

UMSETZUNGSKONZEPT

AMT 04 – AMT FÜR IT UND DIGITALISIERUNG STADT ELMSHORN

VERSION 1.0 – 31.10.2025

10.2025

Das Umsetzungskonzept ist nur für die interne Nutzung im Rahmen der Verhandlungsvergabe vorgesehen. Eine weitere Verwendung darüber hinaus ist nicht gestattet. Das Konzept muss danach vernichtet werden.

Ausrichtung für die digitale Zukunft

Mit der Reorganisation des Haupt- und Rechtsamtes und der Gründung eines Amtes für IT und Digitalisierung (Amt 04) etabliert die Stadt Elmshorn eine skalierbare und zukunftsgerichtet Struktur mit neuen Entwicklungsmöglichkeiten.



Vorwort

Mit der geplanten Neugründung des Amtes 04 – Amt für IT und Digitalisierung – vollzieht die Stadt Elmshorn einen wesentlichen Schritt in Richtung einer modernen, leistungsfähigen und bürgerorientierten Verwaltung. Die fortschreitende digitale Transformation sowie die stetig wachsenden Anforderungen an den öffentlichen Sektor machen eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassung der organisatorischen Strukturen erforderlich. Das Amt 04 nimmt hierbei eine zentrale Rolle ein, indem es die technische Infrastruktur sowie die digitale Weiterentwicklung der Stadtverwaltung maßgeblich gestaltet und steuert.

Das vorliegende Umsetzungskonzept bildet die strategische und organisatorische Grundlage für die Einrichtung des neuen Amtes. Das Ziel besteht darin, Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten im künftigen Amt so zu gestalten, dass dessen Handlungs- und Leistungsfähigkeit nachhaltig gewährleistet bleibt.

Durch eine klare Aufgabenverteilung, eine fokussierte Ressourcennutzung und die Einführung einer agilen Aufbauorganisation soll das Amt 04 künftig in der Lage sein, flexibel und effizient auf die sich verändernden Anforderungen der Stadtverwaltung sowie der Bürgerinnen und Bürger zu reagieren.

Die Gründung des Amtes 04 stellt für die Stadtverwaltung Elmshorn nicht lediglich eine organisatorische Anpassung, sondern eine strategische Neuausrichtung dar. Sie umfasst sowohl die Weiterentwicklung der internen Strukturen und Prozesse als auch die Förderung einer modernen Verwaltungskultur, die auf Transparenz, Kooperation und fachlicher Kompetenz basiert. Hierdurch werden die Voraussetzungen geschaffen, um die Leistungsfähigkeit der Verwaltung insgesamt zu stärken und den digitalen Wandel aktiv zu gestalten.

Es ist anerkannt, dass ein solcher Transformationsprozess mit Herausforderungen verbunden ist. Durch eine enge Abstimmung aller Beteiligten, eine transparente Kommunikation sowie die gezielte Unterstützung der Mitarbeitenden wird die Stadt Elmshorn in der Lage sein, diesen Wandel erfolgreich zu vollziehen und die Weichen für eine zukunftsorientierte Verwaltungsorganisation zu stellen.

Allen Mitwirkenden, die durch ihr Engagement und ihre Fachkenntnis zur Entwicklung und Umsetzung dieses Konzeptes beitragen, gilt besonderer Dank. Ihr Beitrag ist ein entscheidender Bestandteil dafür, das Amt 04 als tragende Säule einer modernen und digital ausgerichteten Stadtverwaltung zu etablieren.

INHALT

Vorwort	2
1. Einleitung und Zielsetzung	5
2. Analyse der Ausgangssituation.....	6
2.1. Aktuelle Struktur des Haupt- und Rechtsamtes.....	6
3. Zielbild der neuen Organisations- und Aufbaustruktur	12
3.1. Aufbaustruktur	13
3.2. IT-Service-Desk	15
3.3. Ausbau von Fachlichkeit und Spezialisierung	15
4. Strategie zur Umsetzung.....	18
4.1. Initialisierungsphase	19
4.2. Reorganisations-Phase.....	21
4.3. Aufbau-Phase	24
4.4. Zusammenfassende Einordnung der Aufbaustufen.....	32
4.5. Rollen und Verantwortlichkeiten der Umsetzungsbegleitung	33
5. Kommunikations- und Change-Management-Strategie	35
5.1. Formate für eine mitarbeiternahe Transformation	35
5.2. Die Rolle und Relevanz des Change Agent	36
6. Implementierung der neuen Struktur	38
6.1. Schulung und Qualifizierung	38
7. Monitoring und Evaluation.....	39
7.1. KPIs zur Steuerung des Transformationsprozesses.....	39
8. Nachhaltigkeit und kontinuierliche Verbesserung	41

ABBILDUNGEN

Abbildung 1: Ist-Organigramm der Stadtverwaltung	6
Abbildung 2: Ist-Struktur der Abteilung IT und GIS innerhalb des Haupt- und Rechthamtes	7
Abbildung 3: Keine klare Verortung von Aufgabenbereichen in Sachgebieten	9
Abbildung 4: ITIL-Practices in der Aufgabenanalyse.....	10
Abbildung 5: Darstellung der geplanten neuen Struktur.....	13
Abbildung 6: Konzeptionelle Darstellung IT-Fachkarriere	16
Abbildung 8: Reorganisationsplan	18
Abbildung 9: Initiale Reorganisation	23
Abbildung 10: 1. Aufbaustufe - Stärkung der Grundlagen ohne Pilotstellen	28
Abbildung 11: 2. Aufbaustufe zur Erweiterung der Amtskapazitäten	31

1. Einleitung und Zielsetzung

Die fortschreitende Digitalisierung sowie die stetig wachsenden Anforderungen an kommunale Dienstleistungen stellen die Stadt Elmshorn und ihre Verwaltung vor erhebliche strukturelle und organisatorische Herausforderungen. Derzeit besteht keine zentrale IT-Organisation in Form eines eigenständigen Amtes. Dies führt dazu, dass IT- und Digitalisierungsthemen bislang nicht hinreichend abgestimmt, ganzheitlich betrachtet oder strategisch koordiniert bearbeitet werden.

Die bestehende Aufbauorganisation mit den derzeitigen Sachgebieten und Abteilungen innerhalb des Haupt- und Rechtsamtes (Amt 01) ermöglicht weder die erforderliche Priorisierung noch eine adäquate Steuerung der IT- und Digitalisierungsthemen. Aufgrund eines veränderten Aufgabenspektrums, des gestiegenen Bedarfs an Agilität sowie der Notwendigkeit zur Effizienzsteigerung stößt die bestehende Struktur zunehmend an ihre organisatorischen Grenzen.

Vor diesem Hintergrund ist die Schaffung einer neuen, zukunftsfähigen Organisationsstruktur erforderlich, die die vorhandenen Ressourcen effizient bündelt, die bereichsübergreifende Zusammenarbeit stärkt und eine zielgerichtete Fokussierung auf strategische IT- und Digitalisierungsthemen ermöglicht.

Ziel des vorliegenden Umsetzungskonzeptes ist die Konzeption und schrittweise Realisierung einer Neuausrichtung und organisatorischen Zusammenführung der IT- und Digitalisierungseinheiten in Form eines eigenständigen Amtes (Amt 04). Durch die Einführung klarer Verantwortlichkeiten, standardisierter Prozesse und einer skalierbaren Aufbauorganisation soll die Leistungsfähigkeit der IT nachhaltig gesteigert und die Verwaltung insgesamt in die Lage versetzt werden, flexibler und agiler auf interne wie externe Anforderungen zu reagieren.

Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Verbesserung der internen Kommunikations- und Kooperationsstrukturen, um eine effektive Unterstützung der Kernprozesse der Stadtverwaltung sicherzustellen. Das geplante Amt 04 bildet damit die zentrale organisatorische Grundlage für eine moderne, serviceorientierte und zukunftsfähige Verwaltung.

Die Umsetzung der Neuausrichtung wird nicht nur zu einer höheren Effizienz innerhalb des Amtes führen, sondern positive Effekte für die gesamte Stadtverwaltung entfalten. Durch optimierte Strukturen, klar definierte Zuständigkeiten und eine gesteigerte Servicequalität werden die Verwaltungsprozesse beschleunigt, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gestärkt und die Leistungsfähigkeit der Verwaltung gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern nachhaltig verbessert. Eine moderne, anpassungsfähige IT-Struktur schafft darüber hinaus die Voraussetzung, Innovationen schneller umzusetzen und die Attraktivität des Verwaltungsstandorts Elmshorn langfristig zu sichern.

2. Analyse der Ausgangssituation

2.1. Aktuelle Struktur des Haupt- und Rechtsamtes

Die aktuelle Struktur im Haupt- und Rechtsamt in Bezug auf IT und Digitalisierung besteht aus einer Amtsleitung, einer Abteilung IT und GIS (Abbildung 1), welche sich in die Sachgebiete Allgemeine IT, Schul-IT, GIS und Verwaltung gliedert sowie die Stabstelle Sicherheit und Collaboration (Abbildung 2), sowie das außerhalb der Abteilung verortete Sachgebiet Veränderung und Digitalisierung.

Die Amtsleitung hat zum aktuellen Zeitpunkt jedoch nur einen geringen IT-Bezug und die Abteilungsleitung ist nicht besetzt und wird kommissarisch durch zwei Personen jeweils aus GIS und Allgemeine IT geführt.

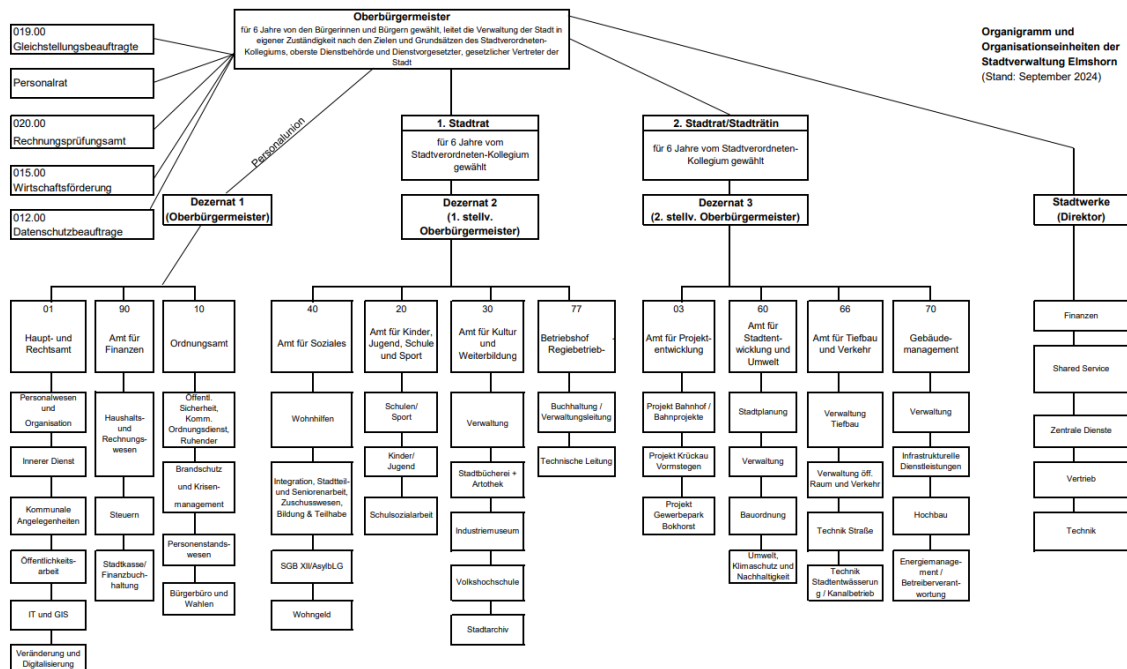


Abbildung 1: Ist-Organigramm der Stadtverwaltung

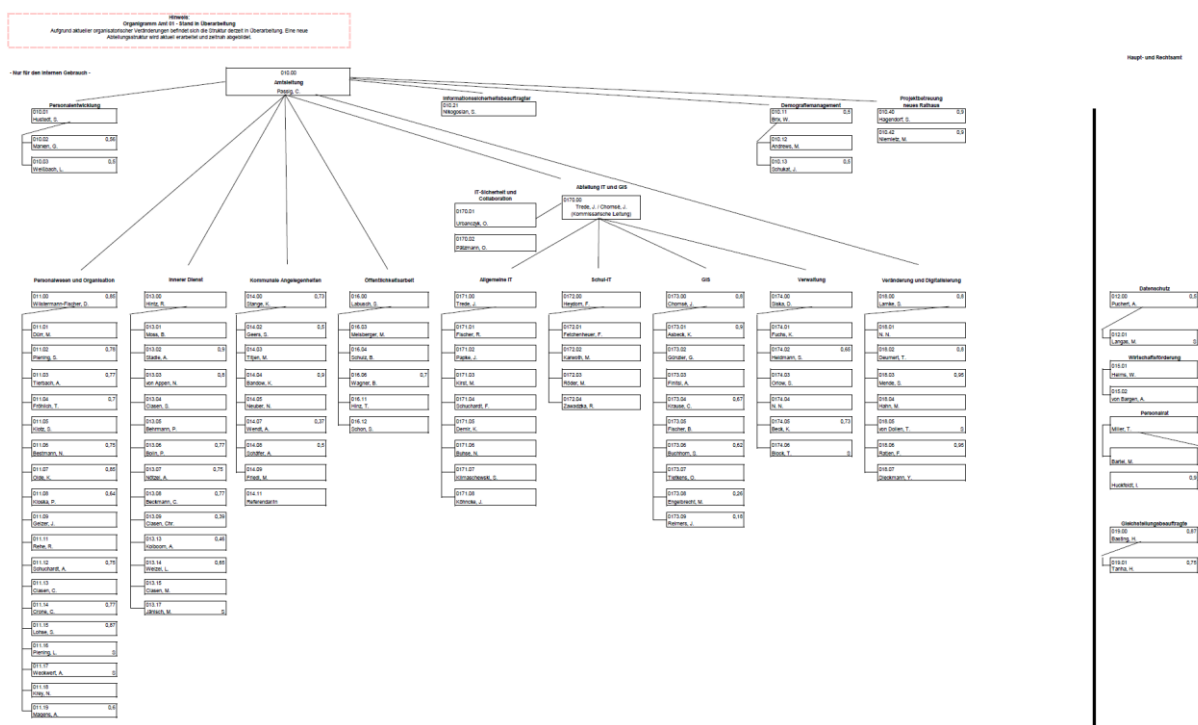


Abbildung 2: Ist-Struktur der Abteilung IT und GIS innerhalb des Haupt- und Rechamtes

Das Gesamtbild der Ist-Situation des Arbeitsumfelds in der Abteilung *IT und GIS, Digitalisierung und Veränderung* sowie *IT-Sicherheit* zeigt in Teilbereichen klare Defizite in den bestehenden Prozessen und Strukturen im Vergleich zu Best Practices. Diese umfassen die angeführten Schwerpunkte, die im Folgenden kurz erläutert werden:

- Kollaboration und Kommunikation
- Prozess- und Aufgabenklarheit
- Schnittstellen – intern und extern
- personelle Kapazitäten
- Entwicklungsbedarfe IT-Service-Desk

2.1.1. Kollaboration und Kommunikation

Die **Zusammenarbeit** zwischen den der IT/Digitalisierung zugeordneten Organisationseinheiten ist derzeit durch ein geringes Maß an Vertrauen sowie durch **unzureichende Kommunikation** gekennzeichnet. Zwischen den Bereichen „Allgemeine IT“ sowie „Veränderung und Digitalisierung“ besteht keine durchgängig abgestimmte Interessenlage. Fachliche Themen werden überwiegend ohne hinreichende Koordination bearbeitet und weisen nur eine begrenzte Ausrichtung auf die internen Kunden, insbesondere die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung, auf. Innerhalb der bestehenden Organisationseinheiten sind Kollaboration und Kommunikation hingegen besser ausgeprägt.

Die kommunikative Einbindung der Mitarbeitenden der Stadtverwaltung ist insgesamt unzureichend ausgeprägt, um den Anforderungen und der Komplexität der anstehenden

Digitalisierungsprozesse angemessen zu begegnen. Es besteht daher Handlungsbedarf, die Kommunikations- und Abstimmungsstrukturen zu stärken und ein vertrauensbasiertes, kooperatives Arbeitsumfeld zu fördern.

2.1.2. Prozess- und Aufgabenklarheit

Derzeit sind **Prozesse** unzureichend definiert und nicht dokumentiert. Eine praktische Orientierung an Prozessen findet nicht statt. Eine erste Analyse unter Bezugnahme auf ITIL-Standards sowie etablierte Best-Practice-Ansätze hat deutliche Defizite und Optimierungspotenziale aufgezeigt. Im weiteren Verlauf ist die Definition von Soll-Prozessen mit besonderem Fokus auf Kern- und Schnittstellenprozesse vorzunehmen. Ergänzend ist eine systematische Beschreibung der wertschöpfenden Aufgaben und Aktivitäten zu erarbeiten.

Die derzeitige **Aufgabenverteilung** innerhalb der Organisationseinheiten ist nur in Teilbereichen nachvollziehbar. Produkt- und Stellenbeschreibungen liegen vor, jedoch ist eine eindeutige und verbindliche Zuordnung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten nicht vollends gegeben. Es ist daher zu prüfen und festzulegen, welche Aufgaben den jeweiligen Organisationseinheiten dauerhaft zugewiesen werden sollen und welche hiervon abzugrenzen sind. Zudem ist sicherzustellen, dass eine durchgängige Aufgaben- und Verantwortungsmatrix erstellt wird, die eine transparente Nachvollziehbarkeit der Aufgabenerfüllung ermöglicht. Das derzeit bestehende Fehlen klarer Zuständigkeitsregelungen führt zu ineffizienten Abläufen und einem erhöhten Bedarf an Abstimmung zwischen den Organisationseinheiten.

2.1.3. Schnittstellen – intern und extern

Die Analyse der bestehenden **internen Schnittstellen** zeigt, dass die Zusammenarbeit innerhalb der gegenwärtigen Organisationsstruktur in Teilbereichen funktionsfähig ist – beispielsweise zwischen der IT-Verwaltung und weiteren organisatorischen Einheiten. Gleichwohl bestehen deutliche Defizite hinsichtlich der übergreifenden Abstimmung und Zusammenarbeit – insbesondere zwischen Allgemeine IT und Digitalisierung und Veränderung

Besonders kritisch sind die bestehenden Unstimmigkeiten zwischen den Bereichen IT und Digitalisierung zu bewerten, die derzeit zu einem nicht abgestimmten Vorgehen im Rahmen der digitalen Transformation der Stadtverwaltung führen. Zur Behebung dieser Defizite wird empfohlen, eindeutige Verantwortlichkeiten festzulegen, die bereichsübergreifende Kooperation zu stärken und verbindliche Kommunikationswege zu etablieren. Hierdurch können die vorhandenen personellen und fachlichen Ressourcen künftig effizienter eingesetzt und redundante Abstimmungsprozesse reduziert werden.

Die **externen Schnittstellen**, insbesondere zwischen der Abteilung *IT und GIS* und den weiteren Fachämtern sowie Organisationseinheiten der Stadtverwaltung, sind grundsätzlich funktionsfähig, derzeit jedoch auf das notwendige Minimum beschränkt. Es besteht daher Optimierungspotenzial im Hinblick auf die Intensität und Qualität dieser Schnittstellenbeziehungen. Insbesondere ist das Rollenverständnis der IT- und Digitalisierungseinheiten als interner Dienstleister und strategischer Partner der Fachbereiche

zu schärfen. Eine klare Definition dieser Rolle ist Voraussetzung für eine zielgerichtete und serviceorientierte Unterstützung der Gesamtverwaltung.

2.1.4. Personelle Kapazitäten und Rollen

Die Analyse der **personellen Ressourcen** und der aktuellen Arbeitslast zeigt, dass die **vorhandenen Kapazitäten** nicht ausreichen, um das vollständige Aufgabenspektrum, das in einem Amt für IT und Digitalisierung abgebildet sein sollte, angemessen wahrzunehmen. Darüber hinaus sind derzeit Tätigkeiten im Sachgebiet GIS verortet, die keinen unmittelbaren Bezug zu IT- oder Digitalisierungsthemen aufweisen. Diese Aufgaben sind im Zuge der Neuausrichtung fachlich neu zuzuordnen.

Neben den bestehenden Tätigkeiten innerhalb der Abteilung IT und GIS wurden weitere Aufgaben identifiziert, die gemäß Best-Practice-Ansätzen für eine moderne IT-Organisation relevant wären, aufgrund struktureller und kapazitiver Einschränkungen jedoch derzeit nicht oder nur eingeschränkt bearbeitet werden können.

Nach der durchgeführten Erhebung entfallen mehr als 50 % der verfügbaren personellen Kapazitäten auf die fünf Aufgabenbereiche Projektmanagement, Service-Request-Management, Infrastruktur und Betrieb, Benutzerbetreuung sowie Vermessung und Geodatenmanagement. Diese Konzentration führt in Verbindung mit einer unklaren Aufgabenverteilung zwischen den Sachgebieten zu organisatorischen Ineffizienzen. So werden beispielsweise Neueinführungen nicht systematisch in den Betrieb überführt, sondern verbleiben im Projektmanagement, was eine klare Trennung von Projekt- und Linienaufgaben erschwert und die Personalsituation zusätzlich belastet.

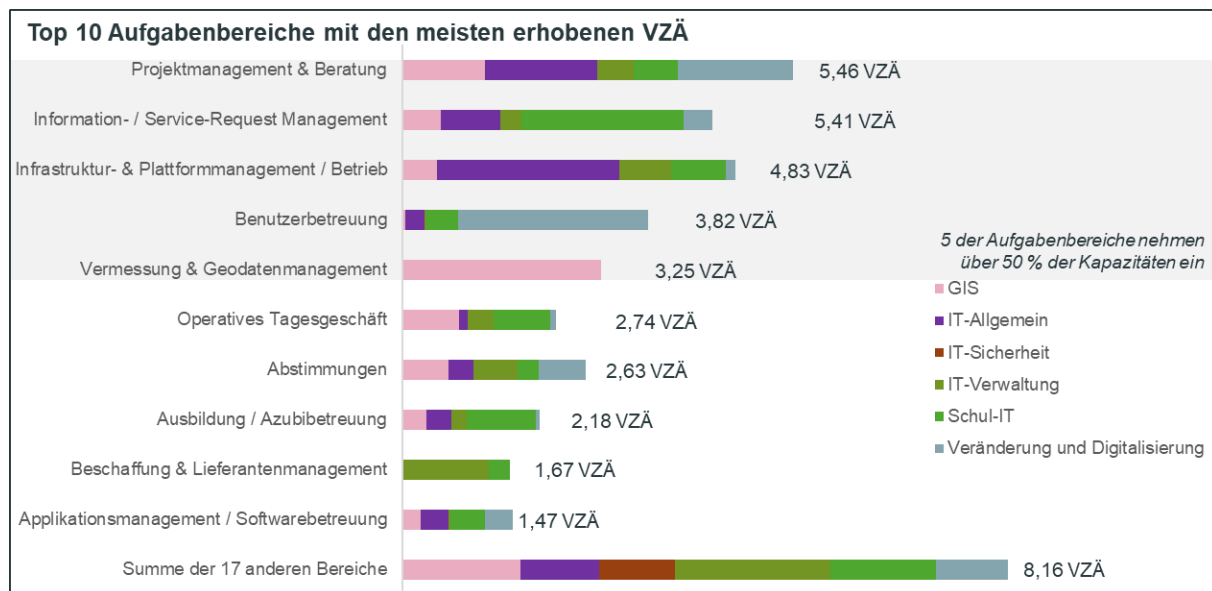


Abbildung 3: Keine klare Verortung von Aufgabenbereichen in Sachgebieten

Darüber hinaus werden zentrale Aufgabenbereiche wie Wissensmanagement oder Problem-Management derzeit nur in sehr begrenztem Umfang wahrgenommen. Weitere für eine IT-

Organisation nach ITIL-Standard wesentliche Tätigkeiten – etwa das Service-Level-Management oder die Pflege eines IT-Service-Katalogs – finden bislang nicht statt. Das Fehlen dieser Funktionen beeinträchtigt die Fähigkeit der Organisation, Transparenz über Leistungen zu schaffen, Servicequalität zu steuern und Ausfallzeiten effektiv zu vermeiden oder zu bewältigen.

Die vorliegenden Analysen sowie die im Rahmen der Gespräche mit den betroffenen Führungskräften gewonnenen Erkenntnisse bestätigen, dass zahlreiche Aufgaben aufgrund unzureichender Strukturen und fehlender personeller Ressourcen nicht in der erforderlichen Qualität und Tiefe bearbeitet werden können.

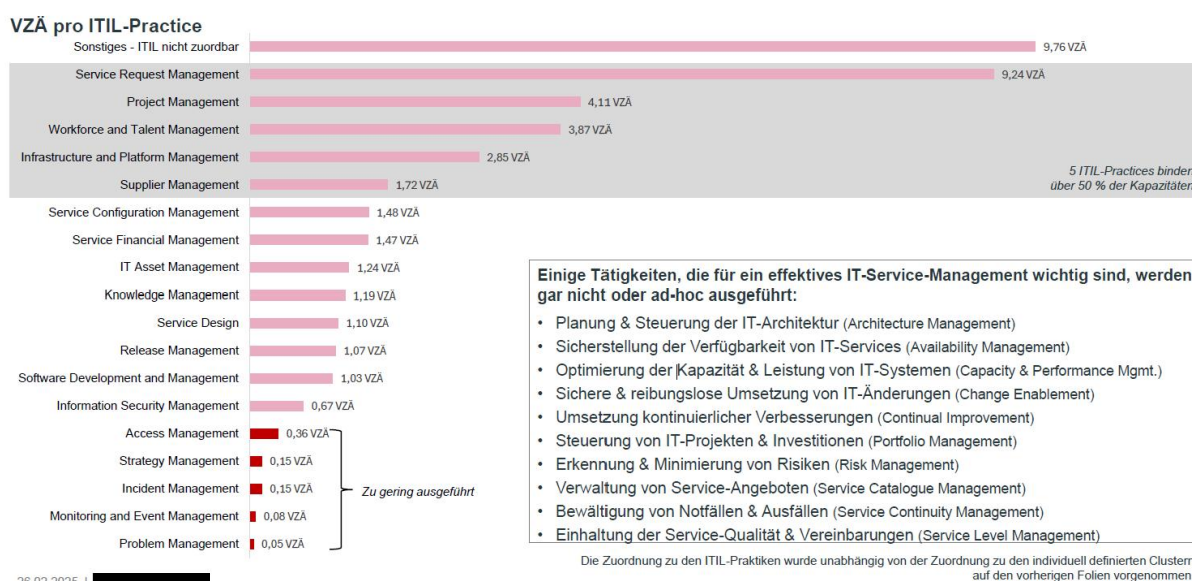


Abbildung 4: ITIL-Practices in der Aufgabenanalyse

Zur Verbesserung der Situation wird empfohlen, die Tätigkeiten innerhalb der Sachgebiete künftig stärker zu fokussieren und die Verantwortlichkeiten klar zu definieren. Darüber hinaus sind fehlende Themenfelder – insbesondere in den Bereichen Service-Management, Wissensmanagement und strategische IT-Steuerung – in der Soll-Struktur des künftigen Amtes verbindlich zu berücksichtigen. Ziel ist es, Transparenz, Verbindlichkeit und Effizienz zu erhöhen sowie bestehende Synergien systematisch zu nutzen, um die Ressourcen optimal einzusetzen und die Leistungsfähigkeit des Amtes nachhaltig zu steigern.

Eine differenzierte **Rollen- und Profilbeschreibung** liegt derzeit nicht in durchgängiger Form vor. Diese Unschärfe erschwert die eindeutige Zuordnung von Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisationseinheiten und führt zu Überschneidungen sowie zu Unklarheiten in der operativen Aufgabenwahrnehmung. Um die personellen Kapazitäten zielgerichteter und effizienter einsetzen zu können, ist die Entwicklung und Implementierung einer klar abgegrenzten Rollenarchitektur erforderlich. Diese sollte die funktionalen Zuständigkeiten, Entscheidungskompetenzen und Schnittstellenverantwortlichkeiten eindeutig definieren und in einer verbindlichen Rollenbeschreibung dokumentieren.

Eine solche Rollen- und Aufgabenmatrix (siehe 20251030_ELM_VZÄ-Aufgabenmatrix.xlsx) bildet die Grundlage für Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Verbindlichkeit in der Aufgabenerfüllung. Darüber hinaus trägt sie dazu bei, die vorhandenen Ressourcen bedarfsgerecht einzusetzen, Doppelarbeiten zu vermeiden und Verantwortlichkeiten nachvollziehbar zu gestalten. Damit wird eine zentrale Voraussetzung geschaffen, um die Leistungsfähigkeit der Organisationseinheiten nachhaltig zu erhöhen und die Zusammenarbeit innerhalb des künftigen Amtes 04 zu professionalisieren.

2.1.5. IT-Service-Desk

Die Einführung eines zentralen IT-Service-Desks für die Stadtverwaltung Elms horn befindet sich derzeit noch in einem frühen Entwicklungsstadium. Das bisherige Vorgehen kann als unstrukturiert bewertet werden. Eine systematische Erhebung und Bewertung der Anforderungen aus Sicht der internen Kunden – insbesondere der Mitarbeitenden der Stadtverwaltung – sowie aus Sicht der Mitarbeitenden des geplanten Amtes 04 hat bislang nicht in hinreichendem Umfang stattgefunden.

Zwischen der initialen Analysephase, der Systemauswahl und der aktuellen Pilotierung liegen rund eineinhalb Jahre. Eine Abstimmung mit weiteren relevanten Organisationseinheiten, insbesondere dem Bereich *Veränderung und Digitalisierung*, hat bisher nicht stattgefunden. Diese fehlende Einbindung hat zu einer geringen Akzeptanz der gewählten Lösung bei Teilen der Verwaltung geführt.

Ein übergeordnetes Zielbild sowie ein definiertes Wertversprechen für den IT-Service-Desk wurden bislang nicht erarbeitet. Dadurch bestehen Unklarheiten in Bezug auf dessen organisatorische Verortung, strukturelle Ausgestaltung und technologische Unterstützung. Der IT-Service-Desk wird derzeit nicht in seiner intendierten Funktion wahrgenommen – nämlich als zentraler Anlaufpunkt und Bindeglied zwischen den Mitarbeitenden der Stadtverwaltung (einschließlich externer Nutzerinnen und Nutzer) und den Mitarbeitenden der IT-Organisation (zukünftig Amt 04).

Darüber hinaus fehlen standardisierte Strukturen, Hierarchien und Prozesse zur Steuerung, Qualitätssicherung und Dokumentation der Servicevorgänge. Eine klare Differenzierung zwischen Informationsanfragen, Service Requests und Incidents ist bislang nicht etabliert. Das erforderliche Wissensmanagement, welches als Grundlage einer effizienten Ticketbearbeitung dient, ist derzeit nicht oder nur in Ansätzen vorhanden und weder organisatorisch noch prozessual verankert.

Die technologische Leistungsfähigkeit des derzeit geplanten Systems kann nicht abschließend bewertet werden. Aktuell erfolgt die Annahme und Bearbeitung von IT-Anliegen überwiegend telefonisch oder per E-Mail. Diese Vorgehensweise führt zu einer höheren individuellen Belastung der IT-Mitarbeitenden und bedingt eine klare und vollständige Dokumentation der Mitarbeitenden.

3. Zielbild der neuen Organisations- und Aufbaustruktur

Die Neuausrichtung der Stadtverwaltung Elmsborn im Bereich IT und Digitalisierung sieht die Einrichtung eines eigenständigen Amtes – Amt 04: Amt für IT und Digitalisierung – vor. Diese strukturelle Veränderung dient der Bündelung aller strategischen, operativen und technologischen Aufgaben im Themenfeld der Digitalisierung und folgt dem Ziel, eine zukunftsfähige, effiziente und bürgerorientierte Verwaltungsorganisation zu schaffen.

Das Zielbild orientiert sich an den Leitprinzipien der kommunalen Transformationsstrategie und bildet die Grundlage für den Aufbau einer modernen IT-Organisation:

- 1. Bürger- und Nutzerorientierung:** Das Amt 04 muss in der Lage sein, die Anforderungen der internen und externen Nutzerinnen und Nutzer zu erfassen, zu priorisieren und in praxistaugliche digitale Lösungen zu überführen.
- 2. Produkte, Dienstleistungen und Services:** Das Amt übernimmt die zentrale Steuerung des kommunalen IT-Portfolios, koordiniert Modernisierungs- und Digitalisierungsinitiativen, berät die Fachämter und stellt über eine kontinuierliche Qualitätssicherung die Verbesserung der IT-Dienstleistungen sicher.
- 3. Wertschöpfung, Prozesse und Organisation:** Standardisierte und zugleich flexible Organisationsstrukturen sollen sicherstellen, dass interdisziplinäre Teams effizient zusammenarbeiten und die Digitalisierung als bereichsübergreifende Querschnittsaufgabe verankert wird.
- 4. Technologie und Innovation:** Innerhalb des Amtes ist ein spezialisierter Bereich zu etablieren, der sich gezielt mit der Digitalisierung kommunaler Dienstleistungen, der Entwicklung von Bürgerportalen und der Automatisierung von Verwaltungsprozessen befasst.
- 5. Führung, Mitarbeitende und Kultur:** Eine zentrale Kommunikations- und Change-Management-Funktion ist aufzubauen. Ergänzend sollen Innovationen vorangetrieben und agile, sachgebietsübergreifende Projektteams etabliert werden, um neue Technologien zu erproben und innovative Ansätze in die Verwaltungspraxis zu überführen.

Darüber hinaus bilden Skalierbarkeit sowie eine klare Verortung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten zentrale Grundpfeiler der neuen Organisationsstruktur. Die Einführung eines Stabsbereichs sowie die Verortung von Transformation und Organisationsentwicklung schaffen die Voraussetzungen für eine agile und vernetzte Zusammenarbeit der Sachgebiete und Teams.

Das Amt 04 ist so zu konzipieren, dass es skalierbar aufgestellt ist und flexibel auf steigende oder sich wandelnde Anforderungen reagieren kann, ohne an Effizienz einzubüßen. Maßgeblich ist hierbei, das Zielbild unabhängig von bestehenden Personen oder Präferenzen zu entwickeln, um die im Rahmen der Aufgabenerhebung identifizierten Redundanzen zu vermeiden und Synergien gezielt zu nutzen.

Eine nachgelagerte, ganzheitliche Prozessanalyse stellt sicher, dass alle relevanten Abläufe reibungsfrei ineinandergreifen, Doppelstrukturen vermieden und Prozessdurchlaufzeiten

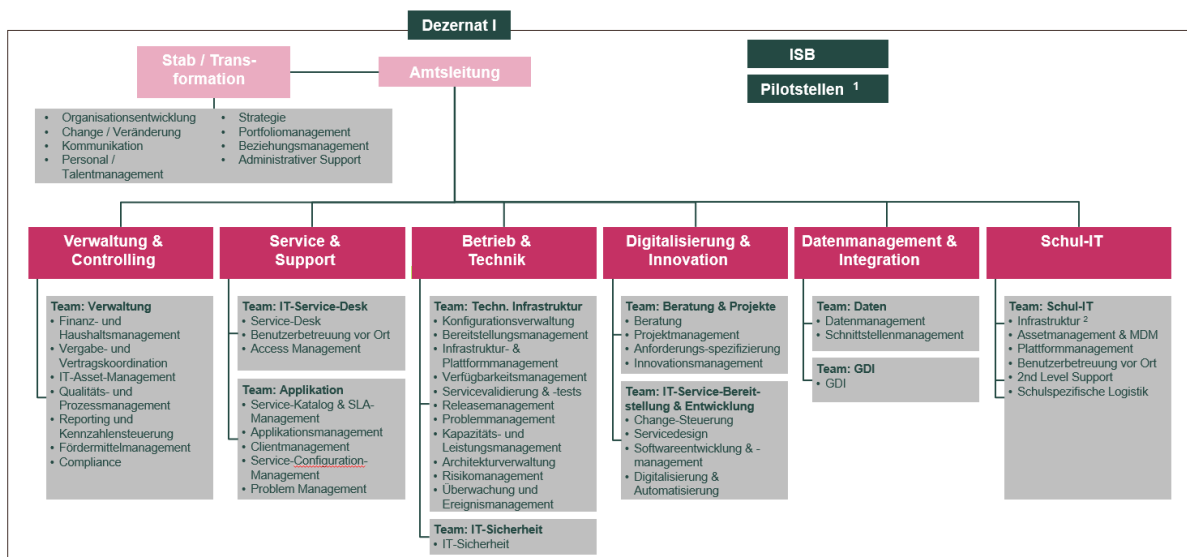
reduziert werden. Eine derartige Prozessbetrachtung ist jedoch zum aktuellen Zeitpunkt nicht Bestandteil des vorliegenden Auftrags.

3.1. Aufbaustruktur

Die nachfolgend dargestellte Zielstruktur (vgl. Abbildung 6) weist auf den ersten Blick formale Ähnlichkeiten mit der bisherigen Aufbauorganisation auf, unterscheidet sich jedoch durch wesentliche strukturelle und funktionale Veränderungen.

Kernmerkmale der neuen Struktur sind:

- die Einführung einer klar gegliederten Sachgebietsstruktur mit fachlich sinnvoller Trennung in Teams,
- die Weiterentwicklung des bisherigen Sachgebiets GIS zu einem Sachgebiet Datenmanagement und Integration,
- die Einrichtung eines Stabsbereichs zur Unterstützung der Amtsleitung sowie zur übergreifenden Steuerung von Transformation und Organisationsentwicklung – sowohl innerhalb als auch außerhalb des Amtes 04,
- sowie die Einführung einer technologisch-fachlich ausgerichteten Amtsleitung mit ausgeprägter Expertise und Steuerungskompetenz.



¹ zeitweise benötigte Ressourcen für die zeitnahe DMS-Einführung
² Perspektivische Verschiebung in das SG Betrieb & Technik

Abbildung 5: Darstellung der geplanten neuen Struktur

3.1.1. Amtsleitung mit technologisch-fachlichem Fokus

Die Einführung einer technologisch-fachlich geprägten Amtsleitung stellt eine gezielte Antwort auf die zunehmende Komplexität der Anforderungen im Bereich IT und Digitalisierung dar. Die rasante technologische Entwicklung sowie die fortschreitende digitale Transformation kommunaler Arbeitsprozesse erfordern eine Leitungsebene, die sowohl strategische Steuerung als auch fachliche Tiefenkompetenz vereint.

Die Amtsleitung übernimmt die Gesamtverantwortung für die strategische Ausrichtung, Koordination und Weiterentwicklung des Amtes. Unterstützt wird sie hierbei durch den Stabsbereich, der die Themen Transformation, Organisationsentwicklung und interne Kommunikation bündelt.

Der fachliche Schwerpunkt der Amtsleitung liegt auf den Bereichen technologische Innovationen, Systemarchitektur und operative IT-Strategie. Durch diese klare inhaltliche Fokussierung wird eine nachhaltige, zukunftsorientierte Steuerung gewährleistet. Ziel ist es, eine kontinuierliche Verbesserung der IT-Dienstleistungen, eine hohe Servicequalität und eine messbare Steigerung der Kundenzufriedenheit zu erreichen – im Sinne einer modernen, serviceorientierten Verwaltung.

3.1.2. Sachgebiete, Teams und Sachgebietsleitungen

Die bestehende Organisationsstruktur wird aufgehoben und in einem ersten Schritt durch eine klassische Amts- und Sachgebietsstruktur ersetzt. Diese Struktur bietet die notwendige Stabilität und Klarheit für den Aufbau des neuen Amtes und kann in einem Zeithorizont von etwa drei bis fünf Jahren – mit zunehmender Organisationsreife – in Richtung einer agileren, prozessorientierten Struktur weiterentwickelt werden.

Im Zielbild umfasst die Aufbauorganisation sechs Sachgebiete, die durch einen übergeordneten Stabsbereich unterstützt werden. Diese Struktur steht nicht im Widerspruch zu einem agilen, sachgebietsübergreifenden Arbeitsverständnis, sondern bildet dessen organisatorische Grundlage. Die im Stab verortete Funktion „Transformation und Organisationsentwicklung“ soll gezielt dazu beitragen, sektorales Denken aufzubrechen, bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern und Synergien zwischen Projekten und Aufgabenbereichen zu realisieren.

Die Sachgebietsleitungen tragen die disziplinarische Verantwortung für ihre jeweiligen Organisationseinheiten. Sie entscheiden gemeinsam mit der Amtsleitung über Projektzusammensetzungen, Prioritäten und Personalentwicklungsmaßnahmen. In der operativen Umsetzung werden sie durch fachliche Teamleitungen unterstützt, die die tägliche Arbeit steuern und die inhaltliche Weiterentwicklung der Themenbereiche vorantreiben.

3.1.3. Team-Leitung

Die Teamleitungen übernehmen die fachliche Führung ihrer jeweiligen Teams und unterstützen die Sachgebietsleitungen bei der Weiterentwicklung der inhaltlichen Schwerpunkte. Ihnen obliegt keine disziplinarische Personalverantwortung; sie verfügen jedoch über Weisungsbefugnis im Rahmen der fachlichen Aufgabenerfüllung und des operativen Tagesgeschäfts.

Zu ihren Kernaufgaben zählen die Sicherstellung der inhaltlichen Qualität, die Priorisierung der Arbeitspakete sowie die Förderung der fachlichen Kompetenzentwicklung der Teammitglieder. Sie bilden damit das Bindeglied zwischen strategischer Steuerung und

operativer Umsetzung und tragen wesentlich zur Leistungsfähigkeit und Dynamik der neuen Amtsstruktur bei.

3.2. IT-Service-Desk

Ziel ist der schrittweise Aufbau eines zentralen, standardisierten und serviceorientierten IT-Service-Desks als integraler Bestandteil des künftigen Amtes 04 – Amt für IT und Digitalisierung. Der IT-Service-Desk soll als zentrale Kommunikations- und Steuerungseinheit für sämtliche IT-bezogenen Anfragen, Störungen und Serviceleistungen fungieren und damit eine zentrale Schnittstelle zwischen den Mitarbeitenden der Stadtverwaltung und der IT-Organisation bilden.

Zur Erreichung dieses Zielbildes sind insbesondere folgende Maßnahmen erforderlich:

- **Entwicklung eines Ziel- und Wertversprechens:** Der IT-Service-Desk soll als kundenorientierte, transparente und verbindliche Servicestelle positioniert werden, die die Qualität und Nachvollziehbarkeit der IT-Leistungen sicherstellt.
- **Prozessuale und organisatorische Verankerung:** Die Abläufe des IT-Service-Desks sind entlang der ITIL-Standards zu strukturieren. Dazu gehören die klare Differenzierung von Anfragen (Information, Request, Incident), die Definition von Eskalationsstufen und die Festlegung von Servicezeiten.
- **Einführung verbindlicher Rollen und Verantwortlichkeiten:** Zur Sicherstellung eines geordneten Betriebs sind klare Rollenprofile (z. B. First-Level-, Second-Level-Support, Service-Owner) zu definieren und organisatorisch zuzuordnen.
- **Aufbau eines systematischen Wissensmanagements:** Eine zentrale Wissensdatenbank ist einzurichten und fortlaufend zu pflegen, um die Bearbeitungszeiten zu verkürzen, Wiederholungsanfragen zu vermeiden und die Servicequalität zu erhöhen.
- **Technologische Integration:** Das Service-Desk-System ist in die bestehende IT-Infrastruktur zu integrieren, um eine durchgängige Dokumentation, automatisierte Workflows und ein aussagekräftiges Reporting zu ermöglichen.

Ein professionell etablierter IT-Service-Desk bildet das Rückgrat einer modernen IT-Service-Organisation. Er gewährleistet eine nachvollziehbare, transparente und bürgerorientierte Serviceerbringung und trägt wesentlich zur Effizienzsteigerung sowie zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden und Nutzerinnen und Nutzer der Stadtverwaltung Elms horn bei.

3.3. Ausbau von Fachlichkeit und Spezialisierung

Im Zuge der Gründung des Amtes 04 und der Einführung der neuen Aufbau- und Organisationsstruktur ist die gezielte Stärkung der Fachlichkeit innerhalb der einzelnen Sachgebiete und Teams von zentraler Bedeutung. Ziel ist es, vorhandene Kompetenzen zu bündeln, technische Expertise zu vertiefen und Spezialisierungen in strategisch relevanten Themenfeldern systematisch aufzubauen.

Hierdurch soll die fachliche Leistungsfähigkeit des Amtes nachhaltig gestärkt und zugleich die Qualität der IT-Dienstleistungen für die Stadtverwaltung Elms horn erhöht werden. Der Ausbau von Fachwissen und technischer Kompetenz ist dabei als kontinuierlicher Entwicklungsprozess zu verstehen, der durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen, Weiterbildung und Wissenstransfer unterstützt werden muss.

Parallel dazu ist ein geplanter und bedarfsorientierter Ressourcenaufbau erforderlich, um die neuen Aufgaben und Verantwortungsbereiche adäquat abbilden zu können. Nur durch eine entsprechende personelle Ausstattung können die angestrebten Spezialisierungen wirksam umgesetzt und dauerhaft gesichert werden.

In einem weiterführenden Entwicklungsschritt sollte die Einführung einer IT-Fachkarriere geprüft werden, die eine alternative Laufbahnperspektive zur klassischen disziplinarischen Führung bietet. Diese ermöglicht die Förderung von Mitarbeitenden mit hoher fachlicher Expertise und unterstützt den Aufbau einer modernen, wissensbasierten Organisationskultur. Eine solche Fachkarriere trägt dazu bei, die Attraktivität des Arbeitgebers Stadt Elms horn zu erhöhen und die Bindung qualifizierter Fachkräfte langfristig zu sichern.

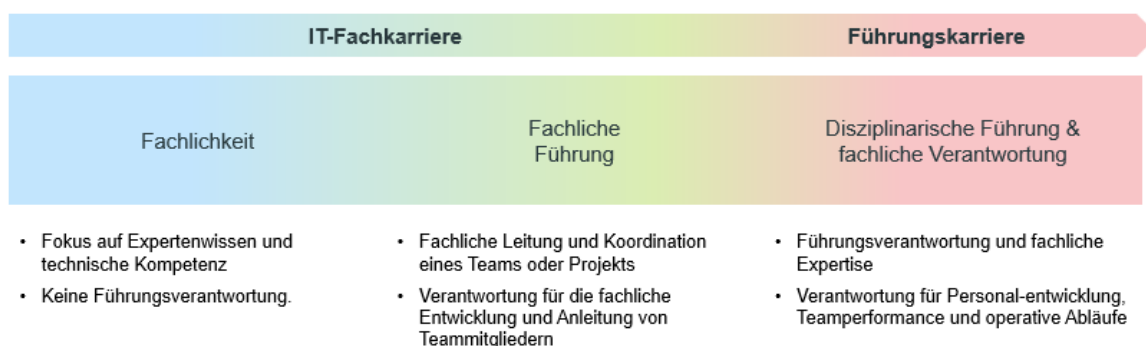


Abbildung 6: Konzeptionelle Darstellung IT-Fachkarriere

3.3.1. Personelle Besetzung

Die im Rahmen der Aufgabenerhebung gewonnenen Erkenntnisse werden im nächsten Schritt der Umsetzung (Initialisierungsphase) auf die neuen organisatorischen Cluster der Soll-Aufbaustruktur übertragen. Auf dieser Grundlage wird eine erste Indikation zur Zuordnung der bestehenden Mitarbeitenden innerhalb der neuen Organisationsstruktur entwickelt. Dabei wird für jedes Sachgebiet und jedes Team eine vorläufige personelle Verortung vorgenommen. Diese Zuordnungen werden auf quantitativen Auswertungen der erhobenen Daten beruhen sowie einer initialen Abstimmung mit dem Kernteam des Projektes. Sie bilden jedoch keine abschließende Festlegung, sondern eine Orientierung, die im weiteren Verlauf durch qualitative Einschätzungen ergänzt und validiert werden muss. Insbesondere sind die Rückmeldungen der derzeitigen beziehungsweise zukünftigen Sachgebietsleitungen sowie die individuellen Entwicklungspotenziale und Veränderungsbereitschaften der Mitarbeitenden zu berücksichtigen.

Die zu entwickelnden Indikationen dienen somit als Grundlage für die anstehenden Einzel- und Orientierungsgespräche mit den betroffenen Mitarbeitenden. In diesen Gesprächen sollen sowohl die Passfähigkeit der Zuordnungen als auch individuelle Perspektiven und Entwicklungsbedarfe erörtert werden.

Die zugrundeliegenden Daten und Auswertungen sind bereits in der bestehenden Excel-Datei zur Analyse der VZÄ-Kapazitäten dokumentiert. Es ist ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass es sich hierbei um eine überwiegend zahlenbasierte Analyse handeln wird, die einer weitergehenden fachlichen und organisatorischen Validierung bedarf. Eine endgültige personelle Besetzung der neuen Struktur kann erst nach Abschluss dieser vertieften Abstimmungen und Bewertungen erfolgen.

4. Strategie zur Umsetzung

Die geplante Gründung des *Amtes 04 – Amt für IT und Digitalisierung* sowie die damit verbundene Reorganisation verfolgen das Ziel, die vorhandenen personellen und technischen Ressourcen effizienter einzusetzen und die IT-Infrastruktur der Stadtverwaltung Elms horn schrittweise zu modernisieren und zu erweitern.

Im Mittelpunkt steht dabei eine ganzheitliche Betrachtung der IT, die neben Infrastruktur und Services auch die Themenfelder Digitalisierung, Datenmanagement, künstliche Intelligenz (KI) sowie IT-Service-Management umfasst.



Abbildung 7: Reorganisationsplan

Das Amt 04 soll künftig als zentraler und verlässlicher Partner für alle technischen und IT-fachlichen Fragestellungen innerhalb der Stadtverwaltung agieren. Seine Aufgabe ist es, die digitale Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu sichern, Innovationen zu fördern und die Servicequalität gegenüber den internen und externen Nutzerinnen und Nutzern kontinuierlich zu verbessern.

Die Umsetzung der Neustrukturierung erfolgt in **drei Phasen**:

1. **Initialisierungsphase** – abschließende Klärung grundlegender Strukturfragen und Vorbereitung der Reorganisation,
2. **Reorganisationsphase** – Überführung der bestehenden Ressourcen in die neue Aufbauorganisation,
3. **Aufbauphase** – gezielter Ausbau von Ressourcen und Kompetenzen entsprechend der in der Organisationsuntersuchung definierten Zielstruktur.

Rahmenbedingungen und Prämissen

Innerhalb der Initialisierungsphase sind wesentliche Grundsatzentscheidungen zur künftigen Amtsstruktur abschließend zu treffen. Hierzu zählen insbesondere:

1. das organisatorische und operative **Setup des IT-Service-Desks**, einschließlich der Definition eines Ownership-Modells, sowie
2. die **Verlagerung GIS-bezogener Ressourcen** in das Dezernat III.

Für beide Themenfelder bestehen derzeit noch offene Klärungsbedarfe. Diese Entscheidungen haben einen maßgeblichen Einfluss auf die spätere Struktur, die Zuordnung von Personalkapazitäten und die inhaltliche Aufgabenverteilung.

Da diese Punkte derzeit noch nicht abschließend entschieden sind, erfolgt die Beschreibung der Umsetzungsstrategie auf Basis von **Prämissen** und **präferierten Szenarien**:

- Einrichtung eines zentralen IT-Service-Desks mit dedizierten personellen Kapazitäten, einem leistungsfähigen First-Level-Support sowie klar definiertem Ownership im First-Level-Bereich.
- Verlagerung der vermessungsbezogenen Aufgaben sowie der zugehörigen Kapazitäten (gemäß Ist-Analyse rund 3,5 bis 4,0 VZÄ) in das Dezernat III, einschließlich der fachlichen Neuverortung der entsprechenden Tätigkeiten.

Die **Reorganisationsphase** beschreibt die Integration der bestehenden Ressourcen in die neue Amtsstruktur ohne unmittelbaren Personalaufbau. Der **Aufbauphase** kommt die Aufgabe zu, die im Rahmen der Organisationsuntersuchung definierten neuen Rollen und Kapazitäten schrittweise zu besetzen, um die langfristige Zielstruktur vollständig umzusetzen.

4.1. Initialisierungsphase

Die Initialisierungsphase dient der Vorbereitung der organisatorischen und personellen Umsetzungsschritte. Sie umfasst die abschließende Klärung der offenen Strukturfragen sowie die Einbindung relevanter Stakeholder und Mitarbeitender.

Zur Konkretisierung der offenen Punkte werden zwei **thematische Workshops** durchgeführt:

- ein Workshop zur finalen Definition und **organisatorischen Verankerung des IT-Service-Desks**,
- sowie ein Workshop zur **Klärung der GIS-Verortung** und der zugehörigen Ressourcenverschiebung.

Diese Phase kann in Teilen parallel zu den ersten Einzelgesprächen der Reorganisationsphase verlaufen.

Darüber hinaus ist in der Initialisierungsphase die **Abstimmung der Soll-Prozesse** einschließlich der Schnittstellen, Verantwortlichkeiten und Kommunikationswege vorzunehmen. Ziel ist es, im weiteren Verlauf der Reorganisation eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen den Sachgebieten sicherzustellen und Unklarheiten oder Doppelstrukturen zu vermeiden.

Die Ergebnisse dieser Phase bilden die verbindliche Grundlage für die anschließende Reorganisationsphase und gewährleisten, dass die Umsetzung auf einem abgestimmten, nachvollziehbaren und fachlich fundierten Konzept basiert.

4.1.1. IT-Service Desk

Ein zentraler Bestandteil der Neustrukturierung und Reorganisation des Amtes 04 ist die **Einführung eines modernen IT-Service-Desks** als zentrale Anlaufstelle für alle IT- und Digitalisierungsanliegen innerhalb der Stadtverwaltung.

Die Maßnahme stellt einen wesentlichen Baustein zur Neuausrichtung der gesamten IT-Organisation dar und verfolgt das Ziel, die Effizienz, Transparenz und Serviceorientierung der IT-Leistungen deutlich zu erhöhen. Neben der organisatorischen Einführung des Service-Desks umfasst diese Phase auch die grundlegende Neustrukturierung der IT-Serviceprozesse.

Ein hierfür vorgesehenes **Team von ca. 2-3 VZÄ** übernimmt die weitere konzeptionelle und organisatorische Ausarbeitung der Grundlagen. Zu den Aufgaben dieses Teams zählen insbesondere:

- die Definition und Dokumentation der organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen des IT-Service-Desks,
- die Entwicklung und Abstimmung von Arbeitsabläufen und Zuständigkeiten,
- die Integration der IT-Service-Prozesse in die künftige Amtsstruktur,
- sowie die Sicherstellung einer effizienten Zusammenarbeit zwischen den Sachgebieten und Teams.

Durch diese vorbereitenden Maßnahmen wird die Grundlage für einen **leistungsfähigen und anwenderorientierten IT-Service-Desk** geschaffen, der auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden der Stadtverwaltung sowie externer Nutzerinnen und Nutzer schnell und zielgerichtet reagieren kann.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor in dieser Phase ist die **frühzeitige und transparente Kommunikation** der geplanten Veränderungen gegenüber allen Beteiligten. Dadurch sollen Akzeptanz geschaffen, Unsicherheiten vermieden und eine aktive Mitgestaltung durch die Mitarbeitenden ermöglicht werden (vgl. Kapitel 5 – Kommunikations- und Change-Management).

Der **Zeitpunkt der Inbetriebnahme** des neuen IT-Service-Desks wird in enger Abstimmung zwischen Projektleitung, Amtsleitung und den beteiligten Teams festgelegt und rechtzeitig kommuniziert.

Für die technische Umsetzung sind parallel die **technologischen und infrastrukturellen Voraussetzungen** zu schaffen. Dazu zählen insbesondere:

- die **Anpassung der Kommunikationsinfrastruktur**,
- die **Einführung einer zentralen Rufnummer** für den IT-Service-Desk zur Anonymisierung und Bündelung eingehender Anfragen,
- sowie die **Einrichtung eines zentralen Ticket- und Wissensmanagementsystems**.

Diese Maßnahmen tragen zu einer höheren Effizienz, einer klareren Aufgabenverteilung und einer verbesserten Servicequalität bei. Sie bilden die Grundlage für die erfolgreiche Integration des IT-Service-Desks in die neue Struktur des Amtes 04 und sind zugleich ein entscheidender

Schritt zur Etablierung einer modernen, leistungsfähigen IT-Serviceorganisation innerhalb der Stadtverwaltung Elmshorn.

Verantwortlich	Sachgebietsleitung Service & Support
Unterstützung	Externe Begleitung, Stab und zukünftige Amtsleitung
Zeitraum	Ende Q1 2026

4.2. Reorganisations-Phase

4.2.1. Stufe 1 – Initiale Reorganisation

Die **initiale Reorganisation** bildet den operativen Startpunkt der neuen Organisationsstruktur. Sie verfolgt das Ziel, die grundlegenden organisatorischen Rahmenbedingungen zu schaffen, den Personalbestand auf die neue Struktur auszurichten und erste Synergieeffekte nutzbar zu machen.

Parallel dazu wird die **Besetzung der Amtsleitung** initiiert. Diese Position stellt eine zentrale Führungs- und Steuerungsfunktion dar und ist maßgeblich für den Erfolg der Reorganisation verantwortlich. Mit der Besetzung dieser Schlüsselrolle wird sichergestellt, dass die Leitungsebene über die notwendige fachliche, technologische und organisatorische Kompetenz verfügt, um den Transformationsprozess zu steuern.

Die Reorganisation folgt einem **hierarchisch gestuften Vorgehen**:

1. Besetzung der Sachgebietsleitungen und Stabsleitung:

- Im ersten Schritt werden die Leitungsfunktionen der sechs vorgesehenen Sachgebiete sowie des Stabsbereichs besetzt.
- Die Besetzungen erfolgen auf Grundlage der abgestimmten und neu definierten Stellenbeschreibungen.
- Die Ausschreibungen / Interessenbekundungen werden vorrangig intern durchgeführt, um die vorhandene Fachkompetenz zu nutzen und die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem neuen Amt zu stärken.
- Gleichzeitig werden erforderliche Schulungs- und Weiterbildungsbedarfe erhoben und zeitnah eingeplant, um die Qualifikation der künftigen Führungskräfte sicherzustellen.

2. Besetzung der Teamleitungen:

- In einem zweiten Schritt werden die Teamleitungen in den Sachgebieten ernannt, in denen eine Teamstruktur vorgesehen ist.
- Die Auswahl erfolgt analog zu den Sachgebietsleitungen auf Basis der jeweiligen fachlichen und persönlichen Eignung sowie vorhandener Qualifikationen.

Im weiteren Verlauf dieser Stufe erfolgt die **Feinabstimmung der Arbeitsabläufe, Zuständigkeiten und Schnittstellen** zwischen den neu gebildeten Teams und Sachgebieten. Diese Abstimmung dient dazu, Verantwortlichkeiten klar zu definieren und eine reibungslose Zusammenarbeit sicherzustellen.

Besonderes Augenmerk liegt auf der **Konsolidierung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit**, um mögliche Doppelstrukturen zu vermeiden und effiziente Kommunikationswege zu etablieren.

Im Rahmen dieser initialen Reorganisation erfolgt auch eine **erste thematische Bündelung der vorhandenen Ressourcen** aus den bisherigen Organisationseinheiten des Haupt- und Rechtsamtes in die künftigen Verantwortungsbereiche des Amtes 04. Die Zuordnung dient der **Abbildung der neuen Servicestruktur** entlang der fachlichen Schwerpunkte und erfolgt auf Basis der bestehenden Aufgabeninhalte, nicht auf Ebene einzelner Personen. Damit wird die Grundlage für eine geordnete Überleitung der Aufgaben in die nachgelagerten Aufbauphasen geschaffen.

In dieser Phase erfolgt im Sachgebiet **Betrieb & Technik** ein **gezielter Aufbau zentraler Betriebskapazitäten**. Besonders das Themenfeld **IT-Sicherheit / Cyber-Security** wird um **+0,46 VZÄ** gebündelt, um den steigenden Anforderungen an Informationssicherheit und Systemschutz gerecht zu werden. Im Gegenzug werden Ressourcen in der **Architekturentwicklung** (-0,34 VZÄ) und der **Konfigurationsverwaltung** (-0,26 VZÄ) reduziert, um den Fokus stärker auf den operativen Betrieb zu legen. Diese Umverteilungen erfolgen innerhalb des bestehenden Personalkörpers und führen insgesamt zu einer **Stärkung der technischen Kernleistungen**.

Durch die Umwandlung von Aufgaben (**-8,52 VZÄ**) aus dem bisherigen **GIS-Bereich** wird die Grundlage für das übergreifende Daten- und Schnittstellenmanagement gelegt. Damit werden **+5,0 VZÄ** (davon +4,0 VZÄ GDI und +1,0 VZÄ Datenmanagement) im neuen Sachgebiet Datenmanagement und Integration verortet. Das Sachgebiet übernimmt künftig die Verantwortung für Datenmanagement, Integration- und Schnittstellenmanagement sowie Geodaten-Infrastruktur. Gleichzeitig werden die weiteren 3-3,5 VZÄ, welche der Vermessung zugeschrieben werden in das Dezernat III verlagert. Dies ermöglicht den klaren Fokus auf IT- und Digitalisierungsthemen im neuen Amt 04.

Im Bereich **Digitalisierung & Innovation** sollen erste Grundsteine in den beratungs- und steuerungsnahen Tätigkeiten gelegt werden. Diese werden aus dem aktuellen Projektmanagementkapazitäten gezogen. Der Aufbau erfolgt in **Beratung (+0,44 VZÄ)** und **Anforderungsmanagement (+0,40 VZÄ)**, während das **Projektmanagement (-0,68 VZÄ)** reduziert wird. Dadurch wird die Einheit stärker als Partnerin für Fachämter und weniger als Umsetzungs-Team positioniert.

In der **Schul-IT** erfolgt kein quantitativer Aufbau bzw. Abbau. Die bestehenden Ressourcen bleiben inhaltlich und strukturell unverändert, bis die Schnittstellen zu Betrieb & Technik sowie Service & Support final abgestimmt sind bzw. wie in Abschnitt 4.2.2 beschrieben perspektivisch zusammenfließen.

Im **Service & Support**-Bereich kommt es zu einer **leichten Reduktion** in den aktuellen **Service Desk nahen Tätigkeiten** (-0,55 VZÄ). Diese Entlastung ist Ergebnis der geplanten Zentralisierung und Vorbereitung auf das künftige Service-Fulfilment-Modell.

Im zukünftigen **Stab / Transformation** erfolgt eine ausgeglichene Ressourcenumverteilung: Der **Aufbau im Portfoliomanagement (+0,25 VZÄ)** stärkt die Fähigkeit des Amtes, Projekte

und Initiativen gezielt zu priorisieren, zu steuern und mit den strategischen Zielen der Stadt Elmshorn abzugleichen. Die Fokussierung **von Kommunikationskapazitäten erlaubt eine leichte Ressourcenreduzierung (-0,35 VZÄ)** und unterstützt eine klarere Rollentrennung: Operative Kommunikationsaufgaben werden künftig stärker in die Linienverantwortung (Sachgebietsleitungen) überführt, während der Stab sich auf übergreifende Steuerung, Priorisierung und Wirkungskontrolle konzentriert. Damit gewinnt der Stab an **strategischer Relevanz** – weniger in der operativen Ausführung, dafür stärker als methodisches und steuerndes Zentrum des Veränderungsprozesses.

Aus dem Bereich **Verwaltung & Controlling** werden bestimmte Aufgaben, welche fachlich verortet wurden, ausgelagert. Die Veränderungen führen zu einer stärkeren Fokussierung auf Steuerung und Verwaltungstätigkeiten.

In der initialen Reorganisationsphase entsteht die Basis der neuen Struktur, ein erster **Aufbau im Datenmanagement** und eine **Konzentration der Aufgaben im Bereich IT-Sicherheit**.

Aufgaben im Bereich **Projektmanagement** und **Service-Desk** werden hingegen leicht konsolidiert. Andere Bereiche bleiben weitgehend stabil. Die interne Umverteilung stärkt gezielt **operative Sicherheit, Datenkompetenz und legt die Basis für die beratende Rolle des Amtes in der Stadtverwaltung Elmshorn**, ohne den Gesamtpersonalbestand zu verändern. Sie bildet damit die Grundlage für einen wirksamen Aufbau in den folgenden Phasen.

Die neue Organisationsstruktur wird vollumfänglich operationalisiert, indem alle Mitarbeitenden ihre neuen Aufgaben und Zuständigkeiten auf Grundlage der abgestimmten Stellen- und Aufgabenbeschreibungen wahrnehmen. Diese Phase markiert den formalen Übergang der bisherigen IT-Organisation in das neu gegründete Amt 04.

Amt	Sachgebiet	IST - Summe	Verschiebung	Verschoben - Summe
Amt 04	Betrieb & Technik	7,75 VZÄ	↑ 0,25 VZÄ	8,00 VZÄ
Amt 04	Datenmanagement und Integration	0,00 VZÄ	↑ 5,00 VZÄ	5,00 VZÄ
Amt 04	GIS	8,52 VZÄ	↓ -8,52 VZÄ	0,00 VZÄ
Amt 04	Digitalisierung & Innovation	6,33 VZÄ	↑ 0,47 VZÄ	6,80 VZÄ
Amt 04	Schul-IT	6,48 VZÄ	↑ 0,00 VZÄ	6,48 VZÄ
Amt 04	Service & Support	5,78 VZÄ	↑ 0,13 VZÄ	5,91 VZÄ
Amt 04	Stab / Transformation	1,31 VZÄ	↓ -0,26 VZÄ	1,05 VZÄ
Amt 04	Verwaltung & Controlling	5,49 VZÄ	↓ -0,07 VZÄ	5,42 VZÄ
Amt x	Vermessung	0,00 VZÄ	↑ 3,00 VZÄ	3,00 VZÄ
Summe		41,66 VZÄ	0,00 VZÄ	41,66 VZÄ

Abbildung 8: Initiale Reorganisation

Verantwortlich	Sachgebietsleitungen, Komm. Leitungen
Unterstützung	Amtsleitung, Stab, Externe Begleitung
Zeitraum	Ende Q1 2026

4.2.2. Stufe 2 – Perspektivische Verschiebung

In der zweiten Stufe der Reorganisation erfolgt eine **vertiefte Anpassung der Ressourcenverteilung** und eine **Feinsteuerung der organisatorischen Verantwortlichkeiten** auf Basis der Ergebnisse der vorangegangenen Analysen und Workshops.

Im Rahmen der durchgeführten Organisationsuntersuchung und der vertiefenden Gespräche („Deep Dives“) mit den Teams Schul-IT und GIS wurden weitere **Synergiepotenziale** zwischen dem Team Schul-IT und dem Team Allgemeine IT identifiziert. Diese betreffen insbesondere die Bereiche des **First-Level-Supports** sowie der **IT-Infrastruktur**.

Mit dem Fortschreiten der **bereits laufenden Zentralisierung der IT-Infrastruktur** werden Kapazitäten innerhalb des Teams Schul-IT frei, die teilweise auf das künftige Team Betrieb und Technik übergehen und teilweise durch die Zentralisierung entfallen. Die so frei werdenden Ressourcen – voraussichtlich im Umfang von ca. 0,5 VZÄ – sollen auf die strategischen Wachstumsfelder Mobile Device Management (MDM) und Plattformmanagement innerhalb des Teams Schul-IT umverteilt werden.

Die genaue Zuordnung und Verteilung der Kapazitäten erfolgt im weiteren Projektverlauf in enger Abstimmung mit den jeweiligen Sachgebietsleitungen und der Amtsleitung. Die Ergebnisse dieser Abstimmung werden dokumentiert und fließen in die fortlaufende Personal- und Ressourcenplanung des Amtes 04 ein.

Durch diese schrittweise Zusammenführung werden nicht nur **Redundanzen abgebaut**, sondern auch **Kooperation und Wissenstransfer zwischen den Sachgebieten nachhaltig gestärkt**. Langfristig trägt dieser Ansatz zur **Steigerung der Effizienz**, zur besseren Nutzung der vorhandenen Ressourcen und zur Etablierung einer vernetzten, flexiblen IT-Organisation bei.

Verantwortlich	Sachgebietsleitung Schul-IT
Unterstützung	Amtsleitung, Stab
Zeitraum	tbd

4.3. Aufbau-Phase

Der schrittweise Aufbau der personellen Ressourcen des Amtes 04 – Amt für IT und Digitalisierung ist aus fachlicher, organisatorischer und strategischer Sicht zwingend erforderlich. Ziel dieser Phase ist es, die personellen Kapazitäten so zu erweitern, dass die Kern- und Querschnittsaufgaben des Amtes dauerhaft, qualitativ hochwertig und im Einklang mit den Standards moderner IT-Organisationen erfüllt werden können.

Die im Rahmen der durchgeführten Organisationsuntersuchung gewonnenen Erkenntnisse zeigen deutlich, dass die derzeit vorhandenen personellen Ressourcen bereits über das kalkulatorisch vorgesehene Maß hinaus ausgelastet sind. Das bestehende Personalvolumen reicht nicht aus, um die Vielzahl der Aufgaben und Anforderungen innerhalb der geforderten Qualitäts- und Zeitrahmen zu bewältigen. Diese Überlastung führt zu spürbaren Effizienzverlusten, beeinträchtigt die Arbeitsqualität und erhöht das Risiko operativer Engpässe in der Aufgabenerledigung.

Trotz der bestehenden hohen Arbeitsbelastung konnte festgestellt werden, dass wesentliche Aufgaben und Tätigkeiten derzeit nicht im erforderlichen Umfang und mit der notwendigen fachlichen Präzision umgesetzt werden. Dies betrifft sowohl operative Aufgaben im IT-Betrieb als auch strategische und konzeptionelle Themen im Bereich Digitalisierung, Datenmanagement und IT-Service-Management.

Darüber hinaus wurde im Zuge der Untersuchung deutlich, dass zentrale Zukunftsthemen der Verwaltung — insbesondere die Implementierung und Weiterentwicklung von IT-Service-Management-Prozessen gemäß ITIL, das strukturierte Datenmanagement, der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) sowie die End-to-End-Digitalisierung von Verwaltungsprozessen — aktuell nur unzureichend oder gar nicht adressiert werden. Diese Defizite gefährden die langfristige Leistungs- und Zukunftsfähigkeit der Stadtverwaltung und schränken die Fähigkeit zur effizienten Erbringung digitaler Verwaltungsleistungen erheblich ein.

Die erfolgreiche Etablierung des *Amtes 04 – Amt für IT und Digitalisierung* erfordert daher eine schrittweise, bedarfsgerechte und strategisch ausgerichtete Erweiterung der personellen Kapazitäten. Der Personalaufbau stellt dabei einen zentralen Erfolgsfaktor für die Umsetzung der digitalen Transformationsziele der Stadtverwaltung Elms horn dar und verhindert, dass sich ineffiziente Parallelstrukturen („Schatten-IT“) in anderen Ämtern etablieren, wodurch Synergien verloren gehen und die übergreifende Steuerbarkeit der IT-Landschaft nachhaltig beeinträchtigt wird.

Ziel ist es, die organisatorische Leistungsfähigkeit des neuen Amtes sukzessive zu stärken, bestehende Belastungen zu reduzieren und die notwendigen Kompetenzen in Schlüsselbereichen dauerhaft zu verankern. Der Personalaufbau erfolgt in **zwei zeitlich und inhaltlich aufeinander abgestimmten Ausbaustufen**, die unterschiedliche Schwerpunkte adressieren:

- Die **erste Aufbaustufe** konzentriert sich auf die Stabilisierung des IT-Betriebs, den Aufbau zentraler Steuerungs- und Supportfunktionen sowie die Schaffung erster Innovationskapazitäten. Sie legt damit die Grundlage für eine stabile, sichere und serviceorientierte IT-Organisation.
- Die **zweite Aufbaustufe** dient der strategischen Weiterentwicklung und inhaltlichen Vertiefung des Amtes 04. Sie verankert dauerhaft die Themen Datenmanagement, Digitalisierung, Innovation, Change-Management und Kommunikation als integrale Bestandteile einer modernen, zukunftsfähigen Verwaltungsorganisation.

Durch dieses gestufte Vorgehen wird sichergestellt, dass der Personalaufbau sowohl an den organisatorischen Reifegrad als auch an die finanziellen und strukturellen Rahmenbedingungen der Stadtverwaltung angepasst ist. Gleichzeitig wird die notwendige Flexibilität gewahrt, um auf technologische und organisatorische Veränderungen angemessen reagieren zu können.

Mit Umsetzung der Aufbauphase wird das Amt 04 in die Lage versetzt, seine Aufgaben effizient, proaktiv und strategisch auszurichten. Die personelle Stärkung erhöht die Handlungsfähigkeit in allen zentralen Themenfeldern und schafft die Basis für eine moderne, agile und zukunftsfähige IT-Organisation.

Darüber hinaus trägt die Aufbauphase dazu bei, die Servicequalität gegenüber den Fachämtern und den Bürgerinnen und Bürgern deutlich zu steigern, Innovationen schneller umzusetzen und die Stadtverwaltung insgesamt resilienter gegenüber technologischen und organisatorischen Veränderungen aufzustellen.

4.3.1. Stufe 3 – Initialer Aufbau inkl. Pilotstellen

4.3.1.1. Beschreibung des 1. Ressourcenaufbaus

Im Rahmen der ersten Aufbaustufe erfolgt der gezielte personelle Ausbau des Amtes 04 um jeweils eine Vollzeitäquivalenz (1,0 VZÄ) in den Bereichen Betrieb & Technik, Service & Support sowie Stab / Transformation.

Ergänzend ist die Einrichtung von ein bis zwei Pilotstellen im Bereich Innovation & Digitalisierung vorgesehen, um erste Digitalisierungsinitiativen gezielt voranzutreiben und neue Impulse für die Modernisierung der Stadtverwaltung zu setzen.

Ziel dieser Maßnahmen ist die kurzfristige Stärkung der Handlungsfähigkeit des Amtes in zentralen Service-, Steuerungs- und Entwicklungsbereichen sowie der Aufbau einer strukturellen Grundlage für die nachhaltige Digitalisierung der Stadtverwaltung.

Bereich: Betrieb & Technik

Der Personalaufbau im Bereich Betrieb & Technik konzentriert sich auf die Themenfelder IT-Sicherheit / Cyber-Security, Kapazitäts- und Leistungsmanagement, Problem- und Releasemanagement, Risikomanagement, Servicevalidierung und -tests, Überwachung und Ereignismanagement sowie Verfügbarkeitsmanagement.

Die neu zu schaffende Stelle übernimmt operative und strategische Verantwortung in diesen zentralen Bereichen, um den technischen Betrieb zu stabilisieren, Sicherheitsrisiken zu reduzieren und die Qualität der IT-Services nachhaltig zu verbessern.

Kernaufgaben umfassen:

- Aufbau eines strukturierten IT-Sicherheits- und Risikomanagementsystems,
- Etablierung von Prozessen für Systemüberwachung, Ereignismanagement und Servicevalidierung,
- Implementierung standardisierter Verfahren im Release- und Problemmanagement,
- sowie die Einführung eines vorausschauenden Kapazitäts- und Leistungsmanagements zur besseren Ressourcensteuerung.
- Diese Maßnahmen tragen wesentlich zur Erhöhung der Betriebssicherheit, Verfügbarkeit und Effizienz der städtischen IT-Infrastruktur bei.

Bereich: Service & Support

Der Personalaufbau im Bereich Service & Support zielt auf die Professionalisierung der Serviceprozesse und eine verbesserte Unterstützung der Mitarbeitenden der Stadtverwaltung Elms horn ab.

Die neue Stelle wird sich schwerpunktmäßig mit den Themen Applikationsmanagement, Servicekontinuitätsverwaltung, Service-Level-Management sowie Wissensmanagement befassen.

Zu den zentralen Aufgaben zählen:

- die strukturierte Betreuung und Pflege der eingesetzten Anwendungen,
- die Sicherstellung der Serviceverfügbarkeit durch abgestimmte Wiederanlaufkonzepte,
- die Einführung und Pflege eines verbindlichen Service-Level-Managements,
- sowie der Aufbau eines organisationsweiten Wissensmanagements zur Sicherung und Weitergabe von IT-Know-how.

Durch diesen Ausbau werden Servicequalität, Transparenz und Effizienz deutlich verbessert und die IT-Organisation stärker an den Bedürfnissen der internen Kunden ausgerichtet.

Bereich: Stab / Transformation

Der Stabsbereich Transformation erhält eine zusätzliche Stelle mit dem Ziel, die übergeordnete Steuerungs-, Kommunikations- und Entwicklungsfunktion des Amtes 04 weiter auszubauen. Die neue Funktion wird insbesondere die Themen Beziehungsmanagement, Personal- und Talentmanagement sowie Portfoliomanagement verantworten.

Kernaufgaben sind:

- die Priorisierung und Steuerung von IT-Projekten über ein strukturiertes Portfoliomanagement,
- die Etablierung eines Beziehungsmanagements zwischen IT, Fachämtern und Verwaltungsleitung,
- sowie der Aufbau eines Talent- und Kompetenzmanagements, um Mitarbeitende gezielt zu entwickeln und langfristig zu binden.

Damit wird der Stabsbereich in die Lage versetzt, die Digitalisierung der Verwaltung strategisch zu koordinieren und den kulturellen Wandel aktiv zu gestalten.

Bereich: Innovation & Digitalisierung (Pilotstellen)

Zur Stärkung der Innovationskraft und zur gezielten Förderung digitaler Transformationsprojekte werden in der ersten Aufbaustufe ein bis zwei Pilotstellen im Bereich Innovation & Digitalisierung eingerichtet. Diese Positionen sind projektorientiert ausgestaltet und sollen flexibel auf neue Anforderungen und technologische Entwicklungen reagieren.

Der Schwerpunkt liegt auf der **Initiierung, Begleitung und Umsetzung von Digitalisierungsprojekten** mit besonderem Fokus auf:

- Entwicklung und Einführung der DMS-Lösungen sowie weiterer digitaler Bürger- und Serviceportale,
- Prozessautomatisierung und Workflow-Digitalisierung,

- sowie der Pilotierung neuer Technologien, wie etwa KI-basierter Anwendungen oder Assistenzsysteme.

Die Pilotstellen dienen neben der Unterstützung von Kerndigitalisierungsprojekten auch als *Innovationslabor* innerhalb des Amtes 04, um zukunftsorientierte Themen in einer frühen Phase zu erproben, zu bewerten und in die Gesamtorganisation zu überführen. Nach einer **Laufzeit von 18 Monaten** erfolgt eine strukturierte Evaluation der Ergebnisse. Im Rahmen dieser Überprüfung wird entschieden, ob eine **Verfestigung der Pilotstellen** in dauerhafte Strukturen sinnvoll oder notwendig ist, oder ob die Funktionen **zeitlich befristet fortgeführt bzw. eingestellt** werden sollen. Damit wird ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Flexibilität, Wirtschaftlichkeit und nachhaltiger Organisationsentwicklung gewährleistet.

Amt	Sachgebiet	1. Aufbau - Entwicklung	1. Aufbau - Summe
Amt 04	Betrieb & Technik	↑ 1,00 VZÄ	9,00 VZÄ
Amt 04	Service & Support	↑ 0,99 VZÄ	6,90 VZÄ
Amt 04	Stab / Transformation	↑ 0,95 VZÄ	2,00 VZÄ
Amt 04	Digitalisierung & Innovation - Pilotstellen	↑ 2,00 VZÄ	2,00 VZÄ
Summe		2,94VZÄ *	44,6VZÄ *

* ohne Pilotstellen

Abbildung 9: 1. Aufbaustufe - Stärkung der Grundlagen ohne Pilotstellen

Verantwortlich	Amtsleitung 04 und Stab inkl. externer Begleitung
Unterstützung	Sachgebietsleitungen
Zeitraum	Bis Q3/Q4 2026

4.3.1.2. Implikationen bei ausbleibendem Personalaufbau

Ein Verzicht auf den vorgesehenen Personalaufbau in der ersten Aufbaustufe hätte erhebliche Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit, Sicherheit und Innovationskraft der Stadtverwaltung Elmsborn.

- **Im Bereich Betrieb & Technik** würde die notwendige Basis für den weiteren Aufbau von Digitalisierungs- und Automatisierungslösungen fehlen. Mit wachsenden IT-Bedarfen könnte die IT-Stabilität nicht mehr vollumfänglich gewährleistet werden.
- **Im Bereich Service & Support** bliebe eine Professionalisierung des IT-Service-Managements aus. Die Servicequalität könnte nicht systematisch gesteuert werden, und eine mangelnde Wissensdokumentation würde zu Wissensverlust, längeren Bearbeitungszeiten und geringerer Nutzerzufriedenheit führen.
- **Im Bereich Stab / Transformation** fehlte die koordinierende Instanz, um Personalentwicklung, Projekt-Priorisierung und strategische Abstimmung zwischen

Fachämtern und IT/Digitalisierung zu steuern. Der Transformationsprozess verlöre dadurch an Richtung, Transparenz und Verbindlichkeit.

- **Im Bereich Innovation & Digitalisierung** würde ohne die Pilotstellen die notwendige Verstärkung bei den vorhandenen Digitalisierungsinitiativen fehlen. Auch die Agilität zur Identifikation und Erprobung neuer Technologien würde zu kurz kommen. Innovative Ansätze könnten nicht schnell genug getestet oder implementiert werden. Dies würde dazu führen, dass die Stadtverwaltung Elshorn wichtige Chancen zur Prozessautomatisierung, Serviceoptimierung und Bürgerorientierung verpasst und im Vergleich zu anderen Kommunen an Innovationsgeschwindigkeit verliert.

Insgesamt würde das Ausbleiben der beschriebenen personellen Verstärkungen zu einer deutlichen Schwächung der IT-Governance, einer erhöhten operativen Anfälligkeit und einer Verlangsamung der digitalen Transformation führen. Der gezielte Aufbau dieser Ressourcen ist daher als strategische Investition in die **Stabilität, Innovationsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit der Stadt Elshorn** zu verstehen.

4.3.2. Stufe 4 – Erweiterung der Amtskapazitäten

4.3.2.1. Beschreibung des 2. Ressourcenaufbaus

Aufbauend auf den Ergebnissen und Erfahrungen der ersten Stufe erfolgt in der zweiten Aufbaustufe eine gezielte Erweiterung der personellen Kapazitäten in strategisch relevanten Themenfeldern. Ziel ist es, die organisatorische Reife des Amtes 04 zu erhöhen, den Wissenstransfer zu verstetigen und die Leistungsfähigkeit der Stadtverwaltung in den Bereichen Datenmanagement, Digitalisierung, Kommunikation und Veränderungsmanagement langfristig zu sichern.

Die zweite Aufbaustufe sieht insgesamt den Ausbau um **vier Vollzeitäquivalente (4,0 VZÄ)** in folgenden Bereichen vor:

- **1,0 VZÄ im Bereich Datenmanagement & Integration,**
- **2,0 VZÄ im Bereich Innovation & Digitalisierung,**
- **1,0 VZÄ im Bereich Stab / Transformation.**

Diese personelle Erweiterung trägt dazu bei, die in der ersten Stufe geschaffenen Strukturen zu vertiefen, Schnittstellen zu optimieren und die Verwaltung befähigt, daten- und innovationsgetrieben zu agieren.

Bereich: Datenmanagement & Integration

Mit der zusätzlichen Stelle im Bereich Datenmanagement & Integration wird die Grundlage für eine systematische, qualitätsgesicherte und strategisch gesteuerte Nutzung kommunaler Daten geschaffen. Der Fokus liegt auf den Themen Datenmanagement, Schnittstellenmanagement und Visualisierung.

Kernaufgaben der neuen Position sind:

- Aufbau und Pflege eines zentralen *kommunalen Datenmanagement-Frameworks* zur Sicherstellung von Datenqualität, Konsistenz und Verfügbarkeit,
- Konzeption und Koordination eines *Schnittstellenmanagements*, um Datenaustausch und Interoperabilität zwischen Fachverfahren, Plattformen und externen Partnern sicherzustellen,
- Entwicklung von *Visualisierungs- und Reporting-Strukturen* zur datenbasierten Entscheidungsunterstützung für Fachämter und Verwaltungsspitze.

Mit dieser personellen Ergänzung wird die Stadtverwaltung in die Lage versetzt, Daten als strategische Ressource zu nutzen, Entscheidungsprozesse faktenbasiert zu gestalten und die Grundlage für Smart-City- und E-Government-Initiativen zu schaffen.

Bereich: Innovation & Digitalisierung

Die Erweiterung um zwei Vollzeitäquivalente im Bereich Innovation & Digitalisierung dient der nachhaltigen Verstetigung und Professionalisierung der in der ersten Aufbaustufe etablierten Pilotstellen. Der Schwerpunkt liegt auf **Digitalisierung & Automatisierung, Beratung, Innovationsmanagement** sowie **Projektmanagement**.

Ziel ist es, die Innovationsfähigkeit des Amtes 04 dauerhaft zu verankern und die Stadtverwaltung systematisch bei der digitalen Transformation ihrer Prozesse zu begleiten.

Zentrale Aufgaben der neuen Stellen sind:

- Konzeption und Umsetzung von Digitalisierungs- und Automatisierungsprojekten in Zusammenarbeit mit den Fachämtern,
- Beratung der Verwaltungseinheiten bei der Analyse, Priorisierung und Digitalisierung von Prozessen,
- Aufbau und Steuerung eines Innovationsmanagements, das Trends identifiziert, Pilotprojekte begleitet und Best Practices kommunal übertragbar macht,
- Übernahme von Projektmanagementfunktionen für ressortübergreifende Transformationsprojekte, um eine einheitliche Projektsteuerung, Transparenz und Qualitätssicherung zu gewährleisten.

Durch diese Erweiterung wird das Amt 04 in die Lage versetzt, Digitalisierung als kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu steuern, Innovationen gezielt zu fördern und die Verwaltung als lernende Organisation weiterzuentwickeln.

Bereich: Stab / Transformation

Zur weiteren Stärkung der Steuerungs-, Kommunikations- und Veränderungskompetenz wird der *Stabsbereich Transformation* um eine zusätzliche Stelle mit dem Fokus auf **Change, Kommunikation** und **Portfoliomanagement** erweitert.

Diese Funktion ist von zentraler Bedeutung für die interne und externe Begleitung der organisatorischen und kulturellen Veränderungen, die mit der Digitalisierung der Stadtverwaltung einhergehen.

Kernaufgaben der neuen Position sind:

- Konzeption und Durchführung eines *Change-Management-Programms* zur Begleitung der Mitarbeitenden und Führungskräfte im Transformationsprozess,
- Aufbau und Pflege einer *zielgerichteten Kommunikationsstrategie*, um Transparenz, Akzeptanz und Beteiligung innerhalb der Verwaltung zu fördern,
- Weiterentwicklung des bestehenden *Portfoliomanagements* zur effizienten Steuerung von Digitalisierungs- und IT-Projekten im Hinblick auf Priorität, Nutzen und Ressourceneinsatz.

Mit dieser personellen Verstärkung wird der Stabsbereich befähigt, den kulturellen Wandel innerhalb der Stadtverwaltung aktiv zu gestalten, Veränderungsprozesse strategisch zu steuern und die Vernetzung zwischen IT, Organisation und Personalentwicklung weiter auszubauen.

Mit Umsetzung der zweiten Aufbaustufe wird das Amt 04 in seiner organisatorischen Reife und strategischen Handlungsfähigkeit deutlich gestärkt. Die neuen Positionen schaffen die strukturellen und personellen Voraussetzungen, um:

- Daten als Steuerungsinstrument und Entscheidungsgrundlage strategisch zu nutzen,
- Digitalisierungsprojekte strukturiert und fachbereichsübergreifend zu steuern,
- Innovation als kontinuierlichen Prozess in der Verwaltung zu verankern
- und den kulturellen Wandel durch professionelles Change- und Kommunikationsmanagement aktiv zu begleiten.

Dadurch wird das Amt 04 langfristig in die Lage versetzt, die Stadtverwaltung Elmshorn als moderne, effiziente und digital ausgerichtete Organisation zu positionieren, die sowohl den aktuellen Anforderungen als auch zukünftigen technologischen Entwicklungen gerecht wird.

Amt	Sachgebiet		2. Aufbau - Entwicklung	2. Aufbau - Summe
Amt 04	Datenmanagement und Integration	↑	1,00 VZÄ	6,00 VZÄ
Amt 04	Digitalisierung & Innovation	↑	2,20 VZÄ	9,00 VZÄ
Amt 04	Stab / Transformation	↑	1,00 VZÄ	3,00 VZÄ
Summe		↑	4,20 VZÄ	48,80 VZÄ

Abbildung 10: 2. Aufbaustufe zur Erweiterung der Amtskapazitäten

Verantwortlich	Amtsleitung 04 und Stab
Unterstützung	Sachgebietsleitungen
Zeitraum	Bis Q3/Q4 2027

4.3.2.2. Implikationen bei ausbleibendem Personalaufbau

Ein Verzicht auf die Umsetzung des in der zweiten Aufbaustufe vorgesehenen Personalaufbaus hätte weitreichende negative Folgen für die Leistungsfähigkeit, Steuerungsfähigkeit und Zukunftsausrichtung des Amtes 04 – Amt für IT und Digitalisierung sowie der gesamten Stadtverwaltung. Ohne die zusätzlichen Kapazitäten würden zentrale Themenfelder wie Datenmanagement, Digitalisierung, Innovationsförderung, Change-Management und Kommunikationssteuerung nur eingeschränkt oder gar nicht bearbeitet werden können.

Insbesondere bliebe der Aufbau einer systematischen, qualitätsgesicherten Datenbasis aus, was zur Folge hätte, dass Entscheidungen weiterhin auf unvollständigen oder uneinheitlichen Informationsgrundlagen getroffen würden. Eine übergreifende Datennutzung und -integration, wie sie für moderne Verwaltungssteuerung und datenbasierte Politikgestaltung erforderlich ist, wäre nicht realisierbar.

Ebenso bestünde die Gefahr, dass Digitalisierungsinitiativen weiterhin dezentral, unkoordiniert und mit hoher Abhängigkeit von Einzelpersonen oder externen Partnern umgesetzt werden. Ohne ausreichende personelle Ressourcen könnten strategische Digitalisierungsvorhaben nicht methodisch begleitet, Innovationen nicht systematisch identifiziert und ressortübergreifende Projekte nicht nachhaltig gesteuert werden. Die Stadtverwaltung verlöre dadurch an Agilität und Innovationsfähigkeit, und bestehende Potenziale zur Prozessautomatisierung, Effizienzsteigerung und Bürgerorientierung blieben ungenutzt.

Darüber hinaus würde das Fehlen zusätzlicher Kapazitäten im Stabsbereich Transformation die Umsetzung einer konsistenten Kommunikations- und Change-Strategie erheblich beeinträchtigen. Fehlende Koordination und unzureichende Begleitung der Veränderungsprozesse könnten zu Unsicherheiten, Akzeptanzproblemen und Reibungsverlusten innerhalb der Belegschaft führen. Zugleich wäre eine strukturierte Priorisierung und Steuerung des Digitalportfolios nur eingeschränkt möglich, was zu Doppelarbeiten und ineffizientem Ressourceneinsatz führen könnte.

In der Gesamtbetrachtung würde ein Ausbleiben des Personalaufbaus in der zweiten Aufbaustufe die Wirkung der gesamten Reorganisations- und Aufbauphase deutlich abschwächen. Das Amt 04 könnte seine Rolle als strategischer Treiber der digitalen Transformation nicht vollumfänglich wahrnehmen, wodurch die Stadtverwaltung Elmshorn langfristig an Innovationskraft, Steuerungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit im kommunalen Vergleich verlieren würde. Der vorgesehene Personalaufbau ist daher als wesentliche Voraussetzung für die nachhaltige Konsolidierung und Weiterentwicklung des Amtes 04 zu betrachten.

4.4. Zusammenfassende Einordnung der Aufbaustufen

Mit der schrittweisen Umsetzung beider Aufbaustufen wird das Amt 04 in seiner Funktion als technologische und digitale Leitstelle der Stadtverwaltung Elmshorn nachhaltig gestärkt. Der zweistufige Aufbau ermöglicht es, zunächst operative Stabilität und IT-Sicherheit zu

gewährleisten und in einem zweiten Schritt strategische Zukunftsthemen zu etablieren und zu professionalisieren.

Beide Stufen ergänzen sich komplementär:

- Während die **erste Aufbaustufe** die Grundlagen für Betriebssicherheit, Servicequalität und Transformationssteuerung legt,
- schafft die **zweite Aufbaustufe** die strukturellen und personellen Voraussetzungen, um Digitalisierung, Datenmanagement und Innovationsfähigkeit dauerhaft zu verankern.

Durch diese abgestufte Vorgehensweise wird sichergestellt, dass das Amt 04 sowohl kurzfristig funktionsfähig als auch langfristig zukunftsfähig aufgestellt ist. Die Stadtverwaltung Elmshorn erhält damit eine robuste und zugleich agile Organisationsstruktur, die in der Lage ist, technologische Entwicklungen aktiv zu gestalten und die digitale Transformation strategisch zu steuern.

4.5. Rollen und Verantwortlichkeiten der Umsetzungsbegleitung

Für eine erfolgreiche **Umsetzungsbegleitung** wird ein **kooperativer Ansatz** verfolgt, in dem fünf zentrale Parteien eng zusammenarbeiten und ihre jeweiligen Kompetenzen und Perspektiven einbringen. Im Folgenden sind die Rollen und Verantwortlichkeiten der jeweiligen Partei erläutert.

Externe Begleitung

Die externe Begleitung nimmt die federführende Rolle bei der personalorganisatorischen Umsetzung der Reorganisation ein. Die externe Begleitung bringt ihre Expertise in den Bereichen Projektmanagement /-steuerung, Change-Management und Personalaufbau ein. Sie unterstützt die Stadtverwaltung und die beteiligten Ämter, Sachgebiete und Abteilungen durch Beratung und Moderation, bietet eine neutrale Perspektive, hilft bei der Identifikation und Minimierung von Risiken und fördert die reibungslose Zusammenarbeit der beteiligten Parteien bei der Implementierung des IT-Service-Desk und der Reorganisation zum Amt 04.

Kommissarische Leitung

Die kommissarische Leitung unterstützt die strategische und organisatorische Ausgestaltung der neuen Struktur. Dabei unterstützt sie bei der Planung und Umsetzung der organisatorischen Veränderungen sowie bei der Weiterentwicklung der Arbeitsstrukturen. Sie trägt zur Gestaltung der neuen Prozesse und Abläufe bei und gewährleistet die fachliche Vorbereitung (z.B. durch Schulungen, Fortbildungen, Seminare) der Mitarbeitenden auf die neuen Aufgaben im Rahmen der organisatorischen Umstrukturierung. Die kommissarische Leitung stellt zu jedem Zeitpunkt eine stabile und funktionale IT-Organisation sicher.

Personalwesen und Organisation	Das Sachgebiet Personalwesen und Organisation ist für die Unterstützung der Umsetzungsbegleitung hinsichtlich der personellen Ressourcen verantwortlich. Es unterstützt bei der Beschreibung von Rollen und der korrekten Eingruppierung dieser in das Gesamtgefüge der Stadtverwaltung Elmshorn.
Stabsstelle / Transformation	Die Stabsstelle fungiert als zentrale Koordinations- und Kommunikationsschnittstelle im Projekt und verantwortet das Projektmanagement, die Kommunikation und das Change Management. Sie koordiniert alle Change und Kommunikationsmaßnahmen und stellt die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen sicher, sodass die Umsetzung des IT-Service Desk und der Aufbaustufen strategisch und zielgerichtet erfolgen.
Zukünftige Amtsleitung	Die zukünftige Amtsleitung für das Amt 04 wird in den Prozess so gut es geht von Anfang an eingebunden, um Transparenz und Mitwirkung zu fördern und einen reibungslosen Start zu unterstützen. Sie unterstützt bei der Priorisierung in den Aufbaustufen und gestaltet damit die zukünftigen Strukturen von Anfang an mit.

Dieser kooperative Ansatz gewährleistet eine strukturierte und gut koordinierte Umsetzungsbegleitung, die technische und personelle Anforderungen gleichermaßen berücksichtigt, sowie die Aufbaustufen der VZÄ nachhaltig und zielgerichtet gestaltet. Ein wesentlicher Bestandteil des Umsetzungskonzeptes ist ein durchdachtes Change-Management, das durch transparente Kommunikation, regelmäßige Updates und klare Informationen zu den Zielen des Veränderungsprozesses potenziellen Widerstand – intern wie extern – vorbeugt. Zudem wird die aktive Einbindung der Mitarbeitenden gezielt gefördert: Schulungsmaßnahmen und Change-Workshops begleiten den Übergang zu neuen Systemen und Prozessen und unterstützen die Mitarbeitenden dabei, sich schnell einzugewöhnen und notwendige Kompetenzen aufzubauen.

Um die Restrukturierung so risikoavers wie möglich zu gestalten, beschreibt das folgende Kapitel den strukturierten Change-Management-Ansatz im Detail, der die Grundlage für eine reibungslose und nachhaltige Implementierung der Veränderungen bildet.

5. Kommunikations- und Change-Management-Strategie

- **Internes Kommunikationskonzept:** Entwicklung eines Kommunikationsplans, um die Belegschaft und andere interne Stakeholder regelmäßig über den Fortschritt der Umstrukturierung und Reorganisation zu informieren. Dazu gehören:
 - Informationsveranstaltungen
 - Kommunikation via Intranet / Newsletter
 - Workshops
 - Mitarbeitenden-Schulungen
- **Externes Kommunikationskonzept:** Kommunikation mit den Dezernaten, Fachämtern und externen Interessengruppen (z.B. Dienststellen).
- **Change-Management:** Maßnahmen zur Begleitung des kulturellen Wandels im neuen Amt, um Akzeptanz und Motivation der Mitarbeitenden zu fördern (z.B. Schulungen, Anpassung von Arbeitsweisen, Feedbackprozesse).

5.1. Formate für eine mitarbeiternahe Transformation

Um den Wandel erfolgreich und nachhaltig zu gestalten, ist es entscheidend, dass die Mitarbeitenden aktiv eingebunden werden und eine enge Verbindung zwischen Leitungsebene und Sachgebiet besteht. Innovative Formate fördern die Transparenz, ermöglichen direkten Austausch und bieten Gelegenheiten für Mitarbeitende, aktiv an der Gestaltung der Veränderungen mitzuwirken. Durch folgende Ansätze kann die Akzeptanz gestärkt werden und eine positive, zukunftsorientierte Transformationskultur geschaffen werden:

„Transformationsgespräche“ – Wöchentliche Austausch- und Diskussionsrunden

Die Transformation Talks bieten einen kurzen, regelmäßigen Rahmen für Updates und Q&A-Runden zu anstehenden Veränderungen. Dazu ergänzend können in monatlichen Abständen vertiefte Diskussionsrunden in kleiner Gruppe stattfinden, um konkretes Feedback und Ideen zu besprechen. Diese Formate fördern Transparenz und bieten Raum für direkten Austausch mit der Leitungsebene.

„Change Lab“ – Interaktive Workshop-Sessions zur Problemlösung

Das Change Lab ist ein monatlicher Workshop, in dem Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen in kleinen Teams an konkreten Herausforderungen arbeiten, die aus der Transformation hervorgehen. Durch Methoden wie Design Thinking entwickeln sie praxisnahe Lösungen und testen erste Ansätze im Arbeitsalltag. Dieser praxisorientierte Ansatz fördert Engagement und vermittelt den Mitarbeitenden das Gefühl, aktiv an der Gestaltung der Veränderungen mitzuwirken.

„Transformation Hackathons“ – Format für kreative Lösungsfindung

Der Transformation Hackathon ist ein fokussiertes Event, bei dem Mitarbeitende in Teams innerhalb eines gewissen Zeitraumes (1-2 Tage oder halbtägig) an spezifischen Transformationsthemen arbeiten und sofort umsetzbare Ideen entwickeln. Die Teams

präsentieren ihre Lösungen vor der Leitungsebene, was ihnen die Möglichkeit gibt, direkt Einfluss auf den Veränderungsprozess zu nehmen. Dieses intensive und kreative Format fördert die Innovationskraft und gibt der Transformation neue Impulse.

Damit diese Formate ihre volle Wirkung entfalten, ist es von zentraler Bedeutung, die erarbeiteten Ideen und Impulse systematisch nachzuhalten. Dies umfasst die Festlegung konkreter nächster Schritte, die Definition klarer Verantwortlichkeiten und die kontinuierliche interne Kommunikation über Fortschritte und Ergebnisse. Nur durch konsequentes Nachhalten und transparente Rückmeldung entsteht Vertrauen, Motivation und eine nachhaltig wirksame Transformationskultur.

5.2. Die Rolle und Relevanz des Change Agent

Im Rahmen der Reorganisation ist es entscheidend, dass der Wandel nicht nur von der obersten Führungsebene (Dezernats- bzw. Amtsleitung) angestoßen, sondern auch von den Sachgebietsleitungen und in den Sachgebieten aktiv mitgetragen wird. Change Agents, als Katalysatoren des Wandels, spielen dabei eine Schlüsselrolle. Sie fungieren als Brücke zwischen strategischen Zielen und der operativen Umsetzung, fördern die Akzeptanz des Wandels und treiben die Veränderungen auf allen Ebenen voran.

Change Agents sind essentiell für den Erfolg jeder Veränderungsinitiative. Sie übernehmen eine Vielzahl von Aufgaben, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, den Wandel zu verstehen, zu akzeptieren und letztlich aktiv zu gestalten. Die Veränderung aus der Mitte erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen der zukünftigen Amtsleitung, der Stabsstelle und den Change Agents.

Ein wesentlicher Aspekt ihrer Bedeutung ist die Fähigkeit, Widerstände frühzeitig zu erkennen und zu adressieren. Sie verstehen die Bedürfnisse und Sorgen der Mitarbeitenden des neuen Amtes und können gezielt auf diese eingehen. Change Agents sind nicht nur Vermittler zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden, sondern auch als Vorbilder in der Umsetzung des Wandels zu verstehen. Ihre Glaubwürdigkeit, ihre Kommunikation und ihr Engagement wirken motivierend auf ihre Kolleginnen und Kollegen und können entscheidend dazu beitragen, den Wandel als Chance und nicht als Bedrohung zu begreifen.

Die Aufgaben und Rolle der Change Agents kann wie folgt zusammengefasst werden. Diese können je nach Phase des Veränderungsprozesses variieren:

1. **Kommunikation und Information:** Change Agents stellen sicher, dass die Informationen über die Reorganisation klar und verständlich an alle Mitarbeitenden weitergegeben werden. Sie übersetzen strategische Ziele in konkrete, für die Mitarbeitenden greifbare Maßnahmen und schaffen Transparenz über die Ziele und den Ablauf des Veränderungsprozesses.
2. **Vertrauensaufbau:** Sie sind wichtige Ansprechpartner für die Mitarbeitenden, die Fragen oder Bedenken bezüglich der Veränderungen haben. Durch ihre Nähe zur

Belegschaft können Change Agents ein Vertrauen aufbauen, das bei der Umsetzung der Reorganisation von unschätzbarem Wert ist. Ihr täglicher Kontakt und ihre Unterstützung machen sie zu verlässlichen Multiplikatoren des Wandels.

3. **Motivation und Unterstützung:** Change Agents agieren als Motivatoren, die den Mitarbeitenden zeigen, dass der Wandel nicht nur notwendig, sondern auch positiv für die Organisation und deren zukünftige Herausforderungen ist. Sie bieten Unterstützung, um Ängste abzubauen und die positiven Aspekte der Reorganisation hervorzuheben.
4. **Identifikation von Hindernissen und Widerständen:** Change Agents sind in der Lage, Widerstände und Hindernisse frühzeitig zu identifizieren, da sie regelmäßig mit den Mitarbeitenden in Kontakt stehen. Sie können diese Informationen an die Führungsebene weitergeben, um Anpassungen vorzunehmen und den Wandel flexibler und zielgerichteter zu gestalten.
5. **Umsetzungsbegleitung:** Sie begleiten die konkreten Schritte der Reorganisation und stellen sicher, dass die Veränderungen auch tatsächlich in der Praxis umgesetzt werden. Change Agents sorgen dafür, dass die geplanten Maßnahmen in die tägliche Arbeit integriert werden und helfen dabei, Hindernisse zu überwinden.
6. **Feedback und Anpassung:** Während der Umsetzung des Wandels sammeln Change Agents Feedback von den Mitarbeitenden und können dieses nutzen, um die Reorganisation gegebenenfalls anzupassen oder zu verfeinern. Sie spielen eine zentrale Rolle dabei, sicherzustellen, dass der Wandel nicht als starres Konzept, sondern als ein dynamischer, anpassungsfähiger Prozess verstanden wird.

Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass Change Agents trotz ihrer zentralen Rolle im Veränderungsprozess nur unterstützend tätig sind und keinesfalls die Führungsebene (Amtsleitung, Sachgebietsleitungen) oder die strategische Kommunikation durch die Stabsstelle ersetzen können. Ihre Aufgabe ist es, den Wandel zu fördern, ihn zu vermitteln und auf operativer Ebene voranzutreiben. Die Gesamtverantwortung für die Reorganisation sowie die klare und kohärente Kommunikation der Vision und der Ziele muss weiterhin bei der zukünftigen Amtsleitung, unterstützt durch die externe Begleitung, liegen. Change Agents agieren als Mittler, aber der strategische Rahmen und die Führungskompetenz müssen stets von den Entscheidungsträgern vorgegeben werden, um eine einheitliche und zielgerichtete Ausrichtung des Wandels sicherzustellen.

6. Implementierung der neuen Struktur

Die Implementierung der neuen Struktur hin zum Amt 04 verfolgt das Ziel, die Effizienz zu steigern, die Mitarbeitenden gezielt auf neue Aufgaben und Verantwortlichkeiten vorzubereiten und eine reibungslose Einführung der neuen Organisation sicherzustellen. Eine sorgfältige Planung in den Bereichen Rollout-Plan, Schulung und Qualifizierung sowie technische Unterstützung ist dabei unerlässlich.

Aufgrund der vielen organisatorischen Abhängigkeiten und der umfassenden Strukturveränderungen wird auf eine mögliche Pilotphase verzichtet, da diese in diesem Kontext nicht praktikabel ist. Stattdessen erfolgt eine vollständige Einführung in den in Absatz 0

Strategie zur Umsetzung beschreiben Phasen unter intensiver kommunikativer Begleitung, um Transparenz und Klarheit während des gesamten Prozesses für alle Stakeholder zu gewährleisten.

6.1. Schulung und Qualifizierung

Die Schulung und Qualifizierung der Mitarbeitenden ist von zentraler Bedeutung, um den Übergang zur neuen Struktur erfolgreich zu gestalten. Dabei geht es nicht nur um den Erwerb technischer und fachlicher Kompetenzen, sondern auch um das Verständnis für die neuen Prozesse und Verantwortlichkeiten.

Besondere Qualifizierungsmaßnahmen sollten für die Mitarbeitenden im IT-Service-Desk vorgesehen werden, da dieses Team eine Schlüsselrolle in der neuen Struktur einnimmt. Die Schulungen umfassen dabei sowohl grundlegende Basisschulungen als auch spezifische Trainings für agiles Arbeiten, um die Transformation hin zu einem agilen Amt nachhaltig zu unterstützen.

- **Bedarfsanalyse:** Welche neuen Aufgaben und Kompetenzen kommen auf die Teams zu?
- **Schulungsinhalte:** Agiles Arbeiten, Grundlagen der IT-Sicherheit, Einführung in neue Prozessabläufe.
- **Schulungsformate:** Präsenzveranstaltungen, E-Learning-Module, On-the-Job-Trainings – je nach Bedarf kombinierbar.
- **Führungskräfte-Support:** Change-Management-Skills, effektive Mitarbeitenden-Unterstützung, gemeinsames Planen und Arbeiten.
- **Fortlaufende Qualifizierung:** Kontinuierliche Kompetenzentwicklung, um langfristig aktuelle Standards sicherzustellen.
- **Evaluierung der Maßnahmen:** Regelmäßiges Feedback und Fortschrittsüberprüfungen zur Anpassung der Schulungskonzepte.

7. Monitoring und Evaluation

Für eine erfolgreiche Umsetzung des Transformationsprozesses sind Monitoring und Evaluation entscheidend, um Fortschritte zu bewerten und gezielt anzupassen. KPIs bieten dabei messbare Indikatoren, um Effizienz und Qualität transparent zu erfassen. Ergänzend spielt die Rolle des Change Agent eine wichtige Funktion, da er die strukturelle und kulturelle Anpassung unterstützt und die Akzeptanz der Mitarbeitenden stärkt. Mit mitarbeiternahen Formaten wird zudem der direkte Austausch gefördert, um Mitarbeitende aktiv in den Wandel einzubinden und die Transformationsziele nachhaltig zu verankern. Im Folgenden werden zunächst die KPIs als zentrale Messgrößen für das Monitoring und die Evaluation des Umsetzungskonzepts beleuchtet.

7.1. KPIs zur Steuerung des Transformationsprozesses

Für die Umsetzung der Strategie ist es entscheidend, die Wirksamkeit und den Erfolg der umgesetzten Maßnahmen kontinuierlich zu messen. Hierzu können folgenden KPIs herangezogen werden:

1. **Mitarbeiterzufriedenheit im Amt 04:** Die Mitarbeiterzufriedenheit stellt einen wesentlichen Indikator für Produktivität und Innovationskraft dar. Diese Kennzahl wird durch regelmäßige interne Befragungen und Bewertungen erhoben und liefert wertvolle Erkenntnisse zum Arbeitsumfeld.
2. **Kundenzufriedenheit:** Die Zufriedenheit der Kunden des Amtes 04 mit den IT-Services gibt Aufschluss über die Qualität und Relevanz der IT-Leistungen. Diese wird typischerweise durch regelmäßige Umfragen und Feedback-Tools gemessen, deren Ergebnisse in Verbesserungsmaßnahmen einfließen.
3. **Effizienz des neuen IT-Service-Desk-Systems:** Dazu gehört die durchschnittliche Bearbeitungszeit pro Ticket, die zeigt, wie schnell Anfragen gelöst werden, sowie die Erstlösungsquote, die den Anteil der Tickets misst, die bereits beim ersten Kontakt abgeschlossen werden können. Gemessen wird unter anderem die Anzahl der offenen Tickets pro Zeitraum, sowie die Verteilung der Tickets unter den Mitarbeitenden, um die Arbeitslast im Team zu analysieren und mögliche Engpässe zu identifizieren.
4. **Prozessleistungsindex:** Dies ist eine umfassende Kennzahl zur Bewertung und Optimierung von Prozessen, die mehrere zentrale Dimensionen berücksichtigt. Die Qualitätsrate misst die Anzahl an Korrekturen und identifiziert Potenziale zur Qualitätsverbesserung. Der Aspekt der Prozesskosten umfasst die Gesamtkosten des Prozesses und deckt mögliche Einsparmöglichkeiten auf. Die Ressourceneffizienz zeigt, wie effektiv Kapazitäten und Ressourcen genutzt werden, während die Prozessstabilität die Konsistenz und Vorhersehbarkeit der Prozessergebnisse sicherstellt.
5. **Agilitätsgrad:** Es wird gemessen, wie flexibel und schnell das Team auf Veränderungen reagiert, indem die Anzahl agiler Projekte, Sprint-Zyklen, die

Zykluszeit, die Teamproduktivität pro Sprint und die Verbesserungsrate in Retrospektiven analysiert werden. Ziel ist es, die Effizienz zu steigern und kontinuierliche Verbesserungen in der Arbeitsweise zu fördern.

6. **Führungszufriedenheit:** Die Mitarbeiterzufriedenheit mit der Führung wird durch regelmäßige Befragungen ermittelt, und die Führungstransparenz bewertet, wie oft Informationen und Updates an das Team weitergegeben werden.

Für die Steuerung relevante Kennzahlen sollen perspektivisch automatisiert ermittelt werden, um den Personalaufwand für die manuelle Ermittlung zu minimieren und die Aktualität der Daten zu gewährleisten. Dies ermöglicht eine Verkürzung der Feedbackschleifen und leistet somit einen Beitrag zur Steigerung der Agilität. Die Auswahl der Kennzahlen ist regelmäßig zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen. So wird sichergestellt, dass nur Kennzahlen ermittelt und zur Steuerung herangezogen werden, die sich für diesen Zweck eignen und in der Praxis bewährt haben.

Mit einem systematischen Überprüfungs- und Bewertungszyklus werden Entwicklung und Wirkung im Zeitverlauf analysiert. Der Prozess stellt sicher, dass potenzielle Schwachstellen frühzeitig erkannt und erforderliche Anpassungen zeitnah vorgenommen werden können. Je nach Projektphase /-stufe und aktuellem Bedarf sind verschiedene Überprüfungsintervalle sinnvoll. In der Anfangsphase der Umstrukturierung ist eine zweiwöchentliche Überprüfung besonders effektiv, um schnell auf erste Entwicklungen zu reagieren und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

Sobald sich erste Fortschritte abzeichnen und Abläufe zunehmend stabilisiert sind, kann dies in eine drei- bis vierwöchige Überprüfung übergehen. Dies gewährleistet eine regelmäßige Kontrolle und nimmt dabei den mittelfristigen Fortschritt in den Blick. Für eine umfassendere und langfristige Bewertung aller Aspekte der neuen Struktur ist eine quartalsweise Überprüfung ausreichend.

Zudem werden regelmäßige Berichte an die politischen Gremien und die Leitungsebene der Stadtverwaltung Elmshorn übermittelt. Diese Berichterstattung erfolgt zu Beginn monatlich, im späteren Verlauf quartalsweise. Damit wird Kommunikation über die Transparenz und über den Fortschritt sowie über etwaige Verbesserungspotenziale sichergestellt. Durch diese Einblicke wird es den Entscheidungsträgern ermöglicht, fundierte strategische Entscheidungen zur weiteren Optimierung des Organisationsprozesses zu treffen.

Der regelmäßige Evaluationsprozess und die transparente Berichterstattung schaffen eine fundierte Basis für strategische Entscheidungen und gezielte Anpassungen im Transformationsprozess. Doch für die erfolgreiche Umsetzung und Verankerung der Veränderungen ist nicht nur eine systematische Überwachung entscheidend, sondern auch eine aktive, menschliche Begleitung des Wandels.

8. Nachhaltigkeit und kontinuierliche Verbesserung

Im Rahmen der beschriebenen Reorganisation und des Aufbaus des Amtes 04 ist der Aspekt der Nachhaltigkeit sowie der kontinuierlichen Verbesserung der IT-Organisation von zentraler Bedeutung. Hierbei wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) etabliert, der darauf abzielt, die Organisationsstruktur, die Arbeitsprozesse und die Personal- bzw. Know-How-/Skill-Bedarfe laufend an die sich verändernden Anforderungen anzupassen. Dieser Prozess stellt sicher, dass die IT-Organisation flexibel und reaktionsfähig bleibt und in der Lage ist, auf neue Herausforderungen, wie etwa wachsende Anforderungen der Stadtverwaltung Elms horn, z.B. aus dem Bau des neuen Rathauses, oder technologische Entwicklungen, zeitnah zu reagieren.

Die kontinuierliche Optimierung der IT-Organisation ist dabei nicht nur eine rein operative Maßnahme, sondern wird auch explizit auf die Transformationsstrategie des Amtes 04 bzw. der Stadt Elms horn abgestimmt. Diese Strategie bildet den Rahmen, innerhalb dessen alle Verbesserungsmaßnahmen und strukturellen Anpassungen durchgeführt werden, um eine langfristige Kohärenz und Zielorientierung zu gewährleisten. Die Ausrichtung an der Transformationsstrategie stellt sicher, dass die IT-Organisation ihre Rolle als unterstützende und treibende Kraft in der digitalen Entwicklung der Stadtverwaltung weiter ausbauen kann und die angestrebten Transformationsziele nachhaltig erreicht werden.

Ein wesentlicher Bestandteil dieses nachhaltigen Aufbaus ist die langfristige Personal- und Ressourcenplanung – insbesondere aus fachlicher/technischer Perspektive, die sicherstellt, dass die neue Struktur der IT-Organisation auch in der Zukunft tragfähig bleibt. Diese Planung umfasst sowohl die Bedarfsanalyse für Personalressourcen als auch die Integration möglicher Veränderungen, wie etwa wachsender Anforderungen der Stadtverwaltung oder fortschreitender technologischer Entwicklungen. Diese vorausschauende Personal- und Ressourcenplanung des Amtes 04 gewährleistet, dass die IT-Organisation kontinuierlich mit den notwendigen Kapazitäten ausgestattet wird, um den dynamischen Anforderungen gerecht zu werden und somit langfristig handlungsfähig und zukunftssicher zu bleiben.