



Haushaltsplanung 2027

Gremienbeteiligung





Agenda

1. Finanzentwicklung im Überblick
2. Investitionen 2027
3. Planungsverfahren
4. Informationen zu jedem Fachbereich



Haushaltssituation der Hansestadt Lübeck

- Aufwendungen steigen weiter, insbesondere Transferaufwendungen
- Steuereinnahmen flachen ab, Mai-Steuerschätzung ernüchternd
- fortwährend hoher Investitionsbedarf
- in den nächsten Jahren teilweise Gegenfinanzierung durch Sondervermögen des Bundes



Überblick Haushaltsplan 2027

Planergebnis	Stellenplan	Investitionen
		
-162,0 Mio EUR	-82 Stellen	174,8 Mio EUR



Planergebnis



-162,0 Mio EUR

- Aufwendungen steigen um 118 Mio. €
 - Transferaufwendungen **steigen** um 49 Mio. € gegenüber dem Jahresergebnis 2025, davon
 - FB Wirtschaft und Soziales 21,4 Mio. €
 - FB Kultur und Bildung 37,0 Mio. €
 - Aufw. Sach-, Dienstleistungen **steigen** um 38,0 Mio. €
 - Personalaufwand **steigt** um 22,2 Mio. €

- Erträge steigen um 41 Mio. € gegenüber dem Jahresergebnis 2025
 - Steuern, ähnliche Abgaben **steigen** um 32 Mio. €
 - Öff.-rechtl. Leistungsentgelte **steigen** um 25 Mio. €
 - Zuwendungen, allg. Umlagen **sinken** um 17 Mio. €

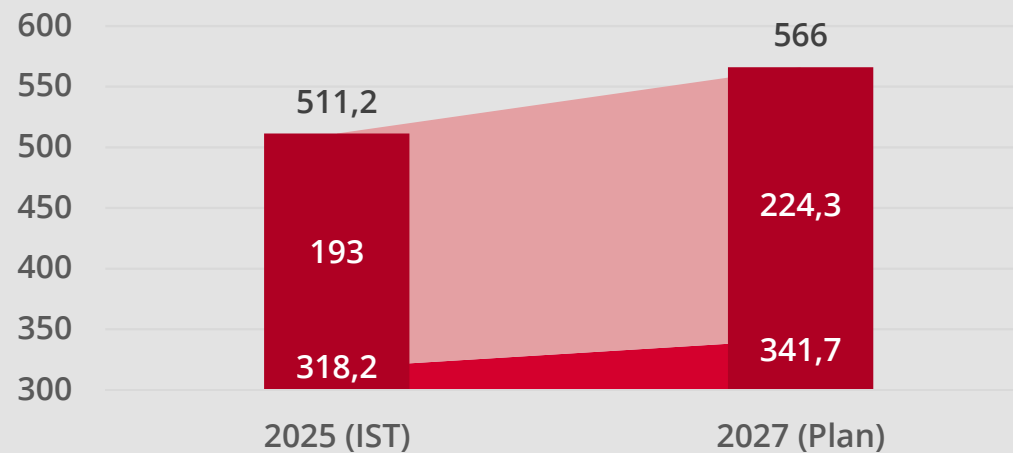


Planergebnis



-162,0 Mio EUR

Transferaufwand und -ertrag in Mio.€



- Differenz
- Transferertrag FBe 2+4
- Transferaufwand inkl. Budgetverträge FBe 2+4

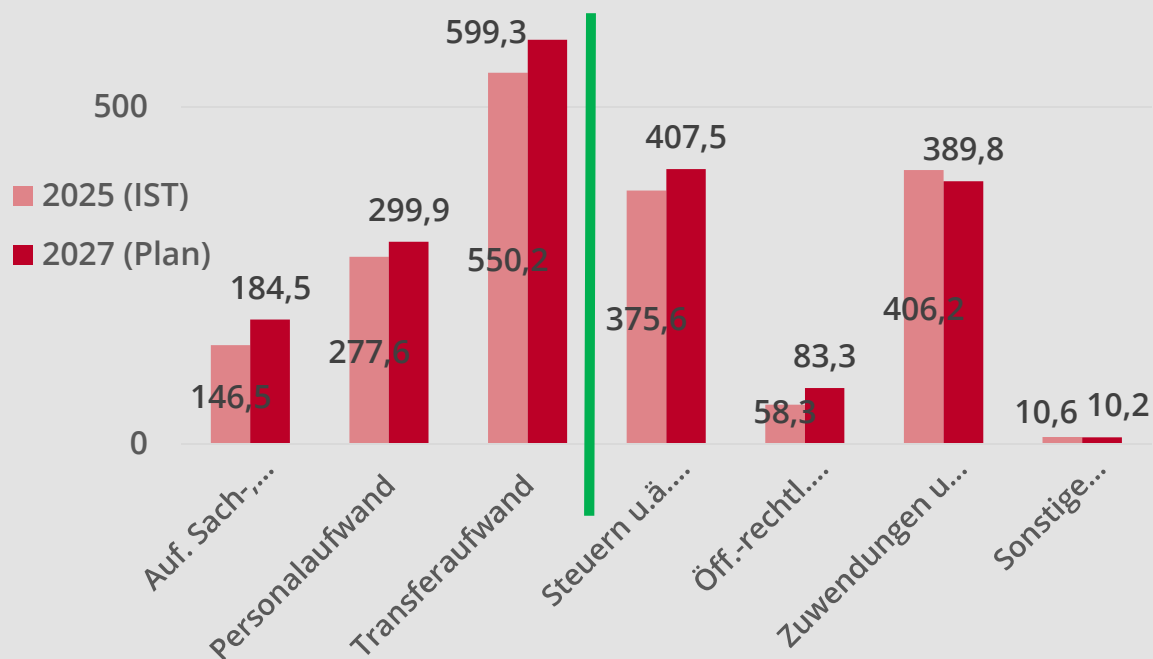


Planergebnis



-162,0 Mio EUR

Entwicklung Aufwand / Ertrag in Mio.€





Planergebnis



-162 Mio EUR

Personalkosten

➤ Steigerung ggü. 2025 22 Mio. €

Bauunterhaltung

➤ Steigerung ggü. 2025 7 Mio. €

Zuschuss ÖPNV

➤ Planmäßig wie im Vorjahr 19 Mio. €



Stellenplan



-82 Stellen

Vorgabe

- Kein Aufwuchs gem. Haushaltsbegleitbeschluss
- Ausnahme durch BÜ-Beschluss legitimiert, insbes. refinanziert oder Abbau Zeitarbeit

Neu 2027 Fokussierung auf geförderte Projekte



Stellenplan



-82 Stellen

	Stellenplan 2026	Stellenplan 2027	Differenz
Fachbereich 1	590,287	597,788	7,501
Fachbereich 2	552,451	554,951	2,500
Fachbereich 3	972,642	975,642	3,000
Fachbereich 4	1.182,932	1.193,913	10,981
Fachbereich 5	1.108,905	1.002,580	- 106,325
Summe	4.407,217	4.324,874	- 82,343
nachrichtliche Stellen	351,000	362,000	11,000

(Fachbereich 1 incl. Stellenpool)



Investitionen



174,8 Mio EUR

Bezeichnung	2027 ENTWURF T€
Kapitaleinlage in die SWL Gruppe	7.000,0
Fahrzeugbeschaffung	8.676,6
Fahrzeugbeschaffung	5.210,0
Meesenring 8, Brandschutzsanierung	4.500,0
Geniner Ufer, Schulneubau mit Einfeldsporthalle	7.865,0
Königstraße 54	26.594,7
Mühlentorbrücke	5.500,0
Ratzeburger Allee Radschnellweg	8.150,0
Erwerb von Grundstücken und Gebäuden	3.583,0
Summe Top 10	77.079,3



Investitionen



174,8 Mio EUR

LuKIFG



74,2 Mio EUR

Sonst. Einzahlungen



36,9 Mio EUR

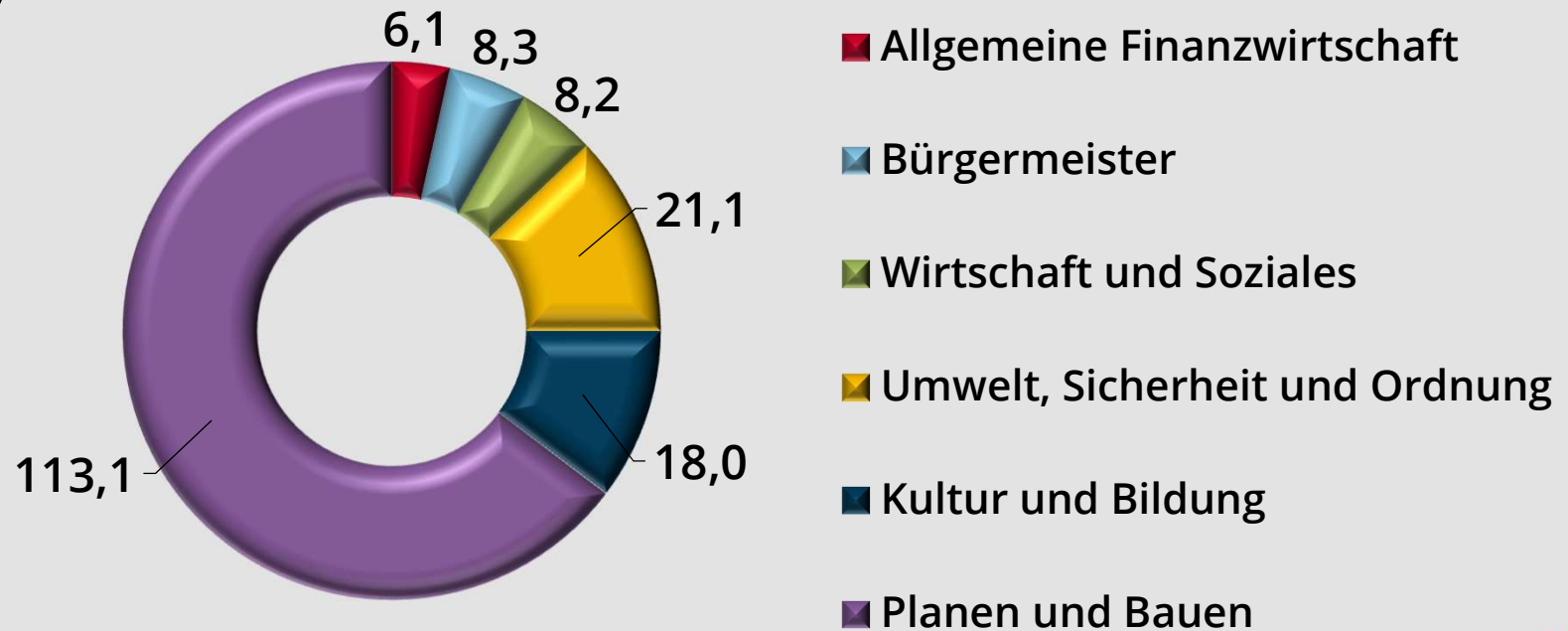
Kredite



63,6 Mio EUR

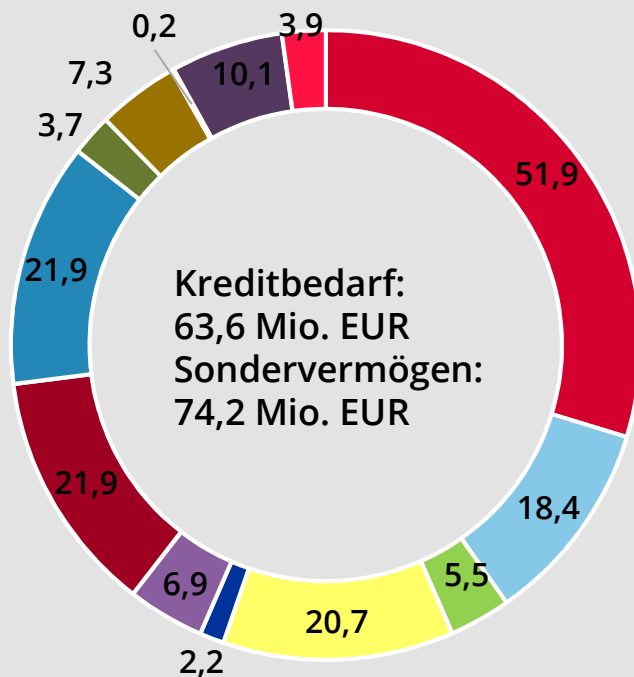


Angemeldetes Investitionsvolumen: 174,8 Mio. €





Angemeldetes Investitionsvolumen nach Kategorien in Mio. €

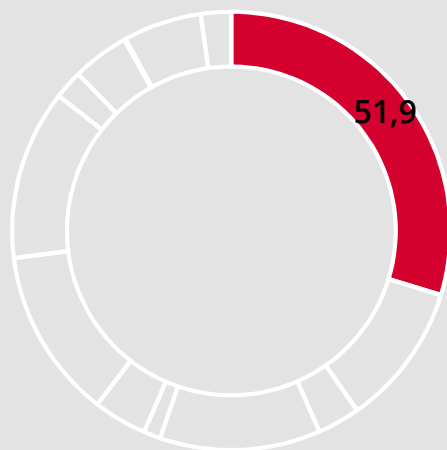


2027

- Schul(bau)investitionen 51,9 Mio.€
- Hochbaumaßnahmen 18,4 Mio.€
- Grün-, Sportflächen 5,5 Mio.€
- Straßen, Brücken, Wege (ohne Radwege) 20,7 Mio.€
- Hafen 2,2 Mio.€
- Erschließungsm. 6,9 Mio.€
- Feuerwehr 21,9 Mio.€
- Bewegliches AV 21,9 Mio.€
- Schul-IT 3,7 Mio.€
- ÖPNV/Stadtwerke 7,3 Mio.€
- E-Mobilität 0,2 Mio.€
- Radverkehrsmaßnahmen 10,1 Mio.€
- Sonstiges 3,9 Mio.€



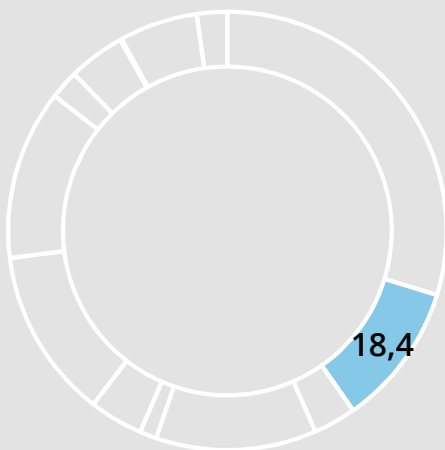
Schulbau – Top 5



Bezeichnung	2027 ENTWURF T€	2028 ENTWURF T€	2029 ENTWURF T€	2030 ENTWURF T€
Königstraße 54	26.594,70	9.152,0	21,0	16,0
Geniner Ufer, Schulneubau mit Einfeldsporthalle	7.865,00	11.762,0	8.160,0	0,0
S.Stadtpark/Herricht. Ganztags	3.488,00	2.500,0	25,0	0,0
Johanneum - Sanierung Schulgebäude (1.BA Aula und Rettungswege, 2.BA im Anschluss)	3.000,00	6.320,0	6.370,0	2.900,0
Geniner Ufer, Neubau Kita	1.555,00	1.641,0	1.300,0	0,0



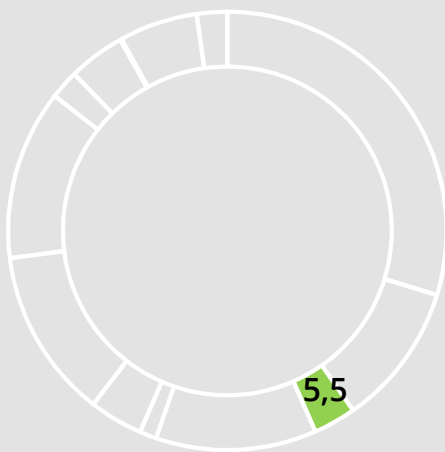
Hochbaumaßnahmen – Top 5



Bezeichnung	2027 ENTWURF T€	2028 ENTWURF T€	2029 ENTWURF T€	2030 ENTWURF T€
Meesenring 8, Brandschutzsanierung	4.500,00	4.500,0	1.369,0	0,0
Behn-/Drägerh. Sanierungsmaßn.	3.050,00	0,0	0,0	0,0
BuddenbHaus/Erw./Umb./Sanierg.	3.000,00	4.530,0	12.364,0	11.534,0
Theater Mini 1.BA	2.100,00	3.470,0	3.101,0	0,0
Günther Grass Haus, Neuaufstellung und Erweiterung	1.685,00	0,0	0,0	0,0



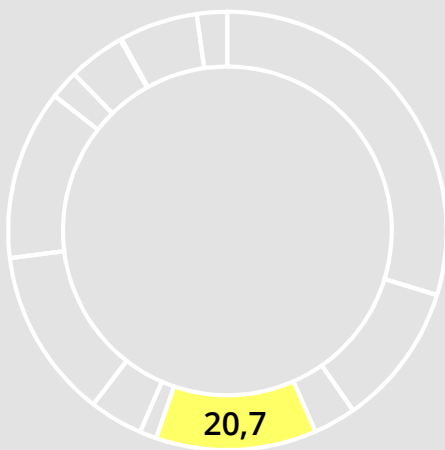
Grün- und Sportflächen – Top 5



Bezeichnung	2027 ENTWURF T€	2028 ENTWURF T€	2029 ENTWURF T€	2030 ENTWURF T€
Sanierung Sportplatz Schönböcken	1.600,00	0,0	0,0	0,0
Grundüberholung Spielplätze	1.000,00	1.100,0	1.100,0	1.100,0
Neuanlagen Außenanlagen Schulen	800,00	800,0	800,0	800,0
Sanierung Sportanlage Kalkbrennerstraße	650,00	0,0	0,0	0,0
Falkenwiese/Entw.Sportzentrum	500,00			



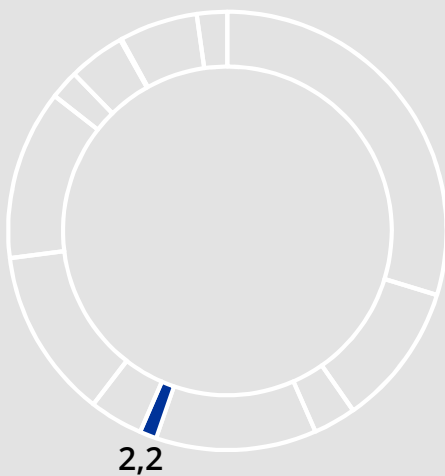
Straßen, Brücken, Wege – Top 5



Bezeichnung	2027 ENTWURF T€	2028 ENTWURF T€	2029 ENTWURF T€	2030 ENTWURF T€
Mühlentorbrücke	5500,00	7.700,0	7.700,0	1.000,0
Fahrbansanierung Krempelsdorfer Allee / Fackenburger Allee	2041,00	441,0	0,0	0,0
Instandsetzung Obere Lachswehrbrücke	1734,00	0,1	0,0	0,0
Beckergrube	1650,00	150,0	100,0	2.000,0
Erschließung Marie-Juchacz-Weg	1245,00	0,1	0,0	0,0



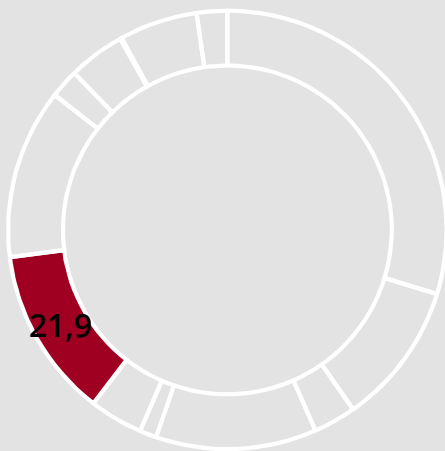
Hafen – Top 5



Bezeichnung	2027 ENTWURF T€	2028 ENTWURF T€	2029 ENTWURF T€	2030 ENTWURF T€
Sanierung Flutgraben	600,00	700,0	100,0	0,0
Fi.-hfn Trave./Umgest. Hafenzone	400,00	400,0	400,0	400,0
Erneuerung Ufereinfassung Stadtgraben	350,00	200,0	0,0	0,0
Stege Travemünde, Strom-u.Wass.	300,00	300,0	300,0	350,0
Sanierung Schlutuper Bach	300,00	200,0	0,0	0,0



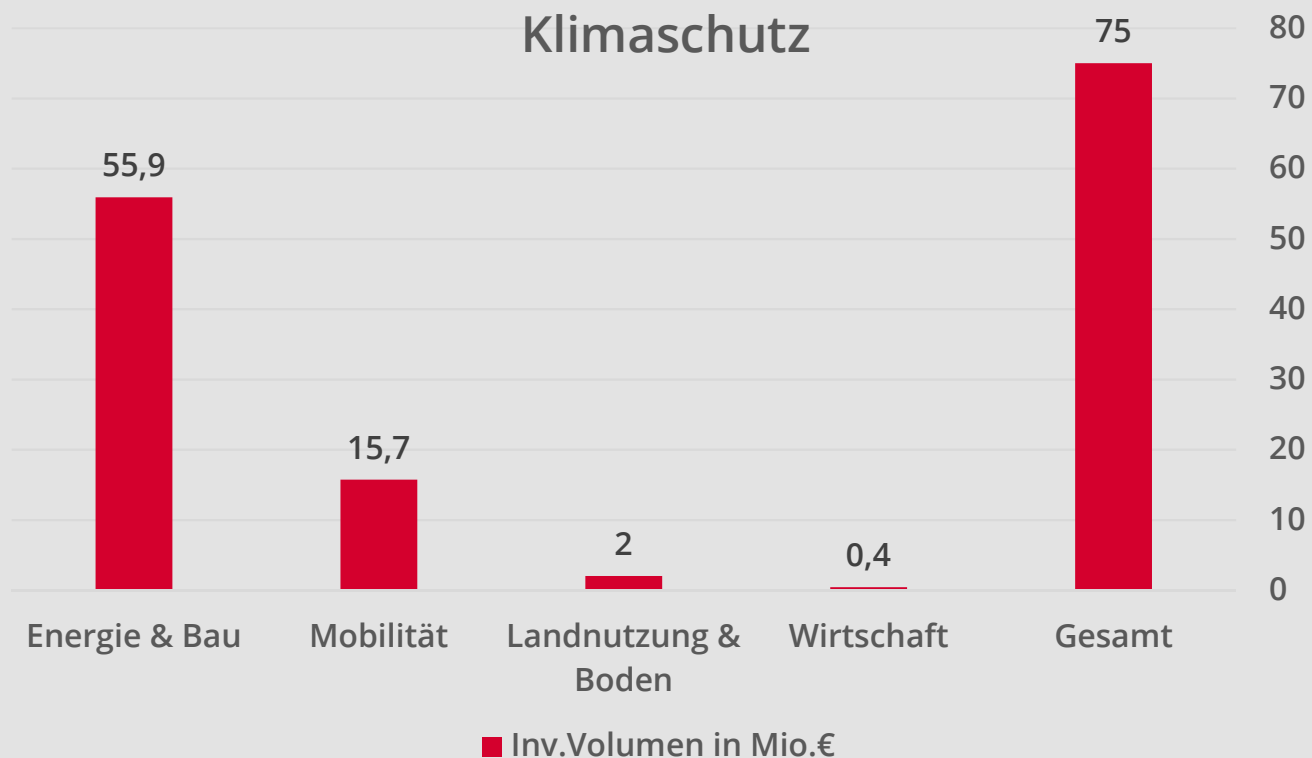
Feuerwehr – Top 5



Bezeichnung	2027 ENTWURF T€	2028 ENTWURF T€	2029 ENTWURF T€	2030 ENTWURF T€
Fahrzeugbeschaffung	8676,60	9.395,0	1.643,0	600,0
Fahrzeugbeschaffung	5210,00	0,0	2.360,0	640,0
Feuerwache II, Neubau, koop. Leitstelle	2100,00	3.200,0	14.300,0	24.300,0
Allgemeine Investitionstätigkeit	1339,60	4.830,8	988,9	3.410,5
Allgemeine Investitionstätigkeit	1275,20	911,9	827,1	279,5

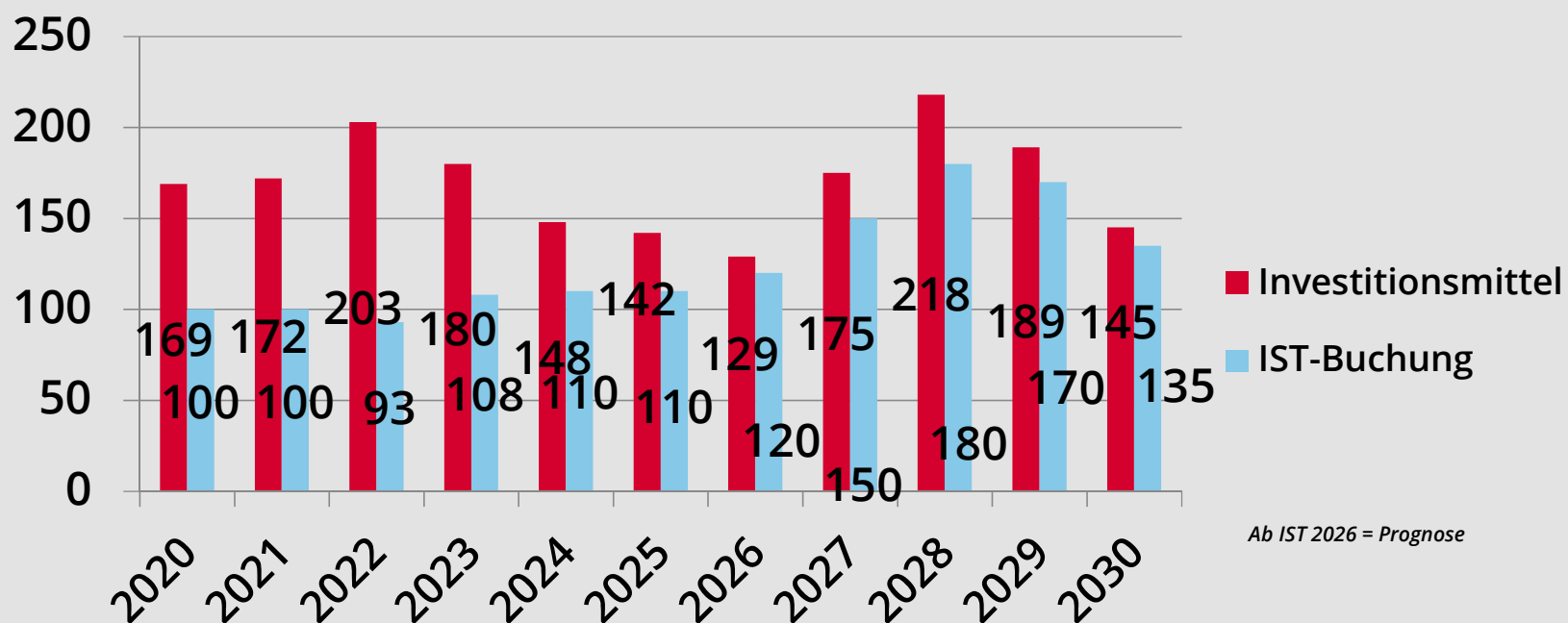


Investitionen mit Auswirkung auf den Klimaschutz



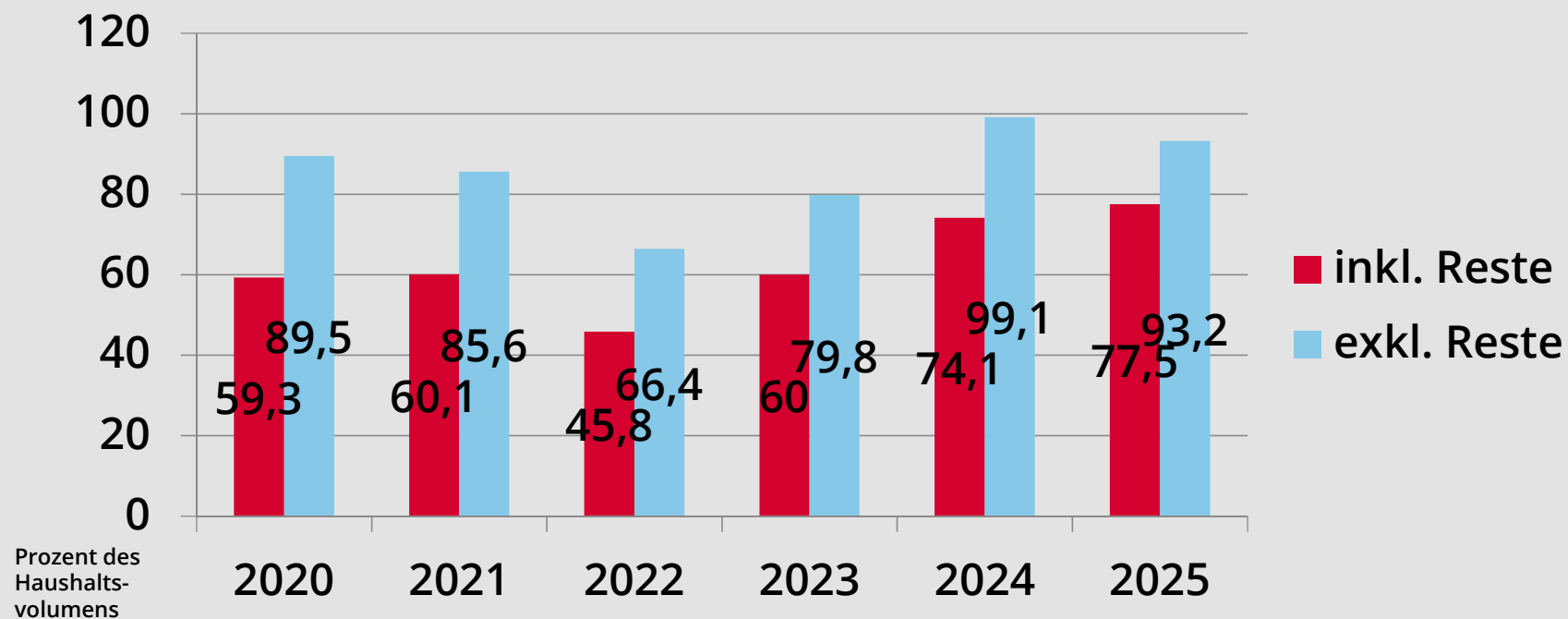


Entwicklung Investitionsvolumen in Mio. €



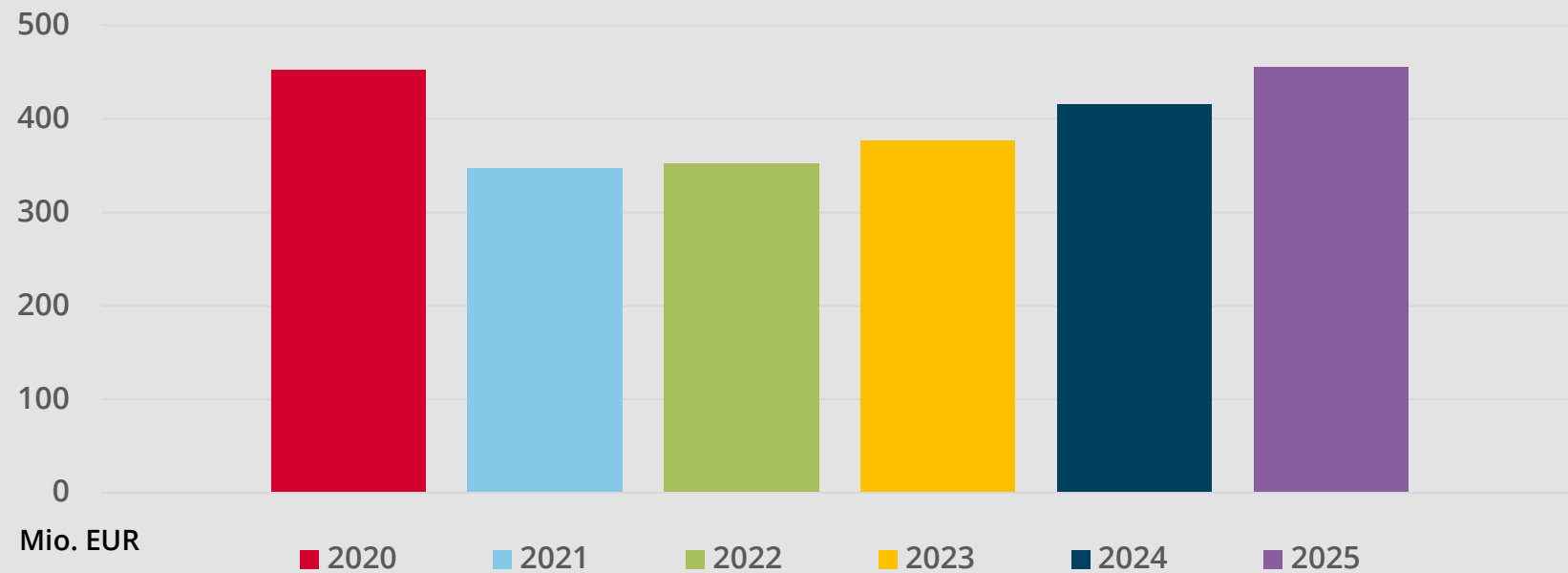


Umsetzungsquoten Investment



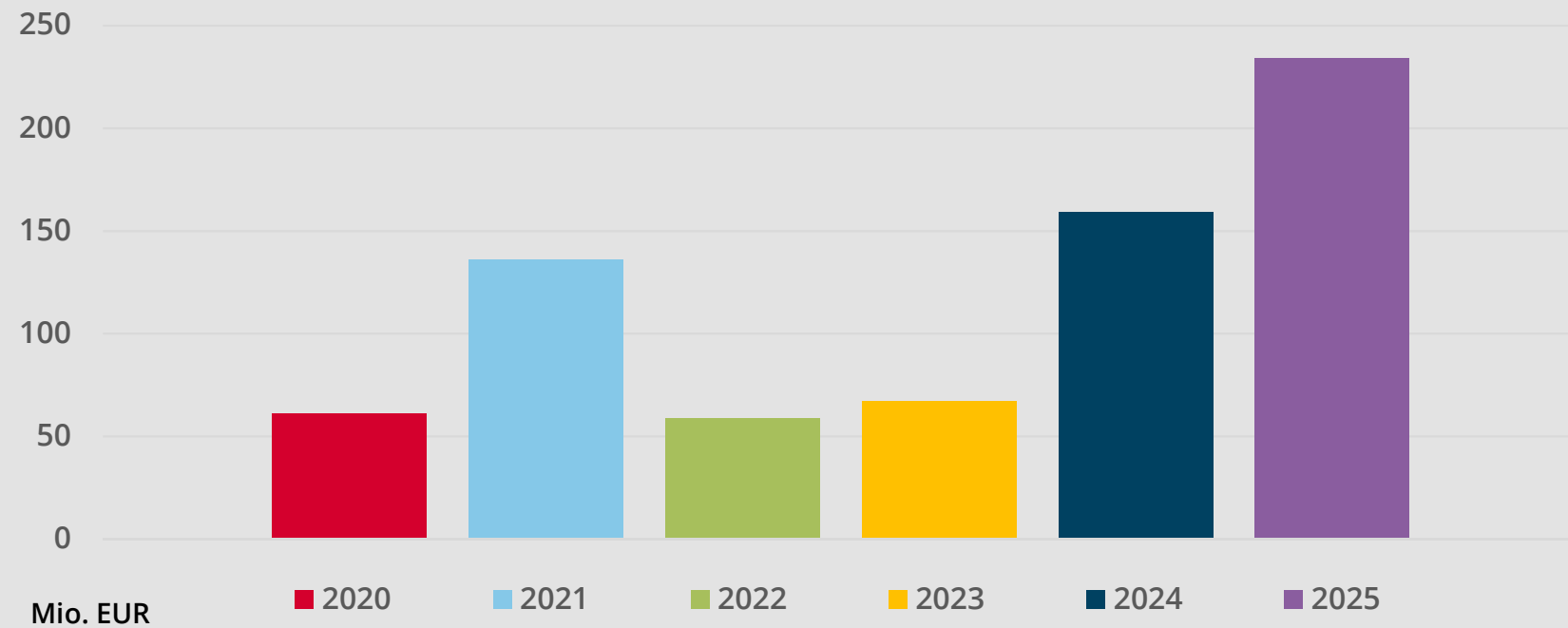


Schuldenstand Investitionskredite





Schuldenstand Kassenkredite





Finanzwirtschaftliche Kennzahlen

- Steuerquote: **33,33 %** (2026: 32,65% | 2025: 32,38 % | 2024: 32,65 % | 2023: 30,29 %)
- Personalintensität: **24,74 %** (2026: 24,16 % | 2025: 24,87% | 2024: 25,72 % | 2023: 26,34 %)
- Transfer-Aufwandsquote: **43,29 %** (2026: 41,99 % | 2025: 42,81% | 2024: 42,70% | 2023: 40,18%)
- Pro-Kopf-Verschuldung: **2.656** – 2024 (2.027 € - 2023 | 1.886 € - 2022 | 2.232 € - 2021)
- Abschreibungen: **56,6 Mio. €** (62 – 2026 | 59 – 2025 | 51,3 - 2024 | 55,5 - 2023)
- Eigenkapitalquote: **12,7%** - 2024 (18,8% - 2023 | 18,8% - 2022 | 15,3% - 2021)



Gremienverfahren

ab 31.07.2026	Bereitstellung des Haushalts - Veröffentlichung im Interaktiven Haushalt - Bereitstellung der Haushaltsvorlage für die Gremiensitzungen
---------------	---

ab 20.08.2026	Fachausschusssitzungen zum Haushaltsplan 2027
---------------	---

am 22.09.2026	Hauptausschusssitzung zum Haushaltsplan 2027
---------------	--

am 24.09.2026	Beschlussfassung Bürgerschaft zum Haushaltsplan 2027
---------------	--

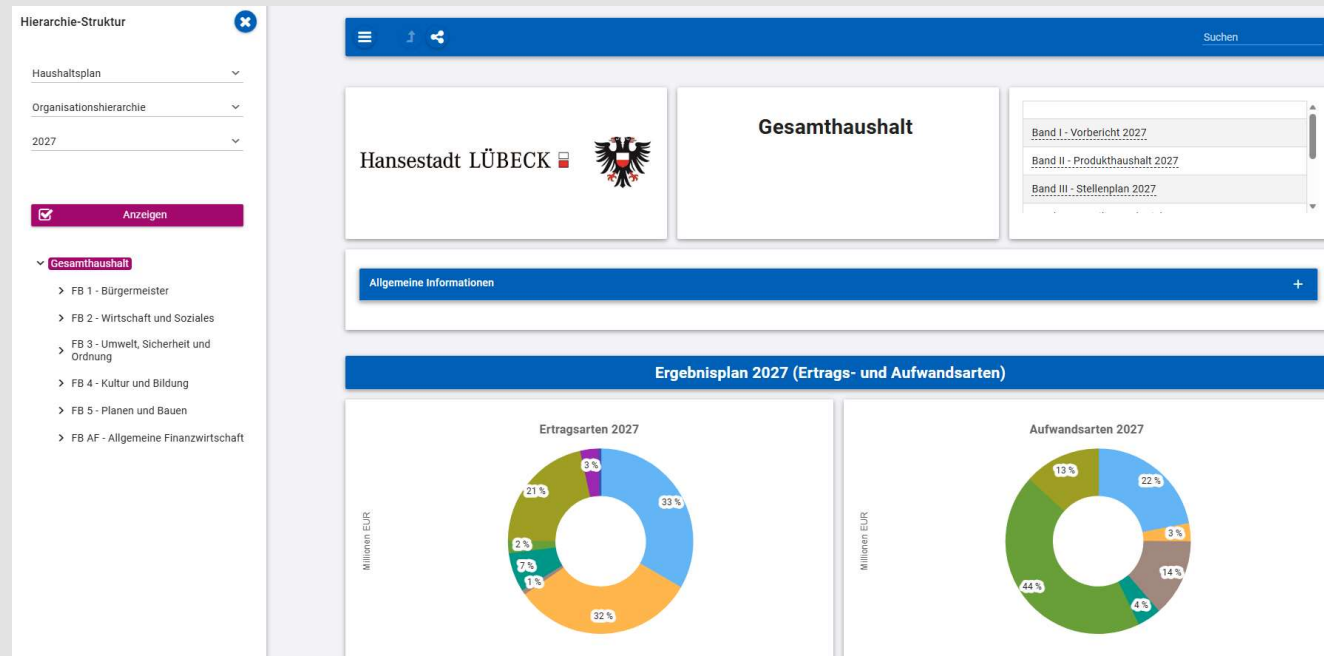


Haushalt Interaktiv im Internet:

www.luebeck.de/haushalt



umax.vp.ticor.ru





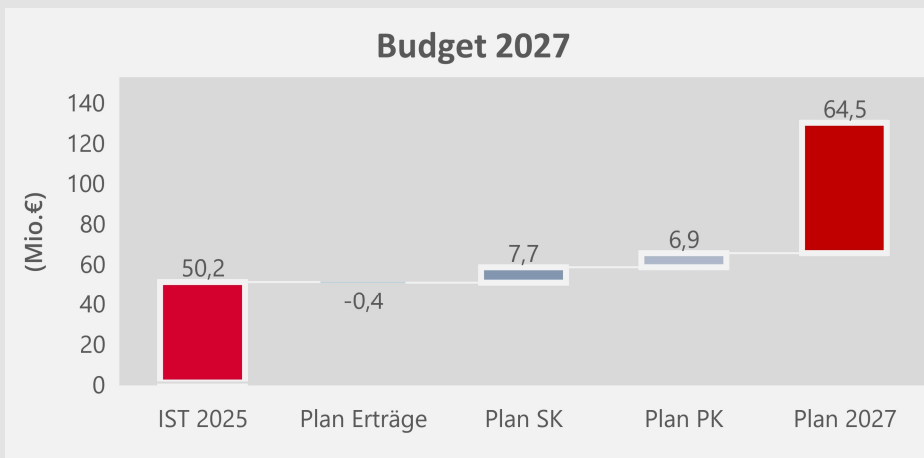
Informationen zu jedem Fachbereich

Fachbereich 1

Budget	Stellenplan * (ohne Stellenpool)	Investitionen
		
64,5 Mio. EUR	+ 0,5 Stellen	8,3 Mio. EUR



Wesentliche Ergebnisveränderungen 2027



➤ Ertragsverbesserung:

- Erlössteigerungen aus Serviceleistungen für die SIE und für den neuen Eigenbetrieb Lübeck Ports
- Noch nicht in Anspruch genommene Fördermittel für das Modellprojekt Smart-City (MPSC) werden zu großen Teilen in 2027 eingeplant.

➤ Sachkosten / Personalkosten:

- Aufwand für das ERP-Projekt in 2027: 3,3 Mio.€
- Projekt zur Verwaltungsmodernisierung „Agenda HL 35“ (MO:VE): 0,5 Mio.€ und zwei Stellen
- Digitalisierung und IT: 3,7 Mio.€ für Bedarfe für die Gewährleistung der IT-Sicherheit, für weitere Digitalisierungsvorhaben der Bereiche (ohne ERP), für vertragliche Verpflichtungen bei steigendem Preisniveau, für MPSC, für die Integration der SIE IT sowie für Dienstleistungen für den Eigenbetrieb Lübeck Ports.



Stellenveränderungen 2027

Ausweitung von 0,5 VZÄ ergibt sich in Summe durch:

-  • Wegfall von 3 Kompensationsstellen (VO/2026/14965, VO/2025/14503)
- Verlagerung von 1,5 Planstellen vom FB 1 in andere FB
-  • Schaffung von 2 Planstellen zu Umsetzung Verwaltungsmodernisierung Mo:Ve (Aufgabenkritik und KI Strategie), Grundlage: Entscheidung der Arbeitsgruppe Verwaltungsmodernisierung
- Verlagerung von 3 Planstellen aus SeniorInneneinrichtungen (SIE) in Informationstechnik wegen Übernahme der IT der SIE (Kostenerstattung durch SIE) – VO 20/0369

Besonderheit im FB1:

Der Zentrale Stellenpool und die zusätzlich mit HHBB bewilligten Poolstellen sind im Stellenplan organisatorisch dem FB 1 zugeordnet

Jede Verschiebung und Nutzung von Poolstellen in andere FB ändert unmittelbar die Anzahl der Planstellen des FB 1



Investitionsschwerpunkte 2027

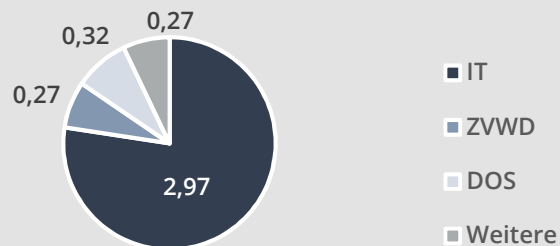


- Für das Jahr 2027 werden 8,3 Mio. EUR an Auszahlungen geplant. Erstattungen aus Fördermitteln (FM) in Höhe von -2,0 Mio. € für Lizenzaufwand aus dem ERP-Projekt (LuKIFG) und in Höhe von -2,4 Mio.€ für das Modellprojekt Smart-City reduzieren die geplanten Auszahlungen auf 3,8 Mio.€ .
- Die 3,8 Mio. € nach Abzug von Fördermitteln verteilen sich insbesondere auf:

Bereich IT (3,0 Mio.€): Erweiterungs- und Ersatzanschaffungen von Servern und weiterer Hardware; insbesondere auch für die IT-Sicherheit sowie den Ausbau des LWL-Netzes „ÖWLAN“ und die Anbindung der SIE.

Bereich DOS: Weitere, nicht förderfähige Investitionen z.B. in die Kollaborationsplattform.

Bereich Zentralen Verwaltungsdienste:
Ertüchtigung von Räumen im Rathaus für hybride Gremiensitzungen





Fachbereich 2

Budget	Stellenplan	Investitionen
		
145,8 Mio. EUR	3 Stellen	8,2 Mio. EUR



Wesentliche Ergebnisveränderungen 2027

- Die Personalaufwendungen steigen durch Tarif- und Besoldungssteigerungen und die Vollplanung bereits beschlossener und besetzter Stellen aus den Vorjahren. **ca. -5,0 Mio. €**
- Der städtisch zu finanzierende Anteil an den Transferaufwendungen im FB2 (SGB XII, SGB II, SGB IX, AsylbLG, etc.) steigt ggü. 2025 von 67,6 Mio. € auf 72,2 Mio. €. **ca. -4,8 Mio. €**
- Berücksichtigung des Rechtskreiswechsels für einen Großteil der Geflüchteten aus der Ukraine (SGB II → AsylbLG) im Produkt 313001. **ca. -1,2 Mio. €**
- Höhere Aufwendungen, u.a. durch steigende Fallzahlen und Kostensteigerungen, entstehen im Bereich der Unterbringung von Wohnungslosen im Produkt 315401. **ca. -1,0 Mio. €**
- Neben anderen Effekten führt der Wegfall von strukturellen Förderungen für den öffentlichen Gesundheitsdienst in den Bereichen Digitalisierung und Personalaufwuchs zu geringeren Erträgen. **ca. -1,4 Mio. €**



Stellenveränderungen 2027

- Beantragung Ablöse von Zeitarbeit im Bereich Soziale Sicherung

Bereich	Organisationseinheit	Umfang	Ausweisung	Funktionsbezeichnung/ Erläuterung
2.500	Soziale Sicherung	1,0	EG 5	Ablöse Zeitarbeit (1 ZAK) Digitale Poststelle in der Wohngeldbehörde vorbehaltlich Bewertung KW 31.12.2028 Kostenersparnis ca. 12.100 p.a.
2.500	Soziale Sicherung	2,0	EG 4	Ablöse Zeitarbeit (4 ZAK) Zuarbeit in der Grundsicherung vorbehaltlich Bewertung sowie Ergebnis und Umsetzung der Organisationsuntersuchung KW 31.12.2028 bzw. bis zur Abarbeitung der Rückstände im Geschäftslauf Kostenersparnis ca. 185.000 p.a.



Investitionsschwerpunkte 2027

- | | |
|---|-------------|
| • Kapitaleinlage in die SWL Gruppe | 7 Mio. € |
| • Erschließungsmaßnahmen | 0,6 Mio. € |
| • Kapitaleinlage in die BQL GmbH | 0,25 Mio. € |
| • Beschaffung von beweglichen und immateriellen Vermögensgegenständen | 0,36 Mio. € |



Fachbereich 3

Budget	Stellenplan	Investitionen
		
47,4 Mio. EUR	11 Stellen	21,2 Mio. EUR



Wesentliche Ergebnisveränderungen 2027

Das Zuschussbudget verbessert sich gegenüber dem Jahresergebnis 2025 um ca. 12 Mio. Euro. Die Budgetverbesserung basiert im Wesentlichen auf verschobenen Einnahmen in 2025 von ca. 20 Mio. Euro im Rettungsdienst.

→ Budgetausweitung ohne refinanzierten Rettungsdienst 9,4 Mio. Euro (17,6%):

- | | |
|------------------------|------------------------|
| • Erträge | - 0,1 Mio. Euro (0,2%) |
| • Personalaufwendungen | + 5,4 Mio. Euro (8,5%) |
| • Sachaufwendungen | + 3,9 Mio. Euro (8,3%) |

Wesentliche Ergebnisveränderungen 2027

Ordnungsamt:

- 2.684,6 TEUR ↘

- Integration des Standesamts, ab 2026 kein eigenes Produkt mehr
- Rückläufige Einnahmen gegenüber 2025 trotz steigender Bußgelder. Grund dafür ist ein Sondereffekt in 2025 (Abarbeitung zahlreicher Altfälle aus Abschleppmaßnahmen). Diese Erträge stehen 2027 nicht mehr zur Verfügung.
- Steigende Aufwendungen für Lizenzgebühren durch die zunehmende Umstellung auf digitale Fachverfahren im Bürgerservice
- Anmietung einer kombinierten Rotlicht-/Geschwindigkeitsmessenanlage
- Umsetzung von Maßnahmen zur Terrorabwehr



Wesentliche Ergebnisveränderungen 2027

Feuerwehr:

+ 17.196,6 TEUR 

- Mehrerträge durch verschobene Einnahmen bei den Rettungsdienstentgelten in 2025
- Steigende Haltungskosten für die Fahrzeuge (Kraftstoff, Reparatur- und Wartung)
- Mehraufwendungen gem. Kostenplan des Landes für die Leitstellensoftware und Anbindung an das landesweite Netz
- Steigende Aufwendungen für den Betrieb und die Unterhaltung des BOS-Digitalfunknetzes, aufgrund steigender Einsatzzahlen
- Steigende Aufwendungen für die Neu- und Ersatzbeschaffung von Atemschutztechnik u. Feuerwehrgerätschaften

Wesentliche Ergebnisveränderungen 2027

Umwelt,- Natur- und Verbraucherschutz:

- 2.002,4 TEUR ↘

- Umsetzung von weiteren Klimaschutzmaßnahmen. Die geplante Förderquote liegt 2027 insgesamt bei 50%.
- Erhöhung des Zuschusses an das Tierheim
- Höhere Aufwendungen für die Beauftragung von Gutachten, Bodenproben und Wasseruntersuchungen

Stadtwald:

+ 21,5 TEUR ↗

- Beginn des Handels mit CO2-Zertifikaten

Stellenveränderungen 2027

- Neuschaffung von insgesamt 11 Stellen gem. Bürgerschaftsbeschlüssen

Vorlagen-Nr.	Beschluss-Datum	Anzahl	Eingruppierung/ Besoldung	Begründung
VO/20/0138	28.05.2026	1 VZÄ	EG 4	75% Förderung
VO/20/0076	30.04.2026	1 VZÄ	EG 2	75% Förderung
VO/2026/14798	26.02.2026	5 VZÄ	EG 5	Kompensation v. Zeitarbeitskräften (Einsparung von rd. 100TEUR)
VO/20/0154		3 VZÄ	A 11	100% refinanziert durch Krankenkassen
VO/20/0154		1 VZÄ	EG 11	100% refinanziert durch Krankenkassen

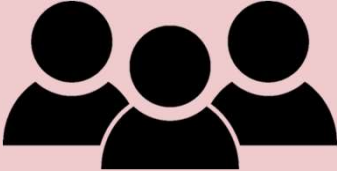


Investitionsschwerpunkte 2027

- 10 Fahrzeuge für die Berufsfeuerwehr → 2.190 TEUR
- 15 Fahrzeuge für die Freiwillige Feuerwehr → 6.470 TEUR
- 18 Fahrzeuge inkl. Ausstattung für den Rettungsdienst → 5.210 TEUR
- Neu- und Ersatzbeschaffung Schutzkleidung und Helme → 595 TEUR
- 2 neue stationäre Geschwindigkeitsüberwachungen (Wallstraße, Ortseingang Travemünde) → 295 TEUR
- Ankauf von weiteren Terrorabwehrsperrern → 200 TEUR



Fachbereich 4

Budget	Stellenplan	Investitionen
		
283,2 Mio. EUR	13 Stellen	18 Mio. EUR



Wesentliche Ergebnisveränderungen 2027

7,4 Mio. €	• Tarif- und Besoldungssteigerungen sowie weitere Personalmehraufwendungen
10,7 Mio. €	• Finanzierung Kindertageseinrichtungen (SQKM nach KiTaG und Betriebskosten)
1,4 Mio. €	• erwartete Mehrbedarfe und Kostensteigerungen in der Eingliederungshilfe für junge Menschen
16,72 Mio. €	• Mehraufwendungen in der Erziehungshilfe



Veränderungen im Aufgabenbereich

➤ Jugend

- Fallzahlsteigerungen in der Erziehungshilfe
- Anpassungen des Landesrahmenvertrages führt zu erhöhten Kosten bei den Entgeltvereinbarungen, aktuell in Verhandlungen
- Erwartete Mehrbedarfe und Kostensteigerung in der EGH
 - bei der Schulbegleitung
 - Schülerzahlen in Förderzentren steigen
 - Neuverhandlungen bei den stationären Angeboten (zuletzt 2017)
- Erhöhte Fallzahlen führen auch zu erhöhten Erstattungen an andere Gemeinden
- Steigerung der Kosten für die Kindertagesförderung nach SQKM/KiTaG, gleichzeitige Steigerung Erstattungskosten an andere Gemeinden



Entwicklung Kita- und Tagespflege-Finanzierung

	Erstattung Land	Aufwendungen HL
2022 (Ist)	42,05 Mio. €	94,38 Mio. €
2023 (Ist)	49,92 Mio. €	112,39 Mio. €
2024 (Ist)	51,69 Mio. €	117,35 Mio. €
2025 (Ist)	53,75 Mio. €	123,19 Mio. €
2026 (Plan)	53,12 Mio. €	125,11 Mio. €
2027 (Plan)	53,72 Mio. €	134,38 Mio. €

Veränderungen im Aufgabenbereich

➤ Kultur

MuK	• vermehrte Veranstaltungen in der MuK führen zu vermehrten Aufträgen an externe Dienstleister und höhere Gagen und Honorare an Künstler:innen, höhere Energiekosten • Mehrerträge fangen die Mehraufwendungen nicht vollständig auf
Theater	• Dynamisierung des HL-Anteils für den Verlustausgleich des Theaters
NFL	• Erhöhung der Personal- und Mietkosten beim Cinestar und Kosten für NFL-eigenes Ticketing
Archäologie und Denkmalpflege	• Erforderlichkeit für neues Fachverfahren in der Archäologie, Vorgabe der IT
Kulturbüro	• Aufstockung der institutionellen Kulturförderung (HHBB 2026)



Veränderungen im Aufgabenbereich

➤ Schule und Sport

- Erhöhung der Bahnggebühren für das Schulschwimmen, gleichhoher Anstieg der Umsatzerlöse bei den LSB
- Miete für Halle des Stadtverkehrs, Handballleistungszentrum
- Planungsleistungen für die Passatsanierung haben sich aus 2025 verschoben
- Mindererträge aufgrund von anderem Abrechnungsverfahren, höhere Aufwendungen für die Schülerbeförderung aufgrund von neuen Verträgen und erhöhter Schüler:innenzahl
- Aufwandssteigerung für die Ganztagsbetreuung
- Besetzung von sozialpädagogische Assistenzen in Förderzentren (Beschluss 2024)

Veränderungen im Aufgabenbereich

➤ Lübecker Schwimmbäder und VHS

Lübecker Schwimmbäder	• Erhöhte Umsatzerlöse aufgrund der Preisanpassungen • Erhöhte Aufwendungen für Fremdleistungen, Dienstkleidung, Personalentwicklungsmaßnahmen, Marketing Budget
VHS	• Reduzierung der Einnahmen für Integrationskurse • Erhöhte Honorarkosten • Umzugskosten VHS in den Lichthof aufgrund der Sanierung des Gebäudes



Personalkosten und Stellen 2027

PK IST 2025	PK Plan 2026	PK Plan 2027	Abweichung Plan 27 zum IST 25
74.229.309,93 €	84.299.500 €	81.706.300 €	7.476.990,07 €

Erläuterung	• ca. 4,0 Mio. € Personalmehraufwand durch Besoldungs-/Tarifsteigerungen • ca. 3,5 Mio. € anteiliger Mehraufwand für 22 Stellenneuschaffungen 2025 sowie 13 Stellenneuschaffungen 2026/2027 mit 100% Refinanzierung • Berücksichtigung höherer Fluktuation im Vergleich zur Planung 2026 in Abgleich mit dem Ergebnis 2025
-------------	--



Stellenveränderungen 2027

Neuschaffungen geförderter bzw. refinanzierter Stellen	10 Stellen Städtische Kindertageseinrichtungen, davon • 1 Perspektiv-Kita (EG S8a) (VO/2025/14777), • 4 Heilpädagoginnen (EG S 9) und 5 Assistenzen (EG S2) für Maßnahmen nach EGH (VO/2025/14769)	Refinanzierung zu 100%
	2 Stellen Schulsozialarbeit EG S 12 Startchancen (VO/2025/14774)	100% Landesmittel
	1 Stelle Lübecker Museen, A 14 Verwaltungsdirektion	Ausgleich durch Erstattung Kulturstiftung Lübeck (20/0129)
Stellen durch <u>Verlagerung</u> zur Deckung der Bedarfe im Jugendamt nach Personalbemessung	Gem. Stufenplan für 2026 • 8 Stellen insgesamt nach EG 9a, EG S12 und EG S14, (VO/2025/14729)	
	Gem. Stufenplan für 2027 • 7,75 Stellen insgesamt nach EG 9S, S 12 und S 14 sowie A 10, (VO/2026/14949)	



Investitionsschwerpunkte 2027

>500 T€

1 Mio. €	Sanierung des Hallenbodens Struckbachhalle
1,6 Mio. €	2. und 3. Bauabschnitt Sanierung Sportanlage Schönböcken
500 T€	Haus des Sports
718 T€	Großgeräte in Berufsschulen
918 T€	Erneuerung und Sanierung von Fachräumen in Schulen
2,1 Mio. €	Startchancenprogramm, bis zu 70% Förderung
3,7 Mio. €	Schul-IT
1,2 Mio. €	Schulbudget
988 T€	Investitionsprogramm Ganzttag, 15 % Eigenanteil



Nicht erneut vorgeschlagene Konsolidierungsvorschläge des FB4

- Kinder- und Jugendbeirat
- AG Junge Politiker
- Modellprojekt Ganztage offene Kinder- und Jugendarbeit
- Anhebung der Zuzahlungen von Eltern für die Kindertagesförderung
- Schulminis
- Kürzung des Zuschusses für die Travemünder Woche



Fachbereich 5

Budget	Stellenplan	Investitionen
		
218,3 Mio. EUR	(-112) Stellen	113,1 Mio. EUR



Wesentliche Ergebnisveränderungen 2027

- Gründung des Eigenbetriebs Lübeck Ports (ELP) zum 01.01.2027
 - Vergleichbarkeit 2027 zu den Vorjahren daher eingeschränkt.
 - Separate Abbildung im Wirtschaftsplan des ELP.
- Der Zuschussbedarf des Fachbereichs steigt an.
 - Die in den letzten Jahren erheblich gestiegenen Material- und Energiepreise in Kombination mit einem limitierten Investitionsbudget lassen die laufenden Bewirtschaftungs- und Unterhaltungskosten der Infrastruktur zwangsläufig ansteigen.
 - Zudem sind die bekannten Tarif- und Besoldungsanpassungen berücksichtigt worden.



Stellenveränderungen 2027

- Keine Neuschaffungen aufgrund der Bürgerschaftsbeschlüsse angemeldet.
- Berücksichtigung der Übergangsstrategie des GMHL im Rahmen von Stellenumwandlungen.
- „Reduzierung“ des Stellenplans um 112 Planstellen, die zukünftig im Wirtschaftsplan des Eigenbetriebs Lübeck Ports abgebildet werden.



Investitionsschwerpunkte 2027

- Umbau des alten Karstadt-Haus B zum Bildungshaus mit Mixed-Use-Konzept: bauliche Umsetzung
- Instandsetzung Mühlentorbrücke
- Fortführung des Radschnellwegs in der Ratzeburger Allee
- Diverse Schulbaumaßnahmen
- Schwerpunkte wurden zu Beginn des Foliensatzes dargestellt.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Organisationsuntersuchung _ Hansestadt Lübeck

Sozialausschuss

Organisationsuntersuchung des Bereichs Soziale Sicherung der Hansestadt Lübeck

01.September.2026 _ Anja Krause

con_sens

Soziale Entwicklung.
Gemeinsam gestalten.

Inhalt

01	Begrüßung und Vorstellung con_sens und des Beratungsteams	03
02	Untersuchungsgegenstand und Zielsetzung	06
03	Beratungsdesign und Projektdurchführung	09
04	Fragen und Austausch	16

TOP 1

Begrüßung und Vorstellung con_sens und des Beratungsteams

Wir sind **con_sens**

**Bundesweit tätiges,
unabhängiges
mittelständisches
Beratungsunternehmen für
den öffentlichen Sektor mit
Sitz in Hamburg**

**Seit über zwei Jahrzehnten in
vertrauensvoller
Zusammenarbeit mit
Kommunen, überörtlichen
Trägern und Ministerien sowie
Non-Profit-Organisationen**

**Jahrelange Erfahrung im
Bereich Steuerung,
Controlling, Benchmarking,
Organisation, Personal sowie
Strategie und Digitalisierung**

Unsere Schwerpunkte

Jugend und Bildung

**Teilhabe, Soziales
und Gesundheit**

**Digitalisierung und
New Work**

**Arbeit und
Beschäftigung**

TOP 1_ Ihr Beratungsteam

Anja Krause (Projektleitung, Senior Consultant)
Studium Sozialmanagement (M.A.) und Sozialarbeit/
Sozialpädagogik (Diplom)



Niklas Aschhoff (stellv. Projektleitung, Senior Consultant)
Studium Politikwissenschaft (M.A.) und Public Administration/European Studies (B.A.)

Tanja Gawenat (Senior Consultant)
Studium Medien & Information (M.A.) und Internationales Informationsmanagement (B.A.)



Philip Baron (Senior Consultant)
Studium Politikwissenschaft (M.A.)

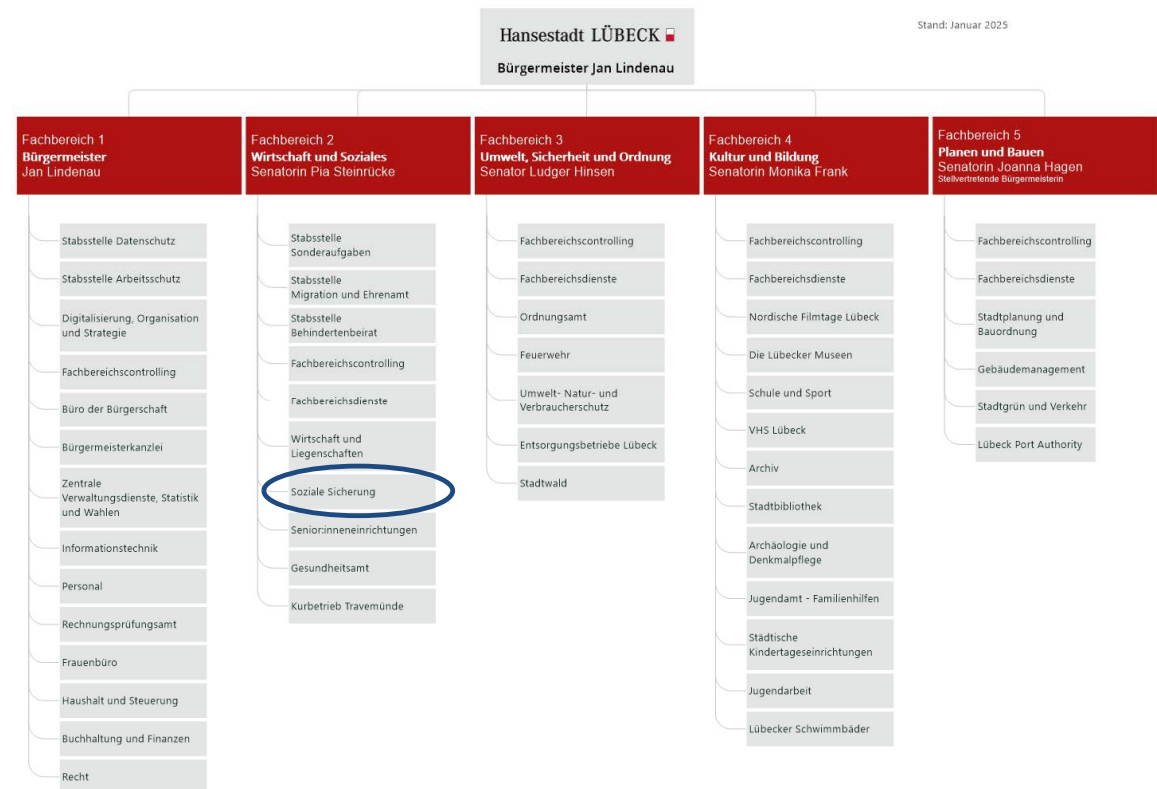
TOP 2

Untersuchungsgegenstand und Zielsetzung

TOP 2 _ Untersuchungsgegenstand

Bereich Soziale Sicherung mit den Dienstleistungen

- Existenzsichernde Leistungen
- Eingliederungshilfe
- Pflege
- Bildung und Teilhabe
- Ausbildungs- und Arbeitsförderung
- Betreuungswesen
- Wohngeld
- Unterbringung Geflüchteter
- Wohnraumsicherung
- Schuldnerberatung



TOP 2 _ Zielsetzung

Zielsetzung

- Schaffung einer **widerstandsfähigen Aufbau- und Ablauforganisation**
- Aufzeigen von **Optimierungs- und Veränderungspotenzialen**
- **Aufrechterhaltung** und zukünftige Sicherstellung der **sach- und zielgerechten Aufgabenerfüllung**
- **Prüfung** der Aufgabenschwerpunkte hinsichtlich der **pflichtigen** und **freiwilligen Leistungen**
- Ferner **Erfassung** und **sachliche Bewertung** von Argumenten **für und gegen eine mögliche Aufteilung** des Bereichs Soziale Sicherung, **ohne den Fokus** auf eine **Aufteilung** zu legen
- Erarbeitung einer **qualifizierten Entscheidungsgrundlage**
- **Ergebnisoffene** und **beteiligungsorientierte Durchführung** des Prozesses

TOP 3

Beratungsdesign und Projektdurchführung

TOP 3 _ Kommunikation im Projektverlauf

**Projektleitungen/
Kernteam
Hansestadt Lübeck
und con_sens**



- Interne Terminkoordination/
Informationsbereitstellung sowie
regelmäßiger Austausch/
Abstimmungen im Rahmen Jour-Fix

Steuerungsgruppe



- Zielbezogene Steuerung und
Abstimmung und Treffen von
Entscheidungen

**Erweiterte
Steuerungsgruppe**



- Überwachung Projektfortschritt,
Beratung von Zwischen- und
Endergebnissen

**Beratungsteam
con_sens**



- Durchführung operativer und
konzeptioneller Projektarbeiten

con_sens



TOP 3 _ Methodenmix

Methodischer Ansatz der Triangulation

- **Kombination** mehrerer **Erhebungs- und Analyseverfahren**
- Systematische **Daten- und Dokumenten-Analyse** sowie **partizipative Elemente**
 - Interviews
 - Workshops

Analysemethoden in den Workshops

- U.a. Nutzwertanalysen, Analysen von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Analysen)

Vorteile

- **Differenzierte Perspektive** auf den Untersuchungsgegenstand
- **Ausgleich** potenzieller **methodischer Schwächen** einzelner Zugänge und **wechselseitige Plausibilisierung**
- **Partizipation** stärkt die Akzeptanz der Untersuchungsergebnisse und der Empfehlungen und stellt die Einbindung von Fachkräften aller Ebenen sicher

TOP 3 _ Projektablauf im Überblick

01 Projektauftritt	02 Standortbe- stimmung und Ist-Analyse	03 Soll-Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation	04 Personal- bemessung	05 Projektabschluss
Auftaktgespräch	Daten- und Dokumentenanalyse	2 Leitungsworkshop*	Vorbereitung der Personalbemessung und Erstellung Tätigkeitenlisten	Berichtslegung und Handlungsempfehlung
Konstituierende Erw. Steuerungsgruppen- sitzung	11 Interviews	1 Workshop mit BL/ ständige stellv. BL*		Steuerungsgruppe/ Erw. Steuerungs- gruppe, Abschluss- gespräch
Kick-off Veranstaltung für Mitarbeitende	1 Leitungsworkshop	2 Abteilungsüber- greifende Workshops*	18 Workshops zur Personalbemessung	
Projektfineinplanung	9 Workshops zur Ist- Analyse	9 Workshops der Abtl.*	Ermittlung der notwendigen Personalausstattung	Abschlussveran- staltung für Mitarbeitende
	Zwischenbericht (Aufbaubeschreibung) Steuerungsgruppe/ Erw. Steuerungs- gruppe	Modellierung einzelner/zentraler Prozesse in „PICTURE“	Sachstandsbericht im Rahmen der Steuerungsgruppe/ Erw. Steuerungs- gruppe	Vorstellung in politischen Gremien
	Bei Bedarf Vorstellung in politischen Gremien	Sachstandsbericht im Rahmen der Steuerungsgruppe/ Erw. Steuerungs- gruppe		Übergabe des Instruments und Einweisung in die Personalbemessung

con_sens

* z.T. halbtägige Workshops

TOP 3 _ Personalbemessung – wie gehen wir vor...

Personalbemessung benötigt Antworten auf drei Fragen

- Welche zeitlichen Ressourcen sind für die Bearbeitung jeder einzelnen Tätigkeit notwendig?

(Mittlere Bearbeitungszeit)

- Wie viele Fachkräfte sind in die jeweilige Tätigkeit involviert?

(Beteiligte Fachkräfte)

- Wie oft kommen die jeweiligen Tätigkeitspakete in einem Jahr vor, d.h. wie viele zeitliche Ressourcen sind im Laufe eines Jahres notwendig?

(Wiederholungen und Anteil an Fallzahlen)

Zur Beantwortung werden mehrere Methoden genutzt

Detaillierte Tätigkeitenlisten

- Werden von con_sens erarbeitet und abgestimmt

NAK-Parameter, Stellenplan und Fallzahlen

- Wie z.B. Urlaubstage, Ausfälle durch Erkrankungen, Rüstzeiten, der aktuelle Stellenplan und Fallzahlen werden für die Berechnung zugrunde gelegt

Workshops zur Personalbemessung

- Mit Hilfe eines **analytischen Schätzverfahrens** oder einer **Näherungsschätzung** werden Personalbedarfe für einzelne Tätigkeiten erhoben
- Alle ermittelten Werte werden anhand von Referenzwerten plausibilisiert

Berechnung des notwendigen Personalbedarfs

Es folgt:

- die Berechnung von Durchschnittswerten für Dauer, Häufigkeit der anfallenden Arbeitsschritte und Anzahl der beteiligten Fachkräfte
- die Verknüpfung der Tätigkeiten mit Fallzahlen
- der Abgleich der Ergebnisse mit der aktuellen Personalausstattung sowie Feststellung eines Mehr- oder Minderbedarfs

TOP 3 _ Personalbemessung – Beispiel Outcome

Beispielkommune PBM Zusammenfassende Auswertung

Ergebnisse im Einzelnen Ausgabedatum: 26.09.2024
Datenstand: 12.08.2024

Prozess		Benötigte JAM	Entspricht Anteil JAM an gesamt benötigter JAM in Prozess
Hilfen zur Erziehung (HzE)	Σ	1.270.122	55,92%
Bedarfsklärung		463.864	20,42%
Start einer Hilfe		165.330	7,28%
Hilfeplanung gem. § 36 SGB VIII		339.086	14,93%
Kontakte in laufenden Fällen		160.368	7,06%
Beendigung von HzE		140.814	6,20%
Nachbetreuung gem. § 41a SGB VIII		660	0,03%
Kindeswohlgefährdung, Inobhutnahme	Σ	383.890	16,90%
Eingang und Bearbeitung einer Meldug nach § 8a SGB VIII			
Abwendung der Gefährdung			
Anregung nach § 1666 BGB / §8a Mitteilungen			

Ergebnis JAM

SUMME benötigte Arbeitszeitminuten	2.271.433
Zur Verfügung stehende Arbeitszeitminuten	2.271.433
Differenz	0

Ergebnis VzÄ

SUMME benötigte Vollzeitäquivalente	26,80
Zur Verfügung stehende Vollzeitäquivalente	26,80
Personalbedarf*	0,00

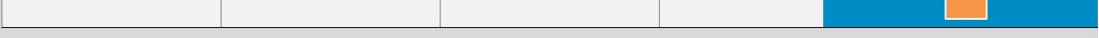
Darstellung des Ergebnisses in
JAM – Jahresarbeitsminuten
VZÄ - Vollzeitäquivalente

TOP 3 _ Zeitrahmen

**Projektbeginn
April 2026**

**Projektende
Ende Januar 2027**

Organisationsuntersuchung im Bereich Soziale Sicherung der Hansestadt Lübeck

Arbeitsphasen		April - Mai 2026	Juni - Juli 2026	August - Sept. 2026	Okt. - Dez. 2026	Januar 2027
1	Projektaufakt					
2	Standortbestimmung und Ist-Analyse					
3	Soll-Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation					
4	Personalbemessung					
5	Projektabschluss					

 Steuerungsgruppe
 Laufzeit Projektphase

TOP 4

Fragen und Austausch

TOP 4 _ Austausch und Beantwortung von Fragen

Haben Sie Fragen, Anregungen oder Wünsche?

Wir sammeln sie!



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

con_sens

Consulting für Steuerung und soziale Entwicklung GmbH

Rothenbaumchaussee 11, 20148 Hamburg
+49 40 410 32 81, consens@consens-consulting.de
www.consens-consulting.de

Wohnungs- & Obdachlosigkeit in Lübeck

Übersicht, Bewertung, Perspektiven

Inhalte:

1. Angebote der Diakonie Nord Nord Ost
2. Zahlen: Stand und Entwicklungen
3. Verhinderung von Wohnungslosigkeit
4. Kritische Momente
5. Perspektiven & To-Do's

1. Angebote der DNNO



Soziale Beratungsstellen

Zentrale BS (Männer)

Frauen-BS (Frauen)

Jungerw.-BS (U 25 J.)

Notunterkünfte

Bodelschwingh-Haus

bis 80 Plätze (einschl. Volksf.platz)

Sophie-Kunert-Haus

bis 38 Plätze

Die Koje

bis 26 Plätze

Niedrigschw. Hilfen:

Streetwork

Mühle 77

MOO

Dusche, Toilette,
Wäsche, Kleidung,
Notversorgung

Wohn-Begleit-Hilfen:

Wohnraumhilfe

(bis 200 Plätze)

Ü-Wohnen Frauen (16)

4 stationäre Angebote

3 x Männer (65)

1 x Frauen & Männer (15)

Projekte:

Servicestelle

Frauen_Wohnen

Perspektive Zukunft+

Housing First

(Prävention)

Angebote Dritter:

Heilsarmee: Notunterbringung, Begegnung

Café W.u.T: Verpf., Begegnung, Beratung

Gemeindediakonie: Unterbringung Familien

Wärmebus: Verpflegung, Notausstattung

2. Zahlen in / für Lübeck

Aktueller Stand und Entwicklungen

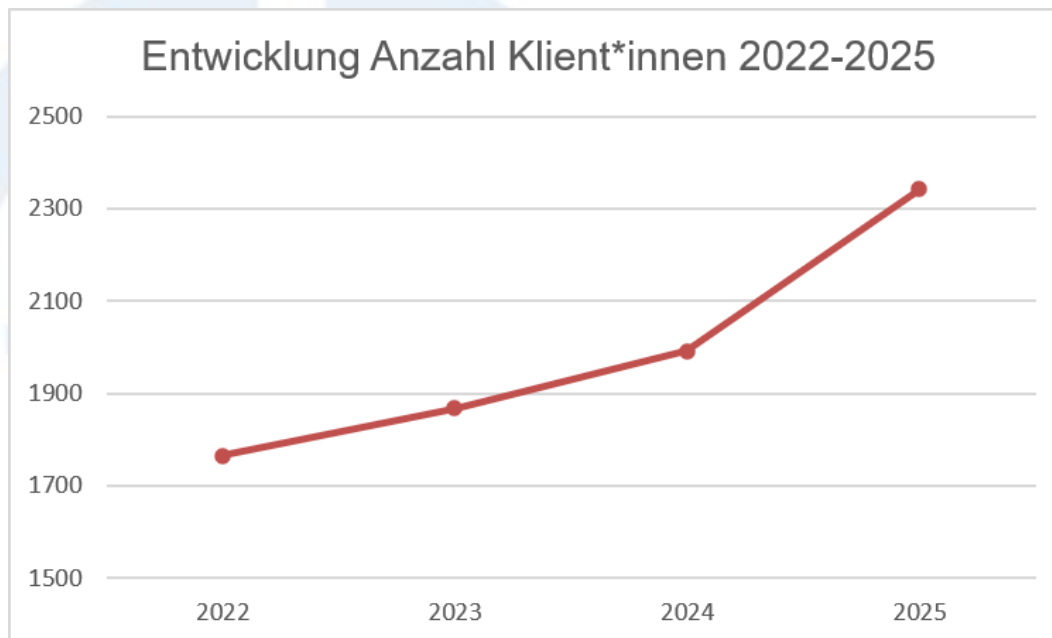
Beratung – Anzahl Klient*innen

2025:

Zentrale Beratungsstelle (Männer): 1607

Frauen-Beratungsstelle: 385

Jungerwachsenen-Beratungsstelle (U 25): 350



Steigerung 2022 – 2025:

32,7 %

Steigerung Anzahl Kontakte:

34,2 %

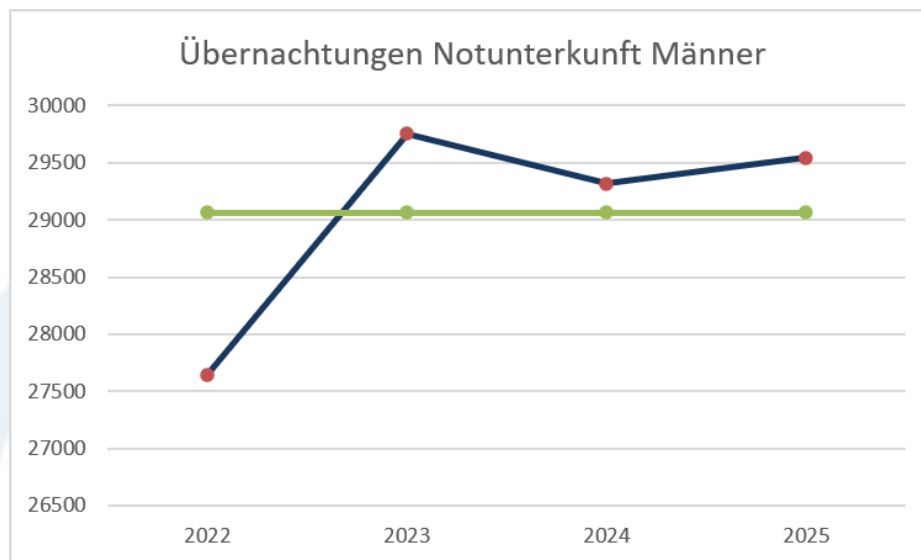
2. Zahlen in / für Lübeck

Aktueller Stand und Entwicklungen

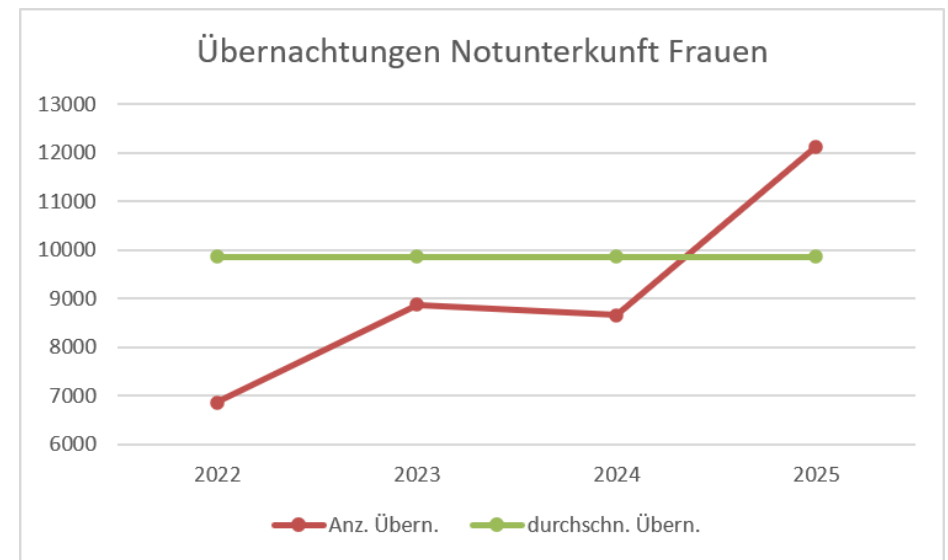
Notunterbringung

Notunterkünfte der DNNO:

Männer



Frauen



Anzahl Personen:

215 231 227 222

105 113 118 109

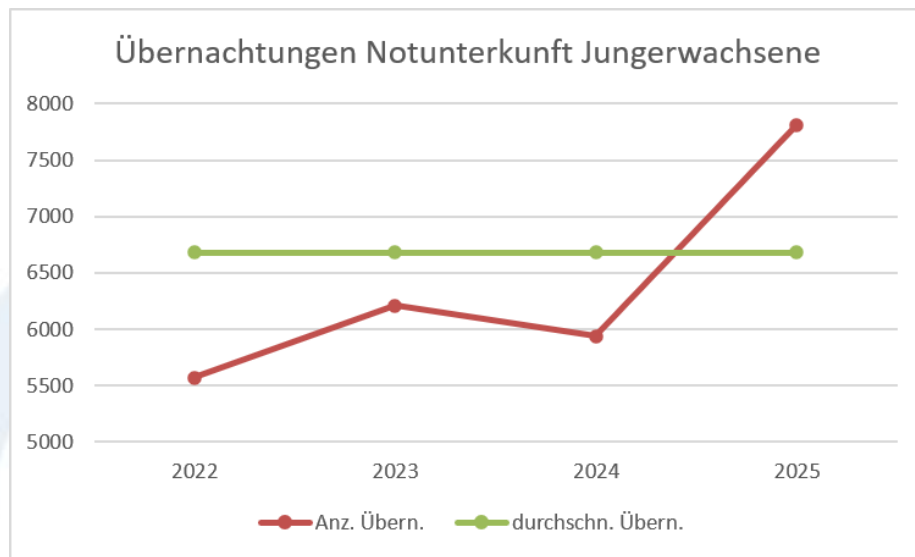
2. Zahlen in / für Lübeck

Aktueller Stand und Entwicklungen

Notunterbringung

Notunterkünfte der DNNO:

Jungerwachsene



Anzahl Personen:

68

82

83

103

Zu berücksichtigen:

Ende 2024 wurden die Platzzahlen für die Unterkünfte der Frauen und der Jungerwachsenen erweitert:

Frauen:

Zuvor 17 + 4 Notplätze; jetzt: 32 + 4

Jungerwachsene:

Zuvor 20 + 4 Notplätze; jetzt: 18 + 8

(Männer: 14 + 4; Frauen: 4 + 4)

2. Zahlen in / für Lübeck

Aktueller Stand und Entwicklungen

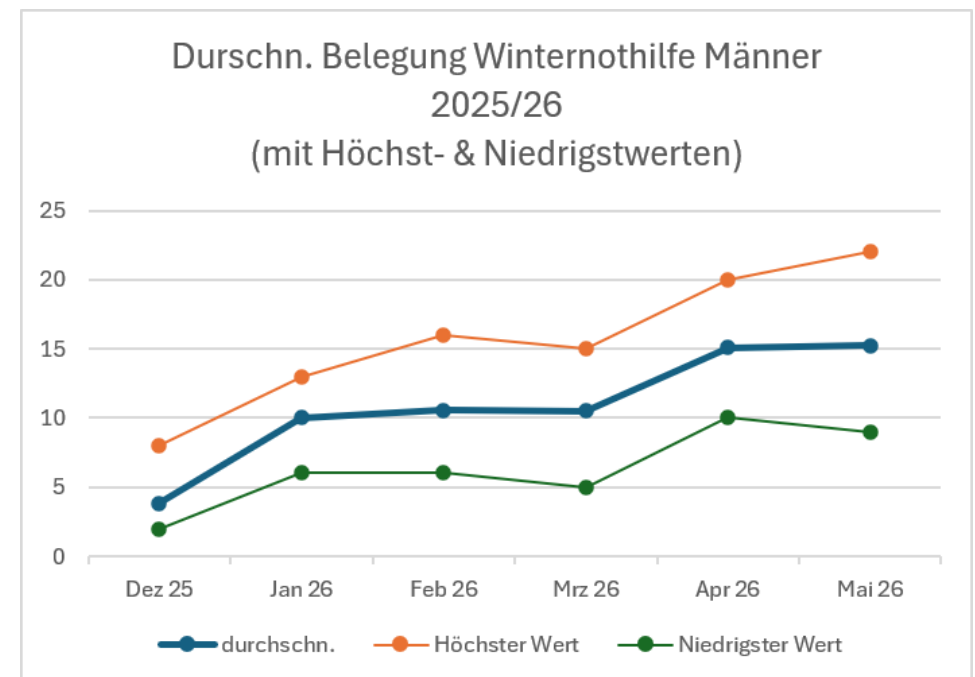
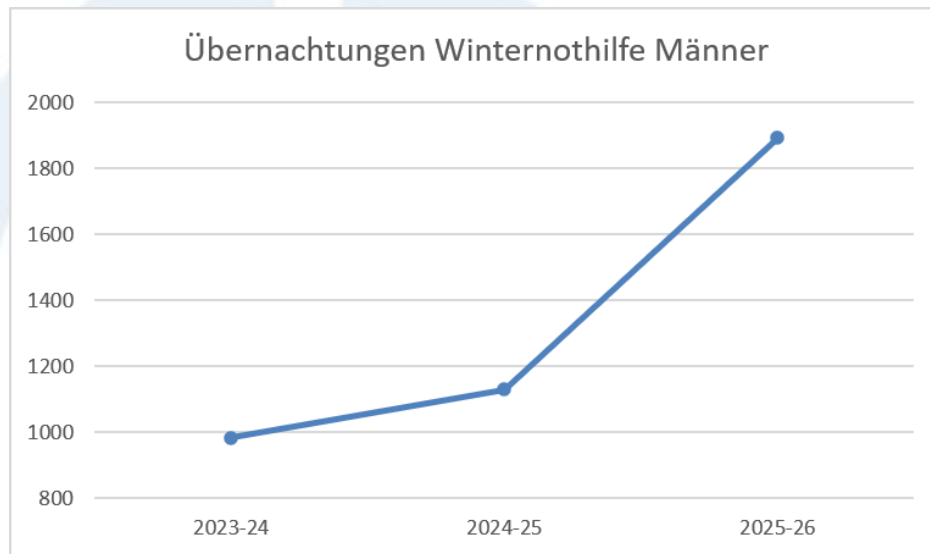
Winternothilfe

Prinzip:

Frauen wurden für nächtlichen Aufenthalt im Gemeinschaftsraum des Sophie-Kunert-Hauses untergebracht.

Jungerwachsene wurden in den Unterkünften für Frauen/Männer untergebracht.

Für Männer: Zusätzliche Räumlichkeiten



2. Zahlen in / für Lübeck

Aktueller Stand und Entwicklungen

Obdachlose in Lübeck

Unterscheidung:

Wohnungslos ist, wer keine eigene Wohnung hat, aber ggf. bei Freund*innen, in einer Unterkunft unterkommt.

Obdachlos ist, wer keine Unterkunft hat und auf der Straße lebt.

Anzahl Obdachlose:

Wir wissen von 20 – 30 Personen. Die Zahlen können nur geschätzt werden.

Warum sind Obdachlose nicht in einer Notunterkunft?

- Fehlende Bereitschaft / Fähigkeit zur Einhaltung der Regeln
- Zu große Dichte der untergebrachten Menschen
- Sorge vor Diebstahl und ggf. Gewalt
- Keine Mitnahmemöglichkeit des eigenen Tieres (i. d. R.: Hund)



2. Zahlen in / für Lübeck

Aktueller Stand und Entwicklungen

Gender-Aspekte



Was sind die Besonderheiten bei Frauen und Wohnungslosigkeit?

- Wenn Wohnungslosigkeit eingetreten: Schnellere Hilfesuche; aber auch: mehr versteckte Wohnungslosigkeit (weniger „Platte“)
- Spezifische Ursachen: (häufig) Flucht vor häuslicher oder sexualisierter Gewalt
- Spezifische Risiken: Bedrohung durch sexuelle und körperliche Gewalt
- Spezifischer Bedarf: geschützte Rückzugsorte, frauenspezifische und traumasensible Beratung und Betreuung.

Wohnraumhilfe

Prinzip: Untermietvertrag mit der DNNO; Ziel: Überleitung in Direktmietvertrag (1-2 J.)

Zahlen: 148 Einzelwohnungen, 40 Plätze in gemeinschaftlichen Wohnformen (WG)

Erfolge: Bereits über 500 Menschen in Wohnraum gebracht

Schwierigkeiten: Einseitiges Vermieter-Risiko bei DNNO; Überleitung in Direktmietverhältnis langsamer als gewünscht



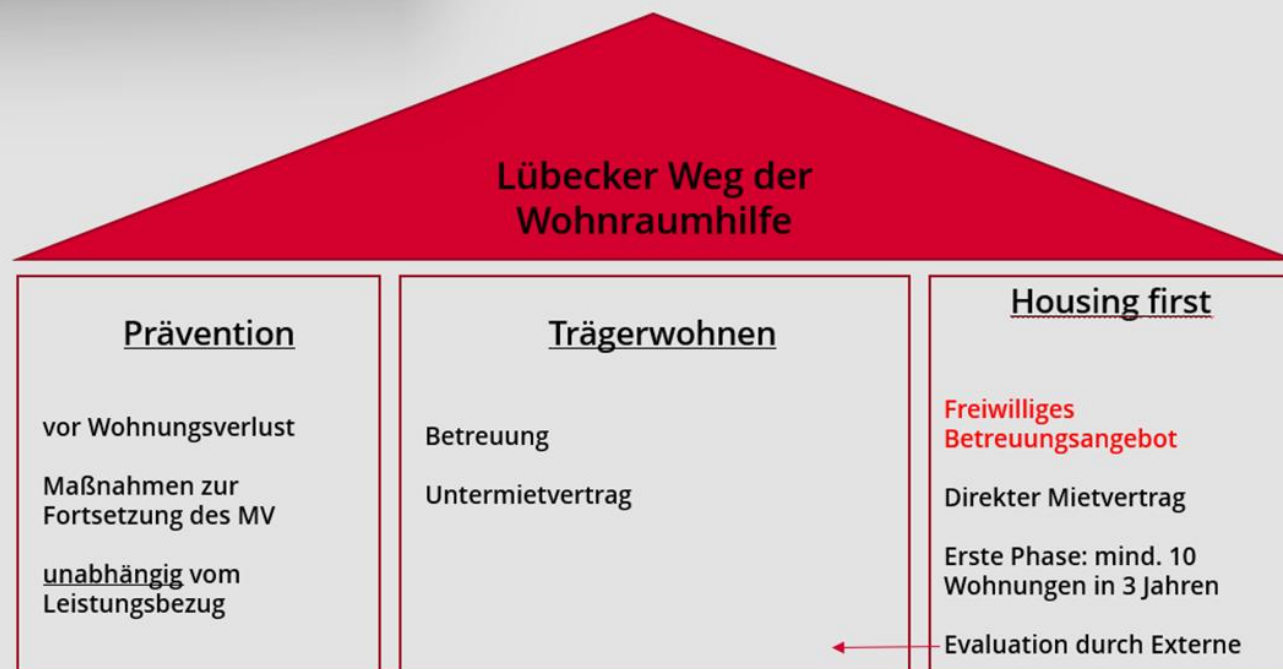
3. Wohnungslosigkeit verhindern

Das spezielle Thema „Prävention“

Auszug aus Präsentation 2023-07:

Prävention:

- Ziel: Verhinderung von Wohnraumverlust
- 71 Fälle in 2022
- Erfolgsquote: 94,4 % (67 Fälle)



Situation:

Lübeck war über viele Jahre bundesweit ein Leuchtturm für Wohnraum-Prävention. Mittlerweile sind Projektmittel ausgeschöpft und Ressourcen dafür fast auf Null. Fälle in Beratung 2025: 40 Männer, 32 Frauen, 29 Jungerwachsene

3. Wohnungslosigkeit verhindern

Das spezielle Thema „Prävention“

Was 2024/25 entschieden wurde:

Der Vorschlag „Dreiklang aus Wohnraumhilfe, Housing First und Prävention“ wurde durch die Lübecker Kommunalpolitik abgelehnt – keine Einbeziehung der Prävention.

Prävention: 71 Fälle in 2022
Erfolgsquote: 94,4 % (67 Fälle)

Was es kostet – und was es spart:

1 Stelle Prävention mit 30 Std./Wo. und ergänzende Kosten: 120 T€
71 Wohnraumverluste: 71 x 250 Tage Unterbringung á 80 €: 1.420 T€

Was die Gelegenheit ist:

Die Sache neu bewerten und entscheiden.

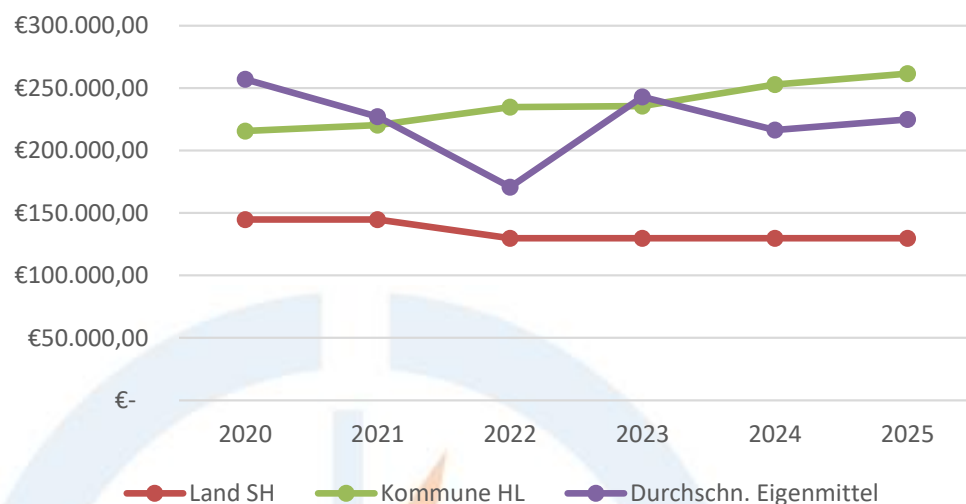
4. Die kritischen Momente

1. Anstieg der Fallzahlen und Fallkomplexitäten bei Senkung der Ressourcen für die Grundberatung – wir sind an der Grenze! Die Beratungsarbeit steht auf extrem fragilem Boden.
2. Die Notunterkünfte sind voll, weil kaum jemand in eine eigene Wohnung wechseln kann.
3. Die Konsequenzen der erweiterten Sanktionsmaßnahmen der Jobcenter werden sich erst in Zukunft zeigen: Erhöhte Zahlen für Wohnungsverluste.
4. Risiko: Gravierender Anstieg der Obdachlosen-Zahlen in Lübeck.
5. Konflikt: Hausverbot wegen bedrohlichen Verhaltens vs. gesicherte Unterbringung aller.
6. Unzureichend Versorgte mit psychischen und anderen Verhaltens-Auffälligkeiten finden keinen Platz – und sie beeinträchtigen (in Teilen) das Sicherheitsgefühl.
7. Pflegebedürftige ohne Wohnung finden keinen (Heim-)Platz: Pflegegrad zu niedrig oder Verhalten zu auffällig.
8. Keine adäquaten Hilfen für wohnungslose Frauen mit Schutzbedarf (Gewalt).

4. Die kritischen Momente

Finanzierung der Beratung

Zuwendungsfinanzierung soz. Beratungsstellen

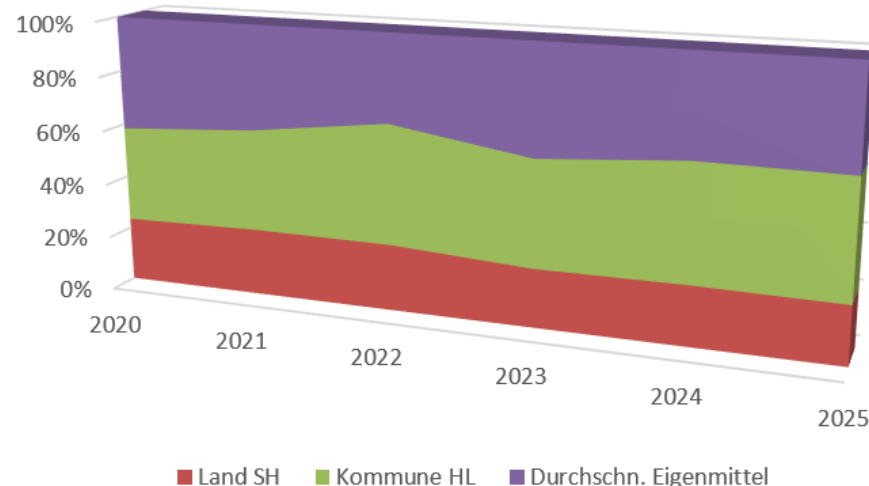


Entwicklung öffentliche Zuwendungen in den Jahren 2020 – 2025: + 8,6 %

Zur Erinnerung:

Entwicklung Kontaktzahlen 2020 – 2025: + 34,2 %

Zuwendungsfinanzierung soz. Beratungsstellen



5. Perspektiven und To-Do's

Was nun wichtig ist!

- **Beratung sichern - eine verlässliche erste Anlaufstelle**
- **Wohnperspektiven schaffen**
 - Wohnraum für Menschen mit kleinem Einkommen
 - Wohnraum für Menschen mit sozialen Problemlagen
 - Flexible Wohn-Begleit-Modelle
- **Passende Angebote für Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen und/oder mit Pflegebedarf**
- **Befähigen und Recht-Geben anstelle von Alimentieren**



DANKE FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!

Gern beantworten wir Ihre Fragen – und freuen uns auf das Gespräch.

Diakonie Nord Nord Ost in Holstein gGmbH

Kontakt:

Friedemann Ulrich

friedemann.ulrich@diakonie-nordnordost.de

0173 / 3486631