren

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

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

4.7.2.4.10 Soll-Prozess Stellenwertüberprüfung im Tarif-Bereich

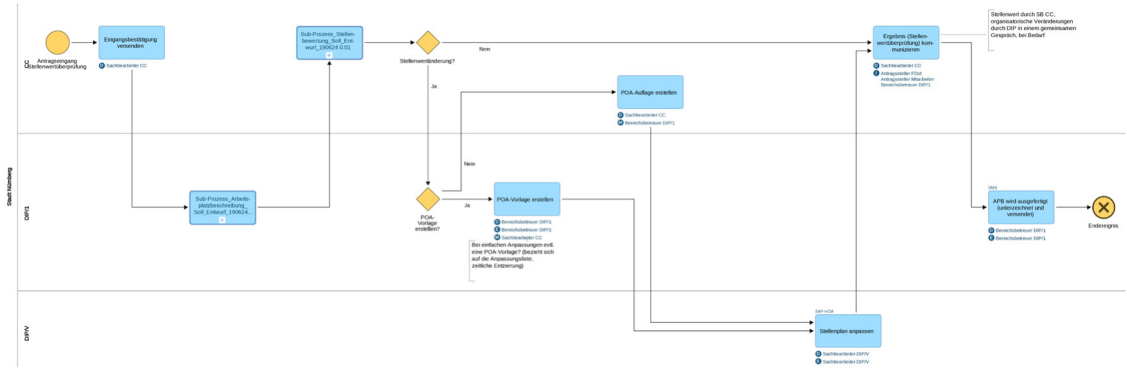


Abbildung 90: Soll-Prozess Stellenwertüberprüfung im Tarif-Bereich

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

4.7.2.4.11 Soll-Prozess Wiederbesetzung

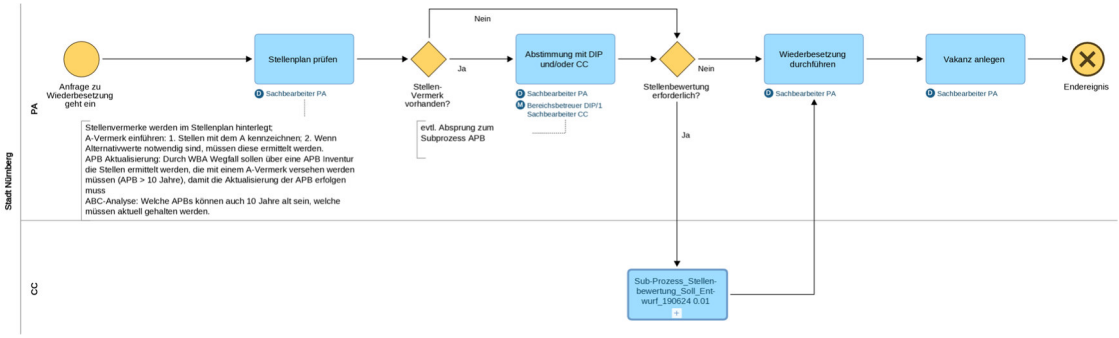


Abbildung 91: Soll-Prozess Wiederbesetzung

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

4.7.2.4.12 Soll-Prozess Klageverfahren

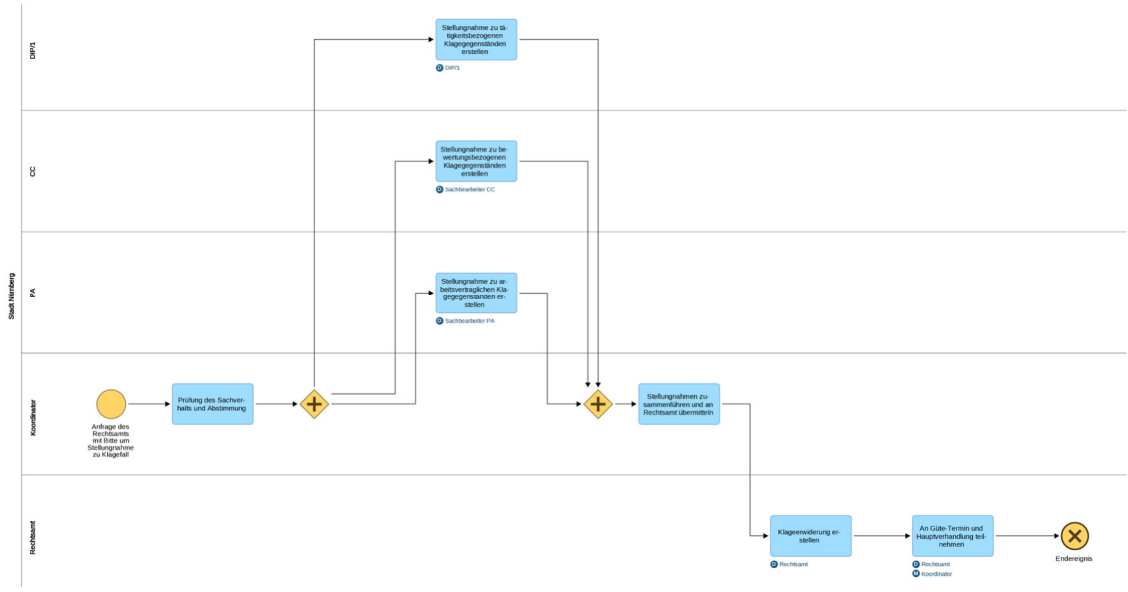


Abbildung 92: Soll-Prozess Klageverfahren

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

4.7.3 UMSETZUNGSEMPFEHLUNGEN

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

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

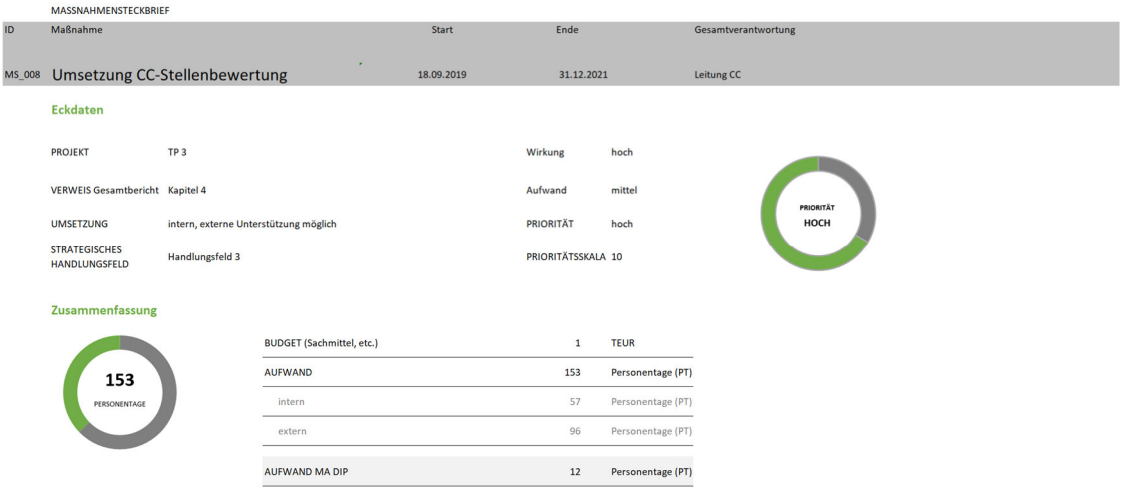
In die Reformierung der Ist-Prozesse werden automatisch auch die neuen bzw. veränderten Rollen miteinbezogen. Deshalb ist es wichtig, vorab die Rollenveränderungen zu kommunizieren, um für Verständnis für die Aufgaben und Berechtigungen der Akteure in den neuen Prozessabläufen zu sorgen. Erfolgt vor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

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

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

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

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



MASSNAHMENSTECKBRIEF

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

Eckdaten

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

Zusammenfassung

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

Abbildung 93: Maßnahmensteckbrief "Umsetzung CC-Stellenbewertung"

Auch hier lassen sich Arbeitspakete identifizieren und benennen.

(1) *AP_01 Abstimmung mit Sponsor etablieren*
Zunächst geht es darum, Rollen zu klären, Zielbilder abzugleichen, Risiken zu besprechen und auch künftige Austauschroutinen zeitlich und inhaltlich festzulegen.

(2) *AP_02 Übergabegespräch mit DIP*
Im Übergabegespräch findet eine Abstimmung darüber statt, welche Aufgaben in der Übergangsphase weiter wahrgenommen werden, wie der genaue Umsetzungsplan aussieht und welche Unterstützung von DIP/PRO notwendig ist. Finale Klärung an welchen Stellen „Prüfung der unterjährigen Kapazitätsausweitung“ und die „Prüfung der Freigabe von Wiederbesetzungen“ ohne DIP/1-Einbindung läuft.

(3) *AP_03 Evaluationskonzept entwickeln*
Definierung von Inhalten, Ziele messbar machen und Ablaufprozesse festlegen.

(4) *AP_04 Roadmap DIP/PRO entwickeln*
Hierbei werden Struktur und Inhalte der Roadmap festgelegt und das Format sowie der Ablaufplan erarbeitet.

(5) *AP_05 Kommunikationskonzept erarbeiten*
In der Erarbeitung eines Kommunikationskonzeptes geht es darum, Ziele und Zielgruppen zu definieren, Themen und Botschaften inhaltlich zu schärfen und die Zeitplanung festzulegen.

(6) *AP_06 Qualifikation der Mitarbeiter/innen von DIP/PRO*
Die Qualifikation muss zeitlich, inhaltlich und fachlich geklärt werden, ebenso die Form der Qualifikation.

(7) *AP_07 APB sichtbar machen*
In AP_07 wird eine einheitliche Namenskonvention festgelegt, vorhandene und abgestimmte APB von DIP/PRO werden in einer definierten Struktur hinterlegt.

(8) *AP_08 APB Instrument weiterentwickeln*

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

(9) AP_09 Roadshow durchführen

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

(10) AP_10 Datenbankstruktur definieren

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

(11) AP_11 Onlineverfahren erarbeiten

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

(12) AP_12 APB aktualisieren und vervollständigen

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

5. TEILPROJEKT 4: AUFBAUORGANISATION

5.1 Ausgangslage

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

5.2 Zielsetzung

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

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

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

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

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

5.3 Aktuelle Aufbauorganisation

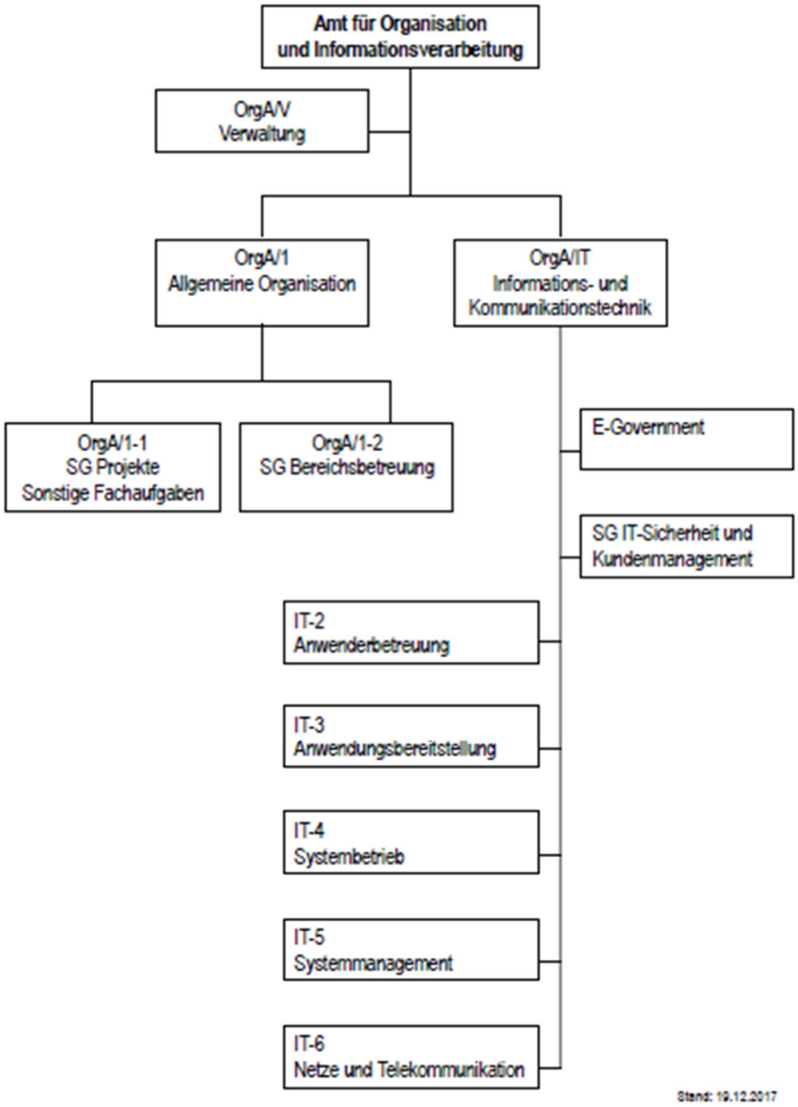


Abbildung 94: Organigramm Stand 19.12.2017

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

5.4 Aufgabengebiete

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

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

5.5 Beurteilung der Ist-Situation und Veränderungen

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

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

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

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

Weitere Ausführungen hierzu sind dem Berichtsteil Prozessmanagement zu entnehmen.

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

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

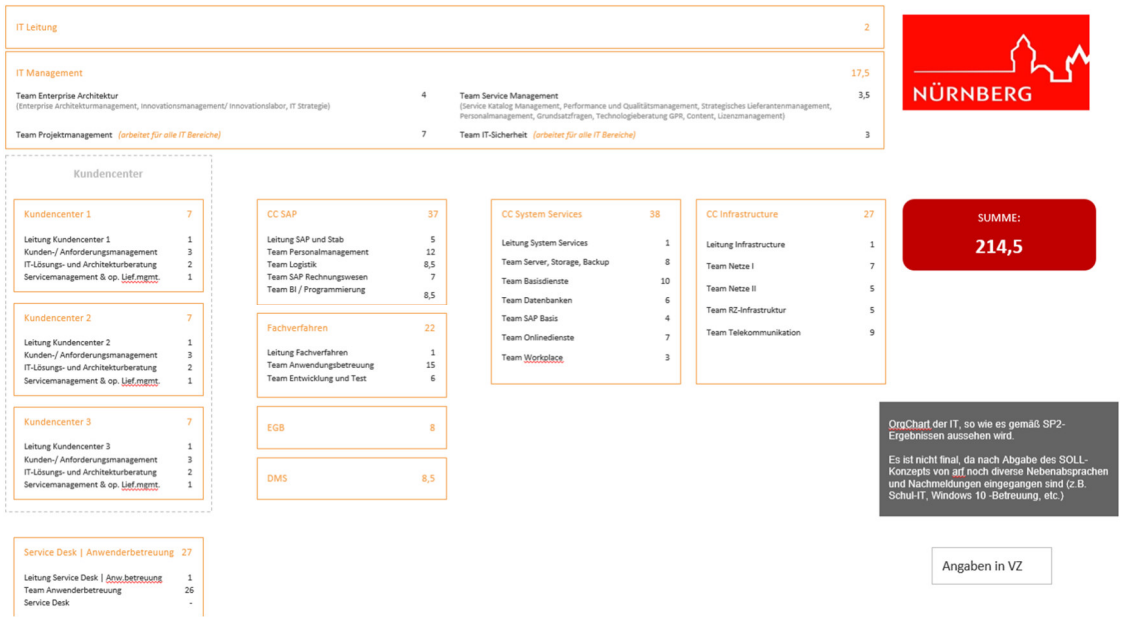


Abbildung 95: Aufbauorganisation DIP IT (1. Schritt), SP 2

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

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

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

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

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

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

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

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

(2) Durch die Bereichsbetreuer/innen und Kundenmanager/innen festen Ansprechpartner für Fachdienststellen bei DIP stärken (Kundenkonferenz) sowie enge Zusammenarbeit mit den Dienststellen und Eigenbetrieben (Strategieklausur)

(3) Bereichsbetreuer/innen und Kundenmanager/innen verbessern die Zusammenarbeit von DIP/1 und DIP/IT (Kundenkonferenz) -> Verbesserung Schnittstellen Schlüsselpartner

(4) DIP ist Partner und die treibende Einheit für Digitalisierung, im Sinne einer gemeinsamen IT, Prozess- und Organisationsgestaltung (Strategieklausur)

(5) DIP bietet allen Mitarbeitenden ein motivationsförderndes Arbeitsumfeld (Strategieklausur)

(6) Besserer Überblick über die gebundenen Ressourcen schaffen (Führungs-Workshops)

(7) Sinnvolle Prozess- und Aufgabenbündelung in den Organisationseinheiten (allgemein)

(8) Keine Atomisierung von Aufgaben (allgemein)

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

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

5.6 Künftige Aufbauorganisation DIP

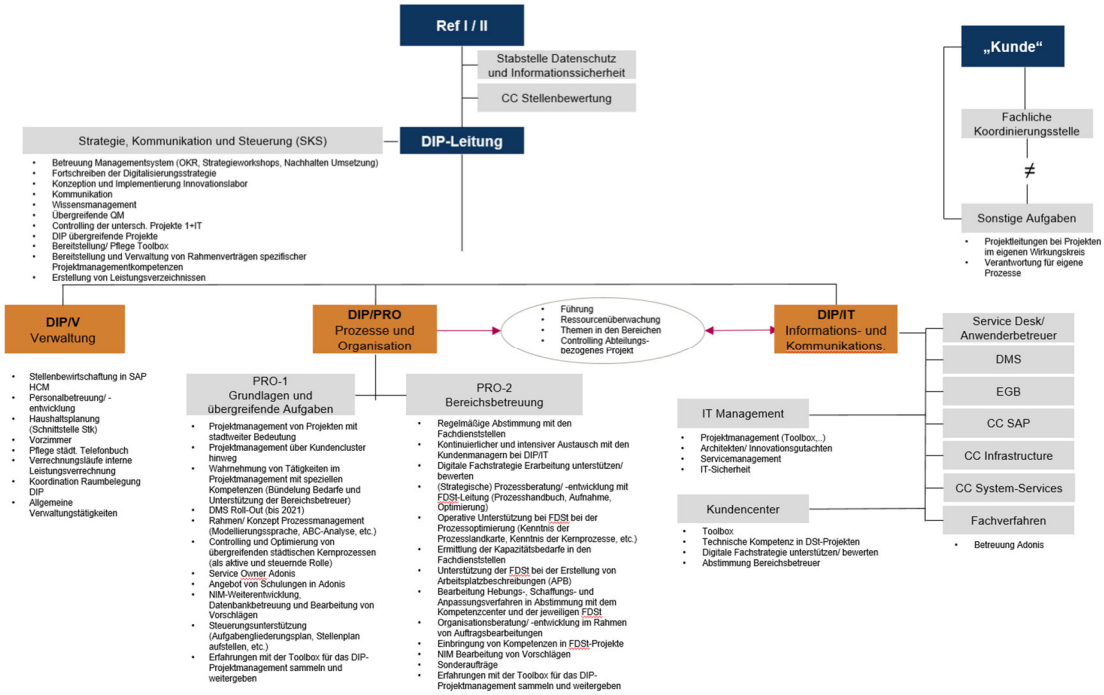


Abbildung 96: Künftige Aufbauorganisation DIP (1. Schritt)

Die neue Aufbauorganisation DIP sieht auf Ebene der Referatsleitung des Ref. I / II zwei neue Stabsstellen mit direkter Anbindung an die Referatsleitung vor, einerseits mit dem Thema Datenschutz und Informationssicherheit und andererseits mit dem Kompetenzcenter Stellenbewertung. Hinzu kommt auf Ebene der DIP-Leitung mit der Stabsstelle Strategie, Kommunikation und Steuerung (SKS[26]) ein weiterer exponierter Bereich. Der DIP-Leitung sind darüber hinaus die Abteilungen DIP/V (Verwaltung), DIP/PRO (Prozesse und Organisation) und DIP/IT (Informations- und Kommunikationstechnik) zugeordnet. Eine zentrale Aufgabe der DIP-Leitung besteht in der Steuerung und dem Controlling der wesentlichen Projekte von DIP/PRO und DIP/IT sowie der DIP-übergreifenden Projekte. Diese Aufgaben erfolgen künftig durch die geschaffene Stabsstelle SKS.

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

5.6.1 LEITUNG VON DIP/PRO

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

[26] Die nachfolgend genannten Begriffe sind aktuelle Arbeitstitel.

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

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

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

	Variante 1 Optimierung Status Quo	Variante 2 2 Abteilungen	Variante 3 1 Abteilung
+	▪ Geringste Veränderung (in Verbindung mit neuen Aufgaben z.B. digitale Fachstrategien) ▪ Akzeptanz * ▪ Wechselseitige Vertretung ▪ Flexibilität (< Variante 3)	▪ Eindeutige Verantwortlichkeiten (< Variante 3) ▪ Eindeutige Entscheidungskompetenz ▪ Fokussierung	▪ Eindeutige Verantwortlichkeit * ▪ Eindeutige Entscheidungskompetenz ▪ Flexibilität MA-Einsatz ▪ Klarer Ansprechpartner für DIP-L und Ref. I/II
-	▪ Doppelungen (Kommunikation, Abstimmung) * ▪ Umgehung	▪ Silo-Denken ▪ 1 Ansprechpartner für IT + Kunden ▪ Wahrnehmung „Gute“ + “Böse“ bzw. „hervorstechende“ + „gewöhnliche Bereichsbetreuer“ ▪ Wachsender Anteil Tagesgeschäft für Führungskräfte ▪ Atomisierung	▪ Überlastung der Abteilungsleitung (quantitativ + fachlich) * ▪ Kulturelle Veränderung
Notwendige Schritte	▪ Aufgabenabgrenzung (Abteilungsleitung und Leitung Sachgebiet 2) ▪ Kommunikationsregeln ▪ Steuerung KANBAN	▪ Verantwortlichkeit abgrenzen	▪ Team ohne Führung etablieren ▪ Austauschformate ermöglichen ▪ Profil-Vertreter mit eigenständigen Aufgaben + Verantwortung

* Argument mit höchster Gewichtung

Abbildung 97: Vergleich von Varianten für die Abteilungsgliederung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(1) Abstimmung zwischen Amtsleitung DIP und Abteilungsleitung DIP/PRO zu den Themen:

- Bedarfe abstimmen (Kapazitäten, Methoden, Qualifizierung)
- Berichte zu wichtigen Ergebnissen (Einhaltung des „klassischen“ Dienstwegs)
- Abstimmung zu politischen Themen (Einhaltung des „klassischen“ Dienstwegs)
- Abstimmung zu Schwierigkeiten bei wichtigen Themen (Einhaltung des „klassischen“ Dienstwegs)

(2) Abstimmung zwischen Abteilungsleitung DIP/PRO und Sachgebietsleitung zu den Themen:

- Austausch zu Projekten, Aufträgen und Kapazitäten
- Interne Priorisierung von Aufträgen und Projekten
- Entscheidung zu Sourcing
- Abstimmung zu wichtigen Ergebnissen, politischen Themen und Schwierigkeiten

5.6.2 AUFGABEN VON DIP/PRO GRUNDLAGEN UND ÜBERGREIFENDE AUFGABEN

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

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

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

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

5.6.3 AUFGABEN VON DIP/PRO BEREICHSBETREUUNG

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

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

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

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

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

5.6.4 AUFGABEN SKS

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

- Betreuung Managementsystem (OKR, Strategieworkshops, Nachhalten Umsetzung)[27]
- Fortschreiben der Digitalisierungsstrategie
- Kommunikation von Maßnahmen im Rahmen der Transparenzoffensive (z.B. zu Bekanntheit und Unterstützungsangebote von DIP)
- Konzeption und Implementierung Innovationslabor[28]
- Wahrnehmung der Aufgabe Steuerung und Controlling des Projektbestandes bei DIP (Multiprojektmanagement)
- Pflege der Projektmanagement-Toolbox (Einarbeitung der Rückmeldungen aus DIP/PRO)
- Wissensmanagement
- Impulsgeber durch seine neutrale, nicht fachgebundene Sicht bei Problemen in Projekten
- Durchführung des übergreifenden Qualitätsmanagements
- Erhalt der Daten zu einzelnen Projekten aus IT und Organisation/Prozesse sowie die Auswertung der Projektstände (Berichtspflichten sind bedarfsgerecht abzustimmen)
- Kooperation mit DIP/PRO
- Bereitstellung spezifischer Projektmanagementkompetenzen, welche die operative Projektleitung bei Bedarf aufrufen kann (z.B. Coaching)
- Erstellung von Leistungsverzeichnissen und Verwaltung von Rahmenverträgen mit externer Dienstleistern
- Projektassistenz, ggf. auch Koordination der Projektassistenz bzw. Unterstützung in der Projektarbeit (Terminplanung und -findung, etc.)

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

5.6.5 ROLLE DER FACHDIENSTSTELLEN

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

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

[27] Vgl. Bericht SP 3 Teilprojekt 1
[28] Vgl. Strategieprojekt 2 (2019): SOLLKONZEPT: Neuer Ansatz für die IT der Stadt Nürnberg, S. 85

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

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

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

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

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

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

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

5.7 Zielerreichung durch neue Aufbauorganisation und Risiken

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(5) DIP bietet allen Mitarbeitenden ein motivationsförderndes Arbeitsumfeld

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

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

(6) Besserer Überblick über die gebundenen Ressourcen schaffen

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

(7) Sinnvolle Prozess- und Aufgabenbündelung in den Organisationseinheiten

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

(8) Keine Atomisierung von Aufgaben

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

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

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

5.8 Implikationen für die Ablauforganisation

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

(1) Durch die veränderte Arbeitsweise müssen Arbeitsprozesse über- oder neu gedacht und neue, bisher in dieser Form nicht existierende Teams zusammenarbeiten. Die Frage nach Kompetenzen (z.B. im Projektsteckbrief) wird künftig die Grundlage bilden, welche Teams gebildet werden, wie Fachwissen gebündelt und weitergegeben werden kann und welche Methoden bzw. Tools eine konsistente Umsetzung in Projekten sicherstellen. Dazu zählt auch, dass Plattformen geschaffen werden, die einen Austausch, z.B. von Prozessen, ermöglichen.

(2) Ebenso muss die Zusammenarbeit mit Kunden in Bezug auf eine transparente, und inhaltlich besser abgestimmte Art und Weise gewährleistet sein. Durch die Durchführung von Sprints und kurzen Projektzyklen mit regelmäßig stattfindenden Abstimmungsrunden können die Kundenwünsche schnell und punktuell umgesetzt werden. Die erprobten Testphasen sollten künftig feste Bestandteile einer jeden Organisationsuntersuchung sein. Darüber hinaus werden sich größere Synergien für den Kunden ergeben, indem die Themen Organisationsuntersuchung und Digitalisierung zusammengedacht werden.

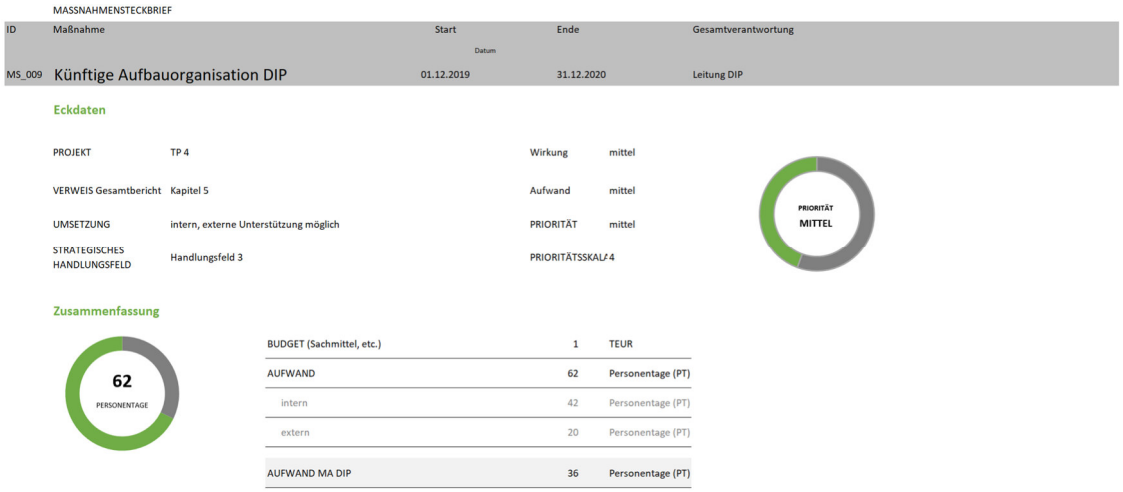
(3) Die Arbeitsgrundlage für regelmäßige interne Teamsitzungen wird die Anwendung und Weiterentwicklung agiler Arbeitsmethoden, wie z.B. KANBAN, sein. Nach internen Tests werden diese Methoden dann auch bei Kunden, also Dienststellen und Eigenbetrieben, etabliert.

(4) Bei der Umsetzung von agilen Formaten ist die Kommunikation ein zentraler und wichtiger Bestandteil. Transparente Kommunikation gegenüber Kunden und innerhalb von DIP ist eine zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

(5) Der agile Managementansatz unter Berücksichtigung von OKR, also von festgelegten Ergebniskennzahlen, und PDCA-Zyklus[30] muss die Anwendung und Nutzung von agilen Arbeitsformen in den Fokus (Nachhaltigkeit) nehmen.

5.9 Umsetzungsempfehlung

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



MASSNAHMENSTECKBRIEF

ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
		Datum		
MS_009	Künftige Aufbauorganisation DIP	01.12.2019	31.12.2020	Leitung DIP

Eckdaten

PROJEKT	TP 4	Wirkung	mittel
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 5	Aufwand	mittel
UMSETZUNG	intern, externe Unterstützung möglich	PRIORITÄT	mittel
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	Handlungsfeld 3	PRIORITÄTSSKALA	4

PRIORITÄT MITTEL

Zusammenfassung

62 PERSONENTAGE

BUDGET (Sachmittel, etc.)	1	TEUR
AUFWAND	62	Personentage (PT)
intern	42	Personentage (PT)
extern	20	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	36	Personentage (PT)

Abbildung 98: Maßnahmensteckbrief "Künftige Aufbauorganisation DIP"

Dabei lassen sich die Inhalte der Arbeitspakete wie folgt beschreiben:

(1) *AP_01 Organisationsverfügung erstellen sowie Aufgabenzuschnitt Bereichsbetreuung festlegen*
Es wird eine formelle Umorganisation sowie der Aufgabenzuschnitt der Bereichsbetreuung festgelegt und durchgeführt.

(2) *AP_02 Aufgabenabgrenzung (Führung) erproben*
Hierbei werden Vereinbarungen zur Aufgabenabgrenzung, die Einbindung und Kommunikation in einem Zeitraum von 60 Tagen erprobt. Im Anschluss werden Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert und umgesetzt.

(3) *AP_03 SKS implementieren, Kooperation mit IT fördern*
Hier ist die Verbindung zum SP2 von Bedeutung.

[30] Vgl. Kapitel 2.4.9

(4) AP_04 Teambuilding-Maßnahme durchführen
Teambuilding-Maßnahmen sollen dazu dienen, in der neuen Struktur den Zusammenhalt zu stärken. Dies kann z.B. in Form eines Besuches eines Klettergartens stattfinden.

(5) AP_05 Selbstorganisierte Teams festlegen
Der Schwung aus den Teamevents soll genutzt werden, um selbstorganisierte Teams und Test-Teams bis fünf Personen zu bilden.

(6) AP_06 Austauschformate entwickeln und schulen
Die gesammelten Erfahrungen aus den Test-Teams sollen genutzt werden, um Verbesserungsvorschläge zu identifizieren und umzusetzen.

(7) *AP_07 Austauschformate erproben*
Es werden weitere Teams gebildet und diese mit bewährten Formaten getestet. Im Anschluss soll ein Bericht erstellt werden, in dem eine qualitative Einschätzung erfolgt.

(8) AP_08 Erfahrungsaustausch innerhalb DIP/PRO
Zum Jahresabschluss erfolgt eine Großveranstaltung, um einen Erfahrungsaustausch zu gewährleisten.

6. TEILPROJEKT 5: RESSOURCENMANAGEMENT

6.1 Ausgangslage

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

6.2 Zielsetzung

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

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

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

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

6.3 Vorgehensweise und Datengrundlage

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

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

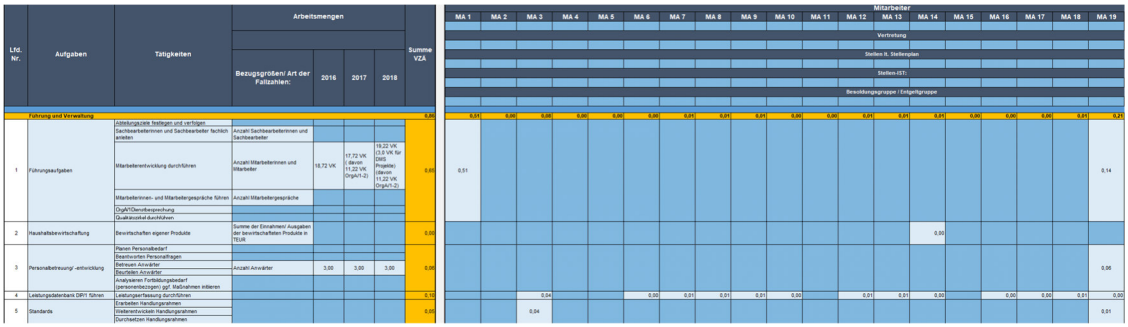


Abbildung 99: Ausschnitt des Erhebungsbogens

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

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

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

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

6.4 Ermittlung des Soll-Personalbedarfs

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

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

Verschiebung von Aufgaben(bestandteilen)[31], Mehr- oder Minderbedarfe aufgrund anderer Aufgabenwahrnehmung in einigen Tätigkeiten[32] und aufgrund veränderter, künftiger Herausforderungen für die Dienstelle in interner Hinsicht, aber auch in Zusammenarbeit mit den Fachdienststellen und Eigenbetrieben der Stadt Nürnberg[33].

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

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

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

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

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

[31] Z.B. Aufgabenverlagerung zur neu geschaffenen Stabstelle CC Stellenbewertung
[32] Zeigt sich vor allem in den Aufgaben im „Prozessmanagement“ oder in der „Organisationsberatung“
[33] Äußert sich z.B. im Aufgabenbereich „Projekte“, oder auch im „Prozessmanagement“ hinsichtlich der geplanten Nutzung von ADONIS

Rödl & Partner

Stadt Nürnberg - DIP/Prozesse und Organisation					
Bereich	***Zum Aufgabenfeld springen***	**IST-VZÄ**	**SOLL-VZÄ**	**Delta VZÄ**	**Anmerkung**
1. Führung und Verwaltung	hier klicken	0,86	1,06	0,19	Anstieg der Anzahl von Vollzeitkräften in 2019
2. Stellenplanangelegenheiten	hier klicken	5,17	4,54	-0,63	Sinkende VZÄ-Ausstattung aufgrund Aufgabenverlagerung zu CC Stellenbewertung Anstieg durch Gespräche zur strategischen Personalplanung (SP 1)
3. Steuerungsunterstützung	hier klicken	1,61	1,66	0,06	Leichte Erhöhung des Personalbedarfs resultiert aus den Aufgaben Änderung und Ergänzung der Geschäftsverteilung und der Verwaltungsgliederung
4. Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten	hier klicken	1,86	2,04	0,18	Aufgabenbündelung in der Tätigkeit Organisationsberatung; Personalaufbau ist in der intensiveren Betreuung der Fachdienststellen begründet
5. Prozessmanagement / ADONIS	hier klicken	0,23	4,66	4,44	Neuaufbau der Prozessmanagementstrukturen bei DIP/1, aber auch bezogen auf die Stadt Nürberg. Mehrbedarf wegen neuer Aufgaben und verstärkte Wahrnehmung bisheriger Aufgaben
6. Nürnberger Ideenmanagement	hier klicken	0,21	0,18	0,03	Annahme konstanter Fallzahlenentwicklung bzw. Durchschnittsbetrachtung, die zu leichtem Rückgang führt
7. Haushaltskonsolidierung und Umsetzungscontrolling	hier klicken	0,11	0,11	0,00	Gleichbleibende Tätigkeit mit gleicher Personalausstattung
8. Projekte	hier klicken	4,72	7,75	3,03	Mehrbedarfe in allen Aufgaben identifiziert; mehr Projekte stadtweit geplant, daher höherer Aufwand bei DIP/1; zusätzlich neue Aufgaben im Rahmen der Toolbox
9. DMS	hier klicken	1,00	1,00	0,00	Keine Veränderungen in Bezug auf Aufgaben und personeller Besetzung
10. Fachdigitalisierungsstrategie	hier klicken	0,00	1,28	1,28	Neuer Aufgabenbereich, der im Rahmen des SP 3 identifiziert wurde
11. Sonstiges	hier klicken	1,11	1,11	0,00	Keine Veränderungen in Bezug auf Aufgaben und personeller Besetzung
Summe		**16,88**	**25,40**	**8,52**	

Abbildung 100: Ist-/ Soll-VZÄ-Ausstattung

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

6.4.1 AUFGABENBEREICH „FÜHRUNG UND VERWALTUNG“

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

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

Rödl & Partner zurück Summary vor

		Jahresfallzahl IST		Ressourcenbindung IST		Bearbeitungszeit IST		Jahresfallzahl SOLL			Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
Nr.1	**Führung und Verwaltung**	**Beschreibung**	**2018**	**VZÄ**	**Tage**	**VZÄ**	**Tage**	**Auswahl**	**individuell**	**Erläuterung**	**Beschreibung**	**Faktor**	**VZÄ**	**Tage**	**VZÄ**	**Tage**
1.1	Führungsaufgaben	Anzahl Vollzeitkräfte	19	0,65	132	0,03	6,9	individuell	25,00	Annahme: Soll-Stellenbedarf 2019	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,03	6,9	0,84	171,7
1.2	Haushaltsbewirtschaftung	Anzahl Produkte	1	0,00	1	0,00	0,6	Mittelwert		Annahme: Fallzahl konstant	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,00	0,6	0,00	0,6
1.3	Personalbetreuung/ -entwicklung	Anzahl Anwärter	3	0,06	12	0,02	3,9	Mittelwert		Annahme: Fallzahl konstant	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,02	3,9	0,06	11,6
1.4	Leistungsdatenbank DIP/1 führen	Anzahl Vollzeitkräfte	19	0,10	21	0,01	1,1	individuell	19,30	Annahme: Soll-Stellenbedarf 2019	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,01	1,1	0,10	21,0
1.5	Standards	Anzahl Vollzeitkräfte	19	0,05	10	0,00	0,5	Mittelwert	19,30	Annahme: Soll-Stellenbedarf 2019	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,00	0,5	0,05	10,0
Summe				**0,86**	**175,58**	**0,06**	**12,98**						**0,06**	**12,98**	**1,06**	**215,01**

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

6.4.2 AUFGABENBEREICH „STELLENPLANANGELEGENHEITEN“

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

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

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

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

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

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

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

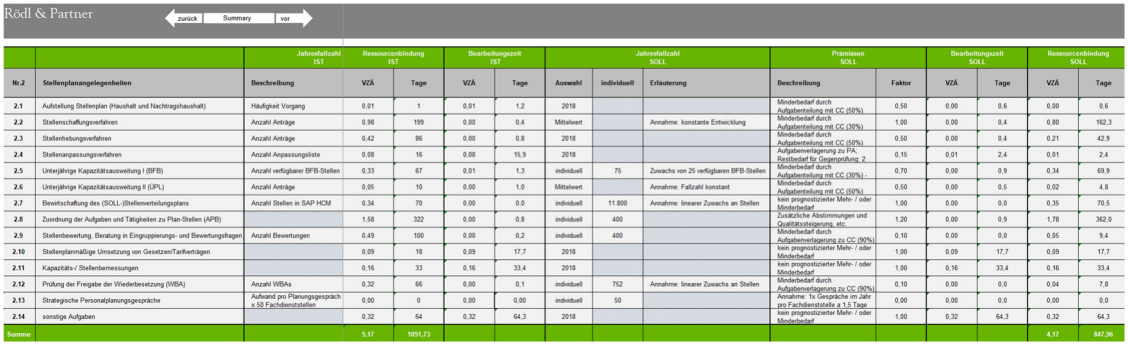
Das Thema „Stellenhebungsverfahren“ soll in Zukunft hälftig von CC und hälftig von DIP/PRO bearbeitet werden, wodurch sich der VZÄ-Anteil im Soll auf 0,21 reduziert.

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

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

[34] Für eine detailliertere Auswertung der Stichprobe siehe SP3 TP3 „Stellenplanangelegenheiten“, Kapitel 3.5 „Umsetzungsempfehlung“.
[35] Nicht berücksichtigt bei der Stichprobenbeziehung und der Hochrechnung wurden die 1.408 Stellen in den Schulen sowie die 377 Stellen des Feuerwehr-Einsatzdienstes. In diesen Bereichen sind die APB weitestgehend durch allgemeine und überkommunalen Dienstordnungen festgelegt. Folglich ist hier von keinem erheblichen Erstellungs- oder Aktualisierungsbedarf auszugehen.

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



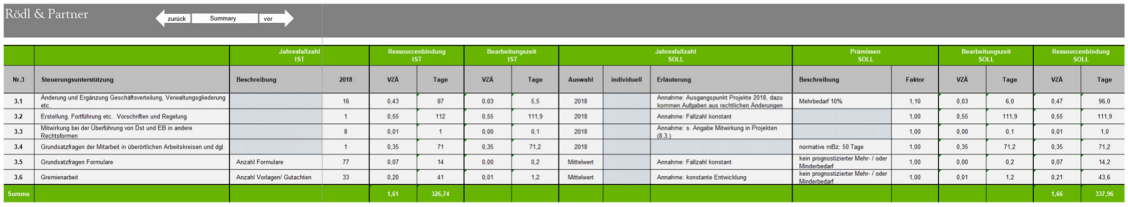
Rödl & Partner zurück Summary vor

		Jahresfallzahl IST	Ressourcenbindung IST		Bearbeitungszeit IST		Jahresfallzahl SOLL			Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
Nr.2	Stellenplanangelegenheiten	Beschreibung	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	Auswahl	individuell	Erläuterung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage
2.1	Aufstellung Stellenplan (Haushalt und Nachtragshaushalt)	Häufigkeit Vorgang	0,01	1	0,01	1,2	2018			Minderbedarf durch Aufgabenteilung mit CC (50%)	0,50	0,00	0,6	0,00	0,6
2.2	Stellenschaffungsverfahren	Anzahl Anträge	0,98	199	0,00	0,4	Mittelwert		Annahme: konstante Entwicklung	Minderbedarf durch Aufgabenteilung mit CC (30%)	1,00	0,00	0,4	0,80	162,3
2.3	Stellenhebungsverfahren	Anzahl Anträge	0,42	86	0,00	0,8	2018			Minderbedarf durch Aufgabenteilung mit CC (50%)	0,50	0,00	0,4	0,21	42,9
2.4	Stellenanpassungsverfahren	Anzahl Anpassungsliste	0,08	16	0,08	15,9	2018			Aufgabenverlagerung zu PA; Restbedarf für Gegenprüfung: 2	0,15	0,01	2,4	0,01	2,4
2.5	Unterjährige Kapazitätsausweitung I (BFB)	Anzahl verfügbarer BFB-Stellen	0,33	67	0,01	1,3	individuell	75	Zuwachs von 25 verfügbaren BFB-Stellen	Minderbedarf durch Aufgabenteilung mit CC (30%) -	0,70	0,00	0,9	0,34	69,9
2.6	Unterjährige Kapazitätsausweitung II (UPL)	Anzahl Anträge	0,05	10	0,00	1,0	Mittelwert		Annahme: Fallzahl konstant	Minderbedarf durch Aufgabenteilung mit CC (50%)	0,50	0,00	0,5	0,02	4,8
2.7	Bewirtschaftung des (SOLL-)Stellenverteilungsplans	Anzahl Stellen in SAP HCM	0,34	70	0,00	0,0	individuell	11.800	Annahme: linearer Zuwachs an Stellen	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,00	0,0	0,35	70,5
2.8	Zuordnung der Aufgaben und Tätigkeiten zu Plan-Stellen (APB)		1,58	322	0,00	0,8	individuell	400		Zusätzliche Abstimmungen und Qualitätssteigerung, etc.	1,20	0,00	0,9	1,78	362,0
2.9	Stellenbewertung, Beratung in Eingruppierungs- und Bewertungsfragen	Anzahl Bewertungen	0,49	100	0,00	0,2	individuell	400		Minderbedarf durch Aufgabenverlagerung zu CC (90%)	0,10	0,00	0,0	0,05	9,4
2.10	Stellenplanmäßige Umsetzung von Gesetzen/Tarifverträgen		0,09	18	0,09	17,7	2018			kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,09	17,7	0,09	17,7
2.11	Kapazitäts-/ Stellenbemessungen		0,16	33	0,16	33,4	2018			kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,16	33,4	0,16	33,4
2.12	Prüfung der Freigabe der Wiederbesetzung (WBA)	Anzahl WBAs	0,32	66	0,00	0,1	individuell	752	Annahme: linearer Zuwachs an Stellen	Minderbedarf durch Aufgabenverlagerung zu CC (90%)	0,10	0,00	0,0	0,04	7,8
2.13	Strategische Personalplanungsgespräche	Aufwand pro Planungsgespräch x 59 Fachdienststellen	0,00	0	0,00	0,00	individuell	50		Annahme: 1x Gespräche im Jahr pro Fachdienststelle a 1,5 Tage	0,00	0,00	0,0	0,00	0,0
2.14	sonstige Aufgaben		0,32	64	0,32	64,3	2018			kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,32	64,3	0,32	64,3
Summe			5,17	1051,73										4,17	847,96

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

6.4.3 AUFGABENBEREICH „STEUERUNGSUNTERSTÜTZUNG“

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



Rödl & Partner zurück Summary vor

		Jahresfallzahl IST		Ressourcenbindung IST		Bearbeitungszeit IST		Jahresfallzahl SOLL			Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
Nr.3	Steuerungsunterstützung	Beschreibung	2018	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	Auswahl	individuell	Erläuterung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage
3.1	Änderung und Ergänzung Geschäftsverteilung, Verwaltungsgliederung etc.		16	0,43	87	0,03	5,5	2018		Annahme: Ausgangspunkt Projekte 2018, dazu kommen Aufgaben aus rechtlichen Änderungen	Mehrbedarf 10%	1,10	0,03	6,9	0,47	96,0
3.2	Erstellung, Fortführung etc. Vorschriften und Regelung		1	0,55	112	0,55	111,9	2018		Annahme: Fallzahl konstant		1,00	0,55	111,9	0,55	111,9
3.3	Mitwirkung bei der Überführung von Dst und EB in andere Rechtsformen		8	0,01	1	0,00	0,1	2018		Annahme: s. Angabe Mitwirkung in Projekten (8.3.)		1,00	0,00	0,1	0,01	1,0
3.4	Grundsatzfragen der Mitarbeit in überörtlichen Arbeitskreisen und dgl.		1	0,35	71	0,35	71,2	2018			normative mBz: 50 Tage	1,00	0,35	71,2	0,35	71,2
3.5	Grundsatzfragen Formulare	Anzahl Formulare	77	0,07	14	0,00	0,2	Mittelwert		Annahme: Fallzahl konstant	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,00	0,2	0,07	14,2
3.6	Gremienarbeit	Anzahl Vorlagen/ Gutachten	33	0,20	41	0,01	1,2	Mittelwert		Annahme: konstante Entwicklung	kein prognostizierter Mehr- / oder Minderbedarf	1,00	0,01	1,2	0,21	43,6
Summe				1,61	326,74										1,66	337,96

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

6.4.4 AUFGABENBEREICH „ORGANISATIONSBERATUNG UND –ENTWICKLUNG AUßERHALB VON PROJEKTEN“

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

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



Nr.4	Organisationsberatung und -entwicklung außerhalb von Projekten	Beschreibung	2018	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	Auswahl	individuell	Erläuterung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage
				Jahresfallzahl IST		Ressourcenbindung IST		Bearbeitungszeit IST		Jahresfallzahl SOLL			Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
4.1	Organisationsberatung		1,00	1,28	260	1,28	260,0	2018		Intensivierung der Betreuung der FDSt (pauschaler Ansatz 0,2 VZÄ pro BB bzw. 1 Tag in der Woche) für 4.1, 4.2 und 4.3	Intensivierung der Betreuung der FDSt (pauschaler Ansatz 0,2 VZÄ pro BB bzw. 1 Tag in der Woche) für 4.1, 4.2 und 4.3	1,60	2,04	416,0	2,04	416,0
4.2	Bearbeitung von Anfragen z.B. methodische OrgU		1,00	0,58	118	0,58	118,4	2018		siehe 4.1	siehe 4.1		0,00	0,0	0,00	0,0
4.3	Beratungs- und Einführungsunterstützung zu neuen Arbeitsmethode		1,00	0,00	0	0,00	0,0	2018		siehe 4.1	siehe 4.1		0,00	0,0	0,00	0,0
Summe				1,86	378,44								2,04	416,01	2,04	416,01

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

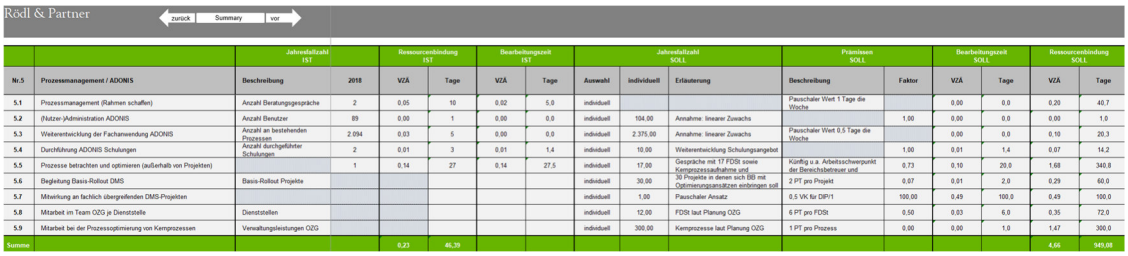
6.4.5 AUFGABENBEREICH „PROZESSMANAGEMENT / ADONIS“

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

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

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

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



Nr.5	Prozessmanagement / ADONIS	Beschreibung	2018	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	Auswahl	individuell	Erläuterung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage
				Jahresfallzahl IST		Ressourcenbindung IST		Bearbeitungszeit IST		Jahresfallzahl SOLL			Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
5.1	Prozessmanagement (Rahmen schaffen)	Anzahl Beratungsgespräche	2	0,05	10	0,02	5,0	individuell			Pauschaler Wert 1 Tage die Woche		0,00	0,0	0,20	40,7
5.2	(Nutzer-)Administration ADONIS	Anzahl Benutzer	89	0,00	1	0,00	0,0	individuell	104,00	Annahme: linearer Zuwachs		1,00	0,00	0,0	0,00	1,0
5.3	Weiterentwicklung der Fachanwendung ADONIS	Anzahl an bestehenden Prozessen	2.094	0,03	5	0,00	0,0	individuell	2.375,00	Annahme: linearer Zuwachs	Pauschaler Wert 0,5 Tage die Woche		0,00	0,0	0,10	20,3
5.4	Durchführung ADONIS Schulungen	Anzahl durchgeführter Schulungen	2	0,01	3	0,01	1,4	individuell	10,00	Weiterentwicklung Schulungsangebot		1,00	0,01	1,4	0,07	14,2
5.5	Prozesse betrachten und optimieren (außerhalb von Projekten)		1	0,14	27	0,14	27,5	individuell	17,00	Gespräche mit 17 FDSt sowie Kernprozessaufnahme und	Künftig u.a. Arbeitsschwerpunkt der Bereichsbetreuer und	0,73	0,10	20,0	1,68	340,8
5.6	Begleitung Basis-Rollout DMS	Basis-Rollout Projekte						individuell	30,00	30 Projekte in denen sich BB mit Optimierungsansätzen einbringen soll	2 PT pro Projekt	0,07	0,01	2,0	0,29	60,0
5.7	Mitwirkung an fachlich übergreifenden DMS-Projekten							individuell	1,00	Pauschaler Ansatz	0,5 VK für DIP/1	100,00	0,49	100,0	0,49	100,0
5.8	Mitarbeit im Team OZG je Dienststelle	Dienststellen						individuell	12,00	FDSt laut Planung OZG	6 PT pro FDSt	0,50	0,03	6,0	0,35	72,0
5.9	Mitarbeit bei der Prozessoptimierung von Kernprozessen	Verwaltungsleistungen OZG						individuell	300,00	Kernprozesse laut Planung OZG	1 PT pro Prozess	0,00	0,00	1,0	1,47	300,0
Summe				0,23	46,39										4,66	949,08

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

6.4.6 AUFGABENBEREICH „NÜRNBERGER IDEENMANAGEMENT“

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

Rödl & Partner zurück Summary vor

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

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

6.4.7 AUFGABENBEREICH „HAUSHALTSKONSOLIDIERUNG UND UMSETZUNGSCONTROLLING“

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

Rödl & Partner zurück Summary vor

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

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

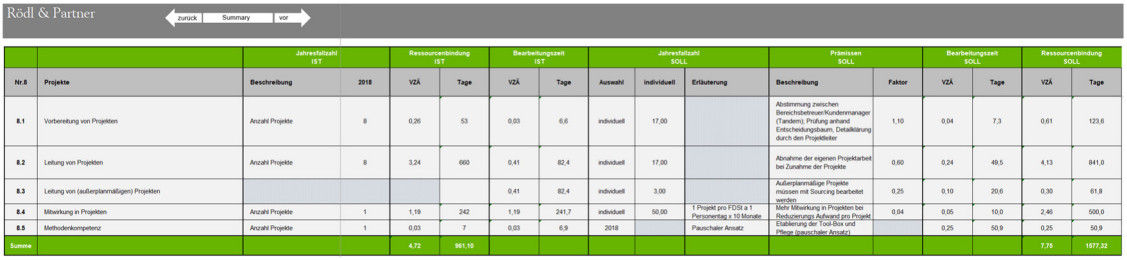
6.4.8 AUFGABENBEREICH „PROJEKTE“

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

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

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

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

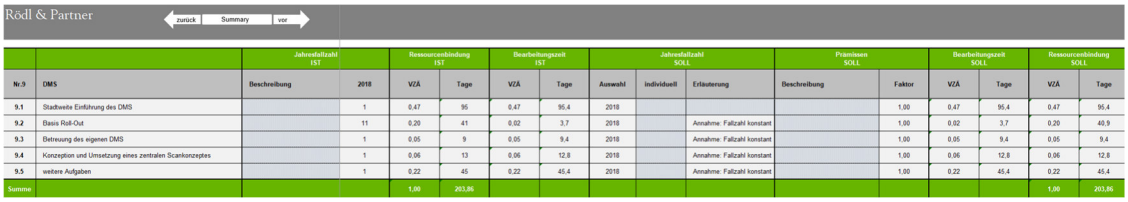


		Jahresfallzahl IST		Ressourcenbindung IST		Bearbeitungszeit IST		Jahresfallzahl SOLL			Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
Nr.8	Projekte	Beschreibung	2018	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	Auswahl	individuell	Erläuterung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage
8.1	Vorbereitung von Projekten	Anzahl Projekte	8	0,26	53	0,03	6,6	individuell	17,00		Abstimmung zwischen Bereichsbetreuer/Kundenmanager (Tandem); Prüfung anhand Entscheidungsbaum, Detailklärung durch den Projektleiter	1,10	0,04	7,3	0,61	123,6
8.2	Leitung von Projekten	Anzahl Projekte	8	3,24	660	0,41	82,4	individuell	17,00		Abnahme der eigenen Projektarbeit bei Zunahme der Projekte	0,60	0,24	49,5	4,13	841,0
8.3	Leitung von (außerplanmäßigen) Projekten					0,41	82,4	individuell	3,00		Außerplanmäßige Projekte müssen mit Sourcing bearbeitet werden	0,25	0,10	20,6	0,30	61,8
8.4	Mitwirkung in Projekten	Anzahl Projekte	1	1,19	242	1,19	241,7	individuell	50,00	1 Projekt pro FDSt a 1 Personentag x 10 Monate	Mehr Mitwirkung in Projekten bei Reduzierungs Aufwand pro Projekt	0,04	0,05	10,0	2,46	500,0
8.5	Methodenkompetenz	Anzahl Projekte	1	0,03	7	0,03	6,9	2018		Pauschaler Ansatz	Etablierung der Tool-Box und Pflege (pauschaler Ansatz)		0,25	50,9	0,25	50,9
Summe				4,72	961,10										7,75	1577,32

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

6.4.9 AUFGABENBEREICH „DMS“

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



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

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

6.4.10 AUFGABENBEREICH „FACHDIGITALISIERUNGSSTRATEGIE“

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

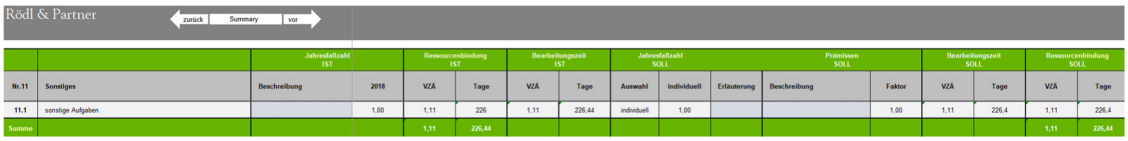


		Jahresfallzahl IST		Ressourcenbindung IST		Bearbeitungszeit IST		Jahresfallzahl SOLL			Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
Nr.10	Fachdigitalisierungsstrategie	Beschreibung	2018	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	Auswahl	individuell	Erläuterung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage
10.1	Digitale Fachstrategie entwickeln			0,00	0	0,00	0,00	individuell	17,00	in 17 FDSt a 15 Tage	in 17 FDSt a 15 Tage	0,90	0,08	15,30	1,28	260,1
10.2	Prozesse optimieren			0,00	0	0,00	0,00	individuell			in Prozessoptimierung	0,00	0,00	0,0	0,00	0,0
Summe				0,00	0,00										1,28	260,10

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

6.4.11 AUFGABENBEREICH „SONSTIGES“

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



		Jahresfallzahl IST		Ressourcenbindung IST		Bearbeitungszeit IST		Jahresfallzahl SOLL			Prämissen SOLL		Bearbeitungszeit SOLL		Ressourcenbindung SOLL	
Nr.11	Sonstiges	Beschreibung	2018	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage	Auswahl	individuell	Erläuterung	Beschreibung	Faktor	VZÄ	Tage	VZÄ	Tage
11.1	sonstige Aufgaben		1.00	1.11	226	1.11	226.44	individuell	1.00			1.00	1.11	226.4	1.11	226.4
Summe				1,11	226,44										1,11	226,44

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

6.5 Möglichkeiten des Sourcing und Auswirkungen auf den Soll-Personalbestand

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Abbildung 112: Externer Beratungsbedarf nach Aufgabenbereichen

6.6 Benötigter Qualifikationsbedarf

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

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

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

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

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

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

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

6.7 Exkurs: Soll-Personalbedarf CC

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

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

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


Rödl & Partner

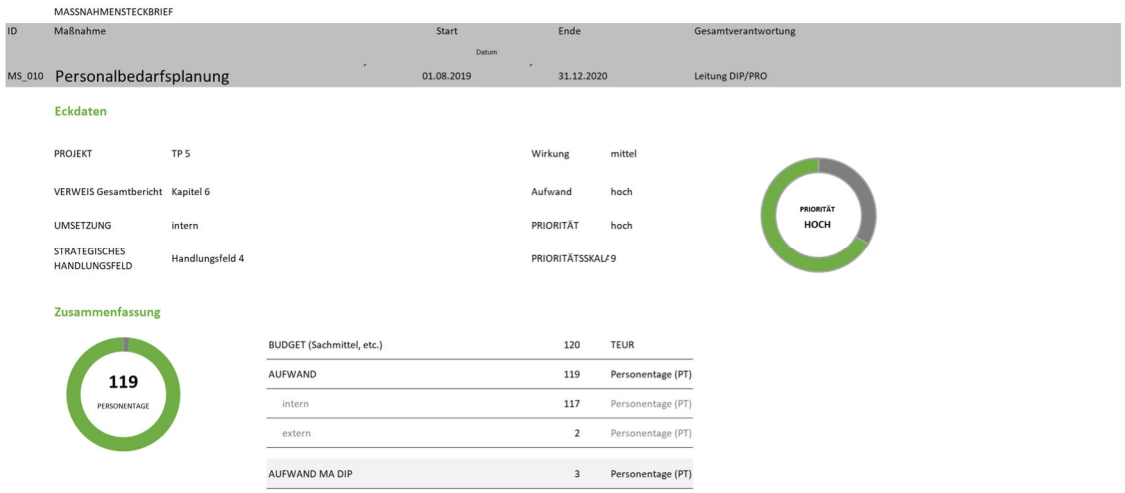
Stadt Nürnberg - CC

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

Abbildung 113: Ist-/Soll Personalausstattung CC

6.8 Umsetzungsempfehlung

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


MASSNAHMENSTECKBRIEF

ID	Maßnahme	Start	Ende	Gesamtverantwortung
		Datum		
MS_010	Personalbedarfsplanung	01.08.2019	31.12.2020	Leitung DIP/PRO

Eckdaten

PROJEKT	TP 5	Wirkung	mittel
VERWEIS Gesamtbericht	Kapitel 6	Aufwand	hoch
UMSETZUNG	intern	PRIORITÄT	hoch
STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	Handlungsfeld 4	PRIORITÄTSSKALA	9

PRIORITÄT HOCH

Zusammenfassung

119 PERSONENTAGE

BUDGET (Sachmittel, etc.)	120	TEUR
AUFWAND	119	Personentage (PT)
intern	117	Personentage (PT)
extern	2	Personentage (PT)
AUFWAND MA DIP	3	Personentage (PT)

Abbildung 114: Maßnahmensteckbrief "Personalbedarfsplanung"

Die Inhalte der Arbeitspakete lassen sich nachfolgend so beschreiben:

(1) *AP_01 Stellenschaffung*
Die Stellenschaffung für das Delta aus SOLL/IST soll effizienter gestaltet werden.

(2) *AP_02 Festlegung von Sourcing und Ausschreibung von Rahmenverträgen*
Erstellung eines Leistungsverzeichnisses und Vereinbarung eines Termins mit ZD im Oktober, um Bedarfe aufzunehmen und ein Leistungsverzeichnis zu erstellen.

(3) *AP_03 Rahmenbedingungen schaffen*
Für zusätzliche Stellen muss die Arbeitsplatzsituation und der Raumbedarf geklärt und geschaffen werden.

(4) *AP_04 Aktualisierung der Stellenprofile*

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

(5) *AP_05 Interner Bewerbungsprozess*
Ziel ist es, den DIP-Mitarbeiter/innen die Bewerbung auf „neue“ Stellenprofile zu ermöglichen.

(6) *AP_06 Festlegung von Qualifikationsbedarf je Mitarbeiter/in*
Um den Qualifikationsbedarf eindeutig zu definieren, soll ermittelt werden, welche Kompetenzen dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin fehlen und noch benötigt werden. Anschließend soll ein Fortbildungsfahrplan im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs erfolgen.

(7) *AP_07 Stellenbeschreibung*
Hier soll die Durchführung der Stellenbeschreibung sichergestellt werden.

(8) *AP_08 Kontrolle der Einhaltung des jeweiligen Fortbildungsfahrplans*
Um eine Entwicklung und Umsetzung von Verbesserungspotentialen zu gewährleisten, wird die Einhaltung des jeweiligen Fortbildungsfahrplans kontrolliert.

(9) *AP_09 Stellenbesetzung*
Als Abschluss erfolgt eine Stellenbesetzung und Einarbeitung.

7. TEILPROJEKT 6: UMSETZUNGSKONZEPT

7.1 Darstellung und Analyse der Gesamtmaßnahmen

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

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

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

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

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

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

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

Ableitend aus den Maßnahmensteckbriefen lassen sich folgende Erkenntnisse übergreifend festhalten:

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

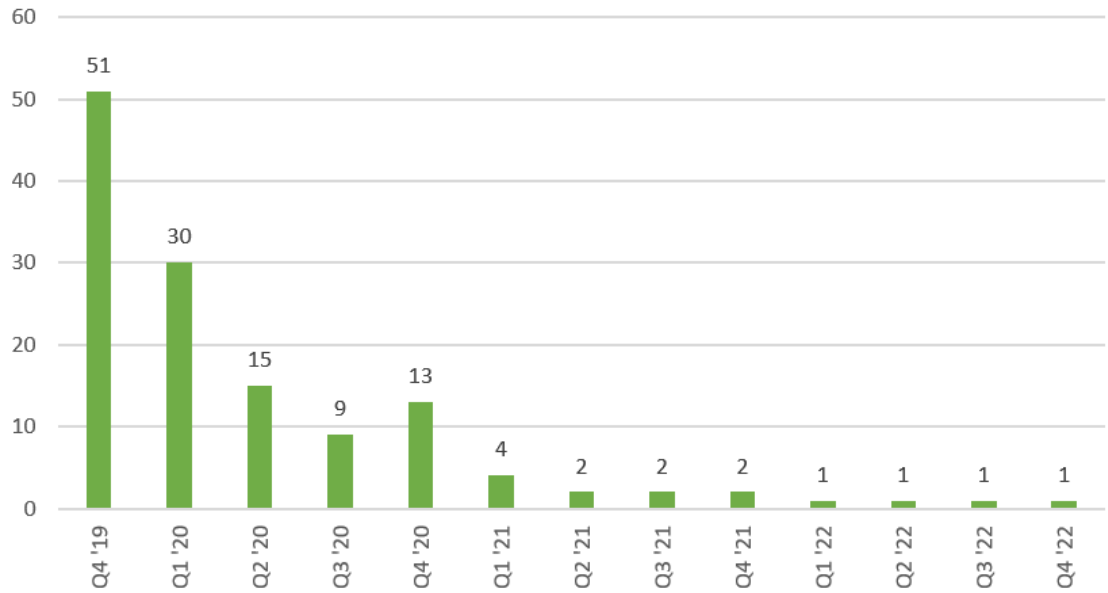


Abbildung 115: Umsetzungsplanung - Anzahl der Arbeitspakete pro Quartal

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

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

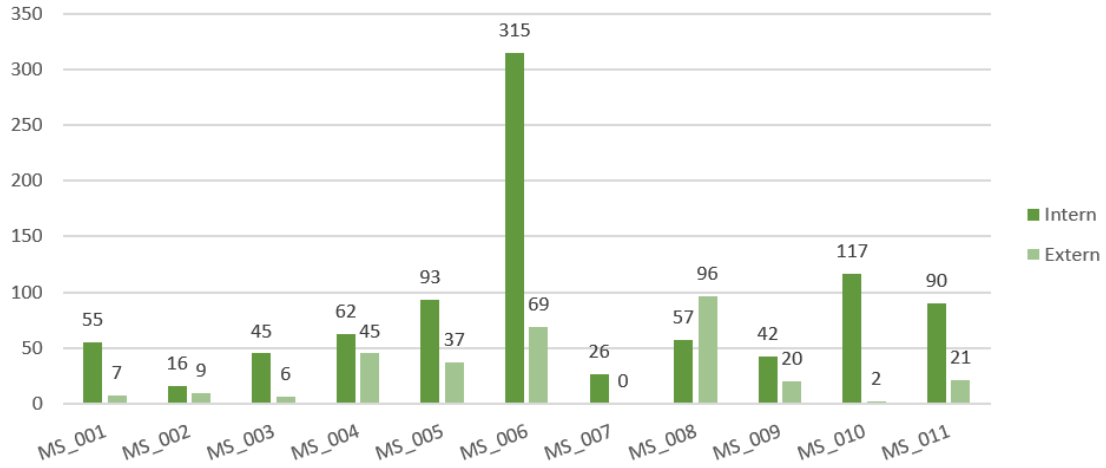


Abbildung 116: Umsetzungsplanung - Personalaufwand intern und extern pro Maßnahme

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

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

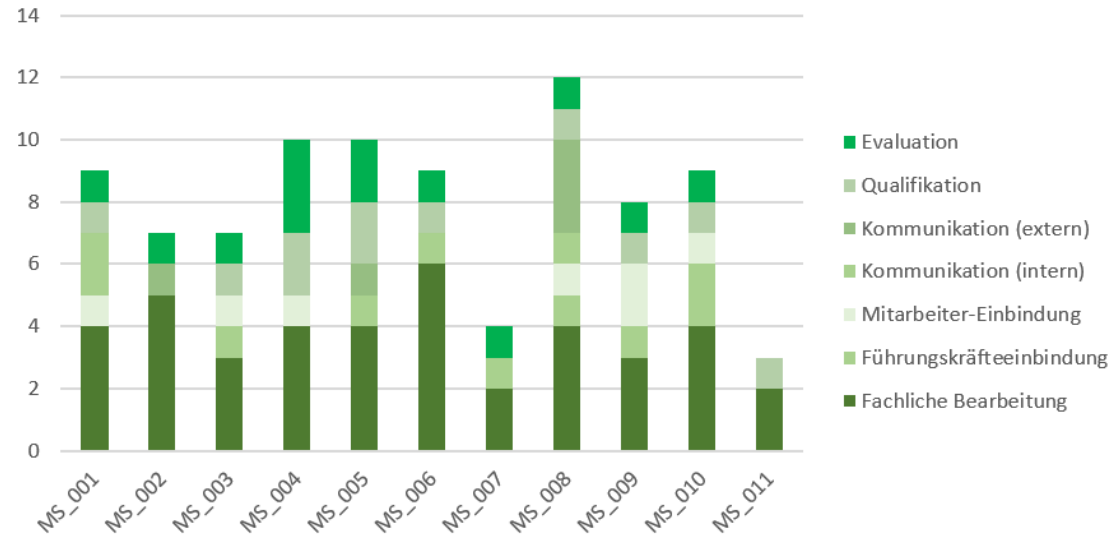


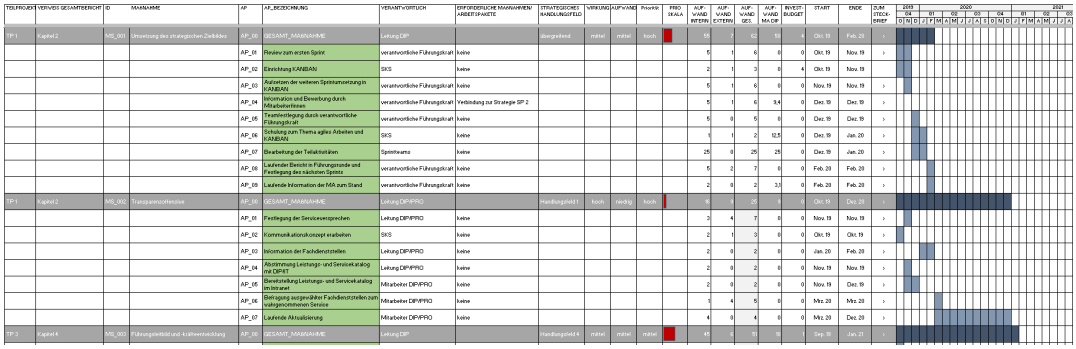
Abbildung 117: Umsetzungsplanung - Kategorisierung je Maßnahme

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

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

festgelegten Zeitraum die Ressourcen einplanen und die Umsetzung der einzelnen Themen angehen.

Die Übersichts- und Zeitplan-Seite eignet sich zum Tracking der einzelnen Maßnahmen, sodass die Führungskräfte in regelmäßigen Treffen über den jeweils aktuellen Stand diskutieren können.



TEILPROJEKT	VERTIEFTER GESAMTBERICHT	ID	MAßNAHME	AP	AP_BEZEICHNUNG	VERANTWORTLICH	ERFORDERLICHE MAßNAHMEN/ ARBEITSPAKETE	STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD	WIRKUNG	AUFWAND	PrioHP	PRIO SKALA	AUF-WAND INTERN	AUF-WAND EXTERN	AUF-WAND GES.	AUF-WAND MA DIP	INVEST-BUDGET	START	ENDE	DUM STECK BRIEF
TP 1	Kapitel 2	MS_001	Umsetzung des strategischen Zielbildes	AP_00	GESAMT_MAßNAHME	Leitung DIP		übergreifend	mittel	mittel	hoch		55	7	62	54	4	Okt. 19	Feb. 20	›
				AP_01	Review zum ersten Sprint	verantwortliche Führungskraft	keine						5	1	6	0	0	Okt. 19	Nov. 19	›
				AP_02	Einrichtung KANBAN	SKS	keine						2	1	3	0	4	Okt. 19	Nov. 19	
				AP_03	Ausweiten der weiteren Spintumsetzung in KANBAN	verantwortliche Führungskraft	keine						5	1	6	0	0	Nov. 19	Nov. 19	›
				AP_04	Motivation und Einwerbung durch Mitarbeiterinnen	verantwortliche Führungskraft	Verbindung zur Strategie SP 2						5	1	6	9,4	0	Dez. 19	Dez. 19	›
				AP_05	Teamverteilung durch verantwortliche Führungskraft	verantwortliche Führungskraft	keine						5	0	5	0	0	Dez. 19	Dez. 19	›
				AP_06	Schulung zum Thema agiles Arbeiten und KANBAN	SKS	keine						1	1	2	12,5	0	Dez. 19	Jan. 20	›
				AP_07	Bearbeitung der Teilaktivitäten	Spintteams	keine						25	0	25	25	0	Dez. 19	Jan. 20	›
				AP_08	Laufender Einzelt in Führungsrunde und Festlegung des nächsten Spints	verantwortliche Führungskraft	keine						5	2	7	0	0	Feb. 20	Feb. 20	›
				AP_09	Laufende Information der MA zum Stand	verantwortliche Führungskraft	keine						2	0	2	3,0	0	Feb. 20	Feb. 20	›
TP 1	Kapitel 2	MS_002	Transparenzoffensive	AP_00	GESAMT_MAßNAHME	Leitung DIP/PRO		Handlungsfeld1	hoch	niedrig	hoch		9	3	35	0	0	Okt. 19	Dez. 20	›
				AP_01	Festlegung der Serviceversprechen	Leitung DIP/PRO	keine						3	4	7	0	0	Nov. 19	Nov. 19	›
				AP_02	Kommunikationskonzept erarbeiten	SKS	keine						2	1	3	0	0	Okt. 19	Okt. 19	›
				AP_03	Information der Fachdienststellen	Leitung DIP/PRO	keine						2	0	2	0	0	Jan. 20	Feb. 20	›
				AP_04	Abstimmung Leistungs- und Servicekatalog mit DIP/IT	Leitung DIP/PRO	keine						2	0	2	0	0	Nov. 19	Nov. 19	›
				AP_05	Bereitstellung Leistungs- und Servicekatalog im Intranet	Mitarbeiter DIP/PRO	keine						2	0	2	0	0	Nov. 19	Okt. 19	›
				AP_06	Befragung ausgewählter Fachdienststellen zum vorgenommenen Service	Mitarbeiter DIP/PRO	keine						1	4	5	0	0	Mrz. 20	Mrz. 20	›
				AP_07	Laufende Aktualisierung	Mitarbeiter DIP/PRO	keine						4	0	4	0	0	Mrz. 20	Dez. 20	›
TP 3	Kapitel 4	MS_003	Führungsleitbild und -kräfteentwicklung	AP_00	GESAMT_MAßNAHME	Leitung DIP		Handlungsfeld 4	mittel	mittel	mittel		45	6	51	10	0	Sep. 19	Jan. 21	›

Abbildung 118: Ausschnitt Übersicht zur Umsetzungsplanung

Insgesamt beläuft sich das geplante Budget auf 305 TEUR und der gesamte Umsetzungszeitraum ist von Oktober 2019 bis in das vierte Quartal des Jahres 2022 geplant.

An dieser Stelle sei explizit darauf hingewiesen, dass für alle zuvor genannten Maßnahmen inklusive der Arbeitspakete zusätzliche Ressourcen innerhalb von DIP bzw. der weiteren betroffenen Fachdienststellen vorzuhalten sind. Die Erledigung aller geplanten Inhalte erfolgt neben der laufenden Arbeit, sodass die nötigen Kapazitäten zur Umsetzung einzuplanen und zu berücksichtigen sind.

Auch im Rahmen der Maßnahmenumsetzung wird empfohlen an einigen Punkten auf externe Unterstützung zurückzugreifen. Dadurch werden einerseits die Mitarbeiter/innen bei DIP in gewisser Weise entlastet, andererseits können die geplanten Veränderungen schneller und effizienter durchgeführt und abgearbeitet werden.

7.2 Veränderungsmanagement und Kommunikation als Säulen für den Umsetzungserfolg

Durch die Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation kommt es zu Aufgabenverlagerungen zwischen den Fachdienststellen und Abteilungen bzw. neue Aufgaben kommen hinzu und andere werden von DIP ausgelagert. Die sogenannte Aufgabentransition sollte so gestaltet werden, dass die Produktivität aller Betroffenen möglichst hoch und stabil bleibt und keine Wünsche bzw. Anforderungen der Kunden aufgrund fehlender oder falscher Zuständigkeiten unbearbeitet bleiben. Auftretende Unklarheiten oder Konflikte sollten nur intern bearbeitet und beseitigt werden. Ebenso gilt, umso früher in der neuen Organisationsstruktur gedacht wird, desto reibungsloser und effizienter verläuft der Veränderungsprozess.

Um die Gestaltung des Veränderungsprozesses genauso konsequent wie bedacht durchzuführen, sind die folgenden Punkte besonders zu berücksichtigen:

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

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

Wie bereits geplant, sollten umfassende Mitarbeiter/innenbeteiligungsformate genutzt werden und die Projektsteuerung sollte so agil sein, dass die Projekte bzw. Maßnahmen schnell umgesetzt werden können, aber auch schnelle Reaktionen auf Problemstellungen oder Veränderungen möglich sind.

8. ZUSAMMENFASSUNG

Die digitale Transformation der Stadt Nürnberg ist eine der größten, wenn nicht sogar die größte Herausforderung für die Stadtverwaltung. Dabei wird das Referat für Finanzen, Personal, IT und Organisation neu ausgerichtet und es wurden drei übergreifende Strategieprojekte gestartet. Das hier thematisierte Strategieprojekt 3 umfasst die Struktur und Organisation der neuen Dienststelle DIP (Digitalisierung, IT und Prozessorganisation) und die Neuausrichtung von DIP/1 („Allgemeine Organisation). Die Fachdienststellen wünschen sich zur Bewältigung der Herausforderungen **DIP als Partner und aktiv treibende Einheit für Digitalisierung, IT, Prozesse und Organisation**. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Digitalisierung aller städtischen Dienststellen und Eigenbetriebe erfolgreich gelingt. Die neue Ausrichtung der Dienststelle DIP richtet sich dabei deutlich stärker an den Kundenbedürfnissen aus. Statt die Rolle eines „Steuerers“ einzunehmen, sieht sich die Dienststelle künftig stärker als „Unterstützer“ und als „Kümmerer“. Zusätzlich wird DIP den Kunden gegenüber klarer kommunizieren und seine Leistung verbindlicher machen.

Die künftigen **Arbeitsschwerpunkte von DIP/PRO** werden hauptsächlich in den Bereichen des **Prozess- und Projektmanagements** sowie in der Unterstützung der Fachdienststellen bei der Erarbeitung und Umsetzung ihrer **Fachdigitalisierungsstrategien** liegen. In diesen Bereichen ist ein Mehrpersonalbedarf deutlich erkennbar. Die künftige Aufbauorganisation DIP/PRO (Prozesse und Organisation) untergliedert sich dabei künftig in die Sachgebebiete „Grundlagen und übergreifenden Aufgaben“ und „Bereichsbetreuung“.

Mit dem **Kümmerer-Prinzip**, also der Verzahnung der Arbeitsbereiche DIP/PRO und DIP/IT wird eine deutlich verbesserte Kundenorientierung und -kommunikation sichergestellt. Dabei wird die enge Zusammenarbeit von Bereichsbetreuer und Kundenmanager als „Tandem“ ein entscheidendes Element sein. Die neuen Formen der Zusammenarbeit innerhalb der Dienststelle sollen kürzere und transparente Abläufe sicherstellen. Ein wesentlicher Bestandteil in der künftigen Aufgabenerledigung ist die verbesserte Ausgestaltung der Schnittstellen innerhalb der Dienststelle, etwa zwischen Abteilungen und Bereichen, andererseits aber auch zwischen DIP/PRO und DIP/IT und dem Auftritt gegenüber den Auftraggebern.

Das **Projektmanagement** wird sich künftig durch klare Strukturen, schnelle Entscheidungswege sowie verbesserte und einheitliche Standards auszeichnen. Der Prozess von der Auftragsklärung bis zur Projektinitialisierung wurde definiert und aufwandsreduziert aufgesetzt. Die Projektleitung und Projektbeteiligten erhalten durch eine Toolbox gemeinsame Projektmanagement-Instrumente. Abzuschließende Rahmenverträge sollen methodische und fachspezifische Unterstützungsangebote ermöglichen.

Prozessmanagement muss stärker in die Bereichsbetreuung und in die Fachdienststellen implementiert werden. Die Wahrnehmung und Unterstützung durch DIP/PRO unterscheidet dabei zwischen übergreifenden Unterstützungs- und Managementprozessen und FDSt-internen Kernprozessen. In der Regel findet sich für diese Prozesse in großen Organisationseinheiten kein „klassischer“ Prozessverantwortlicher. Die zukünftige Aufgabe von DIP/PRO ist es, Steuerer und Kümmerer für diese wichtigen übergreifenden Unterstützungs- und Managementprozesse zu sein. Die FDSt-internen Kernprozesse umfassen im Wesentlichen die wertschöpfenden Abläufe der Fachdienststellen. Aufgabe von DIP/PRO soll es sein bei der Optimierung aktiv zu

unterstützen und zu beraten. Um eine Implementierung des Prozessmanagements in die Bereichsbetreuung und in die Fachdienststellen zu gewährleisten, wurde ein Weg aufgesetzt, um das erarbeitete Konzept auch wirksam umzusetzen.

Die Fachdienststellen sollen bei der stadtweiten **Umsetzung der Digitalisierungsstrategie** unterstützt werden. Dabei muss die Digitalisierung in allen Fachdienststellen vollzogen werden. Damit die Unterstützung von DIP/PRO in der heterogenen Landschaft der Fachdienststellen passgenau erfolgen kann, muss zunächst der digitale Reifegrad je Fachdienststelle ermittelt werden. Für die Umsetzung ist ein abgestuftes und standardisiertes Verfahren notwendig. Das entwickelte Modell zur Ermittlung des strukturellen Reifegrades bei den Fachdienststellen wurde im Rahmen des Pilotprojektes mit BCN erprobt und ermöglicht eine schnelle und gute Einschätzung sowie Empfehlungen für die Fachdienststellen zu geben.

Um die zukünftigen Herausforderungen und Anforderungen der Kunden bei DIP/PRO bewältigen zu können, soll eine **agile Aufbauorganisation** entstehen. Dabei werden die bewusstere Kommunikation und der Austausch aller relevanten Informationen immer wichtiger. Nur so können die betroffenen und handelnden Personen schnell und zielgerichtet operieren und entscheiden.

Mit der Neustrukturierung von DIP verändern sich Aufgabenschwerpunkte bzw. verlagern sich Aufgaben. Für die für bessere Steuerung, Koordination und Kommunikation werden zwei Stabstellen geschaffen. Die **Stabstelle Strategie, Kommunikation und Steuerung** (SKS) auf Ebene der DIP-Leitung soll die Umsetzung der Strategieprojekte (SP 2 und SP 3) koordinieren und überwachen, bei der Projektarbeit aktiv unterstützen sowie die Kommunikation innerhalb der Dienststelle und mit den Kunden professionalisieren.

Das **Competence Center Stellenbewertung** übernimmt als Spezialist die Bewertung der Stellen und die Kommunikation der Ergebnisse, um DIP/PRO künftig von diesen Tätigkeiten zu entlasten und den damit einhergehenden Rollenkonflikt zu vermeiden. Darüber hinaus dient das Competence Center als „Bindeglied“ zwischen DIP und PA auf Ebene der Referatsleitung für alle bewertungsrelevanten Aufgaben im Bereich „Stellenplanangelegenheiten“.

Die digitale Transformation der Stadt kann nur dann gelingen, wenn ausgehend von DIP sowohl Know-How als auch die entsprechenden personellen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Dadurch wird die notwendige Verknüpfung zwischen den Themen Digitalisierung, IT-Technik und Prozess- und Projektmanagement gewährleistet. Insgesamt ergibt sich ein laufender personeller Mehrbedarf in Höhe von 8,5 VZÄ bei DIP/PRO. Daneben sind ein verbindlicher Kompetenzaufbau und Qualifizierungsangebote wichtige Bausteine.

Durch die **Inanspruchnahme von Sourcing** können Umsetzungsgeschwindigkeit und Wirkung erhöht werden. Insbesondere in den Aufgabenbereichen „Organisationsberatung“, „Prozessmanagement“ und „Projekte“ ist die Einbeziehung externer Dritte denkbar und sinnvoll. Damit kann sichergestellt werden, dass diese Aufgaben sowohl in zeitlicher als auch in inhaltlicher Hinsicht realisiert werden können. Außerdem bietet die Inanspruchnahme von Sourcing die Möglichkeit, zusätzliche fachliche Kompetenz einzuholen und durch die Erhöhung der zur Verfügung stehenden Personalressourcen eine schnelle und wirksame Erledigung bei dringenden Aufgaben sicherzustellen.

Für die **Umsetzung** der elf Maßnahmen mit den 85 Arbeitspaketen ist in den kommenden drei Jahren ein Gesamtaufwand von ca. 1.230 Personentagen erforderlich, der neben den laufenden Tätigkeiten anfällt. Grundsätzlich sollen die „betroffenen“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei

DIP/PRO zu **aktiven Beteiligten** werden und sich nach Interessenslagen in die Umsetzung einbringen.

Beschlussvorlage
Stk/005/2023

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Beschluss

Betreff:

Übertragung von drei Grundstücken der Stadt Nürnberg (Kernstadt) in das bilanzielle Vermögen des Eigenbetriebs SÖR;
Korrektur des Grundstücksbestands zwischen der Stadt Nürnberg (Kernstadt) und dem bilanziellen Vermögen des Eigenbetriebs NürnbergStift (NüSt)

Anlagen:
Sachverhaltsdarstellung
Lageplan Schwabacher Straße
Lageplan Veilhofstraße Gesamtüberblick
Lageplan zu Veilhofstraße Teilfläche 1 und 2
Lageplan zu Veilhofstraße Teilfläche 3 und 4

Sachverhalt (kurz):
Drei Grundstücke (Schwabacher Straße 15 und 17, Gem. Gostenhof und An der Schwabacher Straße, Gem. Schweinau) sollen von der Stadt Nürnberg (Kernstadt) an den Eigenbetrieb SÖR übertragen werden, da diese für die Realisierung der neuen Zentrale betriebsnotwendig sind. Außerdem soll der Grundstücksbestand zwischen der Stadt Nürnberg (Kernstadt) und dem bilanziellen Vermögen des Eigenbetriebs NürnbergStift (NüSt) korrigiert werden. Davon sind vier Grundstücksteilflächen der Gemarkung Schoppershof betroffen.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☐ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☒ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☒ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft	☐ nur für einen begrenzten Zeitraum
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

- ☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans
- ☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)
- ☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☒ Nein

☐ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Die Grundstücksübertragungen berühren keine diversity-relevanten Fragestellungen.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☐ **RA und DiP** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

Beschlussvorschlag:
1. Folgenden Grundstücksübertragungen zwischen der Stadt Nürnberg (Kernstadt) und dem Eigenbetrieb SÖR wird zugestimmt:

Drei Grundstücke (FlNrn. 214/4 und 214/5, Gem. Gostenhof und FlNr. 176/29, Gem. Schweinau) sollen aus dem bilanziellen Vermögen der Stadt Nürnberg (Kernstadt) in das Betriebsvermögen des Eigenbetriebs SÖR übertragen werden. Fläche 4.063 m², Wert: 93.500 €, Stichtag: 01.08.2023.

2. Folgenden Grundstücksbestandskorrekturen zwischen der Stadt Nürnberg (Kernstadt) und dem Eigenbetrieb NürnbergStift (NüSt) wird zugestimmt:

Erfassung der Teilflächen 1 und 2 (FlNrn. 333 und 334/1, Gem. Schoppershof) im bilanziellen Vermögen von NüSt. Flächen: 3.539 m² (1) und 1.813 m² (2), Wert: 1.485.000 € (1) und 760.000 € (2), Stichtag: 01.08.2023.

Erfassung der Teilflächen 3 und 4 (FlNrn. 333 und 343/1, Gem. Schoppershof) im bilanziellen Vermögen der Stadt Nürnberg (Kernstadt). Flächen: 1.100 m² (3) und 250 m² (4), Wert: 11.248,20 € (3) und 12.463,83 (4), Stichtag 01.08.2023.

Der aus der Verrechnung der vier Transaktionen verbleibende Restbetrag von 2.221.287,97 € erfolgt als Kapitaleinlage der Kernstadt bei NüSt.

1) Übertragung von drei Grundstücken der Stadt Nürnberg (Kernstadt) in das bilanzielle Vermögen des Eigenbetriebs SÖR

Sachverhalt:

Für die Grundstücke FlNr. 214/4, Gem. Gostenhof (Schwabacher Straße 15 / Auto Weller GmbH), FlNr. 214/5, Gem Gostenhof (An der Schwabacher Straße 15 / Schlütter Nbg. Bratwurst GmbH) und FlNr. 176/29, Gem. Schweinau (Schwabacher Straße 17 / Schlütter Nbg. Bratwurst GmbH) endete die Erbbaurechtsvergabe der Stadt Nürnberg zum 31.12.2021. Aktuell befinden sich darauf noch Gebäude. Diese werden bis Ende August 2023 rückgebaut.

Die Grundstücksflächen sollen nun aus dem Vermögen der Stadt Nürnberg (Kernstadt) in das Betriebsvermögen des Eigenbetriebs SÖR übertragen werden, da diese für die Realisierung der neuen Betriebszentrale betriebsnotwendig sind. Diese Flächen werden als Parkanlagen angelegt und dienen gleichzeitig als ökologische Ausgleichsflächen für das geplante Vorhaben.

Das Amt für Geoinformation und Bodenordnung hat hierfür einen Verkehrswert in Höhe von 23 €/m² ermittelt, wonach sich der Wert der oben genannten Gesamtfläche (4.063 m²) auf 93.500 € beläuft. Für die Bewertung wurde die zukünftige Nutzung als öffentliche Grünfläche herangezogen.

Der Buchwert beträgt 589.135,00 €.

Die Übertragung erfolgt zum 01.08.2023.

Bilanzielle Auswirkungen der Transaktionen bei SÖR und im Kernhaushalt der Stadt Nürnberg:

Bei der Kernstadt führt der Abgang des Buchwerts der Grundstücke zu einem Aufwand in der Ergebnisrechnung von 495.686,00 €. Der Betrag von 93.500 € wird der Kernstadt über das Betriebsmittelkonto des SÖR gutgeschrieben. Beim SÖR erhöht sich der Grundstücksbestand um 93.500 €.

2) Korrektur des Grundstücksbestands zwischen der Stadt Nürnberg (Kernstadt) und dem bilanziellen Vermögen des Eigenbetriebs NürnbergStift (NüSt)

Sachverhalt:

Ein Abgleich des Grundstücksbestands zwischen dem Eigenbetrieb NürnbergStift und der Stadt Nürnberg hat ergeben, dass die Aufteilung der städtischen Grundstücke zwischen der Kernstadt und NüSt im Bereich der Veilhofstraße (Gemarkung Schoppershof) nicht mehr der tatsächlichen Nutzung entspricht. Die bisher im Vermögen von NüSt befindlichen Flächenanteile in der Gemarkung Schoppershof wurden 1999 bei der Gründung von NüSt in das Vermögen des Eigenbetriebs eingelegt und - mit Ausnahme der Rückübertragung des Grundstücksanteils der Hochschule für Musik an die Stadt Nürnberg - seitdem nicht verändert. Die in der Anlage „Gesamtüberblick“ rot umrandete Fläche stellt die bei NüSt-Gründung in den Eigenbetrieb eingelegte Fläche dar. Damit sichergestellt ist, dass die Vermögensausstattung des Eigenbetriebs NüSt sämtliche betriebsnotwendigen Grundstücke umfasst und eine an der Nutzung orientierte Zuordnung der städtischen Grundstücke gewährleistet ist, sollen die nachfolgend beschriebenen Flächenzuordnungen zwischen NüSt und der Kernstadt vorgenommen werden. Die Veränderungen sind in der Anlage grafisch dargestellt. Dabei sind die Zugänge bei NüSt blau und die Abgänge bei NüSt grün gekennzeichnet.

2a) Korrektur einer Grundstücks-Teilfläche (1) der Stadt Nürnberg (Kernstadt) an der Veilhofstraße (Fl.Nr. 333, Gem. Schoppershof) in das bilanzielle Vermögen des Eigenbetriebs NürnbergStift (NüSt)

Die Größe des Grundstücks mit der FlNr. 333, Gem. Schoppershof betrug ursprünglich insgesamt 29.808 m². Davon waren 24.769 m² dem NüSt zugeordnet; die verbleibende Fläche von 5.039 m² (südlicher Teil/blau schraffiert und Kinderhort östliche Grundstücksgrenze) ist noch bei der Kernstadt bilanziert. Von dem NüSt zugeordneten Anteil wurden im Zuge der Verstaatlichung der Hochschule für Musik diverse Flurnummern herausgemessen. In Summe wurde in 2017 ein Grundstücksteil in Höhe von 5.577 m² inklusive des Gebäudes Veilhofstr. 34 an die Stadt Nürnberg zurückübertragen. Im Folgejahr wurden die Immobilien an den Freistaat Bayern zum Betrieb der Hochschule für Musik übereignet. Die bei NüSt zu erfassende Grundstücksfläche (blau markiert) mit ca. 3.539 m² entspricht dem Streifen am südlichen Grundstücksende, der durch das Fritz-Hintermayr-Heim verläuft. Diese soll im Vermögen von NüSt erfasst werden.

Nicht bei Nüst erfasst werden soll die Teilfläche an der östlichen Grundstücksseite, auf dem sich seit einiger Zeit der Kinderhort Veilhofstr. 40 befindet (Gesamtfläche für Kinderhort inkl. Außenanlagen ca. 2.600 m² - davon ca. 1.500 m² bereits bei Kernstadt unter FlNr. 333, Gem. Schoppershof bilanziert).

Entsprechend der steuerlichen Maßgaben erfolgt die Korrekturmaßnahme hier zum historischen Einlagezeitpunkt. Dieser beträgt bei Gründung des Eigenbetriebs NüSt (01.01.1999) 1.485.000 €.

Die Korrektur erfolgt zum 01.08.2023.

2b) Korrektur einer Grundstücks-Teilfläche (2) der Stadt Nürnberg (Kernstadt) an der Veilhofstraße (FlNr. 334/1, Gem. Schoppershof) in das bilanzielle Vermögen des Eigenbetriebs NürnbergStift (NüSt)

Das westlich gelegene Grundstück mit der FlNr. 334/1, Gem. Schoppershof (Grundstücksgröße gesamt 2.904 m²), welches nahezu vollständig mit dem sogenannten Sparkassenhaus von NüSt bebaut ist, ist derzeit nur zu 1.091 m² dem NüSt zugeordnet. Der verbleibende Flächenanteil in Höhe von 1.813 m² wird aktuell noch bei der Kernstadt geführt. Dieser soll ebenfalls in das Vermögen von NüSt eingebracht werden. Entsprechend der steuerlichen Maßgaben erfolgt die Korrekturmaßnahme hier zum historischen Einlagezeitpunkt. Dieser beträgt bei Gründung des Eigenbetriebs NüSt (01.01.1999) 760.000 €.

Die Korrektur erfolgt zum 01.08.2023.

2c) Korrektur einer Grundstücks-Teilfläche (3) des Eigenbetriebs NürnbergStift (NüSt) in der Veilhofstraße (FlNr. 333, Gem. Schoppershof) in das bilanzielle Vermögen der Stadt Nürnberg (Kernstadt)

Beim Eigenbetrieb Nürnberg Stift sollen drei Teilflächen mit einer Gesamtfläche von ca. 1.100 m² an der östlichen Grundstücksseite der FlNr. 333, Gem. Schoppershof (grün markiert) berichtigt werden.

Diese waren seit der Gründung von NüSt nicht betriebsnotwendig und für hoheitliche Zwecke in städtischer Nutzung vorgesehen. 2011 wurde hier der Kinderhort Veilhofstr. 40 errichtet. Die

Gesamtfläche des Kinderhorts inkl. Außenanlagen, Parkplätzen und Zufahrt beträgt ca. 2.600 m². Ca. 1.500 m² davon sind bereits bei der Kernstadt bilanziert (siehe auch 2a). Die Teilflächen von insgesamt ca. 1.100 m² für die Außenanlagen (ca. 700 m²), Parkplätze (ca. 100 m²) und Zufahrt (ca. 300 m²) sind zu korrigieren und bei der Stadt Nürnberg (Kernstadt) zu erfassen.

Entsprechend der steuerlichen Maßgaben erfolgt die Berichtigung hier zum Buchwert. Dieser beträgt 11.248,20 €.

Die Korrektur erfolgt zum 01.08.2023.

2d) Korrektur einer Grundstücks-Teilfläche (4) des Eigenbetriebs NürnbergStift (NüSt) in der Dr.-Gustav-Heinemann-Straße 50/52 (FlNr. 343/1, Gem. Schoppershof) in das bilanzielle Vermögen der Stadt Nürnberg (Kernstadt)

Außerdem wurde eine Arrondierung berücksichtigt, die aufgrund der zwischenzeitlichen Nutzung des östlichen gelegenen Nachbargrundstücks mit der FlNr. 343/1, Gem. Schoppershof durch die Kinderkrippe und den Kindergarten in der Dr.-Gustav-Heinemann-Straße 50/52 notwendig ist. Diese Grundstücksfläche (ca. 250 m²) wird bei NüSt noch unter FlNr. 333 geführt und war seit der Gründung von NüSt nicht betriebsnotwendig. Diese Fläche wird ebenfalls korrigiert, bei NüSt bereinigt (grün markiert) und bei der Stadt Nürnberg (Kernstadt) erfasst.

Entsprechend der steuerlichen Maßgaben erfolgt die Berichtigung hier zum Buchwert. Dieser beträgt 12.463,83 €.

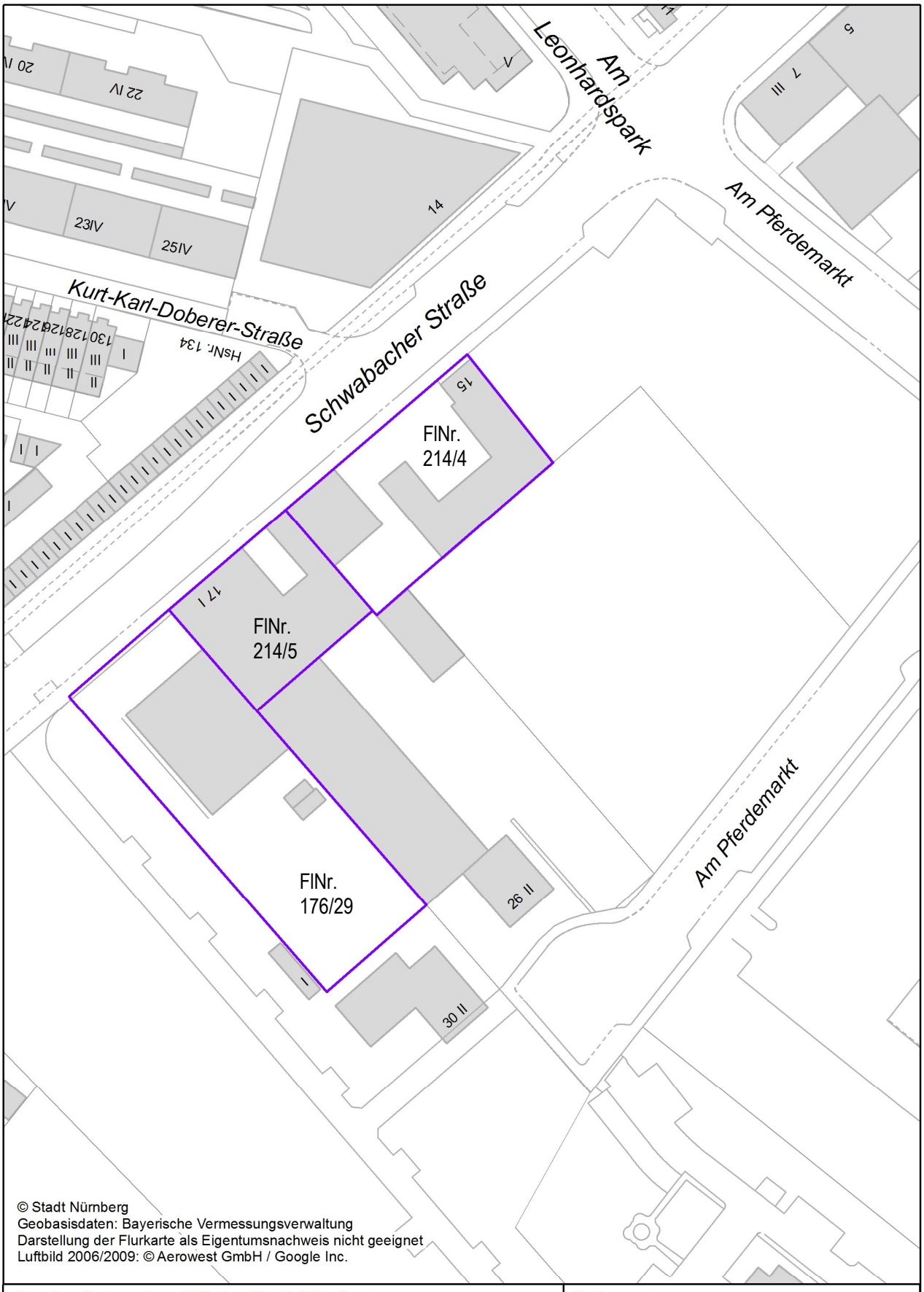
Die Korrektur erfolgt zum 01.08.2023.

Bilanzielle Auswirkungen der Transaktionen 2a) bis 2d) beim Eigenbetrieb Nürnberg Sitft (NüSt) und im Kernhaushalt der Stadt Nürnberg:

Die aufgeführten Grundstückstransaktionen werden gesondert dargestellt und im Saldo miteinander verrechnet. Der aus der Verrechnung der vier Transaktionen verbleibende Restbetrag von 2.221.287,97 € erfolgt als Kapitaleinlage der Kernstadt bei NüSt.

Ein Zahlungsmittelabfluss erfolgt daher nicht.

1 Schwabacher Straße 15 und 17, An der Schwabacher Straße 15



Ausdruck aus dem GIS der Stadt Nürnberg

Für rechtsverbindliche Auskünfte und zur Maßentnahme ist der Ausdruck nicht geeignet. Das Datum des Ausdrucks stellt nicht den Aktualitätsstand der dargestellten Information dar. Nutzung ist ausschließlich zur Erfüllung dienstlicher Aufgaben zulässig. Die Weitergabe ist im Rahmen der Nutzungsbedingungen möglich.

Datenauszug

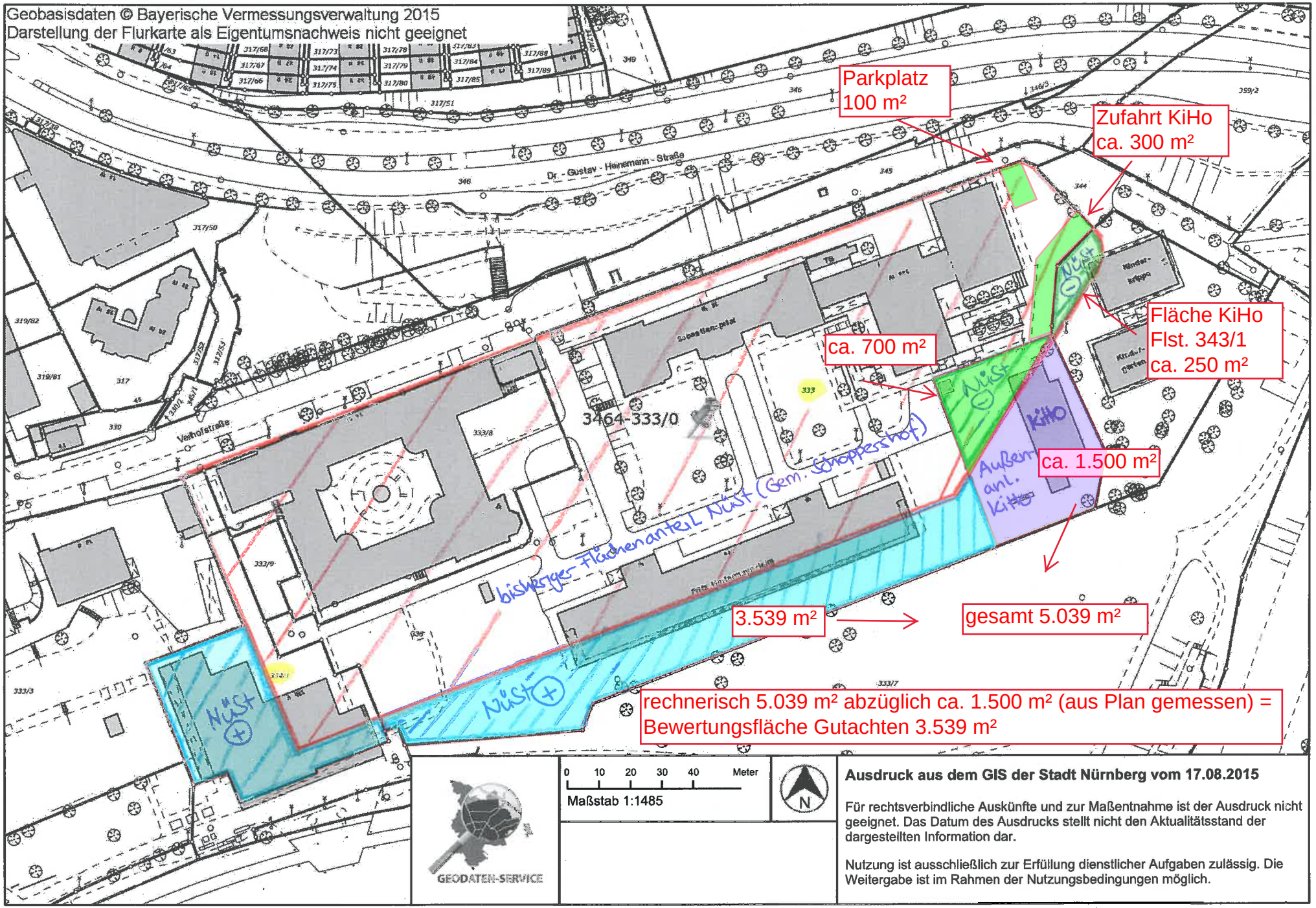
Erstellt für Maßstab 1:1 000

0 30 m

Erstellungsdatum 07.12.2021

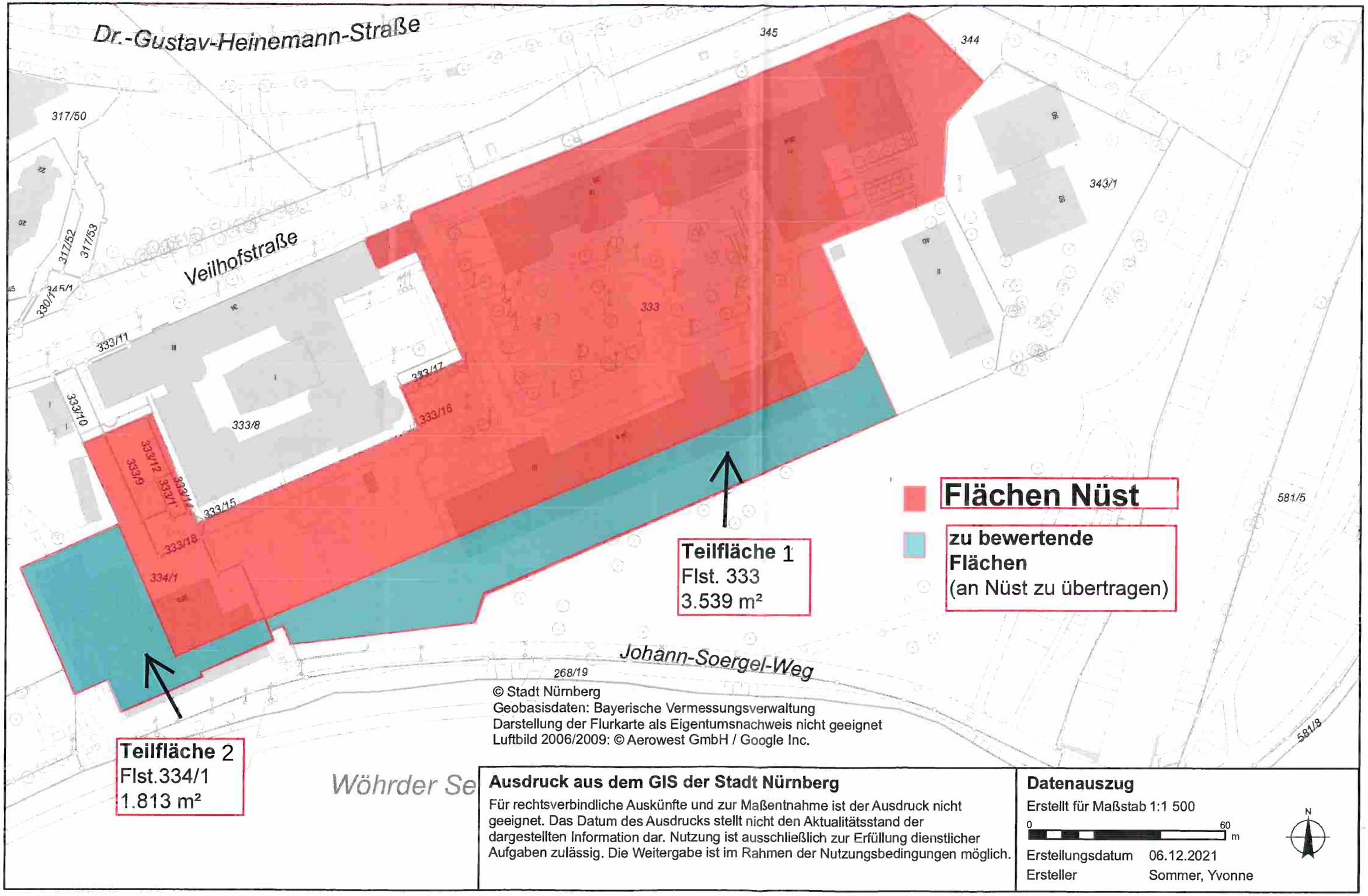
Ersteller Meixner, Daniela

Gesamtüberblick zu 2) - Abgleich Grundstücksbestand Stadt Nürnberg (Kernstadt) und NürnbergStift



2 a) Teilfläche 1 und 2 b) Teilfläche 2 - Übertragung Stadt Nürnberg an NüSt

Übersicht über die zu bewertenden Flächen (21wl161)



Ausdruck aus dem GIS der Stadt Nürnberg

Für rechtsverbindliche Auskünfte und zur Maßentnahme ist der Ausdruck nicht geeignet. Das Datum des Ausdrucks stellt nicht den Aktualitätsstand der dargestellten Information dar. Nutzung ist ausschließlich zur Erfüllung dienstlicher Aufgaben zulässig. Die Weitergabe ist im Rahmen der Nutzungsbedingungen möglich.

Datenauszug

Erstellt für Maßstab 1:1 500

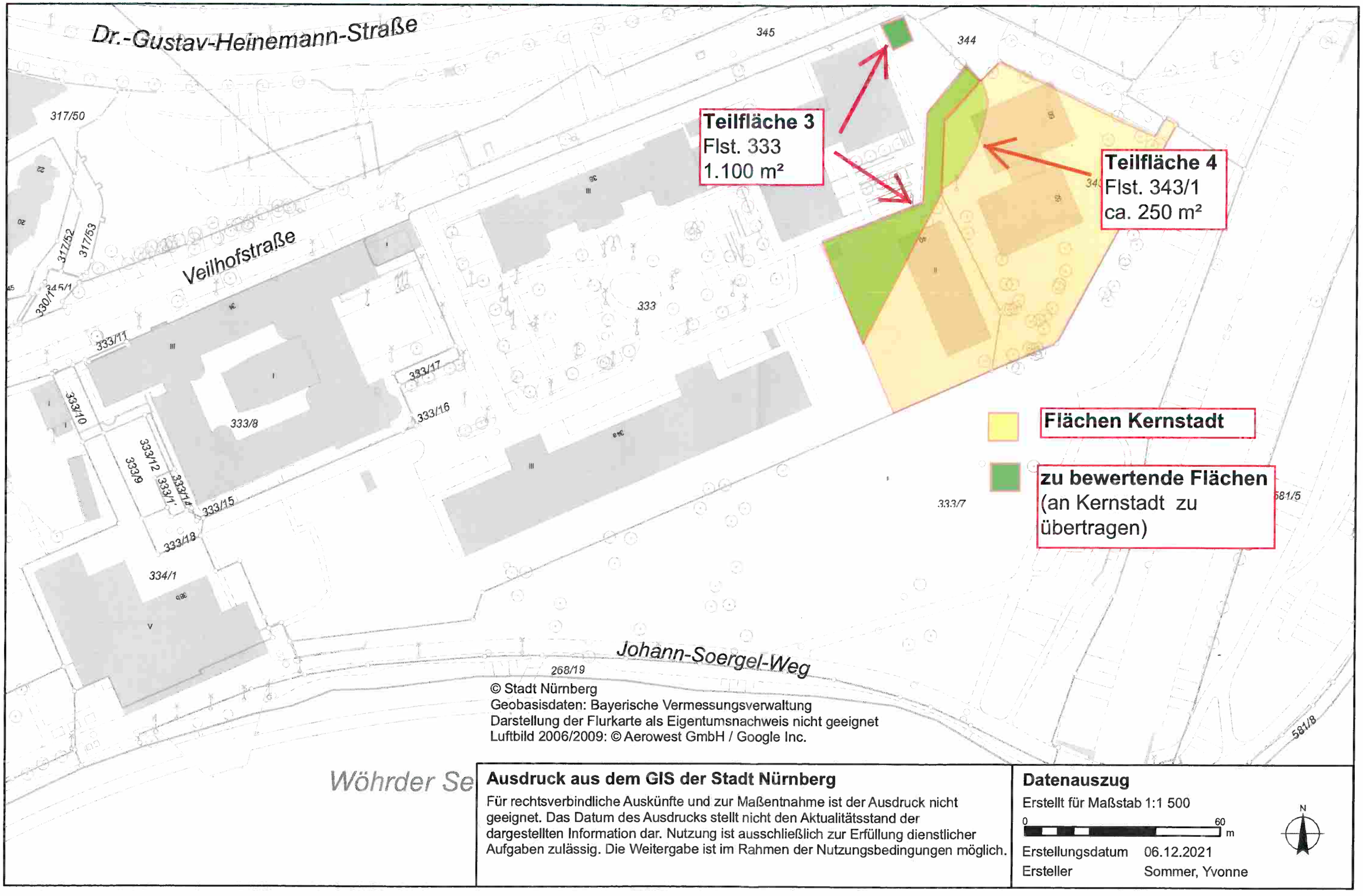
0 — 60 m

N

Erstellungsdatum 06.12.2021

Ersteller Sommer, Yvonne

Übersicht über die zu bewertenden Flächen (22wl107)



© Stadt Nürnberg
Geobasisdaten: Bayerische Vermessungsverwaltung
Darstellung der Flurkarte als Eigentumsnachweis nicht geeignet
Luftbild 2006/2009: © Aerowest GmbH / Google Inc.

Ausdruck aus dem GIS der Stadt Nürnberg

Für rechtsverbindliche Auskünfte und zur Maßentnahme ist der Ausdruck nicht geeignet. Das Datum des Ausdrucks stellt nicht den Aktualitätsstand der dargestellten Information dar. Nutzung ist ausschließlich zur Erfüllung dienstlicher Aufgaben zulässig. Die Weitergabe ist im Rahmen der Nutzungsbedingungen möglich.

Datenauszug

Erstellt für Maßstab 1:1 500

0 — 60 m

N

Erstellungsdatum 06.12.2021

Ersteller Sommer, Yvonne

Beschlussvorlage
Ref.VII/005/2023

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Beschluss

Betreff:

Zweckentfremdungsverbotssatzung - ZwEVS
Neuerlass für weitere fünf Jahre

Anlagen:
Entscheidungsvorlage

Sachverhalt (kurz):

Die Sicherung bestehenden Wohnraums ist neben dem Wohnungsneubau eine wichtige Aufgabe, um für leistbaren Wohnraum zu sorgen. Daher hat der Stadtrat am 22.05.2019 die Zweckentfremdungsverbotsatzung beschlossen, die am 30.05.2019 im Kraft getreten ist. Sie gilt für fünf Jahre und tritt damit mit Ablauf des 29.05.2024 außer Kraft.

Die Satzung hat sich als Instrument zum Erhalt bestehenden Wohnraums bewährt. Da die Einwohnerzahl weiter steigt und neue Wohnungen trotz aller Anstrengungen nicht in ausreichender Zahl entstehen, ist absehbar, dass der Nürnberger Wohnungsmarkt auch in den nächsten Jahren angespannt bleiben wird. Die gesetzlichen Voraussetzungen für die Satzung sind weiter gegeben. Daher soll die Zweckentfremdungssatzung für weitere fünf Jahre ab 30.05.2024 beschlossen werden.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☐ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☒ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☒ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	383.797 € pro Jahr
		☐ dauerhaft	☒ nur für einen begrenzten Zeitraum
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	383.797 € pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☐ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☒ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☒ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☒ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☐ Nein

☒ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Das Thema Wohnen betrifft Menschen unterschiedlichen Alters und Lebenssituationen. Dazu zählen auch Familien in unterschiedlichen Lebenslagen und differenzierten Konstellationen.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☒ **RA und DiP** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

Beschlussvorschlag:

Der Erlass der beiliegenden Satzung über das Verbot der Zweckentfremdung von Wohnraum (Zweckentfremdungsverbotssatzung) wird beschlossen.

Für die vier bis 31.12.2024 befristeten Stellen (4,0 VK) für den Vollzug der Satzung ist eine entsprechende Fristverlängerung zu beantragen.

Zweckentfremdungsverbotssatzung – ZwEVS
Neuerlass für weitere fünf Jahre

Entscheidungsvorlage

1. Ausgangssituation

1.1. Status Quo
Die Sicherung bestehenden Wohnraums ist neben dem Wohnungsneubau eine wichtige Aufgabe, um für leistbaren Wohnraum zu sorgen. Daher hat der Stadtrat am 22.05.2019 die Zweckentfremdungsverbotsatzung (ZwEVS) beschlossen, die am 30.05.2019 in Kraft getreten ist. Sie gilt nach ihrem § 15 für fünf Jahre und damit bis einschließlich 29.05.2019.

Der Stab Wohnen im Wirtschafts- und Wissenschaftsreferat (Ref.VII/SW) ist neben seiner Funktion als Bewilligungsstelle für den geförderten Wohnungsbau unter anderem für die Wohnraumsicherung zuständig und vollzieht die Satzung. Da Ref. VII/SW keinen eigenen Außendienst hat, wird die Außendienst-Funktion vom Zentralen Außendienst bei ZD (Geschäftsbereich Ref. I/II) wahrgenommen (vgl. StR vom 22.05.2019).

1.2. Rechtsgrundlage
Art. 1 des bayerischen Gesetzes über das Verbot der Zweckentfremdung von Wohnraum (Zweckentfremdungsgesetz – ZwEWG) ermöglicht einer Gemeinde für Gebiete, in der die ausreichende Versorgung der Bevölkerung mit Mietwohnungen zu angemessenen Bedingungen besonders gefährdet ist, durch Satzung mit einer Geltungsdauer von höchstens fünf Jahren zu bestimmen, dass Wohnraum nur mit ihrer Genehmigung überwiegend anderen als Wohnzwecken zugeführt werden darf, wenn sie dem Wohnraummangel nicht auf andere Weise mit zumutbaren Mitteln und in angemessener Zeit abhelfen können. Eine Zweckentfremdung liegt insbesondere vor, wenn der Wohnraum

1. zu mehr als 50 % der Gesamtfläche für gewerbliche oder berufliche Zwecke verwendet oder überlassen wird,
2. baulich derart verändert oder in einer Weise genutzt wird, dass er für Wohnzwecke nicht mehr geeignet ist,
3. mehr als insgesamt acht Wochen im Kalenderjahr für Zwecke der Fremdenbeherbergung genutzt wird,
4. länger als drei Monate leer steht oder
5. beseitigt wird.

Nach Art. 1 Abs. 1 S. 1 ZwEG darf die Geltungsdauer der Satzung höchstens fünf Jahre betragen. Daher kann die bestehende Satzung nicht verlängert werden. Allerdings kann bei Vorliegen der gesetzlichen Voraussetzungen eine neue Satzung erlassen werden. Dies ist in Nürnberg der Fall.

2. Begründung für das Vorliegen der Voraussetzungen nach Art. 1 ZwEWG (Wohnraummangellage, Subsidiarität der Satzung)

Die gesetzlichen Voraussetzungen für den Erlass einer Zweckentfremdungsverbotssatzung liegen weiterhin vor.

2.1. Gebiete mit angespanntem Wohnungsmarkt
Die Situation auf dem Nürnberger Wohnungsmarkt ist seit Jahren angespannt. Insbesondere die Nachfrage nach preisgünstigem Wohnraum übersteigt regelmäßig das vorhandene Angebot. Immer mehr Haushalte haben Probleme, sich in Nürnberg angemessen mit Wohnraum zu versorgen. Nürnberg wird daher zuletzt in der Mieterschutzverordnung der Bayerischen Staatsregierung vom 14. Dezember 2021, die am 01. Januar 2022 in Kraft getreten ist, als Gebiet

aufgeführt, in dem die ausreichende Versorgung der Bevölkerung mit Mietwohnungen zu angemessenen Bedingungen im Sinne von §§ 556d, 558 und 577a BGB besonders gefährdet ist. Als Grundlage für diese Einordnung wurde gutachterlich u.a. festgestellt, dass in Nürnberg ein überdurchschnittlich hohes Wohnungsdefizit verbunden mit einer niedrigen Leerstandsquote vorliegen und die Mietbelastungsquote überdurchschnittlich hoch ist.[1]

Bestätigt wurde die Einordnung von Nürnberg als Gebiet mit angespanntem Wohnungsmarkt durch die Verordnungsermächtigungen der §§ 201a BauGB und 250 BauGB. Mit dem am 23. Juni 2021 in Kraft getretenen Baulandmobilisierungsgesetz sind neue Instrumente zur kommunalen Wohnraumschaffung in das Baugesetzbuch eingeführt worden. Voraussetzung der Anwendung einiger Paragraphen ist die Bestimmung zum Gebiet mit angespannten Wohnungsmärkten durch die jeweilige Landesregierung. Das ist für das Stadtgebiet Nürnberg der Fall.

Die Verordnungen sind ein Indiz dafür, dass Nürnberg zu den Gebieten im Sinne des Art. 1 ZwEWG gehört. Dieses wird durch eigene Untersuchungen (Wohnungsmarktbeobachtung 2021, Wohnungsberichte 2020, 2021), die detailliert Aufschluss über die aktuelle und künftig zu erwartende Entwicklung des bezahlbaren Wohnungsangebots geben, bestätigt.

Wichtigste Ursachen für den angespannten Wohnungsmarkt sind:

2.2. Einwohnerentwicklung

Nürnberg verzeichnet in den letzten 10 Jahren einen stetigen Bevölkerungszuwachs mit einem Plus von mehr als 32.000 Personen (Stand 2022) gegenüber dem Jahr 2012. Pandemiebedingt war die Bevölkerung zuletzt leicht rückläufig mit zuletzt 530.222 Personen im Jahr 2021 (2019: 535.886 Personen). Die aktuelle Bevölkerungszunahme auf 541.103 Personen im Jahr 2022 schließt demgegenüber an die Bevölkerungsentwicklung vor der Corona-Pandemie und damit der letzten 10 Jahre an und setzt den Trend einer stetigen Bevölkerungszunahme fort.

Die Bevölkerungsvorausberechnung des Amtes für Stadtforschung und Statistik aus dem Jahr 2022 geht davon aus, dass die Bevölkerung Nürnbergs bis zum Jahr 2035 weiter auf rd. 553.300 Einwohnerinnen und Einwohner wächst [2], was den Druck auf den Wohnungsmarkt intensivieren wird.

2.3. Erhöhter Flächenbedarf und steigende Zahl von Haushalten

Einhergehend mit der steigenden Einwohnerentwicklung ist auch die Zahl der Haushalte in den letzten Jahren angestiegen (2022: 288.413). Grund dafür ist auch der Trend zur zunehmenden Singularisierung der Gesellschaft, die sich in der Zahl der Einpersonenhaushalte und im zunehmenden Flächenbedarf pro Kopf widerspiegelt:

- Einpersonenhaushalte: [3]
  2000: 25 % 2012: 50,1 % 2019: 50,2% 2022: 55,3 %

- zunehmender Flächenbedarf pro Kopf:[4]
  2003: 39,2 m² 2011: 41,7 m² 2019: 42,5 m² 2021: 42,8 m²

[1] vgl. Gutachten zur Identifizierung von Gebieten mit angespannten Wohnungsmärkten in Bayern – Fortschreibung 2021: S.69.

[2] vgl. Stadt Nürnberg - Amt für Stadtforschung und Statistik (2022): Kleinräumige Bevölkerungsvorausberechnung Nürnberg 2022-2035. In: Berichte aus Stadtforschung und Statistik (M529), S.18 f.

[3] vgl. Stadt Nürnberg - Amt für Stadtforschung und Statistik, StatistikMonitor: Haushalte nach Haushaltsgröße und Staatsangehörigkeit im Haushalt 2022: http://sta0mv99/ASW/ASW.dll?aw=/WP_Zeitreihen/WPZ_BBSH_01_si

[4] vgl. Stadt Nürnberg - Amt für Stadtforschung und Statistik, StatistikMonitor: Kennzahlen für den Wohnungsbestand nach Gebäudeart und Baualtersklassen: Fläche je Person 2021: https://online-service2.nuernberg.de/asw/aswn.dll?aw=GBW_J05

2.4 Wohnungsneubau - Baufertigstellungen

Die Bautätigkeit ist trotz des stärkeren Bevölkerungswachstums seit dem Jahr 2010 nicht merklich angestiegen. Grund hierfür sind vor allem der Mangel an verfügbaren Wohnbaugrundstücken und spekulative Bodenbevorratung. Trotz zahlreicher Bemühungen lagen die jährlichen Baufertigstellungen im Wohnungsbau in den letzten Jahren immer unter dem im Stadtentwicklungskonzept „Wohnen im Jahr 2025“ bestimmten und in den Wohnungsmarktbeobachtungen von 2019 und 2021 bestätigten Zielwert von 2.000 Wohnungen[5]. Der Durchschnittswert der Fertigstellungen für die Jahre 2019- 2022 beträgt 1.532 Wohnungen.

Damit sind allein in dem Zeitraum von 2019 bis 2022 rd. 1.400 Wohnungen weniger gebaut worden, als es dem Bedarf entspricht. Die fehlende Möglichkeit, das Wohnungsangebot durch eine gesteigerte Bautätigkeit entsprechend der wachsenden Nachfrage zu erweitern, ist einer der zentralen Gründe für die seit mehreren Jahren anhaltende Anspannung des Nürnberger Wohnungsmarktes.

2.5. Steigende Miet- und Kaufpreise

Durch die anhaltend hohe Nachfrage nach Wohnraum sind die Mietpreise in den letzten Jahren weiter gestiegen. Eine inserierte Bestandsmietwohnung kostete im Jahr 2020 im Mittel 10,00 € /m² (Angebotsmiete) und damit 36 % mehr als noch im Jahr 2012 (Median 2012: 7,35 €/m²)[6]. Vor Erlass der Zweckentfremdungsverbotssatzung lag der Wert der Durchschnittsmieten im freifinanzierten Wohnungsbau (nach Mietenspiegel) 2017/2018 bei 7,98 Euro/m². Im Mietenspiegel 2019/2020 stiegen die Wiedervermietungsmieten um 7 % auf 8,54 €/m² und im aktuellen Mietenspiegel 2022/2023 um weitere 7,5 % auf 9,18 Euro/m²[7]. Die Dynamik der Preisentwicklung ist damit weiter auf hohem und vor allem steigendem Niveau.

Relevant für die Betrachtung der Situation auf dem Wohnungsmarkt ist, wie diese Preisentwicklungen sich auf die Bezahlbarkeit des Wohnens ausgewirkt haben. Der Anstieg der durchschnittlichen Mieten führte insgesamt zu einer Verschiebung des Mietpreisgefüges hin zu einem höheren Preisniveau. Während in den Jahren 2013/2014 noch mehr als die Hälfte der Bestandswohnungen zu einem Mietpreis von unter 8 €/m² angeboten wurden, ist dieses Preissegment im Jahr 2020 auf einen Marktanteil von unter 10 % geschrumpft. Lagen im Jahr 2013/14 noch über 90 % der Wohnungsangebote unter einem Quadratmeterpreis von 10 €, so waren es in im Jahr 2019/20 nur noch 50 %. Der Großteil der Mietpreise bei Neubauwohnungen liegt mittlerweile bei über 12 €/m². Lagen im Jahr 2013/14 noch 50 % der Neubauangebote unter die Schwelle von 10 Euro/m², waren es in den Jahren 2019/20 unter 10 %.[8] Durch diese Entwicklung wird das Wohnangebot für Haushalte mit geringem Einkommen immer weiter eingeschränkt.

Die Kaufpreise für Eigentumswohnungen (Bestand und Neubau) stiegen seit 2012 um 41 % von 1.870 Euro/m² auf 2.630 Euro/m² im Jahr 2017[9]. Im Jahr 2022 lagen die Kaufpreise in diesem Segment bei rund 4.200 Euro/m²[10]. Dies ist ein Anstieg seit 2012 von über 120 %.

2.6 Leerstand

Die Leerstandsquote gilt als weiterer wichtiger Indikator für einen angespannten Wohnungsmarkt. Sie lag im Jahr 2020 bei 1,8 %[11] und ist damit deutlich zu gering. Für einen funktionierenden Wohnungsmarkt wird in der Fachliteratur von einem Wert von 3,0 bis 5,0 % ausgegangen, um eine marktübliche notwendige Fluktuation gewährleisten zu können.

2.7. Zahl der Wohnungsvermittlungen, Vormerkungen für Sozialwohnungen und Rückgang der belegungsgebundenen Wohnungen

[5] vgl. Wohnungsmarktbeobachtung (WMB) 2019: S.19; WMB 2021: S.10
[6] vgl. WMB 2021: S.24.
[7] vgl. Wohnungsbericht 2021: S.25; Wohnungsbericht 2022: S.23 (noch nicht veröffentlicht)
[8] vgl. WMB 2021: S.30 ff.
[9] vgl. WMB 2017: S.36.
[10] vgl. Wohnungsbericht 2022: S.10 (noch nicht veröffentlicht)
[11] vgl. WMB 2021: S.19

Die starken Preissteigerungen auf dem freien Wohnungsmarkt führen zu einem steigenden Druck auf bezahlbare, insbesondere geförderte Mietwohnungen. Zum Jahresende 2022 waren 6.855 Haushalte für die Vermittlung einer geförderten Wohnung gemeldet, für die keine Wohnung zur Verfügung gestellt werden konnte. Davon sind rund 51% als besonders dringlich eingestuft. 1.416 wohnungssuchende Haushalte mit Berechtigungsschein konnten im Jahr 2022 mit einer Wohnung versorgt werden.

Der Rückgang des belegungsgebundenen Wohnungsbestands durch Ablauf der Sozialbindung wird dieses Phänomen noch weiter verschärfen. Seit den 1980er Jahren verringert sich der Anteil der belegungs- und mietpreisgebundenen Wohnungen kontinuierlich von 65.568 im Jahr 1980 auf 35.178 im Jahr 2000, 18.133 im Jahr 2019 auf 17.194 zum 31.12.2022. Bis 2035 werden für mindestens weitere 3.760 Wohnungen die Bindungen auslaufen.

2.8. Wohnungslose Personen

Trotz intensiver Bemühungen der Stadt beträgt die Zahl der Wohnungslosen derzeit 2.469 Personen (Stand 31.12.2022), mit steigender Tendenz.

2.9. Subsidiarität - Bestehende Wohnungspolitische Maßnahmen

Die Stadt Nürnberg ist seit Jahren bemüht, der angespannten Situation auf dem Wohnungsmarkt mit verschiedenen Maßnahmen entgegenzuwirken. Ein großer Schwerpunkt liegt dabei in der Realisierung neuen Wohnraums. Sowohl freifinanziert als auch gefördert, im Mietwohnungsbau und zum Eigentum. Die Rahmenbedingungen liefert das Handlungsprogramm Wohnen (AfS-Beschluss vom 28.04.2016) mit den wohnungspolitischen Leitzielen der Stadt Nürnberg und den entsprechenden Instrumenten und Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele.

Konkrete Maßnahmen zur Verbesserung des Wohnungsangebots sind bezüglich des Neubaus das Sonderprogramm Wohnen, die Quotenregelung für den geförderten Wohnungsbau, die Ausweisung zusätzlicher Baugebiete, die Priorisierung von Flächenpotenzialen und Umsetzung eines optimierten Workflows sowie die verstärkte Vermarktung städtischer Flächen.

Trotz der Vielzahl dieser Maßnahmen ist auch künftig nicht zu erwarten, dass die erhebliche Lücke zwischen Wohnungsbedarf und Fertigstelllungen geschlossen und die Wohnraummangellage auf diesem Wege beseitigt werden kann. Die Subsidiarität als Voraussetzung für den Satzungserlass ist damit nachgewiesen.

Weitere Analysen zur Wohnungsbautätigkeit und Auswertungen zu den Themenbereichen der Leitziele des Handlungsprogramm Wohnen sind der Wohnungsmarktbeobachtung zu entnehmen, die regelmäßig erscheint. Zudem informiert der jährliche Wohnungsbericht des Stabs Wohnen im Wirtschafts- und Wissenschaftsreferat über die Ergebnisse der Wohnungsbauförderung und der Wohnungsvermittlung[12].

3. Die Zweckentfremdungsverbotssatzung im Vollzug

Die Zweckentfremdungsverbotssatzung wird seit dem 01.11.2019 durch ein mittlerweile vierköpfiges Team bei Ref.VII/SW umgesetzt, darunter drei Sachbearbeiterinnen der dritten QE sowie eine Juristin. Seit Beginn der Umsetzung der Satzung in die Verwaltungspraxis profitiert der Vollzug zunehmend von den mittlerweile aufgebauten Strukturen. Durch sie stehen erprobte Abläufe und bewährte Routinen für eine effiziente und qualifizierte Fallbearbeitung zur Verfügung.

Umfang/ Zuordnung

Seit Einführung der Zweckentfremdungsverbotssatzung im Jahr 2019 gingen bei SW mit Stichtag 31.12.2022 insgesamt 1.398 Anträge und Meldungen zu zweckfremder Nutzung von Wohnraum ein.

Für 226 Wohneinheiten liegen bzw. lagen Anträge, für 1.172 Wohneinheiten Meldungen aufgrund vermuteter Zweckentfremdung (sog. Verdachtsmeldungen) vor.

[12] vgl. Website Stab Wohnen, Publikationen: https://www.nuernberg.de/internet/wohnen/publikationen.html.

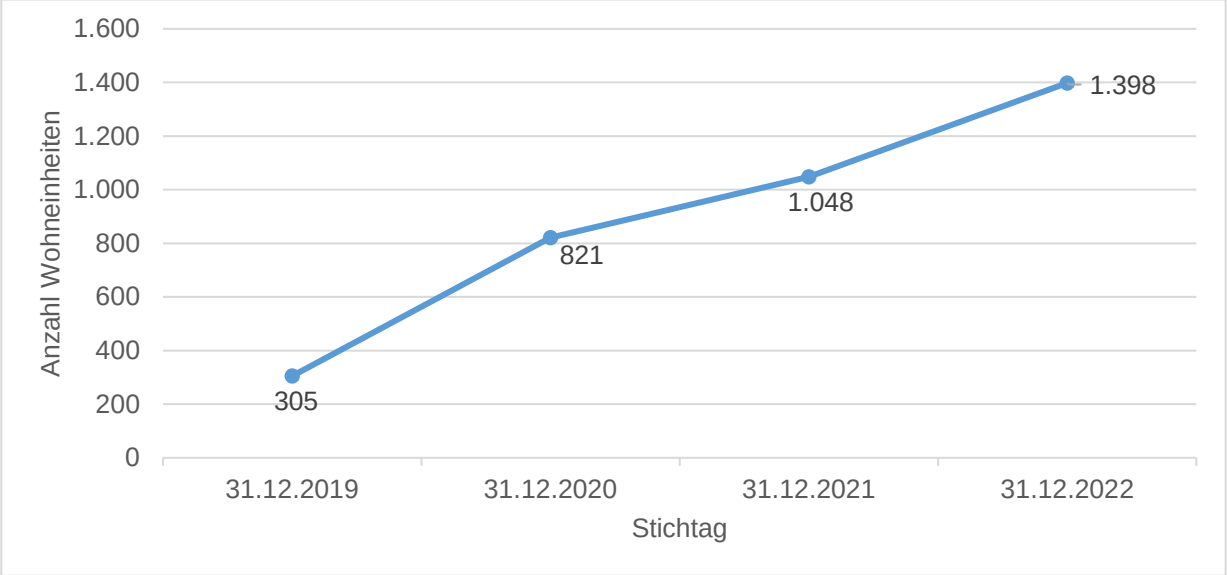
Für 221 Wohneinheiten wurde die zweckfremde Nutzung unterbunden bzw. verhindert und die Wohnungen wurden wieder regulären Wohnzwecken zugeführt. Die 221 Wohneinheiten entsprechen einer Gesamtwohnfläche von 11.863 m². Die Herstellungskosten für geförderte Mietwohnungen mit dieser Fläche würden rund 53,3 Mio. Euro betragen.

Für weitere 54 Wohneinheiten wurden Negativatteste erteilt, d.h. zweckentfremdungsrechtliche Bestimmungen fanden für diese Wohnungen keine Anwendung. In weiteren 38 Fällen wurden Nutzungsänderungen genehmigt. 182 Verdachtsfälle erwiesen sich als unbegründet.

Derzeit laufen für 274 Wohneinheiten zweckentfremdungsrechtliche Verfahren. Die Bearbeitung von Verdachtsmeldungen für 712 Wohneinheiten steht noch aus.

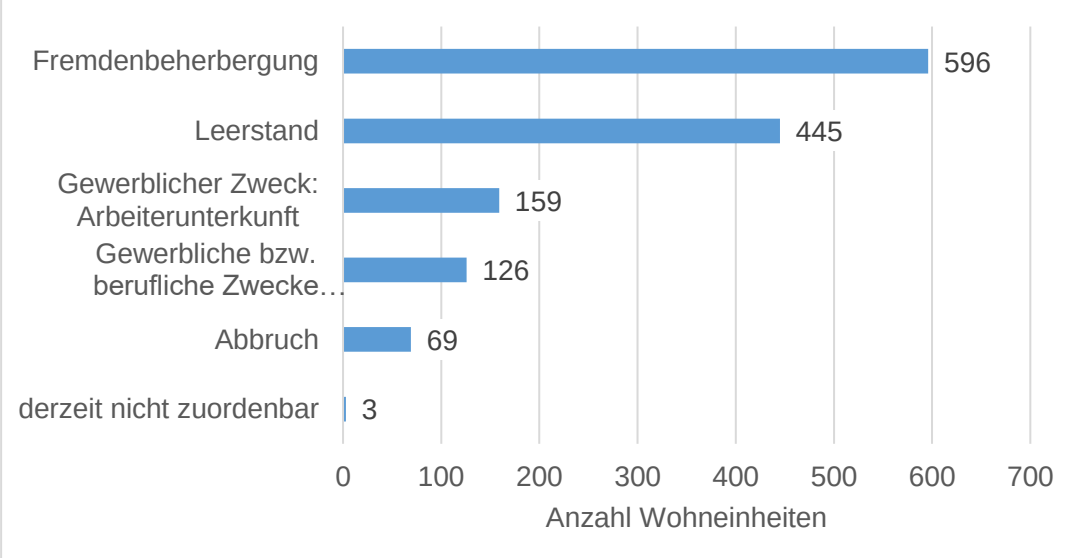
Die Anzahl vermuteter zweckentfremdeter Wohnungen steigt seit Inkrafttreten der ZwEVS am 30.05.2019 kontinuierlich an.

Entwicklung der Anträge und Meldungen



Die folgende Grafik zeigt die Themenfelder der eingegangenen Anträge und Meldungen.

Thematische Zuordnung der Anträge und Meldungen



Zu diesen Zahlen ist anzumerken, dass aufgrund der Vielzahl der eingegangenen und daher vorrangig zu bearbeitenden Fälle bislang noch keine proaktiven Maßnahmen wie Internetrecherche, verstärkte Informationsarbeit etc. durchgeführt werden konnten. Es ist daher davon auszugehen, dass die Zahl der nicht gemeldeten zweckentfremdeten Wohnungen noch weitaus höher liegt.

Der Entschluss, von der Möglichkeit eines Satzungserlasses Gebrauch zu machen, war im Jahr 2019 vorrangig durch die Zunahme an Fremdbeherbergungen in Privatwohnungen über Internetportale (zum Beispiel „Airbnb“) motiviert. Damals hatten geschätzte 600 Wohnungen[13], die durch die Nutzung als Ferienwohnung nicht zur Verfügung standen, die Entscheidungsgrundlage für den Satzungserlass dargestellt. Bis zum 31.12.2022 waren tatsächlich 596 Meldungen und Anträge zur Fremdenbeherbergung eingegangen. Die aktuelle thematische Zuordnung der rd. 1.400 Verdachtsmeldungen und Anträge zeigt jedoch, dass im Rahmen des Satzungsvollzugs weitere zweckfremd genutzte Wohnungen in noch größerem Umfang (ca. 800) festgestellt werden konnten, die wieder dem freien Wohnungsmarkt zugeführt werden, sollte ein Verstoß gegen die Satzung festgestellt werden.

Durch zunehmend routiniertere Verfahrensabläufe und die Optimierung des Ermittlungsdienstes können künftig noch mehr Meldungen wegen des Verdachts auf zweckentfremdete Wohnungen überprüft und im Ergebnis mehr Bestandswohnraum dem Wohnungsmarkt wieder zur Verfügung gestellt werden.

Zum Satzungsvollzugs gilt es auch die Bürgerinnen und Bürger zu informieren. Der Satzungsvollzug stößt bei informierten Bürgerinnen und Bürgern meist auf großes Verständnis und wird als sehr geeignetes und notwendiges Mittel zur Wohnraumbeschaffung angesehen. Durch zusätzliche Aufklärungs- und Öffentlichkeitsarbeit soll zukünftig präventiv verhindert werden, dass satzungswidrige Zweckentfremdungen erfolgen

4. Personalausstattung

Die vier (4,0 VK) für den Vollzug der Satzung geschaffenen Stellen sind bis 31.12.2024 befristet. Die bisherige Zuordnung des Außendienstes bei ZD hat sich als nicht praktikabel erwiesen. DiP hat daher im Mai 2023 eine Kapazitätsbegutachtung durchgeführt und infolge der Notwendigkeiten des Vollzugs eine Stelle (1,0 VZÄ) direkt bei Ref. VII/SW für die Außendienst-Funktion begutachtet. Diese Stelle wird im Stellenschaffungsverfahren beantragt.

5. Fazit

Die derzeitige Phase eines angespannten Wohnungsmarktes wird auf Grund des anhaltenden Bevölkerungswachstums, der Abnahme des belegungsgebundenen Wohnungsbestandes und des kontinuierlich hohen Preisniveaus aller Voraussicht nach in den nächsten Jahren weiter andauern und sich schrittweise verschärfen. Der benötige Wohnungsbedarf wird mit ca. 2.000 Wohneinheiten jährlich auf hohem Niveau verbleiben.

Trotz aller Bemühungen wird der Nürnberger Wohnungsmarkt auch künftig ein erhebliches Defizit an bezahlbarem Wohnraum aufweisen, sodass ein konsequenter Erhalt bestehenden Wohnraums unverzichtbar ist. Daher ist es auch künftig erforderlich, neben der Schaffung neuen Wohnraums auch bestehenden Wohnraum zu erhalten. Die Zweckentfremdungsverbotssatzung stellt das Instrument zum Erhalt von Wohnraum in Nürnberg dar, das sich in der Praxis als sehr geeignet und wirkungsvoll erwiesen hat.

[13] vgl. WMB 2017: S.30

Es wird daher vorgeschlagen die Satzung neu zu erlassen und zwar mit Wirkung vom 30.05.2024 bis 29.05.2029. Dies bedingt auch die Verlängerung der vier befristeten Stellen der Sachbearbeiterinnen und der Sachgebietsleitung für die Umsetzung der ZwEVS.

Beschlussvorlage
OA/007/2023

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Beschluss

Betreff:

Zweckverband Tierkörperbeseitigung Nordbayern: Bestellung bzw. Benennung einer weiteren stellvertretenden Verbandsrätin

Sachverhalt (kurz):

Die Stadt Nürnberg ist Mitglied im Zweckverband Tierkörperbeseitigung Nordbayern (TBN) und wird dabei von der bestellten Verbandsrätin Katrin Kurr, Leiterin des Ordnungsamts, vertreten.

Mit Stadtratsbeschluss vom 18.12.2019 wurde Frau Dr. Daniela Rickert (Ordnungsamt, Leiterin des Sachgebiets Veterinäramt) als stellvertretende Verbandsrätin benannt. Die weitere stellvertretende Verbandsrätin Frau Dr. Sonja Forster ist mittlerweile zu einem anderen Dienstherren gewechselt, so dass zur Sicherung der Beschlussfähigkeit des TBN vorgeschlagen wird, Frau Muriel Frach als weitere stellvertretende Verbandsrätin zu benennen.

Frau Muriel Frach ist Veterinärin im Ordnungsamt/Sachgebiet Veterinäramt und verfügt über langjährige Erfahrung und hohe Kompetenz im Bereich der Fleischhygiene und Tierkörperbeseitígung.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft	☐ nur für einen begrenzten Zeitraum
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☒ Nein

☐ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☐ **RA und DiP** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

Beschlussvorschlag:

Frau Muriel Frach wird als weitere stellvertretende Verbandsrätin für den Zweckverband Tierkörperbeseitigung ernannt.

Beschlussvorlage
StA/004/2023

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Ausschuss für Recht, Wirtschaft und Arbeit	28.06.2023	öffentlich	Gutachten
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Beschluss-Auflage

Betreff:

Wohnungs- und Haushaltserhebungensatzung - WoHausS

Anlagen:

Satzung zur Änderung der Satzung über die Wohnungs- und Haushaltserhebungen der Stadt Nürnberg (WoHausS)

Sachverhalt (kurz):

Die Änderungen im Mietspiegelreformgesetz (MsRG) und der Mietspiegelverordnung (MsV), die im Sommer 2022 in Kraft getreten sind, haben umfassende und weitreichende Auswirkungen auf die Erstellung von Mietspiegeln. Da in Nürnberg die Erhebung der Daten für die Erstellung des qualifizierten Mietspiegels im Rahmen der großen Bürgerumfrage "Leben in Nürnberg" (Wohnungs- und Haushaltserhebung) erfolgt, muss auf die Auskunftspflicht für die Angaben zur Erstellung des Mietspiegels hingewiesen werden. Dies macht eine Änderung des § 3 der Satzung notwendig. Darüber hinaus erfolgen redaktionelle Anpassungen zur Form der Erhebung.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft	☐ nur für einen begrenzten Zeitraum
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☒ Nein

☐ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☒ **RA und DiP** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

Gutachtenvorschlag:

Der Ausschuss begutachtet die Änderungen der beiliegenden Wohnungs- und Haushaltserhebungensatzung (WoHausS) und empfiehlt dem Stadtrat, den Änderungen an dieser Satzung zuzustimmen.

Beschlussvorschlag:

Entsprechend dem Gutachten des Ausschusses für Recht, Wirtschaft und Arbeit vom 28.06.2023 wird der Erlass der Satzung zur Änderung der Satzung über die Wohnungs- und Haushaltserhebungen der Stadt Nürnberg (WoHausS) beschlossen.

Anlage

Satzung zur Änderung der Satzung über die Wohnungs- und Haushaltserhebungen der Stadt Nürnberg (WoHausS) vom 2. Oktober 1991 (Amtsblatt S. 350), zuletzt geändert durch Satzung vom 11. Oktober 2017 (Amtsblatt S. 417)

Vom .....

Die Stadt Nürnberg erlässt aufgrund des Art. 23 der Gemeindeordnung für den Freistaat Bayern (BayRS 2020-1-1), zuletzt geändert durch § 2 des Gesetzes vom 9. Dezember 2022 (GVBl. S. 674) und des Art. 23 des Bayerischen Statistikgesetzes (BayStatG) vom 10. August 1990 (GVBl. S. 270), zuletzt geändert durch Gesetz vom 23.06.2021 (GVBl. S. 349), folgende Satzung:

Art. 1

1. § 3 Abs. 1 Satz 1 wird wie folgt gefasst:
„Die Erhebungen werden bei einer repräsentativen Auswahl von Wohnungen, Haushalten und Personen durch persönliche, schriftliche oder elektronische Interviews durchgeführt.“

2. § 3 Abs. 2 wird wie folgt gefasst:
„Angaben zur Erstellung des Mietspiegels unterliegen gem. Art. 238 Abs.1 und 2 EGBGB der Auskunftspflicht. Weitere Angaben sind freiwillig.“

3. § 3 Abs. 6 wird wie folgt gefasst:
„Angaben über Gebäude und Wohnungen sowie von Kosten, die für die Aufstellung des Mietspiegels benötigt werden, können auch bei den Eigentümern oder Verwaltern der Gebäude und Wohnungen schriftlich, mündlich oder elektronisch erhoben werden. Gleiches gilt für Angaben, die zur Fortschreibung der Statistischen Gebäudedatei des Amts für Stadtforschung und Statistik dienen. Angaben zur Erstellung des Mietspiegels unterliegen gem. Art. 238 Abs. 1 und 2 EGBGB der Auskunftspflicht, weitere Angaben sind freiwillig.“

Art. 2

Diese Satzung tritt am Tag nach ihrer Bekanntmachung im Amtsblatt in Kraft.

Beschlussvorlage
OA/005/2023

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Ausschuss für Recht, Wirtschaft und Arbeit	28.06.2023	öffentlich	Gutachten
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Beschluss-Auflage

Betreff:

Vollzug des Ladenschlussgesetzes (LadSchlG)
Neuerlass der Verordnung über den Verkauf von Bäcker- und Konditorwaren an Sonn- und Feiertagen im Stadtgebiet Nürnberg (Bäcker- und Konditorwarenverkaufsverordnung – BKVerkVO)

Anlagen:
Bäcker- und Konditorwarenverkaufsverordnung in der abgelaufenen Fassung (Anlage 1)
Entwurf der neuen Bäcker- und Konditorwarenverkaufsverordnung (Anlage 2)

Sachverhalt (kurz):

Nach § 12 Abs. 2 Satz 3 LadSchlG i. V. m. § 11 Nr. 2 der Delegationsverordnung können die Kreisverwaltungsbehörden die Lage der zugelassenen Öffnungszeiten für die Verkaufstellen für Bäcker- und Konditorenwaren unter Berücksichtigung der Zeit des Hauptgottesdienstes durch Rechtsverordnung festsetzen.

Die bisherige Bäcker- und Konditorwarenverkaufsverordnung ist durch Zeitablauf außer Kraft getreten. Der Inhalt der Verordnung bleibt unverändert.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft	☐ nur für einen begrenzten Zeitraum
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

- ☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans
- ☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)
- ☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☒ Nein

☐ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Die Sonderöffnung an Sonntagen betrifft Verkaufstellen für Bäcker- und Konditorenwaren und keine Personen.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☒ **RA und DiP** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

Gutachtenvorschlag:

Der Ausschuss begutachtet die beiliegende Verordnung über den Verkauf von Bäcker- und Konditorwaren an Sonn- und Feiertagen im Stadtgebiet Nürnberg (Bäcker- und Konditorwarenverkaufsverordnung – BKVerkVO) und empfiehlt dem Stadtrat, diese Verordnung zu erlassen.

Beschlussvorschlag:

Entsprechend dem Gutachten des Ausschusses für Recht, Wirtschaft und Arbeit vom 28.06.2023 wird der Erlass der beiliegenden Verordnung über den Verkauf von Bäcker- und Konditorwaren an Sonn- und Feiertagen im Stadtgebiet Nürnberg (Bäcker- und Konditorwarenverkaufsverordnung – BKVerkVO) beschlossen.

Verordnung über den Verkauf von Bäcker- und Konditorwaren an Sonn- und Feiertagen im Stadtgebiet Nürnberg (Bäcker- und Konditorwarenverkaufsverordnung - BKVerkVO)

Vom 12. Dezember 1996 (Amtsblatt S. 564)

Die Stadt Nürnberg erläßt aufgrund von § 12 Abs. 2 Satz 3 des Gesetzes über den Ladenschluß vom 28. November 1956 (BGBl. I S. 875), zuletzt geändert durch Gesetz vom 30. Juli 1996 (BGBl. I S. 1186), in Verbindung mit der Verordnung über den Verkauf bestimmter Waren an Sonn- und Feiertagen vom 21. Dezember 1957 (BGBl. I S. 1881), zuletzt geändert durch Gesetz vom 30. Juli 1996 (BGBl. I S. 1186) und § 4 Nr. 2 der Verordnung über Zuständigkeiten und Aufgaben auf dem Gebiet des Arbeitsschutzes und der Sicherheitstechnik vom 02. August 1994 (BayRS 805-2-A) folgende Verordnung:

§ 1

(1) In Verkaufsstellen, die Bäcker- und Konditorwaren herstellen, dürfen diese an Sonn- und Feiertagen im Zeitraum zwischen 8.00 und 17.00 Uhr während 3 Stunden abgegeben werden. Dies gilt nicht für den zweiten Weihnachts-, Oster- und Pfingstfeiertag.

(2) Die Öffnungszeiten sind im jeweiligen Betrieb am Eingang deutlich sichtbar bekanntzugeben. Bei der Festlegung der Öffnungszeit ist die Zeit des örtlichen Hauptgottesdienstes zu berücksichtigen.

§ 2

Diese Verordnung tritt am Tage nach ihrer Bekanntmachung* im Amtsblatt der Stadt Nürnberg in Kraft und am 31. Dezember 2016 außer Kraft. Mit dem Inkrafttreten dieser Verordnung tritt die Verordnung über den Verkauf von Konditorwaren an Sonn- und Feiertagen im Stadtgebiet Nürnberg vom 4. November 1993 (Amtsblatt S. 410) außer Kraft.

---

* Tag der Bekanntmachung: 18.12.1996

Verordnung über den Verkauf von Bäcker- und Konditorwaren an Sonn- und Feiertagen im Stadtgebiet Nürnberg (Bäcker- und Konditorwarenverkaufsverordnung – BKVerkVO)

Vom .....

Die Stadt Nürnberg erlässt auf Grund von § 12 Abs. 2 Satz 3 des Gesetzes über den Ladenschluß in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Juni 2003 (BGBl. I S. 744), zuletzt geändert durch Art. 430 der Verordnung vom 31. August 2015 (BGBl. I S. 1474), in Verbindung mit der Verordnung über den Verkauf bestimmter Waren an Sonn- und Feiertagen vom 21. Dezember 1957 (BGBl. I S. 1881), zuletzt geändert durch Art. 3 des Gesetzes vom 30. Juli 1996 (BGBl. I S. 1186), in Verbindung mit § 11 Nr. 2 der Verordnung über die Zuständigkeit zum Erlass von Rechtsverordnungen vom 28. Januar 2014 (GVBl. S. 22), zuletzt geändert durch Verordnung vom 21. März 2023 (GVBl. S. 104), folgende Verordnung:

Inhaltsübersicht:

§ 1 Öffnungszeit

§ 2 Inkrafttreten

§ 1
Öffnungszeit

(1) In Verkaufsstellen für Bäcker- und Konditorwaren dürfen diese an Sonn- und Feiertagen im Zeitraum zwischen 8.00 Uhr und 17.00 Uhr während drei Stunden abgegeben werden. Dies gilt nicht für den zweiten Weihnachts-, Oster- und Pfingstfeiertag.

(2) Die Öffnungszeiten sind im jeweiligen Betrieb am Eingang deutlich sichtbar bekanntzugeben. Bei der Festlegung der Öffnungszeit ist die Zeit des örtlichen Hauptgottesdienstes zu berücksichtigen.

§ 2
Inkrafttreten

Diese Verordnung tritt am Tag nach ihrer Bekanntmachung im Amtsblatt in Kraft.

Beschlussvorlage
OA/006/2023

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Ausschuss für Recht, Wirtschaft und Arbeit	28.06.2023	öffentlich	Gutachten
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Beschluss-Auflage

Betreff:

Vollzug des Landesstraf- und Verordnungsgesetzes (LStVG)
Neuerlass der Volksfestverordnung (VolksfestVO – VfVO)

Anlagen:
Begründung zur Volksfestverordnung
Entwurf der neuen Volksfestverordnung mit Plan

Sachverhalt (kurz):

Nach Art. 23 Abs. 1 LStVG können Gemeinden zur Verhütung von Gefahren für Leben, Gesundheit, Sittlichkeit, ungestörte Religionsausübung, Eigentum oder Besitz für Ansammlungen einer größeren Anzahl von Menschen, insbesondere bei religiösen Feiern, Volksfesten und Sportveranstaltungen, Verordnungen erlassen.

Die bisherige Volksfestverordnung vom 24.06.2003 tritt mit Ablauf des 02.07.2023 nach 20 Jahren außer Kraft. Ein Neuerlass der Verordnung wird als erforderlich angesehen. Gegenüber der derzeitigen Verordnung soll es eine feingliedrigere Unterscheidung der Altersstufen für Kinder und Jugendliche geben, bis wann sie sich auf dem Festgelände zur späteren Uhrzeit aufhalten dürfen. Der vulnerabelsten Gruppe der Kinder unter 12 Jahren wird aus Schutzgründen der Aufenthalt auf dem Festgelände ab 20 Uhr nur noch in Begleitung personensorgeberechtigten oder erziehungsbeauftragten Personen gestattet. Erweitert wurde außerdem das Verbot zum Mitführen von Gas- oder Pfeffersprühdosen sowie ätzende oder färbende Substanzen um sonstige gefährliche Gegenstände (z.B. Laserpointer).

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft	☐ nur für einen begrenzten Zeitraum
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

- ☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans
- ☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)
- ☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☒ Nein

☐ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Die Volksfestverordnung gilt für alle Personen unabhängig von Geschlecht, Nationalität, Herkunft oder anderen Diversity-Merkmalen.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☒ **RA und DiP** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☒ **ML**

☒ **J**

☐

Gutachtenvorschlag:

Der Ausschuss begutachtet die beiliegende Volksfestverordnung (VfVO) und empfiehlt dem Stadtrat, diese Verordnung zu erlassen.

Beschlussvorschlag:

Entsprechend dem Gutachten des Ausschusses für Recht, Wirtschaft und Arbeit vom 28.06.2023 wird der Erlass der beiliegenden Volksfesterordnung (VfVO) beschlossen.

Ausschuss für Recht, Wirtschaft und Arbeit vom 28.06.2023

Vollzug des Landes-Straf- und Verordnungsgesetzes (LStVG)
Neuerlass der Volksfestverordnung (VolksfestVO - VfVO)

Begründung zur Verordnung

Für das Nürnberger Frühlings- und Herbstvolksfest wurde bis zum Jahr 2003 nur ein Erlaubnisbescheid zum Veranstalten einer öffentlichen Vergnügung nach Art. 19 Abs. 5 LStVG erlassen. Da sich Nebenbestimmungen im Erlaubnisbescheid nur an den Veranstalter richten, aber keine Verhaltensregeln für Besucher enthalten können, wurde eine Verordnung zur Gefahrenabwehr bei Menschenansammlungen erlassen. Die bisherige Volksfestverordnung vom 24.06.2003 tritt mit Ablauf des 02.07.2023 nach 20 Jahren kraft Gesetz außer Kraft. Ein Neuerlass der Verordnung wird als erforderlich angesehen, da sich die Gefahrenlage nicht reduziert und die Volksfestverordnung in den letzten 20 Jahren bewährt hat.

Die Ermächtigung zum Erlass der Verordnung ergibt sich aus Art. 23 Abs. 1 LStVG. Danach können die Gemeinden zur Verhütung von Gefahren für Leben, Gesundheit, Sittlichkeit, ungestörte Religionsausübung, Eigentum oder Besitz für Ansammlungen einer größeren Anzahl von Menschen, insbesondere bei religiösen Feiern, Volksfesten und Sportveranstaltungen, Verordnungen erlassen. Der Erlass einer solchen Verordnung ist Angelegenheit des übertragenen Wirkungskreises (Art. 42 Abs. 1 Satz 2 LStVG).

Gegenüber der derzeitigen Verordnung soll es eine feingliedrigere Unterscheidung der Altersstufen für Kinder und Jugendliche geben, bis wann sie sich auf dem Festgelände zur späteren Uhrzeit aufhalten dürfen (siehe zu § 5). Erweitert wurde außerdem das Verbot zum Mitführen von Gas- oder Pfeffersprühdosen sowie ätzende oder färbende Substanzen um sonstige gefährliche Gegenstände (siehe zu § 3). Die Ordnungswidrigkeitenregelung wurde an diese Änderungen angepasst (siehe zu § 8).

Der Verordnungsentwurf wurde mit der Polizei, dem Süddeutschen Verband reisender Schausteller und Handelsleute e.V., dem Jugendamt, dem Marktamt, dem Amt für Digitalisierung und Prozessorganisation und dem Rechtsamt abgestimmt.

Zu §§ 1-2 VfVO

Keine Änderungen. Diese Vorschriften haben sich bewährt und sollen so erhalten bleiben.

Zu § 3 VfVO

Neu in Abs. 1 Nr. 2 wurden „sonstige gefährliche Gegenstände“ aufgenommen. Aus Klarstellungsgründen wurde das Wort „Laserpointer“ als Beispiel für einen „sonstigen gefährlichen Gegenstand“ ergänzt. In den vergangenen Jahren konnte eine Zunahme an Fällen festgestellt werden, bei denen Laserpointer als Waffe genutzt wurden, um andere Personen zu blenden. Dies kann zu erheblichen Sehschäden führen. Eine solche Gefahr besteht auch auf dem Volksfestgelände, auf dem sich eine Vielzahl von Personen aufhalten. Auch ein leichtfertiger Gebrauch eines Laserpointers kann bei einer so großen Anzahl an Personen schnell das Auge Einzelner treffen. Aus diesem Grund wird darauf hingewiesen, dass aus Sicht der Stadt Nürnberg auch Laserpointer als gefährliche Gegenstände eingestuft werden. Ansonsten bleibt die Vorschrift unverändert.

Zu § 4 VfVO

Keine Änderungen. Diese Vorschrift hat sich bewährt und soll so erhalten bleiben.

Zu § 5 VfVO

Abs. 1

Abs. 1 entspricht Abs. 2 der alten Verordnung. Abs. 1 Nummer 1 der alten Verordnung wurde herausgenommen, da das Bierzelt ein gaststättenrechtlicher Betrieb ist und insofern § 4 JuSchG anwendbar ist. Auf die Geltung des Jugendschutzgesetzes wird in Abs. 3 ausdrücklich hingewiesen.

Abs. 2

Abs. 2 dient dem Schutz von Kindern und Jugendlichen.

Beim Erlass einer Volksfestverordnung sind stets individuelle Veranstaltungscharakteristika, die Publikumszusammensetzung, die Lage, die Größe sowie die jeweiligen Angebote der verschiedenen Formate zu berücksichtigen.

Das Nürnberger Volksfest ist eines der größten Volksfeste in Bayern und überregionaler Anziehungspunkt insbesondere für Kinder, Jugendliche und Familien sowie junge Erwachsene, die die Unterhaltung suchen. Die Besucherstruktur setzt sich aus Personen zusammen, die in der Gesamtheit keinen persönlichen Bezug zueinander haben. Als Anziehungspunkt für Jugendliche dient das Volksfest sowohl als Treffpunkt, als auch als Ort des Verweilens. Die gehobene Preis- und die offene Gesamtstruktur (teils unkontrollierte Zugänge) animieren gleichwohl zum Verbringen und Konsumieren selbstmitgebrachter alkoholischer Getränke.

Bei Volksfesten, Kirmessen und vergleichbaren Veranstaltungen, die der Belustigung der Besuchenden dienen, konsumieren die Gäste in der Regel nicht unerhebliche Alkoholmengen, was oftmals zu Ausfallerscheinungen und teilweise auch aggressiven Konflikten unter den Besuchenden führt. Dies gilt insbesondere für Veranstaltungen, die sich durch ihre Angebotsvielfalt (Fahr- und Belustigungsgeschäfte, Unterhaltungsdarbietungen in Festzelten) vorwiegend an ein jüngeres Zielpublikum richten. Die Wahrscheinlichkeit für genannte Ereignisse ist umso höher, je länger sich die Veranstaltung in die Abend- und Nachtstunden ausdehnt.

Die zeitliche und altersmäßige Begrenzung des Volksfestes für ein unbegleitetes minderjähriges Publikum - insbesondere jüngere Kinder - ist ein geeignetes Mittel, um teilnehmende Minderjährige vor diesen Gefahrensituationen zu schützen. Denn insbesondere Kinder (per Gesetz jede/r Minderjährige bis 14 Jahre) können Gefährdungslagen meist noch nicht hinreichend einschätzen und bedürfen angemessenen Schutz vor gefährdenden Einflüssen. Gleichwohl kann das Gefährdungspotenzial durch die Begleitung einer erziehungsbeauftragten oder personensorgeberechtigten Person minimiert werden. Auch muss stets entsprechend des Alters- und Entwicklungsstands Minderjähriger unterschieden werden.

In den vergangenen Jahren wurde im Rahmen von Jugendschutzkontrollen u.a. festgestellt, dass

- in den späten Abend- und Nachtstunden Gruppen Jugendlicher und junger Erwachsener unterschiedlichen Alters und auch entgegen der bisherigen Altersgrenzen (unter 16 Jahren nach 22.00 Uhr) unbegleitet auf dem Festgelände verweilen,
- auf dem Festplatz sowie innerhalb der Schankflächen mitgebrachte alkoholische Getränke durch Minderjährige entgegen der Altersgrenzen konsumiert wurden,
- es vermehrte verbale und/oder körperliche Auseinandersetzungen innerhalb größerer Gruppen Jugendlicher und junger Erwachsener gab,
- alkoholbedingte Ausfallerscheinungen unter den Besuchenden zu verzeichnen waren.

Die Entwicklungen hinsichtlich Problemlagen auf Volksfesten sind in Bayern allgemein zu beobachten, weshalb in anderen Kommunen in den vergangenen Jahren nach und nach Anpassungen und Verschärfungen - auch zum Schutz anwesender Minderjähriger - sowie andere präventive Maßnahmen vorgenommen wurden (z.B. Verstärkte Zugangs- und Taschenkontrollen an allen Zugängen).

Das Zielpublikum auf dem Volksfest setzt sich aus einem untereinander nicht bekannten Personenkreis zusammen. Es ist ferner Anziehungspunkt für Unterhaltungs-Tourismus und weist eine im Vergleich zu anderen bayrischen Volksfesten eine größere Gesamtveranstaltungsfläche auf.

Aufkommende Problemlagen werden insbesondere in den späteren Abendstunden mit dem zunehmendem Grad der Alkoholisierung und individuellen Unterhaltungsdarbietungen (Festzelt-Bands) verstärkt.

Die Stadt Nürnberg hat nach dem § 7 (jugendgefährdende Veranstaltungen und Betriebe) JuSchG die Verpflichtung, Einzelfallprüfungen hinsichtlich einer zu erwartenden Jugendgefährdung auf Veranstaltungen und in Betrieben vorzunehmen sowie aktuellen Entwicklungen gerecht zu werden. Nur so wird dem § 7 JuSchG i. V. m. insbesondere den § 4 (Gaststätten), § 5 (Tanzveranstaltungen) und § 9 (Alkohol) JuSchG Rechnung getragen.

Unter Berücksichtigung der Formate als „traditionelle Volksbelustigung“ im Gesamtsozialgefüge und der Gefährdungspotenziale für Minderjährige werden unter Abwägung der Verhältnismäßigkeit die Änderung der Jugendschutzauflagen in der Volksfestverordnung nach dem § 7 JuSchG festgelegt.

Bislang durften sich gemäß § 7 JuSchG Minderjährige unter 16 Jahren ab 22.00 Uhr nur noch in Begleitung einer personensorgeberechtigten oder erziehungsbeauftragten Person auf dem Festgelände aufhalten. Die Entwicklungen und Feststellungen hinsichtlich Problemlagen auf dem Nürnberger Volksfest (eine Entwicklung, die ebenfalls in anderen vergleichbaren bayrischen Städten festzustellen ist) begründen eine Anpassung der Bestimmungen, die dem Schutze junger Minderjähriger unter 12 Jahren ab den Abendstunden gerecht wird.

Es ist davon auszugehen, dass Kinder unter 12 Jahren aufgrund ihres alterstypischen Entwicklungsstands und deren Erfahrungen oft noch nicht in der Lage sind, mögliche negative Geschehnisse (wie z.B. derbe, diskriminierende oder homophobe Sprache, aggressive Grundstimmung, alkoholisierte Personen mit Ausfallerscheinungen, unübersichtliche Menschenmengen) kritisch einzuordnen, sich zu distanzieren und bei Bedarf Hilfe durch Dritte einzufordern, sodass keine Überforderung für sie zu befürchten ist. Die eingeschränkte eigenständige Mobilität im öffentlichen Raum sowie zu erwartende Gefährdungslagen auf dem Heimweg müssen berücksichtigt werden, was zeitliche Einschränkungen für die o.g. unbegleitete Altersgruppe zusätzlich rechtfertig.

Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass der Veranstalter gemeinsam mit der Stadt Nürnberg in den „goldenen Volksfestregeln“ (https://www.volksfest-nuernberg.de/infos/11-volksfest-regeln/) deutlich strengere Jugendschutzregelungen festgelegt hat, als in der bisherigen und neuen Volksfestverordnung festgelegt sind. Die Besuchenden werden bislang vom Veranstalter sowohl in seiner Internetpräsentation, als auch per Plakaten und deutlichen Aushängen auf dem Volksfestgelände über diese Regelungen informiert. Demzufolge dürfen sich Minderjährige unter 16 Jahren nur in Begleitung einer personensorgeberechtigten oder erziehungsbeauftragten Person auf dem Festgelände aufhalten.

Aus den vorgenannten Gründen wird beim Aufenthalt von Kindern und Jugendlichen in § 5 nun feingliedriger zwischen drei Altersstufen unterschieden. Der vulnerabelsten Gruppe der Kinder unter 12 Jahren wird aus Schutzgründen der Aufenthalt auf dem Festgelände ab 20 Uhr nur noch in Begleitung personensorgeberechtigten oder erziehungsbeauftragten Personen gestattet. Die Gruppe der Jugendlichen zwischen dem 12. bis zur Vollendung des 16. Lebensjahres verfügt schon über mehr Reflexionskraft und Einsichtsfähigkeit, so dass ihnen ein Aufenthalt nach Abs. 2 Nummer 2 bis um 22 Uhr gestattet werden soll. Danach darf sich auch diese Altersgruppe nur noch in Begleitung einer personensorgeberechtigten oder erziehungsbeauftragten Person auf dem Festgelände aufhalten.

§ 5 Kinder- und Jugendschutz	
Bisherige Regelung	Neue Regelung
(1) Kindern und Jugendlichen unter 16 Jahren ohne Begleitung einer personensorgeberechtigten oder erziehungsbeauftragten Person 1. darf der Aufenthalt in Bierzelten nur bis 22:00 Uhr und nur dann gestattet werden, wenn sie eine Mahlzeit oder ein Getränk einnehmen; 2. ist die Anwesenheit auf dem Volksfestplatz ab 22:00 Uhr nicht gestattet.	Jetzt Abs. 2 mit neuer Differenzierung: (2) Auf dem gesamten Festgelände darf die Anwesenheit von 1. Kindern bis zur Vollendung des 12. Lebensjahrs ab 20.00 Uhr, 2. Kindern und Jugendlichen zwischen 12 Jahren und bis zur Vollendung des 16. Lebensjahrs ab 22.00 Uhr nur in Begleitung von personensorgeberechtigten oder erziehungsbeauftragten Personen gestattet werden.
(2) Kindern unter 6 Jahren darf auch in Begleitung von personensorgeberechtigten oder erziehungsbeauftragten Personen der Aufenthalt in Bierzelten ab 20:00 Uhr nicht gestattet werden.	Jetzt Abs. 1 in unveränderter Form: (1) Kindern unter sechs Jahren darf auch in Begleitung von personensorgeberechtigten oder erziehungsbeauftragten Personen der Aufenthalt in ~~Festzelten~~ Bierzelten nach 20.00 Uhr nicht gestattet werden.
	Neu: (3) Im Übrigen bleiben das Jugendschutzgesetz und andere gesetzliche Regelungen zum Kinder- und Jugendschutz unberührt

Abs. 3

Abs. 3 weist zur Klarstellung auf die grundsätzliche Geltung der Vorschriften des Jugendschutzgesetzes hin.

Zu §§ 6-7 VfVO

Keine Änderungen. Diese Vorschriften haben sich bewährt und sollen so erhalten bleiben.

Zu § 8 VfVO

Nach Art. 23 Abs. 3 LStVG kann mit Geldbuße belegt werden, wer einer auf Grund der Absätze 1 oder 2 erlassenen Verordnung oder vollziehbaren Anordnung zuwiderhandelt. Um Verstöße mit einer Geldbuße ahnden zu können, muss die Volksfestsverordnung die Tatbestände mit Verweis auf die zugrundeliegende Bußgeldvorschrift selber bestimmen (Art. 4 Abs. 1 LStVG).

Der Text wurde entsprechend der Änderungen angepasst.

Zu § 9 VfVO

Keine Änderungen. Diese Vorschrift hat sich bewährt und soll so erhalten bleiben.

Zu § 10 VfVO

In jeder Verordnung muss der Zeitpunkt bestimmt werden, an dem sie in Kraft tritt. Eine mit Geldbuße bewehrte Verordnung soll ihre Geltungsdauer festsetzen, jedoch in keinem Fall auf mehr als 20 Jahre (Art. 50 Abs. 1 und 2 LStVG).

Nürnberg, 12.06.2023
Ordnungsamt
i. V. Pollack (5330)

Volksfestverordnung (VfVO)

Vom .....

Die Stadt Nürnberg erlässt auf Grund von Art. 23 Abs. 1 des Gesetzes über das Landesstrafrecht und das Verordnungsrecht auf dem Gebiet der öffentlichen Sicherheit und Ordnung (Landesstraf- und Verordnungsgesetz – LStVG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 13. Dezember 1982 (GVBl. S. 1098), zuletzt geändert durch § 5 des Gesetzes vom 23. Dezember 2022 (GVBl. S. 718), folgende Verordnung:

Inhaltsübersicht:

§ 1 Geltungsbereich
§ 2 Verhalten auf dem Volksfestplatz; Rettungswege
§ 3 Verbote
§ 4 Verkehr auf dem Volksfestplatz
§ 5 Kinder- und Jugendschutz
§ 6 Lärmschutz
§ 7 Meldung von Unfällen
§ 8 Zuwiderhandlungen
§ 9 Ausnahmeregelungen
§ 10 Inkrafttreten; Geltungsdauer

Anlage (Lageplan)

§ 1

Geltungsbereich

(1) Diese Verordnung gilt jeweils für den Zeitraum des Nürnberger Frühlingsfestes und des Nürnberger Herbstvolksfestes.

(2) Der räumliche Geltungsbereich (Volksfestplatz) ergibt sich aus der Karte des Ordnungsamtes vom 05.06.2023 (Maßstab 1:5.000), die als Anlage Bestandteil dieser Verordnung ist. Maßgeblich ist die Innenkante der Begrenzungslinie.

§ 2

Verhalten auf dem Volksfestplatz; Rettungswege

(1) Auf dem Volksfestplatz hat sich jede Person so zu verhalten, dass andere nicht geschädigt, gefährdet oder mehr als nach den Umständen unvermeidbar behindert oder belästigt werden. Den erforderlichen Anordnungen der Polizei ist Folge zu leisten.

(2) Alle Zugänge und Ausgänge des Volksfestplatzes sowie die festgelegten Rettungswege sind ständig freizuhalten.

(3) Unbefugten ist es untersagt, sich zwischen 1.00 Uhr und 6.00 Uhr auf dem Volksfestplatz aufzuhalten oder diesen zu betreten.

§ 3

Verbote

(1) Auf dem Volksfestplatz ist insbesondere untersagt,

1. Waffen jeder Art sowie Sachen, die dazu geeignet bzw. bestimmt sind, als Waffen oder Wurfgeschosse Verwendung zu finden, mitzuführen;
2. Gas- oder Pfeffersprühdosen sowie ätzende oder färbende Substanzen oder sonstige gefährliche Gegenstände (z. B. Laserpointer) mitzuführen;
3. erkennbar nicht für Besucher zugelassene Bereiche, wie Wohnwagen- oder Lagerplätze, zu betreten;
4. außerhalb der Toiletten die Notdurft zu verrichten;
5. bauliche Anlagen, sonstige Einrichtungen oder Wege zu beschriften, zu bemalen oder zu bekleben;
6. alkoholische Getränke aller Art mitzubringen;
7. nicht für die allgemeine Benutzung vorgesehene bauliche Anlagen oder Anlagenteile, insbesondere Fassaden, Zäune, Mauern und andere Begrenzungen zu besteigen oder zu übersteigen;
8. Feuer zu machen oder leicht brennbare Stoffe sowie pyrotechnische Gegenstände mitzuführen oder abzubrennen;
9. außerhalb der genehmigten Flächen Waren feilzubieten oder Werbematerial aller Art zu verteilen, zu betteln und zu hausieren, sowie musikalische und künstlerische Darbietungen vorzuführen.

(2) Es ist untersagt, auf den Volksfestplatz Tiere mitzubringen. Ausgenommen sind Behindertenbegleithunde.

§ 4

Verkehr auf dem Volksfestplatz

(1) Während der Betriebszeiten der Volksfeste ist auf dem Volksfestplatz der Verkehr mit Fahrzeugen aller Art sowie mit rollenden Sportgeräten (z. B. Inlineskates, Skateboards, Rollschuhe, Roller) und das Mitführen von Fahrrädern verboten. Fahrräder sind außerhalb des Volksfestplatzes an den dafür vorgesehenen Stellen abzustellen.

(2) Abweichend von Abs. 1 sind der Lieferverkehr mit Ausnahmegenehmigung und der Notfallverkehr zulässig.

(3) Die Nutzung von Fahrzeugen, die der Fortbewegung von Behinderten dienen (z. B. Rollstühle), ist zugelassen.

§ 5

Kinder- und Jugendschutz

(1) Kindern unter sechs Jahren darf auch in Begleitung von personensorgeberechtigten oder erziehungsbeauftragten Personen der Aufenthalt in Bierzelten nach 20.00 Uhr nicht gestattet werden.

(2) Auf dem gesamten Festgelände ist die Anwesenheit von

1. Kindern bis zur Vollendung des 12. Lebensjahrs ab 20.00 Uhr,
2. Kindern und Jugendlichen zwischen 12 Jahren und bis zur Vollendung des 16. Lebensjahrs ab 22.00 Uhr

nur in Begleitung von personensorgeberechtigten oder erziehungsbeauftragten Personen gestattet.

(3) Im Übrigen bleiben das Jugendschutzgesetz und andere gesetzliche Regelungen zum Kinder- und Jugendschutz unberührt.

§ 6

Lärmschutz

Durch Musikdarbietungen, Lautsprecherdurchsagen und sonstige akustische Signale oder Geräusche darf ein gemäß VDI-Richtlinie 2058 zu bestimmender Wirkpegel von max. 85 dB(A), gemessen direkt vor dem jeweiligen Geschäft, nicht überschritten werden.

§ 7

Meldung von Unfällen

Unfälle, die sich in einem Festbetrieb ereignen, sind von der jeweiligen Betriebsinhaberin bzw. dem jeweiligen Betriebsinhaber oder einer Vertreterin bzw. einem Vertreter unverzüglich der Volksfestwache der Polizei zu melden.

§ 8

Zuwiderhandlungen

(1) Nach Art. 23 Abs. 3 LStVG kann mit Geldbuße belegt werden, wer entgegen

1. § 2 Abs. 2 Zu- und Ausgänge des Volksfestplatzes oder Rettungswege verstellt;
2. § 3 Abs. 1 Nr. 1 Waffen, Wurfgeschosse oder als solche verwendbare Gegenstände mitführt;
3. § 3 Abs. 1 Nr. 2 Gas- oder Pfeffersprühdosen sowie ätzende oder färbende Substanzen oder sonstige gefährliche Gegenstände mitführt;
4. § 3 Abs. 1 Nr. 3 für den Besucher nicht zugelassene Bereiche betritt;
5. § 3 Abs. 1 Nr. 4 außerhalb von Toiletten seine Notdurft verrichtet;
6. § 3 Abs. 1 Nr. 5 bauliche Anlagen, sonstige Einrichtungen oder Wege beschriftet, bemalt oder beklebt;
7. § 3 Abs. 1 Nr. 6 alkoholische Getränke mitbringt;
8. § 3 Abs. 1 Nr. 7 nicht für die allgemeine Benutzung vorgesehene bauliche Anlagen oder Anlagenteile besteigt oder übersteigt;
9. § 3 Abs. 1 Nr. 8 Feuer entzündet oder leicht brennbare Stoffe oder pyrotechnische Gegenstände mitführt oder abbrennt;
10. § 3 Abs. 1 Nr. 9 außerhalb der genehmigten Flächen Waren feilbietet oder Werbematerial verteilt, bettelt, hausiert oder musikalische und künstlerische Darbietungen vorführt;
11. § 3 Abs. 2 Tiere mitführt;
12. § 4 Abs. 1 den Volksfestplatz mit Fahrzeugen oder rollenden Sportgeräten befährt oder Fahrräder mitführt;
13. § 5 Abs. 1 Kindern unter sechs Jahren den Aufenthalt in Bierzelten nach 20.00 Uhr gestattet;
14. § 5 Abs. 2 den Aufenthalt von Kindern oder Jugendlichen gestattet;
15. § 6 durch Musikdarbietungen, Lautsprecherdurchsagen oder sonstige akustische Signale bzw. Geräusche die festgesetzte Höchstlautstärke überschreitet;
16. § 7 einen Unfall nicht oder verspätet meldet.

(2) Personen, die gegen diese Verordnung verstoßen, können vom Volksfestplatz verwiesen und mit einem Zutrittsverbot belegt werden.

§ 9

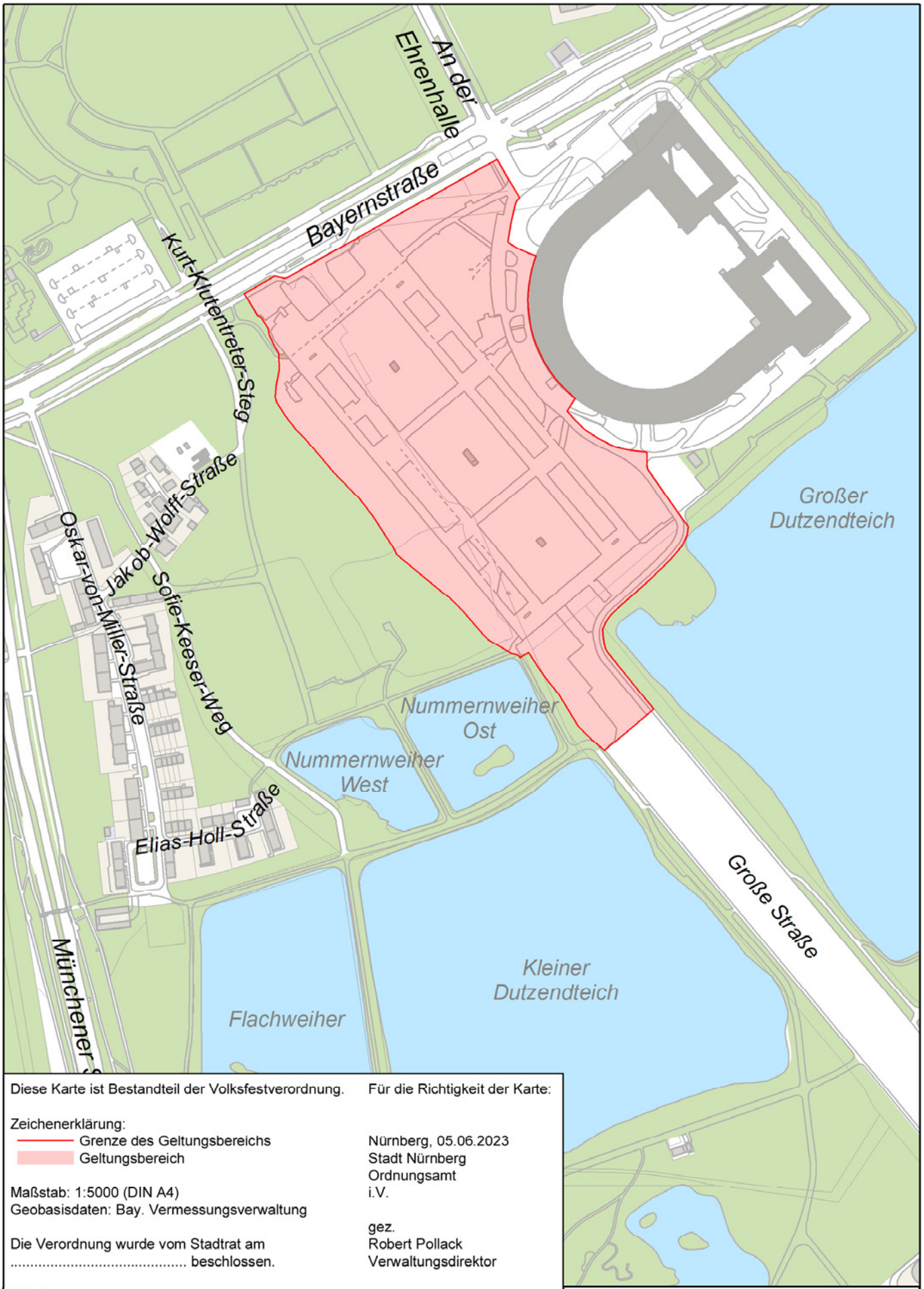
Ausnahmeregelungen

Die Stadt kann im Einzelfall Ausnahmen von Bestimmungen dieser Verordnung zulassen.

§ 10

Inkrafttreten; Geltungsdauer

Diese Verordnung tritt am Tag nach ihrer Bekanntmachung im Amtsblatt in Kraft. Sie gilt 20 Jahre.



Diese Karte ist Bestandteil der Volksfestverordnung.

Zeichenerklärung:
- Grenze des Geltungsbereichs
- Geltungsbereich

Maßstab: 1:5000 (DIN A4)
Geobasisdaten: Bay. Vermessungsverwaltung

Die Verordnung wurde vom Stadtrat am ..... beschlossen.

Nürnberg,
Stadt Nürnberg

Marcus König
Oberbürgermeister

Für die Richtigkeit der Karte:

Nürnberg, 05.06.2023
Stadt Nürnberg
Ordnungsamt
i.V.

gez.
Robert Pollack
Verwaltungsdirektor

Bearbeitung:
i. A.

gez.
Matthias Steyer
Ordnungsamt

Lageplan

Erstellt für Maßstab 1:5 000

0 210 m

N

Erstellungsdatum 05.06.2023
Ersteller Steyer, Matthias

Beschlussvorlage
2. BM/021/2023

NÜRNBERG

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Kulturausschuss	07.07.2023	öffentlich	Gutachten
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Beschluss-Auflage

Betreff:
Satzung zur Änderung der Satzung über die städtischen Sehenswürdigkeiten und Ausstellungen (SehenswürdigkeitenS – SeS)

Anlagen:
01_Diversity Check
02_Änderungssatzung SeS_Entwurf
03 Satzung_aktueller Stand

Sachverhalt (kurz):
Die Ausstellung „Krone - Macht - Geschichte“ wird nun auch so in der Sehenswürdigkeitensatzung benannt (bisher: „Reichskleinodien“).

Die Lochgefängnisse werden aufgrund eines neuen Betreibermodells der Sehenswürdigkeitensatzung entnommen.

In § 4 Abs. 3 erfolgt eine Anpassung im Rahmen des Digitalisierungschecks („Einwilligung in Textform“ statt „schriftliche Einwilligung“).

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum	
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☐ Nein

☒ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Die Sehenswürdigkeitensatzung betrifft Bürgerinnen und Bürger in unterschiedlichen und individuellen Lebenssituationen.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☒ **RA und DiP** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

Gutachtenvorschlag:
Der Kulturausschuss begutachtet die beiliegende Satzung zur Änderung der Satzung über die städtischen Sehenswürdigkeiten und Ausstellungen (SehenswürdigkeitenS – SeS) und empfiehlt dem Stadtrat, diese Satzung zu erlassen.

Beschlussvorschlag:
Entsprechend dem Gutachten des Kulturausschusses vom 07.07.2023 wird der Erlass der beiliegenden Satzung zur Änderung der Satzung über die städtischen Sehenswürdigkeiten und Ausstellungen (SehenswürdigkeitenS – SeS) beschlossen.

Diversity-Check Stadt Nürnberg

Nr.	Prüffragen	Begründung / Bemerkungen	Bewertung
1.	In welcher Weise wirkt sich **das Vorhaben** nach Einschätzung der Verwaltung auf unterschiedliche Personengruppen aus?	Die Änderung der Sehenswürdigkeitensatzung betrifft alle Bürgerinnen und Bürger in unterschiedlichen und individuellen Lebenssituationen, die das beschriebene kulturelle Angebot wahrgenommen haben bzw. künftig wahrnehmen werden.	☒ relevant ☐ teilweise relevant ☐ nicht relevant
2.	Auf welchen nach den Diversity-Dimensionen differenzierten Daten, Informationen oder Schätzungen basiert **das Vorhaben?**	Angebotsanpassung.	☐ relevant ☒ teilweise relevant ☐ nicht relevant
3.	Kann **das Vorhaben** zur Gleichberechtigung / Gleichstellung und Chancengleichheit beitragen?	Ziel ist es, möglichst allen Bürgerinnen und Bürger je nach Lebenslage, eine kulturelle Teilhabe zu ermöglichen.	☐ relevant ☒ teilweise relevant ☐ nicht relevant
4.	Welche Auswirkungen auf bestimmte Personengruppen sind mit dem **Einsatz öffentlicher Mittel** zu erwarten?	Nutzung der kulturellen Angebote von Bürgern, die diese bisher nicht genutzt haben.	☐ relevant ☒ teilweise relevant ☐ nicht relevant
Gesamtrelevanz			☒ relevant ☐ teilweise relevant ☐ nicht relevant

Satzung zur Änderung der Satzung über die städtischen Sehenswürdigkeiten und Ausstellungen (SehenswürdigkeitenS – SeS) vom 31. Juli 2000 (Amtsblatt S. 406), zuletzt geändert durch Satzung vom 2. Dezember 2016 (Amtsblatt S. 407)

Vom …….....

Die Stadt Nürnberg erlässt auf Grund von Art. 23 Satz 1 und Art. 24 Abs. 1 Nr. 1 der Gemeindeordnung für den Freistaat Bayern in der Fassung der Bekanntmachung vom 22. August 1998 (GVBI. S. 796), zuletzt geändert durch § 2 des Gesetzes vom 9. Dezember 2022 (GVBl. S. 674), folgende Satzung:

Art. 1

1. In der Überschrift wird die Kurzbezeichnung „SehenswürdigkeitenS“ durch die Kurzbezeichnung „Sehenswürdigkeitensatzung“ ersetzt.

2. § 1 wird wie folgt gefasst:

„§ 1
Geltungsbereich

Die Stadt Nürnberg unterhält und betreibt die folgenden städtischen Sehenswürdigkeiten und Ausstellungen als öffentliche Einrichtungen:

1. Albrecht-Dürer-Haus,
2. Stadtmuseum im Fembo-Haus,
3. Stadtgeschichtliche Präsentation der Reichskleinodien („Krone - Macht - Geschichte“),
4. Museum Tucherschloss und Hirsvogelsaal,
5. Museum Industriekultur,
6. Spielzeugmuseum,
7. Dokumentationszentrum Reichsparteitagsgelände,
8. Memorium Nürnberger Prozesse,
9. Kunsteinrichtungen (Kunsthalle, Kunsthaus, Kunstvilla) im KunstKulturQuartier,
10. Planetarium.“

3. § 4 Abs. 3 wird wie folgt gefasst:

„(3) Auf Verlangen müssen Stöcke, Schirme, Aktentaschen und ähnliche Gegenstände an der Garderobe abgeben werden. Fotografieren ohne Blitz und ohne Stativ sowie Videoaufnahmen sind für den persönlichen Gebrauch erlaubt. Der anderweitige Gebrauch sowie das Fotografieren mit Blitz und Stativ bedarf der Einwilligung der Leitung der jeweiligen Einrichtung in Textform.“

Art. 2

Diese Satzung tritt am 01.09.2023 in Kraft.

Satzung über die städtischen Sehenswürdigkeiten und Ausstellungen (SehenswürdigkeitenS – SeS)

Vom 31. Juli 2000 (Amtsblatt S. 406),

zuletzt geändert durch Satzung vom 2. Dezember 2016 (Amtsblatt S. 407)

Die Stadt Nürnberg erlässt auf Grund von Art. 23 Satz 1 und Art. 24 Abs. 1 Nr. 1 der Gemeindeordnung für den Freistaat Bayern i. d. F. d. Bek. vom 22. August 1998 (GVBl. S. 796), zuletzt geändert durch Art. 2 des Gesetzes vom 28. März 2000 (GVBl. S. 136) folgende Satzung:

Inhaltsübersicht:

§ 1 Geltungsbereich
§ 2 Gemeinnützigkeit
§ 3 Öffnungszeiten
§ 4 Hausordnung
§ 5 Haftung
§ 6 Fundsachen
§ 7 Inkrafttreten

§ 1
Geltungsbereich

Die Stadt Nürnberg unterhält und betreibt die folgenden städtischen Sehenswürdigkeiten und Ausstellungen als öffentliche Einrichtungen:

1. Albrecht-Dürer-Haus,
2. Stadtmuseum Fembohaus,
3. Stadtgeschichtliche Präsentation der Reichskleinodien,
4. Museum Tucherschloss mit Hirsvogelsaal,
5. Lochgefängnisse unter dem Alten Rathaus,
6. Museum Industriekultur,
7. Spielzeugmuseum,
8. Dokumentationszentrum Reichsparteitagsgelände,
9. Memorium Nürnberger Prozesse,
10. Kunsteinrichtungen (Kunsthalle, Kunsthaus, Kunstvilla) im KunstKulturQuartier,
11. Planetarium.

§ 2

Gemeinnützigkeit

(1) Die Stadt Nürnberg verfolgt mit dem Betrieb dieser Einrichtungen ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnittes „Steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabenordnung (AO) durch Förderung von Kunst und Kultur (§ 1 Nrn. 1 – 10) und durch Förderung von Bildung und Erziehung, Wissenschaft und Forschung (§ 1 Nr. 11).

(2) Die Stadt Nürnberg ist selbstlos tätig; sie verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.

(3) Mittel aus dem Betrieb dürfen nur für Zwecke der jeweiligen städtischen Sehenswürdigkeit und Ausstellung verwendet werden. Die Stadt Nürnberg erhält keine Gewinnanteile und in ihrer Eigenschaft als Eigentümerin auch keine sonstigen Zuwendungen aus Mitteln der städtischen Sehenswürdigkeiten und Ausstellungen.

(4) Die Stadt Nürnberg erhält bei Auflösung oder Aufhebung der öffentlichen Einrichtungen nicht mehr als ihre eingezahlten Kapitalanteile und den gemeinen Wert ihrer geleisteten Sacheinlagen zurück. Darüber hinausgehende Vermögenswerte werden nur zu steuerbegünstigten Zwecken verwendet.

(5) Es darf keine Person durch Verwaltungsaufgaben, die den Zwecken des Betriebs der städtischen Sehenswürdigkeiten und Ausstellungen fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigt werden.

§ 3

Öffnungszeiten

Die Öffnungszeiten werden für die Lochgefängnisse vom Amt für Organisation, Informationsverarbeitung und Zentrale Dienste, für das Planetarium vom Bildungszentrum im Bildungscampus Nürnberg, für die Kunsteinrichtungen im KunstKulturQuartier vom KunstKulturQuartier, im Übrigen von den Museen der Stadt Nürnberg festgesetzt und am Eingang durch Aushang bekannt gegeben.

§ 4

Hausordnung

(1) Das Rauchen in den Räumen und das Mitbringen von Tieren mit Ausnahme von Behindertenbegleithunden sind untersagt.

(2) Den Weisungen des Aufsichtspersonals ist Folge zu leisten. Kommt ein Besucher ihnen nicht nach oder erregt er durch sein Verhalten Anstoß, so kann ihn das Aufsichtspersonal aus den Räumen weisen. Die Gebühr wird in diesem Fall nicht erstattet.

(3) Auf Verlangen müssen Stöcke, Schirme, Aktentaschen und ähnliche Gegenstände an der Garderobe abgeben werden. Fotografieren ohne Blitz und ohne Stativ sowie Videoaufnahmen sind für den persönlichen Gebrauch erlaubt. Der anderweitige Gebrauch sowie das Fotografieren mit Blitz und Stativ bedarf der schriftlichen Einwilligung der Leitung der jeweiligen Einrichtung.

§ 5

Haftung

(1) Die Stadt Nürnberg haftet für Verlust oder Beschädigung von Sachen nur bei Vorsatz und grober Fahrlässigkeit.

(2) Für Personen- oder Sachschäden, die den Besuchern durch Dritte zugefügt werden, haftet die Stadt Nürnberg nicht.

(3) Im Übrigen gelten die gesetzlichen Vorschriften.

§ 6

Fundsachen

(1) Gegenstände, die in den Räumen der Sehenswürdigkeiten und Ausstellungen der Stadt Nürnberg gefunden werden, sind beim Aufsichtspersonal abzugeben.

(2) Der Verlierer haftet für jeden Schaden, der durch die Fundsache verursacht wird.

§ 7

Inkrafttreten

Diese Satzung tritt am Tage nach der Bekanntmachung* im Amtsblatt in Kraft.

Gleichzeitig tritt die Satzung der Stadt Nürnberg für die städtischen Sehenswürdigkeiten und Sammlungen vom 08. August 1989 (Amtsblatt S. 250) außer Kraft.

---

* Tag der Bekanntmachung: 09.08.2000

Beschlussvorlage
KuF/002/2023

NÜRNBERG

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Kulturausschuss	07.07.2023	öffentlich	Gutachten
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Beschluss-Auflage

Betreff:
Gemeinschaftshaus Langwasser
hier: Neue Mietpreistarife

Anlagen:
01_Mietpreistarife 2023_Erläuterungen
02_Mietpreistarife_Entwurf
03_Gegenüberstellung_MIETPR§EISTARIFE_2020-2023
04_Mietpreistarife_aktueller Stand

Sachverhalt (kurz):
Die letzte Mietpreisanpassung erfolgte zum 01.01.2021.
Durch die Preissteigerungen der letzten Monate ist eine Anpassung der Mietpreistarife notwendig geworden. In Absprache mit Stk erfolgt i.d.R. eine Erhöhung der Preise um ca. 8 %, um die allgemeinen Preissteigerungen seit 2020 abzubilden. Um glatte Beträge zu benennen wurden Auf- und Abrundungen vorgenommen.
Kalkuliert werden Mehreinnahmen von ca. 5.000 € jährlich.
Vorgelegt werden zur Begutachtung die aktualisierten Mietpreistarife.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☒ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:
Mehreinnahmen in Höhe von ca. 5.000 € werden erwartet.

(→ *weiter bei 2.*)

☐ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum	
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☒ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☒ Nein

☐ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☐ **RA und DiP** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☒ **Stk**

☐

☐

Gutachtenvorschlag:
Der Kulturausschuss stimmt den neuen Mietpreistarifen für das Gemeinschaftshaus Langwasser zu und empfiehlt dem Stadtrat, diese zu beschließen.

Beschlussvorschlag:
Entsprechend dem Gutachten des Kulturausschusses vom 07.07.2023 werden die aktualisierten Mietpreistarifen für das Gemeinschaftshaus Langwasser ab 01.09.2023 beschlossen.

Mietpreistarife 2023 Gemeinschaftshaus Langwasser
Entscheidungsvorlage

Die letzte Mietpreisanpassung erfolgte zum 01.01.2021.
Durch die Preissteigerungen der letzten Monate ist eine Anpassung der Mietpreistarife notwendig geworden. In Absprache mit Stk erfolgt i.d.R. eine Erhöhung der Preise um ca. 8 %, um die allgemeinen Preissteigerungen seit 2020 abzubilden. Um glatte Beträge zu benennen wurden Auf- und Abrundungen vorgenommen. Die Preise von 2020 stehen in Klammern.

Änderungen im Detail:

1.2 Der Passus „Soweit dabei keine wirtschaftlichen Umsätze (wie Bewirtung, Eintritt, Tombola u.ä.) erzielt werden, ist nur die Hälfte der Saalmieten umsatzsteuerpflichtig.“ wurde auf Anraten von KaSt entfernt, da nicht mehr zutreffend.

2.5. „für Mieter*****innen mit Vorsteuerabzugsberechtigung zu 50 % umsatzsteuerpflichtig“ Steuerbarkeit nach Anraten von KaSt angepasst.

2.5.1 bis 2.5.6 Tarif I = 100 % (+ 8 %), Tarif II = wie 2020 mit geringfügiger Erhöhung, ca. 63 % von I (bisher ca. 65 %)
Begründung: Tarif II soll bei den Saalmieten nur leicht erhöht werden, weil sich viele gemeinnützig orientierte Mieter*innen schon bisher über zu hohe Mieten beschwert haben. Zudem soll neu eingeführt werden, dass eine Veranstaltungsleitung bereits für den Aufbau gebucht werden muss (siehe Tz. 4.1.1). Dadurch entstehen für die Mieter*innen zusätzliche Kosten.

2.5.1. Bisherige Privatfeiern in Raum 11 entfallen, da zu aufwändig

2.5.6 neu

2.6. Tarif I = 100 % (+ 8 %), Tarif II = 50 % von I, Tarif III = 22 % von I (bisher 20 %; wegen gestiegener Betriebskosten, insbes. Energie, Reinigung stärkere proportionale Erhöhung, langfristig werden 25 % von Tarif I angestrebt)
2.6.4. erhöhter Aufwand

2.7. Erhöhung um 8 %
2.8. keine Erhöhung, da keine Kostensteigerung
2.9. entspricht besser den Anfordernissen in der Praxis
2.11. neu, analog Meistersingerhalle

3.1. erhöhter Aufwand
3.2. Erhöhung um 8 %
3.3. Erhöhung um 8 %
3.4. erhöhter Aufwand
3.5. erhöhter Aufwand
3.6. erhöhter Aufwand
3.7. neu
3.8. erhöhter Aufwand
3.9. erhöhter Aufwand
3.10. erhöhter Aufwand
3.11. erhöhter Aufwand
3.12. neu
3.13. neu
3.14. Erhöhung um 8 %
3.15. Erhöhung um 8 %
3.16 Erhöhung um 8 %

3.17 Erhöhung um 8 %
3.18 Erhöhung um 8 %
3.19 der Praxis angepasst
3.20. erhöhter Aufwand
3.23. Erhöhung um 8 %
3.24. erhöhter Aufwand
3.25. erhöhter Aufwand
3.26. Erhöhung um 8 %
3.27 Erhöhung um 8 %
3.28 neu
3.29 neu

4.1.1. Reduzierung des Stundensatzes, weil Marktpreis günstiger,
neu: verpflichtend auch bei Auf- und Abbau. Die Veranstaltungsleitung muss bereits beim Aufbau beurteilen können, ob die Aufbauten VStättV-konform sind. Kurz vor Beginn der Veranstaltung kann hier u.U. nicht mehr eingegriffen werden.
4.1.2. nur geringfügige Erhöhung, weil Marktpreis günstiger
4.1.3. nur geringfügige Erhöhung, weil Marktpreis günstiger
4.1.4. keine Erhöhung, weil Marktpreis günstiger

4.2. Die bisherige Garderobenpflicht wird eingestellt. Die neue Regelung ist praxisgerechter.

Ergänzung am Dokumentende: „Zusätzlich zu den genannten Tarifen wird die Mehrwertsteuer nach Maßgabe des am Veranstaltungstag geltenden Steuersatzes erhoben.“

MIETPREISTARIFE für das Gemeinschaftshaus Langwasser

Die Tarife für Räume, Einrichtungen, Geräte und die Sätze für die Personalkostenerstattung sind Nettopreise in EURO und gelten gemäß Stadtratsbeschluss vom xxx ab 01.09.2023

1 Mietpreistarife für Veranstaltungsräume

Zu den Mieten für die Säle ist die gesetzliche Umsatzsteuer hinzuzurechnen

1.1 **Tarif I – normaler Tarif**
Gilt für alle Veranstaltungen, soweit nicht Tarif II oder III anzuwenden sind.

1.2 **Tarif II – ermäßigter Tarif**
Gilt für öffentliche Veranstaltungen von Wohlfahrtsorganisationen, Vereinen, Initiativen und Gruppen mit gemeinnützigen Zielen sowie von anerkannten Kirchen, Schulen und Parteien mit Sitz in Nürnberg.

1.3 **Tarif III – ermäßigter Tarif für regelmäßige Mitgliederveranstaltungen**
Gilt für die Nutzung von Gruppen-und Werkräumen durch Veranstalterinnen und Veranstalter gemäß Tz. 1.2. (ausgenommen Schulen) für regelmäßige Zusammenkünfte ihrer Mitglieder (mindestens einmal monatlich) während der normalen Öffnungszeiten.

Von den Bestimmungen dieser Tarifregelung kann in begründeten Einzelfällen abgewichen werden. Die Entscheidung darüber trifft die Leitung des Gemeinschaftshauses.

2 Berechnung der Mieten für Veranstaltungsräume

2.1 Die Entscheidung über die Zuordnung einer Veranstaltung zum Mietpreistarif (I, II, oder III) trifft das Gemeinschaftshaus unter Berücksichtigung der Kriterien zu Tz. 1.

2.2 Die Grundmiete beinhaltet Veranstaltungszeiten bis zu drei Stunden. Als Veranstaltungszeit gilt die Zeit ab Einlass des Publikums bis zum Programmende. Über drei Stunden hinaus gehende Veranstaltungszeiten werden nach angefangenen Verlängerungsstunden berechnet.

2.3 Zeiten außerhalb der Veranstaltungszeit, also Vorbereitungs-, Auf- und Abbauzeiten, Probezeiten, usw., an denen der Veranstaltungsbereich ganz oder teilweise von der Veranstalterin/vom Veranstalter oder anderen von ihr/ihm beauftragten Personen benutzt werden, werden je angefangener Stunde mit 50 % des Verlängerungsstundensatzes des jeweiligen Tarifs berechnet.
Die zu berechnende Mietzeit endet, wenn der angemietete Veranstaltungsbereich verlassen und abgesperrt werden kann.

KUF:
Amt für Kultur und Freizeit
Gemeinschaftshaus Langwasser
90473 Nürnberg, Glogauer Straße 50 // Fon 09 11 / 2 31-1 57 00 // Fax -1 57 09
E-Mail: GLw@stadt.nuernberg.de // Internet: www.kuf-kultur.de/langwasser

2.4	**MIETEN für Säle und dazugehörige Nebenräume** für Mieter*innen mit Vorsteuerabzugsberechtigung zu 50 % umsatzsteuerpflichtig	**Grundmiete für Veranstaltungszeiten bis zu 3 Stunden**			**zusätzliche Miete ab 4. Veranstaltungsstunde pro Stunde**		
		I	**II**		**I**	**II**	
2.5.1.	**Großer Saal (400 m²)**	**715 €**	**450 €**		**72 €**	**45 €**	
2.5.2.	**Großer Saal, vorderer Teil (238 m²**	**490 €**	**310 €**		**49 €**	**33 €**	
2.5.3.	**Großer Saal, hinterer Teil (162 m²)**	**250 €**	**150 €**		**25 €**	**16 €**	
2.5.4.	**Kleiner Saal (192 m²)**	**360 €**	**230 €**		**36 €**	**23 €**	
2.5.5.	**Saalfoyer oder Hauptfoyer (270 m²/ 140 m²)** als zusätzlicher oder selbstständiger Veranstaltungs- bzw. Ausstellungsraum.	**135 €**	**85 €**		**14 €**	**10 €**	
2.5.6.	**Barfoyer (190 m²)**	**100 €**	**65 €**		**10 €**	**6 €**	

Die Miete in den Sälen schließt die Bereitstellung der vorhandenen Bühnentechnik (Licht und Ton inkl. 2 Mikros) sowie die Benutzung der Bühne und Künstlergarderobe (nur im Großen Saal) ein. Komplexe Technikanforderungen werden gesondert berechnet. Beim Rednerpult sind 2 Mikros enthalten.
Die Nutzung der Säle unterliegt den Anforderungen der Versammlungsstättenverordnung.
In den Saalmieten ist grundsätzlich eine Bestuhlung gemäß der vorhandenen, genehmigten Bestuhlungspläne enthalten.
Das Gemeinschaftshaus Langwasser stellt für Saalveranstaltungen eine qualifizierte Veranstaltungsleitung gemäß Versammlungsstättenverordnung (VStättV). Diese und darüber hinaus gehender Personalbedarf werden gesondert berechnet.

2.5	**NUTZUNGSENTGELT für Räume** (umsatzsteuerfrei)						
		I	**II**	**III**	**I**	**II**	**III**
2.6.1.	**RÄUME mit ca. 100 m²** Raum 11 (Nebenzimmer Gaststätte) Raum 21 + 22 (Nebengebäude 1 gesamt)	**130 €**	**65 €**	**29 €**	**13 €**	**8 €**	**3 €**
2.6.2.	**Räume mit ca. 50 bis 65 m²** Raum 1, 4, 6, 7, 8 (im Hauptgebäude) und Raum 25 + 26 (Nebengebäude 2 gesamt)	**86 €**	**43 €**	**19 €**	**9 €**	**4 €**	**2 €**
2.6.3.	**Räume mit ca. 25 m²** Raum 21 (Nebengebäude 1 Vorraum)	**33 €**	**16 €**	**8 €**	**3 €**	**2 €**	**1 €**
2.6.4.	**Räume für Privatfeiern mit ca. 100 m²** Raum 21 + 22 (Nebengebäude 1 gesamt inkl. Küchennutzung)	**200 €**	Pauschale Miete für eine Feier inkl. Geschirr Dauer nach Absprache Eigenbewirtung möglich				
2.6.5.	**EDV-Schulungsraum, ca. 45 m²** Raum 5, 12 Schüler- und 1 Lehrerarbeitsplatz	**140 €**	**90 €**	**45 €**	**30 €**	**20 €**	**15 €**

Die Miete in den Räumen schließt eine Grundbestuhlung gemäß der vorhandenen Bestuhlungspläne und – soweit vorhanden – die Benutzung der eingebauten Beamer und Lautsprecher ein.
Sonderbestuhlungen werden gesondert berechnet.

2.6	Verkaufspauschalen für Werbe- und Verkaufsveranstaltungen zusätzlich zu den Raummieten je Veranstaltungstag: großer Saal kleiner Saal, Haupt- oder Saalfoyer Gruppenraum	 **135 €** **90 €** **40 €**
2.7	Bearbeitungsgebühr bei Änderung des Mietvertrages und/oder der Rechnung auf Wunsch des Mieters/der Mieterin	**20 €**
2.8	Nummerierte Plätze (Platznummern bei Stuhlreihenbestuhlun und Tischnummer bei Tischbestuhlung)	**Pauschal 50 €**
2.9	Änderung der Bestuhlung während einer Veranstaltung oder am Veranstaltungstag: Jede Umstuhlung gilt als Beginn einer neuen Veranstaltung und wird entsprechend berechnet.	
2.10	Bei der Anmietung eines Saales oder Raumes mit gleichbleibender Bestuhlung für mehrere aufeinander folgende Tage ermäßigt sich der Mietpreis ab dem zweiten Tag um 20 %	
2.11	Am 01. Januar, 01. Mai und jeweils an den beiden Oster-, Pfingst- und Weihnachtsfeiertagen wird auf die Mieter der unter Tz. 2.4 und 2.5 genannten Säle und Räume ein Zuschlag von 50 % erhoben, an den sonstigen gesetzlichen Feiertagen ein Zuschlag von 30 %	
2.12	Für die Benutzung von Räumen, Geräten, Einrichtungen und Leistungen, die über den in den Mietpreistarifen festgelegten Rahmen hinaus gehen, wird eine dem Aufwand angepasste Miete berechnet.	
2.13	Das Gemeinschaftshaus kann von der Mieterin/dem Mieter eine Sicherheitsleistung verlangen. Umfang und Geltungsbereich werden im Mietvertrag vereinbart.	

3	**Mieten für technische Anlagen, Geräte, Musikinstrumente und sonstige Einrichtungen** (voll umsatzsteuerpflichtig)	**Miete je Nutzung**

3.1.	**Bühnenvergrößerung** durch Podien-Anbau oder als Laufsteg (ca. 20 m²) bitte beachten: dadurch verringert sich die Maximal-Bestuhlung im Saal!	**130 €**
3.2.	**Podiumsbühne** im Kleinen Saal, max. 20 m², Standardhöhe 0,5 m	**120 €**
3.3.	**Einzelpodien,** pro Element	**11 €**
3.4.	**Tanzbodenbelag** für die Bühne im Großen Saal	**70 €**
3.5.	**Mobile Tonanlage ohne Veränderung, ohne technische Bedienung** 2 x 200 W, incl.CD, 16-Kanal-Mischpult, inkl. 2 Mikrofone, oder Rednerpult, 2 Lautsprecher auf Stativ. Für innen und außen (nicht im Großen Saal). Grundeinstellung ohne Veränderung während der Veranstaltung.	**100 €**
3.6.	**Kleine Mobile Tonanlage ohne Veränderung, ohne technische Bedienung** incl. Bluetooth, für maximal 2 Mikrofone oder Rednerpult. Für innen und außen (nicht im Großen Saal). Lautstärke regelbar.	**50 €**
3.7.	**Aktivlautsprecher** **Für Musik, Zuspieler von Handy oder Laptop mit 3,5mm Klinkenkabel-Anschluss.**	**15 €**
3.8.	**Zusätzliche Mikrofone** incl. Kabel und Stativ oder als Funk-Mikrofon, Anzahl abhängig von Art der Tonanlage pro Stück	**10 €**
3.9.	**Tisch-Mikrofone**	**10 €**
3.10.	**Grenzflächen-Mikron** (u.a. zur Verstärkung des Flügels)	**10 €**
3.11.	**Drum-Mikrofone** (Audix, 5-teilig)	**50 €**
3.12.	**Mikrofonierung Chor** (zur Verstärkung von Chören auf der Bühne, 4 Deckenmikrofone)	**40 €**
3.13.	**Rednerpult** (inklusive 2 Mikros und Notebook-Anschluss)	**20 €**

3.14.	**Monitoring 2- Wege**	**20 €**
3.15.	**Monitoring 4-Wege**	**40 €**
3.16.	**Konzertflügel IBACH** (nur auf der Bühne im großen Saal, ein extra Stimmen wird zusätzlich berechnet)	**82 €**
3.17.	**Klavier IBACH** (für alle Räume, ein extra Stimmen wird zusätzlich berechnet)	**38 €**
3.18.	**Garderobe- und Umkleideräume** im Keller für Mitwirkende Kleiner Saal	**22 €**
3.19.	**Zusätzliche Garderobe- und Umkleideräume** für Mitwirkende analog Tz. 2.5.	
3.20.	**Teeküche** (ohne Geschirr)	**40 €**
3.21.	**Flip-Chart** (ohne Papier)	**7 €**
3.22.	**Metaplan-Tafel (Pinnwand),** pro Tafel	**7 €**
3.23.	**CD-Player** (Portable)	**11 €**
3.24.	**Beamer** (10.000 ANSI-Lumen, fest eingebaut, im Großen Saal, für Kinoprojektionen geeignet)	**120 €**
3.25.	**Beamer** (5500 ANSI-Lumen), fest eingebaut, im Großen oder Kleinen Saal	**55 €**
3.26.	**Notebook** (mit MS Windows 10 und MS Office Standard)	**44 €**
3.27.	**Mobile Projektionswand** (4 x 3 m Projektionsfläche)	**32 €**
3.28.	**Videokamera** (Sony FDR-AX53, 4K, inkl. Stativ und 2 Akkus)	**50 €**
3.29.	**TourHazer 2.0** (professionelle Nebelmaschine)	**35 €**

Geräte, die in der hauseigenen Infrastruktur nicht enthalten sind, können bei Bedarf von externen Firmen zugemietet werden. Die Berechnung erfolgt nach Marktpreis in Absprache.

4 Personelle Unterstützung (voll umsatzsteuerpflichtig)

4.1	Der Personalbedarf einer Veranstaltung wird durch das Hausmanagement des Gemeinschaftshauses disponiert. Die Bedienung der stationären Ton- und Beleuchtungsanlagen in den Sälen darf nur durch vom Gemeinschaftshaus eingesetztes Personal erfolgen. Die anfallenden Kosten sind von der Mieterin/vom Mieter zu ersetzen. Die Kosten werden nach den Einsatzzeiten (incl. Aufbau und Einweisung, etc.) in vollen Stunden berechnet, angefangene Stunden gelten als volle Stunden.		
4.1.1	**Veranstaltungsleitung** bei Saal-Veranstaltungen verpflichtend (inklusive Auf- und Abbauzeiten)	pro Stunde	**31 €**
4.1.2	**Beleuchter/in** bei wechselnder Bühnenbeleuchtung verpflichtend	pro Stunde	**42 €**
4.1.3	**Tontechniker/in** bei Bedienung der PA-Anlage während der Veranstaltung erforderlich	pro Stunde	**42 €**
4.1.4	**Service-Personal** für Kasse, Einlass, Aufsicht, Garderobe, etc.)	pro Stunde	**22 €**
4.2	**Garderobenbewirtschaftung mit/ohne Garderobengebühr für das Publikum**		
4.2.1	Der/die Mieter*in bewirtschaftet die Garderobe mit eigenem Personal: Mietpauschale für die Garderobe		**50 €**
4.2.2	Das Garderobenpersonal wird vom Gemeinschaftshaus gestellt. Einschließlich Bewachung und Versicherung.: Mietpauschale für die Garderobe zzgl. Servicepersonal nach Tz. 4.1.4	 pro Stunde	 **50 €** **22 €**

Zusätzlich zu den genannten Tarifen wird die Mehrwertsteuer nach Maßgabe des am Veranstaltungstag geltenden Steuersatzes erhoben.

GEGENÜBERSTELLUNG DER MIETPREISTARIFE 2020-2023
für das Gemeinschaftshaus Langwasser

Die letzte Mietpreisanpassung erfolgte zum 01.01.2021.
Durch die Preissteigerungen der letzten Monate ist eine Anpassung der Mietpreistarife notwendig geworden. In Absprache mit Stk erfolgt i.d.R. eine Erhöhung der Preise um ca. 8 %, um die allgemeinen Preissteigerungen seit 2020 abzubilden. Um glatte Beträge zu benennen wurden Auf- und Abrundungen vorgenommen. Die Preise von 2020 stehen in Klammern.

1 Mietpreistarife für Veranstaltungsräume
Zu den Mieten für die Säle ist die gesetzliche Umsatzsteuer hinzuzurechnen

1.1 **Tarif I – normaler Tarif**
Gilt für alle Veranstaltungen, soweit nicht Tarif II oder III anzuwenden sind.

1.2 **Tarif II – ermäßigter Tarif**
Gilt für öffentliche Veranstaltungen von Wohlfahrtsorganisationen, Vereinen, Initiativen und Gruppen mit gemeinnützigen Zielen sowie von anerkannten Kirchen, Schulen und Parteien mit Sitz in Nürnberg.

1.3 **Tarif III – ermäßigter Tarif für regelmäßige Mitgliederveranstaltungen**
Gilt für die Nutzung von Gruppen-und Werkräumen durch Veranstalterinnen und Veranstalter gemäß Tz. 1.2. (ausgenommen Schulen) für regelmäßige Zusammenkünfte ihrer Mitglieder (mindestens einmal monatlich) während der normalen Öffnungszeiten.

2 Mieten für Säle und dazugehörige Nebenräume
für Mieter*innen mit Vorsteuerabzugsberechtigung zu 50 % umsatzsteuerpflichtig
Die Mietpreise ab 2023 sind in Klammern rot gesetzt.

2.5.1 bis 2.5.6 Erläuterung Tarif I = 100 % (+ 8 %), Tarif II = wie 2020 mit geringfügiger Erhöhung, ca. 63 % von I (bisher ca. 65 %) Begründung: Tarif II für gemeinnützig orientierte Mieter*innen soll bei den Saalmieten nur leicht erhöht werden.		**Grundmiete für Veranstaltungszeiten bis zu 3 Stunden**			**zusätzliche Miete ab 4. Veranstaltungsstunde pro Stunde**		
		I	**II**		**I**	**II**	
2.5.1.	**Großer Saal (400 m²)**	**(715 €) 660 €**	**(450 €) 440 €**		**(72 €) 70 €**	**(45 €) 46 €**	
2.5.2.	**Großer Saal, vorderer Teil (238 m²**	**(490 €) 450 €**	**(310 €) 300 €**		**(49 €) 48 €**	**(33 €) 33 €**	
2.5.3.	**Großer Saal, hinterer Teil (162 m²)**	**(250 €) 230 €**	**(150 €) 145 €**		**(25 €) 24 €**	**(16 €) 16 €**	
2.5.4.	**Kleiner Saal (192 m²)**	**(360 €) 330 €**	**(230 €) 220 €**		**(36 €) 34 €**	**(23 €) 23 €**	
2.5.5.	**Saalfoyer oder Hauptfoyer (270 m²/ 140 m²)** als zusätzlicher oder selbstständiger Veranstaltungs- bzw. Ausstellungsraum.	**(135 €) 125 €**	**(85 €) 80 €**		**(14 €) 14 €**	**(10 €) 10 €**	
2.5.6.	**Barfoyer (190 m²)** **in 2020 nicht einzeln vermietet**	**(100 €)**	**(65 €)**		**(10 €)**	**(6 €)**	

NUTZUNGSENTGELT für Räume (umsatzsteuerfrei)							
2.6. Erläuterung Tarif I = 100 % (+ 8 %), Tarif II = 50 % von I, Tarif III = 22 % von I (bisher 20 %; wegen gestiegener Betriebskosten, insbes. Energie, Reinigung stärkere proportionale Erhöhung, langfristig werden 25 % von Tarif I angestrebt)		**I**	**II**	**III**	**I**	**II**	**III**
2.6.1.	**RÄUME mit ca. 100 m²** Raum 11 (Nebenzimmer Gaststätte) Raum 21 + 22 (Nebengebäude 1 gesamt)	**(130 €) 120 €**	**(65 €) 60 €**	**(29 €) 25 €**	**(13 €) 12 €**	**(8 €) 8 €**	**(3 €) 3 €**
2.6.2.	**Räume mit ca. 50 bis 65 m²** Raum 1, 4, 6, 7, 8 (im Hauptgebäude) und Raum 25 + 26 (Nebengebäude 2 gesamt)	**(86 €) 80 €**	**(43 €) 40 €**	**(19 €) 15 €**	**(9 €) 8 €**	**(4 €) 4 €**	**(2 €) 2 €**
2.6.3.	**Räume mit ca. 25 m²** Raum 21 (Nebengebäude 1 Vorraum)	**(33 €) 30 €**	**(16 €) 15 €**	**(8 €) 7 €**	**(3 €) 3 €**	**(2 €) 2 €**	**(1 €) 1 €**
2.6.4.	**Räume für Privatfeiern mit ca. 100 m²** Raum 21 + 22 (Nebengebäude 1 gesamt inkl. Küchennutzung)	**(200 €) 150 €**	Pauschale Miete für eine Feier inkl. Geschirr Dauer nach Absprache Eigenbewirtung möglich				
2.6.5.	**EDV-Schulungsraum, ca. 45 m²** Raum 5, 12 Schüler- und 1 Lehrerarbeitsplatz	**(140 €) 130 €**	**(90 €) 85 €**	**(45 €) 45 €**	**(30 €) 30 €**	**(20 €) 20 €**	**(15 €) 15 €**
2.4	Verkaufspauschalen für Werbe- und Verkaufsveranstaltungen zusätzlich zu den Raummieten je Veranstaltungstag: großer Saal kleiner Saal, Haupt- oder Saalfoyer Gruppenraum					**(135 €) 125 €** **(90 €) 80 €** **(40 €) 35 €**	
2.5	Bearbeitungsgebühr bei Änderung des Mietvertrages und/oder der Rechnung auf Wunsch des Mieters/der Mieterin					**(20 €) 20 €**	
2.6	Nummerierte Plätze (Platznummern bei Stuhlreihenbestuhlun und Tischnummer bei Tischbestuhlung) **in 2020 je Tisch-/Stuhlnummer berechnet**					**Pauschal (50 €)**	

3	**Mieten für technische Anlagen, Geräte, Musikinstrumente und sonstige Einrichtungen** (voll umsatzsteuerpflichtig)	**Miete je Nutzung**
3.1.	**Bühnenvergrößerung** durch Podien-Anbau oder als Laufsteg (ca. 20 m²) bitte beachten: dadurch verringert sich die Maximal-Bestuhlung im Saal!	**(130 €) 110 €**
3.2.	**Podiumsbühne** im Kleinen Saal, max. 20 m², Standardhöhe 0,5 m	**(120 €) 110 €**
3.3.	**Einzelpodien,** pro Element	**(11 €) 10 €**
3.4.	**Tanzbodenbelag** für die Bühne im Großen Saal	**(70 €) 50 €**
3.5.	**Mobile Tonanlage ohne Veränderung, ohne technische Bedienung** 2 x 200 W, incl.CD, 16-Kanal-Mischpult, inkl. 2 Mikrofone, oder Rednerpult, 2 Lautsprecher auf Stativ. Für innen und außen (nicht im Großen Saal). Grundeinstellung ohne Veränderung während der Veranstaltung.	**(100 €) 50 €**
3.6.	**Kleine Mobile Tonanlage ohne Veränderung, ohne technische Bedienung** incl. Bluetooth, für maximal 2 Mikrofone oder Rednerpult. Für innen und außen (nicht im Großen Saal). Lautstärke regelbar.	**(50 € neu)**
3.7.	**Aktivlautsprecher** **Für Musik, Zuspieler von Handy oder Laptop mit 3,5mm Klinkenkabel-Anschluss.**	**(15 € neu)**

3.8.	**Zusätzliche Mikrofone** incl. Kabel und Stativ oder als Funk-Mikrofon, Anzahl abhängig von Art der Tonanlage pro Stück	**(10 €) 7 €**
3.9.	**Tisch-Mikrofone**	**(10 € neu)**
3.10.	**Grenzflächen-Mikron** (u.a. zur Verstärkung des Flügels)	**(10 € neu**
3.11.	**Drum-Mikrofone** (Audix, 5-teilig)	**(50 € neu)**
3.12.	**Mikrofonierung Chor** (zur Verstärkung von Chören auf der Bühne, 4 Deckenmikrofone)	**(40 € neu)**
3.13.	**Rednerpult** (inklusive 2 Mikros und Notebook-Anschluss)	**(20 € neu)**
3.14.	**Monitoring 2- Wege**	**(20 €) 18 €**
3.15.	**Monitoring 4-Wege**	**(40 €) 35 €**
3.16.	**Konzertflügel IBACH** (nur auf der Bühne im großen Saal, ein extra Stimmen wird zusätzlich berechnet)	**(82 €) 75 €**
3.17.	**Klavier IBACH** (für alle Räume, ein extra Stimmen wird zusätzlich berechnet)	**(38 €) 35 €**
3.18.	**Garderobe- und Umkleideräume** im Keller für Mitwirkende Kleiner Saal	**(22 €) 20 €**
3.19.	**Zusätzliche Garderobe- und Umkleideräume** für Mitwirkende analog Tz. 2.5.	
3.20.	**Teeküche** (ohne Geschirr)	**(40 €) 20 €**
3.21.	**Flip-Chart** (ohne Papier)	**(7 €) 6 €**
3.22.	**Metaplan-Tafel (Pinnwand),** pro Tafel	**(7 €) 6 €**
3.23.	**CD-Player** (Portable)	**(11 €) 10 €**
3.24.	**Beamer** (10.000 ANSI-Lumen, fest eingebaut, im Großen Saal, für Kinoprojektionen geeignet)	**(120 €) 100 €**
3.25.	**Beamer** (5500 ANSI-Lumen), fest eingebaut, im Großen oder Kleinen Saal	**(55 €) 50 €**
3.26.	**Notebook** (mit MS Windows 10 und MS Office Standard)	**(44 €) 40 €**
3.27.	**Mobile Projektionswand** (4 x 3 m Projektionsfläche)	**(32 €) 30 €**
3.28.	**Videokamera** (Sony FDR-AX53, 4K, inkl. Stativ und 2 Akkus)	**(50 € neu)**
3.29.	**TourHazer 2.0** (professionelle Nebelmaschine)	**(35 € neu)**

4	**Personelle Unterstützung** (voll umsatzsteuerpflichtig) hier fand eine Reduzierung des Stundensatzes oder ggf. eine geringfügige Erhöhung statt, da der Marktpreis günstiger geworden ist.		
4.6.1	**Veranstaltungsleitung** bei Saal-Veranstaltungen verpflichtend (inklusive Auf- und Abbauzeiten)	pro Stunde	**(31 €) 41 €**
4.6.2	**Beleuchter/in** bei wechselnder Bühnenbeleuchtung verpflichtend	pro Stunde	**(42 €) 41 €**
4.6.3	**Tontechniker/in** bei Bedienung der PA-Anlage während der Veranstaltung erforderlich	pro Stunde	**(42 €) 41 €**
4.6.4	**Service-Personal** für Kasse, Einlass, Aufsicht, Garderobe, etc.)	pro Stunde	**(22 €) 22 €**
4.7	**Garderobenbewirtschaftung mit/ohne Garderobengebühr für das Publikum**		
4.7.1	Der/die Mieter*in bewirtschaftet die Garderobe mit eigenem Personal: Mietpauschale für die Garderobe		**(50 € neu)**
4.7.2	Das Garderobenpersonal wird vom Gemeinschaftshaus gestellt. Einschließlich Bewachung und Versicherung.: Mietpauschale für die Garderobe zzgl. Servicepersonal nach Tz. 4.1.4	pro Stunde	**(50 €) 32 bzw. 64 €** **(22 €) 22 €**

MIETPREISTARIFE für das Gemeinschaftshaus Langwasser

Die Tarife für Räume, Einrichtungen, Geräte und die Sätze für die Personalkostenerstattung sind Nettopreise in EURO und gelten gemäß Stadtratsbeschluss vom 09.10.2020 ab 01.01.2021

1 Mietpreistarife für Veranstaltungsräume

Zu den Mieten für die Säle ist die gesetzliche Umsatzsteuer hinzuzurechnen

1.1 **Tarif I – normaler Tarif**
Gilt für alle Veranstaltungen, soweit nicht Tarif II oder III anzuwenden sind.

1.2 **Tarif II – ermäßigter Tarif**
Gilt für öffentliche Veranstaltungen von Wohlfahrtsorganisationen, Vereinen, Initiativen und Gruppen mit gemeinnützigen Zielen sowie von anerkannten Kirchen, Schulen und Parteien mit Sitz in Nürnberg.
Soweit dabei keine wirtschaftlichen Umsätze (wie Bewirtung, Eintritt, Tombola u.ä.) erzielt werden, ist nur die Hälfte der Saalmieten umsatzsteuerpflichtig.

1.3 **Tarif III – ermäßigter Tarif für regelmäßige Mitgliederveranstaltungen**
Gilt für die Nutzung von Gruppen-und Werkräumen durch Veranstalterinnen und Veranstalter gemäß Tz. 1.2. (ausgenommen Schulen) für regelmäßige Zusammenkünfte ihrer Mitglieder (mindestens einmal monatlich) während der normalen Öffnungszeiten.

Von den Bestimmungen dieser Tarifregelung kann in begründeten Einzelfällen abgewichen werden. Die Entscheidung darüber trifft die Leitung des Gemeinschaftshauses.

2 Berechnung der Mieten für Veranstaltungsräume

2.1 Die Entscheidung über die Zuordnung einer Veranstaltung zum Mietpreistarif (I, II, oder III) trifft das Gemeinschaftshaus unter Berücksichtigung der Kriterien zu Tz. 1.

2.2 Die Grundmiete beinhaltet Veranstaltungszeiten bis zu drei Stunden. Als Veranstaltungszeit gilt die Zeit ab Einlass des Publikums bis zum Programmende. Über drei Stunden hinaus gehende Veranstaltungszeiten werden nach angefangenen Verlängerungsstunden berechnet.

2.3 Zeiten außerhalb der Veranstaltungszeit, also Vorbereitungs-, Auf- und Abbauzeiten, Probezeiten, usw., an denen der Veranstaltungsbereich ganz oder teilweise von der Veranstalterin/vom Veranstalter oder anderen von ihr/ihm beauftragten Personen benutzt werden, werden je angefangener Stunde mit 50 % des Verlängerungsstundensatzes des jeweiligen Tarifs berechnet.
Die zu berechnende Mietzeit endet, wenn der angemietete Veranstaltungsbereich verlassen und abgesperrt werden kann.

KUF:
Amt für Kultur und Freizeit
Gemeinschaftshaus Langwasser
90473 Nürnberg, Glogauer Straße 50 // Fon 09 11 / 2 31-1 57 00 // Fax -1 57 09
E-Mail: GLw@stadt.nuernberg.de // Internet: www.kuf-kultur.de/langwasser

2.4	**MIETEN für Säle und dazugehörige Nebenräume** (umsatzsteuerpflichtig, siehe Tz. 1)						
		Grundmiete für Veranstaltungszeiten bis zu 3 Stunden			**zusätzliche Miete ab 4. Veranstaltungsstunde pro Stunde**		
		I	**II**		**I**	**II**	
2.5.1.	**Großer Saal** (400 m²)	**660,00 €**	**440,00 €**		**70,00 €**	**46,00 €**	
2.5.2.	**Großer Saal, vorderer Teil** (238 m²)	**450,00 €**	**300,00 €**		**48,00 €**	**33,00 €**	
2.5.3.	**Großer Saal, hinterer Teil** (162 m²)	**230,00 €**	**145,00 €**		**24,00 €**	**16,00 €**	
2.5.4.	**Kleiner Saal** (192 m²)	**330,00 €**	**220,00 €**		**34,00 €**	**23,00 €**	
2.5.5.	**Saalfoyer oder Hauptfoyer** (270 m²/ 140 m²) als zusätzlicher oder selbstständiger Veranstaltungs- bzw. Ausstellungsraum.	**125,00 €**	**80,00 €**		**14,00 €**	**10,00 €**	
	Die Miete in den Sälen schließt die Bereitstellung der vorhandenen Bühnentechnik (Licht und Ton) sowie die Benutzung der Bühne und Künstlergarderobe (nur im Großen Saal) ein. Komplexe Technikanforderungen werden gesondert berechnet. Die Nutzung der Säle unterliegt den Anforderungen der Versammlungsstättenverordnung. In den Saalmieten ist grundsätzlich eine Bestuhlung gemäß der vorhandenen, genehmigten Bestuhlungspläne enthalten. Das Gemeinschaftshaus Langwasser stellt für Saalveranstaltungen eine qualifizierte Veranstaltungsleitung gemäß Versammlungsstättenverordnung (VStättV). Diese und darüber hinaus gehender Personalbedarf werden gesondert berechnet.						

2.5	Nutzungsentgelt **für Räume (umsatzsteuerfrei)**						
		I	**II**	**III**	**I**	**II**	**III**
2.5.1.	**Räume mit ca. 100 m²** Raum 11 (Nebenzimmer Gaststätte) Raum 21 + 22 (Nebengebäude 1 gesamt)	**120,00 €**	**60,00 €**	**25,00 €**	**12,00 €**	**8,00 €**	**3,00 €**
2.5.2.	**Räume mit ca. 50 bis 65 m²** Raum 1, 4, 6, 7, 8 (im Hauptgebäude) und Raum 25 + 26 (Nebengebäude 2 gesamt)	**80,00 €**	**40,00 €**	**15,00 €**	**8,00 €**	**4,00 €**	**2,00 €**
2.5.3.	**Räume mit ca. 25 m²** Raum 21 (Nebengebäude 1 Vorraum)	**30,00 €**	**15,00 €**	**7,00 €**	**3,00 €**	**2,00 €**	**1,00 €**
2.5.4.	**Räume für Privatfeiern mit ca. 100 m²** Raum 21 + 22 (Nebengebäude 1 gesamt inkl. Küchennutzung) oder Raum 11 (Nebenzimmer Gaststätte (inkl. Küchennutzung)	**150,00 €**	Pauschale Miete für eine Feier Dauer nach Absprache ohne Geschirr im Nebengebäude 1: Eigenbewirtung möglich im Nebenzimmer Gaststätte: Die Bewirtung ist mit der Gaststätte abzusprechen				
2.5.5.	**wie 2.5.4**	**170,00 €**	zzgl. mit Geschirr für 60 Personen				
2.5.6.	**EDV-Schulungsraum, ca. 45 m²** Raum 5, 12 Schüler- und 1 Lehrerarbeitsplatz	**130,00 €**	**85,00 €**	**45,00 €**	**30,00 €**	**20,00 €**	**15,00 €**
	Die Miete in den Räumen schließt eine Grundbestuhlung gemäß der vorhandenen Bestuhlungspläne und – soweit vorhanden – die Benutzung der eingebauten Beamer und Lautsprecher ein. Sonderbestuhlungen werden gesondert berechnet.						

2.6	Verkaufspauschalen für Werbe- und Verkaufsveranstaltungen zusätzlich zu den Raummieten je Veranstaltungstag: großer Saal kleiner Saal, Haupt- oder Saalfoyer Gruppenraum	 **125,00 €** **80,00 €** **35,00 €**
2.7	Bearbeitungsgebühr bei Änderung des Mietvertrages und/oder der Rechnung auf Wunsch des Mieters/der Mieterin	**20,00 €**
2.8	Nummerierte Plätze: je Platznummer (Stuhlreihenbestuhlung je Tischnummer (Tischbestuhlung)	 **0,20 €** **0,70 €**
2.9	Änderung der Bestuhlung während einer Veranstaltung oder am Veranstaltungstag: Jede Umstuhlung gilt als Beginn einer neuen Veranstaltung und wird entsprechend berechnet.	
2.10	Bei der Anmietung eines Saales oder Raumes mit gleichbleibender Bestuhlung für mehrere aufeinander folgende Tage ermäßigt sich der Mietpreis ab dem zweiten Tag um 20 %	
2.11	Bei Nutzungszeiten an Samstagen, Sonn- und Feiertagen wird ein Zuschlag von 10 % zuzüglich Umsatzsteuer (entsprechend den Bestimmungen der Tz. 1.1 bis 1.3) berechnet.	
2.12	Für die Benutzung von Räumen, Geräten, Einrichtungen und Leistungen, die über den in den Mietpreistarifen festgelegten Rahmen hinaus gehen, wird eine dem Aufwand angepasste Miete berechnet.	
2.13	Das Gemeinschaftshaus kann von der Mieterin/dem Mieter eine Sicherheitsleistung verlangen. Umfang und Geltungsbereich werden im Mietvertrag vereinbart.	

3	**Mieten für technische Anlagen, Geräte, Musikinstrumente und sonstige Einrichtungen** (voll umsatzsteuerpflichtig)	**Miete je Nutzung**
3.1.	**Bühnenvergrößerung** durch Podien-Anbau oder als Laufsteg (ca. 20 m²) bitte beachten: dadurch verringert sich die Maximal-Bestuhlung im Saal!	**110,00 €**
3.2.	**Podiumsbühne** im Kleinen Saal, max. 20 m², Standardhöhe 0,5 m	**110,00 €**
3.3.	**Einzelpodien,** pro Element	**10,00 €**
3.4.	**Tanzbodenbelag** für die Bühne im Großen Saal	**50,00 €**
3.5.	**Mobile Tonanlage ohne Veränderung, ohne technische Bedienung** 2 x 200 W, incl.CD, MD, MP3, 8-Kanal-Mischpult, 1 Mikrofon, 2 Lautsprecher auf Stativ, Rednerpult. Für innen und außen (nicht im Großen Saal). Grundeinstellung ohne Veränderung während der Veranstaltung.	**50,00 €**
3.6.	**Zusätzliche Mikrofone** incl. Kabel und Stativ, Anzahl abhängig von Art der Tonanlage pro Stück	**7,00 €**
3.7.	**Monitoring 2- Wege**	**18,00 €**
3.8.	**Monitoring 4-Wege**	**35,00 €**
3.9.	**Konzertflügel IBACH** (nur auf der Bühne im großen Saal, ein extra Stimmen wird zusätzlich berechnet)	**75,00 €**
3.10.	**Klavier IBACH** (für alle Räume, ein extra Stimmen wird zusätzlich berechnet)	**35,00 €**
3.11.	**Zusätzliche Umkleideräume** für Mitwirkende pro Raum	**20,00 €**
3.12.	**Teeküche**	**20,00 €**
3.13.	**AV-Wiedergabegeräte** (Video, CD oder DVD) mit Fernseher	**20,00 €**
3.14.	**Overhead-Projektoren**	**15,00 €**
3.15.	**Flip-Chart** (ohne Papier)	**6,00 €**
3.16.	**Metaplan-Tafel (Pinnwand),** pro Tafel	**6,00 €**

3.17.	**CD-Player** (Portable)	**10,00 €**
3.18.	**Beamer** (10.000 ANSI-Lumen, fest eingebaut, im Großen Saal, für Filmprojektionen geeignet)	**100,00 €**
3.19.	**Beamer** (5500 ANSI-Lumen), fest eingebaut, im Großen oder Kleinen Saal	**50,00 €**
3.20.	**Beamer** (mind. 3500 ANSI-Lumen), mobil, nicht für die Säle	**45,00 €**
3.21.	**Notebook** (mit MS Windows 10 und MS Office Standard)	**40,00 €**
3.22.	**Mobile Projektionswand** (4 x 3 m Projektionsfläche)	**30,00 €**
3.23.	**Geschirrbox für 50 Personen** (Kaution erforderlich)	**35,00 €**

Geräte, die in der vorhandenen Infrastruktur nicht enthalten sind, können bei Bedarf von externen Firmen zugemietet werden. Die Berechnung erfolgt nach Marktpreis in Absprache.

4 Personelle Unterstützung (voll umsatzsteuerpflichtig)

4.1	Der Personalbedarf einer Veranstaltung wird durch das Hausmanagement des Gemeinschaftshauses disponiert. Die Bedienung der stationären Ton- und Beleuchtungsanlagen in den Sälen darf nur durch vom Gemeinschaftshaus eingesetztes Personal erfolgen. Die anfallenden Kosten sind von der Mieterin/vom Mieter zu ersetzen. Die Kosten werden nach den Einsatzzeiten (incl. Aufbau und Einweisung, etc.) in vollen Stunden berechnet, angefangene Stunden gelten als volle Stunden.		
4.1.1	**Veranstaltungsleitung** bei Saal-Veranstaltungen obligatorisch	pro Stunde	**41,00 €**
4.1.2	**Beleuchter/in** bei wechselnder Bühnenbeleuchtung erforderlich	pro Stunde	**41,00 €**
4.1.3	**Tontechniker/in** bei Bedienung der PA-Anlage während der Veranstaltung erforderlich	pro Stunde	**41,00 €**
4.1.4	**Service-Personal** für Kasse, Einlass, Aufsicht, etc.)	pro Stunde	**22,00 €**

4.2	**Garderobenbewirtschaftung mit/ohne Garderobengebühr für das Publikum** einschließlich Bewachung und Versicherung. Bei Saalveranstaltungen im Hauptgebäude mit mehr als **100** (kleiner Saal) bzw. **150** Besucher/innen (großer Saal) besteht die Verpflichtung zur Garderobenbewirtschaftung durch das Gemeinschaftshaus während der kalten Jahreszeit vom 1. Oktober bis 30. April. Die Mieterin/der Mieter setzt die Höhe der Gebühr fest, kann aber auch auf die Gebühr verzichten. Das Gemeinschaftshaus vereinnahmt ggf. die Gebühr vom Publikum und zahlt diese nach Kassenschluss an den/die Mieter/in aus. **Die von der Mieterin/vom Mieter zu ersetzenden Kosten sind:** Die Personalkosten für die Nutzungszeit zuzüglich 1 Std. Vorbereitungs- und Aufräumzeit (je 30 Min. vor Einlassbeginn und nach Ende der Nutzungszeit) und einer Versicherungspauschale.	
4.2.1	**Bei Veranstaltungen mit bis zu 350 erwarteten Besucherinnen/Besuchern** Grundbetrag (1 Pers., 1 Std. à 22,00 € + 10,00 € Versicherungspauschale.) und je Stunde Nutzungszeit (Einlassbeginn bis Nutzungsende)	**32,00** **22,00**
4.2.2	**Bei Veranstaltungen mit mehr als 350 erwarteten Besucherinnen/Besuchern** Grundbetrag (2 Pers., 1 Std. à 22,00 € + 20,00 € Versicherungspauschale) und je Stunde Nutzungszeit (Einlassbeginn bis Nutzungsende)	**64,00** **42,00**

Beschlussvorlage
KuF/004/2023

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Kulturausschuss	07.07.2023	öffentlich	Gutachten
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Beschluss-Auflage

Betreff:
Satzung zur Änderung der Satzung der Musikschule Nürnberg (Musikschulsatzung - MusS)

Anlagen:
01_Sachverhalt
02_Änderungsatzung_Entwurf
03_Überlassungsschein_Entwurf
04_Satzung_aktueller Stand
05_Überlassungsschein_aktueller Stand

Sachverhalt (kurz):
Die Satzung der Musikschule Nürnberg wurde zuletzt 2018 geändert. Es sind nun umfangreiche Anpassungen erforderlich.
Aus diesem Grund wird eine neue Satzung vorgeschlagen.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum	
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☒ Nein

☐ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☒ **RA und DiP** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

Gutachtenvorschlag:
Der Kulturausschuss begutachtet die beiliegende Satzung zur Änderung der Satzung für die Musikschule Nürnberg (Musikschulsatzung - MusS) und empfiehlt dem Stadtrat, diese Satzung zu erlassen.

Beschlussvorschlag:
Entsprechend dem Gutachten des Kulturausschusses vom 07.07.2023 wird der Erlass der beiliegenden Satzung zur Änderung der Satzung für die Musikschule Nürnberg (Musikschulsatzung – SeS) beschlossen.

Satzung der Musikschule Nürnberg
(MusikschulS-MusS)

Sachverhalt:

Die Satzung der Musikschule Nürnberg wurde zuletzt zum September 2018 geändert. In Absprache mit Stk und 2. BM wurden während der Coronazeit keine Änderungen durchgeführt. Es sind nun aktuelle Anpassungen erforderlich.

Die Coronazeit war eine große Belastung, sowohl für die Schülerinnen und Schüler der Musikschule Nürnberg als auch für die Musikschule Nürnberg selbst. Aber gerade hier hat sich die Bedeutung der musikalischen Bildung und des sozialen Miteinanders in der Musikschule gerade für Kinder und Jugendliche noch einmal in besonderem Maße gezeigt.

Am 8.7.2022 wurde dem Kulturausschuss das Konzept der „Musikschule für alle“ vorgelegt, das sich der Bildungsgerechtigkeit verpflichtet sieht. Es basiert auf wohnortnahem Unterricht in den Nürnberger Schulen, insbesondere den Grundschulen. Nur so ist ein breites Angebot für alle Bevölkerungsschichten zu gewährleisten. Die Nutzung dieser breiten Palette von Klassenzimmern in der ganzen Stadt ist u.a. eine Voraussetzung zur Erreichung des städtischen Einnahmeziels.

Eine weitere Grundlage ist die Möglichkeit, qualifiziertes Fachpersonal einstellen zu können. Die Anforderung an die Musikschullehrkräfte ergibt sich aus der Sing- und Musikschulverordnung des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst. Angesichts der derzeitigen Wiederbesetzungssperre im Bereich 2. BM und der Tatsache, dass bisher nicht extern ausgeschrieben werden durfte, waren freigewordene Stellen nicht mehr besetzbar. Sollte das Angebot nicht aufrechterhalten werden können, bedeutet das auch, dass diese Schülerinnen und Schüler nicht mehr bei Ensembles der Musikschule mitspielen können. Es ist davon auszugehen, dass dies auch Kinder aus sozial schwachen Familien trifft, die sich nur aufgrund der Nutzung von entsprechenden Ermäßigungen der Musikschule Musikunterricht leisten können. Daher ist die Musikschule auf die Möglichkeit einer externen Besetzung freiwerdender Stellen angewiesen. Folgen sind sonst nicht nur eine dauerhafte Abwanderung langjähriger Schülerinnen und Schüler, sondern auch eine Verringerung der Gebühreneinnahmen.

Die Änderungen der Musikschulsatzung im Einzelnen:

Auf alle Formulierungen wurde der sog. Digitalisierungscheck angewandt. Dadurch wurde insbesondere die Formulierung „in Textform“ aufgenommen, die die Möglichkeit „schriftlich als E-Mail“, und „schriftlich auf Papier“ impliziert.

Ebenso kommt nun durchgängig die Formulierung „Schülerinnen und Schüler“ zur Anwendung. Auf diesem Wege wurden auch Formulierungen vereinheitlicht. In allen Regelungen wurde der einheitliche Terminus „Musikschuljahr“, „Fachlehrkraft“, „Leitung der Musikschule Nürnberg“ sowie „Musikschule Nürnberg“ eingesetzt.

In § 2 (Aufgaben und Ziele) Abs. 1 Satz 2 und 3 soll nun deutlich aufgezeigt werden, dass die Musikschule eine „Musikschule für alle“ ist. Ausdrücklich werden nun die Dezentralität sowie die kulturelle Offenheit und Nachhaltigkeit erwähnt.

§ 4 (Musikschulforum) wurde in der bisherigen Fassung gestrichen, da dieses Gremium in der bisherigen Vielzahl der geforderten Teilnehmer nicht mehr tagen konnte.

Die neue Fassung lautet: Zur Unterstützung der Musikschularbeit und zur Wahrung von Interessen können beratende Vereinigungen wie Elternvertretung, Förderverein, Stiftung oder Beirat gebildet werden.

In der Auflistung von § 6 (Angebot) Abs. 1 Nr. 6 wurde „Förderklasse und Frühförderung“ in „Begabtenförderung und Studienvorbereitende Ausbildung (SVA)“ geändert.

In § 7 (Unterricht im Elementarbereich) wurde nun deutlicher formuliert, dass zum Unterricht auch Zeit zum Austausch mit den Erziehungsberechtigten gehört. Außerdem wurde das neue Unterrichtsfach „Elementare Musikpädagogik für Erwachsene“ aufgenommen, da in der Vergangenheit zunehmend Anfragen nach Kursen speziell für Erwachsene gekommen waren.

In § 8 (Vokalunterricht) und § 11 (Ensemble- und Ergänzungsfächer) wurden Formulierungen deutlicher gestaltet.

Bei § 10 (Klassenmusizieren) wurde eine Mindesteilnehmerzahl von 15 Kindern einer Klasse/ Jahrgangsstufe eingefügt, da ansonsten das Zusammenspiel wenig Sinn macht, aber auch die Personalkosten der Musikschule Nürnberg unverhältnismäßig hoch wären.

In § 11 (Ensemblefächer) wurde eingefügt, dass die Einteilung durch die Schulleitung der Musikschule erfolgt. Dies soll deutlich machen, dass kein Rechtsanspruch auf Einteilung in ein bestimmtes Ensemble besteht. In Abs. 3 (Ergänzungsfächer) wurden insbes. Beispiele aufgenommen.

In § 12 (Begabtenförderung) wurden die bisher detaillierten Einzelheiten der Begabtenförderung (Frühförderung und Förderklasse) gestrichen, da sich diese nach den Vorgaben des Verbands deutscher Musikschulen (VdM) richten und die Musikschule Nürnberg keinen Einfluss darauf hat. Etwaige Änderungen der VdM-Richtlinien könnten sonst nur durch eine Änderung der Satzung der Musikschule Nürnberg umgesetzt werden.

§ 13 (Ergänzende Angebote, Projekte und Veranstaltungen) wurde komplett neu gefasst. Er zeigt exemplarisch auf, wie der kontinuierliche Musikschulunterricht durch z.B. kürzere Projekte ergänzt werden kann. Auch aufgenommen wurde, dass die Teilnahme an Veranstaltungen Bestandteil des Unterrichtes ist.

In § 15 (Anmeldung) wurde die Möglichkeit einer online-Anmeldung aufgenommen, die ab September 2023 eingeführt wird.

§ 18 (Unterrichtsausfall) Abs. 3 wurde deutlicher gefasst. Unterrichtsstunden, die durch unvermeidliche Verhinderung (z. B. Konzerttätigkeit) der Fachlehrkraft ausfallen, werden unverändert vor- bzw. nachgegeben. Neu geregelt ist nun, dass bei von der Musikschule Nürnberg angeordneten Ausfällen (z. B. bei Schulveranstaltungen, schulinternen Konzerten, Weiterbildung) oder Ausfall durch Unterrichtsbefreiung gem. TVöD (z.B. Dienstjubiläum) der Unterricht nicht vor- bzw. nachgeholt werden muss. Ansprüche auf Erstattung daraus regelt die Musikschulgebührensatzung.

§ 19 (Unterrichtsstätten) wurde komplett überarbeitet und ergänzt. Dies betrifft insbes. die Aufsichtspflicht der Fachlehrkräfte der Musikschule Nürnberg.

Außerdem wurde hier nun die Möglichkeit zu digital gestütztem Unterricht aufgenommen. Dies darf allerdings nur in begründeten Ausnahmefällen erfolgen, da Präsenzunterricht weiterhin an oberster Stelle steht.

§ 20 (Datenschutz) wurde neu aufgenommen. Die bisherigen Regelungen von § 20 ff rücken um eine Ziffer nach hinten (§ 21 ff).
„Die Musikschule Nürnberg erhebt nur Daten, die sie für die ordnungsgemäße Erfüllung ihrer Aufgaben benötigt. Die Daten werden nur für diese Aufgaben verwendet. Die datenschutzrechtlichen Bestimmungen werden hierbei beachtet. Mit der Anmeldung wird die Einwilligung in die Erhebung und Nutzung von Daten, auch für den Unterricht durch digitale Technologien, erteilt.“

Der nun § 25 (Gesundheitsbestimmungen) wurde dahingehend ergänzt, dass auch der jeweils geltende Hygieneplan der Musikschule Nürnberg bzw. des Unterrichtsortes anzuwenden ist.

Dem Kulturausschuss wird die mit dem Rechtsamt abgestimmte Satzung zur Begutachtung vorgelegt.

Satzung der Musikschule Nürnberg (Musikschulsatzung – MusS)

Ö 22

Vom .....

Die Stadt Nürnberg erlässt auf Grund von Art. 23 Satz 1 und Art. 24 Abs. 1 Nr. 1 der Gemeindeordnung für den Freistaat Bayern in der Fassung der Bekanntmachung vom 22. August 1998 (GVBl. S. 796), zuletzt geändert durch § 2 des Gesetzes vom 9. Dezember 2022 (GVBl. S. 674), folgende Satzung:

Inhaltsübersicht:

Abschnitt I Struktur und Angebot
§ 1 Name und Zweck
§ 2 Aufgabe und Ziele
§ 3 Leitung der Musikschule
§ 4 Unterstützende Gremien
§ 5 Pflichten der Schülerinnen und Schüler
§ 6 Angebot
§ 7 Unterricht im Elementarbereich
§ 8 Vokalunterricht
§ 9 Instrumentalunterricht
§ 10 Klassenmusizieren
§ 11 Ensemble- und Ergänzungsfächer
§ 12 Begabtenförderung und Studienvorbereitende Ausbildung (SVA)
§ 13 Ergänzende Angebote, Projekte und Veranstaltungen
§ 14 Regionalwettbewerb „Jugend musiziert“

Abschnitt II Organisation
§ 15 Anmeldung und Aufnahme
§ 16 Schuljahr, Beendigung des Unterrichtsverhältnisses, Ausscheiden und Ausschluss
§ 17 Gebühren
§ 18 Unterrichtsausfall, Abwesenheit der Schülerin / des Schülers
§ 19 Unterrichtsstätten
§ 20 Datenschutz
§ 21 Veranstaltungen, Bild- und Tonaufzeichnungen
§ 22 Öffentliches Auftreten
§ 23 Instrumente
§ 24 Bescheinigung
§ 25 Gesundheitsbestimmungen
§ 26 Inkrafttreten, Außerkrafttreten

Anlage zu § 23

Abschnitt I Struktur und Angebot

§ 1
Name und Zweck

(1) Die Musikschule Nürnberg ist eine gemeinnützige Unterrichts- und Bildungseinrichtung der Stadt und trägt den Namen „Musikschule Nürnberg“.

(2) Die Stadt verfolgt mit dem Betrieb der Musikschule Nürnberg durch Förderung von Bildung und Erziehung ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnitts „Steuerbegünstigte Zwecke” der Abgabenordnung.

(3) Die Stadt ist selbstlos tätig, sie verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.

(4) Die Mittel der Musikschule Nürnberg dürfen nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden. Die Stadt erhält bei Auflösung der Musikschule Nürnberg nicht mehr als ihre eingezahlten Kapitalanteile und den gemeinen Wert ihrer geleisteten Sacheinlagen zurück.

(5) Es darf keine Person durch Ausgaben, die dem Zweck der Einrichtungen fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigt werden.

(6) Bei Auflösung oder Aufhebung der Musikschule Nürnberg ist das Vermögen ausschließlich zur Förderung von musikalischer Ausbildung und musikalischer Erziehung zu verwenden.

§ 2
Aufgabe und Ziele

(1) Die Musikschule Nürnberg ist Bestandteil des allgemeinen musikalischen Bildungswesens der Stadt. Sie pflegt und vermittelt das Kulturgut Musik. Aufgabe der Schule ist es, eine Musikschule für alle zu sein: vorrangig Kinder und Jugendliche an die Musik heranzuführen, Begabungen frühzeitig zu fördern und besonders Interessierte auf ein Berufsstudium vorzubereiten. Ziel der Musikschule Nürnberg ist die dezentrale Bereitstellung von Unterrichtsorten und dadurch die Teilnahme möglichst wohnortnah zu ermöglichen; dazu gehören auch kulturelle Offenheit und Nachhaltigkeit.

Die Musikschule Nürnberg führt ihre Schülerinnen und Schüler zum eigenen Singen und Musizieren und leistet somit einen Beitrag zur Persönlichkeitsbildung und zur sozialen Erziehung. Sie schafft auch die Grundlagen für eine spätere musikalische Berufsausbildung (Studienvorbereitende Ausbildung).

Die Musikschule Nürnberg pflegt Sing- und Musizierformen aus allen Gebieten der Musik und arbeitet eng mit anderen musikalischen und kulturellen Einrichtungen zusammen. Als Mitglied im Verband deutscher Musikschulen ist die Musikschule Nürnberg nach den Richtlinien dieses Verbandes ausgerichtet; die Lehrpläne des Verbandes sind verbindlich.

(2) Ausbildungsziel der Musikschule Nürnberg ist neben einer musikalischen Grundausbildung die Vermittlung von instrumentalen und vokalen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie eine hohe, den individuellen Begabungsvoraussetzungen entsprechende Ensemblefähigkeit der Schülerinnen und Schüler.

(3) Voraussetzung für eine Unterrichtstätigkeit an der Musikschule Nürnberg ist ein qualifizierender Abschluss an einer Musikhochschule, einer Universität oder einer vergleichbaren Einrichtung. Im Einzelfall kann hiervon aus fachlichen Gründen bei Vorliegen einer der Tätigkeit entsprechenden musikpädagogischen Befähigung abgewichen werden.

(4) Im Zusammenwirken von Fachlehrkräften, Schülerinnen und Schülern und Erziehungsberechtigten trägt die Musikschule Nürnberg Verantwortung dafür, dass die musikalischen Ausbildungsziele erreicht werden.

§ 3
Leitung der Musikschule

Die Musikschule Nürnberg wird von einer Fachlehrkraft mit einer § 2 Abs. 3 Satz 1 entsprechenden Qualifikation geleitet. Die Leitung der Musikschule Nürnberg wird vom Stadtrat ernannt.

§ 4
Unterstützende Gremien

Zur Unterstützung der Musikschularbeit und zur Wahrung von Interessen können beratende Vereinigungen wie Elternvertretung, Förderverein, Stiftung oder Beirat nach den entsprechenden gesetzlichen Vorgaben gebildet werden.

§ 5
Pflichten der Schülerinnen und Schüler

Die gesetzlichen Vertreter der an der Musikschule Nürnberg aufgenommenen Schülerinnen und Schüler verpflichten sich, für deren regelmäßigen und gewissenhaften Unterrichtsbesuch zu sorgen. Die Schülerinnen und Schüler sollen den Anweisungen der Fachlehrkraft entsprechend üben. Sie sind verpflichtet, mindestens einmal im Schuljahr zum Zwecke eines Leistungsnachweises an einem Vortragsabend, Klassenabend oder Schülervorspiel der Musikschule Nürnberg teilzunehmen. Die Anmeldung hierzu erfolgt durch die Fachlehrkraft nach Rücksprache mit den Schülerinnen und Schülern. Um die Ausbildungsziele aus § 2 zu erreichen, sollen Schülerinnen und Schüler in instrumentalen oder vokalen Ensembles, Bands oder Combos sowie in einem der Orchester mitwirken und im Sinne der Musikschule Nürnberg an zusätzlichen Veranstaltungen teilnehmen.

§ 6
Angebot

(1) Die Musikschule Nürnberg bietet kontinuierlichen Unterricht in folgenden Bereichen an:
1. Unterricht im Elementarbereich;
2. Vokalunterricht;
3. Instrumentalunterricht;
4. Klassenmusizieren;
5. Ensemble- und Ergänzungsfächer;
6. Begabtenförderung und Studienvorbereitende Ausbildung (SVA)
7. musikalische Projekte nach Bedarf.

(2) Über Form und Umfang des Unterrichts entscheidet die Musikschule Nürnberg. Ein Anspruch auf Einzelunterricht, eine bestimmte Unterrichtsstätte, eine bestimmte Unterrichtsdauer, eine bestimmte Gruppengröße oder die Einteilung in eine bestimmte Gruppe besteht nicht.

§ 7
Unterricht im Elementarbereich

(1) Der Unterricht im Elementarbereich vermittelt die Grundlagen der musikalischen Erziehung.

Er umfasst:

1. Musik für die Kleinsten
   Dieser Kurs wird in Mutter/Vater-Kind-Gruppen für Kinder im Alter ab 18 Monaten angeboten und dauert zwei Jahre. Der Unterricht besteht aus zwei Teilen: 45 Minuten Unterrichtszeit in Gruppen und 15 Minuten Austausch zwischen den Erziehungsberechtigten und der Fachlehrkraft.

2. Musikalische Früherziehung
   In die Musikalische Früherziehung werden Kinder im Vorschulalter aufgenommen. Der Kurs dauert zwei Jahre. Der Unterricht besteht aus zwei Teilen: 45 Minuten Unterrichtszeit in Gruppen und 15 Minuten Austausch zwischen den Erziehungsberechtigten und der Fachlehrkraft.

   Für Kinder ein Jahr vor der Einschulung wird zusätzlich ein einjähriger Kurs angeboten. Satz 3 gilt entsprechend.

3. Musikalische Grundausbildung
   Der Kurs der Musikalischen Grundausbildung wird für Kinder im Grundschulalter eingerichtet. Er dauert zwei Jahre. Der Unterricht besteht aus zwei Teilen: 45 Minuten Unterrichtszeit in Gruppen und 15 Minuten Austausch zwischen den Erziehungsberechtigten und der Fachlehrkraft.

4. Instrumentenkarussell
   Dieser Kurs bietet Kindern ab sechs Jahren (in der Regel nach der Musikalischen Früherziehung) die Möglichkeit, im Turnus von mehreren Wochen verschiedene Instrumente auszuprobieren und dabei Vorlieben und besondere Eignungen zu entdecken und zu entwickeln. Es werden musikalische Grundbegriffe gefestigt, die einen Einstieg in den Instrumentalunterricht erleichtern. Der Kurs dauert ein Jahr. Der Unterricht wird einmal wöchentlich 45 Minuten in Gruppen erteilt. Die Auswahl der Instrumente obliegt der Musikschule Nürnberg.

5. Elementare Musikpädagogik für Erwachsene
   Der Unterricht wird einmal wöchentlich 45 Minuten in Gruppen erteilt.

(2) Eine gesonderte Abmeldung gemäß § 16 Abs. 2 am Ende eines Kurses im Elementarbereich nach Nr. 1-4 ist nicht erforderlich.

§ 8
Vokalunterricht

(1) Das Unterrichtsfach Solo- und Ensemblegesang wird in Einzel- und Gruppenunterricht erteilt. Bei Bedarf kann das Fach Korrepetition angeboten werden.

(2) Die Chorabteilung der Musikschule Nürnberg besteht aus jungerChor nürnberg, Chorklassen und weiteren Chorangeboten. Der jungeChor nürnberg verbindet die Bestandteile Singen im Chor, Stimmbildung und eine musiktheoretische Ausbildung. Die Teilnahme an allen Unterrichtsteilen ist verpflichtend. Die Stimmbildung wird dabei in der Regel als Gruppenunterricht durchgeführt.

§ 9
Instrumentalunterricht

(1) In den Instrumentalunterricht werden Kinder, Jugendliche und Erwachsene aufgenommen. Bei Kindern soll einer instrumentalen Ausbildung der Besuch der Musikalischen Früherziehung oder Musikalischen Grundausbildung vorangegangen sein.

(2) Der Unterricht erstreckt sich auf alle Instrumentalfächer, die von der Musikschule Nürnberg angeboten werden. Bei Bedarf werden die Schülerinnen und Schüler bei der Instrumentenwahl beraten.

(3) Der Unterricht wird in der Regel als Gruppenunterricht von 45 Minuten Dauer oder als Einzelunterricht von 30 Minuten Dauer wöchentlich angeboten. Bei entsprechender Eignung und Leistung der Schülerin/des Schülers kann im Einzelfall seitens der Musikschule Nürnberg ein individueller Einzelunterricht von 45 oder 60 Minuten Dauer je Woche angeboten werden.
Der Gruppenunterricht wird nach Alter und Vorbildung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer so zusammengesetzt, dass die besonderen Qualitäten des Gruppenunterrichts genutzt werden können. Über die Zusammensetzung von Gruppen und deren Änderung entscheidet die jeweilige Fachlehrkraft in Rücksprache mit den betreffenden Schülerinnen und Schülern oder deren gesetzlichen Vertretern.

§ 10
Klassenmusizieren

(1) Die Musikschule Nürnberg betreibt in Kooperation mit den Regelschulen Bläserklassen, Streicherklassen, Blockflötenklassen und Chorklassen. Voraussetzung ist, dass sich mindestens 15 Kinder einer Klasse / Jahrgangsstufe beteiligen. Der Unterricht findet in Kooperation in und mit den jeweiligen Regelschulen in der Regel zweimal wöchentlich statt.

(2) Das Klassenmusizieren dauert zwei Jahre. Eine gesonderte Abmeldung gemäß § 16 Abs. 2 am Ende der beiden Jahre ist nicht erforderlich. Wenn der Unterricht danach in anderer Form fortgeführt werden soll, ist eine erneute Anmeldung nötig.

§ 11
Ensemble- und Ergänzungsfächer

(1) Ensemblefächer dienen der Erweiterung und Vertiefung des im Unterricht Gelernten. Zu diesen Fächern gehören Instrumentalensembles, Kammermusikgruppen, Orchester, Chor und Gesangsensembles.

(2) Die Fähigkeit des Musizierens im Ensemble gehört zu den Ausbildungszielen der Musikschule Nürnberg. Der Besuch eines geeigneten Ensemblefaches ist daher sinnvoll, um bisher Erlerntes in steter Zusammenarbeit und nach Möglichkeit durch regelmäßige Auftritte zu vertiefen. Die Schülerin/der Schüler wird von der Fachlehrkraft bei der Auswahl des passenden Ensembles beraten. Die Einteilung erfolgt durch die Schulleitung der Musikschule Nürnberg.

(3) Ergänzungsfächer sind zum einen kontinuierliche Unterrichtsfächer zur inhaltlichen Bereicherung des instrumentalen und vokalen Bildungsangebots, insbesondere Gehörbildung, Musiklehre, Musiktheorie. Zum andern stellen sie auch eine Ergänzung des Musikschulangebotes dar, wie z. B. Tanz, Rhythmik oder Musiktheater. Über die Einteilung zum Ergänzungsunterricht entscheidet die Leitung der Musikschule Nürnberg in Absprache mit der Fachlehrkraft.

§ 12
Begabtenförderung und Studienvorbereitende Ausbildung (SVA)

(1) Die Musikschule Nürnberg bietet besonders interessierten und begabten Schülerinnen und Schülern in der Begabtenförderung (Frühförderung und Förderklasse) eine vertiefte Musikausbildung an. In dieser Ausbildung ist es gezielt möglich, sich studienvorbereitend auf die Aufnahmeprüfung an einer Ausbildungsstätte für Musikberufe vorzubereiten.

(2) Die Aufnahme, der Umfang und die Durchführung richten sich nach den jeweils geltenden Vorgaben des Verbands Deutscher Musikschulen (VdM).

§ 13
Ergänzende Angebote, Projekte und Veranstaltungen

Projekte, z. B. Kurse, Workshops oder Exkursionen, sind weitere musikpädagogische Angebote der Musikschule Nürnberg. Veranstaltungen gehören einschließlich der hierfür erforderlichen Vorbereitungen zum pädagogischen Auftrag und zum individuellen Erscheinungsbild der Musikschule Nürnberg. Vorspiele und Konzerte sind für Schülerinnen und Schüler eine wesentliche Lernerfahrung; die Teilnahme daran ist Bestandteil des Unterrichts.

§ 14
Regionalwettbewerb „Jugend musiziert"

Die organisatorische Vorbereitung und Durchführung des Regionalwettbewerbes „Jugend musiziert" ist Teil des Aufgabengebietes der Musikschule Nürnberg.

Abschnitt II Organisation

§ 15
Anmeldung und Aufnahme

(1) Zur Anmeldung ist die von der Musikschule Nürnberg bereitgestellte online-Anmeldung oder das Anmeldeformular zu verwenden. Die Anmeldung bedarf der Textform (§ 126b BGB). Änderungen von Kontaktdaten sind umgehend mitzuteilen.

Bei minderjährigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern ist die schriftliche Zustimmung der gesetzlichen Vertreter erforderlich. Aufnahmen sind nach Kapazität der Musikschule Nürnberg möglich. Die Entscheidung über die Aufnahme richtet sich nach der Reihenfolge der Anmeldung, der zur Verfügung stehenden Ausbildungskapazität, der Schulorganisation sowie der musikalischen Eignung und Vorbildung der Schülerin/des Schülers. Vorabsprachen mit einzelnen Fachlehrkräften sind nicht bindend.

(2) Die Aufnahme in eines der angebotenen Fächer in der Musikschule Nürnberg ist in der Regel nur zu Beginn des Musikschuljahres möglich.

(3) Voraussetzung für die Aufnahme ist, dass die Schülerinnen und Schüler aufgrund ihres Alters und ihres persönlichen und musikalischen Entwicklungsstandes in der Lage sind, am Unterricht der jeweiligen Unterrichtsstufe teilzunehmen:

1. Unterricht im Elementarbereich:
   In die Mutter/Vater-Kind-Kurse werden Kinder im Alter ab 18 Monaten, in die Musikalische Früherziehung Kinder im Vorschulalter, in die Musikalische Grundausbildung Kinder im Grundschulalter und in das Instrumentenkarussell Kinder ab sechs Jahren aufgenommen.

2. Instrumentaler und vokaler Hauptfachunterricht:
   Über die Aufnahme in den instrumentalen und vokalen Hauptfachunterricht entscheidet die Leitung der Musikschule Nürnberg nach Eignung und Befähigung der Schülerinnen und Schüler.
   Kinder können in der Regel mit Beginn der Schulpflicht aufgenommen werden. Einer instrumentalen Ausbildung soll der Besuch der Musikalischen Früherziehung oder der Musikalischen Grundausbildung vorangegangen sein. Kinder, die bereits Unterricht an der Musikschule hatten (Unterricht im Elementarbereich oder im Klassenmusizieren), werden vorrangig eingeteilt.

3. Ensemblefächer:
   In die bestehenden Ensembles werden Schülerinnen und Schüler entsprechend ihrer Eignung durch die Schulleitung der Musikschule eingeteilt.

(4) Wurde eine Schülerin/ein Schüler in der Vergangenheit bereits vom Unterricht ausgeschlossen oder das Unterrichtsverhältnis seitens der Musikschule Nürnberg beendet, entscheidet die Leitung der Musikschule Nürnberg über eine erneute Aufnahme.

§ 16
Schuljahr, Beendigung des Unterrichtsverhältnisses, Ausscheiden und Ausschluss

(1) Das Schuljahr der Musikschule Nürnberg beginnt am 1. September und endet am 31. August des darauffolgenden Jahres. Die Feriendauer und die unterrichtsfreien Feiertage richten sich nach den für die allgemeinbildenden Schulen geltenden Bestimmungen in Bayern. Der Unterricht der Musikschule Nürnberg findet auch bei außerplanmäßigen Unterrichtsausfällen in den allgemeinbildenden Schulen (insbesondere Gewährung von „hitzefrei") statt.

(2) Eine Schülerin/ein Schüler scheidet aus der Musikschule Nürnberg durch Abmeldung aus. Die Abmeldung wird zum Ende des laufenden Schuljahres (31. August) wirksam. Sie muss der Leitung der Musikschule Nürnberg spätestens bis 15. Juni des Schuljahres in Textform zugehen. Ein Ausscheiden innerhalb von vier Wochen ab Unterrichtsbeginn ist möglich, sofern die Abmeldung der Leitung der Musikschule Nürnberg innerhalb von zwei Wochen nach Unterrichtsbeginn in Textform zugeht. In diesem Fall werden die ersten vier Unterrichtswochen als Schnupperunterricht bezeichnet. Bei Minderjährigen muss die Abmeldung durch die gesetzlichen Vertreter erfolgen. Eine mündliche Abmeldung ist ebenso wenig wirksam wie eine Erklärung gegenüber einer Fachlehrkraft.

(3) Beim Unterricht, der auf zwei Jahre ausgelegt ist (Musik für die Kleinsten, Musikalische Früherziehung, Musikalische Grundausbildung und Klassenmusizieren) ist eine vorzeitige Abmeldung gemäß Abs. 2 zum Ende des ersten Schuljahres grundsätzlich nicht möglich.

(4) Ein Ausscheiden während des Musikschuljahres beziehungsweise ein vorzeitiges Ausscheiden bei Kursen, die auf zwei Jahre ausgelegt sind, kann in begründeten Ausnahmefällen durch die Leitung der Musikschule Nürnberg genehmigt werden. Der Antrag bedarf der Textform.

(5) Die Musikschule Nürnberg kann das Unterrichtsverhältnis auch während eines Musikschuljahres aus folgenden Gründen beenden:

1. bei ungenügender Leistung;

2. bei schwerwiegenden Verfehlungen (insbesondere wenn Schülerinnen/Schüler beziehungsweise Eltern trotz schriftlicher Abmahnung den Unterricht nachhaltig stören);

3. soweit der Gebührenschuldner mit der Zahlung von mehr als zwei Monatsraten der für den Unterricht der Schülerin/des Schülers geschuldeten Jahresgebühr im Verzug ist;

4. wenn im Einzelfall auf Grund unüberbrückbarer Meinungsverschiedenheiten zwischen der Schülerin/dem Schüler oder den Eltern und der Musikschule Nürnberg über Unterrichtsinhalte und Ausbildungsziele der Musikschule Nürnberg (§ 2) eine weitere Zusammenarbeit nicht mehr zu erwarten ist.

Die Entscheidung trifft die Leitung der Musikschule Nürnberg im Einvernehmen mit der Fachlehrkraft. Vor einem Ausschluss sind die gesetzlichen Vertreter minderjähriger Schülerinnen/Schüler oder bei Volljährigkeit die Schülerin/der Schüler schriftlich zu hören. Der Ausschluss ist der Schülerin/dem Schüler, bei minderjährigen Schülerinnen und Schülern deren gesetzlichen Vertreter gegenüber schriftlich zu erklären. Wenn nicht etwas anderes bestimmt ist, wird er mit dem Ersten des auf den Zugang der Erklärung folgenden Monats wirksam.

(6) Die Änderung einer Gebühr auf Grund einer geänderten Gruppenstärke stellt keinen besonderen Ausnahmefall im Sinne des Abs. 4 dar.

§ 17
Gebühren

Für den Unterricht an der Musikschule Nürnberg werden Gebühren nach der Musikschulgebührensatzung in der jeweils geltenden Fassung erhoben.

§ 18
Unterrichtsausfall, Abwesenheit der Schülerin / des Schülers

(1) Kann die Schülerin/der Schüler den Unterricht nicht wahrnehmen, muss die Musikschule Nürnberg davon unverzüglich verständigt werden. Die Schülerin/der Schüler hat keinen Anspruch auf Nachholung dieses Unterrichts.

(2) Auf begründeten Antrag, der mindestens sechs Wochen im Voraus bei der Musikschule Nürnberg eingehen muss, kann eine Beurlaubung für maximal drei Monate im Musikschuljahr erfolgen (insbesondere für einen Auslandsaufenthalt oder einen Schüleraustausch). Der Antrag bedarf der Textform. Über den Antrag entscheidet die Schulleitung. Bezüglich der Gebühren gilt § 5 Abs. 5 der Musikschulgebührensatzung.

(3) Unterrichtsstunden, die durch unvermeidliche Verhinderung (z. B. Konzerttätigkeit) der Fachlehrkraft ausfallen, werden vor- bzw. nachgegeben. Dies gilt nicht bei Erkrankung der Fachlehrkraft, ausdrücklich von der Musikschule Nürnberg angeordneten Ausfällen (z. B. Schulveranstaltungen, schulinterne Konzerte, Weiterbildung) oder Ausfall durch Unterrichtsbefreiung gem. TVöD.

§ 19
Unterrichtsstätten

(1) Der Unterricht findet grundsätzlich in den von der Musikschule Nürnberg zur Verfügung gestellten Räumen statt. Eine Aufsichtspflicht besteht nur während der Unterrichtszeit. Die Aufsicht beginnt und endet im Unterrichtsraum.

(2) Der Unterricht der Musikschule Nürnberg findet grundsätzlich als Präsenzunterricht statt. Die Musikschule Nürnberg behält sich vor, in begründeten Fällen, in denen der Musikschulunterricht nicht als Präsenzunterricht erteilt werden kann, den Unterricht durch eine digitale Unterrichtsform durchführen zu lassen. Das hierbei zu verwendende Format gibt die Musikschule Nürnberg vor.

§ 20
Datenschutz

Die Musikschule Nürnberg erhebt nur Daten, die sie für die ordnungsgemäße Erfüllung ihrer Aufgaben benötigt. Die Daten werden nur für diese Aufgaben verwendet. Die datenschutzrechtlichen Bestimmungen werden hierbei beachtet. Mit der Anmeldung wird die Einwilligung in die Erhebung und Nutzung von Daten, auch für den Unterricht durch digitale Technologien, erteilt.

§ 21
Veranstaltungen, Bild- und Tonaufzeichnungen

Die Veranstaltungen der Musikschule Nürnberg sind einschließlich der hierfür erforderlichen Vorbereitungen Bestandteil des Unterrichts. Die Teilnahme und Mithilfe der Schülerinnen und Schüler kann im Bedarfsfall durch die Leitung der Musikschule Nürnberg oder die Fachlehrkraft angeordnet werden. Die Musikschule Nürnberg ist berechtigt, im Unterricht und in ihren übrigen Veranstaltungen Bild- und Tonaufzeichnungen herzustellen und für ihren Eigenbedarf sowie ihre Selbstdarstellung zu verwenden, soweit die volljährigen Schülerinnen und Schüler oder die gesetzlichen Vertreter der minderjährigen Schülerinnen und Schüler dem zugestimmt haben.

§ 22
Öffentliches Auftreten

Öffentliches Auftreten der Schülerinnen und Schüler sowie Meldungen zu Wettbewerben in den an der Musikschule Nürnberg belegten Fächern müssen der Leitung der Musikschule Nürnberg unverzüglich gemeldet werden. Die Leitung der Musikschule Nürnberg ist berechtigt, Auftritte von Schülerinnen und Schülern bei Veranstaltungen zu untersagen, die eine Schädigung des öffentlichen Ansehens der Musikschule Nürnberg befürchten lassen.

§ 23
Instrumente

Grundsätzlich soll die Schülerin/der Schüler bei Beginn des Instrumentalunterrichtes ein Instrument besitzen. Auf Antrag können Instrumente der Musikschule Nürnberg (im Rahmen der Bestände) von Schülerinnen und Schülern gemäß den Überlassungsbedingungen, die als Anlage Bestandteil dieser Satzung sind, genutzt werden. Die anfallende Gebühr richtet sich nach § 1 Abs. 7 der Musikschulgebührensatzung.

§ 24
Bescheinigung

Den Schülerinnen und Schülern wird auf Wunsch durch die Leitung der Musikschule Nürnberg eine Bescheinigung über den Besuch der Musikschule Nürnberg ausgestellt.

§ 25
Gesundheitsbestimmungen

Beim Auftreten ansteckender Krankheiten sind die allgemeinen Gesundheitsbestimmungen für Schulen sowie der jeweils geltende Hygieneplan der Musikschule Nürnberg bzw. des Unterrichtsortes anzuwenden.

§ 26
Inkrafttreten, Außerkrafttreten

Diese Satzung tritt am 01.09.2023 in Kraft. Gleichzeitig tritt die Satzung der Musikschule Nürnberg (Musikschulsatzung – MusS) vom 31. Juli 2014 (Amtsblatt S. 290), geändert durch Satzung vom 26. Juni 2018 (Amtsblatt S. 276) außer Kraft.

Musikschule Nürnberg

Anlage zu § 23 der Satzung der Musikschule Nürnberg (MusikschulS – MusS)

Überlassungsbedingungen für Instrumente der Musikschule Nürnberg

Vor der Überlassung hat sich die Schülerin / der Schüler oder haben sich die gesetzlichen Vertreter vom ordnungsgemäßen Zustand der überlassenen Instrumente zu überzeugen. Festgestellte Mängel sind im Überlassungsschein festzuhalten. Der Empfang der Instrumente ist schriftlich zu bestätigen.

Die überlassenen Instrumente sind sorgfältig zu behandeln und vor Verlust, Beschmutzung, Beschädigung und sonstigen Veränderungen zu bewahren.

Die Instrumente dürfen außer im Fall einer notwendigen Reparatur nicht an Dritte weitergegeben werden.

Wird das Instrument nach Ende der Überlassungsdauer nicht zurückgegeben, ist die Schülerin / der Schüler oder sind die gesetzlichen Vertreter verpflichtet, eine Entschädigung in Höhe des Wiederbeschaffungswertes zu zahlen.

Die Schülerin / der Schüler oder die gesetzlichen Vertreter haftet/haften für jede schuldhafte, über übliche Abnutzungserscheinungen hinausgehende Beschädigung und jeden schuldhaften Verlust. Die Höhe des Schadenersatzes richtet sich bei Verlust nach dem Wiederbeschaffungs-wert und bei Beschädigung nach den Reparaturkosten. Für bereits bei der Ausgabe vorhandene Mängel besteht keine Haftungspflicht.

Beschädigungen an den überlassenen Instrumenten sind der Leitung der Musikschule Nürnberg unverzüglich zu melden. Notwendige Reparaturen beziehungsweise eine Wiederbeschaffung sind mit der Leitung der Musikschule Nürnberg abzusprechen und gehen zulasten der Schülerin / des Schülers. Reparaturen dürfen ausschließlich durch Fachfirmen durchgeführt werden.

Die Musikschule Nürnberg ist berechtigt, die überlassenen Instrumente jederzeit zurückzu-fordern. Spätestens mit Beendigung des Unterrichtsverhältnisses ist das überlassene Instrument zurückzugeben.

Die Musikschule Nürnberg kann im Einzelfall verlangen, dass für überlassene Instrumente eine Versicherung abgeschlossen wird.

Musikschule Nürnberg
in der Kulturwerkstatt Auf AEG
Fürther Str. 244d
90429 Nürnberg
Tel. 0911/231-30 23
Fax 0911/231-30 25
musikschule.nuernberg@stadt.nuernberg.de

Überlassungsschein

Name der Schülerin / des Schülers _____ ggf. gesetzliche/r Vertreterin/Vertreter _____

Anschrift _____

hat zur Benutzung nach den Überlassungsbedingungen folgendes Instrument erhalten:

_____ Zubehör _____

Inventar-Nr. _____ Serien-Nr. _____

- O Die Überlassungsgebühr beträgt jährlich 120,-- Euro, d.h. monatlich 10,-- Euro
- O Die Überlassungs beim Instrumentenkarussell ist gebührenfrei.
- O Die Überlassung ist gebührenfrei.

Die Ausgabe erfolgt am _____ über die Fachlehrkraft _____

Festgestellte Mängel: _____

_____

Außer den festgestellten Mängeln befand sich das Instrument bei der Ausgabe in einwandfreiem Zustand.

Nürnberg, _____ _____
Unterschrift der Benutzerin / des Benutzers
(bei Minderjährigen: der/des gesetzlichen Vertreterin/Vertreters)

_____

Die **Rückgabe** erfolgt am _____

- O Das Instrument ist im gleichen Zustand wie bei der Ausgabe.
- O Das Instrument weist gegenüber der Ausgabe folgende zusätzliche, leichte Abnutzungs-erscheinungen auf: _____
- O Das Instrument hat folgende Beschädigungen: _____
  _____

Nürnberg, _____

_____ _____
Unterschrift der Fachlehrkraft
Unterschrift der Benutzerin / des Benutzers
(bei Minderjährigen: der/des gesetzlichen Vertreterin/Vertreters)

Satzung der Musikschule Nürnberg (Musikschulsatzung – MusS)

Vom 31. Juli 2014 (Amtsblatt S. 290),
zuletzt geändert durch Satzung vom 26. Juni 2018 (Amtsblatt S. 276)

Die Stadt Nürnberg erlässt auf Grund von Art. 23 Satz 1 und Art. 24 Abs. 1 Nr. 1 der Gemeindeordnung für den Freistaat Bayern in der Fassung der Bekanntmachung vom 22. August 1998 (GVBl. S. 796), zuletzt geändert durch § 2 des Gesetzes vom 22. März 2018 (GVBl. S. 145), folgende Satzung:

Inhaltsübersicht:

Abschnitt I Struktur und Angebot
§ 1 Name und Zweck
§ 2 Aufgabe und Ziele
§ 3 Leitung der Musikschule
§ 4 Musikschulforum
§ 5 Pflichten des Schülers
§ 6 Angebot
§ 7 Unterricht im Elementarbereich
§ 8 Vokalunterricht
§ 9 Instrumentalunterricht
§ 10 Klassenmusizieren
§ 11 Ensemble- und Ergänzungsfächer
§ 12 Förderklasse und Frühförderung
§ 13 Ergänzende Einrichtungen und Projekte
§ 14 Regionalwettbewerb „Jugend musiziert“

Abschnitt II Organisation
§ 15 Anmeldung und Aufnahme
§ 16 Schuljahr, Beendigung des Unterrichtsverhältnisses, Ausscheiden und Ausschluss
§ 17 Gebühren
§ 18 Unterrichtsausfall, Abwesenheit des Schülers
§ 19 Unterrichtsstätten
§ 20 Veranstaltungen, Bild- und Tonaufzeichnungen
§ 21 Öffentliches Auftreten
§ 22 Instrumente
§ 23 Bescheinigung
§ 24 Gesundheitsbestimmungen
§ 25 Inkrafttreten, Außerkrafttreten

Abschnitt I Struktur und Angebot

§ 1
Name und Zweck

(1) Die Musikschule Nürnberg ist eine gemeinnützige Unterrichts- und Bildungseinrichtung der Stadt und trägt den Namen Musikschule Nürnberg.

(2) Die Stadt verfolgt mit dem Betrieb der Musikschule Nürnberg durch Förderung von Bildung und Erziehung ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnitts „Steuerbegünstigte Zwecke” der Abgabenordnung.

(3) Die Stadt ist selbstlos tätig, sie verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.

(4) Die Mittel der Musikschule Nürnberg dürfen nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden. Die Stadt erhält bei Auflösung der Musikschule Nürnberg nicht mehr als ihre eingezahlten Kapitalanteile und den gemeinen Wert ihrer geleisteten Sacheinlagen zurück.

(5) Es darf keine Person durch Ausgaben, die dem Zweck der Einrichtungen fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigt werden.

(6) Bei Auflösung oder Aufhebung der Musikschule Nürnberg ist das Vermögen ausschließlich zur Förderung von musikalischer Ausbildung und musikalischer Erziehung zu verwenden.

§ 2
Aufgabe und Ziele

(1) Die Musikschule Nürnberg ist Bestandteil des allgemeinen musikalischen Bildungswesens der Stadt. Sie pflegt und vermittelt das Kulturgut Musik. Aufgabe der Schule ist es, vorrangig Kinder und Jugendliche an die Musik heranzuführen, Begabungen frühzeitig zu fördern und besonders Interessierte auf ein Berufsstudium vorzubereiten. Erwachsenen steht das Angebot der Musikschule Nürnberg offen, soweit die Kapazitäten nicht durch Anmeldungen von Kindern und Jugendlichen erschöpft sind. Die Musikschule Nürnberg führt ihre Schüler zum eigenen Singen und Musizieren und leistet somit einen Beitrag zur Persönlichkeitsbildung und zur sozialen Erziehung. Sie schafft auch die Grundlagen für eine spätere musikalische Berufsausbildung (Studienvorbereitende Ausbildung). Die Musikschule Nürnberg pflegt Sing- und Musizierformen aus allen Gebieten der Musik und arbeitet eng mit anderen musikalischen und kulturellen Einrichtungen zusammen. Als Mitglied im Verband deutscher Musikschulen ist die Musikschule Nürnberg nach den Richtlinien dieses Verbandes ausgerichtet; die Lehrpläne des Verbandes sind verbindlich.

(2) Ausbildungsziel der Musikschule Nürnberg ist neben einer musikalischen Grundausbildung die Vermittlung von instrumentalen und vokalen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie eine hohe, den individuellen Begabungsvoraussetzungen entsprechende Ensemblefähigkeit der Schüler.

(3) Voraussetzung für eine Unterrichtstätigkeit an der Musikschule Nürnberg ist ein qualifizierender Abschluss an einer Musikhochschule, einer Universität oder einer vergleichbaren Einrichtung. Im Einzelfall kann hiervon aus fachlichen Gründen bei Vorliegen einer der Tätigkeit entsprechenden musikpädagogischen Befähigung abgewichen werden.

(4) Im Zusammenwirken von Fachlehrkräften, Schülern und Erziehungsberechtigten trägt die Musikschule Nürnberg Verantwortung dafür, dass die musikalischen Ausbildungsziele erreicht werden.

§ 3
Leitung der Musikschule

Die Musikschule Nürnberg wird von einer Fachkraft mit einer dem § 2 Abs. 3 Satz 1 entsprechenden Qualifikation geleitet. Die Leitung wird vom Stadtrat ernannt.

§ 4
Musikschulforum

(1) An der Musikschule Nürnberg besteht ein Musikschulforum. Es berät die Leitung der Musikschule Nürnberg in grundsätzlichen Angelegenheiten, die Schüler, Eltern und Lehrkräfte gemeinsam betreffen und gibt Empfehlungen ab.

(2) Mitglieder des Schulforums sind:

1. Schulleitung und Stellvertretung;
2. ein Vertreter des Amtes für Kultur und Freizeit;
3. drei von der Lehrerkonferenz gewählte Lehrkräfte;
4. drei vom Musikschulbeirat bestimmte Elternvertreter;
5. drei von der Lehrerkonferenz gewählte Schülervertreter unter 18 Jahren;
6. zwei von einer Versammlung der erwachsenen Schüler gewählte Schülervertreter;
7. zwei Vertreter der zuständigen Personalvertretung;
8. zwei vom Förderverein der Musikschule bestimmte Vertreter.

(3) Vorsitzender des Musikschulforums ist der Vertreter des Amtes für Kultur und Freizeit.

§ 5
Pflichten der Schüler

Die gesetzlichen Vertreter der an der Musikschule Nürnberg aufgenommenen Schüler verpflichten sich, für deren regelmäßigen und gewissenhaften Unterrichtsbesuch zu sorgen. Die Schüler sollen den Anweisungen der Fachlehrkraft entsprechend üben. Sie sind verpflichtet, mindestens einmal im Schuljahr zum Zwecke eines Leistungsnachweises an einem Vortragsabend der Musikschule Nürnberg teilzunehmen. Die Anmeldung hierzu erfolgt durch die Fachlehrkraft nach Rücksprache mit dem Schüler. Um die Ausbildungsziele aus § 2 zu erreichen, sollen Schüler in instrumentalen oder vokalen Ensembles, Bands oder Combos sowie in einem der Orchester mitwirken und im Sinne der Musikschule Nürnberg an zusätzlichen Veranstaltungen teilnehmen.

§ 6
Angebot

(1) Die Musikschule Nürnberg bietet kontinuierlichen Unterricht in folgenden Bereichen an:

1. Unterricht im Elementarbereich;
2. Vokalunterricht;
3. Instrumentalunterricht;
4. Klassenmusizieren;
5. Ensemble- und Ergänzungsfächer;
6. Förderklasse und Frühförderung;
7. musikalische Projekte nach Bedarf.

(2) Über Form und Umfang des Unterrichts entscheidet die Musikschule. Ein Anspruch auf Einzelunterricht, eine bestimmte Unterrichtsstätte, eine bestimmte Unterrichtsdauer, eine bestimmte Gruppengröße oder die Einteilung in eine bestimmte Gruppe besteht nicht.

§ 7
Unterricht im Elementarbereich

(1) Der Unterricht im Elementarbereich vermittelt die Grundlagen der musikalischen Erziehung.

Er umfasst:

1. Musik für die Kleinsten
   Dieser Kurs wird in Mutter/Vater-Kind-Gruppen für Kinder im Alter ab 18 Monaten angeboten und dauert zwei Jahre. Der Unterricht wird einmal wöchentlich 60 Minuten in Gruppen erteilt.

2. Musikalische Früherziehung
   In die Musikalische Früherziehung werden Kinder im Vorschulalter aufgenommen. Der Kurs dauert zwei Jahre, wobei der Unterricht einmal wöchentlich 60 Minuten in Gruppen erteilt wird.

   Für Kinder ein Jahr vor der Einschulung wird zusätzlich ein einjähriger Kurs angeboten. Nr. 2 Satz 2 gilt entsprechend.

3. Musikalische Grundausbildung
   Der Kurs der Musikalischen Grundausbildung wird für Kinder im Grundschulalter eingerichtet. Er dauert zwei Jahre, wobei der Unterricht einmal wöchentlich 60 Minuten in Gruppen erteilt wird.

4. Instrumentenkarussell
   Dieser Kurs bietet Kindern ab sechs Jahren (in der Regel nach der Musikalischen Früherziehung) die Möglichkeit, im Turnus von mehreren Wochen verschiedene Instrumente auszuprobieren und dabei Vorlieben und besondere Eig-

nungen zu entdecken und zu entwickeln. Es werden musikalische Grundbegriffe gefestigt, die einen Einstieg in den Instrumentalunterrricht erleichtern. Der Kurs dauert ein Jahr. Der Unterricht wird einmal wöchentlich 45 Minuten in Gruppen erteilt. Die Auswahl der Instrumente obliegt der Musikschule Nürnberg.

(2) Eine gesonderte Abmeldung gemäß § 16 Abs. 2 am Ende eines Kurses im Elementarbereich ist nicht erforderlich.

§ 8
Vokalunterricht

(1) Das Unterrichtsfach Stimmbildung für Solo- und Ensemblegesang wird in Einzel- und Gruppenunterricht erteilt. Bei Bedarf wird das Fach Korrepetition angeboten.

(2) Der Konzertchor der Musikschule Nürnberg - jungerChor nürnberg - verbindet die Bestandteile Singen im Chor und Stimmbildung. Die Teilnahme an beiden Unterrichtsteilen ist verpflichtend. Die Stimmbildung wird dabei in der Regel als Gruppenunterricht durchgeführt.

§ 9
Instrumentalunterricht

(1) In den Instrumentalunterricht werden Kinder, Jugendliche und Erwachsene aufgenommen. Bei Kindern soll einer instrumentalen Ausbildung der Besuch der Musikalischen Früherziehung oder Musikalischen Grundausbildung vorangegangen sein.

(2) Der Unterricht erstreckt sich auf alle Instrumentalfächer, welche von der Musikschule Nürnberg angeboten werden. Bei Bedarf werden die Schüler bei der Instrumentenwahl beraten.

(3) Der Unterricht wird in der Regel als Gruppenunterricht von 45 Minuten Dauer oder als Einzelunterricht von 30 Minuten Dauer wöchentlich angeboten. Bei entsprechender Eignung und Leistung des Schülers kann im Einzelfall seitens der Schule ein individueller Einzelunterricht von 45 oder 60 Minuten Dauer je Woche angeboten werden.
Der Gruppenunterricht wird nach Alter und Vorbildung der Teilnehmer so zusammengesetzt, dass die besonderen Qualitäten des Gruppenunterrichtes genutzt werden können. Über die Zusammensetzung von Gruppen und deren Änderung entscheidet die jeweilige Fachlehrkraft in Rücksprache mit den betreffenden Schülern beziehungsweise deren gesetzliche Vertreter.

§ 10
Klassenmusizieren

(1) Die Musikschule Nürnberg betreibt in Kooperation mit den Regelschulen Bläserklassen, Streicherklassen, Blockflötenklassen und Chorklassen. Der Unterricht findet in Absprache mit den Regelschulen mindestens zweimal wöchentlich statt.

(2) Das Klassenmusizieren dauert zwei Jahre. Eine gesonderte Abmeldung gemäß § 16 Abs. 2 am Ende der beiden Jahre ist nicht erforderlich. Wenn der Unterricht danach in anderer Form fortgeführt werden soll, ist eine erneute Anmeldung nötig.

§ 11
Ensemble- und Ergänzungsfächer

(1) Ensemblefächer dienen der Erweiterung und Vertiefung des im Unterricht Gelernten. Zu diesen Fächern gehören Instrumentalensembles, Kammermusikgruppen, Orchester, Chor und Gesangsensembles.

(2) Die Fähigkeit des Musizierens im Ensemble gehört zu den Ausbildungszielen der Musikschule Nürnberg, der Besuch eines geeigneten Ensemblefaches ist daher sinnvoll, um bisher Erlerntes in steter Zusammenarbeit und nach Möglichkeit durch regelmäßige Auftritte zu vertiefen. Der Schüler wird von der Fachlehrkraft entsprechend der Eignung in ein bestimmtes Ensemble eingeteilt.

(3) Das Ergänzungsfach Musiktheorie beinhaltet in verschiedenen Kursen Allgemeine Musiklehre, praxisbezogene Analyse von Form und Harmonie sowie Musikgeschichte.

§ 12
Förderklasse und Frühförderung

(1) Die Förderklasse bietet besonders begabten Schülerinnen und Schülern zur Förderung ihrer Begabung eine vertiefte musikalische Ausbildung. In die Förderklasse können Kinder ab der 6. Klasse aufgenommen werden. Die maximale Verweildauer endet ein Jahr nach Abschluss an einer allgemein bildenden oder berufsbildenden Schule. Die Förderklasse beinhaltet die Vorbereitung für eine Aufnahmeprüfung an einer Hochschule für Musik.

(2) Die Pflichtfachbelegung umfasst folgende Fächer pro Woche
1. vokales/instrumentales Hauptfach, 60 Minuten;
2. instrumentales Nebenfach, 30 Minuten;
3. Ensemblefach, d. h. Mitwirkung in einem Ensemble, Orchester oder Chor, ca. 150 Minuten;
4. Musiktheorie.

Soweit Klavier nicht bereits Hauptfach ist, ist Klavier in der Regel als Nebenfach zu belegen.

(3) Voraussetzung für die Aufnahme in die Förderklasse ist die in Theorie und Hauptfach bestandene D2-Aufnahmeprüfung.

(4) Die Schüler der Förderklasse müssen in Leistungsüberprüfungen ihre Fortschritte nachweisen. Dies erfolgt im Hauptfach durch die Mitwirkung an einem öffentlichen Konzert sowie einer Technikprüfung pro Jahr. Im Nebenfach wirkt der Schüler einmal jährlich an einem Vortragsabend oder Konzert der Musikschule Nürnberg mit. Im Fach Musiktheorie finden pro Jahr mindestens zwei Leistungskontrollen statt.

(5) Die Schüler der Förderklasse erhalten am Schuljahresende eine Beurteilung über ihre Leistungen und erbrachten Fortschritte. In der Beurteilung wird den Schülern mitgeteilt, ob sie die Förderklasse weiterhin besuchen können.

(6) Die Schüler der Förderklasse sind verpflichtet, bei Bedarf an Veranstaltungen der Musikschule Nürnberg oder an Veranstaltungen im Auftrag der Musikschule Nürnberg für Dritte mitzuwirken. Die Einteilung hierzu nimmt die Fachlehrkraft vor.

(7) Die Schüler der Förderklasse sind zum regelmäßigen Besuch aller Unterrichtsfächer und gewissenhafter Vorbereitung derselben verpflichtet. Bei mehrmaligem unentschuldigten Fehlen oder unzureichenden Fortschritten in auch nur einem der Fächer kann der Schüler nach schriftlicher Abmahnung von der Förderklasse ausgeschlossen werden.

(8) Vor dem Eintritt in die Förderklasse besteht für besonders begabte Kinder die Möglichkeit der Frühförderung. Sie dauert längstens bis zur Beendigung der 5. Klasse. Der Unterricht im Haupt- und Nebenfach beträgt zusammen mindestens 75 Minuten.

§ 13
Ergänzende Einrichtungen und Projekte

Ergänzende Einrichtungen oder Projekte sind Angebote, welche wegen ihrer besonderen inhaltlichen, strukturellen, organisatorischen und finanziellen Formen und Erfordernisse in den Rahmen der §§ 7 bis 10 nicht eingefügt werden können. Die Zugangs- und Unterrichtsbedingungen werden jeweils gesondert festgelegt.

§ 14
Regionalwettbewerb „Jugend musiziert"

Die organisatorische Vorbereitung und Durchführung des Regionalwettbewerbes „Jugend musiziert" ist Teil des Aufgabengebietes der Musikschule Nürnberg.

Abschnitt II Organisation

§ 15
Anmeldung und Aufnahme

(1) Anmeldungen sind schriftlich an die Musikschule Nürnberg zu richten. Hierbei ist das von der Schule bereitgestellte Anmeldeformular zu verwenden.

Bei minderjährigen Teilnehmern ist die schriftliche Zustimmung der gesetzlichen Vertreter erforderlich. Aufnahmen sind nach Kapazität der Musikschule Nürnberg möglich. Die Entscheidung über die Aufnahme richtet sich nach der Reihenfolge der Anmeldung, der zur Verfügung stehenden Ausbildungskapazität, der Schulorganisation sowie der musikalischen Eignung und Vorbildung des Schülers. Vorabsprachen mit einzelnen Lehrkräften sind nicht bindend.

(2) Die Aufnahme in eines der angebotenen Fächer in der Musikschule Nürnberg ist in der Regel nur zu Beginn des Schuljahres möglich.

(3) Voraussetzung für die Aufnahme ist, dass der Schüler aufgrund seines Alters und seines persönlichen und musikalischen Entwicklungsstandes in der Lage ist, am Unterricht der jeweiligen Unterrichtsstufe teilzunehmen:

1. Unterricht im Elementarbereich:
   In die Mutter/Vater-Kind-Kurse werden Kinder im Alter ab 18 Monaten, in die Musikalische Früherziehung im Vorschulalter, in die Musikalische Grundausbildung im Grundschulalter und in das Instrumentenkarussell Kinder ab sechs Jahren aufgenommen.

2. Instrumentaler und vokaler Hauptfachunterricht:
   Über die Aufnahme in den instrumentalen und vokalen Hauptfachunterricht entscheidet die jeweilige Lehrkraft nach Eignung und Befähigung des Schülers.
   Kinder können in der Regel mit Beginn der Schulpflicht aufgenommen werden. Einer instrumentalen Ausbildung soll der Besuch der Musikalischen Früherziehung oder der Musikalischen Grundausbildung vorangegangen sein. Kinder, die bereits Unterricht an der Musikschule hatten (Unterricht im Elementarbereich oder im Klassenmusizieren), werden vorrangig eingeteilt.

3. Ensemblefächer:
   In die bestehenden Ensembles werden Schüler entsprechend ihrer Eignung durch die jeweilige Lehrkraft eingeteilt.

(4) Wurde ein Schüler in der Vergangenheit bereits vom Unterricht ausgeschlossen oder das Unterrichtsverhältnis seitens der Musikschule Nürnberg beendet, entscheidet die Leitung der Musikschule Nürnberg über eine erneute Aufnahme.

§ 16
Schuljahr, Beendigung des Unterrichtsverhältnisses, Ausscheiden und Ausschluss

(1) Das Schuljahr der Musikschule Nürnberg beginnt am 1. September und endet am 31. August des darauffolgenden Jahres. Die Feriendauer und die unterrichtsfreien Feiertage richten sich nach den für die allgemeinbildenden Schulen geltenden Bestimmungen in Bayern. Der Unterricht der Musikschule Nürnberg findet auch bei außerplanmäßigen Unterrichtsausfällen in den allgemeinbildenden Schulen (insbesondere Gewährung von „hitzefrei") statt.

(2) Ein Schüler scheidet aus der Musikschule Nürnberg durch Abmeldung aus. Die Abmeldung wird zum Ende des laufenden Schuljahres (31. August) wirksam. Sie muss schriftlich erfolgen und der Leitung der Musikschule Nürnberg spätestens bis 15. Juni des Schuljahres zugehen. Ein Ausscheiden innerhalb von vier Wochen ab Unterrichtsbeginn ist möglich, sofern die Abmeldung der Leitung der Musikschule Nürnberg innerhalb von zwei Wochen nach Unterrichtsbeginn zugeht. In diesem Fall werden die ersten vier Unterrichtswochen als Schnupperunterricht bezeichnet. Bei Minderjährigen muss die Abmeldung durch die gesetzlichen Vertreter erfolgen. Eine mündliche Abmeldung ist ebenso wenig wirksam wie eine Erklärung gegenüber einer Lehrkraft.

(3) Beim Unterricht, der auf zwei Jahre ausgelegt ist (Musik für die Kleinsten, Musikalische Früherziehung, Musikalische Grundausbildung und Klassenmusizieren) ist eine vorzeitige Abmeldung gemäß Abs. 2 zum Ende des ersten Schuljahres grundsätzlich nicht möglich.

(4) Ein Ausscheiden während des Schuljahres beziehungsweise ein vorzeitiges Ausscheiden bei Kursen, die auf zwei Jahre ausgelegt sind, kann in begründeten Ausnahmefällen auf schriftlichen Antrag durch die Schulleitung genehmigt werden.

(5) Die Musikschule Nürnberg kann das Unterrichtsverhältnis auch während eines Schuljahres aus folgenden Gründen beenden:

1. bei ungenügender Leistung;
2. bei schwerwiegenden Verfehlungen (insbesondere wenn Schüler beziehungsweise Eltern trotz schriftlicher Abmahnung den Unterricht nachhaltig stören);
3. soweit der Gebührenschuldner mit der Zahlung von mehr als zwei Monatsraten der für den Unterricht des Schülers geschuldeten Jahresgebühr im Verzug ist;
4. wenn im Einzelfall auf Grund unüberbrückbarer Meinungsverschiedenheiten zwischen dem Schüler oder den Eltern und der Musikschule Nürnberg über Unterrichtsinhalte und Ausbildungsziele der Musikschule Nürnberg (§ 2) eine weitere Zusammenarbeit nicht mehr zu erwarten ist.

Die Entscheidung trifft die Leitung der Musikschule Nürnberg im Einvernehmen mit der Fachlehrkraft. Vor einem Ausschluss sind die gesetzlichen Vertreter minderjähriger Schüler beziehungsweise bei Volljährigkeit der Schüler schriftlich zu hören. Der Ausschluss ist dem Schüler, bei minderjährigen Schülern deren gesetzlichen Vertreter gegenüber schriftlich zu erklären. Wenn nicht etwas anderes bestimmt ist, wird er mit dem Ersten des auf den Zugang der Erklärung folgenden Monats wirksam.

(6) Die Änderung einer Gebühr auf Grund einer geänderten Gruppenstärke stellt keinen besonderen Ausnahmefall im Sinne des Abs. 4 dar.

§ 17
Gebühren

Für den Unterricht an der Musikschule Nürnberg werden Gebühren nach der Musikschulgebührensatzung in der jeweils geltenden Fassung erhoben.

§ 18
Unterrichtsausfall, Abwesenheit des Schülers

(1) Kann der Schüler den Unterricht nicht wahrnehmen, muss die Musikschule Nürnberg davon unverzüglich verständigt werden. Der Schüler hat keinen Anspruch auf Nachholung dieses Unterrichts.

(2) Auf schriftlich begründeten Antrag, der mindestens sechs Wochen im Voraus bei der Musikschule Nürnberg eingehen muss, kann eine Beurlaubung für maximal drei Monate im Schuljahr erfolgen (insbesondere für einen Auslandsaufenthalt oder einen Schüleraustausch). Über den Antrag entscheidet die Schulleitung.

(3) Unterrichtsstunden, welche durch unvermeidliche Verhinderung der Lehrkraft ausfallen, werden nach Möglichkeit vor- bzw. nachgegeben. Dies gilt nicht bei Erkrankung der Lehrkraft.

§ 19
Unterrichtsstätten

Der Unterricht findet ausschließlich in den von der Stadt Nürnberg zur Verfügung gestellten Räumen statt.

§ 20
Veranstaltungen, Bild- und Tonaufzeichnungen

Die Veranstaltungen der Musikschule Nürnberg sind einschließlich der hierfür erforderlichen Vorbereitungen Bestandteil des Unterrichtes. Die Teilnahme und Mithilfe der Schüler kann im Bedarfsfall durch die Schulleitung oder Fachlehrer angeordnet werden. Die Musikschule Nürnberg ist berechtigt, im Unterricht und in ihren übrigen Veranstaltungen Bild- und Tonaufzeichnungen herzustellen und für ihren Eigenbedarf sowie ihre Selbstdarstellung zu verwenden, soweit die volljährigen Schüler beziehungsweise die gesetzlichen Vertreter der minderjährigen Schüler dem zugestimmt haben.

§ 21
Öffentliches Auftreten

Öffentliches Auftreten der Schüler sowie Meldungen zu Wettbewerben in den an der Musikschule Nürnberg belegten Fächern müssen der Leitung der Musikschule Nürnberg unverzüglich gemeldet werden. Die Leitung der Musikschule Nürnberg ist berechtigt, Auftritte von Schülern bei Veranstaltungen zu untersagen, welche eine Schädigung des öffentlichen Ansehens der Musikschule befürchten lassen.

§ 22
Instrumente

Grundsätzlich soll der Schüler bei Beginn des Instrumentalunterrichtes ein Instrument besitzen. Auf Antrag können Instrumente der Musikschule Nürnberg (im Rahmen der Bestände) von Schülern gemäß den dieser Satzung beiliegenden Überlassungsbedingungen (Anlage) genutzt werden. Die Überlassungsbedingungen sind Bestandteil dieser Satzung.

§ 23
Bescheinigung

Den Schülern wird auf Wunsch durch die Leitung der Musikschule eine Bescheinigung über den Besuch der Musikschule ausgestellt.

§ 24
Gesundheitsbestimmungen

Beim Auftreten ansteckender Krankheiten sind die allgemeinen Gesundheitsbestimmungen für Schulen anzuwenden.

§ 25
Inkrafttreten, Außerkrafttreten

Diese Satzung tritt am 01.09.2014 in Kraft. Gleichzeitig tritt die Satzung der Musikschule Nürnberg (MusikschulS – MusS) vom 25. Mai 2010 (Amtsblatt S. 168) außer Kraft.

Musikschule Nürnberg

Anlage zu § 22 der Satzung der Musikschule Nürnberg (MusikschulS – MusS)

Überlassungsbedingungen für Instrumente der Musikschule Nürnberg

Vor der Überlassung hat sich der Schüler beziehungsweise haben sich die gesetzlichen Vertreter vom ordnungsgemäßen Zustand der überlassenen Instrumente zu überzeugen. Festgestellte Mängel sind im Überlassungsschein festzuhalten. Der Empfang der Instrumente ist schriftlich zu bestätigen.

Die überlassenen Instrumente sind sorgfältig zu behandeln und vor Verlust, Beschmutzung, Beschädigung und sonstigen Veränderungen zu bewahren.

Die Instrumente dürfen außer im Fall einer notwendigen Reparatur nicht an Dritte weitergegeben werden.

Der Schüler haftet für jede Beschädigung und jeden Verlust. Die Höhe des Schadenersatzes richtet sich bei Verlust nach dem Wiederbeschaffungswert und bei der Beschädigung nach den Reparaturkosten. Für bereits bei der Ausgabe vorhandene Mängel besteht keine Haftungspflicht.

Beschädigungen an den überlassenen Instrumenten sind der Leitung der Musikschule Nürnberg unverzüglich zu melden. Notwendige Reparaturen beziehungsweise eine Wiederbeschaffung sind mit der Schulleitung abzusprechen und gehen zulasten des Schülers. Reparaturen dürfen ausschließlich durch Fachfirmen durchgeführt werden.

Die Musikschule Nürnberg ist berechtigt, die überlassenen Instrumente jederzeit zurückzufordern.

Die Musikschule Nürnberg kann im Einzelfall verlangen, dass für überlassene Instrumente eine Versicherung abgeschlossen wird.

Musikschule Nürnberg
in der Kulturwerkstatt Auf AEG
Fürther Str. 244d
90429 Nürnberg
Tel. 0911/231-30 23
Fax 0911/231-30 25
musikschule.nuernberg@stadt.nuernberg.de

Überlassungsschein

Schülername _____ ggf. gesetzlicher Vertreter _____

Anschrift _____

hat zur Benutzung nach den Überlassungsbedingungen folgendes Instrument erhalten:

_____ Zubehör _____

Inventar-Nr. _____ Serien-Nr. _____

O Die Überlassungsgebühr beträgt jährlich 120,-- Euro, d.h. monatlich 10,-- Euro

O Die Überlassungsgebühr (Streicher- und Bläserklassen, Instrumentenkarussell) ist gebührenfrei.

O Die Überlassung ist gebührenfrei.

Die Ausgabe erfolgt am _____ über die Fachlehrkraft _____

Festgestellte Mängel: _____

_____

Außer den festgestellten Mängeln befand sich das Instrument bei der Ausgabe in einwandfreiem Zustand.

Nürnberg, _____ _____

Unterschrift des Benutzers bzw. des gesetzlichen Vertreters

xxxxxxx xxxxxxx xxxxxxx xxxxxxx xxxxxxx
xxxxxxx xxxxxxx xxxxxxx xxxxxxx xxxxxxx

Die **Rückgabe** erfolgt am _____

O Das Instrument ist im gleichen Zustand wie bei der Ausgabe.

O Das Instrument weist gegenüber der Ausgabe folgende zusätzliche, leichte Abnutzungserscheinungen auf: _____

O Das Instrument hat folgende Beschädigungen: _____
_____

Nürnberg, _____

_____ _____
Unterschrift der Lehrkraft Unterschrift des Benutzers bzw. des gesetzlichen Vertreters

Beschlussvorlage
KuF/003/2023

NÜRNBERG

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Kulturausschuss	07.07.2023	öffentlich	Gutachten
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Beschluss-Auflage

Betreff:
Satzung zur Änderung der Gebührensatzung für die Musikschule Nürnberg (Musikschulgebührensatzung - MusGebS)

Anlagen:
01_Sachverhalt
02_Gebührensatzung_Musikschule_Entwurf
03_Gebührensatzung_Gegenüberstellung
04_Gebührensatzung_aktueller Stand

Sachverhalt (kurz):
Entsprechend der Vorgabe, Gebühren und Entgelte regelmäßig zu überprüfen, soll eine moderate Erhöhung der Musikschulgebühren zum Schuljahr 2023/24 erfolgen. Auch weiterhin sollen alle Bevölkerungsteile in den Genuss von günstigem Musikunterricht kommen. Die Ermäßigung für Inhaber des Nürnberg Passes beträgt deshalb weiterhin rund 50%. Aus der Gebührenerhöhung können Mehreinnahmen von jährlich 24.800 Euro erwartet werden. Sie werden nach erfolgtem Stadtratsbeschluss in den Haushaltsentwurf für 2024 aufgenommen.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☐ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☒ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum	
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☒ Nein

☐ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☒ **RA und DiP** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☒ **Stk**

☐

☐

Gutachtenvorschlag:
Der Kulturausschuss begutachtet die beiliegende Satzung zur Änderung der Gebührensatzung für die Musikschule Nürnberg (Musikschulgebührensatzung – MusGebS) und empfiehlt dem Stadtrat, diese Satzung zu erlassen.

Beschlussvorschlag:
Entsprechend dem Gutachten des Kulturausschusses vom 07.07.2023 wird der Erlass der beiliegenden Satzung zur Änderung der Gebührensatzung für die Musikschule Nürnberg (Musikschulgebührensatzung - MusGebS) beschlossen.

Gebührensatzung für die Musikschule Nürnberg
(Musikschulgebührensatzung – MusGebS)

Sachverhalt:

Die Gebührensatzung der Musikschule Nürnberg wurde zuletzt zum September 2018 geändert. In Absprache mit Stk und 2. BM wurden während der Corona-Zeit keine Gebührenerhöhungen geplant, um die Familien finanziell nicht noch weiter zu belasten. Dies hätte möglicherweise zur Auflösung des Unterrichtsverhältnisses durch die Eltern geführt.

Die Corona-Zeit war eine große Belastung, sowohl für die Schülerinnen und Schüler der Musikschule Nürnberg als auch für die Musikschule Nürnberg selbst. Aber gerade hier hat sich auch die Bedeutung der Musik und der Musikschule Nürnberg gezeigt. Die Musik war ein entscheidender Faktor, gerade wenn andere Sozialkontakte weggefallen waren. Die Förderung der sozialen Kompetenzen gerade in Krisenzeiten hat sich einmal mehr als überaus wichtig erwiesen.

Am 8.7.2022 wurde dem Kulturausschuss das Konzept der „Musikschule für alle“ vorgestellt, das sich insbesondere auch der Verpflichtung zur Förderung der musikalischen Bildung von Kindern verschrieben hat. Um Bildungsgerechtigkeit zu ermöglichen basiert das Konzept der Musikschule Nürnberg wie auch in anderen Städten auf dezentraler wohnortnaher Beschulung. Nur so ist ein breites Angebot für alle Bevölkerungsschichten zu gewährleisten. Die Nutzung einer breiten Palette von Klassenzimmern in Grundschulen ist daher Voraussetzung, dieses Ziel zu erreichen und zudem die kalkulierten Einnahmen erzielen zu können.

Eine weitere Grundlage ist die Möglichkeit, qualifiziertes Fachpersonal einstellen zu können. Die Anforderung an die Musikschullehrkräfte ergibt sich aus der Sing- und Musikschulverordnung des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst. Angesichts der derzeitigen Wiederbesetzungssperre im Bereich 2. BM und der Tatsache, dass bisher nicht extern ausgeschrieben werden durfte, waren freigewordene Stellen nicht mehr besetzbar. Sollte das Angebot nicht aufrechterhalten werden können, bedeutet das auch, dass diese Schülerinnen und Schüler nicht mehr bei Ensembles der Musikschule mitspielen können. Es ist davon auszugehen, dass dies auch Kinder aus sozial schwachen Familien trifft, die sich nur aufgrund der Nutzung von entsprechenden Ermäßigungen der Musikschule Musikunterricht leisten können. Daher ist die Musikschule auf die Möglichkeit einer externen Besetzung freiwerdender Stellen angewiesen. Folgen sind sonst nicht nur eine dauerhafte Abwanderung langjähriger Schülerinnen und Schüler, sondern auch eine Verringerung der Gebühreneinnahmen.

1. Haushaltssituation der Musikschule

Wie im letzten „Jahreskontrakt“ von KUF dargestellt, ist es der Musikschule durch Sparmaßnahmen gelungen, das Budget 2022 einzuhalten.

2020 und 2021 erhielt die Musikschule durch den Freistaat Bayern aus dem Sonderfonds Corona-Pandemie zusätzliche Mittel i. H. v. 173.500,00 €. Der „normale“ Staatszuschuss ist allerdings weiterhin an der Obergrenze bei 320.000,00 € „gedeckelt“.

2. Änderung der Gebührensatzung

Es sind nun aktuelle Anpassungen erforderlich.

Als Teil der Bemühungen zur Haushaltskonsolidierung schlägt der Geschäftsbereich 2. BM eine Änderung bzw. Neufassung der Gebührensatzung vor. Erwartet werden dadurch Mehreinnahmen von ca. 24.800 € pro Jahr, die in vollem Umfang erst im Haushaltsjahr 2024 wirksam werden.

In diese Kalkulation wurden Mindereinnahmen durch Nürnberg-Pass (50 % Gebührenermäßigung) i. H. v. 42.000,00 € mit einbezogen.

Die jetzt vorgeschlagene Erhöhung beträgt durchschnittlich 7 %, ist aber trotzdem so sozialverträglich wie möglich geplant. Bei einer höheren Steigerung wäre auch eine höhere Zahl

an Schülereltern zu erwarten, die sich dann den Musikschulunterricht nicht mehr leisten können.

Neu eingeführt wird eine jährliche Verwaltungsgebühr von 10 € (bisher nur für die erstmalige Anmeldung).

3. Die Änderungen der Musikschulgebührensatzung im Einzelnen:

Auf alle Formulierungen wurde der sog. Digitalisierungscheck angewandt. Dadurch wurde insbesondere die Formulierung „in Textform“ aufgenommen, die die Möglichkeit „schriftlich als E-Mail“, und „schriftlich auf Papier“ impliziert.

Ebenso kommt nun durchgängig die Formulierung „Schülerinnen und Schüler“ zur Anwendung. Auf diesem Wege wurden auch Formulierungen vereinheitlicht. In allen Regelungen wurde der einheitliche Terminus „Musikschuljahr“, „Fachlehrkraft“, „Leitung der Musikschule Nürnberg“ sowie „Musikschule Nürnberg“ eingesetzt.

Weitere Änderungen:

§ 1 Abs. 1 enthält nun eine jährliche Verwaltungspauschale von 10,00 € statt der bisherigen einmaligen Aufnahmegebühr.

Insofern wurden auch alle diesbezüglichen Formulierungen in der Gebührensatzung von „Aufnahmegebühr“ in „Verwaltungspauschale“ geändert.

In § 1 Abs. 2 (Tabelle) wurden nun neu aufgenommen: die Gebühr der Elementaren Musikpädagogik für Erwachsene sowie die Gebühr für weitere Ergänzungsfächer.

Die bisherige Gebühr für Bläser- und Streicherklassen beinhaltete auch die Überlassung von Instrumenten. Dies wurde nun getrennt, in der Tabelle stehen die reinen Unterrichtsgebühren.

Begriffliche Formulierungen zu einzelnen Unterrichtsangeboten wurden gem. Änderungen in der Musikschulsatzung angepasst.

Die Formulierungen in § 3 zum Entstehen der Gebührenschuld wurden dahingehend konkretisiert, dass die Gebührenschuld bei der Instrumentenüberlassung mit dem ersten Überlassungstag entsteht.

§ 5 Abs. 2 Nr. 1 (Sozialermäßigung) wurde konkretisiert, nun können Nürnberg-Pässe auch rückwirkend anerkannt werden. Hintergrund ist, dass Bedürftige ihre Nürnberg-Pässe teilweise erst stark verspätet (und dann rückwirkend) erhalten.

Neu aufgenommen wurde, dass die Ermäßigung nur für die Belegung *eines* instrumentalen oder vokalen Hauptfachs gilt und falls weitere Fächer belegt werden, dann eine Ermäßigung nur durch die Entscheidung der Leitung der Musikschule Nürnberg erfolgt.

In § 5 Abs. 2 Nr. 3 (Mehrfachermäßigung) wurde aufgenommen, dass die Ermäßigung für das günstigste Unterrichtsfach gilt.

§ 5 Abs. 4 wurde konkretisiert. Bei Ermäßigungen auf die Verwaltungspauschale, die Instrumenten-Überlassungsgebühr und den Ensemble- bzw. Ergänzungsunterricht würde der Verwaltungsaufwand in keinem Verhältnis mehr stehen.

In § 6 (Rückerstattung) wird ein neuer Abs. 2 aufgenommen. Dort wird geregelt, dass auch wenn der Präsenzunterricht aufgrund höherer Gewalt oder Schließung der Musikschule Nürnberg aufgrund infektionsschutzrechtlicher Vorgaben durch eine digitale Unterrichtsform ersetzt wird, die Zahlungspflicht bestehen bleibt. Eine eventuelle Rückerstattung richtet sich nach Abs. 1, wie jeglicher anderer Unterricht auch.

Dem Kulturausschuss wird daher die mit dem Rechtsamt und der Kämmerei abgestimmte Satzung zur Begutachtung vorgelegt.

Gebührensatzung für die Musikschule Nürnberg (Musikschulgebührensatzung – MusGebS)

Ö 23

Vom .....

Die Stadt Nürnberg erlässt auf Grund von Art. 2 Abs. 1 und Art. 8 des Kommunalabgabengesetzes in der Fassung der Bekanntmachung vom 4. April 1993 (GVBl. S. 264), zuletzt geändert durch § 6 des Gesetzes vom 10. März 2023 (GVBl. S. 91) folgende Satzung:

Inhaltsübersicht:

§ 1 Gebührenpflicht
§ 2 Gebührenschuldner
§ 3 Entstehen der Gebühr
§ 4 Fälligkeit
§ 5 Gebührenfreiheit, Gebührenermäßigung
§ 6 Rückerstattung
§ 7 Inkrafttreten, Außerkrafttreten

§ 1
Gebührenpflicht

(1) Für den Unterricht an der Musikschule Nürnberg ist eine jährliche Verwaltungspauschale in Höhe von 10,00 € zu entrichten.

(2) Die Unterrichtsgebühren sind Jahresgebühren und beziehen sich auf ein Musikschul-Schuljahr (01.09. – 31.08. des darauffolgenden Jahres). Die Jahresgebühr für folgende Fächer beträgt:

		Jahresgebühr	mtl. Rate	Jahresgebühr mit Nürnberg Pass	mtl. Rate mit Nürnberg Pass
1.	Musikalische Früherziehung	324,00 €	27,00 €	162,00 €	13,50 €
	Musikalische Grundausbildung	324,00 €	27,00 €	162,00 €	13,50 €
	Musik für die Kleinsten	372,00 €	31,00 €	186,00 €	15,50 €
	Elementare Musikpädagogik für Erwachsene	372,00 €	31,00 €	186,00 €	15,50 €
2.	Instrumentenkarussell (inkl. Instrumente)	612,00 €	51,00 €	306,00 €	25,50 €
3.	Gruppenunterricht im Instrumental- oder Vokalbereich				
	a) 45 Minuten Unterrichtsdauer bei 2 Schülern	600,00 €	50,00 €	300,00 €	25,00 €
	45 Minuten Unterrichtsdauer ab 3 Schülern	468,00 €	39,00 €	234,00 €	19,50 €
	b) 60 Minuten Unterrichtsdauer bei 2 Schülern	768,00 €	64,00 €	384,00 €	32,00 €
	60 Minuten Unterrichtsdauer ab 3 Schülern	648,00 €	54,00 €	324,00 €	27,00 €
4.	Einzelunterricht im Instrumental- und Vokalbereich				
	a) Einzelunterricht (30 Min.)	768,00 €	64,00 €	384,00 €	32,00 €
	b) Einzelunterricht (45 Min.)	1.164,00 €	97,00 €	582,00 €	48,50 €
	c) Einzelunterricht (60 Min.)	1.560,00 €	130,00 €	780,00 €	65,00 €
5.	Musiktheorie (45 Min.)	480,00 €	40,00 €	240,00 €	20,00 €
6.	Konzert-Chor (jungerChor nürnberg JCN)				
	a) JCN Jugend-Chor, Maxi-Chor	504,00 €	42,00 €	252,00 €	21,00 €
	b) JCN Mini-Chor	360,00 €	30,00 €	180,00 €	15,00 €
	c) JCN Vor-Chor	324,00 €	27,00 €	162,00 €	13,50 €
7.	Begabtenförderung (Förderklasse und Frühförderung) und Studienvorbereitende Ausbildung	1.164,00 €	97,00 €	582,00 €	48,50 €
8.	Klassenmusizieren im Instrumental- oder Vokalbereich				
	a) Streicherklasse (zzgl. Instrument)	432,00 €	36,00 €	216,00 €	18,00 €
	b) Bläserklasse (zzgl. Instrument)	432,00 €	36,00 €	216,00 €	18,00 €
	c) Blockflötenklasse	432,00 €	36,00 €	216,00 €	18,00 €
	d) Chorklasse mit Stimmbildung	264,00 €	22,00 €	144,00 €	11,00 €
9.	Ensemble				
	a) ohne gleichzeitigen Hauptfachunterricht	240,00 €	20,00 €	240,00 €	20,00 €
	b) für Ensembles mit mehr als 15 Mitgliedern ohne gleichzeitigen Hauptfachunterricht	120,00 €	10,00 €	120,00 €	10,00 €
	c) mit gleichzeitigem Hauptfachunterricht	gebührenfrei	gebührenfrei	gebührenfrei	gebührenfrei

(3) Die Jahresgebühr ist in zwölf gleichen Monatsraten zu entrichten.

(4) Bei Aufnahme während des Musikschuljahres errechnet sich die Unterrichtsgebühr anteilig von dem ersten Unterrichtsmonat bis zum Ende des Musikschuljahres. Beim erstmaligen Unterrichtsbeginn ab dem Monat Mai wird der August dieses Jahres nicht berechnet. Scheidet die Schülerin/der Schüler nach dem Schnupperunterricht aus, beträgt die Unterrichtsgebühr ein Zwölftel der Jahresgebühr der gewählten Unterrichtsart.

(5) Ändert sich die Gruppenstärke im Verlauf eines Musikschuljahres aus Gründen, die die Musikschule Nürnberg nicht zu vertreten hat, so wird am Ersten des auf die Veränderung folgenden Monats die Gebühr der neuen Gruppenstärke entsprechend angepasst.

(6) Die Kosten für Instrumente und Notenmaterial tragen die Schülerinnen/Schüler selbst.

(7) Auf Antrag können Instrumente der Musikschule (im Rahmen der Bestände) von Schülerinnen/Schülern gemäß § 23 MusS genutzt werden. Die Überlassungsgebühr beträgt 120,00 Euro pro Musikschuljahr für jedes überlassene Instrument. Die Überlassungsgebühr ist in zwölf gleichen monatlichen Raten zu entrichten. Werden Instrumente einmalig im Musikschuljahr für einen Zeitraum von bis zu drei Monaten überlassen, ist die Überlassung gebührenfrei. Gleiches gilt für die Überlassung von Instrumenten im Instrumentenkarussell.

§ 2
Gebührenschuldner

(1) Gebührenschuldner ist die Schülerin/der Schüler der Musikschule Nürnberg. Bei minderjährigen Schülerinnen/Schülern sind daneben deren gesetzliche Vertreter Gebührenschuldner.

(2) Mehrere Gebührenschuldner sind Gesamtschuldner.

§ 3
Entstehen der Gebühr

Die Gebührenschuld entsteht bei der Verwaltungspauschale und der Jahresgebühr mit dem ersten Unterrichtstag, die Gebührenschuld bei der Überlassungsgebühr beginnt mit dem ersten Überlassungstag.

§ 4
Fälligkeit

(1) Die Verwaltungspauschale wird am Ersten des auf den Unterrichtsbeginn folgenden Monats fällig. Die zwölf Monatsraten für die Jahresgebühr und die Überlassungsgebühr werden jeweils am Ersten des Monats im Voraus fällig.

(2) Kommt eine Schülerin/ein Schüler mit zwei Monatsraten der Jahresgebühr in Verzug oder bleibt eine Schülerin/ein Schüler vor Ablauf des Musikschuljahres ohne Austrittsgenehmigung aus Gründen, die sie bzw. er oder die gesetzlichen Vertreter zu vertreten haben, mehr als dreimal unentschuldigt dem Unterricht fern, so wird die Gebühr für das restliche Unterrichtsjahr sofort zur Zahlung fällig.

(3) Scheidet eine Schülerin/ein Schüler während des Musikschuljahres mit Genehmigung der Leitung der Musikschule Nürnberg aus (§ 16 Abs. 4 MusS), ist die Gebühr bis zum Ablauf des Monats zu entrichten, der dem Eingang der Abmeldung folgt. Entsprechendes gilt bei einem Ausschluss eine Schülerin/ein Schüler gemäß § 16 Abs. 5 MusS.

§ 5
Gebührenfreiheit, Gebührenermäßigung

(1) Der Unterricht in den Ensemblefächern ist gebührenfrei, wenn gleichzeitig gebührenpflichtiger Unterricht in einem Hauptfach an der Musikschule Nürnberg belegt wird. Belegt eine Schülerin/ein Schüler mehrere Ensembles ohne gleichzeitigen Hauptfachunterricht, ist die Ensemblegebühr für das erste Ensemble zu entrichten, alle weiteren Ensembles sind dann kostenfrei. Bei zeitgleicher Anmeldung mehrerer Ensembles ohne gleichzeitigen Hauptfachunterricht ist die Ensemblegebühr gemäß § 1 Abs. 2 Satz 2 Nr. 9 Buchst. a) zu entrichten.

(2) Folgende Gebührenermäßigungen werden gewährt:

1. Sozialermäßigung:
   Bei sozialer Bedürftigkeit wird auf Antrag eine Ermäßigung nach § 1 Abs. 2 Satz 2 Tabellenspalten „Jahresgebühr mit Nürnberg-Pass“ und „mtl. Rate mit Nürnberg-Pass“ gewährt. Der Antrag bedarf der Textform. Die Bedürftigkeit ist unverzüglich durch die Vorlage eines gültigen Nürnberg-Passes nachzuweisen. Sie endet, sobald der vorgelegte Nürnberg-Pass seine Gültigkeit verliert, spätestens aber nach Ablauf eines Jahres. Eine Verlängerung ist unter den Voraussetzungen des Satzes 1 möglich. Sie muss vor Ablauf der geltenden Ermäßigung durch Vorlage des neuen Nürnberg-Passes unaufgefordert bei der Musikschule Nürnberg beantragt werden. Im Übrigen gilt Abs. 3 Satz 1.

   Die Ermäßigung gilt nur für die Belegung *eines* instrumentalen oder vokalen Hauptfachs. Werden weitere Fächer belegt, erfolgt eine Ermäßigung nur durch die Entscheidung der Leitung der Musikschule Nürnberg.

2. Geschwisterermäßigung:
   Besuchen mehrere Kinder einer Familie den gebührenpflichtigen Instrumental- oder Vokalunterricht, so wird für das dritte Kind eine Gebührenermäßigung in Höhe von 15 % gewährt, für das vierte Kind und alle weiteren Kinder wird eine Ermäßigung in Höhe von 25 % gewährt. Die Ermäßigung gilt nur für die niedrigste Gebühr, die bei dem betreffenden Gebührenschuldner und dessen gesetzlichen Vertretern anfällt.

3. Mehrfächerermäßigung:
   Belegt eine Schülerin/ein Schüler mehrere gebührenpflichtige Fächer, so kann bei besonderer musikalischer Begabung für das zweite und jedes weitere belegte Fach eine Ermäßigung von 15 % gewährt werden. Die Ermäßigung gilt dann für das günstigste Unterrichtsfach.

(3) Alle Ermäßigungen werden ab dem Monat, der dem Antrag in Textform folgt, gewährt und auf volle Euro-Beträge aufgerundet. Mehrere Ermäßigungen können nicht gleichzeitig in Anspruch genommen werden. Fällt der Grund der Ermäßigung weg, ist dies der Musikschule Nürnberg unverzüglich in Textform mitzuteilen.

(4) Eine Ermäßigung wird nicht gewährt für die Verwaltungspauschale, den Ergänzungs- und Ensembleunterricht, Workshops sowie die Überlassungsgebühr.

(5) Im Falle einer Beurlaubung nach § 18 Abs. 2 Satz 1 MusS kann für die Zeit der Beurlaubung eine Ermäßigung in Höhe von 50 % der anteiligen Musikschulgebühr gewährt werden.

§ 6
Rückerstattung

(1) Fallen mehr als vier Unterrichtsstunden im laufenden Musikschuljahr aus, so werden die Gebühren ab der fünften Stunde anteilig zurückerstattet. Dies gilt sowohl bei Krankheit oder unvermeidlicher Verhinderung der Fachlehrkraft als auch bei längerer Krankheit der Schülerin/des Schülers. Schülerinnen/Schüler müssen eine ordnungsgemäße Entschuldigung und ein ärztliches Attest vorgelegt haben. Die anteilige Rückerstattung muss nach Ablauf des Musikschuljahres in Textform beantragt werden. Der Antrag muss spätestens zum 31.12. des Kalenderjahres, in dem das betroffene Musikschuljahr geendet hat, bei der Musikschule Nürnberg eingegangen sein. Darüber hinaus werden Gebühren nicht erstattet.

(2) Wird der Präsenzunterricht aufgrund höherer Gewalt oder Schließung der Musikschule Nürnberg aufgrund infektionsschutzrechtlicher Vorgaben durch eine digitale Unterrichtsform ersetzt, bleibt die Zahlungspflicht bestehen. Ein Rückerstattung richtet sich nach Abs. 1.

§ 7
Inkrafttreten, Außerkrafttreten

Diese Satzung tritt am 01.09.2023 in Kraft. Gleichzeitig tritt die Gebührensatzung für die Musikschule Nürnberg (Musikschulgebührensatzung – MusGebS) vom 31. Juli 2014 (Amtsblatt S. 295), geändert durch Satzung vom 26. Juni 2018 (Amtsblatt S. 274), außer Kraft.

Gegenüberstellung der Gebühren für die Musikschule Nürnberg **Ö 23**

(Die neuen Gebühren sind in Klammern rot gesetzt.)

		Jahresgebühr	mtl. Rate	Jahresgebühr mit Nürnberg Pass	mtl. Rate mit Nürnberg Pass
1.	Musikalische Früherziehung	300,00 € (324,00 €)	25,00 € (27,00 €)	150,00 € (162,00 €)	12,50 € (13,50 €)
	Musikalische Grundausbildung	300,00 € (324,00 €)	25,00 € (27,00 €)	150,00 € (162,00 €)	12,50 € (13,50 €)
	Mutter/Vater-Kind-Gruppe Musik für die Kleinsten	348,00 € (372,00 €)	29,00 € (31,00 €)	174,00 € (186,00 €)	14,50 € (15,50 €)
	Elementare Musikpädagogik für Erwachsene	(372,00 €)	(31,00 €)	(186,00 €)	(15,50 €)
2.	Instrumentenkarussell (inkl. Instrumente)	564,00 € (612,00 €)	47,00 € (51,00 €)	282,00 € (306,00 €)	23,50 € (25,50 €)
3.	Gruppenunterricht im Instrumental- oder Vokalbereich				
	a) 45 Minuten Unterrichtsdauer bei 2 Schülern	564,00 € (600,00 €)	47,00 € (50,00 €)	282,00 € (300,00 €)	23,50 € (25,00 €)
	45 Minuten Unterrichtsdauer ab 3 Schülern	432,00 € (468,00 €)	36,00 € (39,00 €)	216,00 € (234,00 €)	18,00 € (19,50 €)
	b) 60 Minuten Unterrichtsdauer bei 2 Schülern	720,00 € (768,00 €)	60,00 € (64,00 €)	360,00 € (384,00 €)	30,00 € (32,00 €)
	60 Minuten Unterrichtsdauer ab 3 Schülern	600,00 € (648,00 €)	50,00 € (54,00 €)	300,00 € (324,00 €)	25,00 € (27,00 €)
4.	Einzelunterricht im Instrumental- und Vokalbereich				
	a) Einzelunterricht (30 Min.)	720,00 € (768,00 €)	60,00 € (64,00 €)	360,00 € (384,00 €)	30,00 € (32,00 €)
	b) Einzelunterricht (45 Min.)	1.080,00 € (1.164,00 €)	90,00 € (97,00 €)	540,00 € (582,00 €)	45,50 € (48,50 €)
	c) Einzelunterricht (60 Min.)	1.440,00 € (1.560,00 €)	120,00 € (130,00 €)	720,00 € (780,00 €)	60,00 € (65,00 €)
5.	Musiktheorie (45 Min.)	432,00 € (480,00 €)	36,00 € (40,00 €)	216,00 € (240,00 €)	18,00 € (20,00 €)
6.	Konzert-Chor (jungerChor nürnberg JCN)				
	a) JCN Jugend-Chor, Maxi-Chor	468,00 € (504,00 €)	39,00 € (42,00 €)	234,00 € (252,00 €)	19,50 € (21,00 €)
	b) JCN Mini-Chor	336,00 € (360,00 €)	28,00 € (30,00 €)	168,00 € (180,00 €)	14,00 € (15,00 €)
	c) JCN Vor-Chor	300,00 € (324,00 €)	25,00 € (27,00 €)	150,00 € (162,00 €)	12,50 € (13,50 €)
7.	Begabtenförderung (Förderklasse und Frühförderung) und Studienvorbereitende Ausbildung	1.080,00 € (1.164,00 €)	90,00 € (97,00 €)	540,00 € (582,00 €)	45,00 € (48,50 €)
8.	Klassenmusizieren im Instrumental- oder Vokalbereich				
	a) Streicherklasse Streicherklasse (zzgl. Instrument)	504,00 € (432,00 €)	42,00 € (36,00 €)	252,00 € (216,00 €)	21,00 € (18,00 €)
	b) Bläserklasse Bläserklasse (zzgl. Instrument)	504,00 € (432,00 €)	42,00 € (36,00 €)	252,00 € (216,00 €)	21,00 € (18,00 €)
	c) Blockflötenklasse	408,00 € (432,00 €)	34,00 € (36,00 €)	204,00 € (216,00 €)	17,00 € (18,00 €)
	d) Chorklasse mit Stimmbildung	240,00 € (264,00 €)	20,00 € (22,00 €)	120,00 € (144,00 €)	10,00 € (11,00 €)
9.	Ensemble				
	a) ohne gleichzeitigen Hauptfachunterricht	240,00 €	20,00 €	240,00 €	20,00 €
	b) für Ensembles mit mehr als 15 Mitgliedern ohne gleichzeitigen Hauptfachunterricht	120,00 €	10,00 €	120,00 €	10,00 €
	c) mit gleichzeitigem Hauptfachunterricht	gebührenfrei	gebührenfrei	gebührenfrei	gebührenfrei

Gebührensatzung für die Musikschule Nürnberg (Musikschulgebührensatzung – MusGebS)

Vom 31. Juli 2014 (Amtsblatt S. 295),
zuletzt geändert durch Satzung vom 26. Juni 2018

Die Stadt Nürnberg erlässt auf Grund von Art. 2 Abs. 1 und Art. 8 des Kommunalabgabengesetzes in der Fassung der Bekanntmachung vom 4. April 1993 (GVBl. S. 264), zuletzt geändert durch Gesetz vom 13. Dezember 2016 (GVBl. S. 351) folgende Satzung:

Inhaltsübersicht:

§ 1 Gebührenpflicht
§ 2 Gebührenschuldner
§ 3 Entstehen der Gebühr
§ 4 Fälligkeit
§ 5 Gebührenfreiheit, Gebührenermäßigung
§ 6 Rückerstattung
§ 7 Inkrafttreten, Außerkrafttreten

§ 1
Gebührenpflicht

(1) Bei der erstmaligen Anmeldung an der Musikschule Nürnberg ist für jeden Schüler / jede Schülerin eine Aufnahmegebühr von 10 Euro zu entrichten.

(2) Die Unterrichtsgebühren sind Jahresgebühren und beziehen sich auf ein Schuljahr (01.09. – 31.08. des darauffolgenden Jahres). Die Jahresgebühr für folgende Fächer beträgt:

		Jahresgebühr	mtl. Rate	Jahresgebühr mit Nürnberg Pass	mtl. Rate mit Nürnberg Pass
1.	Musikalische Früherziehung	300,00 €	25,00 €	150,00 €	12,50 €
	Musikalische Grundausbildung	300,00 €	25,00 €	150,00 €	12,50 €
	Mutter/Vater-Kind-Gruppe	348,00 €	29,00 €	174,00 €	14,50 €
2.	Instrumentenkarussell (45 Min.)	564,00 €	47,00 €	282,00 €	23,50 €
3.	Gruppenunterricht im Instrumental- oder Vokalbereich				
	a) 45 Minuten Unterrichtsdauer bei 2 Schülern	564,00 €	47,00 €	282,00 €	23,50 €
	45 Minuten Unterrichtsdauer ab 3 Schülern	432,00 €	36,00 €	216,00 €	18,00 €
	b) 60 Minuten Unterrichtsdauer bei 2 Schülern	720,00 €	60,00 €	360,00 €	30,00 €
	60 Minuten Unterrichtsdauer ab 3 Schülern	600,00 €	50,00 €	300,00 €	25,00 €
4.	Einzelunterricht im Instrumental- und Vokalbereich				
	a) Einzelunterricht (30 Min.)	720,00 €	60,00 €	360,00 €	30,00 €
	b) Einzelunterricht (45 Min.)	1.080,00 €	90,00 €	540,00 €	45,00 €
	c) Einzelunterricht (60 Min.)	1.440,00 €	120,00 €	720,00 €	60,00 €
5.	Musiktheorie (45 Min.)	432,00 €	36,00 €	216,00 €	18,00 €
6.	Konzert-Chor (jungerChor nürnberg JCN)				
	a) JCN Jugend-Chor, Maxi-Chor	468,00 €	39,00 €	234,00 €	19,50 €
	b) JCN Mini-Chor	336,00 €	28,00 €	168,00 €	14,00 €
	c) JCN Vor-Chor	300,00 €	25,00 €	150,00 €	12,50 €
7.	Förderklasse und Frühförderung	1.080,00 €	90,00 €	540,00 €	45,00 €
8.	Klassenmusizieren im Instrumental- oder Vokalbereich				
	a) Streicherklasse	504,00 €	42,00 €	252,00 €	21,00 €
	b) Bläserklasse	504,00 €	42,00 €	252,00 €	21,00 €
	c) Blockflötenklasse	408,00 €	34,00 €	204,00 €	17,00 €
	d) Chorklasse mit Stimmbildung	240,00 €	20,00 €	120,00 €	10,00 €
9.	Ensemble				
	a) ohne gleichzeitigen Hauptfachunterricht	240,00 €	20,00 €	240,00 €	20,00 €
	b) für Ensembles mit mehr als 15 Mitgliedern ohne gleichzeitigen Hauptfachunterricht	120,00 €	10,00 €	120,00 €	10,00 €
	c) mit gleichzeitigem Hauptfachunterricht	gebühren-frei	gebührenfrei	gebührenfrei	gebührenfrei

(3) Die Jahresgebühr ist in zwölf gleichen Monatsraten zu entrichten.

(4) Bei Aufnahme während des Schuljahres errechnet sich die Unterrichtsgebühr anteilig von dem ersten Unterrichtsmonat bis zum Schuljahresende. Beim erstmaligen Unterrichtsbeginn ab dem Monat Mai wird der August dieses Jahres nicht berechnet. Scheidet der Schüler / die Schülerin nach dem Schnupperunterricht aus, beträgt die Unterrichtsgebühr ein Zwölftel der Jahresgebühr der gewählten Unterrichtsart.

(5) Ändert sich die Gruppenstärke im Verlauf eines Schuljahres aus Gründen, die die Musikschule nicht zu vertreten hat, so wird am Ersten des auf die Veränderung folgenden Monats die Gebühr der neuen Gruppenstärke entsprechend angepasst.

(6) Die Kosten für Instrumente und Notenmaterial tragen die Schüler / Schülerinnen selbst.

(7) Auf Antrag können Instrumente der Musikschule (im Rahmen der Bestände) von Schülern gemäß § 22 MusS genutzt werden. Die Überlassungsgebühr beträgt jährlich 120,00 Euro für jedes überlassene Instrument. Die Überlassungsgebühr ist in 12 gleichen monatlichen Raten zu entrichten. Werden Instrumente einmalig im Schuljahr für einen Zeitraum bis zu drei Monaten überlassen, ist die Überlassung gebührenfrei. Das Gleiche gilt für die Überlassung von Instrumenten in Streicher- und Bläserklassen sowie im Instrumentenkarussell.

§ 2
Gebührenschuldner

(1) Gebührenschuldner ist der Schüler/ die Schülerin der Musikschule Nürnberg. Bei minderjährigen Schülern / Schülerinnen sind daneben deren gesetzliche Vertreter Gebührenschuldner.

(2) Mehrere Gebührenschuldner sind Gesamtschuldner.

§ 3
Entstehen der Gebühr

Die Gebührenschuld entsteht bei der Aufnahme-, Jahres- und Überlassungsgebühr mit dem ersten Unterrichtstag.

§ 4
Fälligkeit

(1) Die Aufnahmegebühr wird am Ersten des auf den Unterrichtsbeginn folgenden Monats fällig. Die zwölf Monatsraten für die Jahresgebühr und die Überlassungsgebühr werden jeweils am Ersten des Monats im Voraus fällig.

(2) Kommt ein Schüler / eine Schülerin mit zwei Monatsraten der Jahresgebühr in Verzug oder bleibt ein Schüler / eine Schülerin vor Ablauf des Schuljahres ohne Austrittsgenehmigung aus Gründen, die er oder die gesetzlichen Vertreter zu vertreten haben, mehr als dreimal unentschuldigt dem Unterricht fern, so wird die Gebühr für das restliche Unterrichtsjahr sofort zur Zahlung fällig.

(3) Scheidet der Schüler / die Schülerin während des Schuljahres mit Genehmigung der Leitung der Musikschule Nürnberg aus (§ 16 Abs. 4 MusS), ist die Gebühr bis zum Ablauf des Monats zu entrichten, der dem Eingang der schriftlichen Abmeldung folgt. Entsprechendes gilt bei einem Ausschluss des Schülers / der Schülerin gemäß § 16 Abs. 5 MusS.

§ 5
Gebührenfreiheit, Gebührenermäßigung

(1) Der Unterricht in den Ensemblefächern ist gebührenfrei, wenn gleichzeitig gebührenpflichtiger Unterricht in einem Hauptfach an der Musikschule Nürnberg belegt wird. Belegt ein Schüler / eine Schülerin mehrere Ensembles ohne gleichzeitigen Hauptfachunterricht, ist die Ensemblegebühr für das erste Ensemble zu entrichten, alle weiteren Ensembles sind dann kostenfrei. Bei zeitgleicher Anmeldung mehrerer Ensembles ohne gleichzeitigen Hauptfachunterricht ist die Ensemblegebühr gemäß § 1 Abs. 2 Satz 2 Nr. 9 Buchst. a) zu entrichten.

(2) Folgende Gebührenermäßigungen werden gewährt:

1. Sozialermäßigung:
   Bei sozialer Bedürftigkeit gilt ab dem Monat nach Vorlage des gültigen Nürnberg-Passes des Schülers / der Schülerin auf Antrag eine Ermäßigung gemäß § 1 Abs. 2. Sie endet, sobald der vorgelegte Nürnberg-Pass seine Gültigkeit verliert, spätestens aber nach Ablauf eines Jahres. Eine Verlängerung ist unter den Voraussetzungen des Satzes 1 möglich. Sie muss vor Ablauf der geltenden Ermäßigung durch Vorlage des neuen Nürnberg-Passes unaufgefordert bei der Musikschule Nürnberg schriftlich beantragt werden. Im Übrigen gilt Abs. 3 Satz 1.
2. Geschwisterermäßigung:
   Besuchen mehrere Kinder einer Familie den gebührenpflichtigen Instrumental- oder Vokalunterricht, so wird für das dritte Kind eine Gebührenermäßigung in Höhe von 15 v. H. gewährt, für das vierte Kind und alle weiteren Kinder wird 25 v. H. Ermäßigung gewährt. Die Ermäßigung gilt nur für die niedrigste Gebühr, die bei dem betreffenden Gebührenschuldner und dessen gesetzlichen Vertretern anfällt.
3. Mehrfächerermäßigung:
   Belegt ein Schüler / eine Schülerin mehrere gebührenpflichtige Fächer, so kann bei besonderer musikalischer Begabung für das zweite und jedes weitere belegte Fach eine Ermäßigung von 15 v. H. gewährt werden.

(3) Alle Ermäßigungen werden ab dem Monat, der dem schriftlichen Antrag folgt, gewährt und auf volle Euro-Beträge aufgerundet. Mehrere Ermäßigungen können nicht gleichzeitig in Anspruch genommen werden. Fällt der Grund der Ermäßigung weg, ist dies unverzüglich der Musikschule schriftlich mitzuteilen.

(4) Für die einmalige Aufnahmegebühr sowie die Überlassungsgebühren für Instrumente werden keine Ermäßigungen gewährt.

(5) Im Falle einer Beurlaubung nach § 18 Abs. 2 Satz 1 der MusS kann für die Zeit der Beurlaubung eine Ermäßigung in Höhe von 50 v. H. der anteiligen Musikschulgebühr gewährt werden.

§ 6
Rückerstattung

Fallen mehr als vier Unterrichtsstunden im laufenden Schuljahr aus, so werden die Gebühren ab der fünften Stunde anteilig zurückerstattet. Dies gilt sowohl bei Krankheit oder unvermeidlicher Verhinderung der Lehrkraft als auch bei längerer Krankheit des Schülers / der Schülerin. Schüler / Schülerinnen müssen eine ordnungsgemäße Entschuldigung und ein ärztliches Attest vorgelegt haben. Die anteilige Rückerstattung muss schriftlich nach Ablauf des Schuljahres beantragt werden. Der Antrag muss spätestens zum 31.12. des Kalenderjahres, in dem das betroffene Schuljahr geendet hat, bei der Musikschule eingegangen sein. Darüber hinaus werden Gebühren nicht erstattet.

§ 7
Inkrafttreten, Außerkrafttreten

Diese Satzung tritt am 01.09.2014 in Kraft. Gleichzeitig tritt die Gebührensatzung für die Musikschule Nürnberg (MusikschulGebS – MusGebS) vom 25. Mai 2010 (Amtsblatt S. 171) außer Kraft.

Haushaltsjahr 2022

213300 "HVE Schule & Sport - Grund-/Mittelschulen"

101.123 € bei IA C2130320021B	"Oedenberger Str. 135: Sanierung TH-Boden"
Kostenart 62320002	"Gebäudeunterhalt (640/Einzelmaßnahmen)"

Deckung:

46.000 € aus IA C2130321034B	" husneldastr. 5 Uhrenturm Betonsanierung"
Kostenart 62320002	"Gebäudeunterhalt (640/Einzelmaßnahmen)"
55.123 € aus IA C2310321017B	"BBZ, Bauteil G, Sanierung Aufzug"
Kostenart 62320102	"Unterhalt Gebäudetechnik (640/Einzelmaßnahmen)"

Datum: 15.05.2023

Haushaltsjahr 2023

1. **126100 "Brandschutz und Gefahrenabwehr"**

1.285.000 € bei IA P1262200000U	"Feuerwehr: Spezialfahrzeuge"
Kostenart 69920000	"Aufwendungen für immaterielles Vermögen"
	-Verpflichtungsermächtigung für das HJ 2024-

Deckung:

1.285.000 € aus IA E2110080402U	"Fürreuthweg 95: Neubau GS Kombieinrichtung"
Kostenart 69926401	"Hochbaumaßnahmen (640)"
	-Verpflichtungsermächtigung für das HJ 2024-

Datum: 17.05.2023

2. **414040 "Prävention und Gesundheitsförderung"**

38.800 € bei 414040 Kst. Z414040006	"AIDS-Hilfe Nürnberg-Erlangen-Fürth e.V."
Kostenart 63115000	"Zuschuss an sozial o. ähnl. Einrichtungen - Art 5"

Deckung:

38.800 € aus 612100 Kst. L612100999	"Sonstige Zentrale Ansätze"
Kostenart 63121300	"Zuweisung an Zweckverbände Art 1"

Datum: 16.06.2023

3. 551000 "Öffentliches Grün"

850.000 € bei IA K5510120300U	"Grünanlage Hesperidengarten Abriss"
Kostenart 62330006	"Tiefbau - Einzelmaßnahmen (konsumtiv)"

Deckung:

500.000 € aus IA P2110700000U	"GS West Neubau (Bezirk)"
Kostenart 69926401	"Hochbaumaßnahmen (640)"
350.000 € aus 541000 Kst. L541000001	"Verkehrsflächen/Straßen"
Kostenart 62550910	"Erstattungen an SÖR (Infrastrukturvermögen)"

Datum: 19.06.2023

Beschlussvorlage
SpS/013/2023

NÜRNBERG

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Sportkommission	14.07.2023	öffentlich	Empfehlung
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Beschluss-Auflage

Betreff:
Investitionzuschüsse für vereinseigene Sportanlagen

Sachverhalt (kurz):

Für das Jahr 2023 stehen im Haushalt durch eine pauschale Kürzung insgesamt 1.063.000 EUR an Zuschüssen für vereinseigene Sportanlagen zur Verfügung (vgl. RWA 24.05.2023). Unter Berücksichtigung der in der Sportkommission am 10.03.2023 beschiedenen Auszahlungen stehen noch Restmittel in Höhe von 453.000 EUR zur Verfügung. Eine Verteilung der Mittel entsprechend Anlage 4.2 wird vorgeschlagen.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☐ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☒ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☒ Kosten bekannt

Gesamtkosten	338.800 €	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum	
davon investiv	119.800 €	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	219.000 €	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☒ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☐ Nein

☒ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Die geförderten, gemeinnützigen Vereine haben eine breites Angebot, dass sich an alle Bürger:innen richtet, vom Grundsatz allen zugänglich ist und Vielfalt, Inklusion, Chancengleichheit etc fördert.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☐ **RA und DiP** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

Empfehlungsvorschlag:

Für das Jahr 2023 stehen unter Berücksichtigung der in der Sportkommission am 10.03.2023 beschiedenen Auszahlungen noch 453.000 Euro an Zuschüssen für vereinseigene Sportanlagen zur Verfügung. Eine Verteilung der Mittel entsprechend Anlage 4.2 wird vorgeschlagen.

Beschlussvorschlag:

Der Empfehlungsvorschlag aus der Sportkommission vom 14.07.2023 wird zum Beschluss erhoben.

Anlage 4.1

Investitionzuschüsse für vereinseigene Sportanlagen

Entscheidungsvorlage

Der Planansatz in Höhe von regulär 1.100.000 EUR reduziert sich durch eine pauschale Kürzung des investiven Anteils in Höhe von 15% um 37.000 EUR. Demnach stehen für das Jahr 2023 im Haushalt 1.063.000 EUR an Zuschüssen für vereinseigene Sportanlagen zur Verfügung. Im Rahmen der Sitzung der Sportkommission vom 10.03.2023 wurden Zuschüsse für vereinseigene Sportanlagen in Höhe von 610.000 EUR bewilligt und ausgezahlt.

Haushaltsmittel	1.100.000 EUR
abzgl. pauschale Kürzung des investiven Anteils	- 37.000 EUR
Verfügbare Zuschussmittel in 2023	**1.063.000 EUR**
Zahlungen gemäß Beschluss der Sportkommission am 10.03.2023	610.000 EUR
Bewilligungen gemäß Anlage 4.2	338.800 EUR
Restmittel	114.200 EUR

In der Anlage 4.2 sind die Vereine und Maßnahmen aufgeführt, für die in dieser Sitzung Zuschüsse bewilligt werden sollen. Es sind Anträge berücksichtigt, bei denen der Verwendungsnachweis bereits vorliegt. Außerdem solche, bei denen der Verwendungsnachweis bzw. der abschließende Bewilligungsbescheid des BLSV noch aussteht, die aber bereits weitgehend abgeschlossen sind.

Bei einigen Vereinen, für die ein Zuschuss für das Jahr 2023 vorgesehen ist, fehlen noch erforderliche Unterlagen. Diese sollen im Laufe des Jahres vorgelegt werden, so dass der städtische Zuschuss hierfür in der Sitzung der Sportkommission im Winter 2023 zur Bewilligung vorgelegt werden kann. Es stehen dann noch 114.200 EUR zur Verfügung.

Grundsätzlich kann – unter dem Vorbehalt zur Verfügung stehender Mittel – bei neueren Maßnahmen (Stichtag Antragstellung: 13.02.2019) pro Jahr und Maßnahme ein Betrag von maximal 100.000 EUR ausgezahlt werden. Wenn der Zuschussbetrag über 300.000 EUR liegt, erfolgt die Auszahlung über einen Zeitraum von maximal drei Jahren. Für ältere Maßnahmen gilt, dass maximal 50.000 EUR pro Jahr und Maßnahme ausgezahlt werden können, bei über 300.000 EUR Gesamtzuschuss erfolgt die Auszahlung innerhalb von maximal sechs Jahren. Sollten unter Berücksichtigung dieser Voraussetzungen noch Mittel vorhanden sein, können für umfangreichere Baumaßnahmen gegebenenfalls weitere Zuschüsse bewilligt werden.

Anlage 4.2

Investitionszuschüsse für vereinseigene Sportanlagen

Empfehlung

der Sportkommission vom 14.07.2023

- öffentlich -

I. Aus Mitteln des Sachkontos "Zuschüsse für vereinseigene Sportanlagen" werden bewilligt:

Vorhaben-Nr.	Verein Maßnahme	Zuschuss
008_22	ASC Boxdorf 1933 e.V. *Sanierung Rasenplatz (B-Platz)*	2.250 €
011_34	A.S.N-Pfeil Phönix e.V. *Bestandsicherung Tennisplätze*	3.650 €
061_24	Club am Marienberg e.V. *Sanierung Vorraum Tennishalle und Wege zum Tennisplatz*	3.650 €
082_493	DJK BFC e.V. *Anschaffung Traktormähwerk*	2.400 €
091_21	DJK Sparta Noris Nürnberg e.V. *Generalsanierung Rasenspielfelder und Einbau Beregnungsanlage*	48.300 €
091_22	DJK Sparta Noris Nürnberg e.V. *Generalsanierung B-Platz*	39.550 €
123_292	ESV Flügelrad Nürnberg e.V. *Sanierung Kegelbahnsteuerung*	21.800 €
322_299c	Post-SV Nürnberg e.V. *Errichtung einer Dirtbike-Anlage*	10.800 €
322_299d	Post-SV Nürnberg e.V. *Bestandssicherung Hallenbad*	15.000 €
330_45	Privil. Hauptschützenges. Nbg. 1429 *Anschaffung Häcksler zur Pflege sportlich genutzter Waldfläche*	8.800 €
354_23	Reitclub Fischbach e.V. *Kanalsanierung*	3.400 €
356_20	Reitclub Tattersall Nürnberg e.V. *Sanierung Außenplatz Dressur*	3.650 €
408_44	SC Worzeldorf 1949 e.V. *Neuanschaffung Tennisplatzwalze*	3.800 €
435_49	Sportvereinigung Mögeldorf 2000 e.V. *Ersatzanschaffung Mähtraktor*	11.200 €
498_493	Schwimmerbund Bayern 07 e.V. *Anschaffung Poolsauger*	3.750 €
498_494	Schwimmerbund Bayern 07 e.V. *Pumpen für Beckenwartung*	1.300 €
498_495	Schwimmerbund Bayern 07 e.V. *Hochdruckreiniger*	350 €
498_496	Schwimmerbund Bayern 07 e.V. *Anschaffung Sandreinigungsgerät*	2.250 €
498_497	Schwimmerbund Bayern 07 e.V. *Einbau Chlorpumpen*	1.450 €
527_20	TC Großgründlach e.V. *Sanierung Toilettenanlage*	18.000 €
530_30	TC Goldbach e.V. *Sanierung Ballfangzaun*	4.100 €

Vorhaben-Nr.	Verein Maßnahme	Zuschuss
563_24	TSV 1846 Nürnberg e.V. *Umbau Waldsportanlage Erlenstegen*	70.000 €
563_38	TSV 1846 Nürnberg e.V. *Sanierung Duschen und Umkleiden*	2.600 €
567_23	TSV Falkenheim Nürnberg e.V. *Kanalsanierung*	19.550 €
569_392	TSV Johannis 1883 Nürnberg e.V. *Einbau Wasserpumpe*	3.700 €
570_23	TSV Katzwang 1905 e.V. *Flutlichtumrüstung*	30.000 €
570_37	TSV Katzwang 1905 e.V. *Austausch Warmwasserspeicher*	2.450 €
572_39	TSV Kornburg 1932 e.V. *Erneuerung Garagentore (Sportgerätelager)*	1.050 €
	Gesamtsumme	**338.800 €**

Sportkommissionssitzung am 14.07.2023
neu zu bewilligende Investitionszuschüsse

Anlage 4.3

008_22 ASC Boxdorf 1933 e.V.
Sanierung Rasenplatz (B-Platz)
Renovierung B-Platz und Pflege A-Platz

Antrag	SpS:	28.03.2022	Kosten:	18.488 €
Antrag	BLSV:	12.04.2022	zuwendungsfähig:	18.329 €
Gen. BLSV:		26.04.2022	Fördersatz:	45%
Bewillig. BLSV:		27.02.2023	Zuschuss:	8.250 €
Verw.Nachweis:		23.05.2022	bisher bewilligt:	6.000 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 2.250 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 0 €

011_34 A.S.N-Pfeil Phönix e.V.
Bestandsicherung Tennisplätze
Die in die Jahre gekommenen Tennisplätze müssen über die Jahrespflege hinaus instandgesetzt werden, um den Spielbetrieb zu gewährleisten.

Antrag	SpS:	08.03.2023	Kosten:	8.076 €
Antrag	BLSV:		zuwendungsfähig:	8.076 €
Gen. BLSV:			Fördersatz:	45%
Bewillig. BLSV:			Zuschuss:	3.650 €
Verw.Nachweis:		27.03.2023	bisher bewilligt:	0 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 3.650 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 0 €

061_24 Club am Marienberg e.V.
Sanierung Vorraum Tennishalle und Wege zum Tennisplatz
Sanierung des Vorraumes der Tennishalle und Pflasterung des Zugangs zu Tennisplatz und Vereinstafel.

Antrag	SpS:	26.03.2021	Kosten:	65.806 €
Antrag	BLSV:	22.03.2021	zuwendungsfähig:	30.327 €
Gen. BLSV:		13.10.2021	Fördersatz:	45%
Bewillig. BLSV:		27.02.2023	Zuschuss:	13.650 €
Verw.Nachweis:		14.06.2022	bisher bewilligt:	10.000 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 3.650 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 0 €

082_493 DJK BFC e.V.
Anschaffung Traktormähwerk
Ersatzanschaffung eines Mähwerks für den vorhandenen Traktor zur Pflege der Rasenflächen. Das vorhandene Mähwerk ist nicht vollumfänglich einsatzfähig für die alltäglichen Arbeiten auf den Sportplätzen, eine Reparatur nicht wirtschaftlich.

Antrag	SpS:	24.08.2022	Kosten:	5.106 €
Antrag	BLSV:		zuwendungsfähig:	4.780 €
Gen. BLSV:			Fördersatz:	50%
Bewillig. BLSV:			Zuschuss:	2.400 €
Verw.Nachweis:		21.12.2022	bisher bewilligt:	0 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 2.400 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 0 €

091_21 DJK Sparta Noris Nürnberg e.V.
Generalsanierung Rasenspielfelder u. Einbau Beregnungsanlage
Da in den letzten Jahren die beiden Rasenspielfelder des Vereins durch zahlreiche Mannschaften sehr stark beansprucht worden sind und auch eine ausreichende Bewässerung nicht gegeben ist, sollen nun zwei Beregnungsanlagen eingebaut werden. Danach werden die beiden Rasenplätze generalsaniert und nachgesät.

Antrag	SpS:	15.05.2017	Kosten:	114.190 €
Antrag	BLSV:	12.02.2020	zuwendungsfähig:	107.373 €
Gen. BLSV:		02.04.2020	Fördersatz:	45%
Bewillig. BLSV:		18.04.2023	Zuschuss:	48.300 €
Verw.Nachweis:		23.03.2023	bisher bewilligt:	0 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 48.300 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 0 €

091_22 DJK Sparta Noris Nürnberg e.V.
Generalsanierung B-Platz
Generalsanierung des Hartplatzes mit Stützmauer als Abgrenzung zum Kleinspielfeld.

Antrag	SpS:	27.04.2020	Kosten:	95.549 €
Antrag	BLSV:	02.09.2020	zuwendungsfähig:	87.921 €
Gen. BLSV:		08.09.2020	Fördersatz:	45%
Bewillig. BLSV:		18.04.2023	Zuschuss:	39.550 €
Verw.Nachweis:		23.03.2023	bisher bewilligt:	0 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 39.550 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 0 €

123_292 ESV Flügelrad Nürnberg e.V.
Sanierung Kegelbahnsteuerung
Erneuerung der Kegelbahnsteuerung, In diesem Zuge sollen auch Reparaturarbeiten an Decke und Wänden der Kegelbahnanlage durchgeführt werden.

Antrag	SpS:	22.09.2020	Kosten:	49.782 €
Antrag	BLSV:	02.09.2020	zuwendungsfähig:	48.415 €
Gen. BLSV:		08.09.2020	Fördersatz:	45%
Bewillig. BLSV:		11.05.2023	Zuschuss:	21.800 €
Verw.Nachweis:		22.03.2023	bisher bewilligt:	0 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 21.800 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 0 €

322_299c Post-SV Nürnberg e.V.
Errichtung einer Dirtbikeanlage
Errichtung einer Dirtbikeanlage zur Überführung der ZABO-Trails in den organisierten Sport.

Antrag	SpS:	11.03.2022	Kosten:	32.014 €
Antrag	BLSV:	12.03.2021	zuwendungsfähig:	32.014 €
Gen. BLSV:		28.07.2021	Fördersatz:	45%
Bewillig. BLSV:			Zuschuss:	14.400 €
Verw.Nachweis:		09.03.2023	bisher bewilligt:	0 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 10.800 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 3.600 €

322_299d Post-SV Nürnberg e.V.
Bestandssicherung Hallenbad
Verschiedene dringend notwendige Maßnahmen zum Erhalt des Hallenbads.

Antrag	SpS:	25.03.2022	Kosten:	45.071 €
Antrag	BLSV:		zuwendungsfähig:	44.717 €
Gen. BLSV:			Fördersatz:	45%
Bewillig. BLSV:			Zuschuss:	20.100 €
Verw.Nachweis:		09.03.2023	bisher bewilligt:	0 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 15.000 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 5.100 €

330_45 Privil. Hauptschützenges. Nbg. 1429
Anschaffung Häcksler zur Pflege sportlich genutzter Waldfläche
Zur Pflege der sportlich genutzten Waldflächen (u.a. Bogenparcours) des Vereins und auf Basis eines forstwissenschaftlichen Gutachtens zur Verkehrssicherheit muss ein mobiler Häcksler zur Beseitigung von Tot- und Schadholz beschafft werden.

Antrag	SpS:	23.04.2022	Kosten:	19.452 €
Antrag	BLSV:		zuwendungsfähig:	17.589 €
Gen. BLSV:			Fördersatz:	50%
Bewillig. BLSV:			Zuschuss:	8.800 €
Verw.Nachweis:		10.03.2023	bisher bewilligt:	0 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 8.800 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 0 €

354_23 Reitclub Fischbach e.V.
Kanalsanierung
Kanalsanierung nach Feststellung von Mängeln bei Prüfung

Antrag	SpS:	19.11.2021	Kosten:	10.049 €
Antrag	BLSV:		zuwendungsfähig:	7.600 €
Gen. BLSV:			Fördersatz:	45%
Bewillig. BLSV:			Zuschuss:	3.400 €
Verw.Nachweis:		14.04.2022	bisher bewilligt:	0 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 3.400 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 0 €

356_20 Reitclub Tattersall Nürnberg e.V.
Sanierung Außenplatz Dressur
Sanierung des Außenplatzes Dressur 25m x 65m

Antrag	SpS:	21.12.2021	Kosten:	29.259 €
Antrag	BLSV:	02.08.2021	zuwendungsfähig:	29.259 €
Gen. BLSV:		16.12.2021	Fördersatz:	45%
Bewillig. BLSV:		13.01.2023	Zuschuss:	13.150 €
Verw.Nachweis:		09.09.2022	bisher bewilligt:	9.500 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 3.650 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 0 €

408_44 SC Worzeldorf 1949 e.V.
Neuanschaffung Tennisplatzwalze
Neuanschaffung einer Tennisplatzwalze mit Hydraulikantrieb als Ersatz für defekte Walze, die seit 30 Jahren im Betrieb ist.

Antrag	SpS:	23.06.2022	Kosten:	7.619 €
Antrag	BLSV:		zuwendungsfähig:	7.619 €
Gen. BLSV:			Fördersatz:	50%
Bewillig. BLSV:			Zuschuss:	3.800 €
Verw.Nachweis:		27.03.2023	bisher bewilligt:	0 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 3.800 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 0 €

435_49 Sportvereinigung Mögeldorf 2000 e.V.
Ersatzanschaffung Mähtraktor
Reparatur des Altgerätes ist nicht mehr wirtschaftlich, daher wird ein Ersatzgerät angeschafft.

Antrag	SpS:	17.03.2022	Kosten:	22.372 €
Antrag	BLSV:		zuwendungsfähig:	22.372 €
Gen. BLSV:			Fördersatz:	50%
Bewillig. BLSV:			Zuschuss:	11.200 €
Verw.Nachweis:		23.12.2023	bisher bewilligt:	0 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 11.200 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 0 €

498_493 Schwimmerbund Bayern 07 e.V.
Anschaffung Poolsauger
Kauf eines Absauggerätes / Poolsaugers für die Wartung und Pflege der Schwimmbecken

Antrag	SpS:	02.11.2020	Kosten:	28.968 €
Antrag	BLSV:		zuwendungsfähig:	25.500 €
Gen. BLSV:			Fördersatz:	50%
Bewillig. BLSV:			Zuschuss:	12.750 €
Verw.Nachweis:		15.06.2021	bisher bewilligt:	9.000 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 3.750 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 0 €

498_494 Schwimmerbund Bayern 07 e.V.
Pumpen für Beckenwartung
Ersatzbeschaffung von drei Mastpumpen und zwei Tauchpumpen als Pflegegeräte zur Entleerung und Reinigung der Becken

Antrag	SpS:	09.01.2021	Kosten:	11.114 €
Antrag	BLSV:		zuwendungsfähig:	9.783 €
Gen. BLSV:			Fördersatz:	50%
Bewillig. BLSV:			Zuschuss:	4.900 €
Verw.Nachweis:		07.06.2021	bisher bewilligt:	3.600 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 1.300 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 0 €

498_495 Schwimmerbund Bayern 07 e.V.
Hochdruckreiniger
Ersatzbeschaffung von zwei Hochdruckreinigungsgeräten, da eine Reparatur der Altgeräte nicht wirtschaftlich ist.

Antrag	SpS:	04.01.2021	Kosten:	3.024 €
Antrag	BLSV:		zuwendungsfähig:	2.662 €
Gen. BLSV:			Fördersatz:	50%
Bewillig. BLSV:			Zuschuss:	1.350 €
Verw.Nachweis:		04.05.2021	bisher bewilligt:	1.000 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 350 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 0 €

498_496 Schwimmerbund Bayern 07 e.V.
Anschaffung Sandreinigungsgerät
Anschaffung einer Sandreinigungsmaschine zu Pflege, Säuberung und Einebnung der Felder der Beachvolleyballabteilung.

Antrag	SpS:	16.05.2022	Kosten:	17.548 €
Antrag	BLSV:		zuwendungsfähig:	17.548 €
Gen. BLSV:			Fördersatz:	50%
Bewillig. BLSV:			Zuschuss:	8.750 €
Verw.Nachweis:		03.08.2022	bisher bewilligt:	6.500 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 2.250 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 0 €

498_497 Schwimmerbund Bayern 07 e.V.
Einbau Chlorpumpen
Aufgrund gesetzlicher Änderung muss jeweils eine neue Chlorpumpe für das Nichtschwimmerbecken und das Schwimmerbecken angeschafft werden.

Antrag	SpS:	04.06.2022	Kosten:	13.804 €
Antrag	BLSV:		zuwendungsfähig:	12.151 €
Gen. BLSV:			Fördersatz:	45%
Bewillig. BLSV:			Zuschuss:	5.450 €
Verw.Nachweis:		04.08.2022	bisher bewilligt:	4.000 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 1.450 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 0 €

527_20 TC Großgründlach e.V.
Sanierung Toilettenanlage
Renovierung der 40 Jahre alten Sanitäranlagen dringend notwendig.

Antrag	SpS:	31.12.2022	Kosten:	55.000 €
Antrag	BLSV:	18.01.2023	zuwendungsfähig:	55.000 €
Gen. BLSV:		30.01.2023	Fördersatz:	45%
Bewillig. BLSV:			Zuschuss:	24.750 €
Verw.Nachweis:		15.05.2023	bisher bewilligt:	0 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 18.000 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 6.750 €

530_30 TC Goldbach e.V.
Sanierung Ballfangzaun
Notwendige Erneuerung des Ballfangzauns am Tennisplatz Nr.1.

Antrag	SpS:	29.12.2022	Kosten:	9.092 €
Antrag	BLSV:		zuwendungsfähig:	9.092 €
Gen. BLSV:			Fördersatz:	45%
Bewillig. BLSV:			Zuschuss:	4.100 €
Verw.Nachweis:		04.04.2023	bisher bewilligt:	0 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 4.100 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 0 €

563_24 TSV 1846 Nürnberg e.V.
Umbau Waldsportanlage Erlenstegen
Das Vereinsgelände in Erlenstegen soll saniert werden. In diesem Zuge werden Dach, EG und UG des Vereinsheims sowie Spielfelder saniert und ein Lichthof gebaut.

Antrag	SpS:	03.08.2018	Kosten:	1.274.288 €
Antrag	BLSV:	18.10.2018	zuwendungsfähig:	1.068.959 €
Gen. BLSV:		14.11.2018	Fördersatz:	45%
Bewillig. BLSV:			Zuschuss:	481.050 €
Verw.Nachweis:		15.05.2023	bisher bewilligt:	29.750 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 70.000 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 381.300 €

563_38 TSV 1846 Nürnberg e.V.
Sanierung Duschen und Umkleiden
Austausch der Duschpanelen in der Turnhalle in der Fuggerstraße notwendig.

Antrag	SpS:	23.11.2022	Kosten:	5.953 €
Antrag	BLSV:		zuwendungsfähig:	5.763 €
Gen. BLSV:			Fördersatz:	45%
Bewillig. BLSV:			Zuschuss:	2.600 €
Verw.Nachweis:		07.03.2023	bisher bewilligt:	0 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 2.600 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 0 €

567_23 TSV Falkenheim Nürnberg e.V.
Kanalsanierung
Kanalsanierung nach Prüfungsanfrage durch Stadtentwässerungsamt

Antrag	SpS:	18.02.2022	Kosten:	87.997 €
Antrag	BLSV:	21.04.2022	zuwendungsfähig:	43.482 €
Gen. BLSV:			Fördersatz:	45%
Bewillig. BLSV:		18.04.2023	Zuschuss:	19.550 €
Verw.Nachweis:		27.03.2023	bisher bewilligt:	0 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 19.550 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 0 €

569_392 TSV Johannis 1883 Nürnberg e.V.
Einbau Wasserpumpe
Einbau einer Unterwasserpumpe und Errichtung dreier Wasserentnahmestellen zur Bewässerung des B-Platzes und Kleinspielfelds.

Antrag	SpS:	09.08.2022	Kosten:	8.229 €
Antrag	BLSV:		zuwendungsfähig:	8.229 €
Gen. BLSV:			Fördersatz:	45%
Bewillig. BLSV:			Zuschuss:	3.700 €
Verw.Nachweis:		17.04.2023	bisher bewilligt:	0 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 3.700 €
Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 0 €

570_23 TSV Katzwang 1905 e.V.

Flutlichtumrüstung

Umrüstung der bestehenden Flutlichtanlage auf LED am Hartplatz, Kleinfeld und Beachvolleyballplatz. In diesem Zuge werden auch die Flutlichtmaste erneuert.

Antrag	SpS:	12.11.2020	Kosten:	95.495 €
Antrag	BLSV:	20.10.2020	zuwendungsfähig:	95.495 €
Gen. BLSV:		21.12.2020	Fördersatz:	45%
Bewillig. BLSV:			Zuschuss:	42.950 €
Verw.Nachweis:		10.05.2023	bisher bewilligt:	0 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 30.000 €

Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 12.950 €

570_37 TSV Katzwang 1905 e.V.

Austausch Warmwasserspeicher

Austausch defekter Boiler

Antrag	SpS:	13.02.2020	Kosten:	8.296 €
Antrag	BLSV:		zuwendungsfähig:	5.404 €
Gen. BLSV:			Fördersatz:	45%
Bewillig. BLSV:			Zuschuss:	2.450 €
Verw.Nachweis:		10.05.2023	bisher bewilligt:	0 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 2.450 €

Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 0 €

572_39 TSV Kornburg 1932 e.V.

Erneuerung Garagentore

Erneuerung der Garagentore zur sicheren Unterbringung von Pflegegeräten.

Antrag	SpS:	20.06.2022	Kosten:	6.307 €
Antrag	BLSV:		zuwendungsfähig:	6.307 €
Gen. BLSV:			Fördersatz:	45%
Bewillig. BLSV:			Zuschuss:	2.850 €
Verw.Nachweis:		09.09.2022	bisher bewilligt:	1.800 €

neu zu bewilligender Zuschuss: 1.050 €

Restzuschuss nach neuer Bewilligung: 0 €

Summe neu zu bewilligende Zuschüsse: 338.800 €

Beschlussvorlage
SpS/015/2023

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Sportkommission	14.07.2023	öffentlich	Empfehlung
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Beschluss-Auflage

Betreff:
Jahr der Inklusion; Rückblick Host Town - Ausblick SPOD 2026

Sachverhalt (kurz):

Die Gastgeberrolle für die Delegation aus Österreich im Rahmen der Special Olympics World Games, hat Nürnberg hervorragend gemeistert und Special Olympics Deutschland (SPOD) ist auf die Stadt aufmerksam geworden. Nürnberg wurde seitens SPOD aktiv angefragt, ob die Stadt sich die Ausrichtung der nationalen Spiele 2026 vorstellen kann.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☐ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☒ Ja

☒ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum	
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☒ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:
Wie dargestellt, werden ein Großteil der Kosten von SPOD getragen. Für die Deckung der restlichen Summe werden öffentliche Mittel von Bund, Land und Kommune benötigt.

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☐ Nein

☒ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:
Die SPOD werden als Großevent für geistg und mehrfach behinderte Menschen einen großen Beitrag zur Inklusion auch über die Veranstaltungswoche hinaus leisten.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☐ **RA und DiP** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

Empfehlungsvorschlag:

Die Sportkommission begrüßt das Bestreben, die nationalen Spiele von Special Olympics Deutschland in Nürnberg auszurichten zu wollen. Weiterhin wird empfohlen, die Verwaltung zu beauftragen, Verhandlungen mit Bund, Freistaat und SPOD zur Klärung der Ausrichtung und Finanzierung aufzunehmen und sich nach Klärung dieser Fragen bis zum 23. Oktober 2023 für die Ausrichtung der Spiele zu bewerben.

Beschlussvorschlag:

Die Empfehlung der Sportkommission wird zum Beschluss erhoben.

Anlage 6.1

Jahr der Inklusion
Rückblick Host Town – Ausblick SPOD 2026

Sachverhalt
Mit dem Host Town Program der Special Olympics World Games Berlin 2023 hat sich Nürnberg im Hinblick auf die Inklusion im Sport neu aufgestellt. Der Sportservice hat für Nürnberg nicht nur die erfolgreiche Rolle als Gastgeberin organisiert, sondern im Rahmen der Vorbereitung ein großes Netzwerk initiiert, um den inklusiven Gedanken sichtbarer und erlebbarer zu machen, damit Menschen mit kognitiven oder körperlichen Einschränkungen am alltäglichen Leben der Stadtgesellschaft teilhaben können.

Zeit	12. Juni 2023	13. Juni 2023	14. Juni 2023	15. Juni 2023
06:30 Uhr – 08:00 Uhr		Frühstück	Frühstück	Frühstück
9:00 Uhr - 11:00 Uhr		Besichtigungen und Besuche von Einrichtungen der offenen Behindertenarbeit, Gespräche und Austausch	Training an der Bertolt-Brecht-Schule als Schulprojekt mit Eliteschülerinnen und -schülern des Sports	Verabschiedung
12:00 Uhr´- 13:00 Uhr		Mittagessen	Mittagessen in der Erlebnis-gärtnerei noris Inklusion	Abreise nach Berlin
13:00 Uhr - 15:00 Uhr		Freizeit / Mittagsruhe	Freizeit bei noris Inklusion	
15:00 Uhr – 17:00 Uhr	Ankunft	Städteachsentag: Inklusive Stadtführungen in der Altstadt zusammen mit der Delegation aus Venezuela und der Host Town Fürth	Besuch am Erfahrungsfeld der Sinne unterstützt durch Nürnberger Schülerinnen und Schüler	
18:00 Uhr – 20:00 Uhr	Abendessen und kleiner Willkommensabend mit Vertreterinnen und Vertretern der Stadt	Gemeinsamer Festabend der Städteachse (Nürnberg, Fürth, Erlangen) unter der Schirmherrschaft von Staatsminister Joachim Herrmann (Essen, Reden, Tanz) ***(spätere Endzeit)***	Abendessen und lockeres Zusammensein mit dem Inklusionsnetzwerk der Stadt Nürnberg und den Helferinnen und Helfern während der Besuchstage	

Nürnberg hat als Host Town vom 12. bis 15. Juni 2023 die Delegation aus Österreich empfangen und den 111 Sportlerinnen und Sportlern, den Unified Partnerinnen und Partnern sowie dem Betreuungsteam einen erlebnisreichen und unvergesslichen Aufenthalt bereitet.
Es ist aber nicht nur der viertägige Besuch, der Nürnberg zur Host Town macht. Mit dem Host Town Program wurden schon vor dem Delegationsbesuch Projekte und Maßnahmen unterstützt und initiiert, die die Inklusion in verschiedenen Bereichen der Stadtgesellschaft sichtbar machten und neue Impulse setzten.

Die vielen positiven Erfahrungen und die sich zeigende Relevanz dieser Arbeit hat auch nach den vier Tagen Gastgeberrolle tiefe Spuren hinterlassen:

Das Ziel: Inklusives Handeln im Sportbereich in der Stadt verstetigen
Zugänge erleichtern - Teilhabe ermöglichen - Netzwerke stärken - Öffentlichkeit schaffen!
Inklusion im Sport wird in den verschiedenen Aufgabenbereichen von SpS mitgedacht.

Die Umsetzung:
- *Sportangebote:* Verschiedene Sportvereine wie der Behinderten- und Versehrtensportverein (BVSV) oder der Gehörlosen Sport Club bieten Sport für Menschen mit Beeinträchtigung an. Auch viele andere Vereine haben ihre Sportangebote inklusiv geöffnet. Sie lassen sich über die Online-Sportsuche des SportService finden (über die Auswahl "Auch für Menschen mit Handicap geeignet").

- *Sportförderung:* Inklusive Angebote im Sportverein – vom Sporttag bis hin zu barrierefreien Baumaßnahmen – werden über verschiedene Fördermöglichkeiten finanziell und konzeptionell unterstützt.
- *Freizeitnetzwerk Sport der Lebenshilfe Nürnberg:* Der SportService unterstützt das Freizeitnetzwerk Sport, um Menschen mit Beeinträchtigung den Zugang zum organisierten Sport zu erleichtern und möglich zu machen. Grundsätzlich werden die inklusiven Sportangebote durch das Freizeitnetzwerk Sport fachlich begleitet und unterstützt. Auch im Host Town Program übernimmt das Freizeitnetzwerk Sport durch seine Expertise eine tragende Rolle.
- *Sportveranstaltungen:* Im Rahmen verschiedener Sportveranstaltungen wird das Thema Inklusion mitgedacht (z. B. Sportehrung, Team Nürnberg, Sportabzeichen inklusiv). Von besonderer Strahlkraft ist die Schwerpunktveranstaltung des Jahres 2023.

Rahmenprogramm/ -aktivitäten:

- Stadtweites „Netzwerk Host Town Program“ mit regelmäßigen Treffen. Aktuell engagieren sich hier über 60 Personen aus Einrichtungen und Initiativen der Behindertenarbeit, von verschiedenen städtischen Dienststellen, Schulen und/oder Vereinen sowie aus der Kommunalpolitik.
- Teilnahme als Host Town Team beim 4. Nürnberger Nachtschwimmen
- Mottospieltag (8. April 2023) und Aktionswoche „Inklusion“ beim 1. FCN mit dem Ziel, mehr Barrierefreiheit im Stadion zu schaffen.
- Mottospieltag „Inklusion“ beim HC Erlangen am 3. Mai 2023.
- Gemeinsame Teilnahme von SpS, Freizeitnetzwerk Sport Nürnberg und Special Olympics Bayern am Straßenfest im Rahmen des Nürnberger UN-Zug: Breites Bündnis für Inklusion im Sport
- Installation von Kommunikationstafeln an stark frequentierten Spiel- und Begegnungsplätzen für Kinder.
- In Kooperation mit anderen Dienststellen die erste Auflage eines Stadtführers in leichter Sprache
- Begehung der Arena Nürnberger Versicherung zusammen mit dem BRN, den Ice Tigers, dem HC Erlangen und der Geschäftsführung der Arena um die Arena und dort verortete Sportveranstaltungen barrierefreier zu machen.

SportService

- Kooperationen mit allgemeinbildenden Schulen und Berufsschulen in den Bereichen Projektplanung (Besuch am Erfahrungsfeld der Sinne und Stadtführungen) und Volunteers.
- Workshops und Schulungen für Schülerinnen und Schüler, Studierende und Volunteers durch den Paritätischen Wohlfahrtsverband und KulTouren für Alle
- Informationsveranstaltung der Städteachse zusammen mit Special Olympics für Nürnberger, Erlanger und Fürther Sportvereine zum Thema „Wir gehören dazu – Hinein in den Sportverein“, mit über 100 Interessierten
- Teilnahme an der Nürnberger Inklusionskonferenz: Präsentation des Handlungsfeldes Sport
- Verschiedene Auftritte des inklusiven Tanzprojekts „EveryBody“ (Susanna Curtis).

Nachhaltige Impulse für den inklusiven Sport in Nürnberg

Inklusion im und durch Sport soll auch nach den Weltspielen in Berlin ein wichtiges Thema in Nürnberg bleiben. Das bestehende große Netzwerk zu Aktivitäten rund um inklusiven Sport soll gestärkt und weiterentwickelt, Kommunikationsstrukturen sollen ausgebaut werden. Dadurch, dass „Sport für alle“ mehr und mehr im gesamten gesellschaftlichen Zusammenleben sichtbar ist und Menschen vor Ort begeistert, wächst das gegenseitige Verständnis von Menschen mit und ohne Beeinträchtigung. Vorurteile und Berührungsängste werden leicht und „nebenbei“ abgebaut.

All diese positiven Erfahrungen wirken nachhaltig in die Stadtgesellschaft und können Impulsgeber für eine mögliche Bewerbung zu einer Ausrichtung einer inklusiven Großveranstaltung sein. Dies könnten im Jahr 2026 die Special Olympic Games auf nationaler Ebene sein.

Eckdaten nationale Spiele SPOD

- Veranstaltungsdauer: eine Woche
- 4.000 - 4.800 Athletinnen und Athleten
- ca. 1.700 Coaches
- ca. 2.200 freiwillige Helferinnen und Helfer, ca. 1.000 Personen im Fanprojekt
- ca. 500 Offizielle, Kampf- und Schiedsrichter/-innen
- ca. 3.000 Tagesteilnehmerinnen und –teilnehmer des wettbewerbsfreien Angebots
- fünf ausländische Gastdelegationen mit jeweils zehn Athleten/innen, zwei Coaches und einem(r) Delegationsleiter/in
- ca. 1.500 Familienmitglieder

Es werden knapp 20 verschiedene Disziplinen / Wettbewerbssportarten durchgeführt

Finanzierung

Die Vorbereitungs- und Durchführungskosten beliefen sich bei den vergangenen Veranstaltungen durchschnittlich auf insgesamt 1,8 Millionen Euro (ohne städtische Sportstättenmiete und den organisierten Angeboten der Ausrichterstadt). Davon übernahm Special Olympics Deutschland eine Million Euro, ca. € 800.000 waren Zuwendungsmittel öffentlicher Geldgeber der verschiedenen politischen Ebenen (Bund/Land/Kommune).

Personal

Bei einer positiven Entscheidung für die Ausrichtung der nationalen Spiele von SPOD wird mit der ausgewählten Ausrichterstadt ein Vertag abgeschlossen und ein gemeinsames Organisations-Komitee gebildet. Für dieses Organisations-Komitee muss die Ausrichterstadt einen Ansprechpartner / eine Ansprechpartnerin exklusiv zur Verfügung stellen. Weitere personelle Unterstützungsleitungen der Stadt sind noch nicht genau definiert.

Beurteilung einer Bewerbung

Die Stadt Nürnberg hatte sich bereits 2017, nach positiver Bewertung durch SpS, für die Austragung der Special Olympics Bayern beworben. Damals allerdings erfolglos. Grundsätzlich sind die nationalen Spiele von Special Olympics Deutschland aus Sicht von SpS eine hervorragende Veranstaltung, die zu unserem eingeschlagenen Weg hin zu einer inklusiveren Stadt mit den Möglichkeiten des Sports sehr gut passt.

Die Ausrichtung der nationalen Spiele von SPOD würde, wie oben dargestellt, sehr viele Bereiche in der Stadt tangieren und müsste daher auch gesamtstädtisch unterstützt und mitgetragen werden. Angefangen von den Sportstätten (Stadion, KIA Arena, BBS u. v. a.), der Unterbringungs-möglichkeiten, der Transportwege, über Terminabstimmungen im Vorfeld (DTM, RiP), bis hin zu den einzelnen Veranstaltungs-Designs sind sehr viele Einzelheiten zu koordinieren. Diese Rolle kann SpS bei entsprechender Ressourcenkapazität professionell ausführen.

Die Bewerbung hat zwei offizielle Bestandteile:

1. Übermittlung einer Interessenbekundung inkl. Kontaktinformationen und Kurzinformation zum Interessenten (bis zum 30. Juni 2023).
2. Einreichung der vollständigen Bewerbungsunterlagen (bis zum 23.Oktober 2023).

Beschlussvorschlag
Die Sportkommission begrüßt das Bestreben, die nationalen Spiele von Special Olympics Deutschland in Nürnberg auszurichten. Weiterhin wird empfohlen, die Verwaltung zu beauftragen, Verhandlungen mit Bund, Freistaat und SPOD zur Klärung der Ausrichtung und Finanzierung aufzunehmen und sich bis zum 23. Oktober 2023 für die Ausrichtung der Spiele zu bewerben.

Beschlussvorlage
J/007/2023

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Jugendhilfeausschuss	29.06.2023	öffentlich	Gutachten
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Beschluss-Auflage

Betreff:

Erlass einer Satzung über die Erhebung von Kostenbeiträgen für die Förderung in qualifizierter Kindertagespflege in der Stadt Nürnberg (Kindertagespflegebeitragssatzung – KiTPflBS)

Anlagen:
1.1 Entscheidungsvorlage
1.2 Kindertagespflege Kostenbeitragssatzung

Sachverhalt (kurz):
Bisher werden die Elternbeiträge für die Betreuung in der Nürnberger Tagespflege in § 14 der Satzung zum Besuch von städtischen Kindertageseinrichtungen (KitaS) mit einem Verweis auf die gesetzlichen Regelungen des BayKiBiG und dem entsprechenden Ausführungsgesetz geregelt.
Nach der Empfehlung des Staatsministeriums für Arbeit und Soziales soll zur Regelung der Elternbeiträge eine eigenständige Kostenbeitragssatzung erlassen werden. Rechtsgrundlage ist das Kommunalabgabengesetz (KAG) und das Sozialgesetzbuch – Achtes Buch – (SGB VIII).

Im Gegensatz zu Regelungen zum Besuch von städtischen Kindertageseinrichtungen ist es nicht erforderlich, neben einer Gebührensatzung eine Satzung mit Benutzungsregelungen zu erlassen. Das Rechtsverhältnis zwischen Eltern und Tagespflegeperson ist privatrechtlicher Natur und kann nicht mittels Satzung geregelt werden.

Durch die nun vorliegende Satzung zur Erhebung von Kostenbeiträgen für die Förderung in qualifizierter Kindertagespflege in der Stadt Nürnberg (Kindertagespflegebeitragssatzung – KiTPflBS) sollen die Elternbeiträge künftig per eigenständiger Satzung geregelt werden. Dies führt zu mehr Transparenz und Rechtssicherheit. Die Höhe der Kostenbeiträge (zuletzt geändert zum 01.02.2022, s. JHA vom 16.12.2021) bleibt unverändert.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum	
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☐ Nein

☒ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Die Entgelte werden erhoben unabhängig von Herkunft, Religion, Geschlecht, sexueller Orientierung bzw. seelischen/körperlichen Beeinträchtigungen.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☒ **RA und DiP** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

Gutachtenvorschlag:
Der Jugendhilfeausschuss begutachtet den vorliegenden Entwurf der Satzung über die Erhebung von Kostenbeiträgen für die Förderung in qualifizierter Kindertagespflege in der Stadt Nürnberg (Kindertagespflegebeitragssatzung – KiTPflBS) und empfiehlt dem Stadtrat, diese Satzung zu erlassen.

Beilage 1.1
zur Sitzung des Jugendhilfeausschusses vom 29.06.2023

Entscheidungsvorlage

Erlass einer Satzung über die Erhebung von Kostenbeiträgen für die Förderung in qualifizierter Kindertagespflege in der Stadt Nürnberg (Kindertagespflegebeitragssatzung - KiTPflBS)

Die Kindertagespflege ist eine wichtige Säule der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung und wird seit dem 2005 in Kraft getretenen Bayerischen Kinderbildungs- und -betreuungsgesetzes (BayKiBiG) gesetzlich gefördert. Nach Art. 2 Abs. 4 des BayKiBiG wird Kindertagespflege definiert als „die Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern durch eine Tagespflegeperson im Umfang von durchschnittlich mindestens 10 Stunden wöchentlich pro Kind in geeigneten Räumlichkeiten“.

Tagespflegepersonen sind qualifizierte, vom Jugendamt anerkannte Tagesmütter oder -väter. Mit ihrem familiennahen und flexiblen Angebot von der Einzelbetreuung von Kindern bis hin zur Betreuung in Großtagespflegestellen leisten sie gerade für Eltern von kleineren Kindern einen sehr wichtigen Beitrag, um Familie und Beruf vereinbaren zu können. Zu den Vorteilen bei der Tagespflege gehört die Betreuung in der Kleingruppe, die hohe Flexibilität der Betreuung in einem familiären bzw. familienähnlichen Betreuungssetting, die individuellere Betreuung und eine konstante Betreuungsperson.

Seit 2018 wurde der Qualifizierungsstandard in Nürnberg erheblich verbessert. Der Umfang der Neuqualifizierungen der Tagespflegepersonen wurde von 160 auf nun 300[1]Unterrichtseinheiten angehoben und die Nachqualifizierung aller bisher und aktuell tätigen Tagespflegepersonen ist weitgehend abgeschlossen. Eltern betrachten die Tagespflege verstärkt als gleichwertige Betreuungsform alternativ zur Krippe. Für die Betreuung schließen die Eltern einen privatrechtlichen Vertrag mit der Tagespflegeperson und entrichten Kostenbeiträge an die Kommune. Die Tagespflegeperson wird wiederum von der Kommune bezahlt. Die Kostenbeteiligung der Eltern ist für die Kindertagespflege in § 90 SGB VIII grundlegend geregelt.

Bisher werden die Kostenbeiträge für die Betreuung in der Nürnberger Tagespflege in § 14 der Satzung zum Besuch von städtischen Kindertageseinrichtungen (KitaS) mit einem Verweis auf die gesetzlichen Regelungen des Bayerischen Kinderbildungs- und –betreuungsgesetzes (BayKiBiG) und dem entsprechenden Ausführungsgesetz geregelt.

Nach der Empfehlung des Staatsministeriums für Arbeit und Soziales soll zur Regelung der Elternbeiträge eine eigenständige Beitragssatzung erlassen werden. Rechtsgrundlage ist das Kommunalabgabengesetz (KAG) und das Sozialgesetzbuch – Achtes Buch – (SGB VIII).

Im Gegensatz zu Regelungen zum Besuch von städtischen Kindertageseinrichtungen ist es nicht erforderlich, neben einer Kostenbeitragssatzung eine Satzung mit Benutzungsregelungen zu erlassen. Das Rechtsverhältnis zwischen Eltern und Tagespflegeperson ist privatrechtlicher Natur. Durch die nun vorliegende Satzung zur Erhebung von Kostenbeiträgen für die Förderung in qualifizierter Kindertagespflege in der Stadt Nürnberg sollen die Kostenbeiträge (zuletzt geändert zum 01.02.2022, s. JHA vom 16.12.2021) auch aus Gründen der Transparenz und Rechtssicherheit über eine entsprechende Kostenbeitragssatzung geregelt werden.

Das Tagespflegeentgelt hingegen muss nicht über eine Satzung geregelt werden. Es gibt diesbezüglich keine rechtlichen Vorgaben.

[1] s. JHA vom 04.10.2018

Da auch bisher die Abwicklung der Tagespflegeverhältnisse in aller Regel ohne große Probleme verläuft, erscheint es hier nicht nötig, weitergehende Satzungsregelungen neben dem hier vorliegenden Entwurf der Kostenbeitragssatzung zu erlassen.

Insgesamt werden die im Entwurf dargelegten Regelungen auch bisher bereits im Jugendamt und in der Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten (Eltern, Tagespflegepersonen, Tagespflege-Vermittlungsstellen in Nürnberg) praktiziert. Durch den Erlass der Kostenbeitragssatzung werden keine inhaltlichen Änderungen festgelegt, die Kostenbeitragshöhe ist gleichbleibend und das Verfahren wird auch bereits seit vielen Jahren so praktiziert.

Erläuterung der Regelungen im Entwurf der vorliegenden Kostenbeitragssatzung:

§ 1 Kostenbeitragspflicht

§ 1 regelt aufgrund der entsprechenden Rechtsgrundlage die grundsätzliche Verpflichtung der Eltern, für die Betreuung der Kinder in der qualifizierten Tagespflege auf Grundlage des zwischen der Tagespflegeperson und den Eltern geschlossenen Betreuungsvertrages einen Kostenbeitrag zu leisten.

§ 2 Beitragspflichtiger Personenkreis

§ 2 regelt die Beitragspflicht der Eltern bzw. der Personen, die an deren Stelle beitragspflichtig werden und die Haftung als Gesamtschuldner.

§ 3 Beitragsmaßstab und Beitragssatz

§ 3 regelt die Höhe der Beträge nach der vereinbarten regelmäßigen durchschnittlichen Betreuungszeit pro Woche bei der Tagespflegeperson (Buchungszeit). Im Unterschied bspw. zu einem Monatsbeitrag bei städtischen Kindertageseinrichtungen werden die Buchungszeiten sehr individuell an die jeweiligen Betreuungsbedarfe der Eltern angepasst.

Es sind täglich wechselnde Betreuungszeiten in der Woche oder auch z. B. bei Schichtdienst wöchentlich wechselnde Betreuungsstunden im Monat möglich. Grundsätzlich wird bei wechselnden Betreuungsstunden ein Mittelwert über die Woche bzw. den unterschiedlichen Betreuungswochen errechnet. Daraus leitet sich dann die jeweilige Buchungskategorie pro Woche und der dann festgesetzte Elternbeitrag ab. Dieser wird dann nach der wöchentlichen Buchungszeit mit einem 4,3fachen Faktor auf den Monat umgerechnet. Diese einheitliche Festlegung der Umrechnung dient der Verwaltungsvereinfachung – Hintergrund ist die unterschiedliche Anzahl der Tage in den Kalendermonaten sowie der Wochen im Jahr.

Zur Beitragsübersicht siehe Anlage 1 zur Kostenbeitragssatzung.

§ 4 Entstehung und Fälligkeiten

§ 4 regelt die Entstehung und Fälligkeiten des Kostenbeitrages sowie Regelungen zur Ausnahmen in der Eingewöhnungszeit. Die Kostenbeiträge werden jeweils bis zum 15. des Monats fällig unabhängig davon, an wie vielen Tagen die Betreuung in der qualifizierten Kindertagespflege erfolgt. Die Beitragspflicht endet gemäß der vertraglichen Verpflichtung zwischen der Tagespflegeperson und den Eltern.

Absatz 2 regelt den Ausnahmetatbestand bei erstmaliger Eingewöhnung. Bei nicht gelungener Eingewöhnung wird nur für die tatsächlich geleisteten Betreuungsstunden ein Kostenbeitrag erhoben.

Des Weiteren werden Regelungen zu höherer Gewalt oder Regelungen zu möglichen Pandemien getroffen und den entsprechenden Erstattungsregelungen bei Schließungen und möglichen Erstattungen durch Dritte wie die in 2020 erfolgte Beitragsentlastung.

§ 5 Erlass
In § 5 wird geregelt, dass unter bestimmten Voraussetzungen (z. B. finanzielle Leistungsfähigkeit oder soziale Gründe) den Eltern der Kostenbeitrag erlassen werden kann. Es wird dabei auf die gesetzlichen Vorgaben in § 90 SGB VIII verwiesen.

§ 6 Auskunfts- und Anzeigepflichten
Hier wird festgelegt, welche Mitteilungspflichten zur Bearbeitung, Berechnung oder Anpassung des Kostenbeitrages erforderlich sind. Daneben werden möglicherweise bestehende Schadensersatzansprüche bei fehlender Mitwirkung geregelt.

§ 7 Inkrafttreten
Es wird ein Inkrafttreten zum Beginn des neuen Betriebsjahres zum 01.09.2023 vorgeschlagen.

Gutachtenvorschlag:
Der Jugendhilfeausschuss begutachtet den vorliegenden Entwurf der Satzung über die Erhebung von Kostenbeiträgen für die Förderung in qualifizierter Kindertagespflege in der Stadt Nürnberg (Kindertagespflegebeitragssatzung-KiTPflBS) und empfiehlt dem Stadtrat, diese Satzung zu erlassen.

Satzung über die Erhebung von Kostenbeiträgen für die Förderung in qualifizierter Kindertagespflege in der Stadt Nürnberg (Kindertagespflegebeitragssatzung -KiTPflBS)

Vom .....

Die Stadt Nürnberg erlässt auf Grund von Art. 2 Abs. 1 und Art. 8 des Kommunalabgabengesetzes in der Fassung der Bekanntmachung vom 4. April 1993 (GVBl. S. 264), zuletzt geändert durch § 6 des Gesetzes vom 10. März 2023 (GVBl. S. 91), und auf Grund von § 90 Abs. 1 Nr. 3 des Sozialgesetzbuches (SGB) Achtes Buch (VIII) – Kinder- und Jugendhilfe – in der Fassung der Bekanntmachung vom 11. September 2012 (BGBl. I 2022), zuletzt geändert durch Art. 1 des Gesetzes vom 21. Dezember 2022 (BGBl. I S. 2824, ber. 2023 Nr. 19) folgende Satzung:

Inhaltsübersicht:

§ 1 Kostenbeitragspflicht

§ 2 Beitragspflichtiger Personenkreis

§ 3 Beitragsmaßstab und Beitragssatz

§ 4 Entstehung und Fälligkeit des Kostenbeitrages

§ 5 Erlass

§ 6 Auskunfts- und Anzeigepflichten

§ 7 Inkrafttreten

Anlage (Kostenbeitragstabelle)

§ 1
Kostenbeitragspflicht

Die Stadt Nürnberg erhebt für die Inanspruchnahme der Betreuung in Kindertagespflege nach §§ 23, 24 SGB VIII auf der Grundlage von § 90 Abs. 1 Nr. 3 SGB VIII Kostenbeiträge nach dieser Satzung.

§ 2
Beitragspflichtiger Personenkreis

(1) Beitragspflichtig sind die Eltern, mit denen das Kind zusammenlebt. Lebt das Kind nur mit einem Elternteil zusammen, so tritt dieser an die Stelle der Eltern.

(2) Erziehungsberechtigte, Personensorgeberechtigte und jede sonstige Person über 18 Jahre, die aufgrund einer Vereinbarung mit dem Personensorgeberechtigten nicht nur vorübergehend und nicht nur für einzelne Verrichtungen Aufgaben der Personensorge wahrnehmen und für das Kind qualifizierte Kindertagespflege beantragen und einen Betreuungsvertrag abgeschlossen haben, treten an die Stelle der Eltern.

(3) Beitragsschuldner sind die Personen nach Abs. 1 und 2. Mehrere Beitragsschuldner haften als Gesamtschuldner.

§ 3
Beitragsmaßstab und Beitragssatz

(1) Die Höhe der Kostenbeiträge bemisst sich nach der vereinbarten regelmäßigen durchschnittlichen Betreuungszeit pro Woche (Buchungszeit). Wechselnde Buchungszeiten werden auf den Wochendurchschnitt eines Monats umgerechnet.

(2) Grundlage für die Berechnung der Buchungszeiten ist die individuell vereinbarte Betreuungszeit zwischen den Eltern und der qualifizierten Tagespflegeperson.

(3) Die Höhe des Kostenbeitrags ergibt sich aus der Kostenbeitragstabelle, die als Anlage Bestandteil dieser Satzung ist.

§ 4
Entstehung und Fälligkeit des Kostenbeitrages

(1) Die Beitragspflicht entsteht erstmals mit der Aufnahme des Kindes in der qualifizierten Kindertagespflege, im Übrigen jeweils fortlaufend mit Beginn eines Kalendermonats. Sie bleibt auch bei Abwesenheit des betreuten Kindes (wie beispielsweise Krankheit oder Urlaub) bestehen. Die Beitragspflicht endet mit Beendigung des der Kindertagespflege zu Grunde liegenden privatrechtlichen Betreuungsverhältnisses zwischen der qualifizierten Tagespflegeperson und den Eltern.

(2) Bei der erstmaligen Eingewöhnung eines Kindes kann von den Regelungen nach Abs. 1 abgewichen werden, sollte die Eingewöhnung in der Kindertagespflege abgebrochen werden müssen. In diesem Fall wird der Kostenbeitrag über die tatsächlich erfolgten Betreuungsstunden erhoben.

(3) Die monatlichen Kostenbeiträge sind spätestens bis zum 15. des Monats unabhängig davon zur Zahlung fällig, an wie vielen Tagen die Betreuung in der qualifizierten Kindertagespflege erfolgt.

(4) Bei nicht nur vorübergehenden, unvorhersehbaren Schließungen der Kindertagepflegestellen wegen höherer Gewalt oder aufgrund von Verfügungen durch öffentlich-rechtliche Institutionen (wie etwa Verfügungen nach dem Infektionsschutzgesetz im Zusammenhang mit Pandemien) ist der Kostenbeitrag dann weiter zu entrichten, wenn diese Schließungen nicht durch die Stadt Nürnberg zu vertreten sind. Soweit möglich, wird in Einzelfällen eine Ersatzbetreuung angeboten. Werden durch Dritte die Leistungen an die Stadt Nürnberg erstattet, entfällt im Umfang der Erstattung der Kostenbeitrag.

(5) Die Festsetzung des Kostenbeitrags erfolgt durch Bescheid. Barzahlungen sind nicht möglich.

§ 5
Erlass

(1) Der Kostenbeitrag wird auf Antrag ganz oder teilweise vom Träger der öffentlichen Jugendhilfe erlassen, wenn die Belastung durch die Kostenbeiträge den Eltern oder dem Kind nicht zuzumuten ist. Lebt das Kind nur mit einem Elternteil zusammen, so tritt dieser an die Stelle der Eltern. Für die Feststellung der zumutbaren Belastung gelten die Regelungen des § 90 Abs. 4 SGB VIII entsprechend.

(2) Auf Antrag der Personensorgeberechtigten und des Allgemeinen Sozialdienstes können für die Dauer eines Betriebsjahres (01.09. eines Jahres bis 31.08. des Folgejahres) die Kostenbeiträge für die Betreuung in qualifizierter Kindertagespflege ganz oder teilweise durch den Träger der Jugendhilfe erlassen werden, wenn der Aufenthalt bei der qualifizierten Tagespflegeperson aus sozialpädagogischen Gründen dringend erforderlich ist und das Kind ansonsten nicht betreut werden könnte.

§ 6
Auskunfts- und Anzeigepflichten

(1) Die Beitragsschuldner sind während des gesamten Bewilligungszeitraumes verpflichtet, der Tagespflegeperson sowie der Stadt Nürnberg, Jugendamt Veränderungen der für die Bemessung des Kostenbeitrags maßgeblichen Tatsachen unverzüglich mitzuteilen und die erforderlichen Nachweise vorzulegen. Eine meldepflichtige Veränderung liegt insbesondere dann vor, wenn sich die Wohnanschrift ändert, sich die wirtschaftlichen Verhältnisse wesentlich verändern oder sich die familiären Verhältnisse ändern (z. B. Geburt von Geschwisterkindern, Zu- oder Wegzug von Elternteilen).

(2) Die Beitragsschuldner sind verpflichtet, Änderungen der Buchungszeit spätestens zum 15. des Vormonats des Monats, in dem die Änderung wirksam werden soll, mitzuteilen. In begründeten Ausnahmefällen kann von dieser Regelung abgewichen werden.

(3) Kommen die Beitragsschuldner vorsätzlich oder fahrlässig ihrer Auskunfts- und Informationspflicht nach Abs. 1 nicht oder nicht rechtzeitig nach, sind sie zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens verpflichtet.

§ 7
Inkrafttreten

Diese Satzung tritt am 01.09.2023 in Kraft.

Anlage zur Kindertagespflegebeitragssatzung

Kostenbeitragstabelle für die Förderung in qualifizierter Kindertagespflege

Kostenbeitragssätze ab 01.09.2023

Kostenbeitragssätze (für Tages- und Nachtzeitenbetreuung)

Kategorie	Buchungszeit (pro Woche)	Kostenbeitrag	
		pro Woche	monatlich
1	Ergänzende Kindertagespflege bis 5 Stunden	11,00 €	47,30 €
2	mehr als 5 bis einschließlich 10 Stunden	22,00 €	94,60 €
3	mehr als 10 bis einschließlich 15 Stunden	33,00 €	141,90 €
4	mehr als 15 bis einschließlich 20 Stunden	44,00 €	189,20 €
5	mehr als 20 bis einschließlich 25 Stunden	55,00 €	236,50 €
6	mehr als 25 bis einschließlich 30 Stunden	66,00 €	283,80 €
7	mehr als 30 bis einschließlich 35 Stunden	77,00 €	331,10 €
8	mehr als 35 bis einschließlich 40 Stunden	88,00 €	378,40 €
9	mehr als 40 bis einschließlich 45 Stunden	99,00 €	425,70 €
10	mehr als 45 bis einschließlich 50 Stunden	110,00 €	473,00 €
11	mehr als 50 bis einschließlich 55 Stunden	121,00 €	520,30 €
12	mehr als 55 bis einschließlich 60 Stunden	132,00 €	567,60 €

Sollten darüber hinaus weitergehende Buchungszeiten anfallen, so wird je weiterer 5 Stunden Betreuung zusätzlich ein Kostenbeitrag in Höhe der Kategorie 1 fällig.

Grundsätzlich fallen Monatsbeiträge an. Diese werden berechnet, indem man den jeweiligen Kostenbeitrag pro Woche mit dem Faktor 4,3 multipliziert. Mit dem Faktor 4,3 wird die unterschiedlichen Anzahl an Tagen je Monat bzw. Wochen im Jahr ausgeglichen.

Beschlussvorlage
LA/015/2023

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Ausschuss für Recht, Wirtschaft und Arbeit	28.06.2023	öffentlich	Gutachten
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Beschluss-Auflage

Betreff:

Satzung zur Änderung der Sondernutzungsgebührensatzung mit Anlage 1 - Erhöhung der Sondernutzungsgebühren und Entgelte zum 01.01.2024

Anlagen:
Entscheidungsvorlage
Änderungssatzung
Entgeltverzeichnis privatrechtliche Sondernutzungen
Gegenüberstellung der alten und neuen Sondernutzungsgebühren und Entgelte

Sachverhalt (kurz):

Die Sondernutzungsgebühren und Entgelte sind gemäß Gutachten des RWA vom 05.04.2017 und Beschluss des Stadtrates vom 26.04.2017 zu erhöhen, wenn eine vorausgeschaltete Überprüfung ergeben hat, dass eine Veränderung der gemäß Stadtratsbeschluss vom 13.05.2015 festgelegten Indexzahlen (Index des Statistischen Bundesamtes "Einzelhandel ohne Handel mit Kraftfahrzeugen") um mehr als 1 % erfolgt ist.

Gemäß Gutachten des RWA vom 22.09.2021 und gemäß Beschluss des Stadtrats vom 29.09.2021 wird als Berechnungsgrundlage und als Bezug für die zu prüfende Änderung der Jahresdurchschnittswert des Index verwendet. Verglichen werden das letzte Jahr, dessen Index durch die letzte Gebührenerhöhung miterfasst wurde, mit dem jeweiligen Vorjahr.

Eine Überprüfung ergab eine Veränderung um 8,3 Prozentpunkte (Vergleichswerte 2021 zu 2022). Dies ist eine Erhöhung von 8,07 %. Eine Erhöhung der Gebühren und Entgelte um 8,07 % zum 01.01.2024 ist mithin erforderlich.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum	
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☒ Nein

☐ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Keine unterschiedlichen Auswirkungen auf einzelne Bevölkerungsgruppen zu erwarten.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☒ **RA und DiP** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☒ **SÖR**

☒ **BANOS**

☐

Gutachtenvorschlag:

Die Sondernutzungsgebühren und Entgelte sind gemäß Gutachten des RWA vom 05.04.2017 und Beschluss des Stadtrates vom 26.04.2017 zu erhöhen, wenn eine vorausgeschaltete Überprüfung ergeben hat, dass eine Veränderung der gemäß Stadtratsbeschluss vom 13.05.2015 festgelegten Indexzahlen (Index des Statistischen Bundesamtes "Einzelhandel ohne Handel mit Kraftfahrzeugen") um mehr als 1 % erfolgt ist.

Gemäß Gutachten des RWA vom 22.09.2021 und gemäß Beschluss des Stadtrats vom 29.09.2021 wird als Berechnungsgrundlage und als Bezug für die zu prüfende Änderung der Jahresdurchschnittswert des Index verwendet. Verglichen werden das letzte Jahr, dessen Index durch die letzte Gebührenerhöhung miterfasst wurde, mit dem jeweiligen Vorjahr.

Eine Überprüfung ergab eine Veränderung um 8,3 Prozentpunkte (Vergleichswerte 2021 zu 2022). Dies ist eine Erhöhung von 8,07 %. Eine Erhöhung der Gebühren und Entgelte um 8,07 % zum 01.01.2024 ist mithin erforderlich.

Beschlussvorschlag:

Entsprechend dem Gutachten des Ausschusses für Recht, Wirtschaft und Arbeit vom 28.06.2023 wird beschlossen:

1. Der Erlass der beiliegenden Satzung zur Änderung der Sondernutzungsgebührensatzung der Stadt Nürnberg (SondernutzungsGebS – SNutzGebS).

2. Das beiliegende Entgeltverzeichnis.

3. Folgende Vorgabe für eine Anpassung der Sondernutzungsgebühren und des Entgeltverzeichnisses:
Die nächste turnusmäßige Anpassung zum 01.01. des darauffolgenden Jahres erfolgt wieder, sobald die jährliche Überprüfung ergeben hat, dass eine Veränderung der Indexzahlen um mehr als 1 % erfolgt ist. Bemessungsmaßstab ist der Index "Einzelhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen)".

Satzung zur Änderung der Sondernutzungsgebührensatzung mit Anlage 1 – Erhöhung der Sondernutzungsgebühren und Entgelte zum 01.01.2024

Entscheidungsvorlage

Ausgangslage

Die Sondernutzungsgebühren und Entgelte sind gemäß Gutachten des RWA vom 05.04.2017 und Beschluss des Stadtrats vom 26.04.2017 zu erhöhen, wenn eine vorausgeschaltete Überprüfung ergeben hat, dass eine Veränderung der gemäß Stadtratsbeschluss vom 13.05.2015 festgelegten Indexzahlen (Index des Statistischen Bundesamtes "Einzelhandel ohne Handel mit Kraftfahrzeugen") um mehr als 1 % erfolgt ist. Gemäß Gutachten des RWA vom 22.09.2021 und Beschluss des Stadtrats vom 29.09.2021 wird als Berechnungsgrundlage und als Bezug für die zu prüfende Änderung der Jahresdurchschnittswert des Index verwendet. Verglichen werden das letzte Jahr, dessen Index durch die letzte Gebührenerhöhung miterfasst wurde, mit dem jeweiligen Jahr vor der Prüfung.

Die letzte Erhöhung der Sondernutzungsgebühren und der zugehörigen Entgelte der Stadt Nürnberg erfolgte zum 01.01.2023. In den Jahren 2020 und 2021 erfolgte jeweils eine Überprüfung der Indexwerte. Aber es ergab sich keine Erhöhung der Gebühren und Entgelte, weil die prozentuale Steigerung des Indexwerts nicht mehr als 1 % betrug.

Anhebung der Sondernutzungsgebühren und Entgelte mit Wirkung zum 01.01.2024

Die Überprüfung der o. g. Indexwerte im Jahr 2023 ergab eine Veränderung um 8,3 Prozentpunkte (Vergleichswert 2021 zu 2022)[1]. Dies bedeutet eine Erhöhung um 8,07 %. Die Sondernutzungsgebühren und Entgelte sollen deshalb zum 01.01.2024 angehoben werden.

Vorgeschlagen wird eine Erhöhung der Sondernutzungsgebühren und der zugehörigen Entgelte um jeweils 8,07 %, verbunden mit einer sachgerechten Rundung der jeweiligen Werte, wie sie aus der Gegenüberstellung (vgl. Anlage) hervorgehen.

Zur dargestellten Anhebung der Sondernutzungsgebühren ist die Sondernutzungsgebührensatzung mit ihrer Anlage 1 (Sondernutzungsgebührenverzeichnis) zu ändern. Ebenso zu ändern ist das Entgeltverzeichnis für die privatrechtlich zu regelnden Sondernutzungen.

Aus verwaltungstechnischen Gründen tritt die Satzung bereits mit Wirkung bereits zum 01.11.2023 in Kraft, die Erhöhungen erfolgen mit Wirkung zum 01.01.2024.

Finanzielle Auswirkungen:

Die Erhöhung der Gebühren und Entgelte führt zu einer Erhöhung der Einnahmen. Unter Rückgriff auf die Jahreswerte aus dem Jahr 2022 und auf die zuletzt erfolgte Gebührenerhöhung zum 01.01.2023 kann mit der gebotenen Vorsicht von Mehreinnahmen in Höhe von 173.000 Euro für das Haushaltsjahr 2024 ausgegangen werden[2].

---

[1] Index der Einzelhandelspreise - Statistisches Bundesamt (destatis.de) Mit der Basis 100 (2015) liegen die Jahresdurchschnittswerte im Einzelhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen) für das Jahr 2021 bei 102,9 und für das Jahr 2022 bei 111,2 Indizes.

[2] Einnahmen Sondernutzungen bei LA betrugen im Jahr 2022 etwa 2,05 Mio. Euro Euro aus Gebühren und Entgelten. Hinzu kommt die Erhöhung der Gebühren und Entgelte zum 01.01.2023 um knapp 4 %. Zudem gibt es noch Gebühren und Entgelte in geringer(er) Höhe, die von BANOS bzw. direkt von SÖR vereinnahmt werden, diese wurden hier nicht berücksichtigt.

Satzung zur Änderung der Sondernutzungsgebührensatzung der Stadt Nürnberg (SondernutzungsGebS – SNutzGebS) vom 17. März 1977 (Amtsblatt S. 64), zuletzt geändert durch Satzung vom 22. Juli 2022 (Amtsblatt S. 309)

Vom .....

Die Stadt Nürnberg erlässt auf Grund von Art. 18 Abs. 2a des Bayerischen Straßen- und Wegegesetzes in der Fassung der Bekanntmachung vom 5. Oktober 1981 (GVBl. S. 448), zuletzt geändert durch § 1 des Gesetzes vom 10. Februar 2023 (GVBl. S. 22), und auf Grund von § 8 Abs. 3 des Bundesfernstraßengesetzes in der Fassung der Bekanntmachung vom 28. Juni 2007 (BGBl. I S. 1206), zuletzt geändert durch Art. 6 des Gesetzes vom 22. März 2023 (BGBl. I Nr. 88), folgende Satzung:

Art. 1

Die Anlage 1 wird wie folgt gefasst:

„Anlage 1 zur Sondernutzungsgebührensatzung
Sondernutzungsgebührenverzeichnis

Soweit Gebühren mit einem dreiteiligen Betrag aufgeführt sind, gilt

– der erstgenannte für die Straßengruppe 1

– der zweitgenannte für die Straßengruppe 2

– der letztgenannte für die Straßengruppe 3

Die Straßengruppen und die jeweils zugehörigen Straßen sind in der Anlage 2 zur Sondernutzungsgebührensatzung - **Straßengruppenverzeichnis** - aufgeführt.

1

Pos. Nr.	Art der Sondernutzung	Maßeinheit	Zeit-einheit	Betrag in Euro
1a	Baustelleneinrichtung mit Aufstellen von Baugerüsten, -zäunen, -hütten, Aufzügen, Kränen, Hubsteigern, Arbeitsbühnen, Lagerung von Baustoffen, -materialien und Gegenständen aller Art; Aufgrabungen, Rohrdurchpressungen u. ä.	je angefangene 25 m²	je ange-fangene Woche	18,00
1b	Aufstellen von Schutt-Containern aufgrund einer Jahreserlaubnis	Stück	Monat	84,80
2	Überspannungen dauernd	lfd. Meter	Jahr	11,70
3	Überspannungen kurzfristig (auch für Baustellen)	pro Überquerung	Monat	27,60
4	Keller-, Licht-, Luft- und Ladeschächte und Gruben größer 1 m²	pro Mauer- oder Bodenöffnung	Jahr	5,30 / 10,50 / 16,30
5	Säulen, Stützpfeiler	Stück	Jahr	11,80 / 19,70 / 27,60
6	Treppen, Trittstufen	ab der 1. Stufe	Jahr	16,90
7	Masten	Stück	Jahr	21,00 / 38,00 / 56,20
		Stück	Monat	2,90 / 4,40 / 5,90
8	Aufstellen von Baumkübeln, Topfpflanzen, Blumentrögen, Fahrradständer, etc.	Stück	Jahr	9,20 / 15,80 / 23,60
	oder Pflanzbeete	m²	Jahr	
9	Tisch- und Stuhlaufstellung	m^2	Saison (01.02. bis 15.11.)	16,30 / 23,60 / 30,40
10	Tisch- und Stuhlaufstellung kurzfristig	m^2	Tag	0,39 / 0,65 / 0,79
11a	Warenausstellungsvorrichtungen bis 60 cm Tiefe	lfd. Meter	Jahr	30,20 / 41,90 / 53,60

11b	Warenautomaten im Luftraum			
	bis 0,4 m Breite	lfd. Meter	Jahr	13,50
	über 0,4 m Breite	lfd. Meter	Jahr	27,00
12	Warenausstellungsvorrichtungen bis 60 cm Tiefe kurzfristig	lfd. Meter	Tag	0,26 / 0,26 / 0,39
13	Warenausstellungsvorrichtungen über 60 cm Tiefe	m^2	Jahr	52,30 / 75,90 / 98,30
14	Warenausstellungsvorrichtungen über 60 cm Tiefe kurzfristig	m^2	Tag	0,39 / 0,65 / 0,79
15	Blumenhandel aus dem Korb	pro Verkaufs-person	Monat	38,00
16	Blumenhandel am Stand vor den Friedhöfen	lfd. Meter	Tag	23,60
17	Brezenverkaufsstände			
	- innerhalb der Altstadt (§ 8 Abs. 1 Nr. 5 SNS)	Stück	Monat	168,60
	- im übrigen Stadtgebiet	Stück	Monat	112,40
18	Heringsbratstände	Stück	Monat	32,60
19	Lotterieverkaufsstände	Stück	Jahr	153,40 / 222,50 / 307,90
20	Zeitungsverkaufsstände	m^2	Monat	9,80 / 19,20 / 29,20
21	Stumme Zeitungsverkäufer	Stück	Jahr	60,10
22	Verkaufsstände, Verkaufsautomaten, Verkaufscontainer anlässlich Geschäfts-/Ladenumbau	m^2	Monat	23,60 / 37,70 / 54,00
22a	Container anlässlich Ladenumbau, die nicht Verkaufszwecken dienen	m^2	Monat	11,80 / 18,90 / 27,00
23	Verkaufsstände, Verkaufsautomaten kurzfristig	Frontmeter	Tag	von 4,20 bis 55,10
24	Veranstaltungen	je nach Art und Umfang der Flächen-inanspruch-nahme	Tag	von 14,10 bis 1.405,00

25	Standkonzerte aus gewerblichen Gründen	-	Stunde	27,60 / 52,30 / 75,30
26	Werbeaktionen (gewerblich) je nach Art und Umfang der Flächeninanspruchnahme der Grundfläche (Promotion einschließlich einer Person Standpersonal)	m^2	Tag	11,20
		Mindestgebühr	Tag	45,00
	Promoter, Plakatträger (Sandwichmänner), Hostessen, Miniroboter, sonst. bewegliche Werbemaßnahmen	pro Person oder Figur	Tag	45,00
27	Schaufenstervitrinen	m^2	Monat	19,70 / 23,60 / 28,80
28	Aufstellen von Informationsständen (nicht gewerblich)	Stück	Tag	13,70
28a	Aufstellen von Informationsständen (nicht gewerblich) einschließlich Werbung von Mitgliedschaften	Stück	Tag	27,50
29	Aufstellen/Anbringen von Werbeflächen (größer 0,5 m² = DIN A0) auf Dreiecksständer und Klappständer (nur kurzfristig) bis 3 m² Gesamtansichtsfläche	Stück	Tag	5,60
30	Aufstellen/Anbringen von Großflächenwerbung bis einschließlich 10 m² Ansichtsfläche (nur kurzfristig) (z. B. Plakatwerbung, Symbolwerbung, Bauzaunwerbung)	m^2	Tag	1,74
	Aufstellen/Anbringen von Großflächenwerbung ab mehr als 10 m² Ansichtsfläche (nur kurzfristig) (z. B. Plakatwerbung, Symbolwerbung, Bauzaunwerbung)	m^2	Tag	0,86
31	Aufstellen/Anbringen von Werbeflächen auf Dreiecksständer bis 0,5 m² und Klappständer bis 1,5 m² Gesamtansichtsfläche (jeweils nur kurzfristig)	Stück	Tag	2,25
32	Industrie- und Rollgleise pro Anschlussfirma	lfd. Meter Gleisstrecke	Jahr	20,90
33	Aufstellen/Anbringen von Werbeflächen pro m² Ansichtsfläche (z. B. Plakatwerbung, Symbolwerbung, Klappständer)	m^2	Jahr	427,00

34	Tankstellenstelen mit Werbeflächen und Preisanzeigen	Stück	Jahr	424,00
35	Modeschmuckstände auf der Museumsbrücke	m^2	Januar bis Mai	342,70
		m^2	Juni bis Novem-ber	466,30
36	Imbissstände (soweit nicht unter Nrn. 17, 18 fallend)			
	- innerhalb der Altstadt (§ 8 Abs. 1 Nr. 5 SNS)	m^2	Monat	269,70
	- im übrigen Stadtgebiet	m^2	Monat	23,60 / 38,20 / 55,10
37	Werbefahnen an Fahnenmasten pro m² Ansichtsfläche	m²	Jahr	143,80
38	unerlaubt abgestellte Kfz-Anhänger, Fahrräder und sonstige Fahrzeuge jeglicher Art zum Zweck der Werbung	Fahrzeug	Tag	61,80
39	unerlaubte Lichtprojektionswerbung, Sprühschablonenwerbung und Streetbranding bzw. reverse graffiti	Werbung	Tag	61,80
40	Postablage-, Verteiler-, Stromkästen	Stück	Jahr	150,60
41	unerlaubte gewerbliche Plakatierung (einschließlich Planen, etc.)			
	- DIN A1 oder kleiner	Stück	Tag	28,10
	- größer DIN A1 bis einschließlich DIN A0	Stück	Tag	56,20
	- größer DIN A0	Stück	Tag	84,30
42	Abstellen von Autowracks und sonstigen nicht zugelassenen Fahrzeugen	Fahrzeug	Tag	28,10“

Art. 2

Diese Satzung tritt am 01.11.2023 in Kraft.

Entgeltverzeichnis für privatrechtlich zu regelnde Sondernutzungen

Pos.	Art der Sondernutzung	Maßeinheit	Zeiteinheit	Betrag
Nr.				
50	Überbauungen (außer Vordächer, Trittstufen, freistehende Säulen, Stützpfeiler)	Fläche, Nutzwert, Verwendungszweck	einmalig	Ermittlung durch Geo im Einzelfall
52	Überbrückungen	Fläche, Nutzwert	einmalig	Ermittlung durch Geo im Einzelfall
53	Kabel- und Rohrleitungen (unterirdisch)	lfd. Meter	Jahr	1,30 €
		pauschal mindestens		42,70 €
54	Kanäle	lfd. Meter	Jahr	1,30 €
		pauschal mindestens		42,70 €
55	Aufgrabungen und Verlegung von Grundstücksanschlüssen gemäß Entwässerungssatzung	pro Anschluss	einmalig	179,80 €
55a	Anker (temporär oder dauerhaft)	Stück, Nutzwert	einmalig	Ermittlung durch SÖR im Einzelfall
56	Fernheizleitungen	lfd. Meter je nach Lage und Verwendungszweck	Rahmen je Jahr von…	3,50 €
			… bis…	30,40 €
		Pauschal jedoch mindestens		48,90 €
57	Unterkellerungen	Fläche, Nutzwert	einmalig	Ermittlung durch Geo im Einzelfall
58	unterirdische Tanks	Stück (je angefangene 20.000 l Lagermenge)	Jahr	
	- gewerblich			303,70 €
	- nicht gewerblich			150,80 €
60	Altstadtfest	je nach Art und Umfang der Flächeninanspruchnahme Berechnung im Einzelfall bis	pauschal	24.608,00 €
61	Kirchweihgeschäfte aller Art (außer Pos. Nrn. 62 - 64)	Frontmeter, Durchmesser	Tag	3,80 €
62	Kleinkinderfahrgeschäfte	Frontmeter, Durchmesser	Tag	3,50 €
63	Imbissstände	Frontmeter	Tag	5,60 €
64	Zeltaufstellungen	m²	Tag	0,66 €
65	Großveranstaltungen	je nach Art und Umfang der Flächen-inanspruchnahme	pauschal	bis 10 % der Einnahmen aus Eintrittsgeldern

66	Veranstaltungen im Bereich des Volkspark Dutzendteich einschl. Zeppelintribüne und Stadionumfeld	je nach Art und Umfang der Flächen-inanspruchnahme Berechnung im Einzelfall bis	pauschal	137.300,00 €

Sondernutzungsgebührenverzeichnis - Gegenüberstellung der aktuellen und neuen Beträge ab 01.01.2024

Hinweis: Bei Gebühren mit einen dreiteiligen Betrag beziehen sich diese auf die im Straßengruppenverzeichnis genannten Straßengruppen

Pos.	Art der Sondernutzung	Maßeinheit	Zeiteinheit	aktueller Betrag	Neuer Betrag nach Erhöhung um 8,07 %	Neuer Betrag nach Rundung	Prozentuale Erhöhung nach Rundung
Nr.							
1 a	Baustelleneinrichtung mit Aufstellen von Baugerüsten, -zäunen, -hütten, Aufzügen, Kränen, Hubsteigern, Arbeitsbühnen, Lagerung von Baustoffen, -materialien und Gegenständen aller Art; Aufgrabungen, Rohrdurchpressungen u.ä.	je angefangene 25 m²	je angefangene Woche	16,65 €	17,99 €	18,00 €	8,11%
1 b	Aufstellen von Schutt-Containern aufgrund einer Jahreserlaubnis	Stück	Monat	78,50 €	84,83 €	84,80 €	8,03%
2	Überspannungen dauernd	lfd. Meter	Jahr	10,85 €	11,73 €	11,70 €	7,83%
3	Überspannungen kurzfristig (auch für Baustellen)	pro Überquerung	Monat	25,50 €	27,56 €	27,60 €	8,24%
4	Keller-, Licht,- Luft und Ladeschächte und Gruben größer 1 m²	pro Mauer- oder Bodenöffnung	Jahr	4,90 €	5,30 €	5,30 €	8,16%
				9,70 €	10,48 €	10,50 €	8,25%
				15,10 €	16,32 €	16,30 €	7,95%
5	Säulen, Stützpfeiler	Stück	Jahr	10,95 €	11,83 €	11,80 €	7,76%
				18,20 €	19,67 €	19,70 €	8,24%
				25,50 €	27,56 €	27,60 €	8,24%
6	Treppen, Trittstufen	ab der 1. Stufe	Jahr	15,60 €	16,86 €	16,90 €	8,33%
7	Masten	Stück	Jahr	19,40 €	20,97 €	21,00 €	8,25%
				35,15 €	37,99 €	38,00 €	8,11%
				52,00 €	56,20 €	56,20 €	8,08%
			Monat	2,70 €	2,92 €	2,90 €	7,41%
				4,05 €	4,38 €	4,40 €	8,64%
				5,40 €	5,84 €	5,90 €	9,26%
8	Aufstellen von Baumkübeln, Topfpflanzen, Blumentrögen, Fahrradständern etc.	Stück	Jahr	8,55 €	9,24 €	9,20 €	7,60%
	oder			14,60 €	15,78 €	15,80 €	8,22%

Pos.	Art der Sondernutzung	Maßeinheit	Zeiteinheit	aktueller Betrag	Neuer Betrag nach Erhöhung um 8,07 %	Neuer Betrag nach Rundung	Prozentuale Erhöhung nach Rundung
Nr.							
	Pflanzbeete	m²		21,85 €	23,61 €	23,60 €	8,01%
9	Tisch- und Stuhlaufstellung	m²	Saison	15,10 €	16,32 €	16,30 €	7,95%
			(01.02. bis 15.11.)	21,85 €	23,61 €	23,60 €	8,01%
				28,10 €	30,37 €	30,40 €	8,19%
10	Tisch- und Stuhlaufstellung kurzfristig	m²	Tag	0,36 €	0,39 €	0,39 €	8,33%
				0,60 €	0,65 €	0,65 €	8,33%
				0,73 €	0,79 €	0,79 €	8,22%
11a	Warenausstellungsvorrichtungen bis 60 cm Tiefe	lfd. Meter	Jahr	27,90 €	30,15 €	30,20 €	8,24%
				38,80 €	41,93 €	41,90 €	7,99%
				49,60 €	53,60 €	53,60 €	8,06%
11b	Warenautomaten im Luftraum		Jahr				
	¬ bis 0,4 m Breite	lfd. Meter		12,50 €	13,51 €	13,50 €	8,00%
	¬ über 0,4 m Breite	lfd. Meter		24,95 €	26,96 €	27,00 €	8,22%
12	Warenausstellungsvorrichtungen bis 60 cm Tiefe kurzfristig	lfd. Meter	Tag	0,24 €	0,26 €	0,26 €	8,33%
				0,24 €	0,26 €	0,26 €	8,33%
				0,36 €	0,39 €	0,39 €	8,33%
13	Warenausstellungsvorrichtungen über 60 cm Tiefe	m²	Jahr	48,35 €	52,25 €	52,30 €	8,17%
				70,20 €	75,87 €	75,90 €	8,12%
				91,00 €	98,34 €	98,30 €	8,02%
14	Warenausstellungsvorrichtungen über 60 cm Tiefe kurzfristig	m²	Tag	0,36 €	0,39 €	0,39 €	8,33%
				0,60 €	0,65 €	0,65 €	8,33%
				0,73 €	0,79 €	0,79 €	8,22%
15	Blumenhandel aus dem Korb	pro Verkäufer	Monat	35,15 €	37,99 €	38,00 €	8,11%
16	Blumenhandel am Stand vor den Friedhöfen	lfd. Meter	Tag	21,85 €	23,61 €	23,60 €	8,01%
17	Brezenverkaufsstände						
	¬ innerhalb der Altstadt (§ 8 Abs. 1 Nr. 5 SNS)	Stück	Monat	156,00 €	168,59 €	168,60 €	8,08%
	¬ im übrigen Stadtgebiet	Stück	Monat	104,00 €	112,39 €	112,40 €	8,08%

Pos.	Art der Sondernutzung	Maßeinheit	Zeiteinheit	aktueller Betrag	Neuer Betrag nach Erhöhung um 8,07 %	Neuer Betrag nach Rundung	Prozentuale Erhöhung nach Rundung
Nr.							
18	Heringsbratstände	Stück	Monat	30,15 €	32,58 €	32,60 €	8,13%
19	Lotterieverkaufsstände	Stück	Jahr	141,95 €	153,41 €	153,40 €	8,07%
				205,90 €	222,52 €	222,50 €	8,06%
				284,90 €	307,89 €	307,90 €	8,07%
20	Zeitungsverkaufsstände	m²	Monat	9,05 €	9,78 €	9,80 €	8,29%
				17,80 €	19,24 €	19,20 €	7,87%
				27,05 €	29,23 €	29,20 €	7,95%
21	Stumme Zeitungsverkäufer	Stück	Jahr	55,65 €	60,14 €	60,10 €	8,00%
22	Verkaufsstände, Verkaufsautomaten, Verkaufs-container anlässlich Geschäfts-/Ladenumbau	m²	Monat	21,85 €	23,61 €	23,60 €	8,01%
				34,85 €	37,66 €	37,70 €	8,18%
				49,95 €	53,98 €	54,00 €	8,11%
22 a	Container anlässlich Geschäfts-/Ladenumbau, die nicht Verkaufszwecken dienen	m²	Monat	10,95 €	11,83 €	11,80 €	7,76%
				17,45 €	18,86 €	18,90 €	8,31%
				24,95 €	26,96 €	27,00 €	8,22%
23	Verkaufsstände, Verkaufsautomaten kurzfristig	Frontmeter	Rahmen je Tag von…	3,85 €	4,16 €	4,20 €	9,09%
			… bis…	50,95 €	55,06 €	55,10 €	8,15%
24	Veranstaltungen	je nach Art und Umfang der Flächeninan-spruchnahme	Rahmen je Tag von…	13,00 €	14,05 €	14,10 €	8,46%
			… bis…	1.300,00 €	1.404,91 €	1.405,00 €	8,08%
25	Standkonzerte aus gewerblichen Gründen	-	Stunde	25,50 €	27,56 €	27,60 €	8,24%
				48,35 €	52,25 €	52,30 €	8,17%
				69,70 €	75,32 €	75,30 €	8,03%

Pos.	Art der Sondernutzung	Maßeinheit	Zeiteinheit	aktueller Betrag	Neuer Betrag nach Erhöhung um 8,07 %	Neuer Betrag nach Rundung	Prozentuale Erhöhung nach Rundung
Nr.							
26	Werbeaktionen (gewerblich) ja nach Art und Umfang der Flächeninanspruchnahme der Grundfläche (Promotion einschließlich einer Person Standpersonal)	m²	Tag	10,40 €	11,24 €	11,20 €	7,69%
		Mindestgebühr		41,60 €	44,96 €	45,00 €	8,17%
	Promoter, Plakatträger (Sandwichmänner), Hostessen, Miniroboter, sonst. bewegliche Werbemaßnahmen	pro Person oder Figur	Tag	41,60 €	44,96 €	45,00 €	8,17%
27	Schaufenstervitrinen	m²	Monat	18,20 €	19,67 €	19,70 €	8,24%
				21,85 €	23,61 €	23,60 €	8,01%
				26,65 €	28,80 €	28,80 €	8,07%
28	Aufstellen von Informationsständen (nicht gewerblich)	Stück	Tag	12,70 €	13,72 €	13,70 €	7,87%
28a	Aufstellen von Informationsständen (nicht gewerblich) inkl. Werbung von Mitgliedschaften	Stück	Tag	25,40 €	27,45 €	27,50 €	8,27%
29	Aufstellen/Anbringen von Werbeflächen (größer 0,5 m² = DIN A0) auf Dreiecksständer und Klappständer (kurzfristig) bis 3 m² Gesamtansichtsfläche	Stück	Tag	5,20 €	5,62 €	5,60 €	7,69%
30	Aufstellen/Anbringen von Großflächenwerbung pro m² bis zu 10 m² Ansichtsfläche (kurzfristig) (z. B. Plakatwerbung, Symbolwerbung, Bauzaunwerbung)	m²	Tag	1,61 €	1,74 €	1,74 €	8,07%
	Aufstellen/Anbringen von Großflächenwerbung ab 10 m² Ansichtsfläche (kurzfristig) (z. B. Plakatwerbung, Symbolwerbung, Bauzaunwerbung)	m²	Tag	0,80 €	0,86 €	0,86 €	7,50%
31	Aufstellen/Anbringen von Werbeflächen auf Dreiecksständer bis 0,5 m² und Klappständer bis 1,5 m² Gesamtansichtsfläche (jeweils nur kurzfristig)	Stück	Tag	2,08 €	2,25 €	2,25 €	8,17%
32	Industrie- und Rollgleise pro Anschlussfirma	lfd. Meter Gleisstrecke	Jahr	19,35 €	20,91 €	20,90 €	8,01%
33	Aufstellen/Anbringen von Werbeflächen pro m² Ansichtsfläche (z.B. Plakatwerbung, Symbolwerbung, Klappständer)	m²	Jahr	395,10 €	426,98 €	427,00 €	8,07%
34	Tankstellenstelen mit Werbeflächen und Preisanzeigen	Stück	Jahr	392,00 €	423,63 €	424,00 €	8,16%

Pos.	Art der Sondernutzung	Maßeinheit	Zeiteinheit	aktueller Betrag	Neuer Betrag nach Erhöhung um 8,07 %	Neuer Betrag nach Rundung	Prozentuale Erhöhung nach Rundung
Nr.							
35	Modeschmuckstände auf der Museumsbrücke	m²	Januar bis Mai	317,15 €	342,74 €	342,70 €	8,06%
		m²	Juni bis November	431,50 €	466,32 €	466,30 €	8,06%
36	Imbissstände (soweit nicht unter Nrn. 17, 18 fallend)						
	¬ innerhalb der Altstadt (§ 8 Abs. 1 Nr. 5 SNS)	m²	Monat	249,55 €	269,69 €	269,70 €	8,07%
	¬ im übrigen Stadtgebiet	m²	Monat	21,85 €	23,61 €	23,60 €	8,01%
				35,35 €	38,20 €	38,20 €	8,06%
				50,95 €	55,06 €	55,10 €	8,15%
37	Werbefahnen an Fahnenmasten pro m² Ansichtsfläche	m²	Jahr	133,10 €	143,84 €	143,80 €	8,04%
38	Unerlaubt abgestellte Kfz-Anhänger, Fahrräder und sonstige Fahrzeuge jeglicher Art zum Zwecke der Werbung	Fahrzeug	Tag	57,20 €	61,82 €	61,80 €	8,04%
39	Unerlaubte Lichtprojektionswerbung, Sprühschablonenwerbung und Streetbranding bzw. reverse graffiti	Werbung	Tag	57,20 €	61,82 €	61,80 €	8,04%
40	Postablage-, Verteiler-, Stromkästen	Stück	Jahr	139,35 €	150,60 €	150,60 €	8,07%
41	Unerlaubte gewerbliche Plakatierung (inkl. Planen etc.)						
	¬ DIN A 1 oder kleiner	Stück	Tag	26,00 €	28,10 €	28,10 €	8,08%
	¬ DIN A 0 oder kleiner	Stück	Tag	52,00 €	56,20 €	56,20 €	8,08%
	¬ größer DIN A 0	Stück	Tag	78,00 €	84,29 €	84,30 €	8,08%
42	Abstellen von Autowracks und sonstigen nicht zugelassenen Fahrzeugen ("Rot-Punkt-Fahrzeuge")	Fahrzeug	Tag	26,00 €	28,10 €	28,10 €	8,08%

Beschlussvorlage
Geo/006/2023

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Ältestenrat und Finanzausschuss	19.07.2023	öffentlich	Gutachten
Stadtrat	19.07.2023	öffentlich	Beschluss-Auflage

Betreff:
Wiederberufung von Mitgliedern des Umlegungsausschusses

Anlagen:
Entscheidungsvorlage

Sachverhalt (kurz):

Herr Vermessungsdirektor Wilhelm-Ulrich Gerke und Herr Rechtsdirektor Klaus Stengl sollen für weitere 3 Jahre als Mitglied, Frau Rechtsdirektorin Verena Militzer für weitere 3 Jahre als stellvertretendes Mitglied des Umlegungsausschusses berufen werden.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft	☐ nur für einen begrenzten Zeitraum
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☐ Nein

☒ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Neben Herrn Gerke, Herrn Stengl und Frau Militzer stehen keine weiteren Personen zur Verfügung, die die Kriterien der Umlegungsausschussverordnung erfüllen könnten.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☐ **RA und DiP** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

Gutachtenvorschlag:

Dem Vorschlag, Herrn Vermessungsdirektor Gerke und Herrn Rechtsdirektor Stengl zum Mitglied und Frau Rechtsdirektorin Militzer zum stellvertretenden Mitglied im Umlegungsausschuss zu berufen, wird zugestimmt.

Beschlussvorschlag:

Entsprechend dem Gutachten des Ältestenrates und Finanzausschusses vom 19.07.2023 wird die Wiederberufung von Herrn Rechtsdirektor Stengl und Herrn Vermessungsdirektor Gerke als Mitglied des Umlegungsausschusses und von Frau Rechtsdirektorin Militzer als stellvertretendes Mitglied des Umlegungsausschusses beschlossen.

Wiederberufung von Mitgliedern des Umlegungsausschusses

Entscheidungsvorlage:

Mit Stadtratsbeschluss vom 22.07.2020 wurden, gemäß § 2 Abs. 2 i.V.m. § 3 der Verordnung über die Umlegungsausschüsse und das Vorverfahren in Umlegungsangelegenheiten vom 18.01.1961 Herr Vermessungsdirektor Wilhelm-Ulrich Gerke und Herr Rechtsdirektor Klaus Stengl als **Mitglieder** und Frau Rechtsdirektorin Verena Militzer als **stellvertretendes Mitglied** des Umlegungsausschusses mit einer Amtszeit von 3 Jahren berufen.

Die bisherigen Amtszeiten von Herrn Wilhelm-Ulrich Gerke, Herrn Klaus Stengl und Frau Verena Militzer enden am 21.07.2023.

Die zur Wiederberufung anstehenden Mitglieder des Umlegungsausschusses erfüllen die Kriterien und haben einer erneuten Berufung zugestimmt.