

# 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*

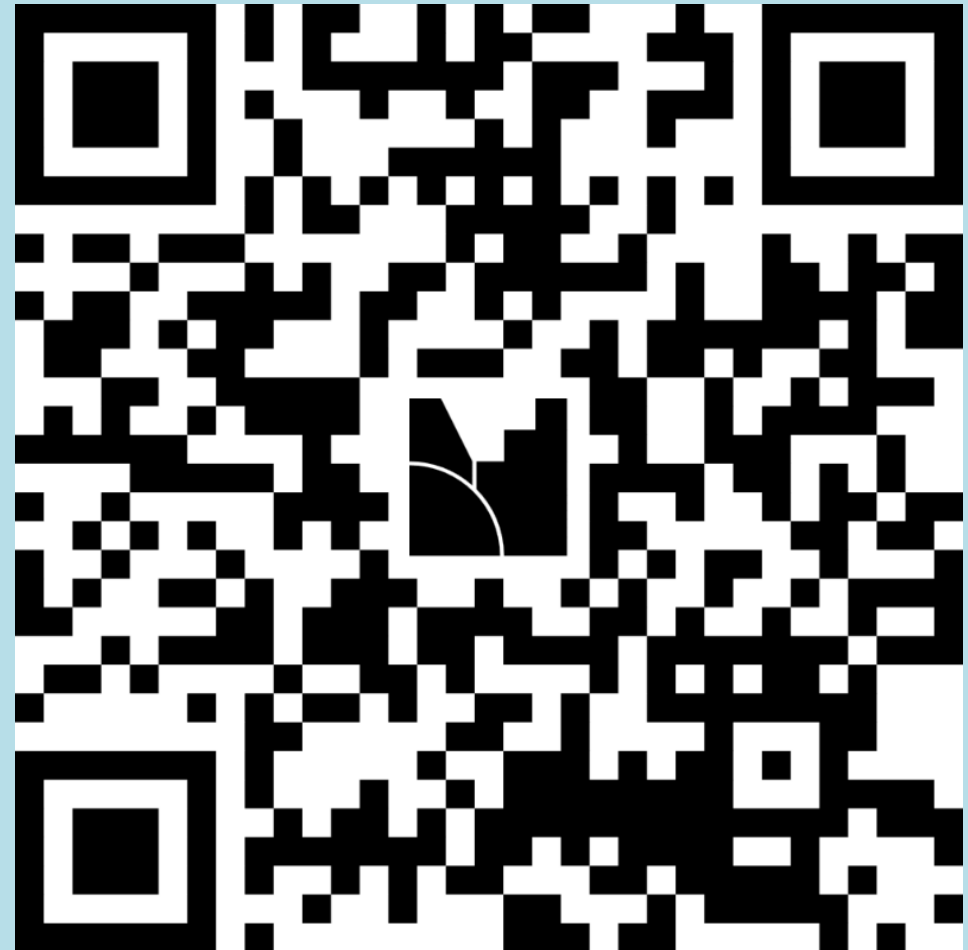
# Mentimeterumfrage

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

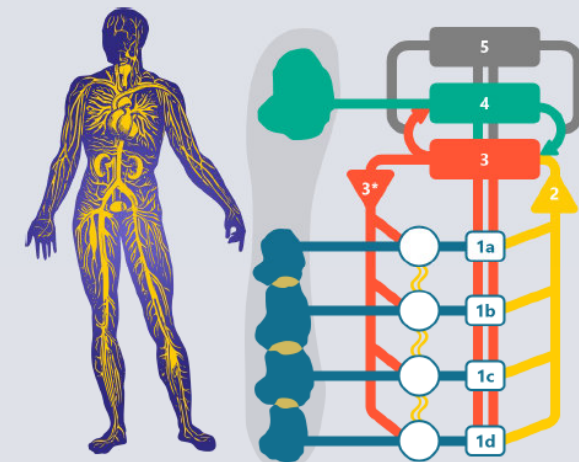
**Vorstellung der Grundsätze und des Ablaufs**  
**Erfahrung im Praxiseinsatz**  
**Nutzen und Mehrwert**



# Grundlagen des Organisierens

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

## VIABLE SYSTEM MODEL

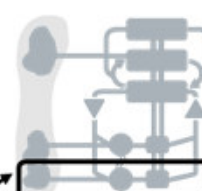
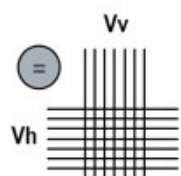
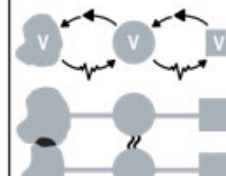
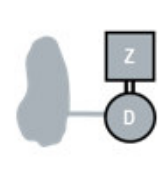


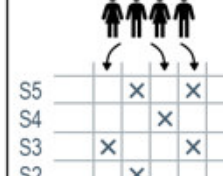
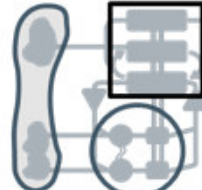


**Ein Steuerungsmodell der BIONIK,  
optimiert über 4 Mrd Jahre  
Evolution!**



# Grundlagen des Organisierens

## VSM Diagnose in 7 Schritten

Schritt	I Operative Einheiten	II Führbarkeit & Verflachung	III Erfolgskritische Aufgaben	IV Zentral vs Dezentral	V Steuerungsfunktionen S2-5	VI Kommunikationskanäle	VII Darstellung
R+1	<div>Europa</div> <div>Italien</div> <div>Deutschland</div> <div>Spanien</div>						
R0	<div>Deutschland</div> <div>Sachsen</div> <div>Bayern</div> <div>Bremen</div> <div>Hamburg</div>	<div>Vv</div> <div>Vh</div> 					<div>S5</div> <div>S4</div> <div>S3</div> <div>S2</div> 
R-1	<div>Bayern</div> <div>Oberbayern</div> <div>Niederbayern</div> <div>Franken</div> <div>Schwaben</div>						

# 3 Prozessoptimierung Einbürgerungsprozess





# Tagesordnung

**01** Ausgangslage des Einbürgerungsprozesses

**02** Kultur der maximalen Prozessausdehnung

**03** Prozessverständnis

**04** Prozesskritik

**05** Prozessfokus/Prozesssicht

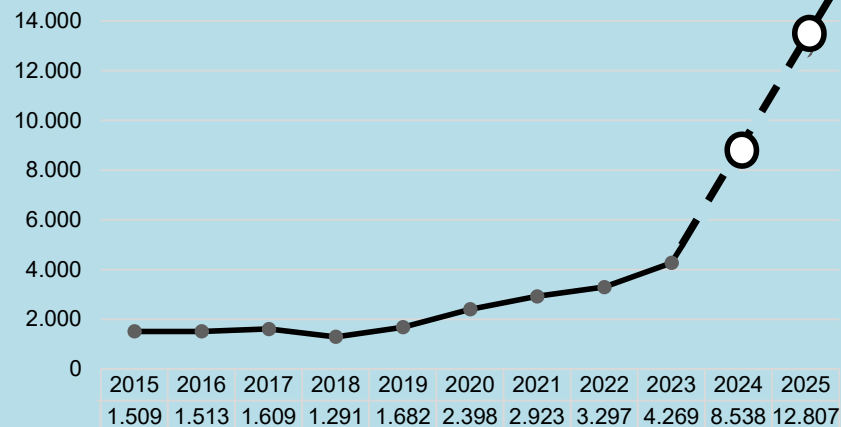
**05** Zusammenfassung



# 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

Antragszahlen auf Einbürgerung bei der Stadt Nürnberg 2015-2025

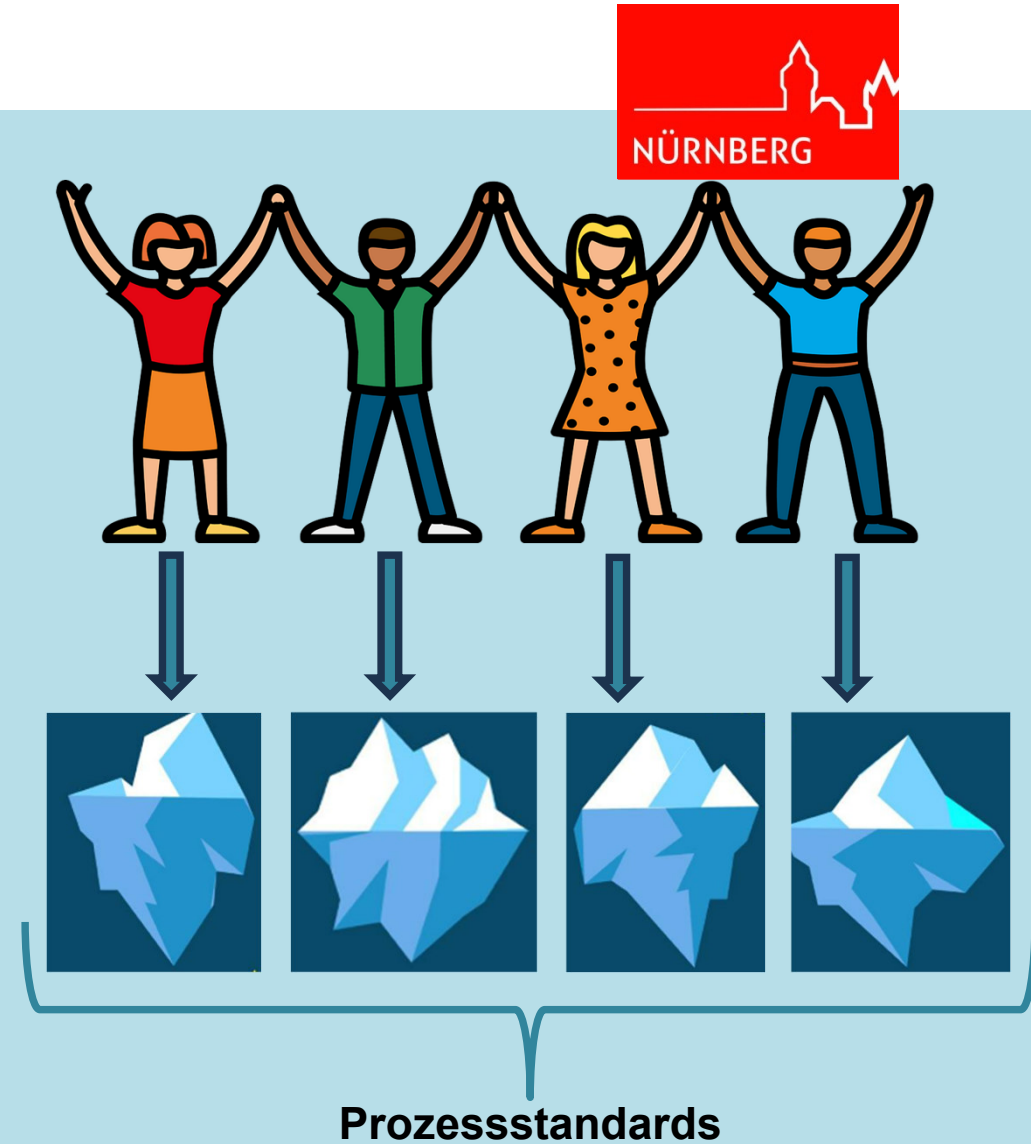
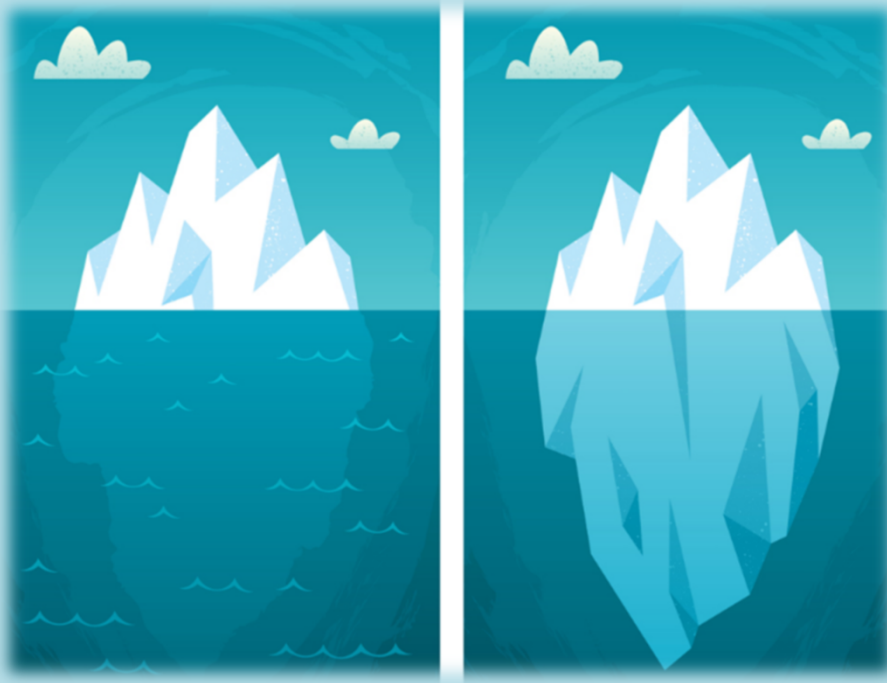




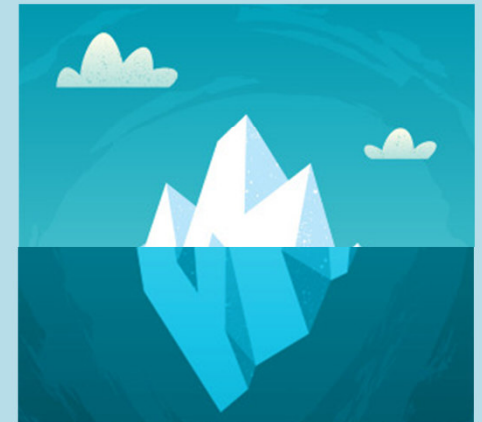
# Kultur der maximalen Prozessausdehnung



# Prozessverständnis



# Prozesskritik



Einbürgerungsprozess:  
**142** Prozessschritte

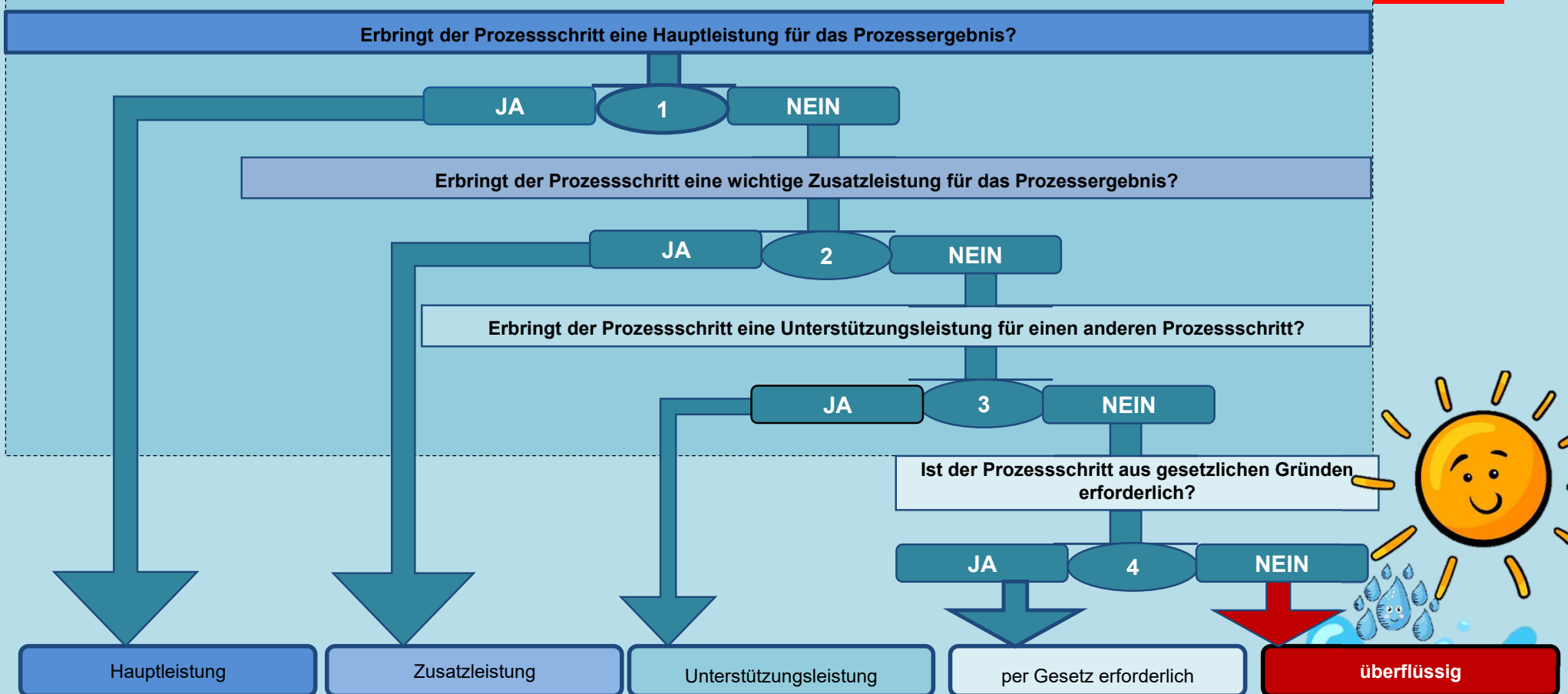


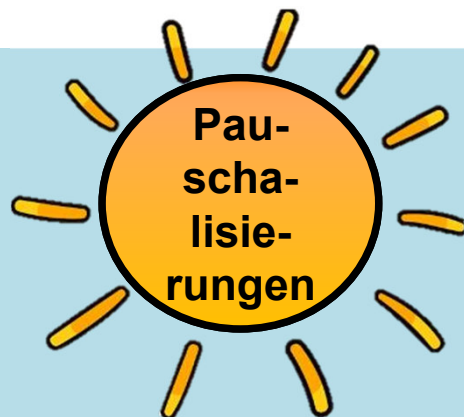
Einbürgerungsprozess:  
**95** Prozessschritte

Prozessschritt Nr. xxxx



wertschöpfender Prozessschritt

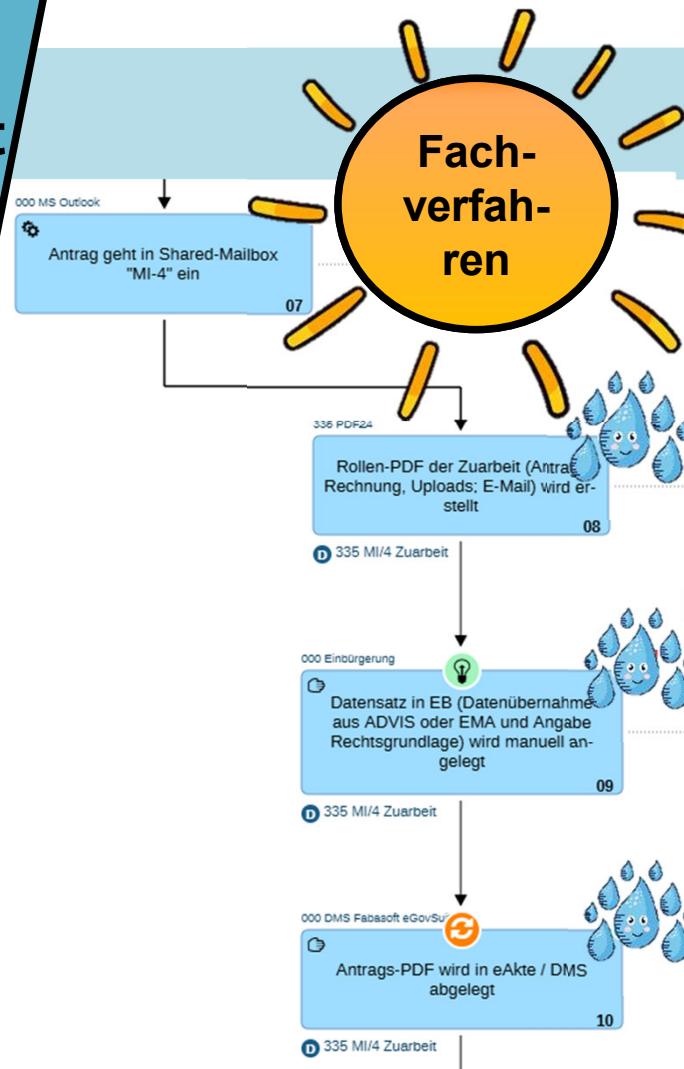




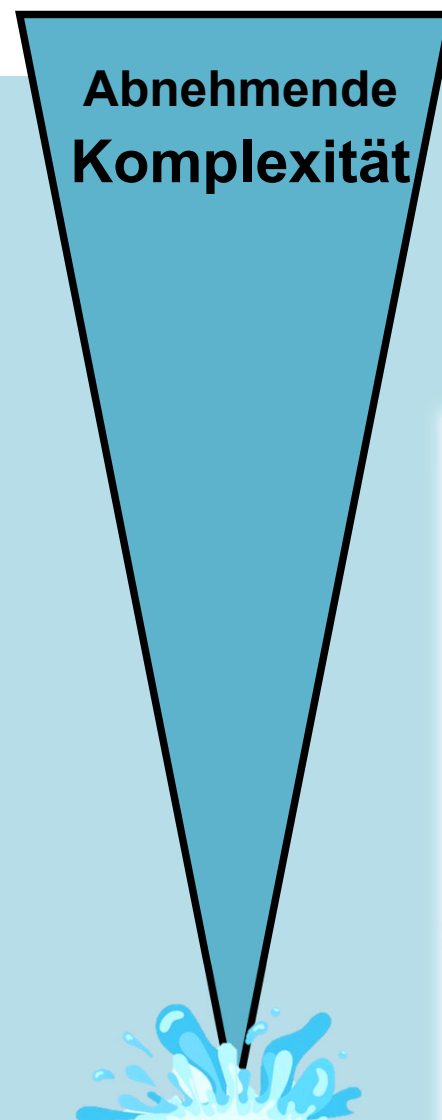
- Arbeitsvertrag
- Kindergeldbescheid
- aktueller Wohngeldbescheid
- aktuelle Lohnabrechnung
- Negativbescheinigung Jobcenter

Abnehmende  
Komplexität

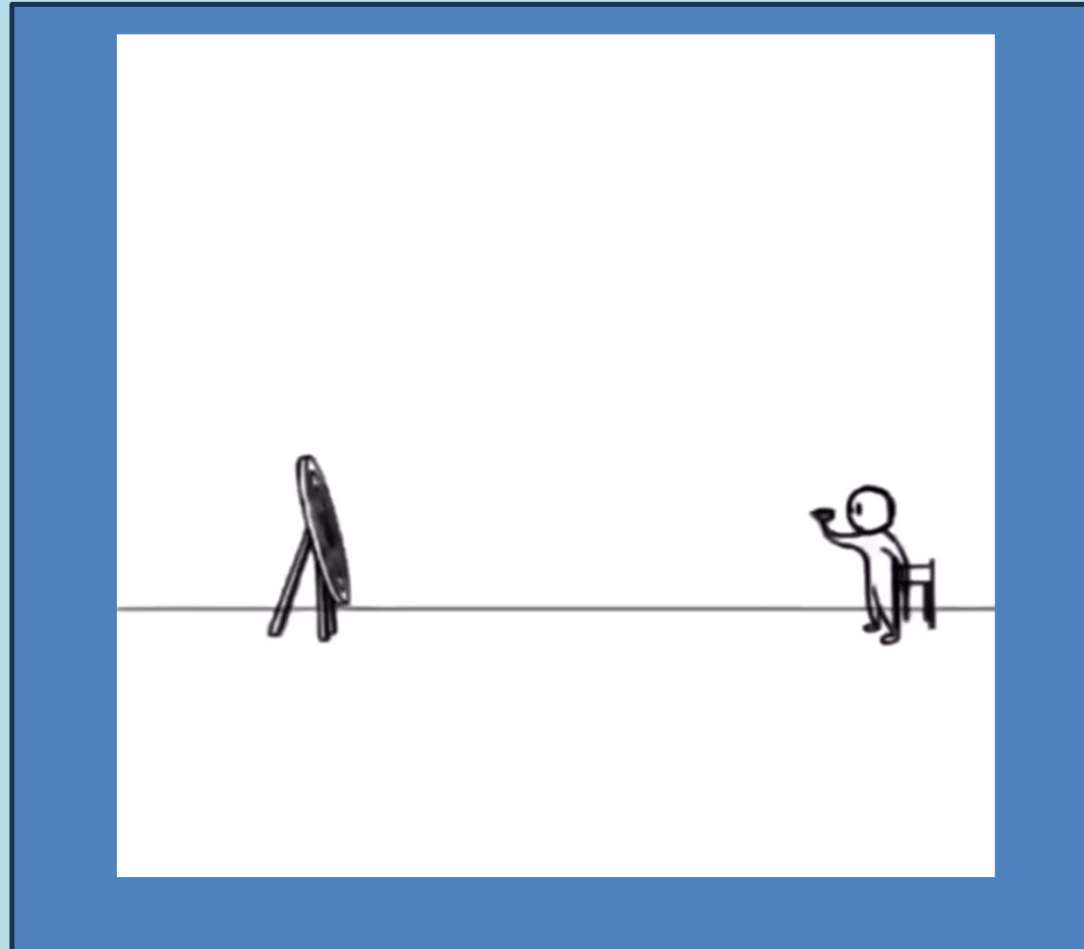
Nachweise



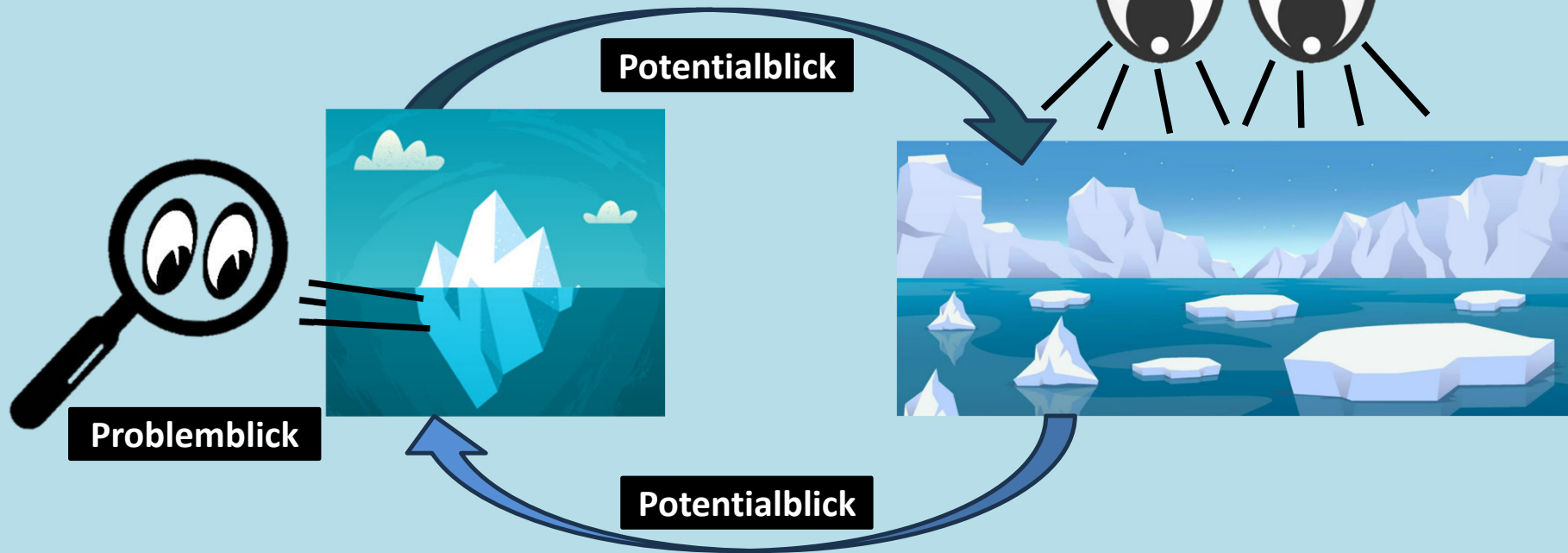




# Starrer Prozessfokus



# Dynamische Prozesssicht



Starrer Prozessfokus

Problem/Aufgabe → Lösung/Ziel

Dynamische Prozesssicht

Problem/Aufgabe  $\rightarrow$  Lösung/Ziel

↓ Lösung

↓ Lösung

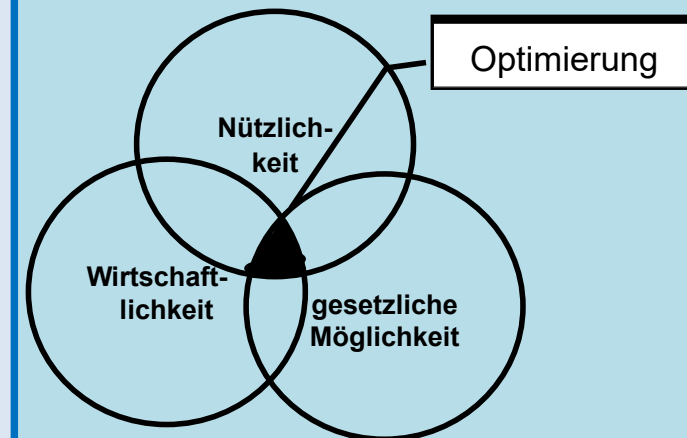
↓ Lösung

# Konkrete Optimierung:

## Einbürgerungs- prozess

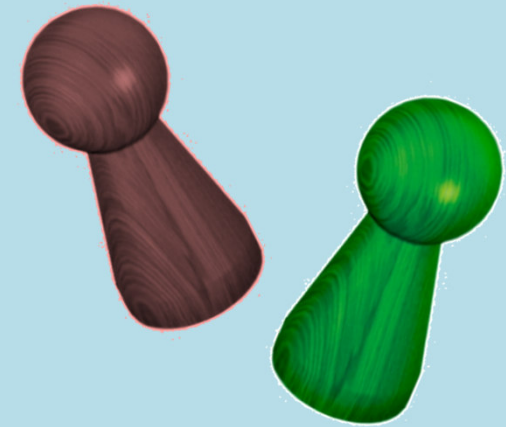


- Eliminierung von 47 Prozessaktivitäten
- Parallelisierung von Prozessaktivitäten
- Outputmanagement: virtueller Drucker (DOXME)
- Übernahme einzelner Prozessschritte durch einen Softwareroboter
- Prozessautomatisierung über Makros
- Uploadfelder für Nachreichungen
- Optimierung von Textvorlagen
- Postkorbfunktion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



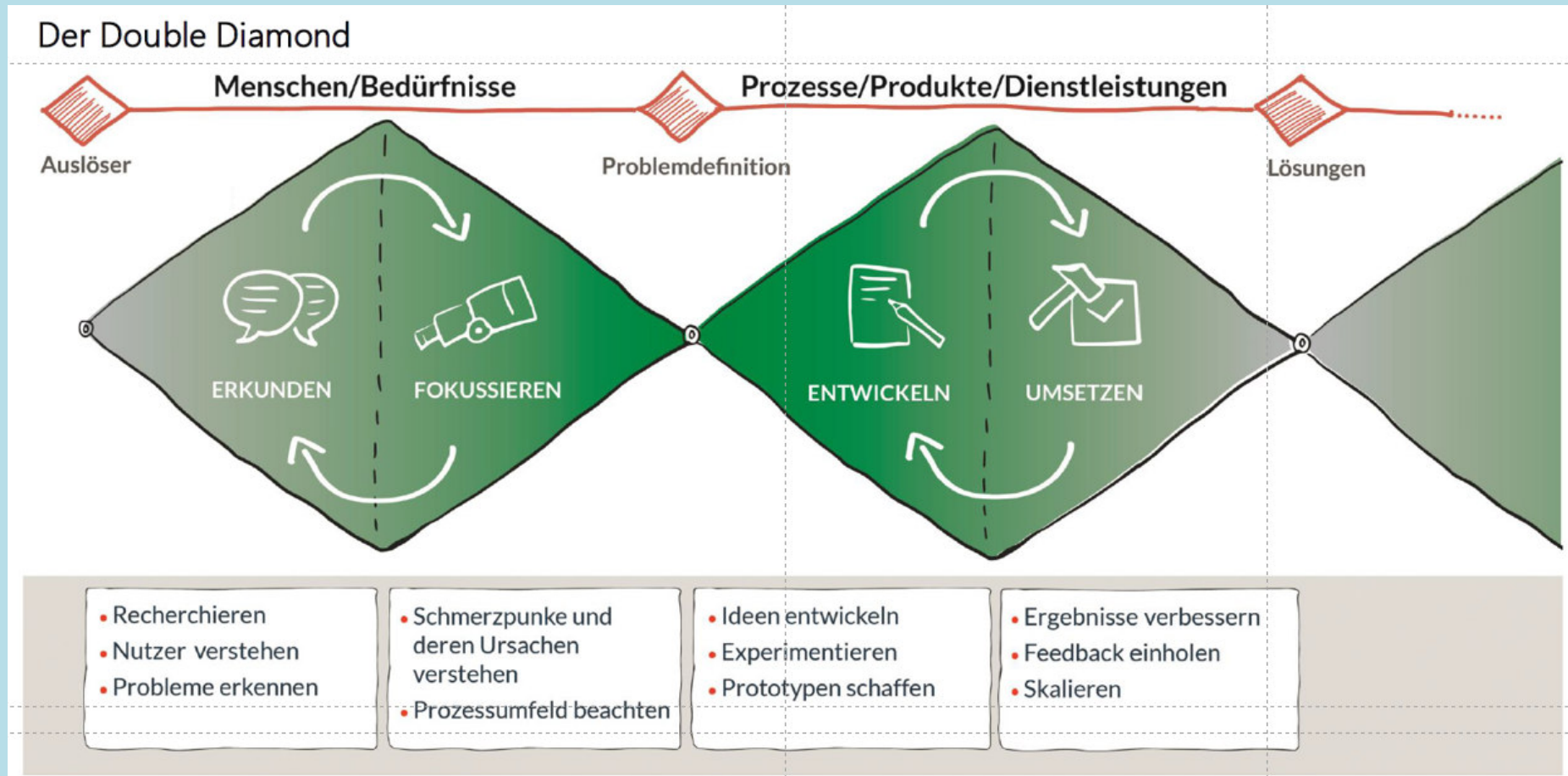
## 4 Service Design

### Kontaktmanagement SHA

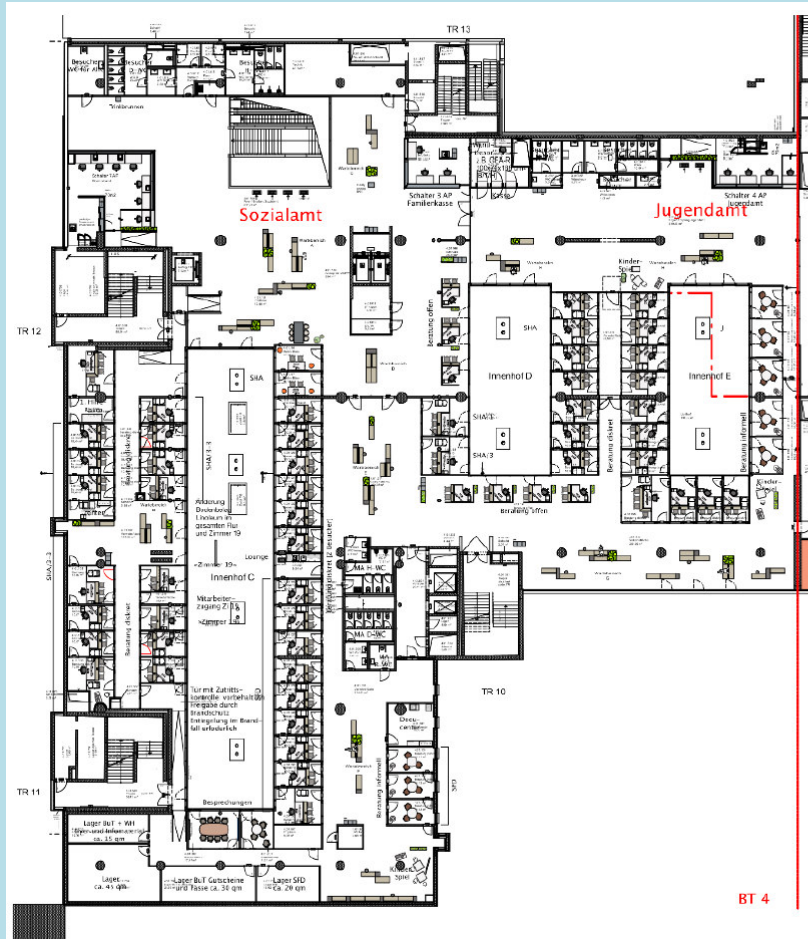




# Service Design



# 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



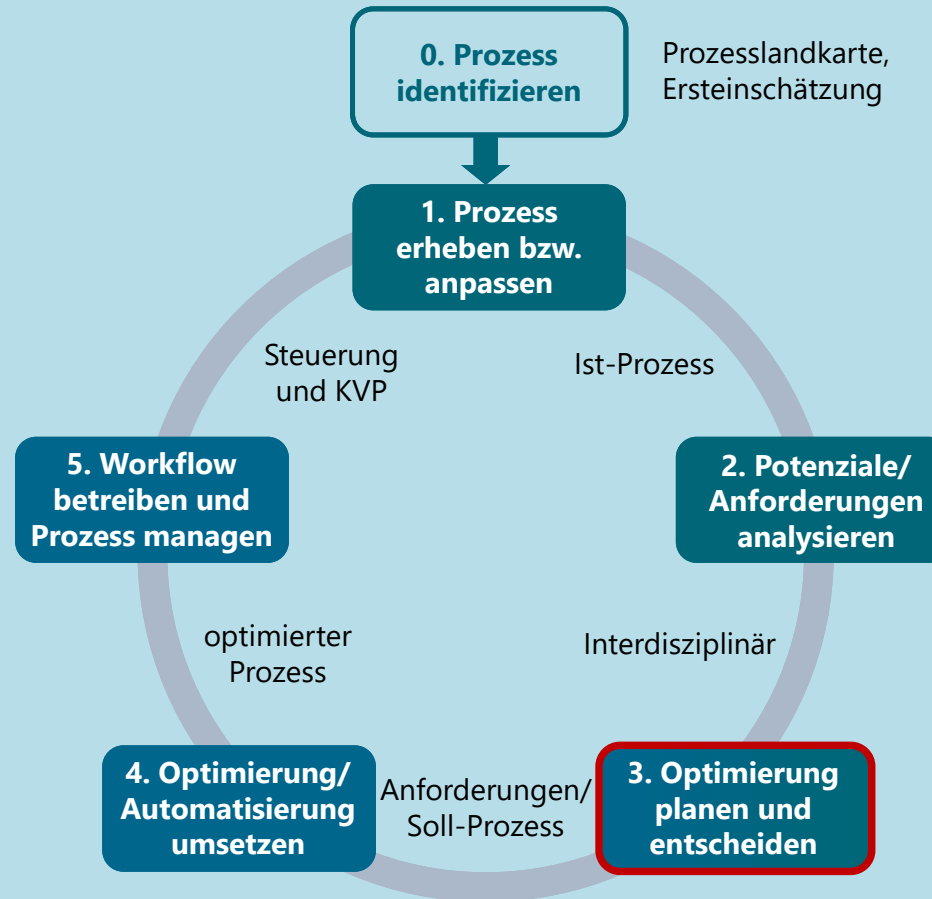
## Leitfaden Stellenumwidmung

**→ Ansprechpartner: Ihre Bereichsbetreuung**



# Standardvorgehensweise für die Prozessoptimierung

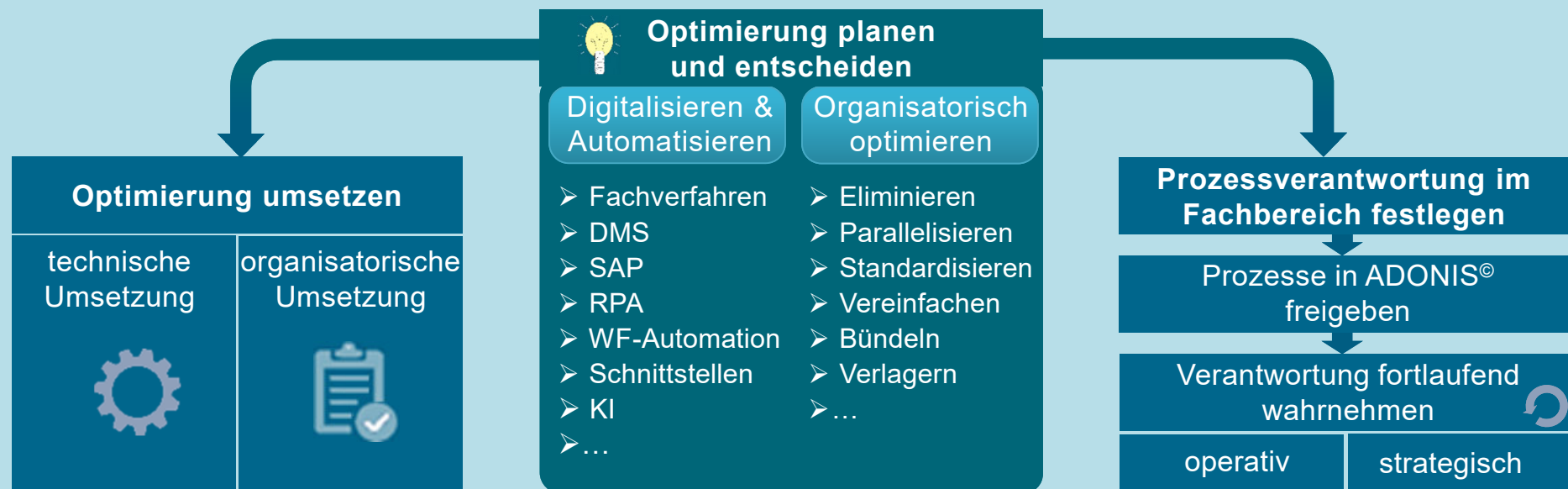
## Bedarfsgesteuert - Ende-zu-Ende - Technologieoffen



# 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](mailto:jochen.schell@stadt.nuernberg.de)  
<http://www.nuernberg.de>