

Mehr als Technik – Wie wir mit Organisations- & Prozessoptimierung Potenziale heben

Innovationssymposium 27.11.2025





Das Programm von heute

- 01** Kardinalfehler des Organisierens
- 02** **Organisationsanalyse mit VSM – Kita Nürnberg**
- 03** **Prozessoptimierung Einbürgerungsprozess**
- 04** **Service Design – Kontaktmanagement SHA**
- 05** Erfolgsfaktoren organisatorischer Änderungen
- 06** Aktuelle Hinweise und Handlungsoptionen

1 Kardinalfehler des Organisierens



Die 10 Kardinalfehler des Organisierens

1. Mit Organigrammen beginnen
2. Am Kundennutzen vorbei organisieren
3. Beim Konkurrenten abschauen
4. Schwachstellen optimieren
5. In die Matrix flüchten
6. Mit den Menschen beginnen
7. Verschachtelung übersehen
8. Das Neue im Alten organisieren
9. Unterstützende und operative Einheiten nicht unterscheiden
10. Steuerung und Kommunikation vernachlässigen

Quelle: Martin Pfiffner, Die dritte Dimension des Organisierens – Steuerung und Kommunikation, Wiesbaden, SpringerGabler, 2020, S. 41ff



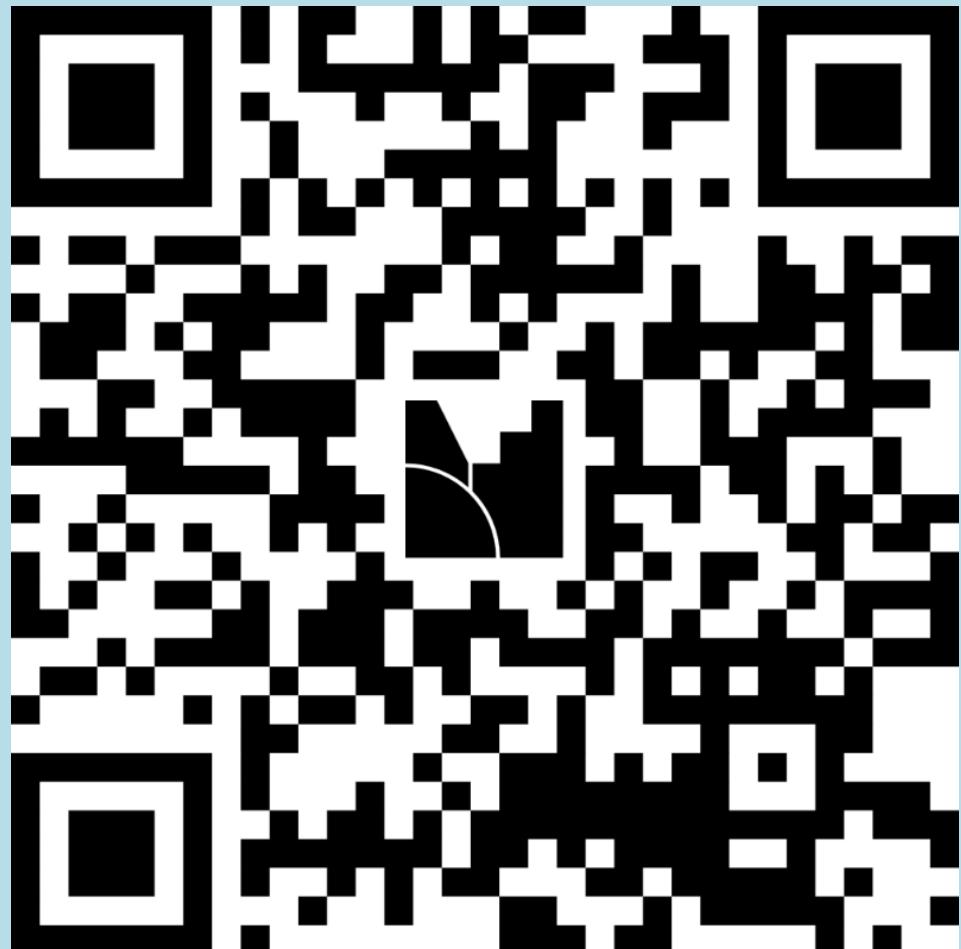
Mentimeterumfrage

Bitte scannen Sie den QR-Code

Alternativ können Sie folgenden Link
aufrufen:

<https://www.menti.com/almqtesu5hbi>

[Ergebnisse anzeigen](#)



2 Organisationsanalyse mit VSM – Kita Nürnberg



Organisationsanalyse Kita-Nürnberg

Katrin Fleischmann – Bereichsbetreuung Jugendamt

Christian Erxleben Rester – Leitung Städtische Kindertageseinrichtungen

Organisationsanalyse mittels Viable System Model (VSM)

- Modell lebensfähiger Systeme; entwickelt von Stafford Beer
- Methodik zur Diagnose, Gestaltung und Darstellung der Steuerungsorganisation

Vorstellung der Grundsätze und des Ablaufs

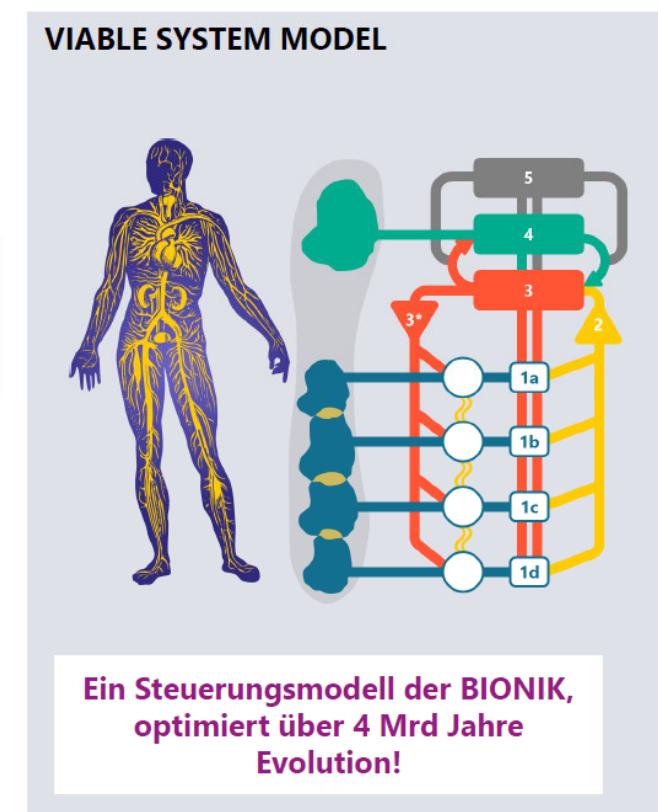
Erfahrung im Praxiseinsatz

Nutzen und Mehrwert



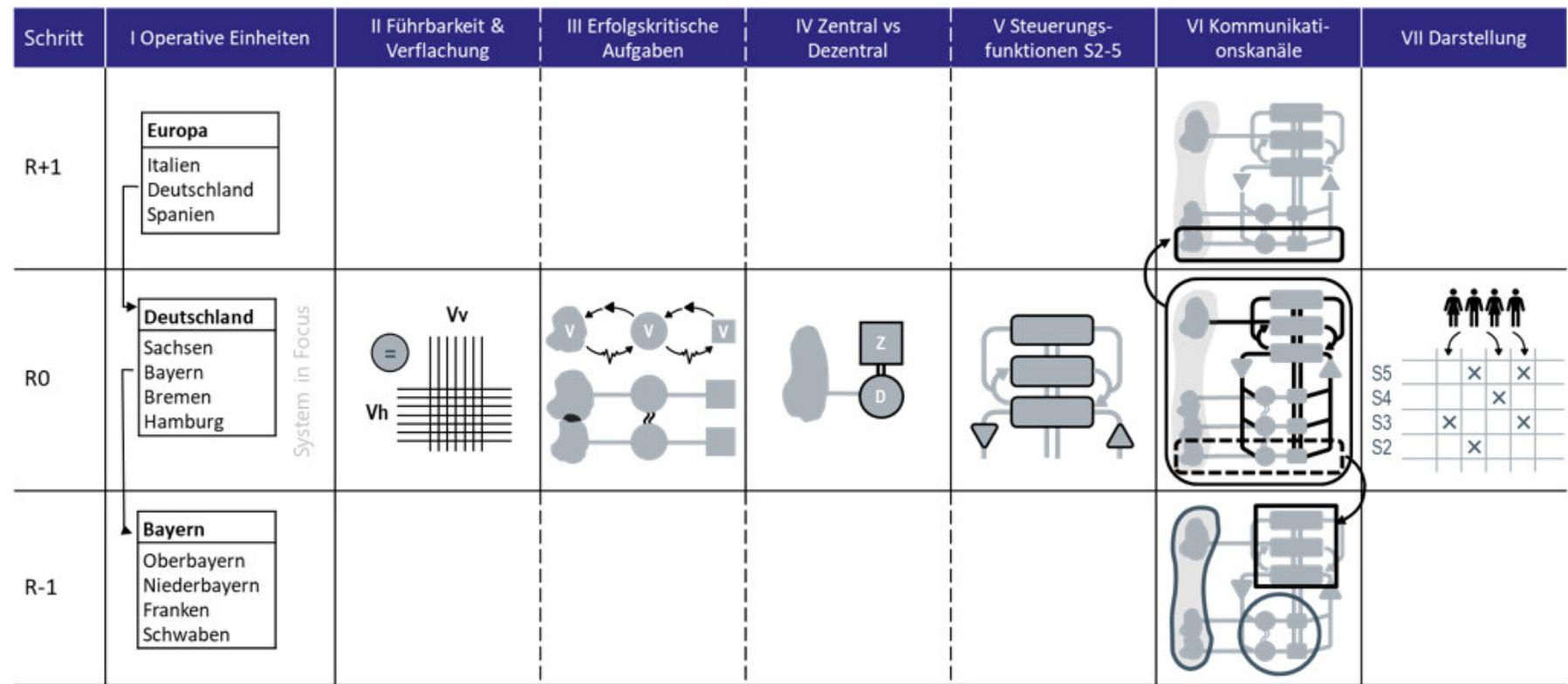
Grundlagen des Organisierens

| | I AUFBAU- ORGANISATION | II ABLAUF- ORGANISATION | III STEUERUNGS- ORGANISATION |
|-------------|---|-------------------------------------|--|
| THEMA | Organisatorische Einheiten | Geschäftsprozesse | Entscheidung & Kommunikation Neurologie |
| METAPHER | Anatomie | Physiologie | VSM |
| DARSTELLUNG | Organigramm, RASIC, Stellenbeschreibungen | Flussdiagramme, Value Streams, BMPL | |



Grundlagen des Organisierens

VSM Diagnose in 7 Schritten



3 Prozessoptimierung Einbürgerungsprozess





Tagesordnung

01 Ausgangslage des Einbürgerungsprozesses

02 Kultur der maximalen Prozessausdehnung

03 Prozessverständnis

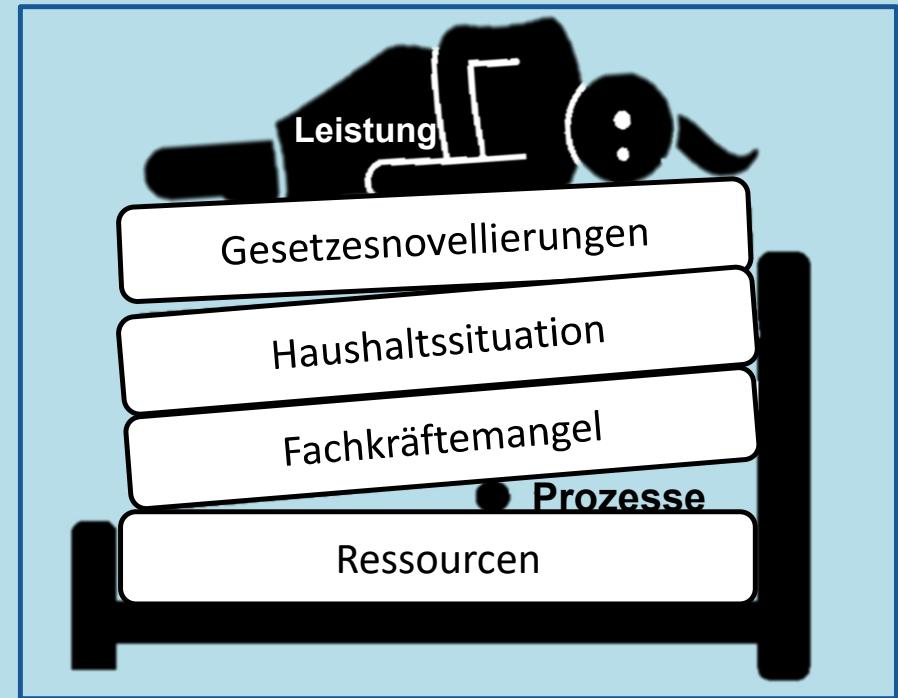
04 Prozesskritik

05 Prozessfokus/Prozesssicht

05 Zusammenfassung

Ausgangslage des Einbürgerungsprozesses

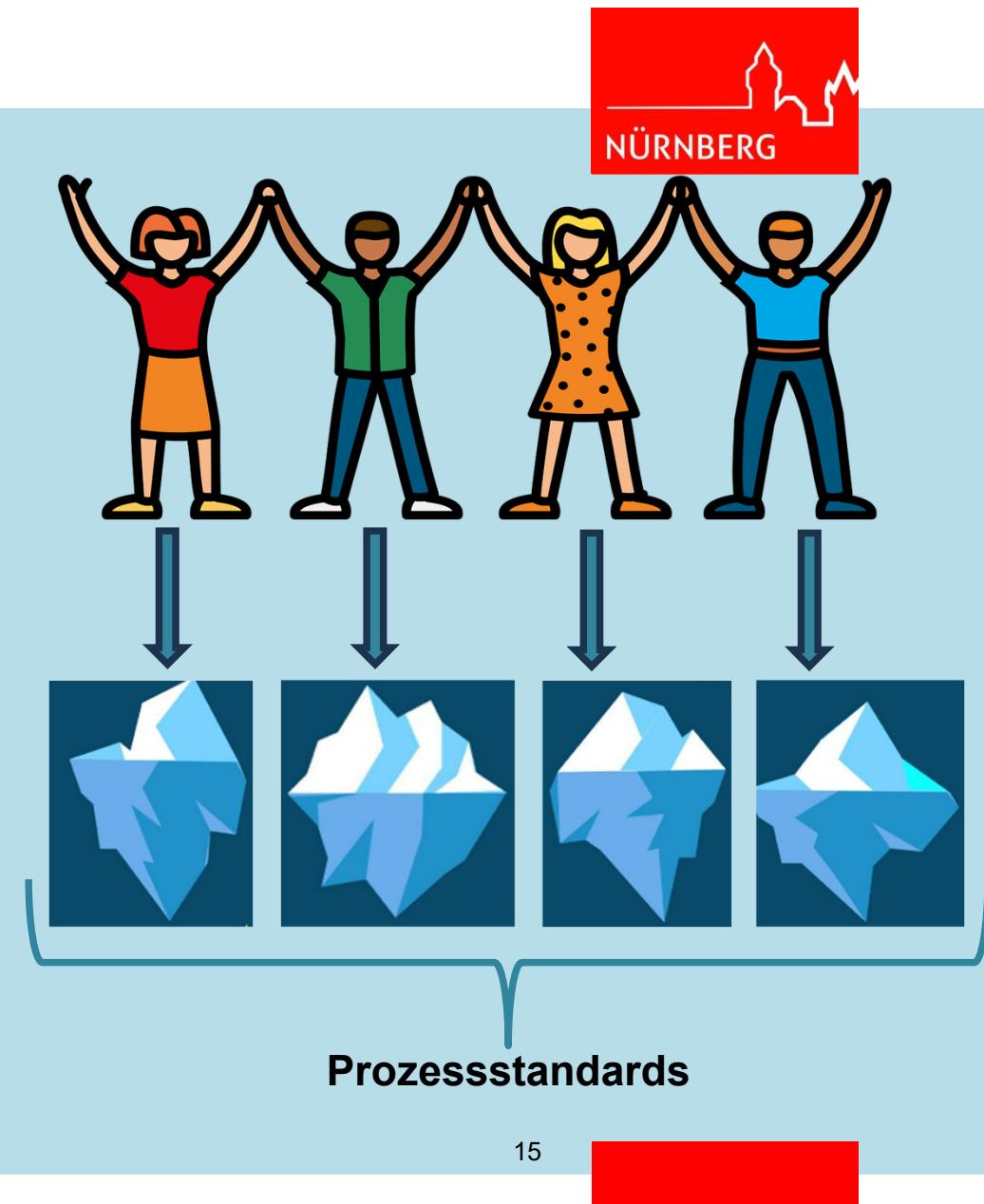
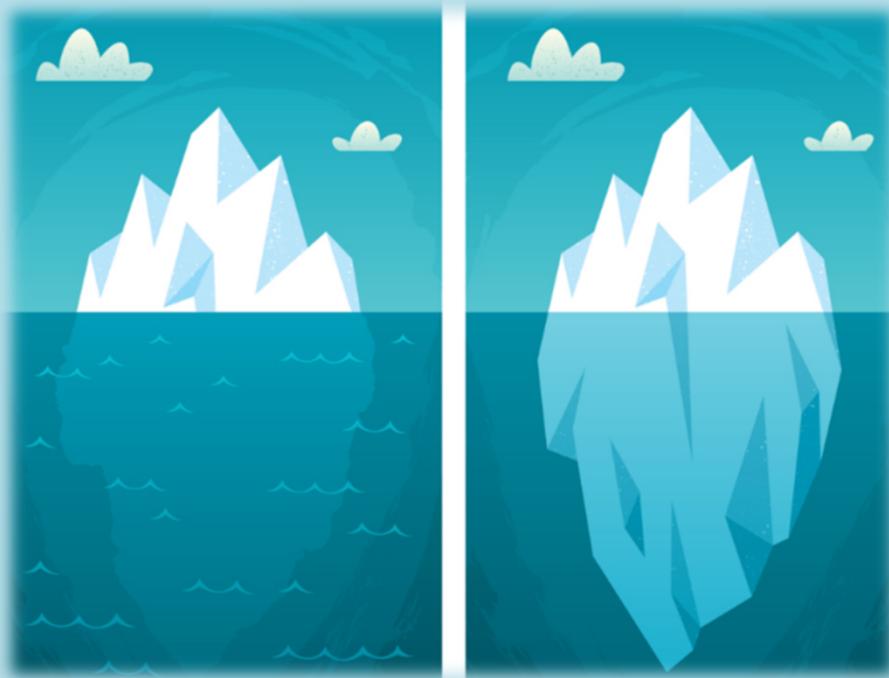
- Inkrafttreten des Gesetzes zur Modernisierung des Staatsangehörigkeitsgesetzes (StARModG) am 27.06.2024
- prognostische Verdreifachung der Antragszahlen auf Einbürgerung
- innerhalb eines zehn Jahres Zeitraums eine Verelffachung der Antragszahlen bei der Stadt Nürnberg



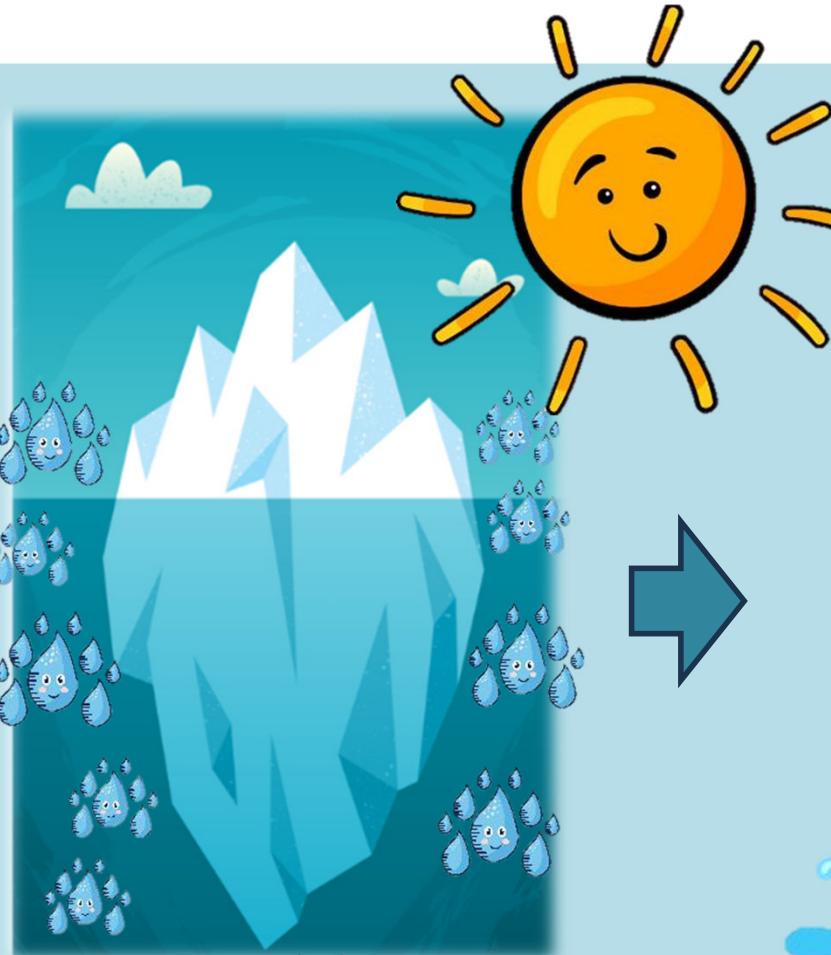
Kultur der maximalen Prozessausdehnung



Prozessverständnis



Prozesskritik



Einbürgerungsprozess:
142 Prozessschritte



47



Einbürgerungsprozess:
95 Prozessschritte

wertschöpfernder Prozessschritt

Erbringt der Prozessschritt eine Hauptleistung für das Prozessergebnis?

JA

1

NEIN

Erbringt der Prozessschritt eine wichtige Zusatzleistung für das Prozessergebnis?

JA

2

NEIN

Erbringt der Prozessschritt eine Unterstützungsleistung für einen anderen Prozessschritt?

JA

3

NEIN

Ist der Prozessschritt aus gesetzlichen Gründen erforderlich?

JA

4

NEIN

Hauptleistung

Zusatzleistung

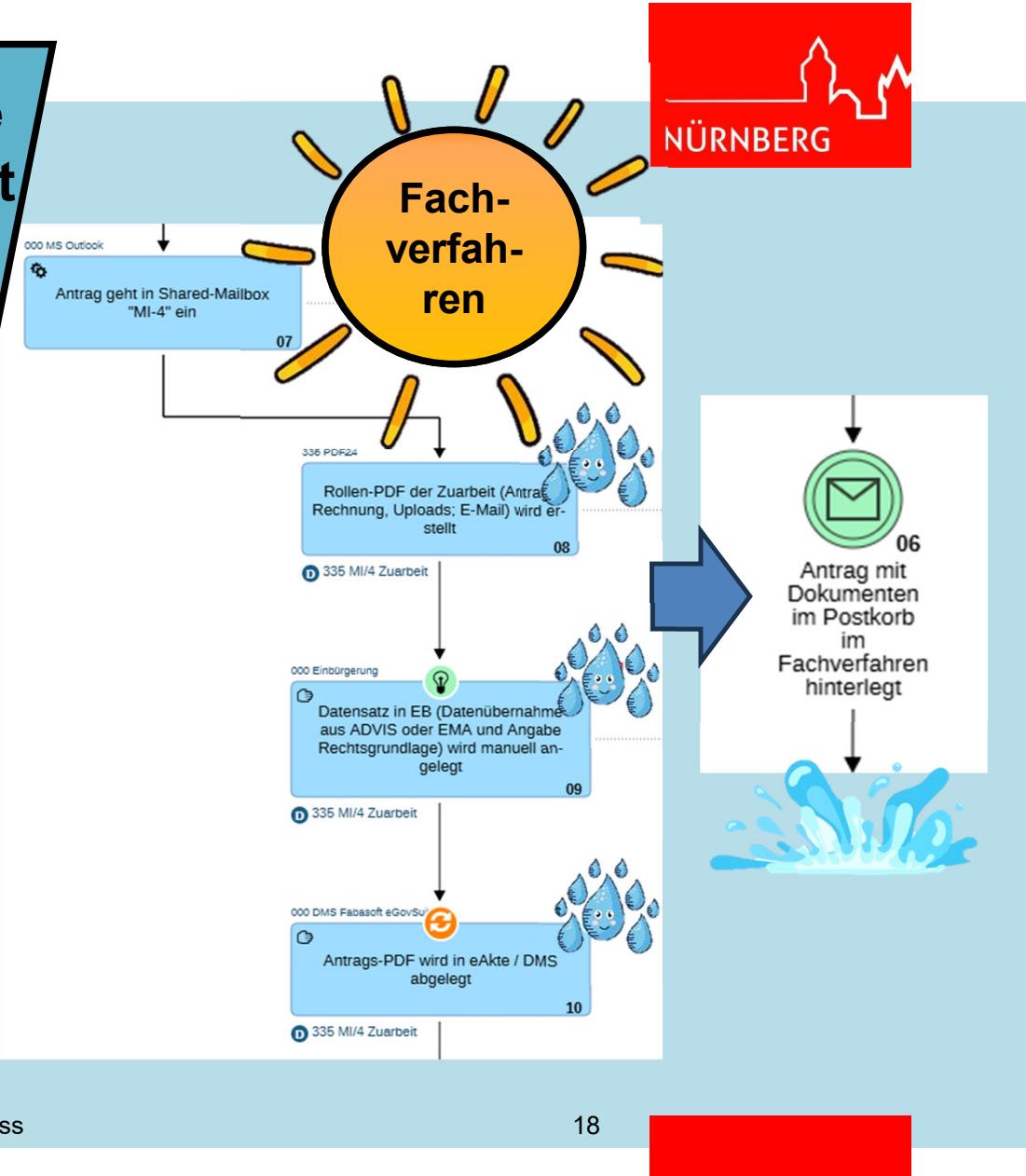
Unterstützungsleistung

per Gesetz erforderlich

überflüssig

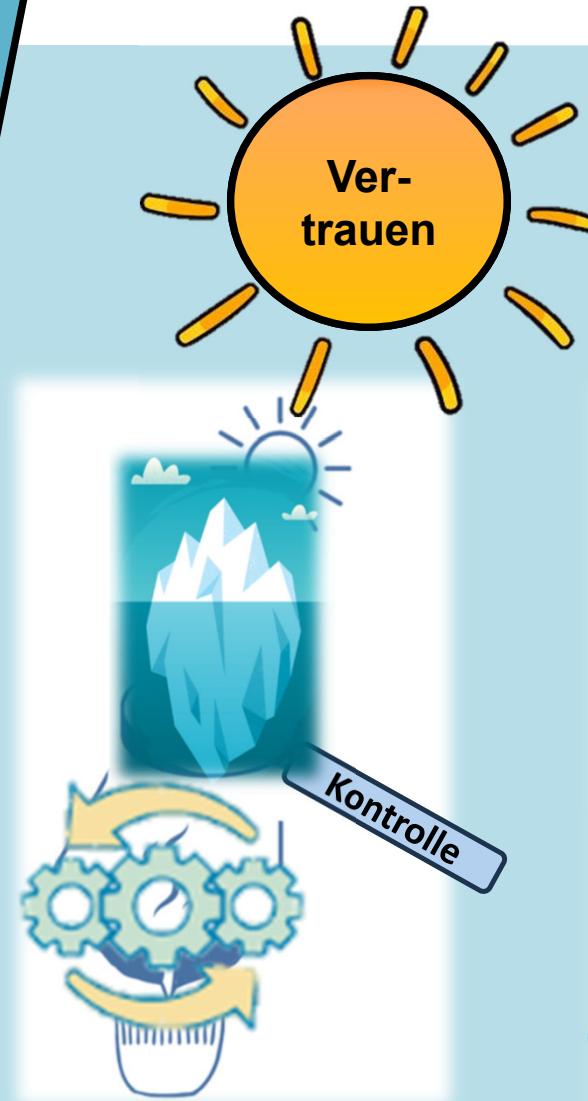


Abnehmende Komplexität

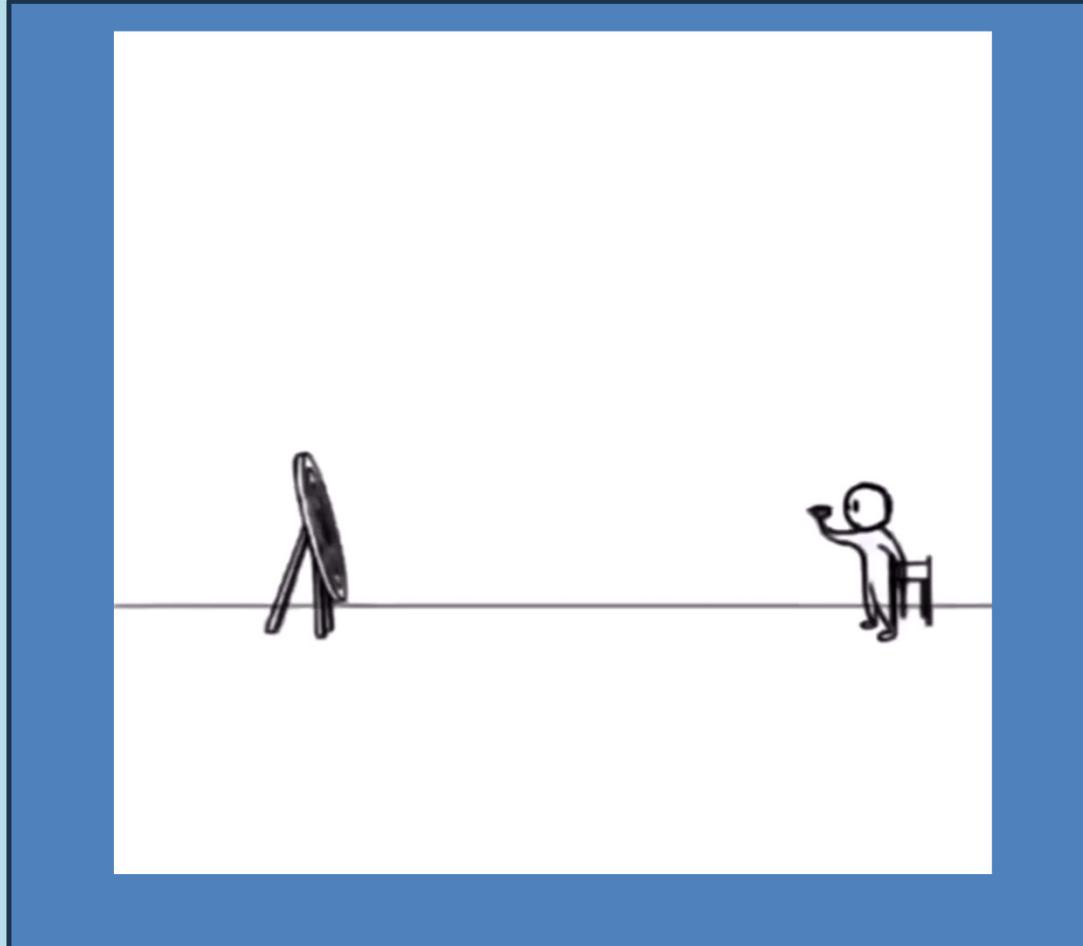




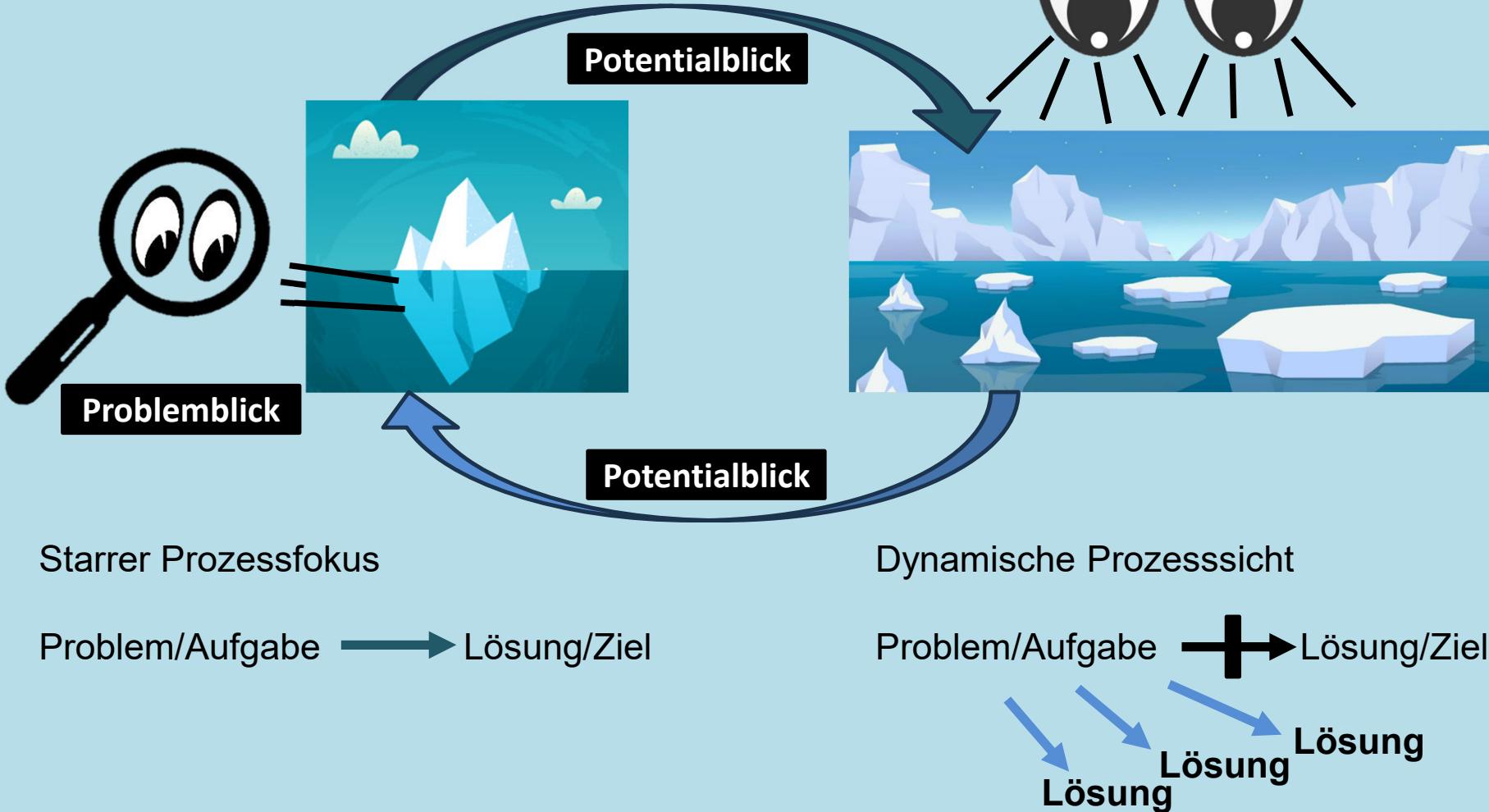
Abnehmende
Komplexität



Starrer Prozessfokus



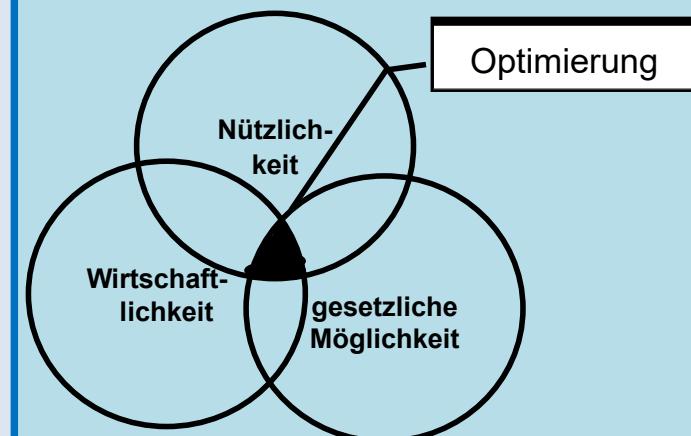
Dynamische Prozesssicht



Konkrete Optimierung:

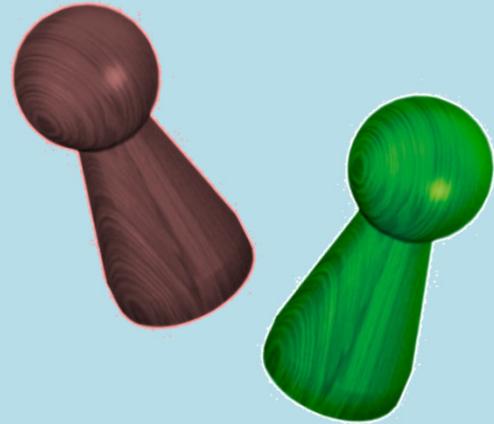


- Eliminierung von 47 Prozessaktivitäten
- Parallelisierung von Prozessaktivitäten
- Outputmanagement: virtueller Drucker (DOXME)
- Übernahme einzelner Prozessschritte durch einen Softwareroboter
- Prozessautomatisierung über Makros
- Uploadfelder für Nachreichungen
- Optimierung von Textvorlagen
- Postkorbfunktion im Fachverfahren
- Bürgermonitore und SignPads
- Antragstellung über QR-Codes
- Überarbeitung Internetauftritt
- Einführung FAQs
- Erstellung Klickanleitung
- Schnittstellenbeseitigung im Fachverfahren
- Optimierung des Fachverfahrens mit Workshops des Fachverfahrenshersteller
- Optimierung abteilungsübergreifender Prozesse
- Entlastung anderer Abteilungen
- Verdoppelung der vollzogenen Einbürgerungen
-

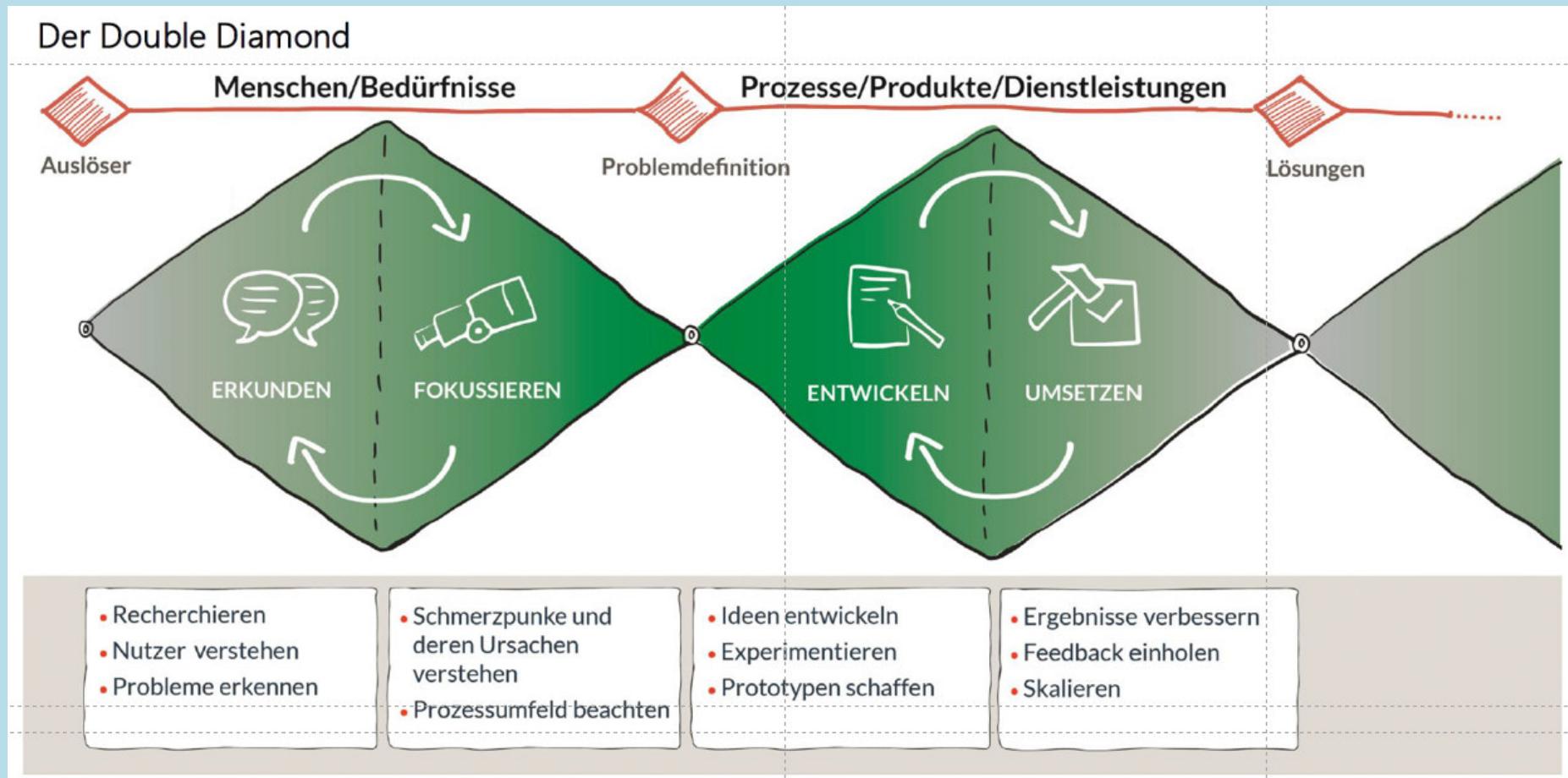


4 Service Design

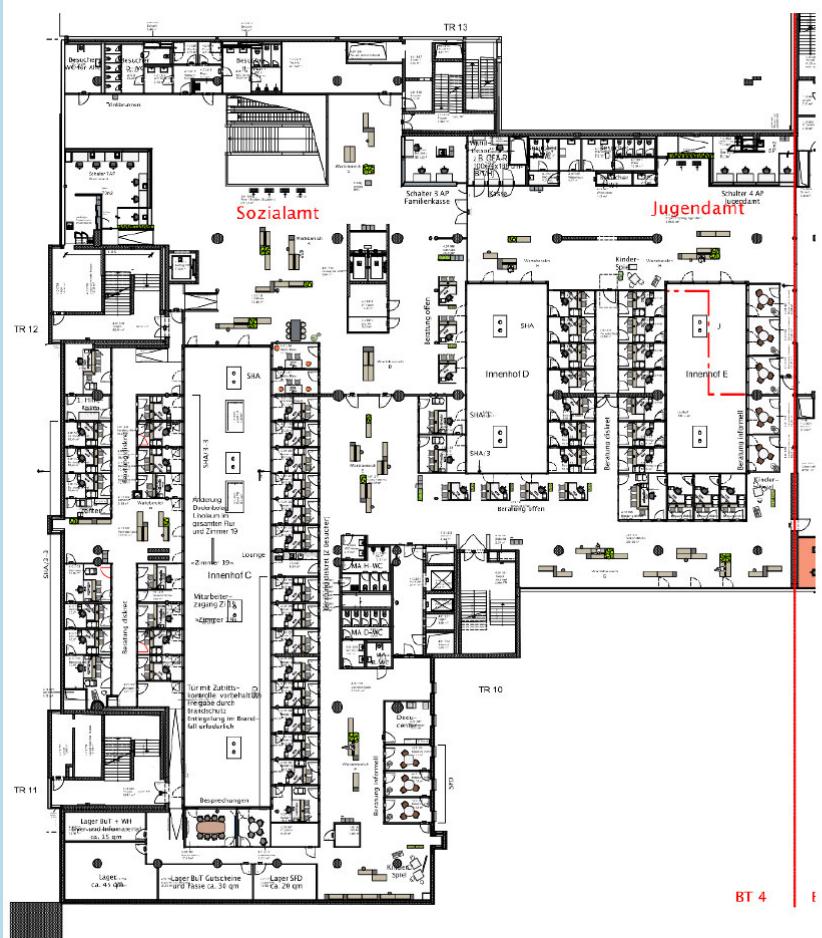
Kontaktmanagement SHA



Service Design



Customer Journey mittels Serious Play



Personas

ANNA SCHNEIDER



Vita:

35 Jahre alt, Bürgergeld-empfängerin mit Minijob, 2 Kinder dabei

Anliegen:

Wohnungs-suche nach Trennung bzw. Erkundigung nach Bearbeitungsstand

Dokumente: unvollständig

JAWAD HADI



Vita:

27 Jahre alt, derzeit arbeitslos, einen Freund als Übersetzer dabei

Anliegen:

Krankenschein, Bezahlkarte, Strafe wegen Schwarzfahren etc.

Dokumente: vollständig

ELMAS AL-MOKHTAR



Vita:

34 Jahre alt, Reinigungskraft, ohne Begleitpersonen

Anliegen:

Wohngeld beantragen bzw. verlängern

Dokumente: keine

HELMUT KRAUS



Vita:

68 Jahre alt, Rentner, keine Begleitpersonen

Anliegen:

Notfall, genaue Ansprüche nicht bekannt
(Kontopfändung, Stromabstellung, kein Geld für Lebensmittel)

Dokumente: unvollständig

5 Erfolgsfaktoren organisatorischer Änderungen



Überblick



01 Ausgangssituation & Zielsetzung organisator. Änderungen

02 Erfolgsfaktor 1: Professionelles Change-Management

03 Erfolgsfaktor 2: Klare Rahmenbedingungen & Führungsverantwortung

04 Erfolgsfaktor 3: Fachlicher Ansprechpartner vor Ort

05 Erfolgsfaktor 4: Gelebte Veränderung

06 Zusammenfassung

07 Fazit & Handlungsempfehlungen

Ausgangssituation & Zielsetzung organisator. Änderungen

» Typische Gründe:

- strategische Neuausrichtung
- Handlungsdruck aufgrund langwieriger Prozesse oder fehlender Ressourcen
- gesetzliche Änderungen
- Mitarbeitendenbindung, z. B. Einführung einer Fachkarriere
- Umzug in neue Räumlichkeiten

Ausgangssituation & Zielsetzung organisator. Änderungen

» Zielsetzung:

- Effizienzsteigerung
- klar strukturierte und anpassungsfähige Organisation
- Steigerung der Kundenzufriedenheit
- Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit

Erfolgsfaktor 1: Professionelles Change-Management

- » Veränderung ist kulturell und strukturell zugleich
- » Frühzeitige Kommunikation und Einbindung schaffen Akzeptanz
- » Emotionale Begleitung und Quick Wins fördern Motivation
- » Menschen unterstützen, was sie mitgestalten

Erfolgsfaktor 2: Klare Rahmenbedingungen & Führungsverantwortung

- » Führung als aktiver Gestalter und Vorbild
- » Sicherstellung von klaren Strukturen, Zielen und Ressourcen
- » Verlässliche Kommunikation und Ermöglichung von Mitwirkung
- » Entscheidungsverantwortung übernehmen

Erfolgsfaktor 3: Fachlicher Ansprechpartner vor Ort

- » Greifbare Ansprechperson mit fachlicher Kompetenz schafft Vertrauen
- » Übersetzt Anforderungen in die Praxis und begleitet Teams
- » Wirkt als Multiplikator und Bindeglied zwischen Konzept und Alltag

Erfolgsfaktor 4: Gelebte Veränderung

- » Neue Strukturen müssen im Alltag spürbar und anwendbar sein
- » Kontinuierliche Reflexion: Was funktioniert gut? Was braucht Anpassung?
- » Lern- und Feedbackkultur als Basis für nachhaltige Wirkung

Zusammenfassung

- » Change-Management: Kommunikation, Beteiligung, emotionale Begleitung
- » Rahmenbedingungen & Führung: Klarheit, Ressourcen, Vorbildfunktion
- » Fachlicher Ansprechpartner: Kompetenz, Vertrauen, Nähe
- » Gelebte Veränderung: Umsetzung, Feedback, Weiterentwicklung
- » „Struktur schafft Ordnung – Kultur schafft Erfolg“

Fazit & Handlungsempfehlungen

- » Veränderung strategisch und menschlich denken
- » Führung aktiv einbinden und befähigen
- » Fachliche Ansprechpartner sichtbar positionieren
- » Veränderung kontinuierlich begleiten – nicht nur einführen
- » Kultur der Offenheit und des Lernens fördern

6 Aktuelle Hinweise und Handlungsoptionen



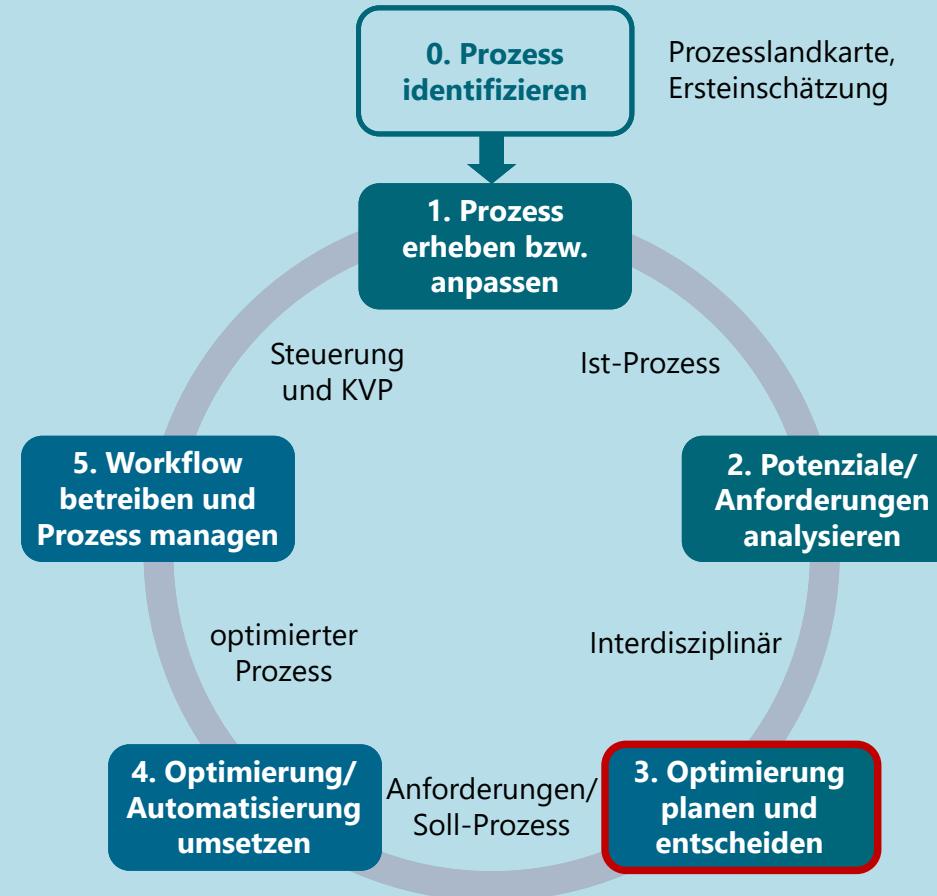


Leitfaden Stellenumwidmung

→ Ansprechpartner: Ihre Bereichsbetreuung

Standardvorgehensweise für die Prozessoptimierung

Bedarfsgesteuert - Ende-zu-Ende - Technologieoffen



Standardvorgehensweise für die Prozessoptimierung

Entscheidung, Umsetzung und Steuerung

Prozessautomatisierungs-Board



Shared Service Einheiten

- » Im Geschäftsbereich BDR mittlerweile etabliert und bewährt
- » Sämtliche Querschnittsaufgaben ggf. mit Ausnahme dienststellenspezifischer Besonderheiten werden dort wahrgenommen
- » Die Dienststellen behalten ihre Planungs- und Organisationseinheit, die SSE unterstützt lediglich in der Durchführung
- » Vorteile liegen in vereinfachter Standardisierung von Verwaltungsvorgängen, Bündelung von Fachwissen, erleichterte Vertretungsregeln, einheitliche Ansprechpartner...
- » Soweit dienststellenspezifisches Fachwissen erforderlich ist, bietet sich jedoch nicht immer eine Zentralisierung von Aufgaben an. Vor diesem Hintergrund wurden bspw. die Diko-Stellen dezentral verortet



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Amt für Digitalisierung
und Prozessorganisation
DiP/Pro-2
Rathausplatz 2
90403 Nürnberg

Jochen Schell, Katrin Fleischmann, Christian
Erxleben Rester, Laura Kaufmann, Carina Möhn
+49 (0)9 11 / 2 31-5125
jochen.schell@stadt.nuernberg.de
<http://www.nuernberg.de>

