

Stadt Elmshorn

Leistungsbeschreibung Organisationsuntersuchung für die Verwaltung der Stadt Elmshorn

Weiterentwicklung einer supernormalen Stadtverwaltung

Erik Sachse, Marius Munk, Michael Leeske
6.7.2026

Inhalt

1. Stadtverwaltung Elmshorn	2
2. Rahmenbedingungen und Herausforderungen.....	3
3. Anforderungen und Umfang der Leistungsbeschreibung	4
3.1. Grundsätzliche Anforderungen	5
3.2. Leistungsbeschreibung	5
3.3. Rollen und Funktionen im Rahmen des Auftrages	8
3.4. Methodik der Datenerhebung	9
3.5. Anforderungen an und Erkenntnisse zum Vergleichskreis	9
3.6. Datenschutz und Datensicherheit	10
4. Bewertungsrahmen und organisatorische Bedingungen	10
4.1. Organisation des Auftrages	10
4.2. Mit dem Angebot einzureichende Unterlagen.....	11
4.3. Bewertung	12
4.3.1. Qualität	12
4.3.2. Quantität	13
4.3.3. Preis	13
4.3.4. Präsentation	14
5. Sonstige Angaben und Informationen.....	15

1. Stadtverwaltung Elmshorn

Elmshorn ist eine Mittelstadt im Kreis Pinneberg in Schleswig-Holstein mit ca. 53.000 Einwohnerinnen und Einwohner. Die Stadt liegt etwa 30 Kilometer nordwestlich von Hamburg und gehört zur Metropolregion Hamburg.

Elmshorn gilt als wichtiges Mittelzentrum der Region und ein bedeutender Wirtschafts- und Verkehrsknotenpunkt im südlichen Schleswig-Holstein. Besonders mittelständische Unternehmen sowie die gute Anbindung über die A23 und den Bahnverkehr machen die Stadt zu einem wichtigen Standort für Wirtschaft und Pendler im Hamburger Umland.

Die Stadtverwaltung selber wird geleitet durch den Oberbürgermeister.

Organisatorisch gliedert sich die Verwaltung in 3 Dezernate wie folgt auf:

- Dezernat 1 – Leitung Oberbürgermeister
 - Haupt- und Rechtsamt
 - Amt für Finanzen
 - Ordnungsamt
 - Amt für digitale Transformation und Technologie¹
- Dezernat 2 – Leitung Erster Stadtrat
 - Amt für Soziales
 - Amt für Kinder, Jugend, Schule und Sport
 - Amt für Kultur und Weiterbildung
 - Regiebetrieb Betriebshof
- Dezernat 3 – Leitung Zweiter Stadtrat
 - Amt für Projektentwicklung
 - Amt für Stadtentwicklung und Umwelt
 - Amt für Tiefbau und Verkehr
 - Gebäudemanagement
- Weitere Bereiche und Stabsstellen
 - Rechnungsprüfungsamt
 - Datenschutzbeauftragte
 - Gleichstellungsbeauftragte
 - Personalrat
 - Wirtschaftsförderung

Das laufende Organigramm ist der **Anlage 1** zu entnehmen.

Gem. Haushaltssatzung 2026 umfasst der Haushalt der Stadt Elmshorn u.a. folgende Rahmen:

- im Ergebnisplan
 - einem Gesamtbetrag der Erträge auf 173.553.500,00 €

¹ Dieses Amt ist nicht Gegenstand der hier beschriebenen Untersuchung. Eine umfassende Bewertung und Analyse hat es hierzu in 2025 gegeben. Die hier vorliegenden Unterlagen können nach Auftragserteilung an den künftigen Auftragnehmer zur Verfügung gestellt werden.

- einem Gesamtbetrag der Aufwendungen auf 183.294.600,00 €
- einem Jahresfehlbetrag von 9.741.100,00 €
- der Stellenplan umfasst eine Gesamtzahl 506,81 Vollzeitäquivalenten aufgeteilt auf 726 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus.
- Die geplanten Auszahlungen für den Bereich Personal umfassen einen Wert von ca. 50.000.000 Euro.

Die veröffentlichte Haushaltssatzung 2026 ist der **Anlage 2** zu entnehmen.

2. Rahmenbedingungen und Herausforderungen

Die Ergebnisse der Mai-Steuerschätzung 2026 verdeutlichen erneut die zunehmend angespannte Finanzlage der Städte und Gemeinden in Deutschland.

Auch für die Stadt Elmshorn ergeben sich daraus erhebliche Herausforderungen für die kommenden Haushaltsjahre. Die aktuelle Planung der mittelfristigen Finanzplanung der Jahre 2027 bis 2029 sieht ein strukturelles Defizit von zusammen 33.369.300 € gem. HH-Plan 2026 vor.

Die zentrale Aussage der laufenden Steuerschätzung lautet: Die wirtschaftliche Entwicklung bleibt schwach, die kommunalen Einnahmen wachsen nur noch geringfügig, während gleichzeitig die Ausgaben insbesondere im Sozial- und Personalbereich weiter deutlich steigen.

Die Bundesregierung geht für das Jahr 2026 lediglich von einem realen Wirtschaftswachstum von 0,5 Prozent aus. Auch in den Folgejahren wird nur ein verhaltenes Wachstum erwartet. Zwar steigen die Steuereinnahmen nominal weiter an, dies ist jedoch vor allem inflationsbedingt und führt real kaum zu zusätzlichen finanziellen Spielräumen. Im Vergleich zur letzten Steuerschätzung vom Oktober 2025 wurden die bundesweiten Einnahmeerwartungen dauerhaft nach unten korrigiert. Für die Kommunen bedeutet dies bis 2030 bundesweit Mindereinnahmen von rund 24 Milliarden Euro.

Besonders problematisch ist die Entwicklung der Gewerbesteuer, die für viele Städte – so auch für Elmshorn – eine der wichtigsten eigenen Einnahmequellen darstellt. Bundesweit wird für 2026 ein Rückgang der Gewerbesteuereinnahmen um 3,3 Prozent erwartet. Ursache hierfür sind vor allem schwächere Unternehmensgewinne sowie rückläufige Nachzahlungen aus Vorjahren infolge der anhaltenden wirtschaftlichen Stagnation. Für wirtschaftlich geprägte Mittelzentren wie Elmshorn erhöht dies die Unsicherheit in der Haushaltsplanung erheblich.

Auch die Einnahmen aus dem Gemeindeanteil an der Einkommensteuer wachsen deutlich langsamer als in früheren Jahren. Hinzu kommt, dass weitere steuerliche Entlastungen auf Bundesebene – insbesondere zur Abmilderung der sogenannten „kalten Progression“ – die kommunalen Einnahmen zusätzlich dämpfen könnten. Der Städteverband Schleswig-Holstein empfiehlt daher bereits jetzt eine vorsichtige und konservative Haushaltsplanung.

Für Schleswig-Holstein insgesamt fällt die Steuerschätzung ebenfalls schlechter aus als bislang erwartet. Die Einnahmeerwartungen des Landes sinken bis 2030 dauerhaft um mehrere

hundert Millionen Euro jährlich. Dies wirkt sich unmittelbar auf den kommunalen Finanzausgleich aus, über den auch die Stadt Elmshorn einen wesentlichen Teil ihrer Einnahmen erhält. Die Finanzausgleichsmasse wird gegenüber den bisherigen Erwartungen spürbar geringer ausfallen. Damit sinken auch die finanziellen Spielräume der Kommunen.

Für die Stadt Elmshorn bedeutet dies konkret: Die Finanzierung wichtiger Zukunftsaufgaben wird schwieriger. Investitionen in Schulen, Kindertagesstätten, Straßen, Klimaschutz, Digitalisierung und soziale Infrastruktur geraten zunehmend unter Druck. Gleichzeitig steigen die Belastungen durch höhere Tarifabschlüsse, wachsende Sozialausgaben sowie weiterhin hohe Bau- und Energiekosten. Die Schere zwischen Einnahmen und Ausgaben öffnet sich damit weiter.

Die Steuerschätzung macht deutlich, dass die kommunale Finanzkrise nicht kurzfristig durch wirtschaftliches Wachstum gelöst werden kann. Vielmehr müssen sich Städte wie Elmshorn auf dauerhaft knappe finanzielle Spielräume einstellen. Umso wichtiger wird es sein, Investitionen gezielt zu priorisieren, Fördermittel konsequent zu nutzen und gleichzeitig Bund und Länder stärker in die Verantwortung für die Finanzierung kommunaler Aufgaben einzubinden.

3. Anforderungen und Umfang der Leistungsbeschreibung

Neben der besonderen Herausforderung der Priorisierung von laufenden Maßnahmen und Projekten liegt auch bei der Stadt Elmshorn ein besonderes Augenmerk auf der Entwicklung des Stellenplanes und der damit verbundenen Entwicklung der Personalaufwendungen.

Aktuell umfasst der Anteil der Personalkosten fast 1/3 der gesamten Aufwendungen der Stadt. Das Stadtverordneten-Kollegium hat der Verwaltung daher in 2025 im Rahmen eines Haushaltsbegleitbeschlusses die Aufgabe übertragen, ein Konzept zur Reduzierung der Personalkosten aufzugeben. Der Umfang der Planstellen soll zudem unter die Marke von 500 Vollzeitäquivalenten (VZÄ) gebracht werden.

Gem. §2 Abs 1 Satz 1 GO sind die Gemeinden grundsätzlich berechtigt und im Rahmen ihrer Leistungsfähigkeit sogar verpflichtet, in ihrem Gebiet alle öffentlichen Aufgaben in eigener Verantwortung zu erfüllen, soweit die Gesetze nicht ausdrücklich etwas anderes bestimmen.

Die folgende Leistungsbeschreibung zielt daher darauf ab, zusammen mit einer externen Beratung, die vorhandenen Verwaltungsstrukturen zu analysieren. Hierzu sind die Aufgaben, Prozesse und Strukturen sowie die aktuell eingesetzten Personalressourcen zu erfassen und abzubilden. Aus dem Ist-Zustand ist ein Konzept hinsichtlich der Gestaltungs- und Entwicklungspotentiale für eine nachhaltige Sicherstellung der Leistungsfähigkeit der Stadtverwaltung zu erstellen.

Ergänzend und zur Orientierung wird als **Anlage 3** die Organisationsuntersuchung der Abteilung IT und GIS wie auch dem Sachgebiet Veränderung und Digitalisierung aus den Jahren 2024 und 2025 beigelegt. Auf Basis der Organisationsuntersuchung entstand aus beiden Bereichen in 2025 das Amt für digitale Transformation und Technologie.

Die Ergebnisse der hier ausgeschriebenen Organisationsuntersuchung sind ergebnisoffen zu erstellen; d.h. auch unabhängig von der politischen Vorgabe der Reduzierung der Vollzeitäquivalente der Stadtverwaltung. Der Fokus der Aufgaben liegt dabei primär auf der nachhaltigen Sicherstellung der Erfüllung der gesetzlichen Pflichtaufgaben, sekundär geht es aber auch darum, erforderliche und notwendige Leistungen des öffentlichen Bedarfs der Stadt (d.h.: sog. Freiwilligen Leistungen der kommunalen Daseinsvorsorge) auch weiterhin im Sinne einer attraktiven Stadt nachhaltig erfüllen zu können.

3.1. Grundsätzliche Anforderungen

Diese Ausschreibung richtet sich an Unternehmen, die die folgenden grundsätzlichen Voraussetzungen erfüllen:

- Erfahrung mit Organisationsuntersuchungen in Kommunalverwaltungen
- Erfahrungen in Prozessmanagement
- Nachgewiesene Benchmark-Projekte in öffentlichen Verwaltungen
- Kenntnisse kommunaler Steuerungsmodelle
- Expertise in Digitalisierung und Verwaltungsmodernisierung
- Mind. zwei Referenzen vergleichbarer Projekte der letzten 5 Jahre inkl. der Beschreibung der Leistung

3.2. Leistungsbeschreibung

Ausgeschrieben wird eine Beratungs- und Bewertungsleistung hinsichtlich der folgenden Punkte:

- (i) Erhebung und Dokumentation der Organisations- und Prozessstruktur. Hierfür erfolgt eine Erstellung von Frage- und Erhebungsbögen durch den Auftragnehmer, sowie die Erstellung von Interviewleitfäden sowie Planung, Organisation und Durchführung notwendiger Interviews.
- (ii) Erstellung einer Prozesslandkarte, welche Führungs-, Kern- Unterstützungsprozesse einschließlich wesentlicher Schnittstellen und Verantwortlichkeiten, Disponibilitäten (d.h. Aufgaben nach Weisung, pflichtige und freiwillige Selbstverwaltungsaufgaben) und die eingesetzten personellen und finanziellen Ressourcen systematisch darstellt. Anschließend erfolgt eine aufgabenkritische Betrachtung der wesentlichen Geschäftsprozesse in Form einer Zweck- und Vollzugskritik inkl. Darstellung möglicher Doppelstrukturen und ggf. Best Practice Modelle für eine digitale Gestaltung der Leistungserbringung.
Als Kernprozesse werden alle wertschöpfenden Aktivitäten definiert, die direkt zur Erfüllung des Kundennutzens und damit zur Wahrnehmung und Erfüllung der gesetzlichen Aufträge der Stadtverwaltung beitragen.²
- (iii) Analyse und Bewertung der organisatorischen Ausgestaltung der Dezernate, Ämter und Stabstellen sowie ihrer aufgabenkritischen Funktionen nebst

² Die Priorisierung der einzelnen Prozesse erfolgt durch einen internen Prozess seitens der Stadtverwaltung.

Steuerungsempfehlungen der bestehenden Steuerungs-, Führungs- und Governance-Strukturen der Verwaltung.

U.a. ist mit Blick auf die Digitalisierung zu klären, ob einzelne Prozesse / Aufgabenerledigung veränderbar / verzichtbar sind und welche Schnittstellen, Schwierigkeiten und Herausforderungen hier bestehen (können).

- (iv) Analyse und Bewertung, ob zentrale Querschnittsaufgaben (sog. Interne Unterstützungsprozesse) wirtschaftlich, organisatorisch und strategisch zweckmäßig dezentral in den einzelnen Ämtern wahrgenommen werden oder zukünftig zentralisiert bzw. gebündelt werden sollen.
- (v) Analyse und Bewertung der Zweckmäßigkeit der bestehenden Führungs- und Leitungsspannen sowie die Wirtschaftlichkeit bestehender Hierarchie- und Sachgebietsstrukturen.
- (vi) Erstellung einer aufgabenkritischen Betrachtung der Leistungen und Umsetzung eines Vergleichskreises mit geeigneten Mittelzentren möglichst aus Schleswig-Holstein, um eine Einschätzung der bestehenden Aufgabenerfüllung und potentieller Veränderungen zu erhalten. Ebenso wird ein Vergleich andernorts eingesetzten Stellenanteile ausgeführt.
- (vii) Erstellung von Steuerungsempfehlungen, die auf eine bedarfsgerechte aber auch nachhaltige und stetige Leistungsfähigkeit der Stadtverwaltung abzielen. Diese Steuerungsempfehlungen umfassen:
 - a. Empfehlungen für organisatorische Veränderungen
 - b. Empfehlungen für Anpassungen des Personaleinsatzes in den betrachteten Prozessen.
 - c. Unterstützung beim Aufbau einer Digitalisierungsstrategie.
- (viii) Erstellung eines Gesamtkonzeptes nebst Präsentation der Ergebnisse, der Erhebungen und Steuerungsempfehlungen, eine Übersicht in Tabellenform der vorgeschlagenen Maßnahmen sowie Erstellung eines Vorschlages einer Roadmap für die Umsetzung der Steuerungsempfehlungen.

Eine analytische Stellenbemessung mit Zeitaufnahmen ist nicht Gegenstand der Ausschreibung.

Für den Fall, dass weitere besondere Leistungen oder Beraterleistungen nach Auftragserteilung erforderlich werden, sollten diese nach Stundensätzen und nachgewiesenem Zeitbedarf abgerechnet werden.

Hierfür ist ein verbindlicher Honorarstundensatz anzugeben, der sämtliche Nebenkosten beinhaltet.

Infolge der aufgabenkritischen Betrachtung müssen die Aufgaben und Prozesse der Ämter und Stabsstellen identifiziert werden und in eine einheitlichen Aufgabenübersicht zusammengetragen werden³. Darauf aufbauend werden die Führungs-, Kern-, und

³ Hinweis zum Leistungsverzeichnis: Aktuell existiert kein Aufgabengliederungsplan für die Stadtverwaltung.

Unterstützungsprozesse der jeweiligen Facheinheiten ermittelt und mittels zu erstellender Prozesssteckbriefe definiert.

Aus den Übersichten erkennbar sind dabei:

- Name der Facheinheit
- Disponibilität der Leistung (aufgeteilt nach: Aufgaben nach Weisung, pflichtige Selbstverwaltungsaufgaben, freiwillige Selbstverwaltungsaufgaben)
- Datum und Vorlagennummer der Beschlussfassung(en) der Umsetzung der Maßnahme durch das Stadtverordneten-Kollegium
- Umfang der im Stellenplan hinterlegten Vollzeitäquivalente je Kernprozess
- Die Höhe der je Kernprozess bzw. je Aufgabe hinterlegten Haushaltsansätze.

Die Aufgaben bzw. Prozesse sollen einer aufgabenkritischen Betrachtung unterzogen werden, wobei sowohl eine Zweckkritik als auch eine Vollzugskritik vorgenommen werden soll. Dabei sollen die Fragestellungen „ob die richtigen Dinge erledigt werden“ und „ob die Dinge richtig erledigt werden“ auf Ebene der Aufgaben und der Prozesse beantwortet werden.

Die Durchführung der benannten Prozesse erfolgt durch die Auftragnehmerin/ den Auftragnehmer umfänglich. Die Erhebung soll dabei in dem Zeitraum 14.09.2026 bis 28.02.2027 erfolgen. Die Übergabe des Gesamtkonzeptes soll spätestens zum 01.03.2027 an den Oberbürgermeister im Rahmen einer Präsenzveranstaltung erfolgen. Gleichzeitig sollen die wesentlichen Erkenntnisse und Steuerungsinformationen auch im zuständigen Hauptausschuss anschließend vorgestellt und erläutert werden. Grundsätzlich zu berücksichtigen bzw. einzuplanen sind die folgenden Meilensteine:

- (i) Durchführung eines Auftaktgespräches (vor Ort in der Stadtverwaltung Elmshorn) spätestens 2 Wochen nach Erteilung und Übernahme des Auftrages durch die Auftragnehmerin/ den Auftragnehmer.
- (ii) Regelmäßige Erstellung und Präsentation eines Zwischenberichtes in Abhängigkeit der Umsetzung/ Erreichung der im Projekt gesetzten Meilensteine (hier: Ist-Aufnahme, Auswertung und Analysen, Vergleichskreis und Fertigstellung Gesamtkonzept. (nach Absprache digital oder in Präsenz).
- (iii) Vorstellung über den Entwurf des Gesamtkonzeptes innerhalb der Steuerungsgruppe bis zum 22.02.2027.
- (iv) Vorstellung des Gesamtkonzeptes im Rahmen einer Abschlussveranstaltung im Hauptausschuss der Stadt Elmshorn nach Übergabe des Gesamtkonzeptes.

Zur Umsetzung der beschriebenen Leistungen und zur Erreichung der benannten Ziele wird eine Arbeitsgruppe gebildet, die den Auftragnehmer/ die Auftragnehmerin bei der Umsetzung der Leistung unterstützen soll.

Die Federführung des Projektes liegt bei der Projektleitung (Oberbürgermeister und Stadträte). Seitens der individuell zu betrachtenden Ämter wird für die Umsetzung der

Organisationsuntersuchung eine Kontaktliste von der Auftraggeberin für die Auftragnehmerin/ den Auftragnehmer erstellt. Die Arbeitsgruppe besteht aus den folgenden Funktionen:

- Oberbürgermeister
- Stadträte
- Amtsleitung Finanzen
- Abteilungsleitung Personal
- Amtsleitung digitale Transformation und Technologie
- Personalrat, Datenschutzbeauftragte, Rechnungsprüfungsamt
- max. 2 Vertreterinnen/ Vertreter seitens der Auftragnehmerin/ des Auftragnehmers.

Die Arbeitsgruppe organisiert und koordiniert die notwendigen internen Abläufe und Termine wie auch die interne Kommunikation. Die Arbeitsgruppe agiert als internes Beraterteam, in dem die aktuellen Schritte und Maßnahmen gemeinsam abgestimmt und das weitere Vorgehen zwischen Auftragnehmer/in und Auftraggeber vereinbart werden. Seitens der Auftragnehmerin/ des Auftragnehmers wird das fachliche Knowhow eingebracht und ebenso die operativen Elemente der notwendigen Unterlagenerstellung, der Abfragen und Interviews wie auch die gesamte Auswertung und Berichterstellung übernommen.

Für eine Bewertung der Leistungen der Stadtverwaltung wird durch die Auftragnehmerin/ den Auftragnehmer ein Vergleichskreis mit anderen, vergleichbaren Mittelzentren (möglichst aus Schleswig-Holstein) erstellt. Der Vergleichskreis erfolgt unter Heranziehung von öffentlich zugänglichen Daten bzw. auf Basis aktiver Anfragen der infrage kommenden Städte durch die Auftragnehmerin/ den Auftragnehmer.

Für die Durchführung der Datenerhebungen stehen intern jeweils die zuständigen Amtsleitungen als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner zur Verfügung.

Im Rahmen der Vollzugskritik sollen die Ideen zur Digitalisierung und/ oder Automatisierung von Arbeitsvorgängen der Ämter aufgenommen werden.

3.3. Rollen und Funktionen im Rahmen des Auftrages

- **Hauptausschuss**
Der *Hauptausschuss* fungiert als Auftraggeber der Leistung und ist ebenso der Adressat des finalen Konzeptes und der Steuerungsempfehlungen inkl. der Roadmap.
- **Oberbürgermeister**
Der *Oberbürgermeister* nimmt die Aufgabe und Funktion der verwaltungsseitigen Projektleitung wahr und setzt die Prioritäten im Aufgabenablauf fest.
- **Stadträte und Amtsleitungen**
Stadträte und Amtsleitungen unterstützen die Aufgabenwahrnehmung der Auftragnehmerin/ des Auftragnehmers bei der Erhebung der Daten. Notwendige Auskünfte, Interviewtermine werden im Rahmen der Möglichkeiten und unter Einbeziehung der laufenden Prozesse prioritär ermöglicht. Gemeinsam unterstützen sie

ebenso die Beschäftigten der Stadtverwaltung bei der Beantwortung der Anfragen und der Datenerhebung und stehen erklärend für Fragen und Erläuterungen zur Verfügung.

- Personalrat

Der *Personalrat* nimmt in der Arbeitsgruppe im Rahmen seiner gesetzlichen Funktion als Interessensvertretung der Beschäftigten der Stadtverwaltung teil.

- Rechnungsprüfungsamt, Datenschutzbeauftragte

- Auftragnehmer/-in

Auftragnehmerin/ Auftragnehmer erfüllen die im Rahmen dieses Leistungsverzeichnisses aufgeführten Leistungen. Sie beraten die Projektleitung in allen Aspekten der Auftragserfüllung und stellen eine objektive Aufbereitung der Daten wie auch eine ergebnisoffene Umsetzung des Konzeptes dar.

3.4. Methodik der Datenerhebung

Die Durchführung der Datenerhebung soll mittels geeigneter digitaler Fragebögen, zu erstellen durch die Auftragnehmerin/ den Auftragnehmer, erfolgen. Sämtliche Erhebungsbögen werden vor der Verwendung durch die Arbeitsgruppe „Organisationsuntersuchung“ besprochen und freigegeben.

Ergänzend zu den strukturierten Fragebögen können auch sog. Interviews notwendig sein. Die Umfänge und die jeweiligen Betreffenden sind im Vorfeld in der Arbeitsgruppe „Organisationsuntersuchung“ abzustimmen. Zur Vorbereitung sollten die im Interview benannten Fragen und die erforderliche Einladung mit einem Vorlauf von mindestens 5 Werktagen digital versandt werden. Inhaltlich sollen im Rahmen der Interviews auch die Aufbau- und Ablauforganisationen betrachtet werden. Hierbei sind auch die Schnittstellen zu anderen Ämtern und Zuständigkeiten aufzubereiten und darzustellen.

3.5. Anforderungen an und Erkenntnisse zum Vergleichskreis

Für den Vergleichskreis sollen zur Stadt Elmshorn vergleichbare Mittelzentren, möglichst aus Schleswig-Holstein, herangezogen werden. Die Vergleichsstädte sollen ebenso wie Elmshorn über einen hohen Pendleranteil, einem nachhaltig verdichteten Raum, eine ausgeprägte Infrastruktur wie auch die guten Anbindungen an Bahn und Autobahn verfügen. U.a. wären hierbei die Städte Pinneberg, Itzehoe, Norderstedt und Bad Segeberg nutzbare Optionen.

Inhaltlich geht es v.a. um die folgenden Aspekte:

- Vergleichbarkeit des Personaleinsatzes für vergleichbare Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse (bezogen auf je 1.000 Einw.)
- Vergleich des Personalaufwandes je Vollzeitstelle bezogen auf die betrachteten Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse.
- Vergleich der Organisationsstrukturen inkl. einer Einschätzung zur Vollzugskritik der Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse.

3.6. Datenschutz und Datensicherheit

Im Rahmen der Erhebung werden Mitarbeitende u.a. in Form von Interviews, Workshops und schriftlichen Befragungen einbezogen. Die Auftragnehmerin/der Auftragnehmer sichert zu, alle Vorgaben der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) sowie des Landesdatenschutzgesetzes Schleswig-Holsteins (LDSG SH) sowie anderer geltender Gesetze einzuhalten.

Sofern im Rahmen der Auftragsdurchführung personenbezogene Daten im Auftrag der Auftragnehmerin verarbeitet werden, ist zwischen der Auftraggeberin und der Auftragnehmerin/dem Auftragnehmer vor Beginn der Datenverarbeitung eine Vereinbarung zur Auftragsverarbeitung gem. Art. 28 DSGVO abzuschließen.

Personenbezogene Daten werden ausschließlich zum Zweck der Durchführung der Organisationsuntersuchung verarbeitet. Eine Auswertung der Ergebnisse erfolgt in anonymisierter Form; Rückschlüsse auf einzelne Personen sind in den Berichten und Präsentationen auszuschließen. Die Dokumentation von Interviews (z.B. Gesprächsnotizen) erfolgt nur nach vorheriger Information der betroffenen Personen und ausschließlich zur internen Auswertung durch die Auftragnehmerin / den Auftragnehmer. Personenbezogene Daten sind nach Abschluss des Projekts und Übergabe des Abschlussberichts innerhalb von xx Wochen zu löschen.

Die Verarbeitung der Daten erfolgt lediglich zum Zwecke der Leistungserbringung durch die Auftragnehmerin/den Auftragnehmer. Eine Weitergabe von Daten und Ergebnissen an Dritte seitens der Auftragnehmerin / des Auftragnehmers ist nur auf Grundlage der vorherigen schriftlichen Zustimmung der Auftraggeberin zulässig.

Die Auftragnehmerin / der Auftragnehmer hat geeignete technische und organisatorische Maßnahmen zur Gewährleistung von Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit der Daten nachzuweisen. Alle an dem Projekt beteiligte Personen sind auf Vertraulichkeit zu verpflichten.

4. Bewertungsrahmen und organisatorische Bedingungen

4.1. Organisation des Auftrages

(i) Zeitraum und Ort des Auftrages

Die Bieter werden zu einem fixen Termin persönlich vor Ort zu einer Präsentation der Umsetzungsvorschläge eingeladen. Aufgrund der Gesamtbewertung erfolgt der Zuschlag.

(ii) Projektorganisation

Zur Projektorganisation siehe Kapitel 3.2.

(iii) Projektplan

Es ist ein übersichtlicher Plan zur Durchführung der Umsetzung der Organisationsuntersuchung vorzulegen. Hieraus muss sich der Terminplan mit den einzelnen Meilensteinen ergeben.

(iv) Projektteam

Der Name der Projektleitung sowie die Anzahl und die Qualifikation der einzelnen involvierten Teammitglieder der Auftragnehmerin/ des Auftragnehmers sind zu benennen. Die von der Auftragnehmerin/ vom Auftragnehmer eingesetzten Mitarbeitenden sollen vorzugsweise über Erfahrungen im Bereich von Organisationsuntersuchungen im kommunalen Bereich verfügen.

Die im Rahmen des durchzuführenden Auftrags durchzuführenden Termine und Besprechungen können in Präsenz und virtuell erfolgen. Für die Termine vor Ort werden der Anbieterin/ dem Anbieter Räumlichkeiten seitens der Auftraggeberin zur Verfügung gestellt.

(v) Angebotspreis

Die genaue Anzahl der Beratertage kann im Vorfeld nicht festgelegt werden. Das Angebot darf die maximale Summe von 200.000 € brutto nicht überschreiten. Angebote, die über dieser Summe liegen werden ausgeschlossen.

(vi) Honorar

Die Abrechnung der Leistung soll monatlich nach tatsächlich erbrachter Leistung, unter Vorlage eines Leistungsnachweises, erfolgen.

(vii) Urheberrecht

Durch Übergabe von Ergebnissen der Leistung, des Entwurfs und der Berichte geht das Recht auf ausschließliche Nutzung der Urheberrechte auf die Auftraggeberin über. Dieses gilt auch für sonstige Rechte. Eine Übertragung urheberrechtlicher Nutzungsrechte seitens der Auftraggeberin bedarf nicht der Zustimmung des Auftragnehmers.

4.2. Mit dem Angebot einzureichende Unterlagen

Mit Angebotsabgabe sind folgende Unterlagen von dem Bieter einzureichen:

- Konzept zur Umsetzung der Organisationsuntersuchung
- Detaillierte Honorarrechnung
- Projektplan inkl. Meilensteine
- Qualifikationsnachweise von den für den Auftrag eingesetzten Mitarbeitenden. Zusätzlich aufzuführen sind in tabellarischer Form die Mitglieder des Projektteams, das angedachte Projektorganigramm, die Zuständigkeiten sowie die bestehenden Erfahrungen und Kenntnisse der Einzelprofile.

- Referenzen von mind. zwei vergleichbaren Projekten aus den letzten 5 Jahren. Inhaltlich zu benennen sind v.a.: Auftraggeber, Auftragswert, Inhalte der Untersuchung.

4.3. Bewertung

Die Bewertung der eingehenden Angebote erfolgt anhand folgender Zuschlagskriterien:

Ziffer	Zuschlagskriterium	Maximale Punktzahl
4.3.1.	Qualität	30
4.3.2.	Quantität	20
4.3.3.	Preis	30
4.3.4.	Präsentation	20
Gesamtpunktzahl		100

Das Bewertungsgremium entspricht den Mitgliedern der Arbeitsgruppe „Organisationsuntersuchung“ ausgenommen der Mitglieder der Auftragnehmerin/ des Auftragnehmers.

Das Angebot mit der höchsten Punktzahl aus allen benannten Kriterien erhält den Zuschlag aus der Vergabe.

4.3.1. Qualität

Die Qualität des Angebotes bewertet u.a. die folgenden qualitativen Aspekte:

- (i) Umfang, Verständlichkeit wie auch die operative Übertragbarkeit des einzureichenden Konzeptes.
- (ii) Umsetzbarkeit der Meilensteinplanung.
- (iii) Bewertung der Herangehensweise wie auch die inhaltlichen Planungen zur Mitnahme der Führungskräfte im Projekt.
- (iv) Vorstellung von Gliederungsprozessen der Kernprozesse und Darstellung von Musterbeispielen für entsprechende Übersichten.
- (v) Bewertung der eingeplanten Mitarbeitenden, hinsichtlich der Qualifikationen und Erfahrungen aus vergleichbaren kommunalen Projekten.

Auf Basis der zuvor benannten Fragestellungen erfolgt Vergabe der Punkte wie folgt:

Kriterium	0 Punkte	1 Punkt	3 Punkte	5 Punkte
Aufgabenverständnis	Anforderungen nicht erkannt	Teilweise erkannt	Überwiegend erkannt	Vollständiges Verständnis aller Ziele der Leistungsbeschreibung
Methodisches Vorgehen	Keine nachvollziehbare Methodik	Einfache Beschreibung	Schlüssiges Vorgehen	Methodisch überzeugend, nachvollziehbar und in der Praxis umsetzbar

Organisations- und Governance-verständnis	Keine Aussagen	Oberflächlich	Angemessen	Differenzierte Betrachtung von Organisation, Governance, Zentralisierung und Steuerung
Qualität der Arbeitsergebnisse	Ergebnisse unklar	Teilweise nachvollziehbar	Gut beschrieben	Hochwertige, konkret umsetzbare Ergebnisse (Prozesslandkarte, Roadmap, Steuerungsempfehlungen)
Projektorganisation	Keine Planung	Grobe Planung	Plausibel	Realistisch, nachvollziehbar, Risiken berücksichtigt
Erfahrung des Projektteams	Keine Erfahrung	ausreichende Qualifikation, Erfahrungen passen nicht zum Projekt	gute Qualifikation, gute und weitgehend inhaltlich passende Erfahrungen	Sehr gute Qualifikation, sehr gute und inhaltlich passende Erfahrungen

4.3.2. Quantität

Die Quantität berücksichtigt die Umfänge der Anzahl, der je Amt eingeplanten Kernprozesse. Im Rahmen des Angebotes hat die Anbieterin/ der Anbieter sich auf eine Mindestanzahl an Kernprozessen festzulegen, welche durchschnittlich je Amt erhoben werden. Die Verteilung der Punkte erfolgt dabei nach den folgenden Kriterien:

Die Mindestanzahl an zu betrachteten Führungs-, Kern-, und Unterstützungsprozesse für die Gesamtverwaltung beträgt 50 (fünfzig). Die höchste Punktzahl wird jenem Angebot mit der höchsten Anzahl an zugesagten Prozesserhebungen gutgeschrieben. Die Punkte der übrigen Angebote werden im Verhältnis zum Angebot mit den meisten Prozessen prozentual schlechter bewertet.

Angebote, deren Konzept eine Erhebung von weniger als 50 Prozessen vorsehen, werden mit 0 Punkten bewertet.

Es wird kaufmännisch auf zwei Dezimalstellen gerundet.

4.3.3. Preis

Im Rahmen der preislichen Bewertung erhält die Bieterin/ der Bieter mit dem günstigsten auskömmlichen Gesamtangebotspreis die höchste Punktzahl (30 Punkte). Die Preise der

übrigen Angebote werden im Verhältnis zum günstigsten Angebot linear prozentual schlechter bewertet.

Angebote, deren Gesamtangebotspreis oberhalb von 200.000 Euro brutto liegen, werden von der Wertung ausgeschlossen.

Es wird kaufmännisch auf zwei Dezimalstellen gerundet.

4.3.4. Präsentation

Die Vorstellung des Angebotes erfolgt in Form einer maximal 30-minütigen Präsentation und einer anschließenden max. 30-minütigen Fragerunde zu Klärung offener Aspekte.

Im Fokus der Bewertung stehen u.a. die folgenden Aspekte:

- (i) Verständlichkeit und inhaltliche Schlüssigkeit der präsentierten Lösung.
- (ii) Angemessenheit des Lösungsansatzes für die spezifischen Anforderungen der benannten Leistungsmerkmale.
- (iii) Qualität von Antworten der Fragerunde.
- (iv) Zusammenspiel und Kommunikationsfähigkeit des Präsentationsteams.
- (v) Struktur, logischer Aufbau und Visualisierung des Vortrags.
- (vi) Adressatengerechte und überzeugende Aufbereitung zum Auftragsgegenstand.
- (vii) Umgang mit projektspezifischen Risiken; d.h.: Darstellung und Beschreibung nebst Bewertung und Umgang (Lösungsstrategien) der bestehenden Risiken im System.

Die Bewertung der Präsentation erfolgt wie folgt:

Bewertung	Punkte	Beschreibung
Sehr gute Präsentation	20	- Sehr gut strukturiertes Projektplanung - Verständliche und überzeugende Präsentation - Umfassende Erläuterung der Methodik, der Projektziele sowie der geplanten Vorgehensweise - Umfassende Beantwortung der Rückfragen.
Gute Präsentation	15	- Schlüssige und nachvollziehbare Vorstellung der Projektplanung - Verständliche Erläuterung der wesentlichen Inhalte der Leistungsbeschreibung

		- Rückfragen werden überwiegend vollständig beantwortet.
Ausreichende Ausführung	5	- Präsentation weist deutliche inhaltliche und strukturelle Mängel im Hinblick auf die Erfüllung der Leistungsbeschreibung auf. - Vorgehensweise und Zeitplanung sind nur eingeschränkt verständlich - Rückfragen werden nur teilweise beantwortet. - Es bestehen Zweifel in der sicheren Umsetzung des Projektes.
Mangelhafte Ausführung	0	- Projektplanung ist nicht nachvollziehbar. - Wesentliche Inhalte der Leistungsbeschreibung fehlen. - Rückfragen werden nicht bzw. fachlich falsch beantwortet. - Das Verständnis über die Wahrnehmung der Aufgabe wird nicht gesehen.

5. Sonstige Angaben und Informationen

Seitens der Auftraggeberin wird der Zeitplan der Vergabe so gestaltet, dass die Präsentation für die 34. Kalenderwoche eingeplant wird. Die abschließende Bewertung wie auch das Einhalten der gesetzlichen Fristen werden aktuell so geplant, dass eine Auftragsübernahme zu 14.09.2026 ermöglicht werden soll.

Seitens der Auftraggeberin können diverse Unterlagen zur Verfügung gestellt werden, welche den Prozess des Auftragsgegenstandes unterstützen sollen. Hierzu zählen Stellenbeschreibungen, die Organisationsuntersuchung für das Amt für digitale Transformation und Technologie, Übersichten und Beschreibungen von Abläufen verschiedener Fachanwendungen, etc. Ebenso zur Verfügung gestellt werden können der laufende Produktplan, nebst den Produktbeschreibungen sowie zahlreiche interne Konzepte und Verfahrensanweisungen.