Stadt Norderstedt
Die Oberbürgermeisterin

NORDERSTEDT
Zusammen. Zukunft. Leben.

MISSION 30

Priorisieren. Verändern. Handlungsfähig bleiben.

Gesamtkonzept zur strukturellen Konsolidierung

der Stadt Norderstedt

1. Ausgangslage

Norderstedt steckt mitten in einer Haushaltslage mit großen strukturellen finanziellen Herausforderungen. Erste Schritte zur Konsolidierung sind längst getan. Das ist nicht genug.
Bereits 2025 wurden im Rahmen der Haushaltsklausuren steuerbare Leistungen systematisch betrachtet und Möglichkeiten zur Reduzierung von Aufwendungen und zur Erhöhung von Erträgen erarbeitet. Mission 30 beginnt deshalb ausdrücklich nicht bei null.
Jetzt geht es um den nächsten Schritt: weg von einzelnen Einsparmaßnahmen hin zu einer strukturellen Konsolidierung.

> **Mission 30 verfolgt das Ziel, den städtischen Haushalt strukturell in einer Größenordnung von rund 30 Mio. Euro zu entlasten und damit die finanzielle Handlungsfähigkeit Norderstedts dauerhaft zu sichern.**

Dabei geht es nicht allein um den nächsten Haushalt. Es geht um die Frage: Welche Stadt wollen und können wir uns dauerhaft leisten?

2. Nicht nach dem alten Muster sparen

Mission 30 ist keine klassische Sparrunde. Wir wollen ausdrücklich nicht nach dem bekannten Muster konsolidieren:

- Instandhaltung reduzieren,
- notwendige Sanierungen verschieben,
- Investitionen immer weiter nach hinten schieben,
- Stellen pauschal nicht besetzen,
- Budgets flächendeckend kürzen
- und darauf hoffen, dass es trotzdem irgendwie funktioniert.

> **Eine Schwarze Null, die wir mit Sanierungsstau und verschobenen Investitionen erkaufen, macht den Haushalt heute schöner – und die Rechnung von morgen größer.**
>
> **Strukturen verändern statt Substanz verzehren.**

Was wir dauerhaft brauchen, müssen wir auch dauerhaft finanzieren, betreiben und erhalten können.

3. Was Mission 30 ausdrücklich nicht ist

Mission 30 ist kein Rasenmäher. Nicht jedes Amt spart denselben Prozentsatz. Nicht jede freiwillige Leistung ist automatisch verzichtbar. Auch bei Pflichtaufgaben können Standards und Prozesse überprüft werden. Nicht jede Investition ist geschützt, und nicht jede theoretisch mögliche Einsparung ist wirtschaftlich sinnvoll.

> **Nichts wird ungeprüft geschützt. Aber auch nichts wird nur deshalb gekürzt, weil es kürzbar ist. Entscheidend sind Aufgabe, Wirkung, Standard, Kosten und Folgekosten.**

4. Der strukturelle Ansatz

Mission 30 besteht nicht aus einer Liste einzelner Kürzungen. Der strukturelle Ansatz verbindet Aufgaben- und Standardkritik mit Infrastrukturentscheidungen, Mehrfachnutzung, Investitionspriorisierung, Digitalisierung, Personalentwicklung, Beteiligungssteuerung, Vertragsprüfung und Einnahmen. Die Verwaltung legt dazu konkrete Vorschläge, finanzielle Wirkungen, Konsequenzen und Alternativen vor. Die notwendigen Entscheidungen werden transparent vorbereitet.

5. Der strategische Kompass

Konsolidierung beginnt nicht mit der Frage „Wo können wir noch etwas wegnehmen?“, sondern mit der Frage „Was ist uns für Norderstedt besonders wichtig?“

Bildung & Kinder

Wir investieren in die Zukunft unserer Stadt. Bildungschancen, Betreuung und gute Bedingungen für Kinder und Jugendliche haben eine besondere Priorität.

Sicherheit & Daseinsvorsorge

Eine Stadt muss funktionieren. Feuerwehr und Gefahrenabwehr, Infrastruktur und verlässliche kommunale Leistungen gehören zum Fundament des Gemeinwesens.

Gesellschaftlicher Zusammenhalt

Sport, Kultur, Ehrenamt, soziale Angebote und Begegnungsmöglichkeiten tragen dazu bei, dass aus Einwohnerinnen und Einwohnern eine Stadtgesellschaft wird.

Finanzielle Handlungsfähigkeit

Ohne dauerhaft tragfähige Finanzen und ernsthaften Weg der Konsolidierung verliert die Stadt zunehmend die Möglichkeit, selbst Prioritäten zu setzen und Zukunft zu gestalten.

6. Zielkonflikte transparent machen

Auch ein ausgeglichener Haushalt ist ein Ziel. Er steht aber nicht allein. Es ist nicht möglich, sämtliche Leistungen, Standards, Projekte und Entgelte unverändert zu lassen und zugleich einen strukturellen Konsolidierungsbeitrag in der Größenordnung von 30 Mio. Euro zu erreichen.

> **Wer finanzielle Prioritäten setzt, muss auch sachliche und politische Prioritäten setzen.**

Die strategischen Oberziele geben die Richtung vor. Daraus folgt nicht, dass jede heutige Leistung, jeder Standort, jeder Standard und jedes Projekt darunter automatisch unverändert erhalten bleiben muss.

7. Einheitliche Prüflogik

Jede Aufgabe, jeder Standard, jede größere Infrastruktur und jede Organisationsstruktur wird – ergänzend zum bisherigen Vorgehen - nach einer einheitlichen Logik betrachtet:

Welcher Auftrag besteht? Welcher Umfang ist erforderlich und dauerhaft finanzierbar? Wie kann die Leistung sinnvoll erbracht werden? Welche Kosten und welche Wirkung entstehen?

Schritt	Leitfrage	Umfasst
1. Auftrag	Was ist verpflichtend, was wollen wir darüber hinaus leisten?	Gesetzliche Pflichten, freiwillige Leistungen, Beitrag zu den strategischen Zielen
2. Umfang und Standard	Wie viel Leistung ist erforderlich und dauerhaft finanzierbar?	Zielgruppe, Umfang, Qualität und Standard
3. Organisation	Wie und wo erbringen wir die Leistung am sinnvollsten?	Prozesse, Digitalisierung, Zusammenarbeit, Zuständigkeit und Standorte
4. Kosten und Wirkung	Was kostet die Leistung vollständig und was bewirkt sie?	Personal, Gebäude, IT, Betrieb, Investitionen, Finanzierung und tatsächlicher Nutzen
5. Entscheidung und Folgen	Was behalten, verändern oder beenden wir – mit welchen Konsequenzen?	Alternativen, Folgen eines Wegfalls und politischer Entscheidungsbedarf

8. Acht strukturelle Hebel

1. Aufgaben überprüfen

Pflichtaufgaben, freiwillige Leistungen und historisch gewachsene Aufgaben systematisch betrachten.

2. Standards überprüfen

Nicht nur fragen, ob eine Leistung erbracht wird, sondern in welchem Umfang und mit welchem Standard.

3. Infrastruktur reduzieren und konzentrieren

Weniger Standorte können bedeuten, die verbleibenden Standorte dauerhaft besser zu finanzieren und zu erhalten.

4. Vorhandene Infrastruktur mehrfach nutzen

Nicht jedes Angebot benötigt eigene Räume.

5. Prozesse, Digitalisierung und KI nutzen

Abläufe vereinfachen, automatisieren, Schnittstellen reduzieren und Digitalisierung konsequent als Konsolidierungsinstrument einsetzen.

6. Personalbedarf aus Aufgaben ableiten

Keine pauschale Stellenkürzung: Erst Aufgabe, Standard und Prozess überprüfen; daraus folgt der notwendige Personalbedarf.

7. Konzern Stadt einbeziehen

Kernverwaltung, Eigenbetriebe, Beteiligungen und städtische Töchter gemeinsam betrachten.

8. Einnahmen und Finanzierung überprüfen

Gebühren, Entgelte, Zuschüsse, Fördermittel, Kostenerstattungen und Steuern gehören ebenso zur Konsolidierung wie Ausgabensenkungen.

9. Mögliche konkrete Strukturentscheidungen

Friedhöfe

Perspektivische Reduzierung von vier auf drei Friedhofsstandorte. Die Bestattungskultur verändert sich. Deshalb sollen Flächenbedarf, Belegungsentwicklung, Bestattungsformen und langfristige Unterhaltungskosten neu bewertet werden. Bestehende Rechte und notwendige Übergangszeiträume sind zu berücksichtigen.

Spielplätze

Der Spielplatzbestand wird sukzessive um rund 30 Prozent reduziert. Dies wird insbesondere dort erfolgen, wo Anlagen und Spielgeräte ohnehin altersbedingt abgängig sind und Ersatzinvestitionen anstehen. In die Bedarfsanalyse fließen veränderte Tagesstrukturen von Kindern durch Ganztags-Kita und Ganztagsschule ein.

Weniger Standorte – dafür gute und dauerhaft finanzierbare Spielplätze.

Langfristig können dadurch Ersatzinvestitionen sowie Pflege-, Kontroll- und Instandhaltungsaufwendungen und Personalkosten reduziert werden.

Feuerwehrtechnisches Zentrum / FFW Harksheide

Das Feuerwehrtechnische Zentrum soll auf die für einen leistungsfähigen Brandschutz erforderliche Infrastruktur konzentriert werden. Geprüft wird eine Planung ohne einen eigenen Standort der Freiwilligen Feuerwehr Harksheide im FTZ und eine mögliche Integration in die übrigen drei Freiwilligen Feuerwehren. Dies wird demographischen Entwicklungen entgegenkommen. Maßstab bleiben Brandschutz, Hilfsfristen und Einsatzfähigkeit.

Bücherei Friedrichsgabe / Familienzentrum

Die Bücherei Friedrichsgabe – als Beispiel - wird als eigenständiger Standort zur Disposition gestellt. Gleichzeitig könnte die Planung eines zusätzlichen Familienzentrums an diesem Standort nicht weiterverfolgt werden. Angebote sollen, soweit sinnvoll, auf bestehende Standorte und vorhandene Strukturen konzentriert werden.

Kein Schulschwimmbecken an der OGGS Harkshörn

Auf den Bau eines eigenen Schulschwimmbeckens an der OGGS Harkshörn wird verzichtet werden. Für das Schulschwimmen werden vorhandene Schwimmkapazitäten, insbesondere im ARRIBA, genutzt. Damit wird nicht beim Schwimmunterricht gespart, sondern auf zusätzliche Infrastruktur mit Investitions- und dauerhaften Betriebs-, Energie-, Personal- und Instandhaltungskosten verzichtet.

10. Räume gemeinsam nutzen

Jugendhäuser, Seniorentreffs und soziale Angebote

Gesellschaftlicher Zusammenhalt braucht Angebote – aber nicht jedes Angebot braucht ein eigenes Gebäude. Jugendhäuser, Seniorentreffs und weitere soziale Angebote werden deshalb auf ihre Raumstrukturen überprüft.
Schulen, Bildungs- und Kultureinrichtungen, soziale Einrichtungen und andere kommunale Immobilien werden stärker mehrfach genutzt werden. Dabei werden insbesondere tatsächliche Auslastung, Öffnungszeiten und unterschiedliche Nutzungszeiten betrachtet – heute und morgen.

Angebote möglichst erhalten – Raum- und Infrastrukturkosten reduzieren.

Gesellschaftlicher Zusammenhalt wird damit nicht mit dem Erhalt jeder bestehenden Immobilie gleichgesetzt.

11. Konzern Stadt: Mission 30 endet nicht an der Rathaustür

Auch die städtischen Töchter und Beteiligungen werden entsprechend ihrer Aufgaben und wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit in Mission 30 einbezogen.

A. Konsolidierungsziele

Für die städtischen Töchter werden konkrete Effizienz- und Konsolidierungsziele formuliert. Dabei geht es nicht um eine identische pauschale Kürzung, sondern um einen angemessenen Beitrag jeder Gesellschaft.

B. Eigene Flächen vor Fremdanmietung

Der Schützenwall und andere vorhandene städtische beziehungsweise konzerninterne Flächen werden konsequent auf Nutzungsmöglichkeiten geprüft.

Eigene Flächen zuerst. Fremdanmietung nur, wenn sie nachweislich wirtschaftlicher oder fachlich erforderlich ist.

C. Synergien im Konzern Stadt

Doppelstrukturen werden überprüft. Dazu können beispielsweise Einkauf und Vergabe, IT, Personalservices und Recruiting, Fortbildung, Versicherungen, Fuhrpark sowie Immobilien- und Flächenmanagement gehören. Nicht jede Gesellschaft und nicht jede Verwaltungseinheit muss dieselben Unterstützungsleistungen selbst organisieren.

12. Aufgaben- und Finanzierungsgerechtigkeit

Mission 30 endet nicht bei den Aufgaben, die die Stadt unmittelbar selbst gestaltet. Auch Aufgaben, deren Wahrnehmung oder Finanzierung wesentlich von Kreis, Land oder Bund bestimmt wird, werden auf Aufgaben-, Zuständigkeits- und Finanzierungsgerechtigkeit überprüft.

Kreis Segeberg – Verantwortung und Finanzierung

Insbesondere bei Jugendhilfe und Mobilität ist systematisch zu überprüfen, ob Aufgaben- und Finanzierungsverantwortung angemessen zusammenfallen.
Für Aufgaben, die Norderstedt aufgrund einer Aufgabenübertragung oder Vereinbarung wahrnimmt, wird eine auskömmliche und nachvollziehbare Finanzierung durch den Kreis Segeberg eingefordert. Bestehende Vereinbarungen werden hinsichtlich Aufgabenverteilung, Standards, Kostenentwicklung und Kostenerstattung überprüft und – soweit erforderlich – neu verhandelt.

Wer Aufgaben überträgt oder Standards mitbestimmt, muss auch Verantwortung für deren Finanzierung übernehmen.

Wo eine dauerhaft auskömmliche Finanzierung nicht erreicht werden kann, ist rechtlich und organisatorisch zu prüfen, ob und unter welchen Voraussetzungen Aufgaben ganz oder teilweise an den Kreis zurückgegeben beziehungsweise Zuständigkeiten neu geordnet werden können.

Land und Bund – Konnexität konsequent einfordern

Ein Teil des kommunalen Konsolidierungsdrucks entsteht durch Aufgaben, Rechtsansprüche und Standards, die außerhalb der Kommune gesetzt werden. Mission 30 nimmt deshalb auch die Finanzierung dieser Aufgaben in den Blick.
Norderstedt bringt sich gegenüber Land und Bund sowie über die kommunalen Spitzenverbände dafür ein, dass neue oder ausgeweitete Aufgaben und Standards mit einer angemessenen und dauerhaften Finanzierung verbunden werden. Unzureichende Konnexität und strukturelle Finanzierungslücken werden politisch adressiert.

Aufgabe, Verantwortung und Finanzierung gehören zusammen.

Mission 30 fragt deshalb nicht nur, was die Stadt selbst verändern kann, sondern auch, welche Kosten sie trägt, obwohl Aufgaben, Standards oder Rechtsansprüche an anderer Stelle festgelegt werden.

13. Verträge, Zuschüsse und Zuwendungen

Sämtliche Verträge und Zuschussvereinbarungen mit Vereinen, Verbänden und freien Trägern werden überprüft. Dabei soll Konsolidierung nicht zu jahrelanger Unsicherheit führen.

10 % Konsolidierungsziel – 5 Jahre Planungssicherheit – 0 % automatische Dynamisierung.

Ein Modell ist eine Absenkung des städtischen Zuschusses um 10 Prozent. Im Gegenzug erhalten die Partnerinnen und Partner für fünf Jahre Planungssicherheit. Tarif- und Kostensteigerungen führen innerhalb dieses Zeitraums nicht automatisch zu einer Erhöhung des städtischen Zuschusses.

Konsolidierung und Verlässlichkeit gehören zusammen.

14. Ansätze aus 2025 als Teil von Mission 30

Die in den Haushaltsklausuren 2025 identifizierten steuerbaren Leistungen werden erneut aufgerufen. Dazu gehören insbesondere:

- Recruiting und Arbeitgeberleistungen,
- Ausbildung sowie Fort- und Weiterbildung,
- freiwillige Leistungen des Gesundheitsmanagements,
- politische Veranstaltungen und Repräsentation,
- Sitzungskosten und politische Gremienarbeit,
- Mitgliedschaften,
- IT- und Softwarekosten,
- Beschaffungen,
- freiwillige beziehungsweise über gesetzliche Anforderungen hinausgehende Leistungen,
- Unterstützungs- und Querschnittsstrukturen,
- Gebühren, Entgelte und Steuern.

Bereits umgesetzte Maßnahmen werden erfasst und als Konsolidierungsbeitrag sichtbar gemacht.

Mission 30 beginnt nicht bei null.

15. Digitalisierung ist nicht einfach Sparmasse

Digitalisierung, Automatisierung und KI werden gesondert betrachtet. Investitionen, die Prozesse vereinfachen, Bearbeitungszeiten reduzieren, Doppelarbeit vermeiden, digitale Zugänge ermöglichen oder zukünftigen Personalaufwuchs begrenzen, können Teil der Konsolidierung sein.

Nicht nur fragen: Was kostet Digitalisierung? Sondern: Welche Investition reduziert unsere dauerhaften Prozesskosten?

16. Personal folgt der Aufgabe

Mission 30 setzt beim Personal nicht mit einer pauschalen Prozentvorgabe an.

Aufgabe → Standard → Prozess → Organisation → Personalbedarf.

Wenn Aufgaben entfallen, Standards reduziert, Standorte zusammengeführt, Prozesse automatisiert oder Leistungen gemeinsam erbracht werden, muss daraus auch eine entsprechende Veränderung des Personalbedarfs folgen.

17. Investitionen neu priorisieren

Jede größere Investition wird nicht nur danach bewertet, ob sie wünschenswert oder grundsätzlich finanzierbar ist. Betrachtet werden strategischer Beitrag, gesetzliche Notwendigkeit, vorhandene Alternativen sowie Folgekosten einschließlich Abschreibungen, Zinsen, Energie, Betrieb, Personal und Instandhaltung.

Müssen wir neu bauen – oder können wir Vorhandenes besser nutzen?

Nicht jede Infrastruktur, die heute besteht, muss nach ihrem Lebensende automatisch ersetzt werden. Der Verzicht auf eine Ersatz- oder Neuinvestition kann ein wesentlicher struktureller Konsolidierungsbeitrag sein.

18. Priorisierung und Entscheidungsbedarf

Die Verwaltung entwickelt Maßnahmen, bewertet sie und stellt finanzielle sowie fachliche Auswirkungen transparent dar. Für wesentliche Leistungen, Projekte und Standards sind Entscheidungen über Prioritäten erforderlich.

A – SCHÜTZEN

Unverzichtbarer Kern der strategischen Oberziele.

B – VERÄNDERN

Ziel bleibt erhalten, aber Standard, Organisation oder Umfang ändern sich.

C – STRECKEN

Ziel bleibt bestehen, wird aber später umgesetzt.

D – BEENDEN

Aufgabe, Leistung, Standort oder Projekt wird nicht weitergeführt.

19. Kern von Mission 30

Mission 30 beantwortet nicht nur die Frage „Wo finden wir 30 Millionen Euro?“, sondern die langfristigere Frage:

> **Wie stellen wir Norderstedt so auf, dass die Stadt auch in zehn Jahren noch selbst entscheiden und gestalten kann?**

Die Werte bleiben dabei der Kompass: Bildung & Kinder. Sicherheit & Daseinsvorsorge. Gesellschaftlicher Zusammenhalt. Gleichzeitig wird konsequenter zwischen Ziel und Struktur unterschieden. Ein Ziel kann richtig bleiben, obwohl sich der Weg dorthin verändert. Ein Angebot kann erhalten bleiben, obwohl der eigene Standort entfällt. Eine Leistung kann wichtig bleiben, obwohl der Standard verändert wird. Und eine Investition kann wünschenswert sein, obwohl sie nicht umgesetzt wird.

> **MISSION 30 – Priorisieren. Verändern. Handlungsfähig bleiben.**
>
> **Nicht weniger Zukunft – weniger Strukturen, die wir uns dauerhaft nicht mehr leisten können.**

20. Der Weg von Mission 30

Vom politischen Auftrag zum politischen Beschluss
30 Mio. € strukturell. Dauerhaft. Gemeinsam verantwortet.

1 | POLITIK: ZUSTIMMUNG & AUFTRAG
30 Mio. € als gemeinsames Ziel · Verfahren und Spielregeln festlegen · alle Aufgaben, Standards und Strukturen dürfen geprüft werden. Wer M30 beauftragt, muss bereit sein, über die Konsequenzen zu entscheiden.

↓

2 | OBERBÜRGERMEISTERIN und DEZERNENTEN
führt den Gesamtprozess · gibt den Verwaltungsauftrag · setzt Rahmen und Erwartungen · führt bei Zielkonflikten Entscheidungen herbei

↓

3 | M30-PROGRAMMLEITUNG
steuert · verbindet · treibt · hält nach · schafft Transparenz · hält Tempo und 30-Mio.-Ziel im Blick

↓

4 | KÄMMERER + AMTSLEITUNG ORGANISATION
Kämmerer: finanzielle Wirkung validieren und Zielerreichung kontrollieren | Organisation: Strukturen und Prozesse prüfen, Organisationsoptionen entwickeln

↓

5 | ÄMTER + TOCHTERGESELLSCHAFTEN
prüfen ohne Denkverbote: Aufgaben · Standards · Personal · Prozesse · Verträge · Zuschüsse · Gebäude · Einnahmen · Investitionen

↓

6 | M30: BEWERTEN & ENTSCHEIDUNGSREIFE HERSTELLEN
Was ist möglich? · Was bringt es? · Welche Konsequenzen hat es? · Welche Alternativen gibt es? Potenzial → validiert → priorisiert → entscheidungsreif

↓

7 | POLITIK: PRIORISIEREN & BESCHLIESSEN
entscheidet über Standards · Leistungen · Zuschüsse · Entgelte · Strukturen und die verbleibende Haushaltslücke. Auch eine Maßnahme nicht zu beschließen, ist eine Entscheidung – dann braucht es eine Alternative für das 30-Mio.-Ziel.

VERWALTUNG: prüfen · rechnen · Alternativen entwickeln · Konsequenzen benennen · umsetzen
POLITIK: beauftragen · priorisieren · entscheiden · Alternativen benennen · Beschlüsse verantworten