

Konzept zur Effizienz- und Produktivitätssteigerung in der Stadtverwaltung Neumünster

Begleitkonzept zum Haushalt 2026 ff.



Stadt
Neumünster

Inhalt

1.	Ausgangslage und Zielsetzung.....	2
2.	Maßnahmen	2
a.	Aufgaben- und Prozesskritik als Dauerinstrument der Verwaltungsmodernisierung	2
b.	Personalstrategie und kultureller Wandel: Verwaltung umgestalten	3
c.	Neuausrichtung im Bereich IT und Digitalisierung/ e-Akte	4
d.	Einführung von datenschutzkonformen kommunalen KI-Modellen	4
e.	Einführung einer digitalen Poststelle im Fachdienst Gebäudemanagement.....	5
f.	Gesteuerter Ausbau von Fachanwendungen	5
g.	Anpassung der Aufbauorganisation	6

1. Ausgangslage und Zielsetzung

Die Mehrheit der Kommunen sieht sich zunehmend mit strukturellen und demografischen Herausforderungen konfrontiert. Der steigende Fachkräftemangel, die sehr schwierige Haushaltslage und die wachsenden Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern machen es erforderlich, Verwaltungsprozesse effizienter und ressourcenschonender zu gestalten. Hinzu kommt die Verpflichtung, auch im digitalen Zeitalter eine leistungsfähige, bürger-nahe und moderne Verwaltung zu sichern.

Vor diesem Hintergrund hat die Ratsversammlung am 24.09.2024 die Verwaltung beauftragt, zum Haushalt 2026 ein Konzept vorzulegen, das konkrete Maßnahmen zur Effizienz- und Produktivitätssteigerung insbesondere durch Ablaufoptimierungen, Digitalisierung und den Einsatz künstlicher Intelligenz umfasst.

Neben diesem Impuls von außen besteht ein hoher Handlungsdruck auch durch die Führungskräfte und Belegschaft selbst. Diese stehen unter einer sehr hohen Auslastung, mit zunehmender Auswirkung auf Gesundheit und Zufriedenheit. In Zeiten eines Fachkräftemangels ist es daher für die Stadt Neumünster unabdingbar, eine Fokussierung und Effizienzsteigerung zu erreichen.

Dabei ist die Stadt Neumünster mit einem breiten Aufgabenspektrum betraut. Entsprechend sind technische Potenziale und Prozessoptimierungen unterschiedlich wirksam und müssen adaptiv aufgesetzt werden (Vergleich Verwaltung Ordnungsbehörde zu Feuerwehr oder Kindertagesstätte).

Ziel des Konzeptes ist es:

- kurzfristige Erfolge zu ermöglichen, die Haushalt und Personal entlasten und die Aufgabenerledigung sicherstellen
- Instrumente aufzustellen, die einen dauerhaften Optimierungsprozess ermöglichen
- Prozesse und Investitionen initiieren, die mittelfristig zu einer nachhaltigen Entlastung für Haushalt und Personal beitragen.

Das vorliegende Konzept entwickelt hierzu ein Maßnahmenbündel aus sieben zentralen Punkten, die sowohl technische als auch organisatorische Innovationspotenziale in Zeiten zunehmender Ressourcenknappheit erschließen.

2. Maßnahmen

a. Aufgaben- und Prozesskritik als Dauerinstrument der Verwaltungsmodernisierung

Zur nachhaltigen Entlastung der Verwaltung ist die Etablierung eines kontinuierlichen Aufgabenkritik-Prozesses vorgesehen. Ziel ist es, nicht mehr erforderliche Aufgaben zu identifizieren, Veränderungspotenziale und Schnittstellenoptimierungen, sowie Digitalisierungspotenziale strukturiert zu erfassen und daraus konkrete Maßnahmen zur Aufwandsreduktion abzuleiten. Dazu wird im Jahr 2025 eine zweistufige Workshopreihe mit allen Fachdiensten umgesetzt, die in der ersten Stufe Aufgabenkritik behandelt und in der zweiten Stufe Prozesskritik betreibt. So wird die notwendige Methodenkompetenz trotz der fachlichen Vielfältigkeit transportiert und Ergebnisse werden sichergestellt. Die Vorgehensweise wird dann evaluiert und als dauerhaftes Instrument anlassbezogen etabliert.

Ziele und Potenziale:

- Vorschläge zur Reduktion, Zusammenlegung oder Digitalisierung von Aufgaben
- Rückbau abdingbarer Leistungen
- Entlastung der Belegschaft und Freisetzung personeller Kapazitäten
- Systematische und politisch nachvollziehbare Modernisierung der Verwaltung

Zeithorizont:

2025: Durchführung von Workshops mit den Fachdiensten

2026: Umsetzung der identifizierten Potenziale

Zuständigkeit:

- Koordination: Fachdienst 10 – Personal und Organisation
- Anwendung: alle Fachdienste

b. Personalstrategie und kultureller Wandel: Verwaltung umgestalten

Die Stadt Neumünster arbeitet bereits seit Jahren mit einer, im interkommunalen Vergleich, schlanken Personaldecke. Angesichts wachsender Anforderungen rückt die strategische Steuerung des Personals weiter in den Mittelpunkt. Dabei vollzieht die Verwaltung einen kulturellen Wandel: Weg von der zusätzlichen Bedarfsanmeldung – hin zu einer strategischen Umgestaltung im Konsens mit Fachdienstleitungen und Personalvertretung.

Aufgrund der Haushaltsslage wird von der Anmeldung neu zu schaffender Stellen abgesehen, die keine vollständige Refinanzierung beinhalten. Ein strukturierter Prozess zur dezenternsübergreifenden Stellenverschiebung wurde entwickelt.

Grundlage bildet eine gemeinsam mit dem Personalrat entwickelte Strategie: Sie sieht eine Arbeitsplatzgarantie vor, nicht jedoch eine Aufgabengarantie. Ziel ist es, über flexible Umwidmungen, gezielte Priorisierungen und vorausschauende Nachfolgeplanung vorhandene Kapazitäten optimal einzusetzen – ohne zusätzlichen Stellenaufbau. Gemeinsam mit dem Personalrat wurde diese Personalstrategie in der Mitarbeiterversammlung im März 2025 kommuniziert. Sie sichert die Einhaltung arbeitsrechtlicher Erfordernisse wie Beibehaltung von Stunden- und Entgeltumfang und schafft das notwendige Vertrauen für die Prozesse zur internen Stellenumwidmung.

Darüber hinaus wird ein Nachfolgeplanungsprozess etabliert. Mithilfe von Rentenprognosen und Aufgabenkritik können Führungskräfte so proaktiv planen, wie Stellen sich im Zuge der Veränderungen anpassen müssen und wie und ob diese nachbesetzt werden sollen.

Ziele und Potenziale:

- Bedarfsorientierte Steuerung vorhandener Personalressourcen
- Schaffung organisatorischer Flexibilität ohne zusätzlichen Stellenaufbau
- Regelmäßige Erhebung von zusätzlichen Bedarfen in den Fachdiensten
- Ermittlung eines quotierten Beitrags aller Organisationseinheiten zur Bedarfsdeckung
- Beteiligung von Personalvertretung und Leitungsgremium

Zeithorizont:

2026: Entwicklung des Verfahrens zur Nachfolgeplanung

Zuständigkeit:

- Fachdienst 10 – Personal & Organisation

c. Neuausrichtung im Bereich IT und Digitalisierung/ e-Akte

Die organisatorische Trennung der externen (OZG) und internen Digitalisierung (e-Akte) hat dazu geführt, dass einzelne Bereiche größere Fortschritte als andere erzielen konnten. Insbesondere im Bereich der e-Akte bestehen gegenwärtig noch Optimierungspotenziale, während die OZG-Anbindung im kommunalen Vergleich bereits weit fortgeschritten ist. Erst jedoch, wenn Anträge von Bürgerinnen und Bürgern nicht nur digital eingehen, sondern auch fortlaufend mit Schnittstellen zu Fachverfahren und einem digitalen Versand von Bescheiden wieder zurück zu Bürger*innen gelangen, werden nennenswerte Effizienzgewinne in den Verwaltungsprozessen erreicht. Im Rahmen der Eingliederung des Bereichs Digitalisierung in den Fachdienst IT und Digitalisierung sollen neue Entwicklungspotenziale für eine ganzheitliche Digitalisierung und IT-Anbindung erschlossen werden.

Ziele und Potenziale:

- Aufhebung der Schnittstellen zwischen strategischer Digitalisierung und technischer, operativer IT/EDV-Umsetzung
- Verbesserung der Qualität digitaler Services und Anwendungen
- Sicherstellung des Fortschritts bei der Einführung der E-Akte

Zeithorizont:

2025: Eingliederung der Digitalisierung in den FD 11 – IT und Digitalisierung

Zuständigkeit:

- Fachdienst 11 – IT und Digitalisierung

d. Einführung von datenschutzkonformen kommunalen KI-Modellen

Ein zentraler Hebel zur Effizienzsteigerung ist der Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) in der Verwaltung. Besonders vielversprechend ist der Einsatz kommunaler GPT-Modelle zur automatisierten Erstellung von Texten – z. B. bei Anschreiben, Konzepten oder Vorlagen. Ergänzend bietet Robotic Process Automation (RPA) großes Potenzial für regelbasierte Routineaufgaben. Die Kombination aus KI-gestützter Textverarbeitung und RPA ermöglicht eine tiefgreifende Automatisierung interner Abläufe. Die digitale Protokollierung – etwa durch automatische Erstellung von Wortprotokollen oder Zusammenfassungen – ist ein weiterer Anwendungsbereich.

Das Projektteam stellt dabei neben der technischen Infrastruktur sicher, dass technische Rahmenbedingungen, Schulungen und eine Dienstanweisung einen zuverlässigen und sicheren Einsatz ermöglichen.

Ziele und Potenziale:

- Automatisierung von Textaufgaben wie z.B. Vorbereitung von Bescheiden, Anschreiben, Vorlagen, Konzepten oder Protokollen
- Beschleunigung der Sachbearbeitung durch KI-gestützte Textvorschläge und Robotic Process Automation
- Ermöglichung barrierearmer Kommunikation durch Textvereinfachung
- Entlastung von Mitarbeitenden bei Routinearbeiten und Kreativaufgaben

Zeithorizont:

2025: Ausschreibung und Programmauswahl, Pilotierung mit Testlizenzen

2026: Bei Bewährung in der Testphase schrittweise Ausweitung

Zuständigkeit:

- Fachdienst 11 – IT und Digitalisierung

e. Einführung einer digitalen Poststelle im Fachdienst Gebäudemanagement

Die Bearbeitung analoger Post ist ein personalintensiver und fehleranfälliger Prozess, der u.a. auch zu längeren Bearbeitungszeiten führen kann. Durch die Digitalisierung der Posteingänge an zentraler Stelle können Arbeitsabläufe gestrafft, Bearbeitungszeiten verkürzt und Medienbrüche in digitalen Verfahren vermieden werden.

Ziele und Potenziale:

- Beschleunigung der Postbearbeitung und Reduktion manueller Arbeitsschritte
- Optimierte Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Dokumentenflüssen
- Aufbau einer zentralen digitalen Poststelle im Fachdienst Gebäudemanagement
- Digitale Erfassung, Indexierung und automatisierte Verteilung von Posteingängen

Zeithorizont:

2025: Vorbereitung, personelle und technische Ausstattung

2026: Einführung und Ausweitung der Dienstleistungen

Zuständigkeit:

- Fachdienst 65 – Gebäudemanagement

f. Gesteuerter Ausbau von Fachanwendungen

Die Umsetzung der e-Akte mit einem entsprechenden Dokumentenmanagementsystem ist ein wichtiger Baustein für eine moderne Verwaltung. Nicht minder relevant ist jedoch auch der Ausbau der Fachverfahren, um Prozesse nachhaltig digital zu steuern und zu automatisieren.

Um ein strategisches Vorgehen zu ermöglichen, das technische Voraussetzungen, Informationssicherheit und Datenschutz einhält, wurde eine "Steuerungsgruppe IT und Digitalisierung" gebildet. Hier werden Anträge von Fachdiensten behandelt, zu den Anliegen

beraten, alternative Möglichkeiten und Bündelungseffekte mit bestehenden Verfahren sichtbar gemacht. Dies sichert eine nachhaltige Vorgehensweise und Qualität, auch in der Handhabung der sonst zunehmend wachsenden Anzahl an Fachverfahren.

Beispielhaft wird hier die zentrale Umstellung von Adobe Lizenzen auf den PDF 24 Reader benannt, die nicht nur die Informationssicherheit sicherstellt, sondern gleichzeitig Kosteneinsparungen mit sich bringen wird. Weiteres Beispiel sind der Ausbau digitaler Personalservices, mit dem bereits eine digitale Entgeltabrechnung und Urlaubsverwaltung erreicht wurde. Durch sie entfällt die eine dezentrale Führung von Urlaubskarteien in allen Organisationseinheiten. Weitere Schritte, wie die digitale Zeiterfassung und ein Learning-Management-Programm stehen in der Umsetzung.

Ziele und Potenziale:

- Zentrale Prüfung von Bedarfen an Fachverfahren, Beratung und Qualitätssicherung
- Verwendung von Fachverfahren zur Steigerung von Effizienzen, Automatisierung von Prozessen oder Realisierung von Einsparpotentialen (Lizenzmodelle)
- Erweiterung bestehender Fachanwendungen auf Bereiche mit ähnlichem oder gleichem Bedarf zur Vermeidung redundanter Systeme und Optimierung der Lizenznutzung

Zeithorizont:

2025: Umsetzung der Steuerungsgruppe IT und Digitalisierung

Zuständigkeit:

- Fachdienst 11 – IT und Digitalisierung

g. Anpassung der Aufbauorganisation

Durch die Aufgaben- und Prozesskritik, die fortschreitende Digitalisierung und die Nachfolgeplanung ergeben sich immer wieder auch Bedarfe für eine klarere und effizientere Struktur der Verwaltung zu sorgen. Ziel ist es jeweils, Schnittstellen zu reduzieren, steuerungsfähige Einheiten zu schaffen und so sinnvolle, sowie kurze Wege zu erreichen.

Beispiel dafür ist die Umgestaltung des vormaligen Fachdienstes Umwelt und Bauaufsicht in steuerbare klar strukturierte Einheiten: Fachdienst 63 Natur und Umwelt, sowie Fachdienst 64 Bauordnung und Denkmalpflege und der Stabsstelle Klima und Umweltqualität.

Weiteres Beispiel ist die Umgestaltung des Fachdienstes Familien- und Jugendhilfe (52) durch die Einbindung der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Die Herauslösung erlaubt dem Fachdienst Schule (bislang Schule und Jugend) sich auf das Kernthema Schule einschließlich Schulsozialarbeit zu konzentrieren und baut zeitgleich Schnittstellen ab.

Zuletzt wurde der Fachdienst 01 umgestaltet. Die Zuständigkeiten für Organisation und Digitalisierung waren auf die Fachdienste 01 - Zentrale Steuerung, 11 - EDV-Dienste und 10 - Personal verteilt, was bei internen Verwaltungsprozessen zu Schnittstellenproblemen führt. Eine klarere Aufgabenzuordnung soll Effizienzpotenziale heben und Ressourcen freisetzen. Dies gelingt, indem der Fachdienst 01 sich auf die Steuerungsunterstützung und Kommunikation fokussiert. Das Thema Organisation wird gebündelt und ganzheitlich im Fachdienst Personal angesetzt. Es ermöglicht nun einen durchgängig steuerbaren Pro-

zess von Organisationsgestaltung, Personalplanung bis Stellenbesetzung und -betreuung. Zeitgleich wird der Bereich Digitalisierung dem Fachdienst EDV, nunmehr IT und Digitalisierung zugeordnet. Da eine Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben nicht ohne die IT erfolgen kann, reduzieren sich Schnittstellen und Koordinationsaufwand.

Ziele und Potenziale:

- Stärkere Fokussierung der Fachdienste auf ihre Kernaufgaben unter Abbau von Schnittstellen
- Reduktion interner Abstimmungsbedarfe
- Bessere Nutzung vorhandener personeller Ressourcen